



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

MR MOUCEF SELLAMI

15457

LA CREATION D'ENTREPRISES DE
PRODUCTION MULTINATIONALES ENTRE
LES PAYS EN VOIE DE DEVELOPPEMENT

INTRODUCTION

La Coopération entre pays en voie de développement devient à l'époque actuelle une nécessité vitale et revêt une importance considérable pour l'indépendance et le développement économique de ces pays.

Cette coopération doit s'opérer dans tous les domaines : industriel, commercial, technologique et financier et doit mettre en commun le potentiel humain et économique dont disposent les pays en voie de développement.

Toutes ces formes de coopération trouvent leur application dans la création d'entreprises de production multinationales qui permettent ainsi d'associer et de réunir en même temps toutes les formes de coopération à savoir :

- La coopération financière par l'intermédiaire des prises de participation.
- La coopération industrielle par l'augmentation du potentiel de production ou la mise en valeur de ressources naturelles et la complémentarité dans l'utilisation de ces ressources.
- La coopération technique et technologique par l'association des moyens de recherche et l'échange des expériences.
- La coopération commerciale par l'intensification des échanges, la complémentarité des produits et la coordination commerciale.
- Déboucher enfin sur le rapprochement social entre les pays en développement par l'intensification des contacts et par la création d'intérêts communs et liés.

Il est donc tout à fait normal de mettre l'accent sur la nécessité et sur les moyens à mettre en oeuvre pour créer des entreprises de production multinationales de développement.

Dans ce rapport, nous établirons les principes directeurs relatifs à la création de ce type d'entreprises à savoir :

- L'établissement des contacts et des liens entre partenaires par une volonté politique déclarée et suivie.
- L'étude des opportunités et l'identification des projets.
- Les études de faisabilité.
- L'accord entre les partenaires.

La gestion de l'entreprise.

Ces principes directeurs résultent d'expériences vécues par certains pays en voie de développement qui ont réussi à créer des entreprises industrielles de production multinationales.

- I -

LA VOLONTE POLITIQUE ELEMENT DE BASE
EN VUE DE LA PROMOTION D'ENTREPRISES
DE PRODUCTION MULTINATIONALES ENTRE
PAYS EN VOIE DE DEVELOPPEMENT

A l'origine, les pays en voie de développement avaient orienté leur coopération et leur relations économiques essentiellement avec les pays développés en raison de certains liens de dépendance historique.

Toutefois, la configuration économique internationale a subi ces dernières années une grande mutation et des changements importants sont intervenus dans les relations entre les pays développés et les pays en développement et ceci est dû essentiellement :

- A la crise économique internationale .
- A la création de marchés communs entre pays développés fermant ainsi la porte à l'importation à partir des pays en voie de développement .
- A la concurrence acharnée sur certains marchés .
- A la volonté des pays en développement de prendre leur indépendance économique et de développer leur potentiel de production .
- Aux potentialités importantes dont disposent les pays en développement et à l'avenir qui leur est réservé si ces potentialités sont utilisées à bon escient. Ces potentialités sont humaines et technologiques et ne peuvent s'épanouir que par la coopération multinationale.
Elles sont parfois économiques et ne peuvent se développer que dans un cadre plus large que les possibilités d'un seul pays.

Tous ces éléments ont créé une prise de conscience chez les pays en voie de développement et orienté leur détermination à renforcer la coopération Sud-Sud.

C'est cette volonté politique qui part d'une analyse globale et d'une vue à long terme de la part des responsables au plus haut niveau de plusieurs pays qui permet d'éliminer les barrières psychologiques entre les partenaires potentiels et de créer l'environnement nécessaire pour la promotion et l'établissement des liens entre eux.

Toutefois, si cette coopération Sud-Sud est facile à mettre en place au niveau politique par des déclarations d'intentions, ou au niveau commercial par la réalisation de certaines transactions commerciales, elle devient plus difficile au niveau de l'établissement d'entreprises de productions communes. Et c'est effectivement cette forme d'association qui permet d'assoir la coopération sur la base d'intérêts communs solides, durables et seuls garants de renforcer les relations Sud-Sud.

Ainsi, les pays qui ont le désir et la volonté pour renforcer la coopération Sud-Sud dans un cadre bilatéral ou multilatéral en vue de la création d'une communauté politique et économique doivent intégrer essentiellement dans leurs programmes, la création d'entreprises communes de production qui permettent de lier leurs intérêts.

La première étape dans la procédure de création d'entreprises de production multinationales consiste pour chaque pays en voie de développement à essayer d'orienter ses choix économiques vers une série de pays en fonction de leurs affinités politiques et en préparant un cadre général de développement complémentaire.

Dans ce cas, les plans de développement des pays concernés doivent prévoir clairement dans leur stratégie, la création d'entreprises multinationales.

Le secteur public peut jouer dans ce cadre un rôle important pour identifier les secteurs d'activités et les projets pouvant être réalisés dans le cadre d'entreprises joint-venture.

Ces entreprises sont destinées en général et en première phase à satisfaire essentiellement les besoins des marchés de ces pays dans le cadre de leurs besoins et de leur planification et peuvent se baser sur :

- La disponibilité chez l'un des partenaires d'une matière première à extraire ou à industrialiser et chez l'autre d'un marché à satisfaire.
- La complémentarité dans les productions des pays concernés, et la nécessité de réaliser des projets d'une taille viable.
- L'acquis technologique des partenaires à développer.
- Les moyens financiers des partenaires.

La définition des éléments cités ci-dessus et l'identification des projets peuvent se faire :

- Par les autorités et les planificateurs des pays concernés.
- Avec l'assistance d'organisations internationales aidant au développement : ONUDI par exemple.
- Par l'organisation de conférences et de rencontres nationales et internationales.

- En faisant appel aux Sociétés de Consultants de pays en voie de développement notamment.
- Par l'intermédiaire des commissions mixtes qui se réunissent régulièrement pour étudier le développement des possibilités de coopération entre deux pays.

Ce travail de prospection est très important et chaque pays en voie de développement doit se doter d'un plan clair de développement sectoriel qui lui permet de disposer avec le maximum de clarté des données concernant ses besoins, ses ressources, ses possibilités humaines et matérielles ainsi que ses perspectives.

Grâce à ce travail préparatoire, la volonté politique de développement Sud-Sud peut ainsi se matérialiser et conduire deux ou plusieurs pays à s'associer pour étudier les opportunités qui leur offrent un intérêt commun.

A ce niveau, il devient nécessaire de constituer un groupe de travail mixte composé des représentants des pays concernés qui aura pour tâche d'approfondir les études d'opportunité et de préparer une étude de faisabilité du projet choisi.

Ce groupe de travail aura à faire le travail soit par ses propres moyens, soit en faisant appel à des tiers, mais en ayant la responsabilité du suivi en vue d'aboutir à des recommandations et des conclusions constructives qui permettent au projet étudié d'aboutir à des résultats pratiques.

Les autorités politiques de certains pays qui attachent une grande importance au développement de cette coopération Sud-Sud, suivent personnellement du moins en première étape la réalisation des projets qui ont été identifiés et décidés.

Il convient de signaler également que certains pays en voie de développement avancés ont déjà promulgué des lois pour la création d'entreprises multinationales de production. Ces lois ont été promulguées soit indépendamment par chaque pays, soit collectivement par un ensemble de pays dans un accord cadre. Elles comportent essentiellement :

- Les règles et les conditions de création de ces entreprises et de leur gestion.
- Les avantages et les incitations qu'ils sont en mesure d'accorder pour encourager les partenaires.
- Les garanties diverses qui sécurisent l'investisseur.

Ils ont également préparé une infrastructure de base qui permet d'héberger les projets à créer.

D'autres pays ont créé des Banques de Développement mixtes. Ces banques constituent un élément moteur très important pour la création d'entreprises multinationales car elles permettent de :

- Drainer des fonds à partir des pays partenaires et des pays tiers permettant de faciliter les participations.
- Etudier et individualiser les projets communs en vue de leur promotion.
- Constituer l'entreprise et assurer son suivi.

In conclusion, la promotion d'entreprises multinationales de production entre pays en voie de développement doit être aidée par :

- une volonté politique affirmée
- un environnement économique clair et une législation promotionnelle
- une organisation de structures d'accueil et d'étude, (agences de promotion d'investissements, par exemple)
- une infrastructure de base humaine, technique, technologique

- II -

LES OPPORTUNITES POUR LA CREATION D'ENTREPRISES DE PRODUCTION MULTINATIONALES

La création d'entreprises de production multinationales entre pays en voie de développement doit se baser sur des considérations économiques fiables qui permettent à l'entreprise de réussir par ses propres moyens. Ces considérations sont soit d'ordre financier, commercial, technologique ou économique.

1/ - Opportunités Financières

Cet aspect concerne surtout les pays producteurs de pétrole qui ont accumulé des excédents monétaires et qui par le biais de leurs participations dans des projets avec des pays en voie de développement engagent leur aide au développement de ces pays et assurent une rentabilité à leur placement.

Ces pays pétroliers ont toutefois dépassé le seul intérêt financier de leur participation et ont développé leur coopération dans les domaines de la gestion, de la commercialisation, du développement technologique et économique de leurs pays.

2/ - Opportunités Commerciales

Elles constituent la plateforme importante et solide pour la création d'une entreprise de production entre pays en voie de développement et peuvent se présenter sous plusieurs formes telles que :

- La contribution à une meilleure utilisation d'une matière première produite par le pays hôte et destinée à approvisionner le partenaire extérieur.
- La mise en commun de deux ou plusieurs matières complémentaires produits par les partenaires pour obtenir un produit fini commercialisable chez l'un ou les partenaires.
- L'intensification des échanges commerciaux par la création d'une Société de Trading international capable de constituer un moteur de développement d'entreprises de production. Ce type de Société de Trading s'avère actuellement nécessaire à développer pour faire face aux mesures protectionnistes prises par certains pays et aux exigences de contre trade imposées par les nouvelles réglementations.

3/ - Opportunités Techniques et Technologiques

Le développement technologique constituant un atout majeur pour l'évolution des pays en développement, il s'opère de plus en plus par l'échange d'expérience et la mise en commun de potentiels de recherche, d'étude, d'engineering et de réalisations industrielles (bureaux d'études, Sociétés de Génie Civil, de construction mécanique et industrielle).

Plusieurs pays en voie de développement ont atteint un stade avancé dans certains domaines technologiques et peuvent constituer avec d'autres pays une complémentarité qui leur permet à tous d'avoir une plateforme solide.

Le succès d'une entreprise de production sera d'autant plus assuré et garanti que l'un ou les partenaires maîtrisent la technologie correspondante et soient en mesure de la mettre en oeuvre dans le projet commun.

Il faut signaler également que plusieurs pays développés refusent actuellement le transfert de leurs technologies et monopolisent ainsi certains types de produits dont ils se réservent exclusivement la production et la commercialisation. L'association et la création d'entreprises multinationales entre pays en voie de développement permet à ces pays d'avoir un poids plus important et des moyens plus conséquents pour affronter cette résistance et l'amener à composition ou pour s'affranchir de cette emprise avec leurs propres moyens.

4/ - Avantage Economique

La réalisation d'une entreprise de production à l'échelle d'un seul pays peut s'avérer d'une taille anti-économique. L'association entre deux ou plusieurs pays pour réaliser cette entreprise permet de créer un projet d'une taille économiquement viable permettant de satisfaire les marchés des pays associés.

Cette opération pourrait être multipliée pour différents projets dont l'implantation sera répartie entre les partenaires pour permettre l'équité et l'équilibre des échanges.

Ainsi, deux ou plusieurs pays pourraient héberger chacun une entreprise de production spécialisée ayant une taille économique pouvant satisfaire les besoins de l'ensemble. Des participations croisées dans le capital de chaque entreprise pourraient réaliser un équilibre entre les partenaires, la compression du coût des investissements et des coûts de production et placer l'entreprise à un niveau de compétitivité internationale acceptable.

- III -

L'ETUDE DE FAISABILITE

Une fois que l'option de la coopération a été prise et que l'opportunité de création d'une entreprise multinationale délimitée, les partenaires doivent s'associer pour préparer le premier document de base nécessaire à l'association et à la réalisation de l'entreprise, à savoir l'étude de faisabilité.

Cette étude doit englober toutes les données relatives aux partenaires ainsi qu'aux aspects techniques et économiques de l'entreprise à créer.

Pour donner le maximum d'objectivité et de crédibilité à l'étude, elle doit être établie sur la base des conditions économiques internationales et de la législation en vigueur dans le pays hôte du projet. Seul le résultat de cette étude permet par la suite de déterminer les avantages particuliers éventuels que doivent accorder au projet les différents partenaires pour améliorer ou consolider sa rentabilité.

L'élaboration de l'étude peut être confiée soit à un organisme international spécialisé, soit à une équipe formée par les représentants des partenaires.

Dans les deux cas, les pays concernés doivent aider au maximum les partenaires à obtenir toutes les informations et la législation locale du pays hôte pour la promotion du projet.

L'étude de faisabilité doit comporter l'analyse des éléments suivants :

- L'opportunité du projet à réaliser et ses objectifs.
- La définition du projet et le choix du site.
- Les choix technologiques et la définition technique du projet.
- L'étude commerciale.
- L'étude de la législation du pays hôte.
- L'étude de la rentabilité économique.
- Les conclusions et les recommandations.

1/ - L'opportunité du Projet

Il s'agit de mettre en relief la volonté politique de rapprochement entre les pays et les partenaires concernés et le cadre général dans lequel ils veulent nouer et développer leurs relations.

Dans ce cadre, il faut ressortir les potentialités de chaque partenaire et ses possibilités économique, technique et humaine.

Ensuite, il s'agit de dégager les éléments positifs qui militent en faveur du choix et de la création de l'entreprise de production multinationale en fonction des opportunités énumérées dans le chapitre II ci-dessus.

2/ - La Définition du Projet et le Choix du Site

En ce qui concerne la définition du projet, elle découle essentiellement de l'étude commerciale et des opportunités.

Il s'agit de déterminer la taille du projet, les matières premières de base et les produits finis ou semi-finis à commercialiser.

Le choix de la capacité des unités de production doit être fait en fonction de tailles les plus standardisées possibles afin que le coût de leur construction soit le plus économique et celui de leur fonctionnement le plus bas et le plus aisé.

Il faut également définir les besoins du projet en utilités tels que énergie électrique, eau, gaz, etc..., ainsi que les besoins en infrastructure : route, chemin de fer , port...

La définition du projet permet ainsi d'orienter le choix du site. Plusieurs sites possibles peuvent être proposés dans l'étude et une comparaison économique peut être effectuée pour déterminer le meilleur site à recommander pour l'implantation du projet.

Pour le choix du site, plusieurs pays en voie de développement ont préparé des zones industrielles spécialisées en créant une infrastructure avec des moyens de communications, des lignes électriques et téléphoniques, des évacuations, etc... qui permettent de faciliter l'implantation rapide des entreprises.

D'autres pays n'ayant pu préparer cette infrastructure, doivent prévoir des mesures incitatives et d'encouragement pour permettre aux entreprises qui s'installent de supporter le coût de l'infrastructure.

3/ - L'Etude Technologique et Technique

Au niveau de ce rapport, il s'agit de mettre en valeur l'acquis technologique de chaque partenaire et ses compétences dans les différents aspects ayant rapport avec le projet à réaliser. La maîtrise d'un procédé d'exploitation constitue un atout important pour le succès de l'entreprise.

Les compétences des partenaires en matière de négociations et de conclusion du contrat de construction, de gestion et de suivi dans la réalisation du projet ainsi que de la gestion de la production et de la commercialisation doivent être exploitées et associées.

Une assistance extérieure peut être prévue pour des sujets précis et des spécialités non maîtrisées par les partenaires.

L'étude technique du projet doit ainsi comprendre :

- La définition des procédés à choisir, la délimitation des avantages et inconvénients de chacun et la maîtrise des partenaires de la technologie correspondante.
- La définition de toutes les unités de production.
- La délimitation des besoins en utilités et les capacités nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise (vapeur, électricité, eau, air comprimé, ...).
- La définition des off-sites tels que les stockages, les interconnexions, les ateliers d'entretien, le laboratoire, etc...
- La détermination des limites de l'entreprise et les raccordements à prévoir avec l'extérieur.

Tous ces éléments doivent permettre de donner une définition la plus précise possible du projet qui peut servir de base au calcul de la valeur des investissements.

En outre, il est nécessaire d'étudier et de proposer les conditions de réalisation du projet : clés en mains, cost + fee, maîtrise d'oeuvre locale, maîtrise d'oeuvre commune, etc...

Toutes ces formules doivent prévoir la contribution des partenaires en fonction de leurs compétences et de leurs possibilités en matière d'études et d'engineering, de construction de génie civil, de montage et de mise en marche.

Ces prestations doivent s'opérer dans des conditions normales de compétence et de compétitivité.

4/ - L'Etude Commerciale

Cette étude doit être la plus exhaustive possible, placer le projet dans le cadre du marché international puis dans le cadre du marché national des partenaires et dégager les opportunités du projet. Elle doit analyser notamment :

- a) La situation du marché international aussi bien au niveau des matières premières que des produits finis. L'évolution de la production et de la demande durant la période antérieure et les perspectives futures en quantité et en prix permettant ainsi de situer le projet commun dans le contexte général.
- b) La situation du marché pour les pays partenaires et essentiellement :
 - les disponibilités des matières premières ou des matières de base nécessaires au fonctionnement de l'entreprise chez l'un des partenaires,
 - la possibilité d'écoulement des produits finis chez l'un ou les partenaires.

Cette situation du marché doit dégager l'évolution antérieure de ce marché ainsi que les perspectives futures basées sur le plan de développement de chaque pays partenaire pour permettre au projet à créer de s'inscrire dans le cadre de ce plan.

- c) La situation des prix : l'étude commerciale doit analyser les méthodes de fixation des prix sur le marché international et sur les marchés nationaux des partenaires aussi bien pour les matières premières que pour les produits finis.

Certains pays ont établi dans leurs marchés des formules de fixation de prix intérieurs afin de promouvoir les industries locales ; il s'agit d'étudier l'application de ces prix à l'entreprise multinationale à créer.

- d) Les circuits de commercialisation et de distribution : ces circuits constituent un support important à l'action commerciale de l'entreprise à créer et doivent être étudiées chez le ou les partenaires consommateurs avec leurs modes de fonctionnement et leur législation.

5/ - Etude de la Législation du Pays Hôte

Cette partie de l'étude est en général très difficile à mettre en place en raison surtout de la disparité des textes des pays concernés, de l'évolution rapide de leurs structures, de l'absence d'habitude dans le fonctionnement de ce type d'entreprise.

Il s'agit de ressortir essentiellement la législation du pays hôte en matière de :

- Constitution d'entreprises et de partenariat,
- Réglementation en matière d'importation et d'exportation,
- Réglementation en matière de fiscalité et de douane pour l'importation et l'exportation,
- Réglementation en matière de transfert de technologie,
- Réglementation des changes, le paiement des matières premières et le rapatriement des fonds, l'établissement de comptes en devises, etc...,
- Réglementation en matière d'emplois et de salaires,
- Encouragements et incitations à la création d'entreprises dans des secteurs particuliers et au développement de projets dans des zones spécifiques dans le pays hôte.

Certains pays en voie de développement ont déjà franchi un pas en publiant des textes récapitulatifs qui régissent la création de ce genre d'entreprises et qui permettront ainsi de faciliter la compréhension de cette législation et d'éviter beaucoup de difficultés.

La création d'un organisme de promotion des investissements dans le pays hôte, organisme qui centralise toutes les décisions administratives et légales et qui constitue le vis à vis officiel des partenaires étrangers permet également de faciliter le rapprochement, et d'éviter aux partenaires étrangers d'avoir affaire à plusieurs administrations et autorités avec toutes les incompréhensions et les contradictions qui peuvent en résulter.

D'un autre côté, les partenaires expatriés, originaires de pays en voie de développement n'ont pas d'habitude et de tradition dans la participation à l'étranger et doivent se préparer psychologiquement et législativement chez eux à ce nouveau type de développement, surtout qu'ils doivent être les premiers à engager l'avenir, à faire face à des engagements de dépenses et à transférer des devises à l'extérieur pour matérialiser leur participation.

6/ - L'Etude de Rentabilité Economique

Cette étude intégrera les diverses données énumérées ci-dessus et relatives :

- A l'investissement tel que déterminé à partir de la définition du projet et de l'étude technique.
- Aux prix d'achats des matières premières et de ventes de produits finis tels que dégagés par l'étude commerciale.
- A la législation fiscale et douanière du pays hôte.

Elle doit également faire une prospection des différentes sources de financement possibles : fonds propres, crédits fournisseurs, crédits publics dont pourrait bénéficier le pays hôte, crédit bancaire à partir des partenaires ou autres contributions gouvernementales du pays hôte.

Dans ce cadre de recherche de financement, il convient de sensibiliser certains organismes financiers internationaux (Banque Mondiale, Fonds Arabes, etc...) à encourager la promotion d'entreprises multinationales de production par l'octroi de crédits plus avantageux pour ce type d'entreprises.

Compte tenu de tous ces éléments, l'étude économique doit dégager :

- Une projection sur les capacités de production au cours de la durée de vie du projet (10 à 15 ans).
- Une projection des prix.
- Une projection des coûts de production en fonction des conditions locales du pays hôte (salaires, entretien, utilités, etc...) et des conditions internationales.

- Une projection sur les résultats annuels brut et nets du projet (c sh flow, taxes, intérêts, remboursements, réserves et dividendes).
- Une analyse des résultats financiers, le TRI avant et après taxes, et le payback.

Les résultats ainsi obtenus doivent être complétés par une étude de sensibilité en faisant varier certains paramètres tels que le coût de l'investissement, le coût des matières premières et des produits finis, les dégrèvements fiscaux complémentaires, et permettent ainsi de tirer des conclusions claires sur la viabilité du projet, de déterminer les conditions particulières et les avantages nécessaires à adopter pour assurer une rentabilité acceptable de l'entreprise et garantir son succès.

En conclusion, l'étude de faisabilité constitue le document de base nécessaire aux partenaires pour prendre une décision finale concernant la création de l'entreprise multinationale et la référence principale pour l'établissement des accords d'association.

- IV -

ACCORDS ENTRE LES PARTENAIRES

Lorsque les éléments de l'étude technico-économique sont bien définis, et les conditions de rentabilité du projet garantis, les partenaires devront conclure les accords d'association nécessaires à la création de l'entreprise.

La présentation de ces accords peut différer d'un pays à l'autre en fonction de son régime et de ses habitudes, mais ils comporteront tous en général deux parties importantes qui sont :

- Les dispositions gouvernementales du pays hôte du projet.
- L'accord particulier entre les actionnaires et les statuts.

Nous présentons ci-après les éléments importants qui régissent ces accords :

1/ - Les dispositions gouvernementales du pays hôte

La première phase dans la matérialisation de l'association pour la création d'une entreprise de production multinationale est constituée par la publication des textes légaux correspondants par les autorités compétentes dans le pays hôte.

Ces textes sont destinés essentiellement à agréer l'entreprise, et à lui accorder les avantages et les garanties nécessaires pour sa promotion, son fonctionnement et son développement.

En général, plusieurs pays ont déjà prévu dans leur législation nationale des mesures d'encouragement à la promotion d'entreprises de production et d'incitation aux investissements étrangers. Ces textes légaux constituent un cadre général dans lequel viendra s'inscrire le décret spécial de création de l'entreprise à promouvoir et qui comprend essentiellement :

a) L'agrément de l'entreprise

Cet agrément correspond à l'accord officiel du pays hôte pour la constitution de l'entreprise conformément à la loi de ce pays.

Il fixe l'objectif de la Société, sa production et son implantation.

Il définit également, conformément à l'étude de faisabilité citée ci-dessus, le montant de l'investissement requis pour le projet, la détermination du capital en pourcentage par rapport à l'investissement (30% en général) et la répartition du capital entre les partenaires.

La Société peut être créée au départ avec un capital réduit qui sera augmenté par la suite au niveau du montant final en fonction des besoins, ce qui permet d'éviter l'immobilisation de montants importants inutilisés.

En ce qui concerne la répartition du capital, le taux de participation des partenaires étrangers doit être important et atteindre au moins la minorité de blocage et même la majorité et ceci afin d'avoir un apport et une contribution extérieure conséquente, permettant à l'entreprise de jouer son rôle de multinationale.

b) Les garanties et les avantages accordés par le pays hôte :

Le décret d'agrément de l'entreprise devra préciser d'une part la réglementation et le code des investissements du pays dans lequel s'inscrit l'entreprise, et d'autre part les avantages et les aides particuliers qui seront accordés au projet et qui lui permettent d'affronter la concurrence internationale, le dumping et de disposer des meilleurs atouts pour réussir.

Ces avantages concernent notamment :

1. L'exonération douanière et fiscale pour l'importation des équipements nécessaires à la construction du projet ainsi que pour les matières premières et les produits divers entrant dans le fonctionnement.
2. L'exonération totale ou partielle (en fonction de la rentabilité du projet) des taxes ou impôts sur les bénéfices et les dividendes.
3. L'exonération de toutes taxes ou impôts frappant les crédits locaux ou étrangers obtenus par l'entreprise.
4. L'octroi d'un terrain à des conditions avantageuses et répondant aux besoins exprimés dans l'étude de faisabilité.
5. L'aide des autorités du pays hôte pour l'obtention de toutes les autorisations administratives nécessaires.
6. L'aide du pays hôte pour l'obtention de crédits avantageux au projet. En effet, certains pays développés fournisseurs d'équipements et d'engineering offrent des crédits publics liés à la construction du projet et destinés à l'aide au pays hôte. Ces crédits doivent être rétrocédés à l'entreprise multinationale dans les mêmes conditions.

7. La garantie du pays hôte pour le transfert en devises convertibles des remboursements des crédits en principal et en intérêts, et également des dividendes distribués ainsi que du paiement des matières premières et produits importés pour le fonctionnement de l'entreprise.
7. La garantie du pays hôte pour la fourniture au projet des utilités qui lui sont nécessaires à des conditions économiques.
9. Les garanties d'approvisionnement en matières premières locales ou d'écoulement des produits finis sur le marché local en fonction de l'opportunité choisie pour le projet.

Si le projet est destiné à alimenter le marché intérieur du pays hôte, il doit avoir la priorité pour assurer l'écoulement de sa production sur ce marché.

La commercialisation peut également être garantie par plusieurs partenaires si le projet est destiné à ces pays.

D'un autre côté, si le pays hôte est fournisseur de la matière première, il doit garantir l'approvisionnement du projet pour ses besoins.

Toutes ces garanties commerciales nécessaires pour assurer un fonctionnement du projet à pleine capacité doivent être assorties d'une garantie en matière de fixation des prix.

10. Les garanties de prix : ces garanties sont basées en général sur les conditions économiques internationales, mais pour éviter au projet de subir les effets néfastes d'une concurrence extérieure déloyale, il est nécessaire d'assortir ces conditions de règles qui assurent la rentabilité du projet.

Ainsi, si le pays hôte est fournisseur de matières premières, les prix de ces matières doivent être alignés sur le prix de l'exportation ou du marché international avec parfois un avantage complémentaire ou une réduction des prix justifiée par l'existence d'un client captif sûr et à long terme.

Si le pays hôte est consommateur du produit fini, le prix doit être fixé en fonction du prix international, mais avec une certaine protection douanière ou fiscale raisonnable nécessaire à la sauvegarde d'une industrie locale à créer.

Dans tous les cas de figure, l'établissement du barème des prix pour l'entreprise multinationale doit tenir compte du prix du marché international d'une part et du prix de revient majoré d'un bénéfice normal et établi en fonction des règles normales de gestion du projet (production, productivité et coûts calculés suivant les normes internationales).

Ce barème de prix doit être garanti par le ou les partenaires concernés, protégé si nécessaire par une taxation adéquate, ce qui permet au projet de résister et de réussir vis à vis de certaines manoeuvres organisées ou conjoncturelles capables de compromettre la création de tout projet.

C'est à ce niveau que les partenaires doivent avoir une vue à long terme et faire le maximum d'efforts et de concessions au départ qui auront des répercussions très importantes sur l'avenir.

11. Les garanties diverses : l'entreprise multinationale doit bénéficier des meilleurs avantages qui sont accordés à d'autres entreprises similaires locales ou autres dans le pays hôte.

Elle sera également assurée d'obtenir les avantages complémentaires qui seront promulgués dans le futur dans le pays hôte.

L'entreprise peut par ailleurs employer des cadres provenant des pays partenaires, le pays hôte doit leur accorder le droit de séjour, et leur garantir les facilités fiscales, douanières et de transfert de biens.

2/ - L'Accord entre les Actionnaires

Cet accord comprend les engagements réciproques des partenaires et les statuts de fonctionnement de l'entreprise.

En ce qui concerne les engagements réciproques des partenaires, ils découlent essentiellement des dispositions gouvernementales, de la loi en vigueur dans le pays hôte et des recommandations de l'étude de faisabilité et stipulent notamment :

- a) Le renforcement de la coopération Sud-Sud par le biais de l'entreprise multinationale à créer, la définition de ses objectifs et de ses activités.
- b) Les conditions de réalisation du projet : les partenaires définiront les options et les procédures à utiliser pour la réalisation du projet tels que :

- la construction des unités en "clés-en-mains" sur la base d'un appel d'offres international. Si un ou plusieurs partenaires disposent des moyens nécessaires pour assurer cette mission, ils peuvent s'associer et participer à la consultation en ayant un droit de "First Refusal" par rapport à la compétition.

- la constitution d'un groupe commun d'étude et de suivi pour la construction suivant le mode "Cost + Fee".

Suivant l'une ou l'autre alternative, les moyens dont disposent les partenaires doivent être utilisés directement ou en sous-traitance sur la base d'une compétitivité normale.

- c) Les conditions de financement du projet avec la fixation du capital, sa répartition entre les différents partenaires ainsi que la recherche des crédits. Certains partenaires (tels que des pays pétroliers ou des banques de développement) peuvent être intéressés par l'octroi de crédits à l'entreprise et doivent avoir une priorité pour le faire à des conditions similaires à celles qui peuvent être obtenus à partir d'autres sources compétitives.

- d) Les conditions d'approvisionnement du projet en matières premières ou semi produits. Dans le cas où l'un des partenaires est fournisseur pour le projet, il doit :

- garantir l'approvisionnement de l'entreprise d'une manière régulière et pour la totalité ou une partie à fixer de ses besoins,
- accorder des conditions de prix soit sur la base d'un alignement sur une compétition internationale, soit sur la base d'un prix de référence avec une marge de réduction à négocier.

On peut citer à titre d'exemple les possibilités d'accord suivantes :

1er cas : un partenaire garantit l'approvisionnement exclusif de l'entreprise avec une matière première provenant de chez lui. Dans ces conditions, le prix sera aligné sur un prix de référence existant dans la zone ou un prix public auquel il doit appliquer une réduction qui sera négociée entre les partenaires.

2ème cas : Le partenaire bénéficie de la clause de first refusal pour fournir la matière première nécessaire à l'entreprise. Dans ces conditions, un appel d'offres périodique doit être lancé, le partenaire ne peut se réserver qu'une partie des besoins de l'entreprise afin de permettre à la compétition internationale d'être efficace et il doit s'aligner sur les prix dégagés par cette compétition.

e) Le marketing : le produit fini est destiné :

- soit au marché local du pays hôte du projet et il obéit ainsi aux règles de distribution et de prix fixés par l'accord gouvernemental cité plus haut,
- soit à l'exportation et sera ainsi soumis aux règles de la compétition internationale, mais bénéficiera des avantages que peut accorder le pays hôte pour les entreprises exportatrices,
- soit destiné à l'approvisionnement d'un partenaire extérieur qui devra ainsi prendre des engagements à long terme à des conditions similaires à la commercialisation citée ci-dessus.

f) Les conditions de gestion de l'entreprise :

Ces conditions obéissent en général aux lois et réglementations en vigueur existant dans le pays hôte. Elles définissent les pouvoirs de l'Assemblée Générale, du Conseil d'Administration et des premiers responsables de l'entreprise, ainsi que le choix de ces responsables.

- L'Assemblée Générale a les pouvoirs les plus étendus, mais le vote au sein de cette Assemblée doit protéger les intérêts des actionnaires minoritaires extérieurs.

Elle peut siéger soit en session ordinaire pour les décisions courantes telles que l'approbation des comptes ou autres.

Par contre, elle doit siéger en session extraordinaire pour délibérer et prendre des décisions concernant l'amendement des statuts, l'augmentation ou la diminution du capital, le changement de la durée de vie de l'entreprise, de sa forme ou sa fusion avec d'autres compagnies.

En outre, les décisions plus engageantes telles que le changement de nationalité de l'entreprise ou l'augmentation de l'engagement des actionnaires ne peuvent être adoptées qu'après l'accord de tous les actionnaires à 100%.

- Le Conseil d'Administration : pour ce genre d'entreprise multinationale, le Conseil d'Administration joue un rôle actif très important dans la gestion.

D'abord, la composition de ce Conseil renferme les représentants des partenaires proportionnellement à leur participation au capital, ses décisions ne peuvent être adoptées qu'avec une majorité comprenant les partenaires étrangers et locaux. Il est dirigé par un président et un vice-président, l'un des postes est occupé par un représentant des partenaires locaux et l'autre par un représentant des étrangers.

Les pouvoirs du Conseil sont étendus à tous les aspects afférents à la gestion de l'entreprise, il doit se prononcer sur toutes les décisions importantes qui se présentent à la direction générale et donner les directives et les orientations nécessaires afin de lui permettre d'assurer ses fonctions.

Le Conseil d'Administration délègue une partie de ses pouvoirs à la direction générale qui est chargée de la gestion courante de l'entreprise.

- La Direction Générale : à ce niveau également, le rapprochement et la coopération Sud-Sud peuvent se développer et s'épanouir grâce à l'intégration au sein de la direction générale de l'entreprise de quelques gestionnaires ou techniciens originaires des pays partenaires étrangers choisis en fonction de leur compétence.

Cette mise en commun de potentialités et de compétences diverses permet d'enrichir l'expérience des partenaires et de fournir plus de chance de succès à l'entreprise.

La Direction Générale est assurée par un Directeur Général et un Directeur Général Adjoint nommés par le Conseil d'Administration. L'un de ces deux postes peut être occupé par un représentant des partenaires étrangers.

- Les organes de contrôle de la gestion : le contrôle de la gestion est assuré d'une part conformément aux dispositions légales du pays hôte par les commissaires aux comptes, et d'autre part par des auditeurs qui peuvent être choisis par les partenaires et qui sont autorisés à effectuer toute mission de contrôle ou de vérification des comptes et de la gestion de l'entreprise.

En ce qui concerne la tenue des comptes, elle doit être effectuée conformément à la réglementation en vigueur dans le pays hôte.

g) Les droits et les devoirs des actionnaires :

- l'affectation des résultats de l'entreprise :

Les actionnaires décideront à la fin de chaque exercice de l'affectation des résultats de l'entreprise entre les réserves légales et les réserves éventuelles complémentaires et la distribution des bénéfices.

- Le transfert des actions :

Le transfert et la cession des actions doit obéir à la réglementation du pays hôte mais doit également respecter des règles que les partenaires doivent mettre au point entre eux dans le but de garder la répartition et les équilibres initiaux et notamment les proportions entre partenaires locaux et étrangers.

Ce transfert doit s'opérer sous le contrôle et avec le suivi du Conseil d'Administration de l'entreprise.

- L'engagement des actionnaires :

En général, les actionnaires doivent limiter leur engagement financier vis à vis de l'entreprise ou des tiers et n'être redevables au maximum que du montant total de leur participation.

- La durée de l'entreprise :

Elle doit être suffisamment longue : 25 ans minimum, renouvelables.

Le cas de force majeure et les dispositions générales diverses sont conformes à la loi en vigueur dans le pays hôte.

- Loi applicable et arbitrage :

La loi applicable est en général celle du pays hôte
Les différends sont soumis à l'arbitrage de la Chambre
de Commerce Internationale.

L'accord entre les actionnaires doit être soumis à
l'agrément des autorités compétentes de chaque par-
tenaire permettant ainsi sa mise en vigueur.

L'accord entre partenaires constitue ainsi la base
de la rédaction des statuts de l'entreprise qui seront
rédigés conformément à la réglementation en vigueur
dans le pays hôte par des hommes de loi de ce pays.

Ces statuts, une fois approuvés par les partenaires
et enregistrés, officialisent la constitution légale
de l'entreprise.

- V -

LA GESTION DE L'ENTREPRISE

La gestion de l'entreprise créée constituera également une plateforme intéressante pour promouvoir et renforcer la coopération entre les partenaires.

Le Conseil d'Administration aura un rôle très important à jouer dans la gestion, il réunira les représentants des différents partenaires et définira les règles générales de procédures et les pouvoirs de chaque haut responsable.

Il établira également l'organigramme de l'entreprise qui sera évolutif en fonction de l'avancement dans la réalisation du projet. Cet organigramme devra comprendre des cadres spécialistes recrutés chez les différents partenaires.

La première tâche dans la gestion de l'entreprise sera la gestion de la construction des unités de production. Cette construction sera réalisée en général sur la base d'un "clés en mains" ou un "Cost + Fee" par une entreprise choisie suite à une consultation internationale élargie.

L'entreprise devra donc commencer par établir le cahier des charges relatif à la construction des unités de production.

Ce cahier des charges comprendra :

- 1/ - Les clauses générales contractuelles qui définissent les prestations de l'entreprise de construction, les engagements, les garanties, les conditions de prix et de financement qu'elle est en mesure d'accorder.

2/ - Les clauses techniques

Elles comprendront d'une part les données générales relatives au site, et aux off-sites, et d'autre part les spécifications techniques générales auxquelles doit répondre le matériel et les équipements à livrer, le mode de construction (génie civil, mécanique, chaudronnerie) ainsi que les finitions (protection, peinture, etc...).

Ces clauses sont à compléter par la définition des procédés, et la liste descriptive des équipements.

L'établissement de ce cahier des charges devra associer l'expérience des partenaires qui participent à son élaboration.

Les constructeurs qui seront consultés seront présélectionnés après un appel d'offres international. Les partenaires qui ont une expérience dans la construction et sont intéressés pour participer à cette consultation seront présélectionnés et pourront soit s'associer et soumissionner ensemble pour la construction de l'ensemble des unités, soit agir en tant que sous-traitants du constructeur étranger qui sera choisi.

Dans les deux cas, l'utilisation du potentiel des partenaires constituera une priorité dans les choix finaux.

La deuxième étape importante dans la gestion sera le dépouillement des offres et le choix du constructeur.

Le travail de dépouillement étant très important et nécessitant un effectif qualifié, en nombre relativement élevé, il convient de constituer un comité de dépouillement qui réunira sous la responsabilité de la Direction Générale, les spécialistes des partenaires qui seront mobilisés pendant la durée de dépouillement et de négociation des offres.

Ce comité sera en mesure de préparer un rapport final de dépouillement technique et financier qui pourra être soumis au Conseil d'Administration pour fixer les choix et entraîner une décision.

La troisième étape dans la gestion sera la préparation du site et l'aménage des utilités. Cette opération est à entreprendre par la Direction Générale de l'entreprise qui doit compter sur les cadres locaux et les autorités nationales ou régionales du pays hôte pour mener à bien toutes les tâches dans les délais prévus et à des coûts conformes aux prévisions de l'étude technico-économique.

La quatrième étape sera le suivi de la construction et le démarrage.

Dans cette étape également, les partenaires peuvent participer par la mise à disposition des spécialistes, et contribuer à la formation du personnel qualifié pour l'exploitation si le pays hôte ne dispose pas des moyens nécessaires pour le faire.

Au cours de ces premières étapes et des suivantes, le Conseil d'Administration doit être intimement associé au suivi et à la prise de décision et jouer pleinement son rôle de gestionnaire.

CONCLUSION

En conclusion, la création d'entreprises multinationales de production entre pays en voie de développement est la seule voie qui permet de renforcer la coopération entre ces pays dans tous les domaines : industriel, commercial, technologique et économique et le seul moyen pour leur promotion et leur développement.

Il est impératif donc que ces pays se préparent psychologiquement et politiquement à ce type de coopération et mettent en place les moyens pour la promotion et l'encouragement des entreprises Sud-Sud.

Ainsi, la préparation d'un environnement favorable par la définition de choix politiques et économiques, l'adaptation de la législation, la création d'agences de promotion d'investissements et de banques nationales ou mixtes de développement constituera un atout important à la promotion de l'entreprise multinationale.

Les organisations internationales et les institutions financières d'aide au développement ont également un rôle important à jouer et doivent inclure la promotion des entreprises multinationales dans leur priorité.

D'un autre côté, les partenaires doivent s'associer autour d'intérêts réciproques à long terme basés sur une complémentarité et sur des données fiables et des conditions économiques internationales normales.

Des encouragements et des mesures d'incitation sont nécessaires pour le succès de l'entreprise. Les accords entre partenaires et les clauses correspondants doivent constituer une référence de base, mais, les partenaires doivent, en permanence et tout au long de la vie de l'entreprise, faire preuve d'initiative pour surmonter les difficultés éventuelles et avoir une vue à long terme pour faire prévaloir l'intérêt général.