

PARTIE III

Financements internationaux, circuits islamiques et entreprises conjointes

14

Esprit d'entreprises, unités de production et organisations internationales

C. ALBAGLI

Centre d'Etudes du Développement International et des Mouvements Economiques et Sociaux (CEDIMES), Paris, France

Il ne suffit pas de créer des unités de production, encore faut-il comprendre dans quel cadre elles s'insèrent. L'absence de cette considération occulte les motivations réelles de son fonctionnement. Sa prise en compte éviterait sans doute quelques déconvenues et des injections financières répétées et inutiles.

Le développement des années soixante s'était construit dans les schémas intellectuels qui privilégiaient trois notions clefs : l'Etat, le Plan, l'Usine. Or, aujourd'hui, l'Etat a suscité la défiance par son omnipotence, le plan n'est pas à l'évidence la préfiguration de l'avenir et l'usine n'est plus cette cathédrale du développement.

Mais l'entrepreneur reprend droit de cité. On peut s'interroger sur l'opportunité de son invocation. S'agit-il d'une nouvelle mode ? Y a-t-il entrepreneur parce que ça marche tout seul ? Y a-t-il entrepreneur parce que désormais les prophètes se sont tus ? Dans ces conditions le recours aux opérateurs de terrain cacherait une démission de l'Etat et l'absence d'une réelle stratégie de développement.

Le contexte actuel n'a jamais été aussi favorable à l'entrepreneur. Jamais le rôle de l'initiative industrielle n'a été revendiqué aussi fort. Jamais les recours à l'entreprise privée et au désengagement de l'Etat n'ont été présentes avec autant de certitude. Jamais l'aide des opérateurs extérieurs n'a été autant sollicitée pour venir participer à la construction économique nationale. Mais le contexte africain n'a, peut-être, jamais été aussi morose. Le marasme des affaires n'incite pas à la création d'entreprise et *a fortiori* à la reprise de sociétés d'Etat déficitaires. Les entreprises étrangères refluent devant la conjoncture économique et les sociétés européennes abandonnent les filiales sans rentabilité pour se restructurer dans l'attente du grand choc européen de 1992.

Alors que l'Afrique se tourne davantage vers les entrepreneurs, ceux-ci déclinent l'offre et se replient. Il en résulte une chute importante du taux d'investissement

que révèlent les tables de la Banque Mondiale. Il n'a jamais été fait tant référence à l'entrepreneur dans les discours et si peu dans l'action. Seuls les opérateurs du secteur informel font preuve de dynamisme et semblent même bénéficier d'un transfert d'activité à la chute des entreprises modernes. Cette évolution est inquiétante car jusqu'ici les initiatives de ce secteur ne représentent pas le stade infantile des entreprises modernes et les aides des organisations internationales restent, dans cette forme d'activité, relativement inopérantes.

Le développement fut perçu dans les années soixante dans le prisme des entreprises industrielles. L'édification des usines constituait le gage indiscutable du progrès. Curieusement, l'intérêt se porta davantage sur les structures des unités de production et très peu sur l'esprit d'entreprise capable de les engendrer. L'entrepreneur, et *a fortiori*, l'entrepreneur étranger, suscitait plus de suspensions que d'encouragements. Il en résulta un Etat-investisseur prédominant. D'autres catégories d'entrepreneurs émergèrent malgré tout, mais compte tenu du rôle de la puissance publique, la taille de l'entreprise ou l'intensité capitalistique paraissent insuffisantes pour en rendre compte. L'accès à l'information de l'environnement entrepreneurial devient une valeur prépondérante pour dresser une typologie de l'esprit d'entreprise.

Mais au-delà de sa vocation industrielle, le modèle de développement reposait, avec un assez large consensus, sur la notion de *big push* ou de taux d'investissement critique capables de lancer le pays dans une croissance continue. La défaillance des capacités d'épargne a débouché sur le recours à l'aide extérieure et notamment celle des organisations internationales dégagées des risques politiques bilatéraux. Les stratégies de ces organisations internationales autant que leurs procédures entraînent un filtrage de l'esprit d'entreprise.

Si l'esprit d'entreprise est éclatée et si les impulsions des organisations internationales sont biaisées, comment rendre opérationnelle une approche globale ? L'entreprise, malgré des apparences très normalisées, peut fonctionner dans un cadre préférentiel où les motivations et la rationalité de l'*Homo economicus* ne sont pas prépondérantes. Nous évoquerons quatre paradoxes que les organisations internationales n'intègrent pas dans leur approche mais qui provoquent des distorsions dans leurs attentes.

L'esprit d'entreprise et la création d'entreprise

L'esprit d'entreprise est une caractéristique des sociétés industrielles. Il se distingue par l'aptitude à expérimenter de nouvelles formules économiques, d'autres techniques, d'autres produits. Il représente cette disposition à établir une corrélation positive entre les occasions offertes et le développement de l'activité productive. Cette caractéristique n'a pas toujours prévalu dans les sociétés. Il convient de rappeler les conditions de son émergence. Les paradoxes que nous découvrirons ultérieurement ne seront pas étrangers aux bouleversements incomplets du Tiers Monde contemporain. Néanmoins, la culture entrepreneuriale débouche sur une diversité dont nous dresserons l'inventaire.

L'esprit d'entreprise et la société

Dans les sociétés traditionnelles, l'objectif fondamental était la stabilisation des structures et la pérennité des relations sociales. La Chine de Confucius ou l'Inde védique ont illustré avec force cette aspiration commune aux sociétés traditionnelles. L'esprit d'entreprise aurait été ressenti comme une menace contre l'ordre établi. D'ailleurs, la pauvreté constituait une valeur plus certaine pour l'accès au paradis que la satisfaction de nombreux besoins. Dans ces conditions, les initiatives ayant pour objet de combiner des facteurs de production et des techniques pour chercher à satisfaire tous les besoins latents tomberaient en porte à faux. Elles ne feraient que menacer l'ordre social et le système des valeurs. Les excédents sont drainés par le pouvoir pour magnifier les dieux et sa propre puissance. Seule une expansion démographique incontrôlée peut constituer un défi suffisamment puissant pour favoriser l'émergence salvatrice de certaines initiatives. Dans ce cas, comme l'explique Boserup, l'alternative se place entre l'innovation ou la disparition. Si le succès l'emporte, la société n'a plus qu'à reprendre une longue ingestion de ses nouveaux acquis.

L'expérience britannique a initié au XVIII^e siècle une transformation radicale de cette approche. La productivité agricole a dégagé suffisamment de surplus pour le rendre attractif. Il est convoité pour une amélioration de son bien-être que des

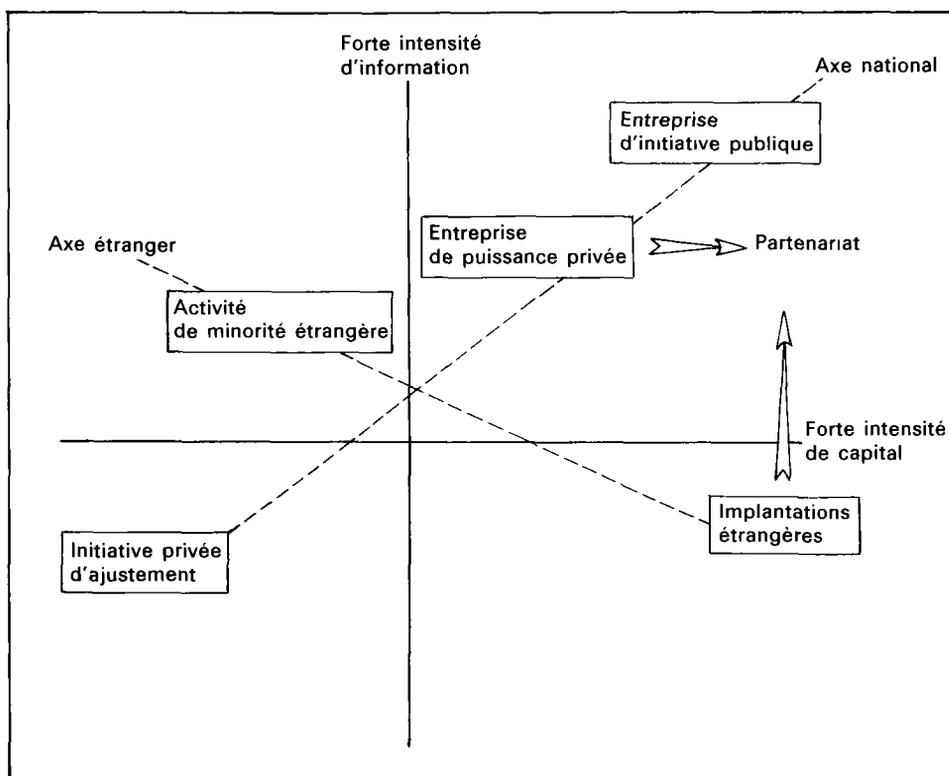


Figure 1. Typologie de l'esprit d'entreprise

progrès, désormais continus, favorisent. L'homme prétend au bonheur terrestre et l'aménage. Il rejette les prétentions du pouvoir prédateur au profit d'une volonté consumériste : « laissez faire, laissez passer », l'ordre social est bouleversé, les valeurs de référence sont transformées. Le travail devient un accomplissement. Désormais l'esprit d'entreprise peut fleurir et être récompensé.

L'esprit d'entreprise et les unités de production

Dans l'Afrique contemporaine, l'esprit d'entreprise se manifeste avec beaucoup de diversité. Il prend racine sur des comportements traditionnels, mime des pratiques occidentales ou préfigure déjà l'avenir. Ici, l'individu est novateur, là, il a fallu tout attendre de l'Etat. Dans tel secteur les nationaux ont acquis la maîtrise économique et technique, dans tel autre les étrangers se sont assurés des places dominantes. Ce foisonnement d'initiatives nécessite une mise en ordre.

Deux critères ont orienté notre classification. Le premier fait référence à l'intensité capitalistique. Il illustre la taille de l'entreprise, le besoin de financement qu'il nécessite, le caractère plus ou moins moderne de la production. Le second tient compte de l'accès à l'information. En effet, compte tenu du rôle majeur tenu par la puissance publique, l'esprit d'entreprise lui devient subordonné. La connaissance des dispositions réglementaires, l'information relative à l'octroi préférentiel de crédits et les relations avec les titulaires des signatures d'autorisation infléchissent les initiatives entrepreneuriales. Le croisement de l'intensité capitalistique et de l'accès à l'information débouche sur cinq catégories d'entreprises. On distinguera les opérations d'initiative publique, les opérations d'opportunité de puissance, les initiatives privées d'ajustement, les activités de minorités étrangères et les implantations étrangères. D'une certaine façon, nous pourrions ramener cette classification au caractère juridique de l'appropriation des moyens de production en distinguant le privé du public, l'étranger du national (Tableau I). Mais en se référant à l'entreprise mais aussi à l'esprit d'entreprise (Tableau II) dont elle procède, les enseignements seront plus riches...

Tableau I. Le caractère juridique du capital de l'entreprise.

Entreprises	Public	Privé
National	Entreprise publique	Entreprise privée moderne (opérations d'opportunité de puissance) Entreprise privée informelle (initiatives d'ajustement)
Etranger		Implantation étrangère Entreprise de minorité étrangère

Le poids de l'Etat

L'Etat est, en Afrique, l'entité qui fait preuve de l'esprit d'entreprise le plus affirmé. Héritier d'un système traditionnel prédateur, il a remplacé pyramides et palais par des usines, nouvelles cathédrales des temps modernes. Il s'y consacre avec d'autant plus d'énergie que l'idéologie dominante des années soixante et soixante-dix lui conférait un rôle de guide éclairé sous couvert de planification. Sa capacité de drainage des capitaux sur le produit des cultures de rente ou sur l'exploitation

Tableau II. L'esprit d'entreprise.

	Atouts	Faiblesses
Initiative publique	Capacité de drainage des capitaux Accès aux circuits internationaux Grande dimension des entreprises	Capacité d'adaptation au marché très réduite Lourdeur d'une gestion assimilée à l'administration Interférence des choix politiques discutables dans les stratégies d'investissement
Initiative d'opportunité de puissance	Accès à l'information par la proximité du pouvoir Obtention des avantages par participation à l'élite du pouvoir	Logique fondée sur la puissance non forcément sur l'économie Renforcement possible des structures traditionnelles par le biais de la production
Initiative d'ajustement	Adaptation aux opportunités de terrain Création d'emplois de substitution	Absence de garanties financières Intuition comme règle de gestion Difficulté d'accéder au secteur moderne formalisé
Minorités étrangères	Bonne connaissance du milieu Circuits de distribution performants	Hostilité latente du milieu Tendance à des investissements à amortissement rapide
Implantation étrangère	Implantation de méthodes modernes de gestion et de techniques Apport de capitaux Création d'emplois	Enclave industrielle liée à une société mère étrangère Puissance économique exorbitante

minière ou énergétique lui donne les moyens financiers nécessaires à la création d'entreprises. Il complète cette disposition par son insertion dans le jeu international qui lui assure des ressources complémentaires sous forme de prêts ou de dons.

Loin d'émerger à l'écart de la puissance publique que le XIX^e siècle naissant voulait confiner dans ses fonctions régaliennes, l'esprit d'entreprise s'investit dans l'Etat. Les entreprises prennent les formes modernes des unités occidentales. Au cœur de l'information et disposant des capitaux nécessaires, le secteur public s'affirme. Il s'impose même dans les pays où le libéralisme est supposé l'emporter comme en Côte-d'Ivoire. Mais les capacités de l'Etat à initier les opérations les plus pertinentes et à conduire une gestion rigoureuse ont été prises à défaut pour y avoir subordonné des considérations partisanses, des lourdeurs administratives et des erreurs de stratégie économique.

Les mastodontes se sont révélés difficilement adaptables aux fluctuations du marché, des techniques et de la conjoncture. Les déficits cumulés de ces entreprises se sont mis à peser de plus en plus lourdement sur l'ensemble des finances publiques.

Le pouvoir de l'économie

Les nationaux commencent à occuper certaines places dans le secteur industriel. Ils y étaient empêchés au départ par la difficulté à réunir un capital suffisant. L'élite manifesta un intérêt plus prononcé pour la conquête du pouvoir politique. Le pouvoir économique a, de ce fait, été perçu comme un prolongement de la puissance publique. D'abord incarné dans les entreprises publiques, il s'est offert à la perspicacité des administrateurs.

En effet, l'essentiel de l'esprit d'entreprise n'est pas inspiré par l'économie mais par le pouvoir d'influence. L'insertion dans la hiérarchie administrative de l'Etat donne les informations et les relations susceptibles de faire aboutir des initiatives entrepreneuriales. C'est cette proximité du pouvoir qui fournit l'information relative aux aides, aux conditions spécifiques de prêts, aux arcanes de la réglementation.

Dans ce contexte, la finalité n'est pas forcément la rationalité économique tirée du profit mais l'accroissement de l'influence par des supports modernes. Ces initiatives peuvent favoriser le népotisme ou le clientélisme, non pas par dégénérescence d'une procédure, mais parce qu'ils sont dans l'essence de la logique qui a prévalu à la création de ces entreprises. Les règles de gestion habituelle sont alors inappropriées. L'erreur consiste à ne voir qu'impérieusement à les appliquer, alors que ces manquements sont dans la finalité de l'entreprise. C'est ce qui nous fait dire que ces initiatives sont d'abord frappées de l'effet de puissance.

L'activité du secteur informel

Tous les nationaux n'ont pas accès à l'Etat. L'engorgement du secteur public a même coupé bien des espoirs d'emplois. L'absence de nouveaux recrutements pose le problème du chômage. Les règles de la survie développent les initiatives économiques des sans-emplois, urbanisés mais livrés à eux-mêmes. L'ingéniosité les pousse à s'insérer dans les espaces laissés vacants par le secteur moderne. Fractionnées, marginales, sans statut, ces activités constituent ce qu'il est convenu d'appeler le secteur informel. La combinaison rudimentaire de techniques modernes et traditionnelles reflète les caractéristiques d'un véritable entrepreneur.

Toutefois les règles de gestion sont encore absentes. L'intuition s'y substitue avec plus ou moins de bonheur. L'absence de garanties financières constitue souvent le handicap majeur pour faire émerger l'entreprise dans le secteur formalisé. Mais l'absence de contrôle fiscal est une règle confortante pour ne pas basculer dans un système où les relations de pouvoir paraissent plus déterminantes et fort peu maîtrisées. La pépinière d'entrepreneurs n'a pas pour vocation de gérer des entreprises plus modernes.

Le rôle des populations étrangères

Les minorités étrangères constituent une catégorie sociale entreprenante. Poussées par une exclusion de certains secteurs, enhardies par un réseau de relations à l'extérieur, renforcées par une très forte solidarité, ces populations ont l'avantage de vivre depuis plusieurs générations dans le pays. Cette insertion leur donne une bonne connaissance des rouages nationaux qui facilitent leurs initiatives économiques. Elles ont constitué un secteur économique dans lequel elles sont dominantes ou particulièrement influentes.

Leur réussite leur permet de financer des associations sportives ou culturelles qui leur garantissent un certain accès au pouvoir. On peut y reconnaître les Libanais de l'Afrique de l'Ouest, les Portugais de l'Afrique centrale, les Indiens de la côte orientale.

Généralement, leurs initiatives se sont concentrées sur le négoce et s'ouvrent aujourd'hui sur des circuits de distribution plus modernes. Leur prospérité n'est pas sans revers. Lorsque le pays connaît quelques difficultés, leur succès leur attire une hostilité voire des pillages qui bloquent leur intégration complète. Ces risques tendent à les confiner dans des opérations commerciales où le montant des immobilisations est plus réduit que dans les investissements industriels et plus rapidement amorti.

Les partenaires étrangers

Les implantations étrangères se distinguent des opérations menées par des minorités étrangères qui bénéficient souvent d'une double nationalité. Les opérateurs ne sont sur le territoire que pour une durée limitée. Ils gèrent des unités autonomes ou des filiales de sociétés occidentales. Dans ce dernier cas, une fraction notable des justifications d'implantations relève d'une stratégie internationale liée aux coûts de production, au contrôle de matières premières ou à l'accès à certains marchés. L'entreprise apporte emplois et technologie.

Les pays africains sont souvent confondus devant la surface financière de ces partenaires qui dépasse celle du budget national. Cela facilite un dialogue direct avec l'Etat mais ce dernier contrôle ces sociétés assez médiocrement. Son amertume le fait osciller entre le rentier bienveillant et le nationaliste sourcilieux. Dans cette dernière hypothèse, la nationalisation est l'aboutissement logique mais elle ne constitue pas l'assurance d'une dérivation des ressources à son profit. La transformation juridique peut aussi modifier radicalement la nature économique de l'entreprise.

S'il est possible de dresser une typologie de l'entreprise (fig. 1) à partir de l'esprit d'entreprise, il apparaît que les positions des uns et des autres sont sans solution de continuité. La logique qui les inspire, davantage que leur situation juridique, les rend indépendantes. Certes, il est possible de distinguer un axe national d'intensité croissante d'information et de capital, ou un axe étranger d'intensité croissante de capital et décroissante d'information, mais les structures ne sont aucunement évolutives.

Le secteur informel n'a pas vocation à devenir une entreprise nationale, ni cette dernière, une société publique. Les investissements des minorités étrangères ne sont pas les premières avancées des multinationales étrangères. De même, la transitivity entre entreprises nationales et étrangères est fort réduite. Le transfert de propriété d'un secteur à l'autre (nationalisation ou privatisation) ne donne pas les fruits escomptés car l'esprit qui les anime est différent. Dans ce cadre, comment les organisations internationales peuvent-elles stimuler l'esprit d'entreprise ?

La création d'entreprise et les organisations internationales

Les organisations internationales créées au lendemain de la Seconde Guerre mondiale ont eu pour objet la reconstruction et le développement. Il s'agissait de

procurer un appui financier et technique aux pays du Tiers monde pour édifier une infrastructure économique et sociale stimulante pour un processus de développement. En fait, il fallait préparer un terrain favorable à la greffe de l'industrialisation. Or la transformation de la décennie de développement des années soixante en égrenage décennal a convaincu les organisations de modifier leur stratégie et leurs approches.

Les stratégies des organisations internationales

L'évolution des organisations internationales peut se décomposer en trois temps. Le premier a consacré l'essentiel de ses efforts au financement des grands travaux. A partir des années soixante-dix, il devient évident que la seule édification d'une structure s'avère insuffisante pour stimuler les initiatives économiques. L'action des organisations internationales s'étend donc vers des programmes intégrés. Plus complexes et plus complets, ils ne répondent pas, non plus, à tous les espoirs. Le partenaire est trop fréquemment l'Etat qui s'engage pour lui ou des agents économiques qui ne seront partie prenante que plus tard.

L'impasse économique dans laquelle s'engage l'Afrique rend son endettement insupportable. L'absence d'un dynamisme entrepreneurial autre qu'étatique contribue à donner l'image d'un certain marasme lorsque celui-ci vient à s'essouffler. Les organismes internationaux engagent donc leurs actions dans une troisième orientation : le réajustement structurel. Cette préoccupation a-t-elle un lien avec l'esprit d'entreprise ? En fait, le nouveau mot d'ordre fait explicitement référence à l'entrepreneur reconnu comme l'agent moteur du développement. Il pousse l'Etat à se désengager de certaines activités en incitant la privatisation des grandes sociétés publiques. Il encourage l'Etat à s'ouvrir sur l'extérieur et à favoriser les investissements étrangers.

Mais cette façon de procéder revient à aborder les diverses unités de production sous l'angle exclusif de l'*homo economicus*. L'absence de discernement n'est guère en mesure de stimuler l'entrepreneuriat. D'ailleurs les procédures de gestion des organisations sont de nature à réduire leur impact.

Les procédures des organisations internationales

Les pratiques gestionnaires des organisations opèrent *de facto* un filtrage dans les initiatives entrepreneuriales. On peut ramener à trois grands principes l'action des organisations internationales :

- l'intérêt est d'abord orienté vers des opérations à long terme;
- le financement des projets est obligatoirement limité à une fraction du coût global;
- l'identification des projets retenus privilégie ceux atteignant une taille critique.

Ces trois critères ne sont pas indifférents sur les conséquences qui pèsent sur la stimulation de l'esprit d'entreprise. Le long terme oriente davantage les actions vers l'environnement et l'infrastructure que vers le financement de l'entreprise proprement dite.

Cette transformation procure sans doute une plus grande stimulation pour les implantations étrangères que pour les initiatives de puissance qui n'ont pas les mêmes références. Le seuil de participation en capital constitue une deuxième

exigence qui implique la coopération d'autres partenaires. Il transforme l'organisation en agence multilatérale de financement. Sa voix restera prépondérante, mais cette procédure privilégie des interlocuteurs de poids à savoir l'Etat ou les grandes banques. Un grand nombre d'opérateurs n'ont donc pas directement accès à cette aide.

Enfin, l'identification de projets de grande taille élimine toutes les initiatives de faibles dimensions et accentue l'avantage des grands pays récepteurs au détriment des petits pays. L'Inde, le Pakistan, ou l'Indonésie par exemple ont été nettement privilégiés. Les rigidités dans les procédures d'intervention limitent encore l'impact des organisations internationales sur la concrétisation de l'esprit d'entreprise.

L'impact réel des interventions

Compte tenu de ce qui précède, on peut distinguer quatre domaines d'interventions privilégiées des organisations.

L'Etat comme partenaire principal tend à devenir le principal bénéficiaire des opérations des organisations internationales. Cette situation a bien été ressentie par les experts internationaux. Mais c'est encore avec l'Etat qu'ils sont contraints de négocier les mesures visant à l'allègement du secteur public.

L'environnement économique constitue une argumentation pertinente pour justifier la rentabilité d'un investissement. Mais ce langage est particulièrement sensible aux implantations étrangères. Les Etats examinent avec réticence des mesures qui leur seraient autrement plus favorables. Le contrôle national de l'économie reste une préoccupation notable des administrations.

La recherche d'un partenaire relais constitue un biais par lequel des entreprises de plus petites tailles peuvent être stimulées. Le cas des boulangeries ivoiriennes est un bon exemple. La banque a négocié à leur place les conditions privilégiées d'installation. La forme même de cette négociation donne l'avantage aux fonctionnaires qui vont trouver l'occasion d'étendre leur zone d'influence. La procédure n'est plus de satisfaire le boulanger dans sa vocation entrepreneuriale mais de fournir les moyens économiques nécessaires à la volonté de puissance des agents de l'Etat, fût-ce par une vocation boulangère...

Les activités des organisations internationales peuvent stimuler les initiatives de partenariat. Dans ces conditions, milieux nationaux et hommes d'affaires étrangers s'associent. Il y a dans cette approche une assez forte logique. Les nationaux sont à même de fournir le réseau d'informations nécessaires à la vie de l'entreprise. L'étranger est susceptible d'apporter des capitaux dont la rareté pèse sur l'esprit d'entreprise local. La combinaison gagne en intensité d'information et de capital tout en s'assurant une meilleure définition économique.

Il résulte de cette situation un assez large abandon de deux catégories d'entreprises. Le secteur informel déconnecté des circuits officiels et les opérations des minorités étrangères défavorisées par les susceptibilités nationales ne bénéficient aucunement du système.

L'esprit d'entreprise en paradoxes

La classification des entreprises non pas selon leurs formes juridiques ou leur taille mais selon la finalité perçue dans l'esprit d'entreprise éclaire les possibilités

d'actions et les distorsions qu'elles suscitent. Elles conduisent à quatre paradoxes qui soulignent les dangers d'une perception exclusive de la structure sans référence aux motivations qui la sous-tendent.

Le paradoxe du jeu d'échec

L'entreprise publique a été dans bien des pays dominante et omnipotente. Elle a conçu son rôle dans un nationalisme exacerbé. L'affairisme de l'Etat n'a pas été conçu pour optimiser des combinaisons avec des entreprises relais de sous-traitance et de distribution, dans un contexte de ressources financières rares. Elle a été conçue dans un rôle de domination et d'exclusivité. Elle cherche à pratiquer le jeu d'échec en éliminant ses concurrents avec l'aide vigilante de la puissance publique, alors qu'il aurait mieux valu pratiquer le jeu de go pour intégrer les autres joueurs dans sa propre stratégie...

Le paradoxe de l'irresponsabilité partagée

La création d'entreprise issue de combinaisons de partenaires et de financements diversifiés aboutit souvent à des projets non viables. Là encore, l'impéritie n'est pas la cause de cet échec. Il est dû d'abord à un fractionnement de la décision entre des partenaires animés par des motivations fort diverses : intérêt politique de l'implantation pour le responsable national, intérêt commercial pour le fournisseur des machines, intérêt géopolitique pour l'organisme public d'assurances, intérêt de puissance pour les futurs cadres pressentis, etc.

Le paradoxe de l'entrepreneur mime

La création tend à développer un entrepreneur mime davantage qu'un entrepreneur innovateur. Si l'objet de la création d'entreprise est la puissance et non la rentabilité économique, on obtiendra simplement la copie de combinaisons de capital/travail de l'Occident sans tenir compte du coût des facteurs. On installera un garage avec lavage automatique des véhicules alors que la main-d'œuvre est très bon marché... L'entrepreneur n'est plus celui qui combine les facteurs selon le mode le plus ingénieux et le moins coûteux. Il est celui qui réalise une réplique prestigieuse de ce qui existe ailleurs.

Le paradoxe du détournement de fonction

La création d'entreprise n'est pas forcément l'acte de l'*Homo economicus* mais elle peut être le biais efficace pour renforcer des structures traditionnelles. La redistribution des revenus s'opère par l'entreprise qui n'a pas pour fonction d'être rentable mais de répondre à un mode de répartition traditionnelle. La finalité n'est pas le profit mais le maintien du clientélisme et d'une zone d'influence. Des séries de missions ayant pour objet la bonne gestion pourront expliquer et diagnostiquer, aucune importance, l'objet est tout autre. Certaines boulangeries de Côte-d'Ivoire auxquelles nous avons fait allusion répondent tout à fait à ce cas de figure.

15

Analyse de la nature et de l'impact des financements internationaux sur l'entrepreneuriat en Afrique sub-saharienne francophone : éléments d'une recherche

R. LEDERMAN, Y. PORTEBOIS

Université d'Ottawa, Canada

On est en droit de se demander, après quarante années d'aide internationale au développement, quel a été l'impact des financements consentis jusqu'à maintenant par les organismes internationaux sur la création d'entreprises en Afrique francophone. Cette question trouve sa source dans les diverses stratégies mises en œuvre pour le développement économique de l'Afrique francophone, et bien sûr dans l'objectif visé par ces stratégies, soit l'intégration de l'économie mondiale (elle-même fondée sur l'exploitation des avantages comparés et la nouvelle division internationale du travail) et la libéralisation des marchés internationaux.

Dans un premier temps, on se rappellera qu'au cours des années soixante-dix, les théoriciens du Fonds Monétaire International (FMI) avaient imposé l'idée que pour rééquilibrer les économies des pays en difficulté, la limitation de la quantité de monnaie en circulation et la stricte surveillance des budgets étatiques s'imposaient. On estimait qu'en contenant la demande intérieure, les firmes locales seraient encouragées à vendre sur les marchés extérieurs, alors que les importations diminueraient. Mais cette stratégie ne connut qu'un succès fort relatif. On s'orienta donc vers une augmentation de l'offre plutôt que vers une diminution de la demande. On procéda à la limitation des interventions étatiques, on mit fin à certains monopoles, en bref, on privatisa et on libéralisa.

Dans un deuxième temps, on tenta de stimuler les effets de cette libéralisation en sous-traitant avec des firmes locales un certain nombre de services et de production de biens liés à la construction d'infrastructures financées par les

organisations internationales. On espérait que ces firmes, une fois le projet terminé, auraient acquis expertise et expérience et qu'elles sauraient poursuivre leur croissance, tant sur le plan continental qu'international. Ikonoff [6] rappelle que cette « extraversion industrielle » est étroitement liée aux six facteurs suivants :

- la disponibilité de la main-d'œuvre (qualifiée ou non);
- la disponibilité des matières nécessaires à la production;
- la disponibilité énergétique;
- la disponibilité des ressources financières;
- la localisation géographique;
- les politiques fiscale, financière, économique et sociale des gouvernements impliqués.

Toutes ces conditions n'ont pas toujours été réunies. Et quand on sait que l'extraversion industrielle vise à faire du secteur industriel le vecteur d'intégration au système économique mondial, « on est forcé de constater que la consolidation de l'intégration des économies du Nord et du Sud joue comme un puissant facteur de multiplication des incertitudes qui pèsent sur la dynamique du développement [14] ».

Il s'agit là d'un problème très complexe, qui a mobilisé depuis des années spécialistes et organisations internationales. Bien entendu, nous n'avons pas la prétention d'y répondre exhaustivement, ni même de proposer des stratégies nouvelles ou des éléments de réponse, du moins pas à ce stade-ci de la recherche. Celle-ci s'articule en trois grands volets, dont on trouvera le détail plus loin. Simplement, nous proposons ici les paramètres de notre étude et les résultats préliminaires obtenus à ce jour.

Objectifs poursuivis et méthodologie

Les projets entrepris ont-ils eu les résultats escomptés, soit la création d'entreprises en Afrique francophone sub-saharienne ? Afin de répondre à cette question, nous avons choisi d'étudier les financements internationaux liés à la mise en place de moyens et grands projets entre 1980 et 1987 et leur impact sur la naissance et la croissance du secteur industriel, manufacturier et des services. Par moyens et grands projets, nous entendons retenir particulièrement : barrages, routes et infrastructures apparentées, centrales hydroélectriques et nucléaires, le développement minier, la transformation des matières premières ainsi que l'industrie agro-alimentaire.

Premier temps

Nous nous pencherons sur la mesure de l'aide fournie :

- recensement de l'ensemble des financements émanant d'organismes internationaux depuis 1980;
- secteurs touchés par l'aide octroyée : PME, PMI, industrie lourde, secteur manufacturier, secteur agricole, etc;
- nature des projets financés;
- durée de l'aide octroyée;
- modalités de l'aide octroyée;
- politiques de financement des organisations internationales.

Deuxième temps

Nous tenterons de mesurer la création d'entreprises en Afrique francophone sub-saharienne :

- le nombre d'entreprises créées entre 1980 et 1987;
- leurs secteurs d'activités;
- leur taille et le nombre d'employés;
- le capital de départ;
- leur structure juridique;
- leur lieu d'implantation;
- leur durée de vie;
- le nombre d'expatriés, s'il y a lieu.

Troisième temps

Nous vérifierons si une corrélation est possible entre les financements internationaux (leur volume et leur nature) et la création d'entreprises :

- par pays, régions, projets;
- par secteurs d'activités;
- évaluation des durées de vie : projets/entreprises.

Enfin, en tenant compte d'éléments tels les paramètres géographiques, politiques, sociaux, etc., nous chercherons à dégager les grandes tendances de ces sept années de financements internationaux :

- importance absolue et relative des financements internationaux pour le développement africain;
- cohérence des financements internationaux avec les plans de développement des pays touchés;
- cohérence inter-organisations (coordination de l'aide);
- capacité d'absorption du pays bénéficiaire.

Etat de la recherche

La présente étude n'est que l'ébauche de la première partie du travail, soit le recensement des financements internationaux. On compte environ trente-cinq organismes internationaux de financement, multilatéraux ou bilatéraux, octroyant des prêts ou des aides à quinze pays d'Afrique francophone sub-saharienne : Burkina Faso, Burundi, Cameroun, Congo, Côte-d'Ivoire, Gabon, Guinée, Mali, Mauritanie, Niger, République centrafricaine, Rwanda, Sénégal, Tchad et Zaïre. Ce papier préliminaire ne portant que sur quatre organismes de financement (retenus parce qu'ils comptent au nombre des plus importants contributeurs en terme de volume financier et d'impact sur la définition des politiques), il est évident que le portrait brossé n'est que très partiel. Il nous permet cependant de dégager certaines tendances.

La Banque Européenne d'Investissement (BEI) a accordé, entre 1980 et 1987, environ 50 % de ses financements pour l'industrie. La Banque Internationale pour le Reconstruction et le Développement (BIRD), pour la même période, dirigeait 90 % de ses financements vers des projets de création ou de développement

d'installations productives autonomes. L'Association Internationale de Développement (IDA : *International Development Association*) accorde 90 % de son financement à des secteurs d'activités prédéterminés, entre autres le transport et l'énergie. Enfin, l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI), essentiellement par le biais d'assistance technique, met l'accent sur l'industrie lourde et la PME (technologie et commercialisation).

Premiers résultats obtenus

Voici maintenant un aperçu statistique des données recueillies jusqu'à maintenant. Nous regarderons d'abord leur nature, puis leurs sources et enfin, leurs limites. Ces données sont afférentes à la première partie de la corrélation que nous étudions, c'est-à-dire à l'aide internationale. Elles nous proviennent des rapports financiers annuels de la BIRD, de l'IDA, du BEI et de l'ONUDI. Certaines données de 1984 n'ont cependant pu être obtenues. Mais nous estimons qu'en dépit de cet absence, les données traitées ici présentent un intérêt certain.

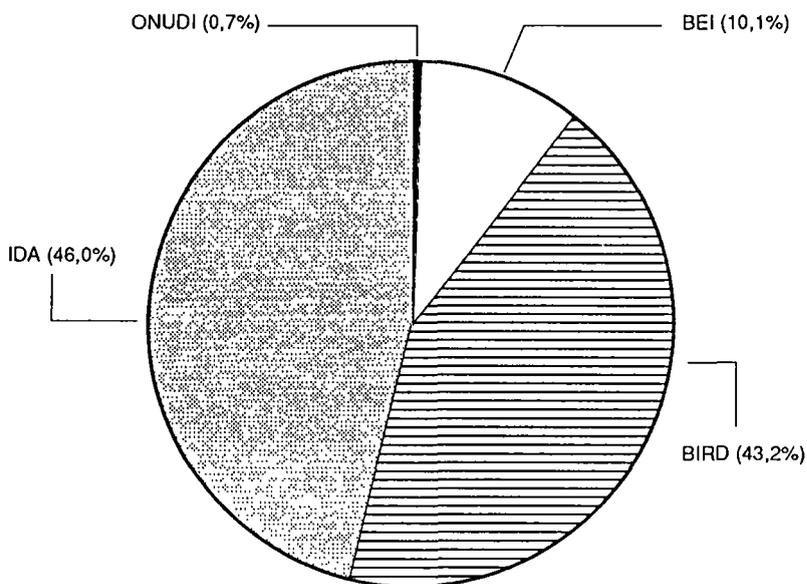


Figure 1. Aide en Afrique francophone sub-saharienne par organisme entre 1980 et 1987. Sources : BEI, BIRD, IDA, ONUDI.

Durant la collecte de ces données, nous avons été à même de constater la diversité des méthodes comptables des différentes organisations participant à l'effort international de développement. Dans certains cas, les rapports financiers annuels traitaient des fonds effectivement dépensés, ou de sommes officiellement engagées. Dans d'autres cas, il s'agissait plutôt de sommes budgétées. N'ayant pas

été toujours en mesure d'obtenir, dans ces derniers cas, l'information précise quant aux sommes dépensées, nous avons choisi de traiter ces montants de la même façon puisque nous cherchons, dans cette première étape, à mesurer le volume de l'aide internationale.

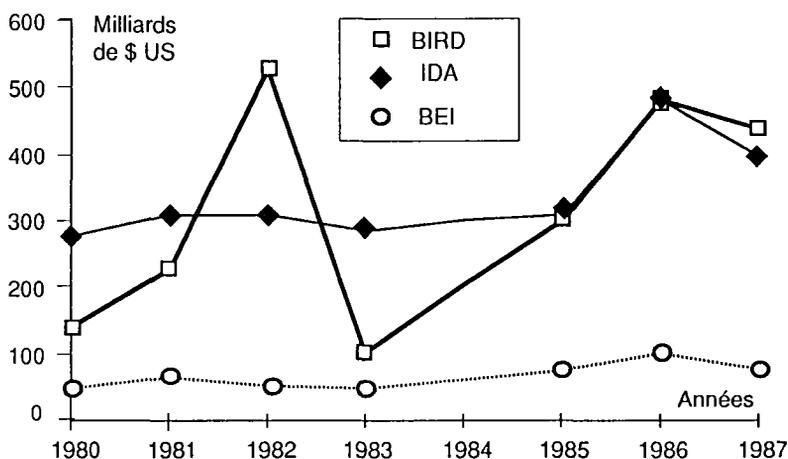


Figure 2. Volume de l'aide internationale en Afrique francophone sub-saharienne entre 1980 et 1987.

Sources : BEI, BIRD, IDA.

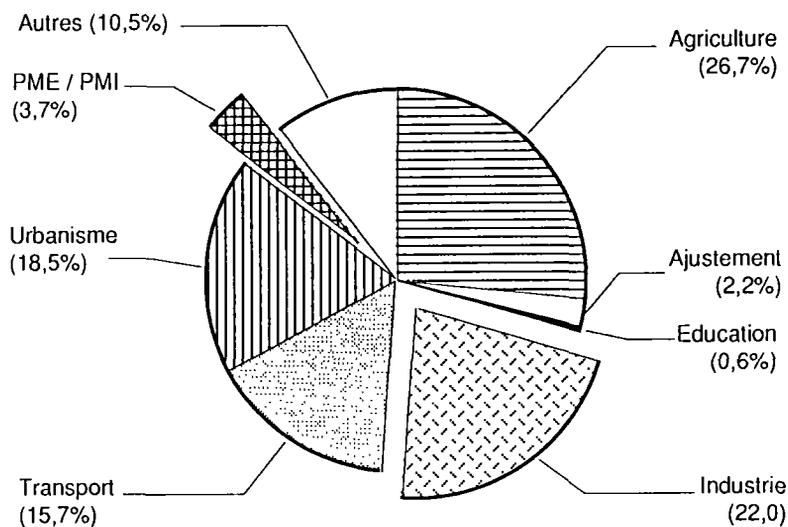


Figure 3. Aide internationale par secteur en Afrique francophone sub-saharienne entre 1980 et 1987.

Sources : BEI, BIRD, IDA, ONUDI.

Nous avons traité 213 observations portant sur les montants alloués aux pays d'Afrique sub-saharienne, par organisation et par année. Ces montants totalisent environ 5 141 millions de dollars US, déboursés entre 1980 et 1987. Dans 62 % des cas, soit 139 observations représentant 3 175 millions de dollars US, nous avons pu déterminer avec relativement de précision dans quel secteur d'activités les sommes ont été dépensées. Encore une fois, il faut souligner l'hétérogénéité des manières de faire des organismes de financement internationaux. Dans certains cas, la rubrique « Agriculture » incluait à la fois le secteur agricole proprement dit, les activités forestières et les pêcheries, etc. Dans d'autres cas, cette même rubrique semblait plus restreinte étant donné les sommes comptabilisées. Dans toute la mesure du possible, et des informations disponibles, nous avons tenté d'homogénéiser les données de façon à offrir des portraits graphiques fidèles.

La figure 1 illustre l'ordre de grandeur de la contribution de chacune des organisations. La figure 2 montre comment ces sommes ont été distribuées dans le temps. On peut constater une grande inégalité des contributions, inégalité inhérente à un financement organisé par projet. En dépit du fait que nous n'avons d'information sur le secteur d'aide que dans 62 % des cas, on trouvera sur la figure 3 l'éventail des secteurs dans lesquels les investissements ont été consentis (nous renvoyons le lecteur à la mise en garde donnée plus haut).

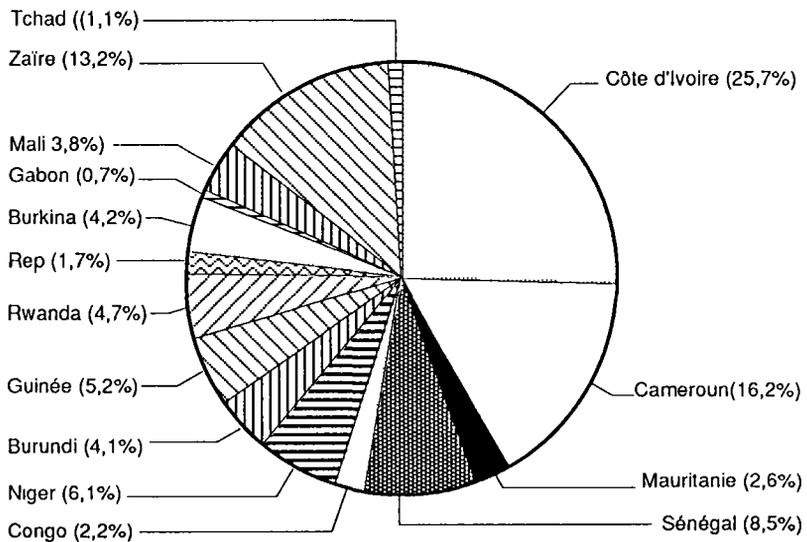


Figure 4. Aide internationale par pays en Afrique francophone sub-saharienne entre 1980 et 1987.

Sources : BEI, BIRD, IDA, ONUDI.

La figure 4 indique le volume d'aide par pays. Pour faciliter l'interprétation de ces données, nous avons voulu les traiter de manière plus relative. C'est pourquoi nous avons considéré le montant global par pays par rapport au nombre d'habitants. Les résultats apparaissent sur la figure 5. Enfin, nous avons examiné de plus près les cas de la Côte-d'Ivoire et du Zaïre. La Côte-d'Ivoire, parce qu'elle fut

Analyse des financements internationaux

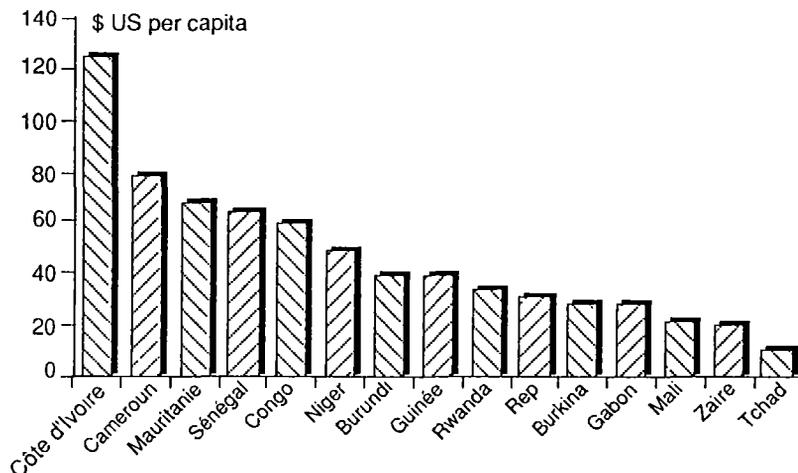


Figure 5. Aide internationale *per capita* en Afrique francophone sub-saharienne entre 1980 et 1987.

Sources : BEI, BIRD, IDA, ONUDI.

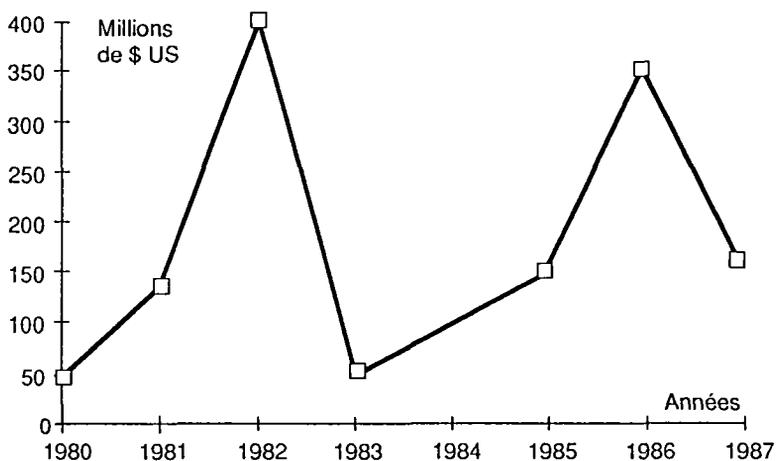


Figure 6. Aide internationale à la Côte-d'Ivoire entre 1980 et 1987.

Sources : BEI, BIRD, IDA, ONUDI.

considérée comme « l'enfant modèle », nous semblait devoir profiter de flux financiers internationaux réguliers. La figure 6 montre que les variations ont été très importantes. Enfin, la figure 7 illustre que le Zaïre n'a que peu bénéficié de l'aide internationale malgré son poids démographique.



Figure 7. Aide internationale au Zaïre entre 1980 et 1987.

Sources : BEI, BIRD, IDA, ONUDI.

Conclusion

Déjà, malgré le nombre restreint d'organisations et de données traitées, certaines questions s'imposent. D'abord, comment s'expliquent les variations importantes des volumes d'aide, tel qu'illustré sur la figure 2 ? Mis à part la BEI, dont les financements sont plus régulièrement stables (cela s'explique en partie par la nature de son mandat, plus directement orienté vers les pays ayant des liens historiques avec les pays de la CEE), on peut avancer deux hypothèses : d'une part, les financements sont très souvent liés à des projets, ou au développement de projets, spécifiques. Ce qui signifie que dans sa phase de lancement, le projet bénéficie de financements importants, qui décroissent par la suite. D'autre part, on peut supposer que la « course aux dollars internationaux », ainsi que certaines priorités politiques, jouent dans l'explication des variations. Une année, on favorisera l'Afrique francophone sub-saharienne, pour accorder plus d'attention à l'Asie du Sud-Est l'année suivante, par exemple.

Ensuite, malgré les réserves émises plus haut, on peut se questionner sur la répartition de l'aide par secteurs (fig. 3). La nature des financements est-elle cohérente avec les politiques mises de l'avant ? Pourquoi le secteur PME/PMI ne reçoit-il que 3,7 % de l'aide alors que l'on cherche à stimuler la croissance de l'entrepreneuriat africain ? La formation des cadres et d'une main-d'œuvre qualifiée se suffit-elle de 0,6 % de l'aide alors que les besoins sont criants ? Les analyses croisées qui seront effectuées dans une étape ultérieure de la recherche (par exemple, existe-t-il des financements dirigés vers la formation dans le secteur industriel proprement dit) nous permettront sans doute de vérifier, au moins en partie, la possible cohérence existant entre les politiques d'une part, et les financements d'autre part.

Les figures 4 et 5 illustrent à quel point le volume absolu d'aide par pays peut varier quand on le met en rapport avec le nombre d'habitants de pays donné. Le

Zaïre, par exemple, en termes absolus, reçoit 13,2 % de l'aide consentie par les quatre organisations étudiées, ce qui le place au troisième rang des pays bénéficiaires, après la Côte-d'Ivoire et le Cameroun. Lorsque l'aide est calculée per capita, le Zaïre se situe à l'avant-dernière place, entre le Mali et le Tchad. Il nous faudra donc étudier très attentivement les impacts de pareille distribution, tant par la nature que par les retombées réelles des projets entrepris.

Références

1. Banque Européenne d'investissement (BEI) (1980-1987). *Rapport annuel*, Luxembourg.
2. Banque internationale pour la Reconstruction et le Développement (BIRD) (1980-1987). *Rapport annuel*, Washington.
3. Chalmin P., Gombeaud J.L. et al. (1988). *Les marchés mondiaux*. Economica, Paris.
4. Comarin E. et al. (1987). *L'état du Tiers-Monde*. La Découverte/CFCF/Boréal, Paris.
5. Cordellier S. et al. (1989). *L'état du Tiers-Monde*. La Découverte, Paris.
6. Ikonicoff M. (1982). Les deux étapes de l'industrialisation, *Revue Tiers-Monde*; 91.
7. *Industries et Travaux outre-mer* (1980).
8. International Development Association (IDA) (1980-1987). *Rapport annuel*, Washington.
9. Lecointre G., Wade B. (1988). Privatiser ou créer des PME ? *Jeune Afrique Economie*, 107.
10. Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) (1980-1987). *Rapport annuel*, Vienne.
11. Peyrard M., Prat E., Soularue G. et al. (1985). *Banques et Fonds internationaux*, Centre international de recherche sur le financement des investissements dans les pays en développement (CIRFI), Paris.
12. *Revue internationale des sciences administratives (RISA)* (1986). *L'administration du développement*; 52 (4).
13. Rose T. et al. (1987). *Afrique sub-saharienne de la crise au redressement*. Centre de développement de l'OCDE, Paris.
14. Thérien J.P. (1987). Commerce et développement : les paramètres d'une impasse. *Gestion*.
15. Zlady H. (1988). Les vertus de l'initiative privée. *Jeune Afrique Economie*; 108.

16

Evaluation rétrospective des opérations : l'approche de la Banque Mondiale

J. GUPTA

Ecole Supérieure de Commerce de Paris, France

La Banque Mondiale est constituée de trois institutions; la Banque Internationale pour la Reconstruction (BIRD), l'Association Internationale pour le Développement (AID) et la Société Financière Internationale (SFI). Créée en 1944 avec un objectif affiché d'aider les pays en voie de développement (PVD), d'améliorer leur niveau de vie.

Le choix du projet auquel participe la Banque Mondiale est donc vital. Chaque projet est étudié à la lumière des besoins, des compétences et de la politique du pays. Seuls les projets qui s'insèrent dans un objectif global de développement sont financés par la Banque Mondiale. Le Tableau I donne l'évolution des engagements pris par la Banque Mondiale (la BIRD et l'AID) et le nombre d'opérations approuvées.

Compte tenu de l'importance des montants de l'engagement et de la diversité (secteur d'activité, zone géographique, montant...) des projets, il est indispensable, pour la Banque Mondiale, de disposer d'un système d'évaluation valable et fiable.

L'objectif de cet article est d'étudier le système d'évaluation actuellement en vigueur à la Banque Mondiale et de voir sa pertinence comme cadre d'analyse pour le projet AUPELF « L'impact du financement des organismes internationaux sur l'entrepreneuriat africain ».

L'article est divisé en trois parties; la première fait une analyse critique du système actuel; la deuxième partie étudie la méthode à travers des études déjà réalisées par la Banque et enfin, dans la dernière partie, nous tentons d'analyser l'intérêt de la méthode pour notre projet.

Tableau I. Dix années d'opérations (1979-1988).

	Exercice										
	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	
	(millions de dollars US)										
BIRD											
Montants des prêts	6 989	7 644	8 809	10 330	11 138	11 947	11 356	13 179	14 188	14 762	
Décaissements	3 602	4 363	5 063	6 326	6 817	8 580	8 645	8 263	11 383	11 636	
Revenu total	2 425	2 800	2 999	3 372	4 232	4 655	5 529	6 815	7 689	8 549	
Revenu net	407	588	610	598	752	600	1 137	1 243	1 113	1 004	
Réserve générale	2 205	2 600	2 567	2 772	3 052	3 337	3 586	4 896	6 284	7 242	
Nouveaux emprunts	5 085	5 173	5 069	8 521	10 292	9 831	11 086	10 500	9 321	10 832	
Capital souscrit	37 429	39 959	36 614	43 165	52 089	56 011	58 846	77 526	85 231	91 436	
	(nombre)										
Opérations approuvées	142	144	140	150	136	129	131	131	127	118	
Pays emprunteurs	44	48	50	43	43	43	44	41	39	37	
Etats membres	134	135	139	142	144	146	148	150	151	151	
Personnel cadre	2 361	2 463	2 552	2 689	2 703	2 735	2 805	3 617	3 843	3 556	
IDA											
	(millions de dollars US)										
Montants des crédits	3 022	3 838	3 482	2 686	3 341	3 575	3 028	3 140	3 486	4 459	
Décaissements	1 222	1 411	1 878	2 067	2 596	2 524	2 491	3 155	3 088	3 397	
Ressources utilisables cumulées	19 661	20 773	22 331	25 280	27 967	30 910	33 295	39 167	43 614	48 665	
	(nombre)										
Opérations approuvées	105	103	106	97	107	106	105	97	108	99	
Pays emprunteurs	43	40	40	42	44	43	45	37	39	36	
Etats membres	121	121	125	130	131	131	133	134	135	137	

Système d'évaluation de la Banque Mondiale

Les buts fondamentaux de l'évaluation consistent à analyser l'écart entre les objectifs fixés au départ et les réalisations, et à utiliser les renseignements ainsi obtenus pour améliorer la méthode de gestion, de planification et d'actions. Il y a deux aspects distincts dans un système d'évaluation; d'une part, l'aspect descriptif qui permet d'identifier les responsabilités et, d'autre part, l'aspect pédagogique destiné à une amélioration de la gestion des projets futurs.

Il est important d'assurer l'indépendance du premier par rapport à l'autorité hiérarchique de l'équipe directement impliquée dans l'exécution du projet; mais en revanche, le deuxième doit être parfaitement intégré dans l'équipe de direction chargée d'exécuter le projet. Compte tenu de la complexité du processus de prise de décision dans la Banque Mondiale (conseils d'administration, Président de la Banque, les emprunteurs, responsables sectoriels et géographiques...), il est indispensable d'assurer un juste équilibre entre les deux types de préoccupations. En 1974, il a été décidé de confier l'Evaluation rétrospective des opérations à un service distinct sous l'autorité d'un Directeur Général ayant le rang de Vice-président avec un mandat de cinq ans renouvelables, révocable uniquement par la décision des administrateurs. Les principales missions confiées au département

sont les suivantes :

- analyser régulièrement les valeurs et l'efficacité du système d'évaluation des opérations;
- effectuer l'évaluation rétrospective de tous les projets financés par la Banque, une fois qu'ils sont terminés. Une analyse particulière peut être demandée si les Etats membres perçoivent un défaut dans les opérations de la Banque Mondiale;
- aider la Banque à inciter les Etats membres à entreprendre des activités d'évaluation des projets qui ont bénéficié du financement Banque Mondiale;
- juger les mesures prises par la Banque à la suite des évaluations effectuées;
- contribuer à faire connaître aux organismes intéressés les résultats de l'évaluation des opérations pour en tirer les renseignements indispensables à l'amélioration de l'efficacité des opérations de la Banque.

Ainsi, le système d'évaluation de la Banque Mondiale comporte deux niveaux. Dans un premier temps, les services opérationnels intéressés procèdent à leur auto-évaluation. L'ensemble des services concernés participent à cette phase : emprunteurs, cadres de la Banque, consultants et experts... Dans un deuxième temps, le Département de l'Evaluation Rétrospective des Opérations passe ces auto-évaluations en revue et analyse leurs impacts sur le plan opérationnel.

Evaluation par les départements opérationnels

La Banque demande à ses départements opérationnels de rédiger un rapport dit « d'achèvement de projet (RAP) » à l'issue de la supervision d'un projet financé par elle. En règle générale, ce rapport est terminé environ six mois suivant la fin des décaissements. Le but du RAP est d'analyser dans quelle mesure les objectifs initiaux du projet ont été atteints ou ont des chances de l'être. Les écarts sont étudiés. Le rapport doit permettre de répondre aux questions suivantes : le projet valait-il la peine d'être entrepris ? Quels enseignements peut-on tirer de cette expérience pour améliorer la mise en place et la gestion des projets futurs ?

Objectifs du projet

Les objectifs du projet étaient-ils appropriés et clairement définis ? Les objectifs de l'emprunteur ont-ils été atteints ? Quels étaient les points faibles et points forts du projet ?

Impact économique et social

Dans quelle mesure les effets économiques et sociaux du projet correspondent aux objectifs initiaux sur le plan quantitatif et qualitatif ?

Renforcement des institutions

La réussite d'un projet dépend très largement de l'efficacité et de l'adéquation des structures institutionnelles mises en place, du côté de l'emprunteur. Le rapport précise si la question du développement des institutions a été prise en compte et si la structure institutionnelle a été satisfaisante.

Gestion financière

On étudie les écarts entre les objectifs financiers et les réalisations, notamment dans le domaine du montage financier, de l'autofinancement et du recouvrement des coûts.

Exécution

Le projet et ses principaux éléments ont-ils été achevés intégralement à temps et dans la limite des devis ? (L'apport des consultants et des experts, le respect de l'ordonnancement prévu, la capacité et la qualité des fournisseurs retenus...).

Respect des obligations

L'Etat et l'emprunteur ont-ils respecté les clauses des prêts ? (La procédure pour la sélection des fournisseurs, les décaissements, accords entre les cofinanciers...).

Rentabilité

Les objectifs de rentabilité ont-ils été atteints ? Peut-on améliorer la rentabilité des projets semblables ?

Contribution de la Banque

Le rapport essaie de mesurer la contribution de la Banque au projet; relations avec l'emprunteur, influence sur la conception et l'exécution du projet, le rôle de coordinateur de la Banque... Cette partie est destinée à améliorer la qualité de l'apprentissage.

Autres considérations

On étudie les retombées sociales telles que les créations d'emplois, la formation, le cadre de vie, l'environnement.

L'évaluation rétrospective des opérations

Tous les projets financés par la Banque Mondiale font l'objet d'une évaluation rétrospective, mais certains sont analysés de façon sommaire; en revanche, d'autres sont étudiés de façon poussée. En effet, il existe trois grands types d'évaluation rétrospective.

Premier groupe

Environ 50 % des analyses donnent lieu à de brefs mémorandums. Les projets retenus dans cette catégorie remplissent, en règle générale, les critères suivants : bons résultats économiques; écarts (techniques, coûts, rentabilité...) faibles et l'on considère que le RAP reflète correctement toutes les étapes du projet. Le mémorandum indique les éléments positifs et négatifs du projet et souligne les aspects qui peuvent présenter un intérêt de nature plus générale.

Deuxième groupe

Certains projets sont jugés particulièrement instructifs et donc étudiés de façon approfondie. Ce sont des projets qui soulèvent des questions importantes ou ont suscité des observations intéressantes. Dans certains cas, l'évaluation approfondie a pour objet de vérifier l'intégrité de la procédure de vérification. L'approche consiste d'abord à étudier le RAP, ensuite le Département d'Evaluation envoie une équipe sur le terrain pour obtenir le maximum d'informations sur le projet. Tous les partenaires sont interrogés. Le rapport est publié soit sous forme d'un audit de projet ou sous forme d'un document intitulé « rapport d'évaluation de l'impact ».

Troisième groupe

Il se situe entre les deux catégories indiquées auparavant. Dans le cas d'une étude approfondie, le document comprend en règle générale trois parties : les principales données du projet, un rapport d'audit et de performance et un rapport d'achèvement du projet.

Le document est publié environ deux ans après le dernier décaissement de la Banque Mondiale. Le projet de rapport d'évaluation est toujours envoyé à l'emprunteur, aux ministres des Finances, de l'Economie ou du Plan, selon le cas, ainsi qu'au service national d'évaluation s'il en existe un. Les copies sont également envoyées à tous les organismes (ou personnes) impliqués dans le projet (cofinanciers, consultants, experts...). Les observations faites par chacune des parties prenantes dans le projet sont prises en compte avant de publier la version définitive. En règle générale, la diffusion du document est limitée, mais dans certains cas, la Banque peut décider de faire une publication générale.

Le département entreprend également des études rétrospectives et des analyses de politique opérationnelles. Ces études traitent de l'impact d'un ensemble de projets sur un pays ou un groupe de pays, un secteur ou groupe de secteurs. Chaque année, le département publie une analyse de performance d'ensemble de projets entrepris par la Banque. Ce rapport annuel est divisé par secteurs d'activité : agriculture, industrie, banque de développement, développement urbain, adduction d'eau, transport, énergie électrique et éducation.

Il est important de noter que le département possède un catalogue de rapports d'évaluation des projets (RER) classant les points importants dégagés à l'occasion de chaque évaluation rétrospective et mis à jour périodiquement. Le département possède également une mémoire et un système de recherche des données informatisées, qui permettent de retrouver rapidement tous les renseignements dans le RER.

Etudes de cas

Quatre projets bénéficiant du financement Banque Mondiale ont été étudiés. Pour chacun de ces projets, nous nous sommes procurés les rapports rédigés par le Département d'Evaluation des Opérations. Pour chacun des projets, nous donnons une fiche synthétique avec les principales conclusions, en précisant les informations concernant les retombées économiques et sociales.

● **Projet n° 1**

Secteur et objet

BTP et transports. Constitution d'un réseau routier destiné à améliorer les conditions d'exploitation du secteur agricole.

- lieu : Kenya;
- coût total du projet (prévision) : 86 millions de dollars US;
- financement Banque Mondiale : 51 millions de dollars US;
- date à laquelle le crédit Banque Mondiale a pris effet : janvier 1972;
- emprunteur : gouvernement du Kenya;
- exécution assurée par le Ministère des travaux publics;
- dernier décaissement en 1981;
- date d'achèvement du projet (prévision) : juin 1981;
- date de publication du support : 3 juin 1983;
- diffusion limitée du support.

Principaux éléments du rapport

Le projet global comprend deux réseaux routiers. Le rapport est divisé en trois parties : rapport d'audit et de performance; rapport d'achèvement du projet (premier réseau routier); rapport d'achèvement du projet (deuxième réseau routier).

Le projet est évalué sur le plan économique, technique, exécution et institutionnel. Le rapport explique les causes de la faiblesse du rendement économique (dépassement des coûts, spécifications techniques, prévisions trop optimistes...). Le rapport souligne les lacunes dans la méthode d'analyse, notamment le manque d'analyse de sensibilité. Les projets ont accusé des retards considérables (+ 100 %); le rapport souligne les causes. La performance de chacun des acteurs est également évaluée et précisée en particulier qu'il s'agit d'entreprises de travaux publics. Le rapport n'indique pas les noms des entreprises ni leur nationalité.

Aucune indication explicite des retombées sur l'économie locale n'est donnée; par exemple, il aurait été intéressant de pouvoir mesurer l'impact du réseau routier sur le développement de l'agriculture et du tourisme. Le rapport mentionne simplement qu'il est trop tôt pour juger de l'impact du projet sur l'économie locale. Il est donc important d'utiliser les dossiers de la Banque et de collecter des données supplémentaires pour exploiter correctement le projet dans le cadre de la recherche.

● **Projet n° 2**

Secteur et objet

Télécommunication. Le projet était destiné à fournir 140 000 lignes supplémentaires, développer le réseau câblé et l'extension du réseau télex.

- lieu : Egypte;
- coût total du projet (prévision) : 86 millions de dollars US;
- financement Banque Mondiale : 51 millions de dollars US;
- date à laquelle le crédit Banque Mondiale a pris effet : 14 août 1973;
- emprunteur : gouvernement d'Egypte;
- autorité responsable pour l'exécution du projet : ARETO (Arab Republic of Egypt Telecommunications);

- dernier décaissement : 1980;
- date d'achèvement du projet (prévision : décembre 1978);
- date de publication du rapport : avril 1983;
- diffusion limitée du rapport.

Principaux éléments du rapport

Le rapport est divisé en deux parties : mémorandum d'audit et de performance; rapport d'achèvement du projet.

Le mémorandum d'audit comprend :

- une analyse de l'offre et de la demande dans le domaine des télécommunications et le coût économique de la demande non satisfaite;
- les objectifs institutionnels; réalisation et échecs; propositions concrètes pour améliorer la gestion de l'ARETO, notamment dans le domaine de la gestion financière; la productivité et le principe de la tarification ont été également abordés;
- une analyse des unités locales de production et leur rôle dans le développement des télécommunications en Egypte (annexe D). L'annexe « D » est particulièrement intéressante car elle permet d'analyser l'impact du projet sur l'industrie locale.

Le rapport d'achèvement du projet ignore totalement les retombées économiques du projet sur le plan de la formation, de l'entrepreneuriat, des créations d'emplois... Le rapport dans sa forme actuelle est donc insuffisant pour répondre aux questions posées par le projet de recherche et nécessite donc un complément de données.

● Projet n° 3

Secteur et objet

Agriculture. Les objectifs du projet étaient les suivants : soutenir une série d'investissements de montant faible pour le développement d'un système d'irrigation; soutenir le programme de consolidation du terrain, encourager la capacité de l'Etat à planifier, exécuter et évaluer des programmes dans ces domaines.

- lieu : Orissa, Inde;
- coût total du projet (prévision) : 116 millions de dollars US;
- financement Banque Mondiale : 58 millions de dollars US;
- date à laquelle le crédit Banque Mondiale a pris effet : 9 juin 1977;
- date d'achèvement du projet : 31 mars 1983;
- emprunteur : gouvernement indien;
- autorité responsable pour l'exécution du projet : Etat d'Orissa;
- dernier décaissement : 1984;
- date de publication du rapport : 17 mai 1985;
- diffusion limitée du rapport.

Principaux éléments du rapport

Le mémorandum d'audit et de performance résume les principaux résultats du projet en termes d'objectif, de coût, de rendement économique et analyse la performance de la Banque Mondiale. Sous le titre « bénéfiques non quantifiés », le rapport précise l'apport du projet dans la formation et la constitution d'une équipe pour analyser les projets d'irrigation au niveau du gouvernement fédéral. Mais

aucune précision sur le nombre de personnes qui étaient formées. Sur le plan local (Orissa), le projet a permis de renforcer la capacité du département d'irrigation à planifier, évaluer et exécuter des projets de taille moyenne (MPI).

Le rapport aborde les principaux problèmes liés à l'exécution du projet; notamment, l'acquisition du terrain, la coordination interdépartementale et le fonctionnement du système de prêt mis en place.

En ce qui concerne la deuxième partie du rapport, il est divisé en huit parties : exécution, coûts décaissements et ressources financières, impact sur l'agriculture, évaluation économique, performance des institutions, leçons tirées de l'expérience. Le rapport précise que l'exécution du projet a été réalisée par des entreprises locales, et donc a contribué à créer des emplois et peut-être même des sociétés. Aucune indication sur le nombre d'entreprises concernées n'a été donnée. Il faut donc des données supplémentaires pour étudier les retombées économiques du projet.

● **Projet n° 4**

Secteur et objet

Agriculture. Récupération des terrains forestiers pour l'implantation de palmiers et de caoutchouc et le développement d'une cité nouvelle pour les personnes ne possédant pas de terrain. Trois projets ont été approuvés (1968, 1970 et 1975). Les principaux éléments des projets sont les suivants : récupération de 4 000 hectares du terrain forestier; plantation de 2 600 hectares pour la production d'huile de palme; plantation de caoutchouc : 13 800 hectares; installation de 9 200 familles; construction de 4 unités de production d'huile de palme.

Les différentes phases

- lieu : Malaisie « Les projets Jengka Triangle »;
- coût du projet : première phase : 29,1 millions de dollars US (prévision) et 34,5 millions de dollars US (réel); deuxième phase : 25,4 millions de dollars US (prévision) et 33,8 millions de dollars US (réel); troisième phase : 43,3 millions de dollars US (prévision) et 69,6 millions de dollars US (réel).
- exécution : entre 1968 et 1980;
- évaluation par le Département d'Evaluation des Opérations : le département a effectué des missions d'audit en 1978, 1980 et 1984;
- date de publication du rapport : 1987; le document est publié par la Banque Mondiale pour une diffusion générale;
- emprunteur : gouvernement de Malaisie;
- autorité responsable pour l'exécution : FELDA (*Federal Land and Development Authority*).

Structure du rapport (il comprend sept parties)

Première partie. Elle explique l'intérêt du projet pour l'économie malaisienne et comment il s'insère dans l'économie agricole du pays et précise les principales étapes du projet.

Deuxième partie. Elle concerne l'impact social du projet. En effet, les colons forment le corps du FELDA projet. Une enquête a été réalisée auprès de 229 colons en janvier-février 1985 par un consultant local assisté par deux professeurs

d'université. L'objet de cette enquête était de déterminer l'impact social du projet : origine des colons (ethnique, âge, mobilité, taille de famille...); la part des colons qui sont restés au bout de quatre ans; l'infrastructure et son développement : mosquées, églises, écoles, réseaux routiers, électrification, eau potable, services de santé (hôpitaux, médecins...); activités annexes développées par des colons; analyse des écarts entre les attentes et les réalisations; le rôle des femmes : un pourcentage élevé de femmes (plus de 50 %) travaillent : dans les champs, entretien, couture, jardins potagers, élevage de poulets...

Troisième partie. Elle explique l'impact financier du projet : revenus agricoles (exploitation agricole de base); revenus des projets économiques : exportation, élevages, vergers; revenu des activités annexes (non agricoles) : cafés, magasins, garages, tailleurs...

En effet, le rapport recense 453 petites affaires qui ont créées depuis l'achèvement de la phase 1 du projet.

Quatrième partie. Elle analyse l'impact des institutions. En effet, dans la plupart des projets financés par des organisations internationales, il a été constaté que les résultats à long terme escomptés d'un projet peuvent être attribués à l'efficacité des institutions concernées. Le rapport constate que le bilan du FELDA est très positif.

Impact sur l'environnement. L'essentiel du terrain utilisé dans le projet était récupéré par la destruction des forêts vierges. Ainsi, le projet a globalement contribué à la détérioration de l'environnement. Il faut donc prévoir la réinsertion des animaux sauvages, la sauvegarde des rivières.

En conclusion, le rapport souligne que les effets indirects sont importants et qu'ils peuvent être de nature permanente. Le projet a contribué largement à l'économie locale : utilisation des engrais fabriqués localement; développement du réseau routier et transport; création d'emplois; développement commercial.

Conclusion

L'analyse de cas étudiés permet de constater que la Banque Mondiale a développé une méthodologie originale et efficace pour l'évaluation des projets dont elle assure le financement. Les études peuvent être classées en deux grandes catégories.

L'Audit de performance du projet

La première catégorie d'études comprend uniquement les éléments clés du projet et souligne les facteurs explicatifs des écarts entre les prévisions et les réalisations. En règle générale, le rapport publié ne traite pas de façon détaillée des retombées économiques du projet. Le délai entre le dernier décaissement effectué par la Banque Mondiale et la publication du rapport est de l'ordre de deux ans. Ce délai n'est pas suffisamment long pour mesurer quantitativement les retombées économiques et surtout pour préciser si leur impact sera de nature permanente. Il est donc difficile de répondre aux questions suivantes : les entreprises créées pour le projet ont-elles su s'adapter à l'économie locale lorsque le projet est terminé ? La formation des cadres et des techniciens a-t-elle permis de créer de nouvelles entreprises ?

La diffusion des rapports d'audit est limitée; ainsi, uniquement les personnes directement concernées (fonctionnaires de la Banque, l'emprunteur, consultants, experts...) ont connaissance du contenu du rapport.

L'évaluation de l'impact du projet

Nous avons pu constater dans le projet Jengka Triangle en Malaisie que le rapport d'évaluation d'impact est une étude très complète avec des analyses fouillées sur les retombées économiques du projet sur l'économie locale. La méthodologie nous paraît tout à fait adaptée à notre projet de recherche.

On peut également interroger les personnes impliquées dans le projet et consulter les dossiers et les fiches informatisées de la Banque Mondiale. Des entretiens avec les cadres du Département d'Evaluation Rétrospective des Opérations peuvent nous apporter une contribution non négligeable dans le développement de notre propre méthodologie. Précisons que ces rapports sont publiés et donc disponibles librement.

Références

1. Banque mondiale (1983). Project Performance Audit Report : First telecommunications project, Egypt.
2. Banque mondiale (1985). Project Performance Audit Report : Orissa Irrigation Project, Inde.
3. Banque mondiale (1986). Project Performance results for 1986.
4. Banque mondiale (1987). The Jengka Triangle Projects in Malaysia. Impact Evaluation Report.
5. Banque mondiale (1987). Rural development; World Bank Experience 1965-86.
6. Banque mondiale (1988). *Rapport annuel*.
7. Baum W.C., Tolbert S.M. (1988). *Investir dans le développement : les leçons de l'expérience de la Banque mondiale*, Economica, Paris.

17

Politiques de financement des banques islamiques : le cas de la Banque Islamique de Développement

B.E. ALLALI

*Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises (ISCAE),
Casablanca, Maroc*

Le mouvement en faveur de la création d'institutions financières islamiques qui a commencé dans les années soixante a connu une certaine accélération au cours de la décennie soixante-dix. A la base de ce mouvement, il y a la volonté d'appliquer les préceptes de l'Islam (la *charia*) aux relations qui se nouent entre les institutions financières et les opérateurs économiques. Il s'agit principalement de l'interdiction de l'application de l'intérêt, du versement de la *zakat* qui constitue une contribution annuelle de solidarité et la mobilisation des ressources financières thésaurisées en vue de l'investissement. L'objectif recherché étant de contribuer à augmenter la croissance économique et le bien-être social dans les pays de la communauté musulmane.

Parmi les premières expériences de banques islamiques, il y a lieu de citer les caisses d'épargne rurales du Mit-Ghamr créées au cours des années soixante en Egypte et qui ont connu un succès considérable. Dans les années soixante-dix, le nombre des créations de banques islamiques va rapidement augmenter particulièrement en Egypte, au Soudan et dans les pays du Golfe justifiant ainsi la constitution de l'Association Internationale des Banques Islamiques. Ces créations sont dues dans la plupart des cas à l'initiative privée et les dirigeants politiques dans les pays d'accueil ont fortement appuyé ce mouvement. L'importance de ces banques pour la coopération financière entre les Etats membres et la contribution à leur développement économique et social a également été soulignée à plusieurs

reprises par l'Organisation de la Conférence Islamique à l'occasion de ses réunions ministérielles.

A l'heure actuelle, on compte plus d'une cinquantaine d'institutions financières islamiques dans le monde, vingt-sept d'entre elles se trouvent dans le monde arabe, dix-sept dans les autres pays musulmans et une dizaine en Europe. On peut les classer en deux grandes catégories : les banques de dépôts islamiques ayant une base principalement nationale avec un capital constitué par le grand public du pays d'accueil et les sociétés d'investissement à vocation nationale ou internationale.

La première catégorie d'institutions financières comprend notamment : *Dubai Islamic Bank* (1975); *Kuwait Finance House* (1977); *Faysal Islamic Bank* (Egypte et Soudan, 1977); *Jordan Islamic Bank for Finance and Investment* (1978); *Bahrain Islamic Bank for Investment and Development* (Egypte, 1980); *International Islamic Bank of Dacca* (1982); *Massraf Faysal Al Islami* (Bahrein, 1982).

Parmi les sociétés d'investissement, il y a lieu de citer : *Islamic Investment Company* (Nassau, 1977); *Islamic Investment Company of the Gulf* (Sharjah, 1978); *Sharia Investment Services* (Genève, 1980); *Islamic Investment House* (Amman, 1981); *Dar Al Maal Al Islami trust* (Bahamas, 1981); *Dar Al Maal Al Islami ltd* (Genève, 1981).

Dar Al Maal Al Islami constitue sans aucun doute le groupe le plus puissant parmi ces sociétés d'investissement et qui a pour objectif de créer des banques islamiques, des sociétés d'investissement et d'assurances, des sociétés de crédit-bail, des sociétés de négoce, de consultation et de navigation dans les pays islamiques, ainsi qu'en Europe et aux Etats Unis.

Instruments financiers islamiques.

Les principaux instruments financiers généralement utilisés par les institutions islamiques sont les suivants.

La musharaka

Elle consiste en la constitution d'une sorte de commandite simple dans laquelle la banque et le client apportent des capitaux pour la réalisation d'un projet déterminé et s'engagent à partager ensemble aussi bien les bénéfices que les pertes éventuels.

La mudaraba

Elle se traduit par la formation d'une société en participation dans laquelle l'entrepreneur et le bailleur de fonds sont nettement distingués. La rémunération du bailleur de fonds est fixée à l'avance sous forme de pourcentage des bénéfices. Dans le cas de perte, elle est alors supportée conjointement.

La murabaha

Elle suppose que l'institution financière acquiert des matières premières ou des biens d'équipement au prix coûtant et les revend à l'emprunteur à un prix majoré d'une marge bénéficiaire.

Al ijara wa iktina

Elle se traduit par la mise à la disposition du client des équipements dont il a besoin et ce, dans le cadre d'une location avec la possibilité de lui céder définitivement les équipements en question.

La mudaraba islamique de solidarité

C'est une sorte de retraite/assurance-vie qui prévoit le versement par l'adhérent de cotisation jusqu'à l'âge de 60 ans, le principal étant investi et les bénéficiaires employés. Si l'adhérent décède avant l'âge de 60 ans, les héritiers légitimes reçoivent le versement du principal, des bénéficiaires accumulés et de la somme que l'adhérent aurait payé jusqu'à l'âge de 60 ans. Si l'adhérent reste en vie jusqu'à 60 ans, il reçoit le versement du principal et des bénéficiaires accumulés.

Le cas de la Banque Islamique de Développement

La Banque Islamique de Développement (BID) est une institution financière internationale établie à Djeddah, royaume d'Arabie Saoudite en l'an 1353 de l'hégire (1975). Son but est de promouvoir le développement économique et le progrès social des pays membres et des communautés islamiques dans les Etats qui ne sont pas membres, conformément aux principes de la *charia*. La Banque a commencé avec vingt-deux pays membres de l'Organisation de la Conférence Islamique (OCI) et elle compte actuellement quarante-quatre membres.

La banque est l'expression du désir profond des pays membres de l'OCI, pour une coopération et une solidarité dans les sphères économique et financière avec le but de réaliser au maximum le bien-être de la *oumma* islamique, en mobilisant leurs ressources collectives. Etant une institution islamique, la banque est sans équivoque engagée à accomplir toutes ses opérations financières et activités selon les principes de la *charia*. Le capital nominal de la banque s'élève à 2 000 millions de dinars islamiques (1 dinar islamique : 1 DTS) dont 1958, 37 millions ont été jusqu'ici souscrits.

Les opérations de financement de la banque

Les opérations de la banque comprennent des opérations ordinaires (financement de projets et assistance technique), des opérations de financement du commerce extérieur et des opérations financées par un compte spécial d'assistance.

Afin d'être conforme à la *charia*, la banque a recherché plusieurs modes de financement. Les modes de financement adoptés pour les opérations ordinaires sont : le prêt, la participation au capital, le leasing, la participation au bénéfice et la vente à tempérament.

Prêt

La banque assure des prêts sans intérêt pour des projets d'infrastructure tels que les routes, les ports, les aéroports et les hôpitaux. Pour les prêts, la banque

demande une légère somme pour couvrir ses frais administratifs. Les projets financés par la banque sous forme de prêts jusqu'à 1987 s'élèvent à 557 millions de dinars islamiques.

Participation au capital

La banque participe au capital de projets productifs et qui sont ou peuvent être rentables. La banque a participé au capital de 63 projets jusqu'à 1987 s'élevant à 267 millions de dinars islamiques.

Leasing

Ce mode de financement implique la location aux pays membres de certains biens d'équipement et de transport tels que les bateaux, les wagons de chemin de fer, les unités de montage de tracteurs, de pièces de machines et l'équipement lourd. Jusqu'à 1987, cinquante-neuf projets ont été financés au moyen de ce mode de financement, impliquant 518 millions de dinars islamiques.

Participation aux bénéfices

Jusqu'à 1987, deux projets ont été financés au moyen de ce mode de financement, s'élevant à 7,33 millions de dinars islamiques.

Vente à tempérament

C'est un nouveau mode de financement. Jusqu'à 1987 vingt-cinq projets ont été financés par ce mode impliquant 210 millions de dinars islamiques. L'ensemble des projets financés par la BID entre 1976 et 1987 s'élève à 1 600 millions de dinars islamiques (1 757 millions de dollars US).

La répartition sectorielle des projets financés est la suivante : agriculture : 18,5 % ; industrie-mines : 35,5 % ; transport et communication : 19,7 % ; services publics : 14 % ; secteur social : 10,4 % ; autres : 1,8 %.

Assistance technique

La banque offre une assistance technique pour entreprendre des études de faisabilité économique, financière et sociale, et pour traiter les projets afin qu'ils soient prêts pour le financement. Jusqu'à 1987, 102 projets ont été financés au moyen de ce système impliquant 141 millions de dinars islamiques. L'assistance technique est assurée soit sous forme de prêt, de don ou d'une combinaison des deux.

Financement du commerce extérieur

Conformément à son engagement à la *charia* islamique, la banque a cherché des modes d'investissement à court terme des fonds dont elle n'avait pas immédiatement besoin pour ses opérations. La banque a utilisé ces fonds pour le financement du commerce extérieur dans ses pays membres.

Le programme de financement du commerce extérieur introduit au début de 1977 s'est avéré viable et s'est développé rapidement. Il s'est introduit par les

avantages suivants : nouveau mode d'investissement des fonds liquides dont la banque n'avait pas immédiatement besoin pour ses opérations; encouragement du développement économique dans les pays membres en facilitant l'importation des produits nécessaires au développement; promotion du commerce entre les pays membres.

La banque a cherché à financer plus spécialement les produits nécessaires au développement économique plutôt que les biens de consommation. Les produits financés dans le cadre de ce programme sont : les engrais, produits pétroliers raffinés, pétrole brut, phosphate rocheux, ciment, coke, acier, cuivre, huile végétale brute, les produits de jute et les produits industriels intermédiaires. La banque donne la priorité à l'importation des marchandises des pays membres en vue de promouvoir le commerce entre eux. Jusqu'à 1987, 353 opérations de commerce extérieur ont été réalisées par la banque avec un montant total de 4 355 millions de dinars islamiques.

Le programme de financement du commerce extérieur qui a été initié comme un moyen pour placer les fonds non engagés de la BID a servi à promouvoir et encourager le commerce entre les pays membres. Dans le cadre de ce programme, il est requis du pays bénéficiaire d'importer les marchandises de préférence d'un pays membre. L'effet de diversion du commerce qui en découle a été significatif. En effet, sur l'ensemble des opérations du commerce extérieur approuvées jusqu'à 1987, 80 % ont été effectuées entre les pays membres de la BID.

Nouveaux mécanismes financiers de la BID

A l'instigation du Comité Permanent pour la Coopération Economique et Commerciale entre les pays membres de l'Organisation de la Conférence Islamique, la BID a entrepris les démarches nécessaires en vue de la mise en place de nouveaux mécanismes financiers. Il s'agit notamment du système de financement à moyen terme des exportations qui est déjà entré en application et compte à l'heure actuelle 17 membres ayant exprimé l'intention d'y participer dont 10 ont effectué leurs paiements respectifs au titre de la première tranche soit 19,16 millions de dinars islamiques sur une valeur totale de 120,5 millions de dinars islamiques attendue de ces 10 Etats. Les pays en question sont l'Ouganda, le Soudan, le Bangladesh, le Pakistan, la Somalie, la Malaisie, l'Arabie Saoudite, l'Egypte, Brunei et la Turquie. Quatre opérations d'exportations s'élevant à 20 millions de dollars US ont déjà été financées dans le cadre de ce mécanisme qui vise à stimuler le commerce intracommunautaire de produits non traditionnels. Ces derniers sont définis comme étant ceux qui ne dépassent pas 10 % de la valeur totale des exportations d'un pays membre.

Les crédits à l'exportation sont accordés pour une durée variant entre 18 et 60 mois selon le produit : 18 à 30 mois avec une période de grâce de 6 mois pour les produits primaires; 30 à 42 mois avec une période de grâce d'un an pour les produits intermédiaires manufacturés ou semi-manufacturés : 42 à 60 mois avec une période de grâce d'un an pour les biens d'équipement.

Les ressources qui doivent être mises à la disposition de ce système de financement s'élèvent à 300 millions de dollars US dont la moitié provient des réserves propres de la banque. Le résultat escompté est l'accroissement des échanges commerciaux entre les pays membres au rythme de 7,5 % par an en moyenne. Pour ce qui est du système régional de garantie du crédit à l'exportation et de l'union islamique de coopération multilatérale, deux autres nouveaux

mécanismes financiers, la BID est actuellement engagée dans la réalisation des études techniques nécessaires.

En conclusion, aux circuits financiers classiques se sont ajoutées ces deux dernières décennies des institutions financières d'un type nouveau, dont la particularité est leur conformité à la *charia*. Il s'agit de banques de dépôts comme de sociétés d'investissement dont la quasi-totalité relèvent du secteur privé et qui ont pour vocation de mobiliser des ressources qui ne sont pas toujours placées dans les circuits financiers classiques pour les orienter vers des placements productifs conformes aux préceptes de l'Islam. La BID a par contre la particularité d'être une institution financière internationale rassemblant des actionnaires publics et qui cherche non seulement à contribuer au développement économique et social des pays membres mais également à intensifier leur coopération économique, commerciale et financière.

L'ensemble de ces institutions ne semble pas tendre à se substituer aux institutions financières existantes qu'elles soient au niveau national ou international mais plutôt à jouer un rôle complémentaire.

18

Finances islamiques et libéralisation économique en Tunisie : le cas de Beit Ettamouil Essaoudi Ettounsi

M. GALLOUX

Institut d'Etudes Politiques Paris, France

De nouvelles institutions financières ont commencé à apparaître sur la scène internationale, particulièrement depuis le boom pétrolier de 1974. Elles revendiquent le qualificatif d'« islamiques », et prétendent travailler en conformité avec les préceptes de la *charia*⁽¹⁾, affirmant ainsi une identité propre et distincte de celle des banques conventionnelles.

C'est le cas du groupe financier *El Baraka*, fondé en 1982 par l'homme d'affaires saoudien S. Kamel, et présent maintenant dans de nombreux pays. *Beit Ettamouil Essaoudi Ettounsi* le représente en Tunisie. Créée en 1983, elle est la première banque islamique du Maghreb.

L'objectif de ce travail sera, à partir d'une étude-terrain (enquêtes, analyse des rapports d'activité de la banque, de la presse locale), de confronter la philosophie de *Beit Ettamouil Essaoudi Ettounsi* à la réalité de sa stratégie et de ses opérations.

Les résultats montrent en particulier le rôle que joue celle-ci, à son niveau, dans le mouvement de libéralisation économique en cours. Ils confirment également ce que d'autres travaux sur les banques islamiques ont montré [1], à savoir qu'elles s'engagent surtout dans des projets à rentabilité rapide et sûre, au détriment, souvent, des projets de développement à long terme.

(1) La loi islamique.

Banque et Islam

La légitimité d'une institution financière islamique repose, en premier lieu, sur des principes religieux de fonctionnement : « *Beit Ettamouil Essaoudi Ettounsi* fonde ses rapports avec ses clients sur une base excluant toute usure *riba*⁽²⁾. » En d'autres termes, la Best Bank — ainsi qu'elle est communément désignée — ne fonctionne pas sur le principe de l'intérêt fixé d'avance (condamné par le Coran), à la différence des autres banques tunisiennes. Cela signifie un nouveau type de relations avec l'emprunteur pour lequel le banquier devient un associé, par le biais de prêts participatifs. Quant à la rémunération des dépôts, elle dépend de la rentabilité des investissements qu'ils ont financés.

Un autre élément important permettant de garantir la légitimité islamique des opérations financières est l'intervention d'un conseiller religieux, en l'occurrence M. Sellami, mufti de Tunisie, qui, sur une page de chaque rapport d'activité, commente l'action de la banque en donnant son avis sur la légalité des opérations par rapport à la *charia*.

Il paraît clair, cependant, dans le cas de la Best Bank, que ce contrôle de l'économie par le religieux est plus symbolique que réel. Il ne peut dissimuler le fait que le véritable pouvoir de décision appartient aux gestionnaires de la banque, formés dans les grandes écoles occidentales. La conformité des opérations aux préceptes islamiques, même si elle est effective, devient alors secondaire par rapport à des stratégies qui tiennent compte de l'environnement économique et politique, et des contraintes de l'orthodoxie financière.

L'environnement économique et politique : la coopération Best Bank-pouvoirs publics

Les interventions de M. Cheikhrouhou, directeur de la banque, dans la presse tunisienne sont significatives du rôle que désire jouer sa banque dans le processus de libéralisation en cours en Tunisie. « Notre intérêt est lié à moyen et à long terme à celui de la Tunisie », déclare-t-il⁽³⁾. Plus précisément, il estime que le système bancaire du pays doit se « débureaucratiser » et que la Banque Centrale de Tunisie doit assouplir les contraintes qu'elle fait peser sur les banques. « Le système tunisien est devenu suffisamment mûr et responsable pour avoir accès aux marchés monétaires et financiers internationaux sans avoir à passer par le monopole de la Banque Centrale. »

Quel sera, selon lui, le bénéfice lié à un relâchement du contrôle de cette dernière sur les opérations bancaires ? « En 1985, un excédent de 600 milliards de dollars était investi par les pays pétroliers du Golfe dans le reste du monde, dont 88 % sont allés dans les pays occidentaux. Les 12 % restants sont allés aux pays du Tiers-Monde. Sur ces 72 milliards de dollars, la Tunisie aurait attiré près de 1,3 milliard (...). Nous avons donc en face de nous une opportunité, car il n'est pas inéluctable de voir les excédents de pétrodollars se diriger vers l'Occident en

(2) Rapport d'activité 1985, p. 13.

(3) Annonces, n° 530, 8 août 1986, p. 4.

si grande quantité, et nous pouvons en capter en Tunisie une proportion plus important. »

En d'autres termes, la Tunisie est un pays commercialement très ouvert sur l'extérieur – 45 % de ce qu'elle consomme est importé. Elle doit maintenant s'ouvrir financièrement, pour devenir une place financière internationale. Il semble bien que le nouveau gouverneur de la Banque Centrale de Tunisie de 1986 à octobre 1987, Mohammed Skhiri, n'ait lui même pas été insensible à de tels arguments. Il veut œuvrer en collaboration avec la Best Bank⁽⁴⁾ pour débarrasser l'exportateur tunisien des tracasseries administratives les plus contraignantes, dans un domaine prioritaire, dans le cadre du 7^e Plan, celui de l'exportation. Les thèmes mobilisateurs et la terminologie employée sont clairs : il s'agit d'abord de se concentrer sur la bataille de la compétitivité.

De même, M. Cheikhrouhou, qui définissait les activités de sa banque, au moment de sa création, comme complémentaire de celles des autres banques tunisiennes, dépasse cette étape dans une déclaration au quotidien *Le Temps*⁽⁵⁾, en déclarant notamment : « A terme, la concurrence (entre les banques *off shore* dont fait partie la Best Bank et les autres) serait désirable et ne pourrait que servir l'économie et le consommateur tunisien. Tout comme les banques tunisiennes devraient avoir le droit d'opérer en devises, les banques *off shore* devraient avoir le droit de le faire en monnaie nationale, ces différences tendant même à disparaître dans la perspective, fort désirable pour la Tunisie, d'une libéralisation du dinar. »

Il s'agit donc bien, pour le directeur de la Best Bank, de décloisonner le système bancaire tunisien, et de priver ainsi les banques tunisiennes de la protection dont elles bénéficiaient jusqu'alors, en les mettant en concurrence directe avec des institutions dont la stratégie comporte une dimension internationale, et dont la logique est celle de l'économie de marché : les banques *off shore*. On peut, par conséquent, considérer la Best Bank comme précurseur dans ce processus de décloisonnement et de libéralisation, étant à la fois banque commerciale, de développement et *off shore*. Nous pouvons même aller jusqu'à dire qu'elle se trouve, d'une certaine façon, à l'origine de la loi du 3 décembre 1985, qui a étendu à l'ensemble des banques *off shore* le privilège accordé à la Best Bank, à savoir la possibilité de travailler avec des résidents tunisiens, donc de concurrencer les banques tunisiennes.

Enfin, pour expliquer un tel discours, il n'est peut-être pas inintéressant de signaler que certaines réalisations de la Best Bank dans le domaine de l'élaboration de nouveaux instruments financiers sont le fruit d'une collaboration avec la Société Financière Internationale, une filiale de la Banque Mondiale.

Une technique islamique au service de la coopération avec la Banque Centrale de Tunisie : la *murabaha*

La Tunisie ayant un besoin impérieux de devises pour rééquilibrer sa balance commerciale, les autorités monétaires ne peuvent qu'être sensibles à toute initiative

(4) Idem.

(5) *Le Temps*, 16 décembre 1985.

novatrice contribuant à réaliser cet objectif. Or, la Best Bank, pour se mettre au service de l'exportateur tunisien, a introduit une technique totalement nouvelle en Tunisie — mais déjà utilisée par d'autres banques islamiques, et qui a fait l'objet d'une publicité abondante dans la presse tunisienne durant l'été 1986 : *la murabaha*. Son principe est simple, puisqu'il consiste en un achat au comptant de matières premières à un fournisseur étranger pour le compte d'une entreprise tunisienne qui en a besoin pour pouvoir produire et exporter. La banque les vend ensuite à terme à cette entreprise, et se fait payer grâce au produit de l'exportation de son client. L'intérêt de l'opération est clair : aider l'exportateur sans toucher aux réserves de devises (limitées) de la Banque Centrale. En effet, du fait de cette pénurie, nombre d'entre eux restent bloqués au moment où ils veulent financer leurs importations. Or, pour ceux « qui se sont battus », qui « ont conquis des marchés à l'étranger », qui « ont signé des contrats fermes »⁽⁶⁾, la Best Bank met à leur disposition 50 millions de dollars.

Mais, plus que cela, un accord avec la Banque Centrale prévoit qu'une partie du produit de leurs exportations couvrira, une fois encaissée, les financements octroyés par la Best Bank, tandis que l'autre sera versée à la Banque Centrale. En d'autres termes, Beit Ettamouil montre que les intérêts privés d'une banque *off shore* peuvent être compatibles avec les intérêts nationaux défendus, dans le domaine monétaire, par la Banque Centrale. Signalons enfin qu'un grand nombre d'industriels ont déjà accueilli favorablement cette nouvelle approche du financement des exportations en Tunisie⁽⁷⁾.

Système islamique et responsabilisation du banquier

Il est difficile de mesurer l'influence exacte des principes de fonctionnement de la Best Bank sur le reste du système bancaire. On sait simplement que comme c'est le cas en Egypte, mais à une échelle plus modeste, des banques conventionnelles commencent à proposer à leurs clients des produits financiers islamiques. Beaucoup plus significatives en revanche sont les évolutions récentes touchant au rôle même du banquier et à la nature des relations qu'il entretient avec son client.

Le journal *La Presse* du 3 février 1988, dans un article consacré au nouveau code des investissements industriels, nous en donne une idée. En effet, rapportant les principaux résultats d'une rencontre entre plusieurs banquiers tunisiens, il mentionne « le nouveau rôle dévolu aux banquiers dans la réalisation des projets », et qui devaient consister en un meilleur « suivi de l'opération afin de garantir la réussite (...) du projet proposé par le promoteur, après s'être assuré « de la fiabilité et du rendement de ce projet ».

La recommandation peut paraître évidente, mais en fait son application ne va pas de soi pour nombre de banquiers qui hésitent parfois à avancer les fonds demandés par un entrepreneur, par crainte d'un projet dont ils refusent d'assurer le suivi. S'il n'est pas question de principes islamiques, dans cet article, il est cependant clair que cette insistance sur la nécessité d'une responsabilisation du banquier dans ses relations avec le promoteur se retrouve dans le discours de la Best Bank et des autres banques islamiques puisque, selon leurs techniques de

(6) Selon les termes des encarts publicitaires.

(7) *La Presse*, 9 août 1986, p. 3.

fonctionnement, banquier et promoteur se retrouvent « dans le même bateau », jusqu'à la réussite — ou l'échec — de l'opération. Les notions de « risque » et d'« initiative », très présentes dans le discours des responsables de cette banque, dans la mesure où elles s'accordent avec la conception islamique de l'économie et de la finance, se retrouvent donc au sein même du système bancaire conventionnel, et c'est là un fait nouveau en Tunisie.

La nécessité de la rentabilité

Nous allons tenter maintenant, à partir d'une analyse quantitative des financements de la Best Bank⁽⁸⁾ de mettre en évidence le décalage éventuel entre les objectifs déclarés et les faits, et d'en tirer des conséquences au niveau sociologique.

Les opérations : l'impératif de la rentabilité et l'évolution vers l'international

La nature des opérations

Tableau I. Paiements effectués par la banque.

	1984		1985		1986	
	Montant millions de dollars	%	Montant millions de dollars	%	Montant millions de dollars	%
A court terme (<i>murabaha</i>)	20,8	92,9	18,8	74,2	61,2	89,9
A moyen terme et long terme :	1,6	7,1	6,2	25,8	6,9	10,1
<i>bai muajjal</i>	—	—	4,1	17,1	1,7	2,5
<i>taajir</i>	—	—	0,9	3,7	3,5	5,1
<i>mucharaka</i>	1,6	7,1	1,2	5,0	1,7	2,5
Total	22,4		24,0		68,1	

On constate donc que la majeure partie des financements de la banque est consacrée à des opérations de court terme — particulièrement en 1984 et 1986 : 90 % environ réalisées par la technique de la *murabaha* (Tableau I).

Il s'agit en effet d'opérations beaucoup plus sûres et moins risquées quant à leurs résultats financiers que les financements à moyen terme (*bai muajjal*, *taajir*), et *a fortiori*, à long terme (*mucharaka*, *mudaraba*). Or, ce sont ces dernières qui, en impliquant une véritable et durable coopération entre le banquier et le promoteur du projet, représentent le mieux la nouvelle alternative islamique au modèle conventionnel. Mais elles signifient également un degré de risque important pour la banque, surtout la *mudaraba* qui impose à celle-ci d'avancer la totalité des fonds nécessaires, en s'appuyant uniquement sur la compétence de l'entrepreneur. Cela explique qu'elle n'ait pas encore été, jusqu'à présent, expérimentée par la Best Bank.

(8) D'après les rapports d'activité 1985, 1986.

D'autre part, seules les opérations à moyen et long terme peuvent avoir sur l'économie un impact structurel et non conjoncturel. En d'autres termes, elles peuvent seules justifier la vocation de « banque de développement » de la Best Bank. Or, si le conseiller religieux, M. Sellami, se félicitait, dans le rapport d'activité 1985, de la part prise par ces opérations par rapport à 1984, il n'insistait plus, en 1986, que sur « l'évolution positive du chiffre d'affaires et des bénéfices ».

Cette tendance à sélectionner des projets sûrs et rapidement rentables — qui n'est pas propre à la Best Bank, mais se retrouve chez un grand nombre de banques islamiques — se vérifie également si nous analysons maintenant les financements en fonction du secteur économique.

Les secteurs d'intervention

Tableau II. Secteurs bénéficiant des financements réalisés par la banque

	1984		1985		1986	
	Montant millions de dollars	%	Montant millions de dollars	%	Montant millions de dollars	%
Commerce intérieur et extérieur	26,9	62,6	34,1	48,7	61,7	84,1
Industries manufacturières	8,9	20,7	9,2	13,2	4,4	6,0
Agriculture, agro- industrie et pêche	4,4	10,2	5,2	7,4	0,7	0,9
Immobilier	1,6	3,7	5,8	8,3	1,1	1,5
Autres secteurs	1,2	2,8	15,7	22,4	5,5	7,5
Total	43,0		70,0		73,4	

On remarque ainsi, à la lecture du Tableau II, que c'est le secteur du commerce qui bénéficie de la majeure partie des financements (84,1 %), ce qui n'est pas sans lien avec les résultats du tableau précédent, les opérations commerciales étant principalement financées à court terme par la *murabaha*.

Le rapport d'activité, par ailleurs, l'exprime clairement, en disant que « les projets à moyen et long terme intéressent les secteurs autres (que le secteur commercial), répondant aux conditions de rentabilité et présentant des garanties suffisantes sont limitées et exigent de plus longs délais⁽⁹⁾ ».

Si, par conséquent, les exportateurs — principaux bénéficiaires des financements « commerciaux » — se trouvent nettement favorisés, il n'en est pas de même des agriculteurs (0,9 % des financements), ni des industriels (6 %), qui constituent pourtant des catégories prioritaires dans le cadre du 7^e Plan National aussi bien que dans la philosophie développementaliste d'une banque islamique.

(9) Rapport d'activité 1986, p. 16.

Opérations résidentes et non résidentes

Tableau III. Opérations résidentes

1984	1985 (millions de dinars)	1986
1,5	7,0	2,7

Tableau IV. Opérations non résidentes

	1984		1985		1986	
	Montant millions de dollars	%	Montant millions de dollars	%	Montant millions de dollars	%
Tunisie	22,7	52,7	48,2	68,9	8,2	11,7
Etranger	20,4	47,3	21,8	31,1	61,8	88,3
Total	43,1		70,0		70,0	

Le rapport d'activité 1986 commente le Tableau III de la façon suivante : « Les opérations résidentes ont enregistré une baisse en comparaison avec l'année 1985 (...). Les projets présentés sont, dans la plupart des cas, d'une rentabilité incertaine et dépourvus de garanties suffisantes. » De même, dans les opérations non résidentes (Tableau IV), une part substantielle est consacrée à des financements à l'étranger : 88,3 % en 1986.

La tendance à l'internationalisation des activités de la Best Bank semble se confirmer également en 1987 : d'après H. Habib Sfar, de la Banque Centrale de Tunisie, ses interventions « résidentes » ont été insuffisantes au cours de cette année : sur ses 6 millions de dépôts en dinars tunisiens, seulement la moitié environ ont servi à financer des entreprises résidentes — alors que la loi de décembre 1985 n'autorisait les banques *off-shore* à collecter de tels dépôts que dans la mesure où ils étaient censés financer des prises de participation dans ces entreprises.

Par conséquent, la Best Bank diversifie ses activités en dehors de la Tunisie. En cela, elle obéit à une logique de rentabilisation optimale de ses ressources, qui tient particulièrement compte de la conjoncture économique tunisienne en 1986 : la crise politique aiguë qui secoue alors le pays entraîne un ralentissement de l'activité économique, une perte de confiance des investisseurs, et une fuite des capitaux qui place le pays au bord de la banqueroute. Les projets rentables et sûrs deviennent rares.

Cependant, elle opère cette diversification dans le cadre géographique et culturel qu'elle s'est fixé : le monde arabo-musulman et l'Afrique de l'Ouest. Et, durant l'année 1986, elle a plus particulièrement cherché à instaurer des bases de coopération avec des responsables et des hommes d'affaires d'Algérie, du Maroc, de Mauritanie et du Sénégal.

Les dépôts : l'impératif d'une bonne rémunération

La nécessité d'attirer les épargnants

Il ressort de ce qui précède qu'un des soucis fondamentaux de la banque est la rentabilité des projets qu'elle finance. En cela, elle se rapproche de banques commerciales conventionnelles. Et cependant, il convient d'insister sur les raisons particulières qui contribuent à éloigner la réalité des pratiques des fondements philosophiques de son fonctionnement.

Tout d'abord, en tant que banque privée non subventionnée par l'Etat, sa survie est entièrement liée à son dynamisme personnel et à l'efficacité de sa gestion. Ensuite — et c'est fondamental — elle évolue dans un contexte d'économie de marché où la concurrence — plutôt que la coopération — est la règle : dans ce cas, les contraintes du système sont assez pesantes pour l'empêcher d'expérimenter librement ses nouvelles techniques.

Enfin, la Best Bank — qui, rappelons-le, se trouve dans ses toutes premières années de fonctionnement — doit prendre sa part du marché des dépôts : pour cela, il ne lui suffit pas de s'annoncer « islamique » — ce que, par ailleurs, elle hésite à faire, pour les raisons que nous avons mentionnées — elle doit aussi pouvoir proposer des rémunérations attractives pour les dépôts. Or, cela suppose, compte tenu du principe de participation du déposant aux profits et aux pertes de son « investissement » (l'investissement de son dépôt dans le financement d'un projet), que ce dernier soit rentable.

Ainsi, si la banque, dans son rapport d'activité 1986, prend bien la précaution de souligner que, en vertu du principe islamique d'incertitude des gains, les profits distribués en 1986 « ne peuvent en aucun cas représenter un engagement de la banque pour l'avenir », elle n'en déclare pas moins qu'elle a « constamment veillé à fournir les garanties suffisantes aux déposants en utilisant leurs dépôts dans des opérations et des projets viables et hautement rentables, et à accroître, d'année en année, les revenus des dépôts ». Les chiffres, de fait, sont éloquentes, surtout si on les compare à ceux des banques conventionnelles.

En 1985. Le taux moyen de profit annuel versé aux déposants s'est élevé à 8,7 % pour les divers types de dépôts, tandis que les banques locales ne proposaient pas plus de 8 % sur les dépôts en dinars. Quant au taux du marché financier mondial, il variait entre 8 % et 8,5 %.

Pour 1986, on a des données plus précises (Tableau V).

Tableau V. Taux de profit annuel (en %) sur les dépôts non affectés en devises convertibles (activité *off shore*).

Durée de dépôt	Best Bank	« Libor » (taux du marché mondial)	Différence
12 mois	7,16	6,94	+ 0,22
6 mois	6,77	6,87	- 0,10
3 mois	5,97	6,91	- 0,94

On voit donc que sur une durée de 12 mois — et la rémunération augmente avec la période d'immobilisation du dépôt —, la Best Bank propose un taux supérieur au taux mondial.

La différence est plus significative encore si l'on considère les taux sur les dépôts non affectés en dinars tunisiens (activité « résidente »; Tableau VI) : ne l'oublions pas, la Best Bank compte parmi ses objectifs l'attraction des masses d'épargne thésaurisées par les Tunisiens, phénomène largement répandu dans l'ensemble du monde arabe et musulman, et dû à la méfiance qu'inspire le système bancaire conventionnel.

Tableau VI. Taux de profit sur les dépôts en dinars tunisiens

Durée de dépôt	Best Bank	Banques locales	Différences
12 mois	10,22	8	+ 2,02
9 mois	8,84	8	+ 1,84
6 mois	7,66	7	+ 0,66
3 mois	5,90	5,5	+ 0,4

Un tel tableau ne peut qu'aider à comprendre l'attitude soupçonneuse, voire parfois hostile, de certains concurrents à l'égard de la Best Bank, et ce, malgré des perspectives de coopération qui commencent à se préciser.

Types de dépôts et profil des déposants

La croissance — forte, en moyenne — des dépôts depuis 1984 est, en grande partie, une conséquence de ces taux avantageux offerts par la banque. Cependant, ce sont encore les dépôts en devises convertibles qui ont connu la plus forte progression.

Tableau VII. Dépôts en devises convertibles

	1984	1985	1986	Augmentation	
				1984-1985	1985-1986
Compte de dépôts affectés	13,5	10,3	35,5	- 24	245
Compte de dépôts non affectés	—	4,2	5,1	—	21
Comptes d'épargne	—	1,0	1,0	—	0
Dépôts à vue	0,1	0,3	2,9	200	867
Total	13,6	15,8	44,5	16	182

Il apparaît donc que ce sont les dépôts des non résidents qui, d'une part, constituent la majeure partie de l'ensemble des dépôts — en 1986 : 44,5 millions de dollars contre 5,4 millions de dinars provenant des résidents — et qui, d'autre

Tableau VIII. Dépôts en dinars tunisiens

	1984 (millions de dollars)	1985	1986	Augmentation %	
				1984-1985	1985-1986
Dépôts affectés	—	—	—	—	—
Dépôts non affectés	2,9	2,1	4,5	-27	115
Comptes d'épargne	—	—	—	—	—
Dépôts à vue	0,2	0,8	0,9	300	12
Total	3,1	2,9	5,4	-7	91

part, connaissent la croissance la plus forte : 182 % en moyenne entre 1985 et 1986, contre 91 % pour les dépôts « résidents ».

Notons que ces ressources *off shore* proviennent principalement d'autres banques islamiques du Golfe⁽¹⁰⁾ — dont le groupe Al Baraka lui-même —, c'est-à-dire de « professionnels » de la finance islamique pour lesquels la Best Bank est un canal pratique et sûr permettant de drainer leurs fonds vers des projets rentables en Tunisie. Cela explique que dans leurs cas, les comptes de dépôts affectés soient préférés aux autres types de comptes, moins risqués, mais également moins rentables (Tableau VII).

Il n'en est pas de même en ce qui concerne les dépôts en dinars tunisiens (Tableau VIII) puisque les comptes affectés sont jusqu'alors inexistant. Dans ce cas, c'est tout le problème du risque attaché au système islamique⁽¹¹⁾ et de sa perception par le déposant tunisien — individu, entreprise, ou banque — qui se trouve posé.

D'autres travaux ont déjà souligné cet obstacle important entravant la réussite de l'alternative islamique [1] : la mentalité dominante. En Tunisie, même si nombre de professionnels — entrepreneurs, banquiers — voient un avenir à la finance islamique, et adhèrent à ses principes de base, peu sont réellement prêts à en accepter toutes les conséquences, et en particulier le fonctionnement participatif et la prise de risque.

Selon M. Barouni, Directeur des Opérations Résidentes, deux grandes tendances s'opposent, chez les déposants potentiels, à un accueil plus favorable du nouveau système : d'une part, une méfiance ancestrale à l'égard de tous les « mangeurs d'argent » — islamiques ou pas —, et qui se trouve généralement répandue dans les classes populaires, déjà à l'écart du système bancaire conventionnel; d'autre part, l'attitude de certains musulmans familiers de la banque conventionnelle et qui, malgré d'éventuelles convictions religieuses et parfois, un refus d'accepter les intérêts rémunérant leurs dépôts, préfèrent conserver leurs habitudes par crainte de la nouveauté, du risque, et de l'inexpérience supposée des banques islamiques.

Enfin, une autre manifestation de cette attitude d'esprit se rencontre chez les clients de la Best Bank eux-mêmes, dont les dépôts sont, en majorité, à court

(10) IFA, n° 140, décembre 1984, p. 9.

(11) Même si certaines clauses des contrats de dépôts de la Best Bank protègent d'une certaine façon le déposant.

terme⁽¹²⁾ ce qui interdit leur emploi dans le financement de projets de développement à long terme : on a là une autre raison de la prédominance des opérations à court terme, au détriment des projets à long terme.

La Best Bank et les grands projets : le cas du lac de Tunis

Les responsables de la banque aiment à rappeler que celle-ci intervient dans tous les secteurs de l'économie : industriel, agricole, immobilier, du commerce et des services. Une banque islamique, en effet, refuse la spécialisation imposée à d'autres banques, car son objectif est de favoriser un développement harmonieux des pays où elle opère. Et, de fait, la répartition du nombre de projets — non de leur valeur — entre les différents secteurs indique que, en 1985 comme en 1986, tous se trouvent concernés, à des degrés divers, par l'intervention de la Best Bank.

Il n'en demeure pas moins que, comme c'est le cas pour les autres banques de développement tuniso-arabes, les projets financés sont en moyenne de grosse taille et de rentabilité assurée. Lorsqu'ils s'inscrivent dans le cadre de la coopération avec l'Afrique de l'Ouest et le monde arabe, il s'agit très souvent de projets qui encouragent — directement ou indirectement — les exportations tunisiennes : vers le Yémen du Nord, le Sénégal, le Cameroun, le Gabon, et l'Algérie avec laquelle une convention a été signée en 1985 en vertu de laquelle la Best Bank accorde une ligne de financement à la Banque Algérienne de Développement Rural (BADR) pour financer les importations agricoles de ce pays.

En Tunisie même, le projet le plus significatif de l'intervention de la Best Bank est sans doute le projet d'aménagement des berges du lac de Tunis. En fait, elle n'y participe qu'indirectement, et c'est le groupe Al Baraka lui-même qui apporte son financement (20 millions de dinars), aux côtés de la Société du Lac, promoteur (53,9 millions de dinars) et du gouvernement tunisien (20 millions de dinars).

C'est la première fois qu'un accord de financement conjoint est signé entre la République tunisienne — en l'occurrence, le Ministère du Plan et des Finances — et un groupe financier islamique. La nature du projet et les particularités de son financement donnent à cet accord une signification particulière.

La nature du projet : rentabilité économique et sociale

Il s'agit d'un projet de grande envergure et de dimension nationale, puisque le Président Bourguiba lui-même tenait à sa réalisation. L'assainissement proprement dit des berges du Lac, achevé en avril 1988, devrait être le préalable à un vaste projet d'urbanisme, dans le cadre du plan d'aménagement du Grand Tunis. « Une rentabilité sûre sur les plans économiques et sociaux », selon les termes de M. Skhiri, devenu en 1987 Ministre de l'Équipement, de l'Habitat et du Transport, c'est effectivement une caractéristique de ce projet. D'une part, de nombreuses mesures fiscales ont été prises pour encourager les investisseurs étrangers, les sociétés financières et de service à s'implanter sur les terrains maintenant aménagés.

(12) Rapport d'activité 1985. Mais cela reste vrai, en moyenne, jusqu'en 1987.

D'autre part, il est prévu des effets induits sur le reste de l'économie, particulièrement le secteur de la construction et du bâtiment, qui doit bénéficier de cette extension de la capitale, permettant ainsi la création d'emplois. De plus, 30 000 habitants devraient être logés d'ici à l'an 2 000 dans le cadre de cette réalisation⁽¹³⁾.

Enfin, l'extension est destinée à recevoir la Foire Internationale Islamique de Tunis (Centre de Commerce International), qui se destine à promouvoir les exportations tunisiennes, tout en se voulant un symbole de la coopération arabo-musulmane, son financement devant être assuré en grande partie par des hommes d'affaires saoudiens.

Le financement de la partie saoudienne

L'accord de financement prévoit que ce dernier sera réalisé par la technique de la *mucharaka*, « la gestion de la totalité des prêts devant se faire selon des méthodes qui ne sont pas contraires aux principes islamiques⁽¹⁴⁾ » et étant assurée par la Best Bank. Plus précisément, il s'agit d'une *mucharaka mutanakissa*, par laquelle le groupe Al Baraka récupère progressivement les fonds de sa participation, jusqu'à son retrait total de l'affaire, ce qui lui évite d'assurer le suivi futur du projet, et par conséquent, d'en assumer les risques.

Quoi qu'il en soit, le recours à des principes de fonctionnement déclarés officiellement conformes à la *charia* pour financer un projet d'intérêt national est un fait nouveau en Tunisie. Il comporte également un aspect symbolique puisque, selon l'intervention de Salah Kamel, lors de la signature de l'accord, « le financement de ce projet par des banques islamiques signifie que l'Islam est synonyme de développement, de sécurité et de quiétude, et non de destruction⁽¹⁵⁾ » : peut-être s'agit-il là d'une réplique voilée aux anciennes déclarations de Bourguiba assimilant laïcité et développement ?

Finance et politique

Le projet du lac de Tunis fournit une bonne illustration de la stratégie de la finance islamique en Tunisie. Par la nature des secteurs économiques qu'il intéresse : commerce, services, immobilier, et la rentabilité rapide que ces derniers autorisent, il est assez bien représentatif du type de projets auxquels s'intéressent la Best Bank ou, derrière elle, le groupe Al Baraka auquel elle appartient.

Et cependant, au-delà des aspects purement financiers de l'affaire, il est clair que se profile une tendance beaucoup plus longue, à un niveau plus englobant : la réconciliation de la Tunisie avec le monde arabo-musulman, amorcée sous Mzali, et poursuivie maintenant au niveau présidentiel par Ben Ali. La *mucharaka*⁽¹⁶⁾ financière n'est qu'un aspect de la *mucharaka* politique en cours, beaucoup plus difficile à réaliser.

(13) *La Presse Economie*, 2 décembre 1987.

(14) Texte officiel du financement du projet du lac de Tunis (situation au 10 juin 1987).

(15) *La Presse*, 19 juillet 1987.

(16) En arabe : participation, association, coopération, collaboration.

Conclusion : L'avenir de la finance islamique au Maghreb

La Tunisie est une première étape dans la stratégie d'implantation maghrébine qui est celle du groupe *maraka* — un pays engagé déjà depuis de nombreuses années (en fait depuis le Premier Ministre Nouira, dans un processus de libéralisation économique, et largement ouvert aux investisseurs et aux financiers étrangers : « un pays au climat économique sain et connaissant la stabilité politique », comme le caractérise S. Kamel⁽¹⁷⁾).

Mais il paraît clair que le groupe financier islamique n'en restera pas là. Un bon nombre des opérations de la Best Bank sont déjà dirigées vers le reste du Maghreb, et surtout l'Algérie, sous la forme d'exportations agricoles en particulier. A la faveur des nouvelles stratégies de désengagement de l'Etat dans ce dernier pays, Al Baraka a l'intention d'y établir une *joint-venture* islamique avec des capitaux nationaux algériens⁽¹⁸⁾. Comme le souligne Moore [2], si l'autorisation lui était accordée, ce serait la première fois qu'une banque non algérienne et privée s'installe en Algérie. Mais le groupe Al Baraka n'est pas l'unique intéressé, et pourrait bien être rejoint dans un avenir proche par d'autres banques islamiques, au rang desquelles le second grand de la finance islamique : Daral Mal al Islami.

C'est aussi que la Conférence des Banques et Institutions Financières Islamiques, « eu égard à l'ouverture de l'économie tunisienne qui se confirme davantage et compte tenu des potentialités d'investissement dont dispose ce pays (...) a transféré une part notable de leurs investissements extérieurs vers la Tunisie, afin d'y participer au financement de projets économiquement rentable ». L'accent est mis également sur le rôle très positif que peuvent jouer ces banques dans la collecte des dépôts nationaux et leur orientation vers l'investissement dans les pays musulmans.

Références

1. Cooreman P. (1984-1985). *Le système bancaire islamique : théorie et application de l'alternative au système bancaire à base de l'intérêt*. Mous, Mémoire de Maîtrise.
2. Moore C. (1988). Islamic banks : financial and political intermediation in Arab countries, in : *Orient*; 29.

(17) Revue *Dialogue*, 12 novembre 1984.

(18) Voir *Al Iqtissad wa'l a c mal*, janvier 1987, pp. 43-50.

19

Culture musulmane et comportement d'épargne et d'investissement en Tunisie

I.A. OUEDERNI

Université de Tunis-III, Tunisie

Il est fréquent de voir dans les travaux développés autour des institutions financières dites « islamiques » ainsi que dans le discours « de marketing » produit par ces mêmes institutions que l'accent est mis sur les spécificités du « produit financier » qu'elles offrent. Cette façon de présenter les choses procède d'une démarche fort usuelle dans le discours gestionnaire, celle de l'analyse téléologique du comportement de l'investisseur et de l'épargneur et plus généralement de l'agent économique; elle le schématise à travers des modèles qui relient la décision de cet agent aux opportunités offertes par l'environnement où il opère, donc par le mode de satisfaction de ses attentes exprimées quelquefois tout simplement par sa fonction d'utilité.

Ainsi il est évident que l'on trouve plutôt des développements effectués autour des « produits financiers » : Al Mourabaha, Al Ijara, Al Musharaka, etc. vantant leurs avantages par rapport aux produits financiers conventionnels offerts par les banques usuelles. Ces développements sont faits soit dans un souci de publicité pour le système islamique de financement comme système compétitif, soit dans un souci défensif essayant de présenter ce système comme une alternative au système conventionnel qui ne manque pas d'inconvénients.

Cette attitude peut constituer un piège pour le chercheur dans la mesure où ses hypothèses risquent de s'orienter uniquement vers la vérification de l'existence d'avantages comparatifs entre les deux systèmes financiers, ou celle de la viabilité des institutions financières dites « islamiques ». Nous pouvons évoquer à titre d'exemples à cet effet les travaux de Nienhaws [1] ou ceux de Siddiqui, etc. Ces études laissent entrevoir que le devenir du système financier « islamique » formel est lié à sa capacité concurrentielle face aux banques conventionnelles, le système

informel et traditionnel obéit quant à lui à d'autres paramètres que nous ne pouvons discuter dans le cadre de ce papier.

A côté de ce type d'analyse d'aucuns essayent de lier l'apparition et la prolifération des institutions financières « islamiques » au développement des courants religieux politiques dans les pays de l'Islam. Selon ce point de vue, ces institutions répondent à un élan idéologique qui leur entretient une clientèle de plus en plus nombreuse avec le renforcement de ces courants.

Ce point de vue est même récupéré à certains égards par le discours politique de certains de ces courants. Dans une interview de l'un des chefs historiques du mouvement islamiste⁽¹⁾ en Tunisie (qui était un exil en Arabie Saoudite de 1986 à 1987), donnée à un hebdomadaire tunisien, Cheik Abdelfattah Mourou déclare que son mouvement est capable de mobiliser des ressources financières pour aider au programme de relance de l'économie tunique, si la demande en était formulée par le gouvernement et si son mouvement est reconnu officiellement, il ajoute aussi qu'ayant beaucoup d'amis dans la région du Golfe, son mouvement est aussi capable de mobiliser des fonds en provenance de cette région dans la mesure où le système leur serait ouvert. Nul doute que l'allusion est faite ici à la nécessité d'ouvrir la place tunisienne plus largement aux circuits islamiques formels de financement, cette ouverture demeurant encore timide à bien des égards malgré la présence de banques comme Beit Ettamouil Essaoudi Ettounsi.

Cette interview peut à travers le premier point renforcer l'hypothèse reliant le développement éventuel du système bancaire « islamique » à l'élan idéologique engendré par l'existence de courants politiques religieux assez importants pour mobiliser l'épargne et l'investissement dans une certaine mesure. Partant de ces deux grandes hypothèses sur les paramètres expliquant le développement des institutions financières islamiques, nous pouvons dire d'abord que les deux types d'approche nécessitant une « perception » *a priori* de ces institutions soit à travers une information complète et claire sur les produits financiers qu'elles offrent et les avantages que ces produits présentent par rapport aux produits conventionnels, ce qui suppose aussi une bonne connaissance du système bancaire usuel, soit à travers une orientation volontariste idéologisée vers ces institutions abstraction faite des avantages qu'elles peuvent offrir; or il est évident que dans le premier cas l'information précise et la perception correcte ne peut concerner qu'une partie réduite de la population cible d'épargnants et d'investisseurs, ceux ayant des portefeuilles importants et possédant un savoir suffisant dans le domaine des affaires.

Dans le second cas il est encore moins évident de prouver une corrélation significative entre le développement des courants religieux et l'évolution de la demande sur les produits financiers des institutions islamiques.

La perspective socioculturelle

Il est intéressant à ce niveau d'évoquer les résultats d'une enquête effectuée en 1986 sur la petite et moyenne entreprise en Tunisie⁽²⁾ portant sur un échantillon de 170

(1) Interview du Cheikh Abdelfattah Mourou à l'hebdomadaire *Le Maghreb* n° 119, 23 septembre 1988.

(2) Enquête sur la PME, effectuée par l'équipe de recherche de l'ISG dirigée par les Pr. Ouederni et El Mir dans le cadre des projets de l'USAID sur l'entrepreneuriat en Tunisie, ronéotypé, I.S.G.

entreprises réparties sur les régions du nord, du sud et du nord-ouest de la Tunisie. Cette étude a couvert les aspects financiers de la gestion de ces entreprises ainsi que les comportements d'investissement et de gestion de portefeuille des entrepreneurs interviewés.

Les résultats de cette enquête montrent que 53 % de ces entrepreneurs dans le secteur industriel, 60 % dans le secteur agricole et 67 % dans le secteur des services, déclarent ne recourir qu'à leurs fonds propres (100 %) et ne payent ainsi pas d'intérêts, ce qui représente un taux élevé pour une économie caractérisée par la rareté des ressources financières et par un système assez motivant d'encouragements à l'investissement par le recours à l'emprunt bancaire; allant de la subvention au dégrèvement fiscal, ces entrepreneurs se taisent quelquefois sur les raisons de ce comportement, et déclarent avoir tout simplement peur du système bancaire, ne pas « aimer » l'intérêt, ne pas se mettre sous la coupe de la banque, ou tout simplement éviter le *riba* interdit par l'Islam, mais très peu d'entre eux évoquent clairement la raison religieuse. Notons particulièrement qu'une grande partie d'entre eux interviewés en marge de l'administration du questionnaire trouvent très naturel de chercher à « éviter la banque » et non le contraire, et si l'on est contraint à chercher de l'aide financière, il vaut mieux voir du côté de la famille, des amis⁽³⁾, ou tout simplement recourir le plus possible au crédit fournisseurs fort apprécié par les chefs de PME. C'est à partir de ces résultats que nous avons commencé à penser autrement le comportement de l'entrepreneur, cette fois-ci dans des termes socioculturels en renvoyant les paramètres du choix de décision au système de valeurs culturelles essentielles comme dirait Parsons, ou plutôt pour emprunter un terme à P. Bourdieu à un habitus social régissant les échanges aussi bien économiques que culturels et déterminant les espaces d'utilité et d'opportunité.

Ce comportement évoque un parallélisme simple et même simpliste mais révélateur : il y a bien un très grand nombre (une majorité) de personnes musulmanes de culture sans être nullement pratiquantes et loin d'être sympathisantes de tout courant islamiste qui se refusent fermement de toucher à la viande de cochon, par habitus, donc sous l'effet d'une valeur religieuse qui s'est transformée en « contrainte » inconsciente au comportement. L'analogie n'est pas difficile à faire entre les deux surtout que le *riba* aussi bien que la viande de cochon figurent parmi les objets frappés d'interdiction claire et ferme par le Coran.

Ceci nous amène à soupçonner l'existence de larges franges du public qui demeurent à l'extérieur de l'espace financier institutionnel conventionnel se refusant à emprunter aux banques et même à y déposer des fonds, un responsable d'une banque de la place déclare qu'à peu près 4 % des dépositaires de fonds ne retirent pas les intérêts qui leurs reviennent, tout ceci sans avoir de raisons idéologiques claires, mais par habitus culturel de musulman.

Ce soupçon est partagé même par les institutions financières comme la Banque Centrale ou la Caisse Nationale d'Epargne pour le logement, dont les rapports font quelquefois allusion à une partie du potentiel d'épargne que le système financier actuel est incapable de mobiliser. C'est d'ailleurs l'argument utilisé par les défenseurs des banques « islamiques » sur le place financière tunisienne, ils essayent à travers cela de démontrer la nécessité d'avoir les deux systèmes à la fois, pour satisfaire deux publics de motivation différente, ceci augmenterait la capacité

(3) Au niveau du recours à l'emprunt dans l'entourage de l'entrepreneur, la famille vient en premier lieu (25 %) devant les amis (22 %).

totale des structures financières du pays. C'est d'ailleurs cet argument qui pousse les autorités financières en Tunisie vers une tolérance de plus en plus grande à l'égard des banques islamiques et vers l'acceptation tacite d'un système financier dualiste.

C'est à partir de cet ensemble de remarques qu'il nous a paru pertinent d'examiner, parmi les conditions sociopolitiques du développement des circuits islamiques de financement, l'existence de l'habitus « religieux » donc d'un ensemble de valeurs culturelles intériorisées collectivement, n'ayant pas de rapport avec le devenir de ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui l'Islam politique et soustrayant la décision individuelle des calculs d'opportunité et des comparaisons d'avantages. C'est dans ce sens que nous voyons les réponses apportées par l'enquête de 1988.

L'enquête

Il s'agit d'une partie d'une enquête plus large sur l'épargne et les comportements financiers en Tunisie, effectuée à l'initiative d'une organisation financière internationale, la conception de cette partie a visé la détection des motivations de la non-possession d'un compte d'épargne (donc d'un compte à intérêt fixe connu d'avance, ce qui va à l'encontre de la règle islamique), et ce en fonction de l'appartenance socioprofessionnelle, la tranche d'âge, le niveau de scolarisation et l'appartenance régionale.

Ces mêmes paramètres ont été croisés avec le désir exprimé d'avoir affaire à des banques sans intérêts. Ainsi le motif religieux a été exprimé directement dans le questionnaire et croisé avec les différents paramètres sociaux et professionnels. Les résultats préliminaires de l'enquête montrent déjà l'existence d'une frange assez importante de personnes qui invoquent directement la raison religieuse comme raison de non-possession d'un compte d'épargne. Ils sont de 10,30 % et 10,40 % respectivement chez les exploitants agricoles et les industriels et artisans. 7,04 % et 6,21 % respectivement chez les commerçants et les retraités et actifs marginaux.

Enfin cette proportion est nettement plus faible chez les cadres supérieurs et professions libérales 4,19 % et les ouvriers et personnels de service 1,37 %. Lorsqu'on observe les tranches d'âge on constate que le pourcentage des personnes invoquant la raison religieuse tourne autour de 4 % sauf pour les tranches d'âge de plus de soixante ans où il atteint 8,84 %. Pour ce qui est de la répartition de ces mêmes personnes par niveau d'instruction on constate que le pourcentage est le plus faible avec les analphabètes 1,90 % et il passe de 4,58 % chez ceux qui ont atteint le 1^{er} cycle du secondaire à 6,45 % chez ceux qui ont achevé leurs études supérieures.

Au niveau de la répartition régionale des enquêtés qui invoquent la raison religieuse, les taux les plus élevés sont constatés au Nord-Est 6,92 %, au Sahel 6,67 % et au Grand Tunis 4,16 %. Si ces pourcentages indiquent déjà l'existence de personnes refusant explicitement l'épargne à cause du *riba* dans une proportion assez révélatrice, le deuxième thème à propos de l'expression du désir de s'adresser aux banques sans intérêts l'est encore plus : 16,89 % au total expriment ce désir, avec les taux les plus élevés chez les ouvriers et personnels de service 35,02 %, les retraités et actifs marginaux 22,20 % et cadres moyens 21,15 %, et les taux les plus faibles chez les salariés agricoles 2,57 %; au niveau des régions c'est

le Sahel qui vient en tête 24,25 % ainsi que le Grand Tunis et le Nord-Est respectivement 19,10 % et 16,76 %.

Conclusion

Les résultats de cette enquête permettent déjà de dépasser les deux premières hypothèses expliquant la demande sur les produits financiers des institutions islamiques, celle de la compétitivité de ces produits et celle de la motivation idéologique, pour renvoyer l'explication au facteur socioculturel, la différence nette entre le taux moyen de ceux qui invoquent la raison religieuse 3,86 % et ceux qui expriment le désir d'avoir affaire avec des banques sans intérêts 16,89 % nous laisse supposer qu'il faut encore continuer la recherche dans ce sens⁽⁴⁾. Notre intérêt étant d'abord de trouver l'explication la plus pertinente, ceci étant déterminant pour les « opportunités de marché » qui peuvent s'offrir aux banques islamiques dans des environnements sociaux de culture musulmane, ceci pourrait signifier aussi pour le décideur politique dans ces mêmes environnements l'existence d'un potentiel financier inexploité par le système bancaire conventionnel, donc d'opportunités additionnelles de financement du développement, reste alors à savoir si cette frange de la population possède une importante propension à épargner.

Nous ne pouvons à ce stade qu'en préjuger étant donné l'appartenance à des catégories socioprofessionnelles relativement aisées. Parmi les 16,83 % disant oui aux banques sans intérêts, 7,84 % sont des cadres supérieurs et profession libérales, 21,15 % des cadres moyens, 3,04 % des exploitants agricoles et 4,45 % des industriels et artisans et enfin 3,73 % des commerçants, en somme 40 % appartenant théoriquement aux catégories à forte propension d'épargne.

Cette hypothèse militerait en faveur de plus d'ouverture sur le système financier islamique d'un point de vue purement opportuniste, reste à aller encore plus loin dans la vérification de cette hypothèse et dans l'examen de l'efficacité du système lui-même dans le processus de développement.

Références

1. Nienhaus V. (1983). Probability of islamic PLS banks competing with interest banks : problems and prospects. *Journal of Research in Islamic Economic*; 1 (1).

(4) Dans un autre sondage plus large effectué à l'initiative de la même institution internationale, 38 % des personnes n'ayant *aucun rapport* avec les banques déclarent que c'est pour des raisons religieuses.

20

Analyse des relations entre maisons-mères et entreprises conjointes : une proposition d'approche méthodologique

J.L. SCHAAN

Université d'Ottawa, Canada

Les années quatre-vingt sont celles d'un essor phénoménal du nombre de projets entrepris sous forme d'accords de coopération. Les entreprises conjointes en sont une modalité fréquemment utilisée. Une entreprise conjointe est définie comme étant une entité organisationnelle distincte de celle des maisons-mères qui l'ont fondée, créée pour accomplir un ensemble d'activités définies, les partenaires se partageant la propriété jouent un rôle actif dans la gestion de l'entreprise conjointe, ne serait-ce qu'au niveau du conseil d'administration. Ces formes d'alliances stratégiques s'accompagnent de changements structurels profonds dans certaines industries (automobile, aéronautique, télécommunications...), remettant en cause les règles traditionnelles de concurrence.

Les firmes s'engagent dans des entreprises conjointes pour des motifs variés. Parmi les plus courants citons : partager les risques financiers ou technologiques associés à un projet, accéder à des ressources complémentaires, pénétrer de nouveaux marchés, rencontrer les exigences de certains gouvernements quant à la propriété des investissements étrangers. Cependant, ces tendances ne doivent pas cacher que les entreprises conjointes sont une forme organisationnelle difficile à gérer comme en témoigne leur taux d'échec élevé. Les statistiques de McKinsey & Co. s'accordent sur ce point avec celles de Coopers & Lybrand : sept entreprises conjointes sur dix ne rencontrent pas les attentes de leurs maisons-mères ou sont liquidées (*Business Week*, 21 juillet 1986). Une raison de l'échec de certaines de ces entreprises conjointes est l'incapacité des maisons-mères à mettre en place des structures de contrôle qui soient optimales pour l'entreprise conjointe (Killing, 1982).

Ainsi, l'objectif principal de l'étude décrite ici était de mieux comprendre comment les maisons-mères peuvent promouvoir ou protéger leurs intérêts dans une entreprise conjointe, même si elles sont dans une position minoritaire quant à la propriété. Pour cela il fallait identifier les critères utilisés par les gestionnaires pour évaluer la performance d'une entreprise conjointe, identifier les mécanismes de contrôle utilisés et, enfin, analyser la relation entre ces mécanismes de contrôle et le succès rencontré par l'entreprise conjointe.

Cet article a pour objet de présenter une méthodologie qui a été développée pour une étude d'entreprises conjointes au Mexique et qui par la suite a été appliquée à l'étude d'entreprises conjointes au Brésil, au Venezuela et au Chili, afin d'examiner la possibilité de l'exploiter, après adaptation, dans le cadre d'une étude d'entreprises conjointes en Afrique.

L'article est articulé autour de deux thèmes. Il présente tout d'abord les dimensions méthodologiques de l'étude sur les relations entre maisons-mères et entreprises conjointes, puis il propose un modèle conceptuel qui permet d'identifier et de catégoriser les mécanismes de contrôle utilisés par les maisons-mères. L'article conclut par une évaluation de la méthodologie suivie et de sa transférabilité à l'étude d'entreprises conjointes dans d'autres pays ou continents.

Méthodologie

Le choix de l'approche méthodologique

Etant donné la compréhension limitée qui ressort des études antérieures sur les concepts de performance et de contrôle appliqués aux entreprises conjointes, une approche clinique exploratoire, appuyée par des entrevues en profondeur avec des gestionnaires, a été retenue pour l'étude. L'objectif étant ici de faire contribuer le premier élément dans le développement d'une théorie du contrôle dans les entreprises conjointes, à savoir développer une compréhension fine du vocabulaire utilisé, plutôt que de tester des hypothèses précises.

La démarche suivie est inspirée de celle proposée par Glaser et Strauss dans *The Discovery of Grounded Theory*. Il s'agit d'une méthode de recherche inductive par laquelle le chercheur développe une théorie de manière incrémentielle, c'est-à-dire en structurant un phénomène à partir d'un cas donné puis en testant la validité de la théorie naissante lorsque appliquée à un second cas, remaniant la théorie pour qu'elle reflète la réalité de ces deux cas avant de l'appliquer à un troisième cas et ainsi de suite.

Le concept de performance appliqué aux entreprises conjointes

La notion de performance d'une entreprise conjointe est difficile à cerner car les indicateurs traditionnels de performance telles la profitabilité (ROI, ROA) ou la croissance, ne s'appliquent pas toujours. En effet, une entreprise conjointe peut être considérée comme très performante dans l'optique de ses propriétaires bien qu'elle opère à pertes. C'est le cas des entreprises conjointes dans lesquelles les parents jouent le rôle de fournisseurs et/ou clients et réalisent leurs profits au travers des prix de transfert vers (ou de) l'entreprise conjointe.

De même, des entreprises conjointes qui seraient normalement considérées comme très performantes sur la base du rendement sur l'investissement qu'elles génèrent sont jugées insatisfaisantes par les partenaires qui n'ont pas réussi à développer une bonne relation de travail ou dont les objectifs ont changé. Ces difficultés à évaluer et comparer la performance d'entreprises conjointes s'ajoutent à celles couramment rencontrées par les chercheurs dans le domaine des organisations, à savoir : la disponibilité et la validité des données recueillies, les différences entre firmes, industries et pays dans les règles pour comptabiliser et rapporter les résultats, les différences de niveau de performance (croissance, profitabilité) entre industries, etc.

Le concept de contrôle appliqué aux entreprises conjointes

Conceptuellement il existe fort peu de définitions du terme contrôle mais une grande variété de mesures, certaines reliées au processus de contrôle (pouvoir, influence, ordres, incitation, etc.), d'autres reliées aux mécanismes auxquels les managers ont recours pour exercer le contrôle et d'autres, reliées aux résultats de l'application de ces mécanismes (différence entre ceux qui mesurent s'il y a contrôle ou pas) et, enfin, d'autres mesures reliées à la détention de ressources nécessaires au succès d'une entreprise conjointe (technologie, savoir faire).

Traditionnellement, dans les études antérieures sur les entreprises conjointes, le concept de contrôle a été opérationnalisé sous trois axes distincts : la propriété et les clauses contractuelles entre les partenaires, le lieu où les décisions sont prises (maison-mère vs entreprise conjointe) et la provision de personnel de la maison-mère à l'entreprise conjointe. Face au large désaccord quant à la signification du thème contrôle et les façons dont il est exercé, il devenait essentiel de rassembler davantage de données empiriques pour développer une compréhension plus fine du concept tel qu'il s'applique aux entreprises conjointes.

L'échantillon

De la vingtaine d'entreprises conjointes approchées, dix furent retenues pour l'étude. Les critères de sélection étaient : la prédisposition des managers à participer, la possibilité de conduire des entrevues auprès des deux maisons-mères ainsi qu'auprès de l'entreprise conjointe elle-même (avoir les trois perspectives) et la possibilité d'effectuer des comparaisons intra-industries.

Le petit échantillon retenu s'imposait dans une étude pour laquelle la profondeur des données obtenues l'emportait sur leur ampleur. Rappelons que l'objectif est de mieux comprendre la relation entre deux variables (contrôle et performance) plutôt que de tester une relation bien comprise entre deux variables bien maîtrisées tant au plan conceptuel qu'opérationnel.

Les entreprises conjointes opéraient dans les secteurs suivants : chimique et pétrochimique (4), gestion hôtelière (2), alimentation (1), aluminium (1), construction (1) et télécommunications (1). Les partenaires locaux étaient : des banques (3), des firmes mexicaines (3), des filiales de multinationales étrangères (2), un consortium d'investisseurs mexicains (1) et une agence du gouvernement mexicain (1). La diversité de partenaires locaux reflète la difficulté que rencontrent les firmes étrangères, dans les pays en voie de développement, pour trouver des partenaires qui soient des firmes privées.

La collecte des données

Les données furent obtenues par voie d'entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de cinq à six heures pour deux rencontres avec chaque manager. Les entretiens étaient abordés de manière informelle et le questionnaire qui avait été élaboré n'était utilisé qu'en fin d'entretien pour s'assurer que tous les points à couvrir l'avaient été. Deux questionnaires ont été utilisés, le premier lors des entretiens avec les gestionnaires appartenant aux maisons-mères et le second avec les gestionnaires des entreprises conjointes. Ces questionnaires furent testés auprès des firmes qui n'ont pas été gardées pour l'étude.

L'analyse des données

Une étude de cas a été préparée pour chacune des entreprises conjointes étudiées. Les points couverts étaient les suivants : motifs et circonstances ayant conduit à la formation de l'entreprise conjointe; attentes et critères de succès des partenaires et des entreprises conjointes ainsi que leur évolution dans le temps; les informations requises pour s'assurer que ces critères soient rencontrés; ce que les maisons-mères contrôlent et comment elles le contrôlent ainsi que les changements dans le temps; l'autonomie du directeur général des entreprises conjointes et l'analyse des relations entre les éléments énoncés ci-dessus.

Le chercheur procéda à une analyse comparative de ces cas au niveau de chacune des variables prises séparément (performance et contrôle) puis au niveau de la relation entre ces deux mêmes variables.

Résultats

Mesure de la performance

La détermination du degré de succès d'une entreprise conjointe est compliquée par le fait que chaque partenaire a sa propre perception de ce qui constitue un niveau de performance satisfaisant et que ces perceptions sont parfois difficiles à concilier. Les différences les plus courantes apparaissent aux plans suivants :

- des critères utilisés : croissance *vs* profitabilité *vs* apprentissage d'une technologie ou d'un marché;
- de l'horizon temporel : court terme *vs* long terme;
- du niveau de performance : caractère agressif des critères retenus;
- du degré de spécificité : croissance *vs* croissance des ventes de 20 %.

En somme, il faut évaluer la performance d'une entreprise conjointe à partir de la *satisfaction simultanée des attentes*, et ce quelles qu'elles soient, des partenaires. Plutôt que de considérer une mesure objective, il est préférable de se fonder sur la perception des propriétaires quant à la satisfaction de leurs objectifs respectifs afin de mieux comprendre la pertinence des stratégies d'intervention adoptées par les maisons-mères à l'égard de l'entreprise conjointe ou de leur partenaire.

Le concept de contrôle

La gestion réussie du processus de contrôle par une maison-mère exige l'adéquation des mécanismes de contrôle utilisés aux décisions et activités de l'entreprise conjointe qui sont critiques à l'atteinte des objectifs de performance de la maison-mère (fig. 1). L'analyse des données mexicaines révèle qu'il est plus profitable d'aborder le concept de contrôle en cherchant à comprendre ce que les maisons-mères contrôlent dans une entreprise conjointe, et comment elles le contrôlent, plutôt qu'en cherchant à mesurer la « quantité » ou le « niveau » de contrôle requis.

Cette dernière approche, la plus couramment retrouvée dans les études sur ce thème, s'avère difficile à exploiter car le contrôle ne peut être mesuré de manière absolue. Il ne peut être mesuré que dans le cadre d'un ensemble de contingences spécifiques. En effet, une maison-mère ne possède pas plus ou moins de contrôle dans l'absolu, mais elle contrôle, ou ne contrôle pas, des activités ou des décisions spécifiques. De plus, deux maisons-mères peuvent contrôler simultanément une entreprise conjointe lorsqu'elles contrôlent des ensembles d'activités ou décisions distincts. Enfin, le contrôle est un concept multidimensionnel et il n'existe pas de règle permettant de combiner ces diverses dimensions en un seul index capable de mesurer des différences de magnitude.

L'étude des entreprises conjointes mexicaines démontre que les managers utilisent un éventail de mécanismes de contrôle plus large que celui généralement reconnu par les études antérieures. Aux mécanismes traditionnels tels que l'autorité

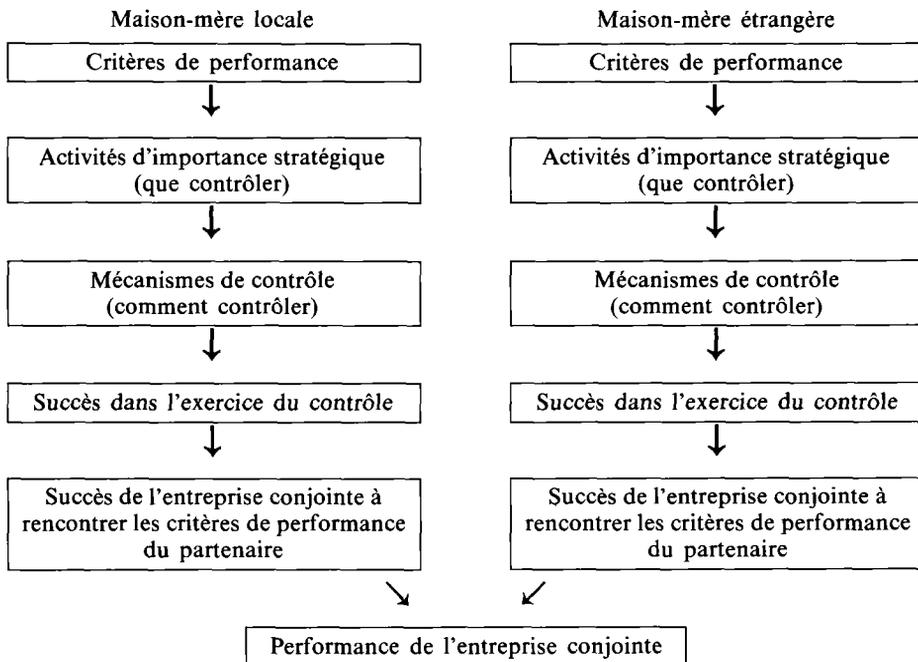


Figure 1. Structure d'analyse de la relation entre le contrôle exercé par les maisons-mères et les entreprises conjointes.

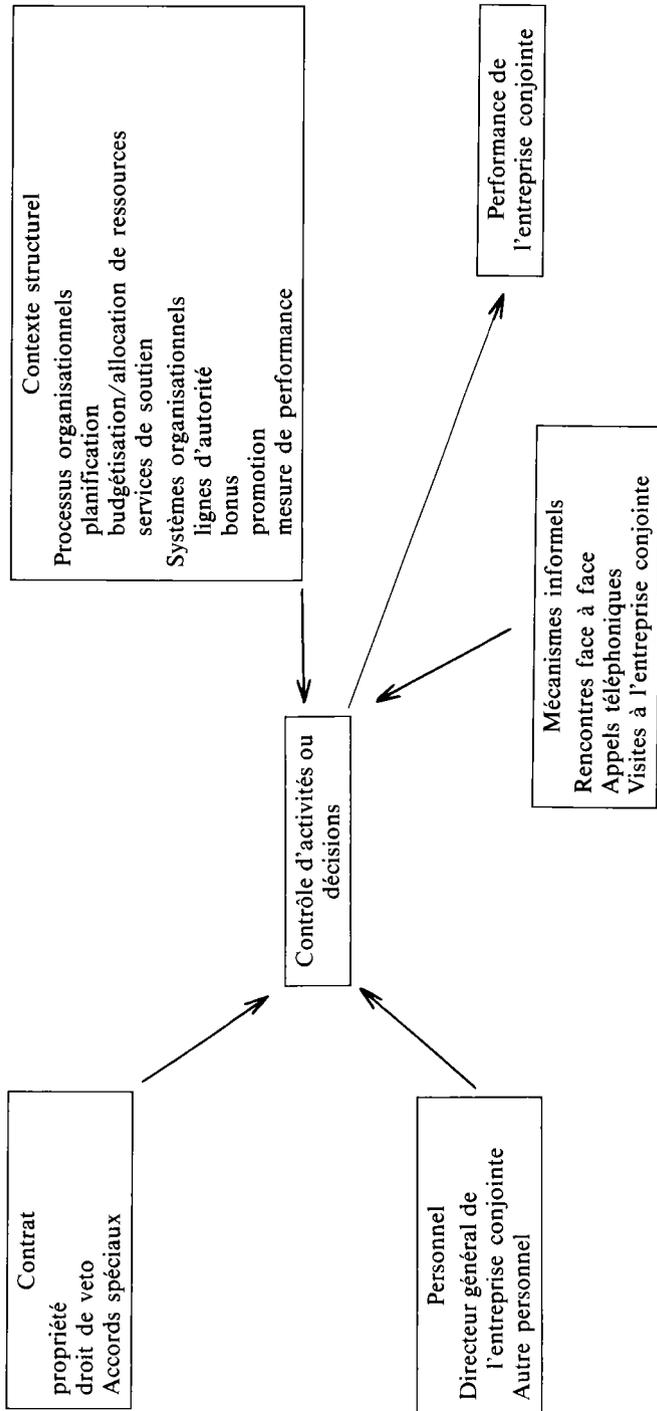


Figure 2. Mécanismes de contrôle dans les entreprises conjointes.

sur des décisions particulières, les accords contractuels et la provision de personnel, s'ajoutent des mécanismes plus subtils et moins directs tels que l'influence des décisions ou comportements du personnel de l'entreprise conjointe par le biais de processus organisationnels (planification, allocation de ressources), de systèmes de gestion (politiques et procédures, mesure de la performance) et de moyens informels (fig. 2).

Le contrôle est alors exercé en façonnant le contexte organisationnel dans lequel évoluent les gestionnaires de l'entreprise conjointe. Le contrôle est également exercé au travers de négociations implicites ou explicites entre individus. Il ne se limite clairement pas à une allocation, *de facto* ou contractuelle, du pouvoir décisionnel à l'une ou l'autre des maisons-mères.

Un dernier élément du concept de contrôle qui émerge de cette étude est l'identification de deux formes distinctes de contrôle. D'une part une maison-mère peut exercer son contrôle lorsqu'elle est en mesure d'influencer des décisions ou des activités dans un sens convergeant avec ses intérêts propres (contrôle positif), mais aussi lorsqu'elle est en mesure de bloquer ou prévenir l'exécution de décisions ou activités qu'elle juge contraire à ses intérêts (ex. droit de veto).

La gestion du processus de contrôle

L'analyse des dix entreprises conjointes, et en particulier de celles qui ont fait l'objet d'un redressement, a permis de voir comment l'inefficacité du processus de contrôle était associée à une performance inadéquate de l'entreprise conjointe et comment en modifiant leur stratégie de contrôle les gestionnaires des maisons-mères étaient capables de contribuer au redressement de l'entreprise conjointe. Trois étapes du processus de contrôle ont été analysées : le choix de ce qu'il faut contrôler; le choix de la façon dont il faut le contrôler; la supervision du processus de contrôle.

En pratique, l'identification des activités ou décisions à contrôler se fait au travers d'un processus d'essais et d'erreurs, alors que les managers de la maison-mère découvrent les domaines qu'ils doivent contrôler (apprentissage). Les facteurs déterminant ces choix sont :

- les critères de performance de la maison-mère;
- le niveau de dépendance de l'entreprise conjointe à l'égard des connaissances, aptitudes et ressources de la maison-mère;
- les dimensions politiques inter-organisationnelles;
- les attitudes de la maison-mère à l'égard du contrôle.

La décision de comment contrôler implique le choix de mécanismes appropriés pour influencer des décisions ou activités spécifiques. Les facteurs qui sont apparus déterminants dans ce choix sont :

- les caractéristiques de l'activité ou décision à contrôler, son importance pour la maison-mère;
- les compétences et le style de gestion du directeur général de l'entreprise conjointe;
- les circonstances politiques.

Enfin, l'exercice du contrôle est dynamique. Ce qu'une maison-mère choisit de contrôler et comment le contrôler change dans le temps à la suite d'événements tels un changement dans la performance de l'entreprise conjointe, dans le changement de la direction au siège social, dans le comportement du partenaire.

Les facteurs reliés à la performance des entreprises conjointes

Deux types de facteurs ont un effet sur la performance d'une entreprise conjointe (Tableau I). Les facteurs exogènes sont les mêmes que ceux qui affecteraient n'importe quel autre type d'organisation. Par suite nous nous concentrerons sur les facteurs endogènes, ceux que les managers peuvent influencer directement et qui sont spécifiques aux entreprises conjointes.

Tableau I. Facteurs de performance dans les entreprises conjointes.

Facteurs endogènes	Facteurs exogènes
Engagements des partenaires	Evolution de la demande
Contrôle exercé par les partenaires	Niveau de concurrence
Relations de travail entre partenaires	Taux de change
Transfert de ressources/compétences	Politiques gouvernementales.
Directeur général de l'entreprise conjointe	
Objectifs des partenaires	
Gestion du projet d'entreprise conjointe	

Engagements des partenaires

Pour fonctionner « normalement » et survivre aux inévitables conflits qui peuvent survenir, une entreprise conjointe, tout comme un mariage, requiert l'engagement mutuel des partenaires. Sans cet engagement qui repose sur la croyance que l'entreprise conjointe constitue un véhicule privilégié pour promouvoir les intérêts de chaque partenaire, disparaît un stimulant essentiel à la coopération. Les études démontrent que l'engagement d'un partenaire est fonction de facteurs tels que : l'existence d'une structure (individus, systèmes) au sein de la maison-mère pour contrôler l'entreprise conjointe; l'existence d'un champion, souvent au niveau de la direction générale, qui va consacrer du temps, de l'énergie et des ressources pour faire réussir l'entreprise conjointe; la pression ou l'exemple fournis par le partenaire.

Contrôle exercé par les partenaires

Tel que suggéré plus haut, le succès ou l'échec d'une entreprise conjointe dépend en partie de la capacité des partenaires à contrôler les activités et/ou décisions importantes à la satisfaction de leurs attentes. Le contrôle n'est pas une question de propriété (majorité des votes) mais repose plutôt sur la capacité de la maison-mère d'identifier des domaines d'influence privilégiés de l'entreprise conjointe (technologie, stratégie, développement du personnel cadre, contrôle de qualité...) et d'utiliser des mécanismes de contrôle efficaces. Ainsi un partenaire en position minoritaire dans une entreprise conjointe est tout à fait capable de contrôler le fonctionnement de l'entreprise conjointe pour assurer la réalisation de ses objectifs à partir du moment où il maintient une congruence entre ses critères de performance, et le contrôle des activités/décisions critiques au succès par le biais de mécanismes adéquats (formels et informels, directs et indirects).

Relations de travail entre partenaires

L'importance de ce facteur est démontrée par le fait que de nombreuses entreprises conjointes s'achèvent par un divorce parce que les partenaires n'ont pas réussi à développer un *modus vivendi*, entre eux aussi bien qu'avec l'entreprise conjointe, *modus vivendi* qui repose sur le respect et la confiance. Dans une entreprise conjointe les compromis sont la règle plutôt que l'exception. La capacité de travailler avec les managers du partenaire et de l'entreprise conjointe dépend autant de la chimie entre les philosophies managériales et les objectifs des divers partis que de la chimie entre les personnalités impliquées.

Transfert de ressources ou compétences

Avoir à satisfaire simultanément les intérêts de deux (ou davantage) parents est un défi majeur pour les entreprises conjointes. Mais ce défi représente une opportunité unique : l'opportunité d'avoir accès à deux ensembles de ressources et de compétences. Or certaines entreprises conjointes connaissent des difficultés qui pourraient être facilement remédiées si les partenaires identifiaient les domaines dans lesquels ils sont en mesure de contribuer des ressources ou des compétences requises par l'entreprise conjointe.

Compétence du directeur général de l'entreprise conjointe

Le succès du directeur général d'une entreprise conjointe tient de sa compétence à gérer une organisation autant que de sa capacité à jouer le rôle d'intermédiaire et de diplomate entre les partenaires. Le succès de l'entreprise conjointe est en partie lié à l'aptitude du directeur à éviter, minimiser ou résoudre les conflits. Il doit être capable d'évoluer entre deux cultures organisationnelles et éviter d'être perçu comme favorisant un partenaire au détriment de l'autre. Le choix d'un directeur général est une décision-clé dans toute entreprise conjointe.

Objectifs des partenaires

Les objectifs des partenaires vis-à-vis d'une entreprise conjointe ne sont pas stables dans le temps. Ils peuvent changer à la suite de modifications survenues dans des domaines tels que les circonstances du marché principal dans lequel opère un partenaire, la stratégie de la maison-mère ou la composition de l'équipe de direction. Dans de tels cas, l'application de nouveaux critères de performance à une entreprise conjointe s'accompagne presque inévitablement de modifications au niveau de la perception de son aptitude à rencontrer les attentes des partenaires.

Gestion du projet d'entreprise conjointe

Les causes de difficultés rencontrées dans les entreprises conjointes peuvent être reliées à deux séries de facteurs : la façon dont le projet a été mené depuis l'idée jusqu'à son opérationnalisation, et le manque de suivi ou d'attention portés à l'entreprise conjointe une fois en opération. Le Tableau II présente une synthèse de difficultés courantes rencontrées lors de la phase pré-opérationnelle d'une

entreprise conjointe. Pris globalement, ces obstacles suggèrent que l'on doit entreprendre un projet d'entreprise conjointe avec précaution. Une approche systématique de la phase initiale du projet peut éviter bien des surprises ou des conflits par la suite.

Il est important de reconnaître que ces derniers ne peuvent jamais être tout à fait évités. Comme dans un mariage, le développement d'une relation à long terme passe par des hauts et des bas et c'est précisément la façon dont les partenaires vont résoudre leurs différends qui détermine en partie la force de la relation. Comme dans un mariage l'effet d'apprentissage est primordial et la phase pendant laquelle les partenaires se font la cour joue à cet égard un rôle important avant la signature du contrat. Examinons brièvement la portée de quelques-uns de ces obstacles.

Tableau II. Obstacles au succès dans la gestion de la formation d'une entreprise conjointe.

Délégation totale de la tâche aux avocats
Définition ambiguë du projet
Processus de prise de décision inefficace
Informations inadéquates
Temps alloué au projet trop court
Manque de ressources allouées au projet
Responsabilités mal définies
Directeur de projet incompetent
Ingérence des partenaires
Engagement insuffisant
Manque de coordination
Mauvaises communications
Compétence du personnel affecté au projet

Les excès du légalisme

Les partenaires nord-américains ont tendance à attacher une très grande importance, souvent justifiée, aux aspects légaux du contrat parfois aux dépens des aspects managériaux et humains. Or il est clair que ce ne sont pas les contrats qui mènent les entreprises conjointes mais les individus. Les aspects contractuels doivent donc être placés dans leur perspective.

Trois cas de figure peuvent être observés dans l'élaboration de contrats d'entreprises conjointes. Le premier, et le plus dangereux, est celui où les présidents des maisons-mères s'accordent pour entreprendre un projet et demandent à leurs avocats respectifs de leur soumettre un contrat. Les négociations sont alors conduites entre avocats et indépendamment de la conception de l'entreprise conjointe. Le second cas est celui où les avocats représentant chaque partenaire participent conjointement avec le personnel des firmes impliquées à la conception du projet. Dans un tel cas il arrive souvent que les discussions soient ralenties par des considérations légales qui viennent compliquer les considérations opérationnelles. Le troisième cas, et celui qui semble avoir les résultats les plus positifs, est celui qui consiste à ne faire intervenir les avocats qu'une fois les aspects opérationnels clarifiés et quand il s'agit de raffiner et de traduire en langage légal le résultat des délibérations entre managers.

La précipitation

Souvent, la hâte des partenaires à débiter les opérations a tendance à escamoter les phases de filtrage et de définition du projet, et les partenaires se lancent en affaires sans avoir réellement pris le temps de réfléchir aux conséquences du projet. Ainsi dans le cas de l'une des entreprises conjointes mexicaines, les cadres étaient si pressés d'entreprendre ce qui paraissait être une bonne affaire qu'ils ont signé un accord avant même d'en avoir discuté les détails. Cette entreprise conjointe se termina après deux ans de disputes continuelles lorsque le partenaire mexicain racheta les parts des Canadiens. Les deux partenaires découvrirent un peu tard qu'ils avaient des styles de gestion très différents.

L'opportunisme pervers

Bon nombre d'entreprises conjointes sont entreprises sur une base opportuniste dans la mesure où la décision de s'engager plus avant dans le projet est souvent prise à partir d'une évaluation du projet sur ses mérites intrinsèques sans en examiner les implications stratégiques. Ainsi beaucoup d'entreprises conjointes ont été établies de manière fortuite, sans recadrage dans une perspective stratégique à long terme. Par exemple, l'idée d'entreprise conjointe entre deux des entreprises étudiées a vu le jour lors d'une rencontre entre les présidents des deux sociétés à une réunion du *Conference Board* à New York.

Evaluation et implications de la méthodologie

Avantages

La méthodologie, limitée à l'étude du Mexique, a permis de circonscrire en bonne partie l'effet de facteurs économiques, politiques et culturels; facteurs que l'on pouvait considérer constants. Les entretiens menés auprès des trois partis impliqués dans chaque entreprise conjointe ont permis d'obtenir des données très détaillées, de confronter les différentes opinions exprimées et de confirmer les opinions concordantes. Par suite le concept de contrôle qui émerge s'est avéré plus riche que celui utilisé jusque là. De plus, l'analyse longitudinale a permis d'examiner la relation entre les deux variables centrales dans le temps.

Inconvénients

La petite taille de l'échantillon rend difficile toute généralisation à partir des résultats et la validité du modèle dans d'autres circonstances reste à démontrer. L'échantillon n'est pas pris au hasard et il n'est pas prouvé qu'il soit représentatif de la population des entreprises conjointes au Mexique, et encore moins d'ailleurs. Ceci est d'autant plus vrai que l'échantillon manque d'homogénéité (industries, propriété, types de partenaires locaux). La qualité des données recueillies par voie d'entrevues dépend de la capacité du chercheur à stimuler le répondant, sans toutefois biaiser le « dit » comme le « non-dit », ainsi que de la volonté du répondant à partager des opinions et jugements qui sont plus personnels qu'ob-

jectifs. Enfin, l'étude n'est pas reproductible car l'analyse reflète les perceptions et interprétations du chercheur.

Implications pour des études ultérieures

L'application de la méthodologie au milieu africain doit être vérifiée. La validité du modèle doit également être testée. Les mêmes variables sont-elles applicables ? Y a-t-il d'autres variables non identifiées dans le modèle qui soient plus importantes dans le contexte africain ? Enfin, il semble opportun de mettre plus d'insistance dans le questionnaire sur les facteurs et variables reliés aux cultures respectives des maisons-mères.

Conclusion : quelques règles pratiques

La sélection du (des) partenaire(s)

La réussite d'une entreprise conjointe est en partie liée à l'intensité du besoin que les partenaires ont l'un pour l'autre, dans la phase initiale, puis de la dépendance de l'entreprise conjointe vis-à-vis de ses maisons-mères. Dès lors, il est essentiel dans la formation d'une entreprise conjointe que tous les partenaires aient un apport important et visible au projet. Ainsi, il faut établir ce qui fonde la compétence distinctive de chaque partenaire et évaluer la contribution potentielle qui en résulte à l'entreprise conjointe.

La prédisposition d'un partenaire à identifier et à transférer des ressources et du savoir-faire à l'entreprise conjointe est un signe d'engagement dans le projet; pour autant que les coûts et conditions rattachés à ces transferts ne sont pas démesurés. Les partenaires doivent donc apporter chacun quelque chose d'essentiel et unique à la réussite de l'entreprise conjointe et, de plus, leurs contributions doivent être aussi complémentaires afin de promouvoir un sentiment de dépendance mutuelle. L'engagement des partenaires dans le projet s'en trouve renforcé d'autant. En choisissant un partenaire il importe de s'assurer aussi de sa capacité à financer sur une base de long terme. En effet, la croissance d'une entreprise conjointe peut être bloquée par l'incapacité d'un partenaire à apporter sa part à une augmentation du capital, par manque de ressources financières.

Comme dans le cas d'un mariage, il est important de réaliser qu'une relation entre partenaires n'est pas une « donnée » mais un « construit » qui se bâtit dans le temps et qu'il est donc impossible de garantir au moment de la signature du contrat la qualité future de cette même relation. Cependant, il faut s'assurer que l'on maximise les chances de succès en choisissant un partenaire qui soit le plus compatible possible dans des domaines tels que : le style de management et la philosophie managériale, la gestion des relations de travail, les standards de qualité, la prédisposition au compromis. Une telle évaluation vient s'ajouter à celle de critères plus classiques tels que : la réputation, la solidité financière, le réseau de contacts, les précédents avec des entreprises conjointes (bons ou mauvais), etc.

La planification de l'entreprise conjointe

C'est là une opportunité pour les partenaires de clarifier leurs objectifs et attentes et de développer une relation de travail qui repose sur une compréhension mutuelle et sur le respect d'autrui. La responsabilité pour cette tâche doit être confiée à des personnes placées à des niveaux décisionnels suffisamment élevés pour assurer le progrès des discussions et du projet, soutenus par des avocats pour formaliser et clarifier les ententes conclues entre les partenaires.

Parmi les sujets essentiels à aborder au cours de la planification citons : la définition des objectifs stratégiques des partenaires et motivations pour entreprendre le projet, l'identification des sources de conflits potentiels et formulation de règles de résolution de ces conflits par consensus, les protections contractuelles pertinentes (droit de veto, règles de partage des bénéfices ou de terminaison de l'entreprise conjointe), la définition de la part de chaque partenaire dans la gestion de l'entreprise conjointe. Souvent, la prise de conscience des bénéfices potentiels à long terme peut suffire à assurer la coopération des partenaires pour autant que leur distribution soit perçue comme équitable par toutes les parties prenantes.

Un bon moyen d'aborder les thèmes présentés ci-dessus consiste à le faire à partir des intérêts de l'entreprise conjointe plutôt qu'à partir des intérêts respectifs des partenaires. Ainsi, ces derniers peuvent clarifier leurs positions respectives en s'accordant sur des sujets tels que : la définition du couple produit-marché desservi par l'entreprise conjointe, le choix de la technologie et de l'équipement, la détermination de la structure organisationnelle et l'allocation du personnel, le financement et la politique financière. Il est plus facile pour les partenaires de résoudre leurs différends en prenant comme point de référence l'entreprise conjointe et ses intérêts propres plutôt que leur intérêt au détriment de celui de leur partenaire.

Références

1. Beamish P.W. (1984). *Joint Venture performance in developing countries*. Unpublished doctoral dissertation, the University of Western Ontario, London, Ontario, Canada.
2. Franko L. (1976). *The European multinationals*. Harper and Row, New York.
3. Janger A.R. (1980). *Organization of international Joint Ventures*. The Conference Board, New York.
4. Killing P. (1983). *Strategies for Joint Venture Success*. New York, Praeger.
5. Lecraw D. (1983). Performance of transnational corporations in less-developed countries. *Journal of international business studies*.
6. *Mergers and Corporate Policy* (1983).
7. Mintzberg H. (1980). *The nature of managerial work*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
8. Navarre C., Schaan J.L., Doucet A. (1986). Où en est la gestion de projets aujourd'hui ? Essai de modélisation. *Revue de gestion des petites et moyennes organisations (P.M.O.)*; 1 (6) : 40-46.
9. Reynolds J.L. (1979). *Indian-american Joint Ventures : business policy relationships*. University press of America, Washington DC.
10. Schaan J.L. (1983). *Parent control and Joint venture success : the case of Mexico*. Unpublished doctoral dissertation, the University of Western Ontario, London, Ontario, Canada.

11. Schaan J.L. (1986). Turning a Joint Venture into a Successful Marriage. *University of Ottawa Quarterly*, 56 (4) : 177-190.
12. Vaupel J.W., Curhan J.P. (1973). *The world's multinational enterprises*. Boston, Harvard University Press.

21

Partenariat industriel : la « joint venture »

M. BACHIR EL BOUHALI

Office pour le Développement Industriel, Rabat, Maroc

Pourquoi les nouveaux pays industrialisés (NPI) sont-ils des contrées bénies pour le partenariat d'entreprises ? Disposant d'un substrat industriel conséquent d'investisseurs locaux, les NPI sont à la quête permanente de technologie et demeurent généralement ouverts à l'apport de capitaux extérieurs. Au centre des affaires, il existe une formule de partenariat : la « joint venture ».

Les stratégies d'accès ou de pénétration aux marchés régionaux ou internationaux font la part de plus en plus belle au partenariat industriel sous toutes ses formes : formation, assistance technique, transfert de technologie, marchés... Dans ce cadre, la nécessité d'une implantation directe dans le pays hôte joue en faveur de l'association avec un partenaire local sous forme d'entreprise conjointe, plus communément appelée sous son vocable d'origine anglo-saxonne de « joint venture ».

Qu'est-ce qu'une « joint venture » ?

Il n'existe pas de définition légale de cette forme de partenariat. Cependant, on peut dégager quelques caractéristiques qui font la spécificité de la joint venture, caractéristiques qui sont reflétées dans l'expression anglaise et qui peuvent en justifier l'emploi : la joint venture implique une association avec un partenaire industriel extérieur et porte sur un projet déterminé en commun ; elle comporte la mise en commun de moyens et de risques. Son caractère est contractuel : même si la joint venture a besoin d'un support, sous forme d'une entité juridique, le « contrat » (accord des parties) l'emporte sur la « structure » (personne morale régie par le droit des sociétés). Elle est un « mariage » qui implique, en principe, un égal accès aux décisions, indépendamment des contributions respectives des

partenaires : la joint venture est fondée sur le principe de parité. La cohésion et la solidité de l'affaire résident, en définitive, dans l'équilibre résultant d'intérêts réciproques, dans des rapports de complémentarité parfaitement définis.

Comment concevoir une « joint venture » ?

Sur le plan pratique, il existe trois séries de documents à élaborer, qui sont communément désignés par (fig. 1) : l'accord de base constitutif de la joint venture; la convention d'association définissant la structure et ses règles de fonctionnement, les contrats d'assistance et de prestations.

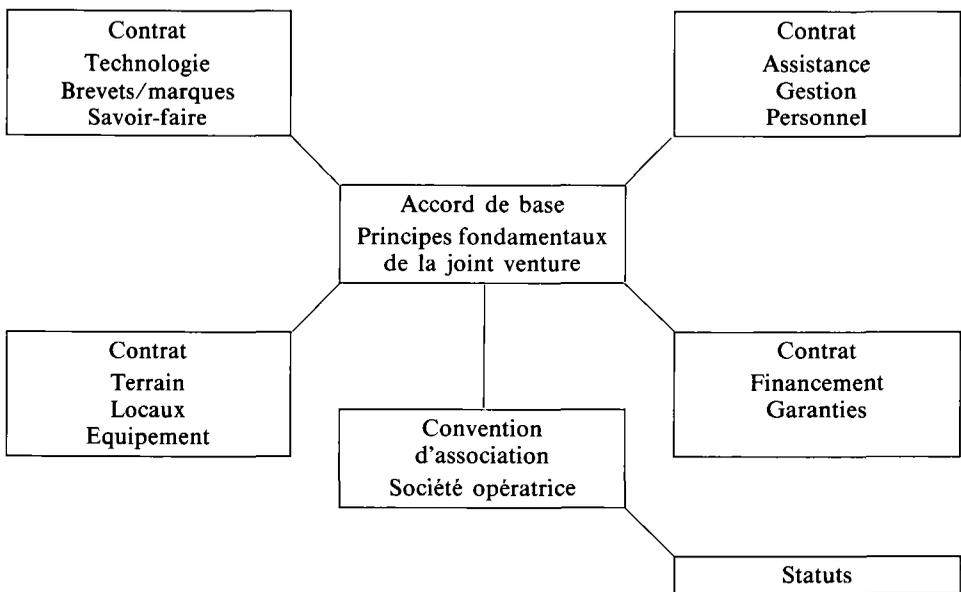


Figure 1. Accord de base et accords satellites.

L'accord de base

Il est constitutif de la joint venture et pose les principes fondamentaux du partenariat : le but poursuivi par les partenaires du double point de vue des marchés et des gammes de produits; les moyens à mettre en œuvre (création d'une structure et transfert de techniques); la durée de l'association, la protection du partenaire minoritaire ou les modalités de cession. Dans ce dernier cas, compte tenu du caractère *intuitu personae* des relations des partenaires à une joint venture, on ne peut admettre que l'un d'entre eux puisse se substituer un tiers en cédant la participation sans l'accord préalable de l'autre (ou des autres). La cession sera donc logiquement soumise à une procédure d'agrément.

Les accords satellites

Ils comprennent, d'une part, la « convention d'association » qui définit la forme juridique de la structure à créer, les contributions respectives des partenaires et les règles de fonctionnement; d'autre part, les « contrats logistiques » qui seront conclus pour doter la joint venture des moyens nécessaires à son action (transfert de techniques, licence de marque, vente d'équipement, distribution, approvisionnement, assistance, etc.).

A cet égard, il est essentiel d'assurer la cohérence de l'ensemble de la « chaîne contractuelle » et de définir la hiérarchie des accords : les dispositions de l'accord de base prévalent sur celles des accords satellites. Il importe également d'harmoniser les durées respectives des accords et de préciser les conséquences de la réalisation d'un accord sur les autres. Enfin, il est important de spécifier dans l'accord de base le caractère de *package deal* de l'ensemble des accords constitutifs de la joint venture : ceux-ci entrent en vigueur ensemble ou pas du tout.

Pourquoi une « joint venture » ?

Pour le promoteur local du pays hôte

Les principaux avantages pratiques de la conception d'une joint venture sont les suivants. Le promoteur local peut obtenir des études de faisabilité et de réalisation de projets parfaitement adaptées s'il est assisté par un partenaire à la fois technique et industriel expérimenté : il a accès à des sources de financement extérieures par l'intermédiaire de son partenaire extérieur. De plus, le projet reçoit un accueil plus favorable auprès des institutions de financement grâce à l'engagement du partenaire industriel extérieur. L'affaire est en meilleure position pour pénétrer de nouveaux marchés extérieurs par le biais des réseaux commerciaux établis par le partenaire extérieur; ce dernier est en mesure d'offrir une formation spécialisée au personnel local. Enfin, le partenaire local aura le soutien nécessaire pour assurer l'approvisionnement des produits et du matériel importé, la maintenance de la production, ainsi que des pièces détachées dont il peut avoir besoin à brève échéance.

Pour le partenaire extérieur

La joint venture présente un intérêt considérable à plus d'un titre. Il a accès, grâce à son partenaire local, à de nouveaux marchés locaux ou régionaux et consolide éventuellement sa position sur un marché régional porteur. Il peut disposer de garanties d'approvisionnement en matières premières locales. Il peut également transférer vers le pays hôte la partie de sa production à forte proportion de main-d'œuvre et concentrer dans son pays d'origine la partie à forte intensité de capital. Il bénéficie des diverses incitations fiscales particulièrement intéressantes octroyées par le Code des investissements industriels. Son unité est enfin implantée à proximité de l'Europe et à un coup d'aile du continent américain.

La « joint venture », vecteur de développement industriel

Une nouvelle approche du partenariat a été mise en place par la Convention de Lomé qui régit les relations entre la CEE et le continent africain, les régions des Caraïbes et du Pacifique dans le cadre de la coopération Nord-Sud. Stimuler l'esprit d'entreprise et le partenariat tel est le pari engagé par la CEE par le biais du CDI⁽¹⁾ créé en 1977 par cette Convention, en vue de promouvoir l'implantation de joint ventures.

Pourquoi une telle initiative de la part de la CEE sur ces joint ventures dans le domaine du développement industriel ? Cette structure est sans aucun doute le moyen le plus efficace pour le transfert de technologies et pour la mobilisation des capitaux, ainsi que pour la promotion de l'entrepreneuriat.

L'expérience tend à montrer que la part du capital pour de nouveaux projets industriels doit être de l'ordre de 40 % de l'investissement total, y compris le fonds de roulement. Dans ce cas, les promoteurs nationaux et CEE participent chacun à concurrence de 20 % de l'investissement total.

Si l'étude de faisabilité se révèle positive, les partenaires pourront, dès lors, mobiliser des fonds complémentaires nécessaires. En d'autres termes, il se peut que chaque promoteur n'ait à fournir en fonds propres que 10 à 15 % de l'investissement pour que le projet soit bancable.

Trois types de financement peuvent être distingués : les IFD, les crédits à l'exportation et l'assurance-investissement pour le partenaire européen. L'engagement d'une IFD dans un projet donné ne dépassera généralement pas les 30 % du coût total de l'investissement. Le CID pourra apporter son assistance en matière d'aide aux négociations financières, ou de cofinancement des études de faisabilité. Pour la France, l'IFD est la CCCE à travers la Société de capital risque Proparco. D'autres types d'IFD prennent également des participations au capital des joint ventures associant partenaires africains et européens (SFI, SIFIDA à Genève, EDESA Management à Zurich, etc.).

Ainsi dans le cadre des relations de partenariat industriel CEE-Afrique, la réalisation de joint venture se fait en quatre étapes : par l'évaluation du projet par les partenaires (étude de pré-faisabilité), par l'engagement moral (la lettre d'intention), par l'étude de faisabilité et par la convention de constitution de joint venture à laquelle peuvent se greffer divers contrats complémentaires (contrats de gestion, de commercialisation, de licence, de marques de fabriques et de fournitures).

En Europe, la perspective du marché unique communautaire de 1993 semble accroître, de façon sensible, l'intérêt porté par les entreprises à ce mode d'implantation. Ressentant l'urgence d'une bonne couverture des grands marchés de la CEE, les firmes cherchent à gagner du temps sur la conquête de positions significatives. Elles pensent désormais alliances. Parmi les initiatives prises pour favoriser cette intégration communautaire, il convient de citer la décision récente de la Commission de Bruxelles de lancer un réseau européen de coopération et de rapprochement d'entreprises. Baptisé BC-Net, ce système informatisé devrait permettre la circulation d'offres et demandes de coopération entre PME.

Avec le contexte particulier de son entrée dans la CEE, l'Espagne est de ce point de vue un cas particulier. Longtemps bloquées aux portes du marché ibérique, les entreprises européennes rivalisent aujourd'hui d'activité pour enlever au plus vite

(1) Centre de Développement Industriel (Bruxelles).

des parts de marché. En face, les entreprises espagnoles, hier protégées par un véritable cordon sanitaire douanier, ont souvent perdu pied sur le plan technologique, et recherchent l'appui d'un partenaire « à niveau ».

Au Maroc, le développement de la formule est réel mais n'est pas aisé à mesurer. Bien que l'on s'accorde sur la progression de ce type de partenariat, le nombre et le volume des opérations de création de joint ventures n'apparaissent pas en propre; celles-ci sont fondues dans les statistiques globales d'investissements étrangers.

Cela étant, les faits sont têtus. De par sa situation géostratégique privilégiée, le stade de développement de ses infrastructures et le dynamisme de ses entrepreneurs, le Maroc apparaît, pour l'Europe en particulier, comme une « fenêtre » orientée plein sud.

Le partenaire extérieur apporte des capitaux, sa technologie et sa connaissance des marchés internationaux. De l'autre côté, le partenaire marocain pose dans la corbeille de « mariage » : une main-d'œuvre de qualité, des cadres compétents, une production irréprochable, sa connaissance du marché local, voire régional.

« Joint ventures » au Maroc

L'observation des faits montre que les joint ventures sont nombreuses au Maroc. Le Code des investissements industriels et les avantages substantiels octroyés aux investisseurs étrangers en matière de prise de participation, de garantie de transfert des bénéfices nets d'impôts et de retransfert du produit réel de cession sont autant d'incitations à réaliser des joint ventures.

En outre, le Maroc a conclu, avec plusieurs pays étrangers, des accords spécifiques garantissant les investissements. Le Maroc a enfin signé des conventions en vue d'éviter la double imposition, avec des pays tels que la France, le Canada, la Belgique, le Luxembourg, la Tunisie, les Etats-Unis, la RFA, l'Italie... En guise d'illustrations, deux cas de joint ventures seront présentés.

Le premier concerne la société marocaine SIMEF avec la mise en place d'un partenariat exclusivement de type technique (transferts de technologies); le second porte sur la création d'une société conjointe dans le domaine de la confection, avec des partenaires financiers marocains et un partenaire technique, commercial et financier européen.

Le cas de la SIMEF

Le projet, entamé à partir de 1974, porte sur la fabrication de moteurs 60 cm³ pour cyclomoteurs, de moteurs électriques et Diesel. Il trouve son origine dans la décision des Pouvoirs publics, en 1972, de reconverter les activités d'une manufacture d'armes (créée en 1963 par le BEPI).

L'ODI, qui a succédé en 1973 au BEPI, fut chargé de cette opération de reconversion. Les études menées pour l'identification et l'évaluation de productions civiles ont permis la sélection d'un programme de fabrication de machines tournantes. Ce choix tient compte de l'existence d'un personnel technique qualifié de plus de dix ans d'expérience.

L'objectif de cette nouvelle unité industrielle, pôle de développement régional, est la maîtrise progressive des technologies acquises et ce, à travers le renforcement

de l'intégration des fabrications. Pour ce faire, de nouvelles installations et machines, destinées à renouveler et à compléter l'équipement existant, ainsi que l'acquisition d'une fonderie fonte, sont décidées.

Le moteur Diesel

Une consultation internationale lancée auprès de plusieurs firmes européennes permet de sélectionner une marque anglaise déjà connue au Maroc (Petter) sur la base des critères suivants :

- gamme de moteurs en rapport avec les besoins du marché intérieur;
- références et compétence du fournisseur;
- possibilité d'intégrer rapidement les fabrications;
- le prix de revient final compte tenu du coût de cession des pièces détachées;
- le coût du transfert (redevances et royalties);
- et enfin, l'exportation-compensation.

La convention conclue entre la SIMEF et le bailleur de licence a prévu notamment les dispositions suivantes. Le partenaire technique cède à la SIMEF la licence exclusive de fabrication et de vente au Maroc et dans les territoires autorisés; il s'engage à fournir les pièces CKD à un prix révisable selon une formule préétablie. L'entreprise peut également s'approvisionner auprès d'autres fournisseurs pour certaines pièces sous réserve de l'accord du partenaire technique; ce dernier s'engage à racheter des pièces fabriquées par la SIMEF au titre de la compensation, dont le volume est lié aux achats effectués par l'entreprise auprès du fournisseur. Celui-ci met à la disposition de l'entreprise un technicien au titre de l'assistance technique à l'installation de la chaîne diesel, moyennant règlement d'honoraires. La rémunération (payable en devises) comprend une redevance forfaitaire de 200 000 DH dont la moitié établie sur quatre ans et des royalties s'élevant à 3 % de la valeur ajoutée. La SIMEF peut apporter des modifications ou des améliorations aux moteurs concédés, avec l'accord du partenaire technique, lequel se réserve le droit de les exploiter pour son compte et ce, gratuitement; elle s'interdit de fabriquer des moteurs concurrents et d'accorder des sous-licences. Le contrat portait sur une période de cinq années.

Le moteur électrique

Après une consultation internationale, une firme française (Leroy Sommer), leader européen, fut choisie malgré la très faible part qu'elle détenait sur le marché marocain. Le contrat négocié entre la SIMEF et le partenaire technique stipule en particulier que le partenaire français cède à l'entreprise marocaine la licence exclusive de fabrication et de vente au Maroc et dans certains marchés africains; il étudiera et participera à l'engineering de l'atelier de fabrication de moteurs électriques. Il assurera également la formation du personnel. La SIMEF versera, par ailleurs, une redevance et des royalties.

Le contrat a une durée de dix ans. Après résiliation, la SIMEF n'inscrira plus la mention « fabrication sous licence ».

Sur le plan de l'exportation, la commercialisation est exclusive sur certains pays, et non exclusive sur d'autres, sous réserve de l'accord des deux partenaires sur les types et les qualités de moteur autorisés. Une commission de 5 % est accordée au bailleur de licence, sur le prix de vente net.

Le moteur à essence

Le choix du type de moteur et des marques était dicté par la structure du marché intérieur. Deux marques françaises, Peugeot et Motobécane, se partageaient à égalité le marché du cyclomoteur.

Un accord de licence et d'assistance technique, négocié directement avec chacun des deux fabricants français, prévoyait la fabrication des moteurs, livrés ensuite à deux chaînes concurrentes d'assemblage du cyclomoteur, l'une de Dimac (marque Peugeot), l'autre de Mobylette-Maroc, lesquelles assurent la distribution et le service après-vente des engins. Par ailleurs, la SIMEF et Motobécane conclurent un accord d'assistance technique et d'engineering dans le but d'assurer la coordination dans la production des deux moteurs Peugeot et Mobylette.

Il importe de relever, à cet égard, que cette forme de partenariat est rarissime dans les affaires puisque deux marques concurrentes de moteurs similaires (les mêmes caractéristiques pour le même marché) ont pu être réunies.

L'intérêt pour la SIMEF demeure, dans l'optique d'une acquisition judicieuse de technologie à moyen terme, de « prendre ce qu'il y a de meilleur » (moindre complexité technologique, interchangeabilité et coût) dans chaque marque en vue de développer sa propre technologie.

Le cas de la joint venture de confection-export

Le projet, conçu en 1981, reposait sur deux types de conventions : l'une définissant un partenariat financier entre un investisseur privé marocain et l'ODI; l'autre portant sur un partenariat à la fois technique, commercial et financier, liant un industriel européen et la société opératrice marocaine.

Dans le cadre des efforts déployés par l'ODI pour la promotion des investissements, et en vue de mieux répondre aux demandes de sous-traitance, l'ODI a élaboré l'étude de faisabilité d'un projet de confection à vocation exportatrice.

Le premier type de convention

Un promoteur potentiel marocain a manifesté son intérêt pour la réalisation de ce projet, sous réserve que l'ODI accepte de prendre une participation effective dans le cadre d'une société conjointe.

Compte tenu des divers atouts inhérents au projet et à la qualité des partenaires en présence, l'ODI accepte de prendre part au capital à hauteur de 33 %, étant entendu qu'il pourra procéder, s'il le juge opportun et nécessaire, à la cession de ses actions dans la société opératrice à un prix préétabli. Dans ce cas, le partenaire privé marocain pourra exercer son droit de préemption en vue de racheter les actions cédées par l'ODI.

Le second type de convention

Dans ce type de convention — de nature technique financière et commerciale — l'industriel européen s'engage dans une formule de partenariat. La société opératrice marocaine sera donc créée sur la base de certaines obligations. Le partenaire européen passera des commandes à la société opératrice pour réaliser des vêtements à partir d'étoffes livrées par celui-ci, et selon des modèles prédéterminés. Les produits finis seront vendus par le partenaire européen, en dehors

du Maroc. La société opératrice n'acceptera pas de travailler pour un fournisseur autre que le partenaire européen, sauf accord de ce dernier. Tous les tissus fournis par le partenaire européen demeureront la propriété de ce dernier à tous les stades de fabrication.

Enfin, en plus d'une prise de participation effective au capital de la société conjointe, le partenaire européen s'est engagé à assurer une assistance technique dans des conditions établies à l'avance et d'un commun accord avec les autres partenaires marocains.

Cette joint venture, devenue depuis lors une *success story*, n'aurait sans doute pas vu le jour sans les trois partenaires : un investisseur privé marocain désireux de créer une affaire dans un créneau porteur et en association avec des partenaires sérieux et complémentaires; un industriel européen soucieux de délocaliser une partie de ses activités dans un pays proche de l'Europe et doté d'un encadrement technique adéquat; une institution de développement industriel, initiateur du projet, capable d'assumer des fonctions de catalyse et de partenariat actif dans la conception, la réalisation et le suivi de la joint venture. Dans l'optique du partenariat, chacun doit en effet apporter à l'autre ce qu'il n'a pas; il faut que deux et deux fassent cinq.

Les stratégies de délocalisation de nombre d'entreprises européennes implantées au Maroc en association avec des partenaires marocains attestent, s'il en est besoin, que la joint venture — plus qu'une formule juridique — est un outil de stratégie d'entreprises et de coopération industrielle et technologique.

Conclusion

Le partenariat n'est pas une idée abstraite. C'est déjà une idée en marche, dont le cheminement et l'orientation sont, avant tout, à l'usage que s'en font ses acteurs.

La formule est en vogue partout dans le monde car elle s'inscrit dans un cadre de coopération à long terme, que chaque partenaire a intérêt à préserver. La joint venture est, de ce fait, le mode idéal pour exploiter les complémentarités et gérer les effets de synergies.

Multipliée dans un espace économique viable — Europe et Grand Maghreb — la formule se transforme en opération « transfrontières » et apparaît à la fois comme un solide point de rencontre et un instrument original de création d'entreprises performantes.

En somme, le partenariat a besoin d'un climat de confiance mutuelle lequel suppose une parfaite reconnaissance de sa vocation, à mi-chemin entre la promotion industrielle, l'aide au développement et le « business ».

22

Rôle des programmes d'ajustement structurel dans la construction des sociétés conjointes Nord-Sud : le cas de la République Populaire du Congo

T. DZAKA

Faculté des Sciences Economiques, Brazzaville, Congo

Le thème du désengagement économique de l'Etat est de facture récente dans les pays africains puisqu'il ne date que des années quatre-vingt. En effet, la tendance dominante en Afrique jusqu'à cette période est marquée par un interventionnisme étatique non seulement comme planificateur, législateur mais surtout comme entrepreneur. Jacquemot [9] a pu ainsi écrire : « Certes, le phénomène n'a pas atteint le même degré dans tous les pays, en raison notamment de la diversité de leurs options politiques; mais même dans ceux où le projet défendu par les groupes au pouvoir était de créer à terme une économie fondée sur les mécanismes du marché et de faciliter l'éclosion d'un secteur national privé associé aux capitaux étrangers, les interventions de l'Etat apparaissaient comme le vecteur naturel du développement. Affirmé de manière officielle ou diffuse, le rôle prééminent de l'Etat et de son administration relevait de l'évidente nécessité. »

Depuis les années quatre-vingt, l'interventionnisme étatique est sérieusement remis en cause tant par les gouvernants africains eux-mêmes que par les organismes internationaux, spécialement le FMI et la Banque Mondiale qui appuient les Programmes d'Ajustement Structurel (PAS).

Ainsi, en raison de la montée de la contrainte extérieure (effondrement du cours du baril de pétrole, dépréciation du dollar, alourdissement du service de la dette extérieure, etc.), conjuguée avec les limites de la politique économique domestique, le Congo, pays à revenu intermédiaire, exportateur de pétrole et à orientation socialiste, en accord avec le FMI et la Banque Mondiale, applique des PAS depuis

juin 1985. Cela en vue de restaurer les équilibres macroéconomiques en matière de budget et de balance des paiements principalement.

Mais les PAS visent aussi la création et la consolidation des conditions favorables à la croissance, spécialement grâce à la mise en œuvre des réformes macroéconomiques et structurelles centrées sur la libéralisation économique dont la privatisation constitue l'axe central.

C'est dans cette perspective que l'Etat congolais s'est récemment engagé dans une nouvelle politique d'importation de technologies, fondée sur la promotion du partenariat *via* les formules sociétaires et/ou contractuelles, entre les firmes publiques et/ou privées nationales et les firmes étrangères originaires de l'OCDE essentiellement.

La présente communication se propose d'atteindre en conséquence deux objectifs complémentaires :

— *primo*, restituer la logique de l'émergence et de la crise des entreprises publiques au Congo;

— *secundo*, mettre en évidence l'incidence des PAS sur les mutations de la politique contractuelle de l'Etat congolais, vis-à-vis des sociétés transnationales (STN).

Notre hypothèse centrale est que les PAS constituent un vecteur privilégié d'accélération mais aussi de freinage du processus de formation des sociétés conjointes Nord-Sud.

Qu'est-ce qu'une société conjointe ?

Il convient de définir une société conjointe ou *joint venture* (au Congo, l'on parle souvent de société mixte).

A l'évidence la *joint venture* comme concrétisation du partenariat est la résultante des nouvelles formes d'investissement (NFI) à l'échelle internationale. Basila [4] a pu ainsi écrire : « Par nouvelles formes d'investissement, nous entendons les investissements internationaux et/ou multinationaux dans lesquels l'investisseur étranger au pays d'accueil ne détient pas de participation de contrôle, ou même parfois de participation quelconque, au capital social de l'entreprise, laquelle repose néanmoins sur la mise en commun de moyens en vue d'atteindre des objectifs fixés conjointement. Ces NFI, qui impliquent le partage des risques, des profits et des responsabilités, permettent aux entreprises intéressées, lesquelles peuvent relever d'économies de niveaux de développement et appartenant à des systèmes différents, de réaliser un véritable partenariat, tout en conservant leur identité et des intérêts propres. »

Sur la base du caractère « conjoint » de la propriété, de la gestion, de la responsabilité juridique et financière, des profits et des risques, il est possible de distinguer les formes sociétaires des formes contractuelles d'investissement international pour le partenariat [14].

Dans les techniques sociétaires

Dans la *joint venture* ou co-entreprise qui est une société par actions, il y a partage de la propriété par l'entremise d'une entité juridique distincte — une entreprise

constituée localement — dans le pays hôte. L'entreprise locale peut continuer d'exister même si les actionnaires changent.

Dans les techniques contractuelles (la *joint venture* contractuelle)

La propriété des actifs est partagée, sans qu'il y ait pour cela d'entité juridique distincte, et l'association des partenaires est uniquement fondée sur un contrat, de même que le partage des profits, des risques, du contrôle et des primes de décisions, à condition que les dispositions arrêtées d'accord parties soient conformes à la politique économique du pays hôte.

Au titre des techniques contractuelles de coopération, on peut citer les livraisons d'usines clés en main, la sous-traitance internationale, les accords de licence, de management, de franchising, de *buy back*, etc. Cependant, ces formes contractuelles n'aboutissent au partenariat que si les trois conditions ci-après sont réunies : un engagement temporel durable, une participation conjointe aux risques et un partage de responsabilités dans la gestion.

Dans la réalité, les formes sociétaires sont souvent combinées aux formes actuelles. En effet, ces dernières sont généralement considérées comme un vecteur privilégié de transfert et de maîtrise technologiques par les firmes des pays d'accueil; d'où la notion de plus en plus usitée de « décrochage de la technologie ».

Enfin, dans la pratique, la conception d'une *joint venture* donne lieu à trois séries de documents communément désignés par : l'Accord de base constitutif de la *joint venture*, la Convention d'association définissant la structure et ses règles de fonctionnement, les Contrats d'assistance et de prestations [8].

Emergence et crise des entreprises publiques

Interventionnisme étatique dans l'industrialisation

Définie du point de vue de sa méthode, la politique industrielle, note de Boissieu [5] « représente une manière plus approfondie, plus intensive, de faire de la politique économique. L'optique concernée, celle de l'industrialisation s'applique alors aussi bien au secteur secondaire qu'à l'agriculture ou au secteur tertiaire ». Dans le contexte de l'économie congolaise, la justification de l'émergence des firmes publiques est suivie d'une analyse du statut des sociétés mixtes.

Mobiles de l'émergence des firmes publiques

Au plan idéologique d'abord, le Congo a opté pour l'édification d'une société socialiste depuis 1963. A cet effet, l'Etat devait se rendre maître de tous les leviers de commande de l'économie en vue de garantir les bases matérielles de l'indépendance nationale. Aussi, les textes du Parti congolais du travail (PCT) qui reconnaissent quatre formes d'organisation sociale de la production (entreprises d'Etat, entreprises mixtes, entreprises privées, coopératives), soulignent que le secteur d'Etat⁽¹⁾ doit devenir le secteur dominant de l'économie congolaise.

(1) Au Congo, font partie de ce secteur, les entreprises d'Etat (dont le capital social est contrôlé à 100 % par l'Etat congolais) et les entreprises mixtes (dont le capital social est majoritairement détenu par l'Etat congolais).

Au plan économique ensuite, à l'instar de la majorité des Etats africains du début des années soixante, le développement d'un secteur public a été rendu nécessaire pour, notamment, suppléer la faiblesse du capital privé (national surtout). Ainsi, des années soixante à nos jours, la classe d'entrepreneurs locaux est restée embryonnaire et se focalise dans les activités tertiaires tels le transport, le commerce, l'hôtellerie, etc. à travers les PME. Ce développement avait également pour but de réduire la forte présence des STN dans l'industrie domestique. En effet, le capital étranger dans certaines branches contrôle la quasi-totalité des activités (électricité; BTP; agro-alimentaire; bois; industries extractives; industries métalliques-mécaniques et électriques) puisque sa part dans les actifs industriels dépasse généralement 70 %.

On comprend alors pourquoi l'Etat, depuis le milieu des années soixante, a déployé une politique volontariste en faveur des entreprises publiques *via* les nationalisations de filiales étrangères (électricité-eau, transport; agro-alimentaire, banques, etc.), la création *ex nihilo* de plusieurs entreprises publiques notamment dans le secteur manufacturier (filière bois, textile-habillement, cimenterie, construction navale, raffinerie de pétrole, etc.), ainsi que les prises de participation dans le capital des STN implantées au Congo.

Le processus de montée du rôle de l'« Etat Entrepreneur » au Congo caractérise donc la période 1963 à 1985. Ainsi, si en 1970, on dénombrait quarante entreprises publiques (dont trente-cinq entreprises non financières), en 1985, on en comptait cent trois (dont quatre-vingt-dix entreprises non financières), soit un accroissement de + 100 % sur quinze ans de politique industrielle on ne peut plus dirigiste⁽²⁾.

Statut des sociétés mixtes avant 1985 dans la politique industrielle

L'analyse du statut des sociétés mixtes au Congo avant l'adoption des PAS en 1985 est édifiante quant à la marge de participation des firmes étrangères à l'édification des sociétés conjointes locales; du moins dans l'optique des techniques sociétaires.

En dépit des déclarations gouvernementales dès 1963 pour un « dialogue » des trois secteurs de l'économie nationale, force est de constater que la formation des entreprises mixtes non financières au Congo, entre l'Etat et les firmes étrangères ne devient significative qu'à compter des années quatre-vingt.

En effet, si l'on considère le secteur industriel, à notre connaissance, seulement quatre sociétés mixtes ont été créées, entre 1963 et 1970 (une dans l'exploitation des mines de potasse avec le groupe français Entreprise minière et chimique, deux dans le pétrole avec les STN, ELF Aquitaine et AGIP recherches, une dans l'industrie sucrière avec le groupe français dénommé les Grands Moulins de Paris). Durant les années soixante-dix, de même, à peine quatre sociétés mixtes seront créées (deux dans l'industrie du bois, une dans le textile-habillement, une dans la chimie, avec les partenaires français, hollandais, allemands et italiens⁽³⁾).

Dans ces sociétés conjointes, à l'exception d'un cas, l'Etat congolais n'a détenu qu'une participation minoritaire au capital social ne dépassant pas 35 %. De plus, la gestion a toujours été assurée par le partenaire étranger bien que les contrats

(2) Au début de 1986 par exemple le classement des 50 premières entreprises (par rapport au chiffre d'affaires et aux effectifs employés) exerçant au Congo révèle que vingt-deux entreprises (44 %) sont contrôlées par des capitaux publics congolais, qu'une entreprise (2 %) est contrôlée par des capitaux privés nationaux et que vingt-sept entreprises (54 %) sont contrôlées par des capitaux étrangers. Ce classement exclut les entreprises non financières [10].

(3) Il s'agit de la société mixte PLASCO (Société des Plastiques du Congo), créée en 1975 avec une participation au capital social de 60 % pour l'Etat congolais et 40 % pour une firme italienne.

en la matière prévoient la participation du partenaire local. Il en est résulté une volonté de la part des Pouvoirs publics d'accroître le contrôle sur les sociétés mixtes.

On peut, en effet, lire dans les documents du 3^e Congrès extraordinaire du PCT tenu en décembre 1979 ce qui suit : « Le secteur mixte doit évoluer progressivement vers le secteur d'Etat. L'Etat doit être prudent dans sa prise des participations et il importe qu'il contrôle réellement la gestion des entreprises mixtes et qu'il ne soit pas un partenaire passif. »

De même, dans la stratégie industrielle définie à l'occasion du Plan quinquennal 1982-1986, on note [16] que le « rôle de l'Etat sera majeur dans le développement industriel. Dans les filières prioritaires⁽⁴⁾, les entreprises seront étatiques ou mixtes lorsque les circonstances l'imposeront. Dans les autres secteurs, la maîtrise de l'Etat sera renforcée, par sa présence au capital, lorsqu'une telle politique permet effectivement d'influencer l'activité des entreprises et par des mesures institutionnelles (code des investissements, mesures d'incitation à la décentralisation, congolisation des cadres, mesures fiscales, etc.).

Or, parmi les deux objectifs que s'était fixés le plan 1982-1986, le redressement du secteur productif d'Etat et le développement du secteur mixte figurait au second rang, après l'aménagement du territoire *via* les grands travaux d'infrastructures économiques et sociales. Dès lors, à la faveur du boom pétrolier de la période 1979 à 1985, l'Etat a substantiellement amélioré ses capacités d'autofinancement et d'emprunt sur le marché financier international. Cela explique l'ampleur des investissements réalisés par l'Etat (directement ou par aval d'emprunts) au profit des entreprises publiques, durant le Plan 1982-1986, soit 417 milliards de francs CFA représentant 52,8 %⁽⁵⁾.

S'agissant des sociétés conjointes du secteur public, le constat est que leur rythme de constitution entre 1980 et 1985 a été lent, avant de s'accélérer après l'adoption du PAS [12]. Cette mutation résulte des contre-performances réalisées par les sociétés d'Etat, à l'occasion spécialement du Plan 1982-1986, qui ont contraint l'Etat à un relatif désengagement appuyé par le FMI et la Banque Mondiale.

Contre-performances des entreprises publiques

A la fin du Plan quinquennal 1982-1986, la situation économique des firmes publiques reste précaire puisqu'elle se traduit par un déficit global de 100 milliards de francs CFA, ce qui correspond à 11 % du PIB. Après une tentative de mesure des contre-performances des firmes du secteur public, une explication générale de la crise de ces firmes sera avancée.

Mesure des contre-performances

Trois critères sont retenus à cette fin : la contribution au PIB (taux de valeur ajoutée), la contribution à l'emploi, la productivité apparente du travail.

La contribution des firmes publiques à la formation du PIB. On relève qu'entre 1981 et 1986, elle s'est située en moyenne à 10,8 % pour l'ensemble des quatre-

(4) Ces filières concernent surtout les industries ci-après : matériaux de construction, bois-papier, sidérurgie, pétrochimie, potasse, électro-mécanique.

(5) Notre enquête, sur les firmes industrielles, révèle en effet que six *joint ventures* ont été formées de 1980 à 1985 contre onze de 1986 à 1988.

vingt-quatorze entreprises non financières. En excluant cependant les entreprises de service, cette contribution au PIB n'est plus que de 4 %⁽⁶⁾. Même en considérant l'ensemble des entreprises non financières (services compris), le Congo n'atteint même pas la moyenne des pays sub-sahariens qui est de 17,1 % et se trouve en deçà des performances des firmes publiques marocaines (plus de 15 %) et tunisiennes (plus de 25 %)⁽⁷⁾.

La contribution à l'emploi. Les entreprises publiques ont représenté en 1970, 1980 et 1985, respectivement 25 %, 26,6 % et 25,5 % de l'emploi salarié. On constate ainsi une stagnation sur quinze années. De plus, si l'on s'en tient aux firmes industrielles, pour la période du Plan 1982-1986, il se révèle un recul de 9,8 % des emplois, pour les firmes publiques contre un recul de 6,5 % pour les firmes privées. Celles-ci, il est vrai, occupent 45 % des travailleurs de l'industrie contre 55 % pour les firmes publiques en moyenne sur la même période⁽⁸⁾.

La productivité apparente du travail (mesurée par le rapport valeur ajoutée sur effectifs employés). Celle-ci est près de 7,5 fois supérieure soit 650 % dans les firmes privées industrielles, relativement aux firmes publiques [17].

C'est dans la branche des industries extractives « dominées par deux filiales de STN qui sont ELF Aquitaine (France) et AGIP Recherche (Italie), dans lesquelles l'Etat congolais ne détient qu'une minorité du capital social, qu'on relève la productivité la plus élevée de l'industrie congolaise.

Déterminants des contre-performances

A travers les nombreuses études diagnostics réalisées récemment [16] sur les performances économiques du secteur public industriel, se dégagent deux séries de facteurs défavorables.

L'environnement légal. Il s'agit de l'intervention des Pouvoirs publics en ce qui concerne spécialement la politique inadaptée des prix et des salaires. Il s'agit aussi de l'instauration des monopoles étatiques qui tend à faire évoluer certaines firmes publiques en deçà des performances observées dans un environnement concurrentiel. Il s'agit enfin de l'inefficacité dans la régulation des relations professionnelles *via* le mécanisme de la « trilogie déterminante » qui devrait favoriser la cogestion des firmes publiques entre la direction, le syndicat et le parti.

La faible maîtrise technologique. Celle-ci est constatée dans l'appareil industriel congolais en général et dans le secteur public particulièrement. Ce qui se traduit par :

— l'insuffisance des relations industrielles verticales, qui induit un niveau élevé des consommations intermédiaires souvent importées. Dans certaines branches telles que les industries agro-alimentaires, le textile-habillement, l'imprimerie et l'édition, les industries mécaniques; la part de produits importés dans les consommations intermédiaires dépasse 50 %. C'est pourquoi dans certaines firmes publiques, la valeur ajoutée est nulle, voire négative ou à peine équivalente à la masse salariale;

— la faiblesse du savoir-faire collectif des travailleurs et les défaillances dans l'accès des unités industrielles aux facteurs de production complémentaires

(6) Le calcul de ces pourcentages a été effectué sur la base des données recueillies au CENAGES (Centre national de gestion).

(7) Pour la moyenne africaine de 17,1 %, voir Vernon [18].

(8) En général, tant pour les firmes publiques que privées industrielles, l'emploi entre 1982 et 1986 a reculé de près de 9 %, passant de près de 9 000 travailleurs à un peu plus de 8 000 travailleurs [12].

(l'énergie électrique, l'eau, le transport ferroviaire) ainsi que les contraintes de débouchés domestiques (à peine deux millions d'habitants) expliquent substantiellement la sous-utilisation des capacités de production. Ainsi, entre 1982 et 1986, le taux d'utilisation des capacités de production dans les firmes industrielles du secteur public a oscillé entre 11 % et 70 % [2].

En résumé, au cours du quinquennat 1982-1986, on constate que les efforts de financement consentis par l'Etat, tant pour le redressement des firmes publiques que pour les autres opérations en vue du renforcement des capacités de production existantes ou de la création de nouvelles, n'ont pas été globalement suivis des performances attendues, même le recours massif de l'Etat, de 1979 à 1985, aux sociétés d'engineering occidentales⁽⁹⁾ en vue de relancer la compétitivité des firmes publiques via les contrats de gestion et/ou d'assistance technique n'a pas empêché la mise en œuvre d'un programme de privatisation appuyé par le FMI et la Banque Mondiale dans le cadre des PAS, à partir de 1986.

Programmes d'ajustement structurel et mutations de la politique contractuelle vis-à-vis des sociétés transnationales

Promotion du partenariat

Nonobstant le repérage des sociétés mixtes au Congo depuis les années soixante, la législation en la matière, datant de cette période, la promotion du partenariat *via les joint ventures* entre firmes nationales et étrangères n'est érigée en priorité de la politique industrielle qu'à compter du milieu des années quatre-vingt. Il convient donc de justifier cette récente option étatique pour les sociétés conjointes avant de décrire le processus de leur formation depuis 1980.

Justification de l'option pour les sociétés conjointes

Effondrement des ressources financières de l'Etat et pressions du FMI et de la Banque Mondiale. Vu la forte « pétrolisation » de l'économie congolaise (90 % des recettes d'exportation depuis 1979, plus de 50 % du budget de l'Etat, près de 40 % du PIB entre 1981 et 1985), il est aisé de mesurer l'ampleur de la crise d'illiquidité de l'Etat, consécutive à la chute du cours du baril de pétrole conjuguée avec la dépréciation du dollar. La compression drastique des recettes en pétrodollars combinée à une forte propension à l'endettement extérieur pour financer les projets du Plan 1982-1986 ont accru le double déficit du budget et de la balance des paiements.

Ainsi, le déficit budgétaire qui ne représentait que 2,8 % du PIB en 1975 est passé de 3,7 % du PIB en 1985 à 10 % en 1986, puis à 17,8 % en 1987.

Quant au solde de la balance des paiements, il passe d'un excédent de 11,5 milliards de francs CFA en 1980 à un déficit de 27,6 milliards en 1982 puis 34,9 milliards en 1985 [12].

(9) Entre 1979 et 1985, les sociétés d'engineering occidentales n'ont pas pris de participations au capital social des firmes publiques à restructurer, l'Etat congolais y étant défavorable d'une part et les sociétés d'engineering cherchant à minimiser les risques financiers d'autre part.

On comprend alors pourquoi la dette extérieure du Congo passe de 1,164 milliard de dollars en 1980 à 2,092 milliards en 1982, 2,758 milliards en 1985, puis 4,36 milliards en 1987⁽¹⁰⁾. Dans le même temps, le ratio service de la dette/recettes d'exportation était de 18 % en 1984, a dépassé les 50 % dès 1985, l'analyse de la structure de la dette extérieure récemment menée par Bakabadio [3] met en évidence un glissement depuis 1977. En effet, même si en valeur absolue, la dette publique reste nettement supérieure à la dette privée (80 % contre 20 % depuis les années quatre-vingt), par contre le rythme de croissance de cette dernière est nettement supérieur par rapport à la dette publique [3].

En conséquence, face à ces déséquilibres macro-économiques tant domestiques qu'extérieurs, les pouvoirs publics ont dès juin 1985 adopté un PAS (sans recourir au FMI) puis accepté la tutelle du FMI en mai 1986 dans le cadre du PAS renforcé. Ainsi, en dehors de la restauration des équilibres macro-économiques en matière de budget, de monnaie, et de balance des paiements, le PAS a recommandé des mesures favorables à la croissance économique, *via* l'adaptation de l'offre. Ces mesures renvoient à la réorientation des investissements, la suppression des monopoles et la mise en « liberté contrôlée » des prix, au désengagement progressif de l'Etat vis-à-vis de la production et au développement de l'initiative privée [6]. Le programme de privatisation adopté par l'Etat, six mois après l'accord avec le FMI, en décembre 1986, qui tend à privilégier la recherche d'un partenariat étranger, découle largement de ces mesures d'adaptation de l'offre.

Incidence des limites des contrats de gestion et d'assistance technique. Entre 1979 et 1985, l'Etat congolais *via* les firmes du secteur public a signé plusieurs contrats de gestion et/ou d'assistance technique avec les STN d'engineering occidentales de management. Le but visé par l'Etat en recourant à ces nouvelles formes d'investissement international était le redressement des firmes publiques en y maintenant le contrôle juridique intégral du capital social.

Or, dans la quasi-totalité de ces contrats signés par plus de 50 % des firmes publiques non financières, la rémunération de la firme étrangère était liée à l'obligation des moyens et non des résultats. Dans le meilleur des cas, une clause prévoyait le versement d'une prime de résultat (bonus) ou d'une pénalisation de résultat (malus), par la firme nationale ou la firme étrangère⁽¹¹⁾.

Aussi, pour la majorité des contrats de gestion et/ou d'assistance technique signés entre firmes publiques congolaises et des STN occidentales, dans l'hôtellerie, le transport aérien, l'agro-alimentaire, notamment, un constat d'échec s'est imposé quant à l'effectivité du transfert de technologie.

Concernant l'industrie sucrière par exemple, nous avons constaté ce qui suit sur le contrat de gestion conclu en 1979 entre la firme publique SUCO et la firme d'engineering française SIGAS (filiale du groupe les Grands Moulins de Paris) :

Sur les obligations de SIGAS en matière d'études de projets, transfert de savoir-faire, l'esprit des accords visait l'amélioration à terme de la capacité technique de SUCO pour prendre en charge sa propre destinée. Dans ce sens, toutes les études, plans, diagrammes relatifs aux cultures y compris tout le programme de réaménagement des installations industrielles et de remise en état de marche des équipements devaient être communiqués à la SUCO or, dans la réalité et jusqu'à la rupture du contrat en 1983 (avant l'échéance) SIGAS n'avait

(10) Voir OUA de 1982 à 1985 et le *Bulletin du FMI*, juin 1988, pour 1987.

(11) C'est le cas du contrat de gestion conclu en 1983 entre l'Etat pour le compte de la firme SOCAVILOU et le groupe français Les Silos du Sud-Ouest, dans la filière agro-alimentaire.

pas honoré ses engagements vu que SUCO n'a pas pu disposer de toute la documentation élaborée dans le cadre du contrat d'engineering pourtant facturé [7, 11].

C'est pourquoi on peut lire ce qui suit dans la déclaration de politique économique générale de 1986 : « La promotion des investissements directs et la recherche d'un partenariat véritablement engagé financièrement serait plus profitable à l'économie nationale que certains types de contrats de gestion ou de livraison d'équipement clés en main ».

En résumé, l'option récente des Pouvoirs publics pour le partenariat Nord-Sud, *via* notamment les sociétés conjointes résulte d'abord du resserrement de la contrainte extérieure incarnée par le PAS; mais aussi dans une moindre mesure de la volonté étatique de restructurer sa politique contractuelle vis-à-vis des STN.

Processus de formation des sociétés conjointes depuis 1980

Relative accélération après l'adoption du PAS. Notre enquête dans l'industrie et l'agriculture révèle qu'entre 1980 et 1985, six sociétés conjointes ont été créées (dont cinq entre des capitaux publics congolais et des capitaux étrangers). Or de 1986 à 1988, on dénombre onze sociétés conjointes créées (dont trois avec la participation des capitaux privés nationaux). Ainsi, après le PAS adopté en 1985, se sont constituées près de deux fois plus de sociétés conjointes en trois ans, par rapport à la période 1980-1985 (Tableau I).

Il est donc clair que le PAS grâce notamment à la privatisation décidée en décembre 1986 a accéléré le processus de formation des sociétés conjointes⁽¹²⁾.

Une analyse plus fine révèle à titre principal :

— une concentration des sociétés conjointes dans trois filières de production : bois, agro-alimentaire, pétrole. En effet, les unités de production de ces filières interviennent pour plus de 50 % dans la formation du PIB;

— une participation majoritaire de l'Etat au capital social; ce qui n'était pas le cas dans les *joint ventures* créées au cours des deux dernières décennies. En conséquence, les *joint ventures* des années quatre-vingt procèdent de l'émergence des nouvelles formes d'investissement (NFI) international, selon la définition de l'entreprise conjointe donnée par Oman⁽¹³⁾;

— la quasi-totalité des sociétés conjointes sont constituées par les capitaux publics congolais et les capitaux étrangers. Cela corrobore le caractère embryonnaire du capital privé national représenté dans à peine trois sociétés conjointes sur les dix-sept créées entre 1980 et 1988.

Contraintes à la formation des sociétés conjointes Nord-Sud. Au Congo, dans le contexte de l'ajustement structurel, la formation des sociétés conjointes Nord-Sud résulte notamment de la mise en œuvre du programme de privatisation. Or, ce dernier connaît des limites au centre desquelles se trouve la rareté des « repreneurs ».

Ainsi, après la décision d'ouvrir le capital aux partenaires nationaux ou étrangers dans quinze entreprises publiques non financières, l'Etat n'a pas encore trouvé des repreneurs pour neuf entreprises. Vu le faible dynamisme des entre-

(12) En fait, même entre 1963 et 1979, ont été constituées moins de sociétés conjointes par rapport à la période 1980-1988, dans l'industrie et l'agriculture.

(13) En effet pour Oman : « (...) Une entreprise conjointe se classe dans les NFI si le partenaire originaire du PVD qui l'accueille détient au moins 50 % du capital social. Nous n'incluons pas dans les NFI les entreprises conjointes où l'associé étranger est majoritaire [13] »

Tableau I. Sociétés conjointes créées au Congo entre 1980 et 1988 dans l'industrie (15 cas) et l'agriculture (2 cas).

Raison sociale	Année de création	Principale activité	Répartition du capital (%)			Pays d'origine des partenaires étrangers
			Capitaux publics	Capitaux nationaux privés	Capitaux étrangers	
CORAF	1981	Raffinage de pétrole	60	—	40 (ELF)	France
Polygraph-Congo	1983	Papier informatique	—	36	64	France
AMOCO-Hydro Congo	*1984	Pétrole	56, 25	—	43, 75 (AMOCO)	Etats-Unis
SCBO	1985	Bois	51	—	49 (AGRO-FINANCE SSO)	France
SFAC	1985	Bois	60	—	40	Algérie
SOCALIB	1985	Bois	60	—	40	Libye
SEMICO	1986	Bâtiment	51	—	49	France
SPC	1986	Potasses	51	—	49 (EMC)	France
Agri-Congo	1986	Agro-alimentaire	40	—	60 (ELF)	France
SOPORIB	1987	Bois	49	—	15 (GMF)	France
CBI	1987	Bois	ND	—	ND	Etats-Unis
SOCAVILOU	1988	Agro-alimentaire	40	—	30 (BERREBI)	France
SOCICO	1988	Ciment	50	—	50 (SCANCEM)	Norvège
HUILKA	1988	Agro-alimentaire	55	—	45 (TABET)	Liban
CAVESCO	1988	Agro-alimentaire	—	52	48	Espagne
Hydro-Congo*	1988	Pétrole	50	—	50	Angleterre
BP						(BP : 30 % BHP : 20 %)
BHP						
Hydro-Congo*	1988	Pétrole	ND	—	ND	Australie
CONGO						
NOMECO						

Source : enquête personnelle, 1988, Brazzaville. ND : non disponible.

* Il s'agit des joint ventures contractuelles.

preneurs locaux (*cf. supra*), c'est essentiellement sur les capitaux étrangers que mise l'Etat. Or, ces firmes « proposées » aux partenaires étrangers sont loin de s'intégrer aux stratégies internationales de ces derniers. Tel est spécialement le cas de deux usines du textile-habillement (Sotexco et UTS) puisque d'une part, les marchés domestique et régional sont limités et d'autre part les récentes innovations technologiques introduites dans cette filière (découpage au laser) ont largement freiné la délocalisation des STN vers les pays à bas salaires via l'implantation des filiales « ateliers », depuis les années soixante-dix.

Par ailleurs les possibilités de conversion de la dette extérieure congolaise en titres de participation au capital des firmes nationales, à travers la technique des SWAPS sont marginales. En effet, actuellement seule une firme publique relevant de la filière bois (SCBO) pourrait bénéficier du SWAP [12]. En effet, à l'instar de la majorité des pays africains sub-sahariens qui ne disposent que d'un faible tissu industriel et dont la structure de l'endettement extérieur est dominée par la dette publique, la technique du SWAP pratiquée par les banques commerciales, notamment en Amérique latine, revêt un caractère exotique en Afrique [18].

Enfin, en raison du recul sensible de l'investissement public imposé par le PAS, plusieurs créations annoncées de sociétés conjointes entre capitaux publics et capitaux étrangers ont été abandonnées ou différées. C'est spécialement le cas des projets ci-après :

— Congo Palm-Industries pour le raffinage de l'huile de palme entre l'Etat (60 %) et le groupe CONFICO (40 %);

— BONACO (boissons non alcoolisées) entre l'Etat (15 %) et le groupe américain Excelsior (85 %);

— FERCO (sidérurgie) entre l'Etat (80 %) et des capitaux espagnols (20 %).

Certains de ces projets de *joint ventures* ont même été partiellement réalisés (cas de FERCO) avant d'être gelés par l'Etat sous le pression du PAS.

En résumé, l'expérience congolaise quant au rôle des PAS sur la construction des sociétés conjointes Nord-Sud, bien que récente, nous permet d'avancer une conclusion somme toute provisoire; à savoir que les PAS constituent un vecteur d'accélération, mais aussi de freinage. La pondération de ces deux effets contradictoires n'est possible qu'à travers une analyse prospective des sociétés conjointes dans le contexte de l'économie congolaise en liaison avec la contrainte extérieure.

Perspectives des sociétés conjointes Nord-Sud au Congo

En schématisant beaucoup, dans le futur, le développement souhaité par l'Etat et les opérateurs économiques nationaux des sociétés conjointes Nord-Sud dépendra, selon nous, de l'éventuelle relâchement des contraintes domestiques et extérieures pesant sur celles-ci.

Contraintes domestiques

Elles concernent, d'une part, les possibilités de développement d'une classe d'entrepreneurs nationaux *via* notamment les PME, en vue de la constitution d'un véritable tissu industriel local. Ce sont des « entrepreneurs schumpetériens » que l'Etat tente ainsi de promouvoir depuis notamment le début des années quatre-vingt par diverses mesures incitatives notamment :

— la création d'un ministère des PME ayant double mission de développer un tissu industriel à partir des PME (d'où création d'un Fonds de garantie et de

soutien ainsi que d'une Agence pour le développement des PME) et d'établir des formules de partenariat avec l'étranger *via* les *joint ventures*;

— réaménagement du Code des investissements et du Code général des impôts au profit surtout des PME appartenant à des Congolais;

— déploiement de mesures tarifaires et non tarifaires pour protéger les PME locales de la concurrence (parfois sauvage) des produits étrangers. Sont surtout visés ici les produits zaïrois dont la compétitivité s'explique par des plus faibles coûts de main-d'œuvre et la dépréciation régulière du zaïre monnaie vis-à-vis du franc CFA.

La quasi-absence de repreneurs nationaux à l'occasion du programme de privatisation est la preuve tangible que la culture entrepreneuriale reste peu répandue au Congo. L'émergence d'une classe d'entrepreneurs nationaux ne pourra qu'être le résultat d'un long processus historique dont la phase actuelle de libéralisation économique constitue peut-être un cap décisif⁽¹⁴⁾.

Les contraintes domestiques ont trait, d'autre part, à la promotion de capacités nationales d'engineering. Celles-ci en assurant la maîtrise des facteurs de production critiques ou incorporels favorisent le pouvoir de négociation national vis-à-vis des firmes étrangères. En conséquence, dans les *joint ventures*, le partenaire local minimisera le risque d'assujettissement au partenaire étranger, exerçant de ce fait un réel « contrôle au niveau de l'entreprise ». C'est dans cette perspective que le fossé souvent constaté, dans les PVD hôtes de *joint ventures* Nord-Sud, entre propriété nationale et contrôle national sera réduit [15]. Or, l'on sait qu'au Congo, les capacités nationales d'engineering restent fragiles puisqu'à l'occasion du Plan 1982-1986, les bureaux d'études étrangers ont été massivement consultés.

Les nombreux contrats de gestion signés entre les firmes publiques congolaises et les firmes étrangères, spécialement de 1979 à 1985, sont une preuve supplémentaire de la faiblesse des capacités nationales d'engineering.

La dynamisation des capacités nationales d'engineering pourrait dès lors se fonder sur la restructuration du système éducatif et de formation notamment pour les filières scientifiques et techniques; ainsi que la coopération entre sociétés d'engineering nationales et étrangères.

Contraintes extérieures

S'agissant d'abord de la contrainte financière qui est la plus manifeste actuellement; son relâchement progressif est suspendu aux possibilités d'allègement du fardeau de la dette extérieure congolaise (rééchelonnement du rééchelonnement, annulation totale ou partielle de la part des créanciers publics, etc.) ainsi qu'à l'évolution des cours du baril de pétrole et du dollar américain. On sait que la plupart des prévisions en matière pétrolière n'envisagent qu'une faible remontée des cours qui devraient plafonner à 20 dollars à partir du milieu des années quatre-vingt-dix. Concernant les cours du dollar, les prévisions restent aléatoires.

(14) En effet, l'option fondamentale de la nouvelle politique économique a été formulée ainsi : « Pour sortir de la dépression économique que le Congo connaît depuis 1984 et qui n'a aucune raison de s'épuiser d'elle-même, la seule solution disponible est de peser, de toutes les forces du Parti et de l'Etat, en faveur d'un large transfert aux opérateurs privés des opérations productives et d'une partie de celles qui pourraient leur être associée (formation professionnelle, recherche appliquée, etc.) qui sont jusqu'à présent du ressort de l'Etat; cette condition de base a pour objet la mobilisation des capacités nationales et internationales d'investissement pour relayer celles de l'Etat dont on a vu les limites quantitatives [12]. »

Dans l'hypothèse optimiste d'une amélioration sensible de l'investissement public, les projets de *joint ventures* gelés ou abandonnés (*cf. supra*) devraient être relancés, dans le cadre des nouvelles formes d'investissement (NFI). En tout état de cause, la contribution future de l'Etat à l'investissement sera nettement en recul par rapport au niveau atteint pendant le Plan 1982-1986.

Cela conduit à suggérer la création de sociétés conjointes Nord-Sud dans le cadre sous-régional *via* l'édification d'entreprises régionales au sein desquelles les Etats de la sous-région Afrique centrale détiendraient des parts au capital social aux côtés de partenaires publics et/ou privés du Nord, la formation des sociétés conjointes s'inscrit alors dans la problématique de l'intégration régionale.

S'agissant ensuite des tendances observées au niveau des stratégies des STN (principaux partenaires étrangers dans les *joint ventures*), il y a lieu de constater avant tout que l'industrie africaine (notamment le secteur manufacturier) n'a presque pas bénéficié du redéploiement industriel durant les années soixante-dix surtout, les STN ont privilégié l'Asie et l'Amérique latine dans l'implantation des filiales ateliers et/ou relais. Or depuis la fin des années soixante-dix, ce processus de délocalisation des activités industrielles vers les PVD s'est considérablement ralenti au point d'être relayé par le mouvement inverse de relocalisation en raison spécialement des mutations technologiques intervenues dans les systèmes industriels des pays avancés du Nord (électronique, robotique, etc.).

Cette évolution nous autorise donc à avancer que la rareté des partenaires étrangers du Nord sera à l'ordre du jour pendant longtemps encore dans les pays africains (notamment au Congo).

Conclusion

Les Programmes d'ajustement structurels appuyés par le FMI et la Banque Mondiale, en réduisant l'interventionnisme étatique dans l'économie ont accéléré le processus de formation des sociétés conjointes Nord-Sud, à partir essentiellement des entreprises publiques congolaises. Mais ces PAS ont contribué aussi à freiner ce processus au niveau de nouvelles créations de *joint ventures* (ne découlant pas du programme de privatisation).

Si donc l'Etat africain, qui reste le principal entrepreneur, fonde sa politique industrielle sur la construction des sociétés conjointes, au-delà du programme de privatisation des firmes publiques, il devra déployer d'autres mesures de politique économique susceptibles de lever les contraintes tant domestiques (faiblesse des capacités nationales d'engineering, et d'une classe d'entrepreneurs nationaux) qu'extérieures (financière et technologique).

Une telle orientation peut modifier la spécialisation internationale et, en conséquence, améliorer la compétitivité de l'économie nationale.

Références

1. Andreff V. (1988). Les politiques d'ajustement des pays en développement à orientation socialiste : un retour à l'orthodoxie. Colloque : Politiques d'ajustement économique et recompositions sociales dans le tiers-monde. GREITD, Paris.

2. Babassana H. (1988). *Etude sur la productivité des travailleurs africains, le cas de la R.P. Congo*. OUA-BIT, Brazzaville.
3. Bakabadio L. (1988). Le désajustement financier de l'économie congolaise : une justification des réformes économiques. *Les Cahiers du LARES*.
4. Basile A. (1985). Les nouvelles formes d'investissement. *Revue d'économie politique*, 3.
5. De Boissieu C. (1980). *Principes de politique économique*. Economica, Paris.
6. Diata H. (1987). Ajustement structurel au Congo, la perversion de l'autocentrage. *Africa development*, XII (3).
7. Dzaka T., Babassana H. (1987). Sociétés transnationales et transferts de technologie dans la filière agro-alimentaire au Congo. Séminaire sur la Négociation de l'investissement étranger effectué par les STN-CNUST, Brazzaville.
8. El Bouhali B.M. (1989). Partenariat industriel : la joint venture. Journées scientifiques : financement, développement et culture de l'entrepreneur. AUPELF-UREF, Casablanca, pp. 1-7.
9. Jacquemot P. (1988). La désétatisation en Afrique sub-saharienne, enjeux et perspectives. Colloque : Politiques d'ajustement économique et recompositions sociales dans le Tiers-Monde. GREITD, Paris.
10. Mikayoulou D. (1985). Structure financière et accumulation : le cas du Congo, thèse de 3^e cycle, Paris-X, 1985, pp. 55-61.
11. Mikayoulou D. (1987). Eléments de réflexion sur les contrats de gestion et le transfert des techniques de management : le cas du secteur hôtelier.
12. *Ministère du Plan et des Finances* (1988). Esquisse financière et macro-économique à moyen terme, p. 58.
13. Oman C. (?). Les nouvelles formes d'investissement dans les pays en développement. OCDE, Paris, pp. 14-15.
14. ONU-CNUST (1982). Diverses formes de participation étrangères. 82-43964, New York.
15. ONU-CNUST (1982). Coentreprise et autres formes d'investissement direct étranger. 82-43992, New York.
16. *Plan quinquennal de développement économique et social de la République Populaire du Congo 1982-1986* (1982). Imprimerie Nationale, Brazzaville, pp. 69-70.
17. Sudrie O. (1986). Rapport sur le développement industriel du Congo, ONUDI, p. 23.
18. Vernon R. (1988). The promise of privatization, a challenge for American foreign policy. *Council on foreign relations*. Etats-Unis.