



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



16938-F

Distr. LIMITEE

ID/WG.475/2(SPEC.)

13 septembre 1988

FRANCAIS

Original : ANGLAIS

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

Consultation régionale sur les industries
des engrais phosphatés et des pesticides en Afrique
Yamoussoukro (Côte d'Ivoire), 12-16 décembre 1988

LES ACCORDS DE COENTREPRISE ENTRE PAYS EN DEVELOPPEMENT DANS
L'INDUSTRIE DES ENGRAIS (ENQUETE ET DIRECTIVES)

Document établi
par le Secrétariat de l'ONU*DI*

33

* Traduction d'un document n'ayant pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
Préambule	3
I. INTRODUCTION	4
II. RECENTES EXPERIENCES DE COOPERATION INTERNATIONALE DANS L'INDUSTRIE DES ENGRAIS	9
III. LA CREATION DE COENTREPRISES POUR LA FABRICATION D'ENGRAIS DANS LES PAYS EN DEVELOPPEMENT	14
IV. OBSTACLES ET SOURCES POTENTIELLES DE CONFLITS	27
V. CONCLUSION ET PERSPECTIVES QUI S'OFFRENT AUX COENTREPRISES DANS L'INDUSTRIE DES ENGRAIS	33
APPENDICES I ET II	42

Préambule

La formule des coentreprises industrielles n'est pas nouvelle mais elle a été relativement peu appliquée en ce qui concerne l'assistance à l'industrie des engrais dans les pays en développement. Par contre, les coentreprises se sont multipliées avec souvent beaucoup de succès dans l'industrie pétrochimique au cours des deux dernières décennies.

Le présent document analyse les possibilités et les perspectives offertes par ce mode de coopération à l'industrie des engrais, notamment dans les pays en développement, ainsi que les problèmes qui peuvent se poser à cet égard. Il examine la fonction que pourraient remplir des coentreprises industrielles entre les pays développés et les pays en développement, ainsi qu'entre les pays en développement eux-mêmes.

Le chapitre I expose, en introduction, les aspects de l'environnement international qui concernent plus particulièrement le fonctionnement des coentreprises industrielles.

Le chapitre II présente ensuite une description générale d'opérations récentes de coopération internationale intéressant l'industrie des engrais des pays en développement, qui donne une idée de l'importance et de la nature des accords de coentreprise conclus dans ce secteur.

Le chapitre III analyse la raison d'être générale des coentreprises industrielles envisagée des points de vue respectifs des partenaires locaux et des partenaires étrangers, ainsi que les principaux avantages et inconvénients de cette formule.

Le chapitre IV examine ensuite la nature des principaux obstacles ou désaccords qui peuvent survenir lors de la planification, du lancement et du fonctionnement des coentreprises. Il met en lumière l'importance essentielle du rôle des gouvernements des pays hôtes dans les coentreprises industrielles.

Après cet examen des possibilités offertes par les coentreprises et des problèmes pratiques qu'elles peuvent poser, le chapitre V conclut en présentant un tableau général des perspectives qui existent à cet égard dans l'industrie des engrais des pays en développement et en formulant quelques directives générales destinées à faciliter le succès des coentreprises dans ce secteur.

I. INTRODUCTION

Historique

Un examen du rôle des coentreprises industrielles dans les relations économiques internationales doit commencer par quelques indications générales sur le contexte économique international qui ont un rapport direct avec cette analyse.

Les alliances d'intérêts économiques et commerciaux conclues pour des raisons de complémentarité ou dans une perspective défensive sous la forme d'opérations en participation ou de partage de risques non commerciaux ne sont pas un phénomène nouveau. Elles étaient pratiquées dès avant la première guerre mondiale dans beaucoup de régions en développement par de grandes sociétés européennes comme United Fruit Company. Ces coentreprises présentaient cependant trois différences importantes par rapport à celles que nous connaissons depuis la seconde guerre mondiale :

1. Ces premières associations avaient presque exclusivement pour objet, sous une forme ou une autre, des activités commerciales ou minières ou l'exploitation de plantations agricoles.
2. Elles étaient souvent conclues entre des partenaires d'une même métropole (c'est-à-dire un pays développé), ou de pays qui étaient chacun des puissances coloniales.
3. Les intérêts des partenaires locaux y étaient toujours subordonnés à ceux des partenaires étrangers.

Les années qui ont suivi la seconde guerre mondiale ont été marquées par deux modifications importantes de la nature et de l'organisation des coentreprises, à savoir :

1. Une diversification au niveau de l'activité manufacturière, et
2. Un renforcement de la participation de partenaires locaux.

Cette évolution était essentiellement due à une combinaison de deux facteurs, dont l'un était l'apparition d'importantes forces économiques et politiques qui faisaient contrepoids à la puissance des pays "traditionnellement" avancés et l'autre, une certaine permissivité politique liée à l'évolution des valeurs sociales et culturelles chez les puissances étrangères qui pratiquaient les coentreprises. Il en est résulté la décolonisation progressive d'un certain nombre de territoires et régions en développement. Les anciennes colonies, à la faveur de leur souveraineté retrouvée et de la consolidation de leur statut politique, ont fait preuve au cours des deux dernières décennies de plus de vigueur dans la réglementation des activités étrangères et la protection de leurs intérêts nationaux. Cette attitude n'a pas seulement été le fait des gouvernements des pays anciennement colonisés et elle s'est également manifestée dans de nombreux pays en développement. En raison de la relative fragilité de leur économie et de la mise en valeur insuffisante de leurs ressources nationales, de nombreux pays en développement ont essayé de combler le fossé entre leurs besoins et leurs ambitions en faisant appel à une assistance technique et financière étrangère. C'est dans ce climat que, depuis quelques années, les coentreprises se sont diversifiées et ont connu une intégration horizontale ou verticale en fonction de la nature des processus de fabrication concernés.

Après cet historique, il convient maintenant de mentionner un autre aspect important de l'évolution de l'environnement international, qui est une modification très marquée du climat des années 80 et du début des années 90 par rapport à celui des années 60 et 70. Les accords de coentreprise devraient ainsi devenir désormais plus faciles.

Les raisons de ce changement sont les suivantes :

1. L'intérêt de plus en plus grand que présentent les ressources et les marchés des pays en développement pour l'expansion des sociétés transnationales.
2. Les stratégies adoptées par les sociétés transnationales pour réduire leurs risques au minimum.
3. La disparition des avantages traditionnels dont bénéficiaient les sociétés transnationales dans le cadre de leurs monopoles.
4. La tendance générale et de plus en plus marquée au développement des formules de participation.
5. L'internationalisation des facteurs de production.
6. L'intensification de la concurrence.

Premièrement, les sociétés transnationales ont tendance à renforcer leur présence à l'étranger et elles feront désormais une part de plus en plus grande de leurs affaires dans les pays en développement. Ceux-ci deviendront donc de plus en plus importants pour leur approvisionnement en matières premières, leurs fabrications et leurs ventes. Il semble également que tout en ne traitant plus les pays en développement comme des marchés marginaux, les sociétés transnationales font preuve de davantage de prudence quand il s'agit d'y prendre des engagements à court ou à long terme, afin de sauvegarder leurs intérêts fondamentaux concernant leurs technologies, leur réputation, la qualité de leurs produits, leur clientèle et la rentabilité de leurs investissements.

Deuxièmement, les sociétés transnationales, dont l'apport technologique est important dans les accords de coentreprise industrielle, sont de plus en plus versées dans l'évaluation des risques et les stratégies de réduction de ceux-ci. Ce phénomène est important pour les gouvernements des pays en développement qui s'occupent souvent d'attirer et de contrôler les investissements étrangers directs et indirects.

Troisièmement, il est certain qu'à long terme les nouvelles méthodes de gestion que les sociétés occidentales ont su introduire et perfectionner vont nécessairement finir par se banaliser. Ce phénomène a été particulièrement marqué pendant la dernière décennie. Les sociétés transnationales, devant l'érosion des avantages dont elles avaient le monopole, peuvent donc être conduites à considérer les coentreprises comme un élément possible de leurs programmes d'activité à l'étranger.

Quatrièmement, l'évolution récente de l'environnement international va probablement se traduire par une meilleure maîtrise et un développement de nombreuses formules de gestion participative. La volonté d'un nombre croissant de pays en développement de renforcer le rôle des intérêts locaux dans les entreprises en participation et de soumettre à un contrôle plus strict les entreprises étrangères pourra multiplier le nombre des coentreprises, comme le montre l'expérience de l'Inde.

Cinquièmement, en raison de l'interdépendance croissante de toutes les économies nationales, les échanges mondiaux de marchandises, de services et de capitaux continueront à augmenter plus vite que la production mondiale. Il en résultera sans doute une internationalisation de plus en plus grande des facteurs de production dans le secteur manufacturier. Il devrait en être de même pour les services commerciaux. Ce contexte semble favorable à la conclusion d'accords de coentreprise.

Sixièmement, l'accélération du développement et la restructuration de l'économie des pays en développement, s'ajoutant à l'amélioration des services d'information commerciale dont peuvent disposer les sociétés autres que les sociétés transnationales et les autres grandes sociétés industrielles rend plus concurrentiels les échanges internationaux de marchandises, de services (et de savoir-faire), de technologie et de capitaux. Les pays en développement devraient avoir ainsi plus de possibilités de créer des coentreprises avec le Nord (pays avancés) et même entre eux.

Les mécanismes de l'économie mondiale devenant chaque jour plus complexes, les problèmes traditionnels se combinent aux phénomènes nouveaux qui font leur apparition pour créer de nouvelles contraintes dont il faut tenir compte dans toute évaluation des perspectives d'évaluation de la conjoncture internationale. Les problèmes les plus importants, à cet égard, sont le ralentissement de la croissance de la production, la stagnation ou la progression trop lente des niveaux de vie, la faiblesse de la consommation et des investissements, la crise structurelle qui touche près de 25 % de la production industrielle mondiale, le renforcement de la concurrence internationale, l'aggravation du protectionnisme, l'aggravation continue de l'inflation et les difficultés monétaires internationales. L'évolution de la situation internationale sera considérablement affectée par cet ensemble de problèmes - au moins jusqu'au début des années 90.

Qu'est-ce qu'une coentreprise industrielle ?

Pour qu'on puisse parler de coentreprise (CE) industrielle internationale, il faut qu'il y ait mise en commun et immobilisation pour une période relativement longue (plus de six mois) de fonds, de matériel et de services par au moins deux organismes juridiquement indépendants en vue de créer et de gérer une entreprise industrielle dans leur intérêt mutuel (ou national). On a proposé pour ce type de relation l'expression de "symbiose commerciale" (L. Adler, Harvard Review 1966), pour rendre l'idée de cohabitation harmonieuse d'organismes dissemblables associés dans la fonction commerciale. Toutefois, les coentreprises dont il est question dans le présent document ne sont pas uniquement le résultat d'accords commerciaux entre deux firmes et c'est pourquoi on a préféré utiliser l'expression de "coentreprise industrielle".

Dans le contexte de l'industrie des engrais, la formule de coentreprise porte donc sur l'ensemble des opérations industrielles ou manufacturières, la coopération dans la commercialisation des produits constituant simplement l'un des éléments de ce processus.

Une coentreprise internationale de ce type doit impérativement obéir à certaines règles bien précises :

1. Il faut que ce soit une société constituée indépendamment de ses investisseurs (généralement des partenaires locaux et étrangers).
2. Les investisseurs qui engagent des actifs immobilisés dans l'entreprise doivent appartenir à au moins deux pays différents.
3. Les responsabilités, les risques et le contrôle de la gestion doivent être partagés entre tous les partenaires, ce qui se traduit par la répartition du capital social de la coentreprise.
4. Aucun des partenaires ne peut tirer d'autre profit de l'entreprise qu'un pourcentage des bénéfices nets.

Les partenaires d'une coentreprise peuvent être des individus, des sociétés, des Etats ou des organismes publics. En ce qui concerne l'Asie du Sud-Est, le partenaire local est fréquemment un organisme public du pays hôte comme la National Fertilizer Corporation (NFC) du Pakistan, dont toutes les actions sont détenues par l'Etat. Quant aux accords de coentreprise proprement dits, ils associent deux ou plusieurs partenaires.

Quelles formes peut prendre une coentreprise ?

On distingue deux formes principales de coentreprise : les coentreprises par contrat et par actions.

Les contrats de coentreprise s'appliquent aux pays dont la législation nationale n'accepte pas la notion de propriété privée d'une entreprise par des étrangers, comme c'est le cas pour les régimes à économie planifiée des pays du CAEM. Des arrangements contractuels définissent alors les modalités de fourniture par le partenaire étranger d'intrants comme le capital, les biens d'équipement, les brevets industriels, l'assistance technique et le savoir-faire. Ces moyens sont mis à la disposition du partenaire local (ou de l'Etat) en échange de compensations qui peuvent dépendre de la production, des ventes, des bénéfices, etc. Il existe aussi d'autres formes de contrats de coentreprise portant sur la cession de licences ou les transferts de technologie et de compétences en commercialisation. Il faut noter que le contrat de coentreprise est souvent l'étape préliminaire à la constitution d'une coentreprise par actions.

Les coentreprises par actions sont beaucoup plus nombreuses que celles par contrat. Elles impliquent la participation d'au moins deux partenaires dans le capital social d'une société existante. Plus fréquemment, l'opération consiste à intégrer une nouvelle société dont chaque partenaire détient une certaine partie du capital social. Il est parfois plus facile de structurer les opérations d'une firme ainsi nouvellement créée que d'adapter la structure d'une entreprise existante à ses nouvelles modalités de fonctionnement. Une fois que les partenaires se sont mis d'accord pour créer une coentreprise par actions, il leur faut décider du cadre juridique convenant à l'entreprise, compte tenu des lois et règlements du pays hôte.

Les deux grands types de coentreprise, contractuelles et par actions, peuvent prendre des formes différentes que l'on pourrait diviser en quatre catégories :

1. Les CE à but commercial,
2. Les CE axées sur les relations intergouvernementales (aide),
3. Les CE dépendant de matières premières,
4. Les CE qui visent essentiellement à favoriser la coopération régionale.

Les coentreprises à but commercial se contentent en général d'exploiter les matières premières abondantes disponibles dans les pays en développement, en faisant appel à une main-d'oeuvre bon marché pour produire des engrais destinés au marché intérieur, au marché international ou aux deux. De telles entreprises associent généralement un partenaire étranger qui peut être une grosse ou moyenne entreprise du Nord (par exemple, une société transnationale) et un partenaire local qui peut être soit une société privée soit un organisme public. C'est généralement le pays hôte qui définit le mode de répartition des actions; dans la région de l'Asie du Sud-Est par exemple, une règle empirique limite les investissements étrangers à moins de 50 % du total des capitaux requis. Par contre, le partenaire étranger peut exercer un contrôle important sur la gestion et les opérations commerciales, ce qui place la coentreprise en meilleure position sur le marché international.

Les coentreprises orientées vers l'aide impliquent plus généralement la participation directe de l'Etat. Dans la mesure où la construction d'usines d'engrais exige une technologie de pointe et de gros apports de capitaux et est perçue comme un stimulant tant pour la productivité agricole nationale que pour l'appareil industriel des pays développés, elle peut occuper une place non négligeable dans les programmes d'aide internationale, d'autant plus que ces usines peuvent créer des emplois dans le secteur privé de la construction et les sociétés d'appui du partenaire étranger, au moins dans la phase initiale du processus. C'est pourquoi ce type de coentreprise est tout à fait envisageable dans les pays hôtes disposant de ressources abondantes et des installations adéquates.

Un troisième type de coentreprise a pour objectif d'extraire les matières premières de régions riches en ressources (mais sans débouchés commerciaux) pour les exporter afin d'être traitées à proximité des marchés visés. Une certaine plus-value peut d'ailleurs être ajoutée à ces matières premières par un traitement partiel ou complet près du lieu d'extraction. Le fait que les sources et les marchés d'engrais ne coïncident pas toujours forcément, et que l'espoir de découvrir des sources nouvelles plus économiques demeure un aiguillon pour les prospecteurs explique qu'on trouve des coentreprises pour l'exploitation des matières premières dans de nombreuses régions du monde.

Les coentreprises nées de la volonté de coopération régionale peuvent jouer un rôle très important dans le progrès économique des régions en développement. Il devient de plus en plus évident que pour réaliser d'appréciables économies d'échelle, les entreprises doivent avoir une envergure dont l'importance excède trop souvent les besoins d'un seul pays. Il est donc à l'évidence souhaitable de construire des usines d'engrais capables de répondre à la demande globale de plusieurs partenaires régionaux.

Dans le cadre d'associations régionales telles que l'ANASE et le MCA, il est possible de satisfaire les besoins d'un marché régional sans être assujéti au système intrarégional des contingents et droits de douane nationaux tout en bénéficiant de la mise en commun des réseaux de transport, de distribution, de commercialisation et de recherche. Dans l'industrie des engrais, les exemples qui viennent à l'esprit sont ceux des projets Sénégal et ANASE-Indonésie qui tous deux contribuent à leur manière à la coopération régionale et intrarégionale, au développement économique de ces régions du monde.

La formule de la coentreprise peut associer des partenaires très variés. En principe, le type de coentreprise industrielle internationale dont il est question ici regroupe au moins un partenaire étranger et un partenaire local du pays hôte. Le partenaire étranger, généralement implanté dans un pays avancé du Nord, peut être aussi bien une entreprise privée (généralement une firme transnationale (TNC)), qu'un organisme du secteur public ou l'Etat lui-même. Les mêmes possibilités existent en ce qui concerne le partenaire local dans le pays hôte. Plus généralement, les accords de coentreprise tendent à associer un partenaire étranger (investisseur privé ou Etat) et un représentant local du secteur privé ou public ou l'Etat lui-même. La forme la plus courante de coentreprise est celle qui associe deux entreprises privées, l'une étrangère et l'autre locale. Mais comme on l'a vu plus haut, le cadre de la coentreprise peut parfaitement accueillir plus de deux investisseurs ou partenaires.

Quelle qu'en soit la forme, les coentreprises associant des gouvernements de pays en développement sont beaucoup plus rares, alors qu'elles offrent de grandes perspectives d'avenir. Etant donné que bon nombre de pays en développement sont confrontés au même type de problèmes économiques et sociaux, le fait d'associer leurs efforts pour créer des installations de production d'engrais destinées à répondre aux besoins d'un vaste marché semble s'inscrire dans la logique des choses.

En dehors des combinaisons de partenaires qui viennent d'être mentionnées, il existe également des cas où deux firmes étrangères opérant dans un pays tiers (généralement un pays en développement) décident de s'associer à des fins purement commerciales (coentreprises Nord-Nord). Toutefois, le but du présent document étant d'étudier comment les coentreprises peuvent contribuer à améliorer la situation économique des pays en développement, ce cas de figure ne sera pas envisagé ici.

II. RECENTES EXPERIENCES DE COOPERATION INTERNATIONALE DANS L'INDUSTRIE DES ENGRAIS

On trouvera dans ce chapitre :

1. Un exposé sur la répartition géographique des matières premières nécessaires à l'industrie des engrais.
2. Un aperçu général des dernières tendances mondiales de la production et de la consommation d'engrais.
3. Une étude des récents projets de coopération internationale sous forme de coentreprises dans l'industrie des engrais.

On espère que cet aperçu global des structures de production et de consommation mettra en évidence la nécessité d'élargir la capacité de production d'engrais des pays en développement par la création de nouvelles coentreprises et éclairera les perspectives ainsi ouvertes.

Répartition des matières premières

Les statistiques de la FAO montrent que le développement de l'industrie des engrais ne risque pas d'être freiné d'ici à la fin du siècle par une pénurie de matières premières.

Essentiellement, la production d'engrais dépend de trois catégories de matières premières, à savoir :

1. Gaz naturel, charbon et pétrole brut pour la production d'engrais ammoniacés et azotés.
2. Minerais de phosphate et soufre pour les engrais phosphatés.
3. Potasse et saumure pour les engrais potassiques.

Le gaz naturel, qui constitue la meilleure base de fabrication d'engrais ammoniacés et azotés, abonde au Moyen-Orient, en Afrique et en Asie. Pourtant, la proportion de la production mondiale des différentes matières premières servant à la fabrication d'engrais est actuellement la suivante : 85 % des phosphates, 40 % du soufre et 95 % de la potasse contre seulement 3 % du gaz naturel et 0,05 % des dérivés du pétrole et du charbon. Compte tenu de l'importance des réserves de gaz naturel et de pétrole disponibles, il n'y a pas lieu de s'inquiéter dans l'immédiat en ce qui concerne les besoins en matières premières de l'industrie des engrais. Les matières premières des engrais ammoniacés existent dans de nombreux pays développés comme en développement, encore que ceux-ci se trouvent dans une meilleure position en ce qui concerne leurs réserves par rapport à leur production. Les réserves de charbon devraient elles aussi largement suffire aux besoins futurs de la consommation mondiale. Par contre, si les matières premières tirées des hydrocarbures sont elles aussi suffisamment abondantes, leur coût devrait augmenter dans un avenir prévisible. Il faut donc noter les pays en développement de technologies moins coûteuses en énergie, ce qui devient possible grâce aux accords de coentreprise.

A côté du charbon, les phosphates sont l'un des intrants de l'industrie des engrais dont la qualité est la plus variable. Les gisements de phosphate sont très nombreux mais très inégalement répartis à la surface du globe. En 1986/87, les Etats-Unis, l'URSS et le Brésil ont extrait 52 % de la production mondiale, mais le Maroc détient à lui seul 70 % des réserves. En 1985, le niveau mondial des ventes de phosphates a diminué de 4,2 %, passant à 148,6 millions de tonnes, ce qui traduit une baisse de la consommation mondiale d'engrais phosphatés. Même si l'on continue à découvrir de nouveaux et nombreux gisements de phosphates qui dépassent largement les besoins actuels, la teneur du minerai tend à être de plus en plus faible, obligeant consommateurs et producteurs à se montrer plus sélectifs dans l'évaluation, la spécification, le calibrage et la sélection des produits.

La fabrication d'engrais phosphatés absorbe l'essentiel de la production mondiale de soufre. Cette production se chiffrait en 1985 à 30,8 millions de tonnes alors que la consommation, après une tendance à la hausse au cours des

deux années précédentes, a diminué de 500 000 tonnes en 1985 pour atteindre 37,2 millions de tonnes. Le déficit de la production par rapport à la demande a été comblé essentiellement grâce aux stocks du Canada qui sont les plus importants à l'heure actuelle. Globalement, l'industrie des engrais devrait pouvoir se procurer tout le soufre dont elle aura besoin au cours des 25 prochaines années. Une augmentation importante est à prévoir en 1988 dans la mesure où l'effort de production accru de l'URSS et des Etats-Unis devrait amener la production mondiale au niveau d'environ 38,4 millions de tonnes. On estime généralement qu'au cours des prochaines années la consommation continuera à dépasser la production (et qu'il faudra donc puiser dans les réserves), mais d'ici à 1990 l'important développement de l'appareil de production de l'URSS devrait lui permettre de contribuer au ravitaillement mondial à hauteur d'environ 3,5 millions de tonnes, améliorant ainsi les perspectives pour le soufre.

Les réserves mondiales de potasse sont très importantes (environ 132 milliards de tonnes) et devraient donc suffire aux besoins pour de nombreux siècles encore. L'URSS et le Canada recèlent à eux seuls environ 80 % des réserves connues, le reste étant situé aux Etats-Unis, en Europe, au Moyen-Orient, en Thaïlande, au Congo et en Amérique du Sud.

Schémas de production

Les dernières statistiques disponibles montrent que pour la campagne de production d'engrais 1984/85 (du 1er juillet au 30 juin) la production globale combinée de ces trois éléments fondamentaux s'élevait à 140 millions de tonnes (appendice I, tableau 1a), soit 11 millions de tonnes de plus que l'année précédente dont quatre millions (37 %) pouvaient être attribués aux pays en développement à économie de marché, trois millions (27 %) aux pays développés à économie de marché et deux millions (18 %) aux pays à économie planifiée.

Il est remarquable de constater que ce sont les pays en développement qui ont enregistré l'amélioration la plus importante des taux de production pour chacun de ces nutriments en 1984/85 (voir appendice I, tableau 3 pour un aperçu des taux de croissance moyens). Cela devrait encourager des projets de coentreprise dans ces régions du monde.

On trouvera analysés successivement ci-après les schémas de production d'azote, de phosphate et de potasse pour les régions suivantes :

1. Pays en développement à économie de marché.
2. Pays développés à économie de marché.
3. Pays à économie planifiée.

En ce qui concerne l'azote, les principaux producteurs mondiaux en 1984/85 étaient de loin les pays développés, suivis par les pays en développement et les pays à économie planifiée.

Dans les pays en développement à économie de marché on a constaté une augmentation importante de la production d'azote avec des taux de croissance excédant 20 % au Proche-Orient et en Amérique latine. L'Extrême-Orient, avec en tête l'Inde et l'Indonésie, a fourni 13 % du total soit la plus importante contribution à la production (878 000 tonnes).

En ce qui concerne les pays développés, les taux d'accroissement de la production d'azote ont été les suivants : 18 % pour les Etats-Unis (1,7 million de tonnes), 6 % pour l'Europe de l'Ouest (680 000 tonnes), et 22 % pour l'Océanie (48 000 tonnes) (appendice 1, tableau 3a).

Parmi les pays à économie planifiée, seule la Chine a contribué de façon importante à l'accroissement de la production avec plus d'un million de tonnes d'azote. L'URSS, la Roumanie, la Tchécoslovaquie et la Pologne ont réalisé des augmentations moins substantielles alors que la production de la Hongrie et de la République démocratique allemande (RDA) était en baisse.

En ce qui concerne la production mondiale de phosphates, le schéma est plus ou moins le même que pour l'azote, avec toutefois une légère baisse de la production des pays à économie planifiée.

Dans les pays en développement, l'accroissement de 30 % de la production de phosphates de l'Amérique latine, est dû essentiellement aux efforts du Brésil alors qu'aussi bien l'Extrême-Orient (essentiellement grâce à l'Inde) et le Proche-Orient (surtout la Jordanie) ont obtenu des améliorations importantes. Par contre, la production de l'Afrique a diminué, ce qui s'explique essentiellement par la baisse de la production du Maroc.

Dans les pays développés, la production de phosphates a augmenté de 6 % grâce aux efforts américains. La production de l'Europe occidentale a augmenté marginalement alors que celle de l'Océanie diminuait.

Parmi les pays en développement, il faut noter la contribution importante de la Jordanie à la production de potasse. Grâce aux gisements de la mer Morte, ce pays est responsable à lui seul de plus de 70 % (120 000 tonnes) de l'augmentation de la production des pays en développement.

La légère augmentation de la production de potasse en URSS par rapport à l'année précédente a été le seul signe notable d'activité dans ce domaine avec une augmentation marginale de la production de la RDA et de la Chine.

Schémas de consommation

La consommation mondiale de ces trois sources d'engrais chimiques a atteint 130,7 millions de tonnes au cours de la campagne 1984/85 de production d'engrais (appendice 1, tableau 2a). Malgré une augmentation en volume de 4,2 % par rapport à l'année précédente (125,2 millions de tonnes), ce chiffre représentait un taux de croissance inférieur à la moitié de celui de l'année précédente.

La plus importante augmentation de la consommation en pourcentage a été constatée dans les pays en développement qui étaient aussi les seuls à accroître leur consommation de chacun de ces trois nutriments. L'augmentation de la consommation globale des pays développés atteint à peine 1 % en moyenne, ce qui est dû à la faible augmentation de la consommation d'azote et à la baisse de la consommation de phosphates et de potasse.

Pour étudier les schémas de consommation des pays en développement il convient de distinguer les quatre régions suivantes :

1. Afrique
2. Amérique latine
3. Proche-Orient
4. Extrême-Orient

En Afrique, la diminution de consommation globale d'engrais constatée au cours de la campagne 1984/85 est due essentiellement aux difficultés financières des pays (appendice I, tableau 3). La faible augmentation de la consommation d'azote s'accompagne d'une diminution générale de celle de phosphates et de potasse. Les perspectives de croissance pour 1985/86 dépendront largement de la valeur de l'aide reçue pour l'achat d'engrais; il faut savoir que depuis 1983/84 28 pays africains sur 44 (et en particulier ceux de l'Afrique centrale et du Sahel) ont bénéficié d'une telle aide sous une forme ou sous une autre. Cela confirme la nécessité de créer davantage de coentreprises dans les pays en développement pour les rendre moins dépendants de l'extérieur et d'installer les usines d'engrais dont le besoin apparaît urgent.

Dans la région Amérique latine, l'année 1984/85 a été marquée par une nette reprise de la consommation de tous les nutriments, qui contraste avec la baisse importante constatée l'année précédente (appendice I, tableau 3). Cette amélioration est surtout sensible au Brésil (45 %) et au Mexique (25 %), mais Cuba, la Colombie et le Chili ont également accru leur consommation de tous ces produits. L'amélioration des conditions climatiques et la hausse des prix agricoles ont contribué à cette reprise, qui devrait se confirmer en 1985/86.

La consommation globale du Moyen-Orient est en baisse, avec une diminution absolue de la consommation d'azote, de potasse et une faible augmentation de la consommation de phosphate. La part de la Turquie représentait 34 % de la consommation totale, celle de l'Iran 24 % et celle de l'Egypte 20 %; la plus forte baisse de consommation a été constatée en Egypte, suivie par la Turquie et l'Iran. La consommation générale de l'Arabie saoudite était en augmentation. Un écart excessif entre le prix des engrais et les prix agricoles, la diminution des subventions et le mauvais temps ont contribué à ce schéma global de consommation. Les taux de croissance pour 1985/86 devraient être faibles.

Pour la deuxième année consécutive, la consommation en Extrême-Orient de toutes ces matières premières a augmenté à un rythme supérieur à la moyenne des cinq dernières années. La contribution de l'Inde a été importante et les niveaux de consommation ont augmenté en Indonésie et au Pakistan (alors qu'ils avaient baissé l'année précédente). Par contre, on a constaté un fléchissement prononcé aux Philippines. La fin de la sécheresse en Indonésie et l'amélioration des rapports de prix entre les récoltes et les engrais au Pakistan ont contribué à ce renversement de tendance, alors que le Gouvernement des Philippines procédait à d'importantes réformes intérieures. La forte reprise escomptée au cours de la prochaine campagne annuelle apparaît largement liée au caractère positif des politiques gouvernementales et aux efforts soutenus en vue de généraliser l'utilisation des engrais.

En ce qui concerne les pays à économie planifiée, la croissance a surtout été sensible en Asie, et aucune augmentation importante n'est à signaler en Europe de l'Est ou en Russie. Si l'on constate une légère augmentation de la consommation de phosphates en Europe de l'Est et en URSS, celle de potasse et d'azote était en diminution. En Asie, la consommation de potasse a légèrement fléchi et l'on a noté une légère augmentation de la consommation d'azote et de phosphates par rapport à l'année précédente. Les perspectives de croissance pour 1985/86 en Europe de l'Est et en URSS semblent devoir dépendre essentiellement des conditions météorologiques et de l'efficacité du système de transports.

III. LA CREATION DE COENTREPRISES POUR LA FABRICATION D'ENGRAIS DANS LES PAYS EN DEVELOPPEMENT

D'un point de vue mondial, il est évident que l'industrie des engrais a désormais besoin des régions en développement. Les pays en développement possèdent une large part des matières premières nécessaires et leurs besoins actuels et prévus en engrais ne sont pas moins importants. Les taux de croissance de leur production et de leur consommation, tels qu'ils sont indiqués par les diagrammes du tableau III de l'appendice I, laissent à penser que les coentreprises installées dans ces régions contribueront dans une grande mesure à satisfaire la demande nationale et à promouvoir le progrès industriel. Avec un déficit alimentaire toujours croissant, les pays en développement ont un besoin vital de renforcer et d'élargir leurs capacités de production.

En outre, les moyens traditionnels d'expansion, à savoir essentiellement la création de succursales de sociétés transnationales ou d'autres entreprises étrangères servant uniquement des intérêts étrangers, n'ont plus cours dans le contexte socio-économique et politique du monde d'aujourd'hui. L'expansion doit désormais soutenir l'économie du pays et de la région hôtes. Du point de vue de l'établissement hôte, il convient, en outre, de maintenir les investissements initiaux et les coûts de fonctionnement dans des limites raisonnables et d'assurer des profits suffisants (d'un point de vue privé ou national). Il est évident que la création d'usines d'engrais est sensible aux économies d'échelle. Celles-ci exigent l'intégration d'une technologie moderne et efficace et l'amélioration des services de gestion. C'est donc à ce niveau-là que les coentreprises semblent justifiées.

Comme les accords de coentreprise sont encore relativement rares dans l'industrie des engrais, les projets de coentreprise réussis revêtent un caractère exemplaire. Ainsi, les entreprises décrites dans les appendices I et II témoignent-elles des efforts de coopération réalisés récemment dans l'industrie des engrais.

Pendant la période de l'après-guerre, alors que le rôle des entreprises étrangères, telles que les sociétés transnationales dans le monde en développement était déjà très controversé, ces sociétés transnationales avaient tendance à investir directement dans les pays en développement presque exclusivement par le biais de leurs succursales propres. Normalement, ces succursales n'étaient responsables que devant la société mère à l'étranger et les intérêts locaux étaient inévitablement subordonnés aux objectifs économiques de la société étrangère. Dans la plupart des cas, la participation de la population locale était minime ou, lorsqu'elle était plus importante, c'était malgré tout la société étrangère qui conservait le contrôle et le pouvoir. En outre, ces succursales pouvaient toujours faire appel à leurs missions diplomatiques dans le pays hôte pour passer outre aux éventuelles objections soulevées par le gouvernement hôte. Toutefois, la situation internationale ayant évolué, et compte tenu notamment des ambitions des gouvernements hôtes, les investisseurs étrangers ont pris conscience peu à peu, des contraintes politiques, sociales et économiques imposées à leurs succursales en tant qu'instrument de leurs stratégies économiques globales et de la nécessité d'entrer dans des relations plus harmonieuses avec les gouvernements des pays en développement. Pourtant, assez récemment encore, et sous prétexte, notamment, que les coentreprises seraient incommodes,

difficiles à contrôler, instables et plus risquées que les autres formes d'investissement, la plupart des sociétés transnationales occidentales avaient tendance à éviter les coentreprises, à moins que celles-ci ne soient la seule forme d'investissement possible dans tel ou tel pays en développement.

La suite du présent chapitre est consacrée à l'examen et à l'analyse des points de vue, d'une part, du partenaire local (et du gouvernement hôte) et, d'autre part, du partenaire étranger (qui est habituellement une société transnationale ou une société de taille moyenne) sur la coentreprise. Ces deux points de vue réunis plaideront, on l'espère, en faveur des accords de coentreprise, qui pourront ensuite être examinés dans le contexte de l'industrie mondiale des engrais.

1. La coentreprise du point de vue du partenaire local (hôte)

Dans la présente section, on examinera d'abord l'évolution de l'attitude de nombreux pays en développement devant l'investissement étranger, puis la position du partenaire local face aux propositions de coentreprise.

Dans la plupart des pays en développement, la décision de s'embarquer dans une coentreprise n'est pas prise uniquement au niveau de la société privée. Quel que soit le type de partenaire local, la plupart du temps le projet sera approuvé, directement ou indirectement, par le gouvernement hôte. A mesure que l'on sortait de la période coloniale, les constitutions nationales de nombreux pays en développement, dont l'Inde est un exemple privilégié, ont cherché souvent dans un esprit socialiste, à protéger les ressources et les intérêts locaux d'une exploitation étrangère abusive.

Dans le cas de l'Inde, beaucoup prétendent que toute tentative étrangère d'investir en Inde ne pouvait qu'aboutir à un accord de coentreprise. La résolution sur la politique indienne publiée en 1948 stipulait que :

"...la propriété et le contrôle effectif de l'entreprise doivent toujours résider essentiellement entre les mains d'Indiens". (6 avril 1948)

La Déclaration de politique industrielle publiée par le Gouvernement pakistanais, en 1948 également, stipulait que l'investissement étranger était autorisé sous réserve :

"...qu'il ne réclame aucun privilège et que des possibilités soient réservées aux capitaux autochtones et les monopoles évités".

Ceci signifiait que les citoyens pakistanais devaient avoir la possibilité de souscrire à 30 % au moins du capital-actions de toutes les sociétés et à 50 % au moins de celui des sociétés figurant sur une liste gouvernementale spéciale des industries. Ces deux pays ont depuis assoupli leurs positions : la participation majoritaire de ressortissants indiens dans des coentreprises est souhaitée, mais pas obligatoire. Le Pakistan a accordé des libertés similaires en matière de participation au capital-actions dans sa Déclaration de politique industrielle de 1958. En règle générale, les conditions faites aux investisseurs étrangers se sont nettement assouplies avec le temps. En témoignent l'évolution des politiques gouvernementales en matière de composition et de contrôle, ainsi que l'interprétation pratique de ces politiques en fonction des qualités intrinsèques de tel ou tel projet.

De nombreux documents illustrent l'attitude adoptée par des pays comme l'Inde et le Pakistan depuis leur indépendance. Les tendances qui se sont fait jour, par la suite, en matière d'investissement présentent des

similarités avec celles de nombreux autres pays en développement. Ainsi Tomlinson a-t-il pu définir en 1970 quatre étapes principales, caractérisées respectivement, selon lui, par l'antagonisme unilatéral, la suspicion mutuelle, l'acceptation conjointe et l'intégration sophistiquée. Cette analyse jette une lumière intéressante à la fois sur le caractère indispensable des coentreprises dans des domaines comme l'industrie des engrais des régions en développement, et sur la façon dont ces accords sont perçus au plan local.

La première étape, dite de l'antagonisme unilatéral, correspond à la période pendant laquelle une nation indépendante depuis peu redoute de tomber sous une emprise économique étrangère. Cette situation conduit le gouvernement hôte à encourager une distribution différente des bénéfices et des responsabilités, souvent dans un esprit égalitaire ou socialiste. L'investissement privé direct étranger devient suspect pendant cette phase, pour deux raisons. Tout d'abord, par son caractère privé, à une période où le pays hôte tente peut-être de mettre en place un modèle socialiste ou souhaite centraliser le contrôle social et économique afin de mettre les ressources nationales au service du développement. Et deuxièmement, parce qu'il s'agit d'un investissement étranger et comme tel appuyé par des gouvernements étrangers puissants, qui représentent une menace pour la souveraineté nationale.

La deuxième étape - celle de la suspicion mutuelle - est celle où la nation hôte se débat avec les grands problèmes du développement économique, et inévitablement, avec des problèmes de devises liés à des taux d'importations particulièrement élevés. L'investissement étranger et l'assistance technologique deviennent indispensables pour compléter les ressources nationales et alimenter les stratégies de développement national. Ou bien, des enclaves extractives à capitaux étrangers peuvent contribuer à répondre à certains des besoins du pays hôte, sans lui procurer, toutefois, la gamme complète des ressources dont il a besoin. En conséquence, la nouvelle nation encourage graduellement l'entrée de technologies et de capitaux étrangers, tout en continuant à exercer un contrôle rigide. Cette attitude entraîne habituellement une suspicion mutuelle entre le gouvernement hôte et l'investisseur étranger, qui en viennent à se méfier de leurs motivations et de leurs intérêts respectifs.

La troisième étape est celle que de grands pays en développement, comme l'Inde et le Pakistan, ont atteint à l'heure actuelle. Les investissements étrangers pénètrent de plus en plus dans l'économie hôte, qui subit de ce fait d'importantes transformations. Si, une fois l'investissement étranger accepté, le bénéfice social net est supérieur au coût social net supporté par le pays hôte, l'image de la coentreprise s'en trouve très améliorée. D'où la description de cette étape comme celle de l'acceptation mutuelle. La stabilité procurée par le pays hôte et les réactions prévisibles du gouvernement (voir chap. 6) déterminent en grande partie la réaction des investisseurs étrangers. Si de nombreux gouvernements de pays en développement prennent des mesures d'encouragement appropriées, il arrive fréquemment que les garanties de stabilité politique et l'assurance donnée par le gouvernement qu'il ne prendra pas de mesures restrictives risquant de compromettre le fonctionnement de la coentreprise ne soient pas aussi fermes et fiables que souhaité ou prévu.

La quatrième étape, suite logique de la troisième, sera atteinte lorsque des rapports relativement harmonieux entre l'investisseur étranger et l'entreprise ou le pays hôte auront porté des fruits et susciteront une confiance durable dans le climat des investissements. Une telle situation serait extrêmement favorable à la croissance économique et conduirait les gouvernements à relâcher le contrôle de l'entrée des investissements étrangers. Tomlinson estime qu'à ce stade, les intérêts et la participation de la population locale seront mieux défendus par des mesures fiscales et financières discrétionnaires que par des interdictions législatives aux effets plus dommageables. En conséquence, ce stade est désormais qualifié de stade de l'intégration sophistiquée.

A l'issue des quatre grandes étapes qui viennent d'être décrites, l'accord de coentreprise occupe une position presque unique dans les plans de développement nationaux. En effet, l'accord de coentreprise cherche à promouvoir au moins deux groupes d'intérêts, en tentant de produire un bénéfice financier et social net, tout en poursuivant des objectifs humanitaires. C'est sa contribution globale au progrès de la société, et non le profit qu'en retire tel ou tel particulier, qui fait l'intérêt de cette entreprise commune. Ces quatre étapes témoignent des besoins urgents en apports des régions en développement et permettent seules de répondre (voir section 2) à la question de savoir pourquoi les partenaires étrangers choisissent cette forme particulière d'investissement dans les pays en développement.

Puisque dans la présente section nous nous proposons d'étudier avant tout l'attitude du partenaire local devant la coentreprise, il est essentiel ici d'examiner les raisons pour lesquelles les entrepreneurs locaux choisissent cette forme d'investissement. Ces raisons sont énumérées ci-après par ordre décroissant d'importance (ce classement découle d'études effectuées par l'ONUDI sur les coentreprises dans l'industrie pétrochimique des pays de l'ANASE, ainsi que de nombreuses études universitaires) :

- a) Acquisition de technologies et de savoir-faire étrangers plus récents;
- b) Accès aux matières premières en provenance de l'étranger à des taux préférentiels;
- c) Acquisition de nouveaux moyens de distribution à l'étranger et pénétration de marchés étrangers;
- d) Nécessité de créer des bases industrielles nationales et de diversifier la production;
- e) Injection de nouveaux capitaux.

Il est évident, compte tenu des étapes précédemment décrites, que les gouvernements des pays en développement cherchent de plus en plus à offrir des incitations pour attirer l'investissement étranger direct dans leur économie. Ces incitations visent à stimuler les secteurs public et privé.

Le transfert de technologie qu'elles impliquent est de toute évidence l'une des raisons dominantes pour lesquelles les partenaires locaux s'embarquent dans des coentreprises, notamment lorsque le partenaire local est

une agence gouvernementale ou une entreprise publique. Les coûts de la recherche-développement étant prohibitifs, et du fait qu'en raison de contraintes démographiques et autres le pays hôte n'est pas en mesure, bien souvent, de consacrer beaucoup de temps à la mise au point et au perfectionnement des technologies nécessaires, on comprend que les gouvernements des pays en développement cherchent à tirer parti de tous les moyens disponibles pour établir la base industrielle sur laquelle ils appuieront leurs efforts de développement économique. Le transfert de technologie lui-même peut revêtir diverses formes : autorisation d'exploiter des technologies et un savoir-faire anciens, accordée au pays en développement partenaire; vente de franchises aux partenaires commerciaux locaux; ou vente directe de matériel technique et d'appui aux services, à titre individuel éventuellement. Pour les coentreprises de fabrication d'engrais, ce transfert de technologie est essentiel si l'on veut construire des installations rentables, à grande échelle, capables de faire face à la demande locale et régionale. Il n'est pas nécessaire que cette technologie soit hautement sophistiquée, quoique les régions en développement aient besoin d'introduire des méthodes plus récentes de traitement à haut rendement énergétique pour pouvoir moderniser leur technologie, qui est bien souvent dépassée, et affronter les conditions très compétitives que l'on trouve aujourd'hui sur les marchés mondiaux. Une fois intégrées avec succès dans l'environnement local et adaptées en fonction de ses contraintes, ces méthodes plus modernes pourront susciter des coentreprises Sud-Sud, qui renforceront l'autosuffisance régionale.

Un autre avantage de l'accord de coentreprise aux yeux du partenaire local (ainsi que du partenaire étranger) est qu'il donne accès à des sources de matières premières de substitution. Ainsi, en vertu d'un accord de coentreprise pour la fabrication d'engrais passé récemment entre les Gouvernements indien et nauruan (Pacifique), ce dernier se charge de fournir à l'Inde du phosphate à des prix très intéressants propres à cet accord. Il est évident que le prix des facteurs et les dotations en facteurs de production, ceux-ci pouvant revêtir la forme de matériaux physiques, de main-d'oeuvre (qualifiée ou non) et de capacités de gestion, constituent une motivation essentielle pour le partenaire local. En fait, celui-ci voulant être assuré d'une croissance soutenue de ses exportations face aux restrictions commerciales, à la concurrence, aux obstacles à la pénétration sur les marchés étrangers et à la saturation de la demande dans certains marchés, exige d'avoir accès aux ressources locales, tout en recevant des apports efficaces et économiques de l'étranger.

Il n'est pas rare que les partenaires locaux, en particulier les sociétés privées, privilégient ce moyen de réconciliation économique pour acquérir de nouvelles possibilités de distribution à l'étranger. La pénétration d'un pays étranger ou de marchés internationaux est une entreprise très difficile et potentiellement dangereuse pour beaucoup de sociétés des pays en développement aux ressources et aux contacts limités. La coentreprise offre, de ce point de vue, des possibilités intéressantes, tant pendant la durée même de l'accord qu'une fois celui-ci devenu caduc. Cette possibilité d'accéder au marché étranger et de bénéficier de l'appui du partenaire étranger dans les secteurs de la commercialisation et de la distribution est très précieuse pour le partenaire local et le pays hôte. Du point de vue du gouvernement hôte, que le partenaire local appartienne au secteur public ou privé, l'avantage de la coentreprise est qu'elle renforce les liens avec l'étranger et stimule l'activité économique intérieure, aussi longtemps que le coût social est proportionné aux profits.

Une autre raison qui pousse les partenaires locaux à se lancer dans des coentreprises réside dans la nécessité de créer ou de développer une base industrielle nationale. Le gouvernement hôte peut, par exemple, chercher à appliquer la politique économique régionale en créant une agence ou une société commerciale officielle (comme la Société nationale des engrais du Pakistan) dans le seul but de conclure des accords de coentreprise avec des partenaires étrangers. Le partenaire local cherchera ensuite à pénétrer un marché régional spécifique, nouveau ou existant, et à utiliser les apports combinés des différents partenaires pour parer aux opérations d'investissement des concurrents. Ou bien, si le partenaire local est une société privée, la coentreprise peut lui fournir l'occasion de diversifier sa production, ou de diversifier géographiquement ses opérations, et de gagner une plus grosse part du marché. Le partenaire local renforce ainsi sa position sur le marché.

Le fait que les coentreprises permettent d'injecter du capital étranger n'est pas, pour le partenaire local, une motivation aussi puissante qu'on aurait pu le penser il y a 10 ans. Alors que cet apport est de toute évidence très précieux en ce que les charges financières sont partagées, les gouvernements hôtes cherchent à tout prix à restreindre le contrôle financier, et par conséquent exécutif, exercé par la société étrangère. La législation nationale de nombreux pays en développement limite la participation au capital-actions du partenaire étranger et propose que le contrôle de la gestion et du fonctionnement de l'entreprise soit partagé dans les mêmes proportions que le capital-actions entre les partenaires. La prise de participations par l'Etat et le financement public des coentreprises sont une autre précaution prise par les gouvernements hôtes. Si les partenaires étrangers hésitent souvent à investir lourdement s'ils ne sont pas sûrs de la viabilité commerciale à long terme de l'entreprise, ni de la stabilité politique du pays, ils ont compris qu'il leur fallait gagner la confiance des partenaires locaux en engageant des fonds propres au début de l'entreprise, tout en prenant des dispositions en vue de leur retrait progressif. Cette stratégie est conforme aux intérêts locaux. Elle permet aux partenaires locaux d'accroître progressivement leur contrôle, à mesure qu'ils acquièrent de l'expérience et des compétences dans le domaine concerné.

On vient d'exposer dans la présente section cinq raisons que peut avoir un partenaire de pays en développement d'apprécier les accords de coentreprise. Il convient maintenant d'examiner le point de vue du partenaire étranger.

2. La coentreprise du point de vue du partenaire étranger

Persuader une société commerciale transnationale qu'une coentreprise offre de meilleures perspectives d'investissement dans les régions en développement peut être, au départ, une tâche assez difficile. L'expérience montre en effet que des filiales directement contrôlées par une société mère et ayant pour principal objet de servir des intérêts étrangers ont permis aux sociétés transnationales d'exploiter de façon très lucrative les ressources nécessaires à leurs opérations à l'étranger. Cependant, les changements intervenus au cours des 20 dernières années sur la scène internationale, notamment l'évolution de la situation politique, sociale et économique de la plupart des pays en développement, ont rendu les sociétés transnationales plus vulnérables, les contraignant à modifier en conséquence leur stratégie commerciale internationale.

On examinera dans la présente section les raisons qui incitent les partenaires étrangers à conclure des accords de coentreprise, notamment :

- a) La structure bien définie des coentreprises;
- b) La possibilité de pénétrer un marché et de mieux le contrôler;
- c) La minimisation des risques à l'étranger;
- d) L'accès aux matières premières et aux facteurs de production;
- e) La vente de techniques;
- f) La possibilité de bénéficier d'incitations spéciales à l'investissement dans le pays.

Un partenaire étranger potentiel ne fonde pas sa décision de s'engager dans une coentreprise avec une société de pays en développement uniquement sur des motifs commerciaux. Une enquête menée par Tomlinson (MIT, 1980) auprès de sociétés britanniques ayant choisi d'investir en Inde et au Pakistan par ce moyen, a démontré ce point et indiqué plusieurs raisons communes aux propositions de coentreprise dans cette région. Les deux plus importantes pour la position des partenaires étrangers étaient les pressions exercées explicitement et implicitement sur les sociétés étrangères par les pays hôtes, quel que soit le statut du partenaire local.

Ces pressions ont manifestement rendu les sociétés qui investissent dans les pays en développement plus vulnérables que par le passé. Elles ne sont plus en mesure de dicter les termes de leur implantation et de leur activité dans le pays hôte et sont de plus en plus contraintes de tenir compte des intérêts de ce dernier. La logique veut donc qu'elles recherchent les conditions les plus avantageuses compte tenu des possibilités offertes et des limites imposées par les pays en matière d'investissement. Les coentreprises semblent à cet égard représenter une solution appropriée.

Outre les deux raisons susmentionnées, il existe de nombreux arguments en faveur d'une augmentation des coentreprises dans divers secteurs, notamment dans l'industrie des engrais. Plusieurs de ceux qui sont avancés par les sociétés locales et qui ont été exposés à la section 1 valent aussi pour les partenaires étrangers. Certains des plus importants sont rappelés ci-après.

La structure même de la coentreprise peut être intéressante pour une société étrangère qui cherche des moyens d'investir à l'étranger. Du fait que les partenaires doivent s'entendre sur leurs objectifs et sur les moyens d'y parvenir, la coentreprise doit avoir une structure clairement définie. On n'y trouve donc pas de pratiques fondées sur la tradition qui entraînent des gaspillages ou d'autres ajouts inutiles. Réduite ainsi à l'essentiel elle est davantage en mesure, tout au moins d'un point de vue administratif, d'assurer un rendement satisfaisant du capital investi. C'est en outre une entité souple et donc intéressante pour les partenaires étrangers qui craindraient, sinon, que les mécanismes bureaucratiques locaux ne viennent en entraver le bon fonctionnement.

Le partenaire étranger peut voir dans la coentreprise un moyen de se soustraire aux mesures nationalistes qu'ils ont vu de nombreux pays en développement nouvellement indépendants prendre contre les investissements étrangers. C'est le désir de pénétrer de nouveaux marchés et de connaître la demande ou bien d'améliorer l'efficacité de l'effort de commercialisation dans une région particulière qui incite souvent une entreprise à conclure de tels accords ou le désir d'assurer une intégration verticale de sa production et d'éviter les instabilités cycliques ou saisonnières pouvant affecter ses activités à l'étranger. Elle peut en outre souhaiter utiliser le réseau de transport et de distribution mieux établi d'une société locale, en ayant à l'esprit ses intérêts à long terme dans le pays, renforçant ainsi ses fonctions de commercialisation. Elle peut dans cet ordre d'idées appliquer une stratégie consistant à investir progressivement dans un pays en développement jusqu'à égaler ses concurrents et améliorer ainsi ses chances sur le marché.

La politique de diversification des risques qu'adoptent aujourd'hui la plupart des sociétés transnationales peut entraîner un plus grand intérêt pour les propositions de coentreprise. Une société transnationale peut en effet chercher à répartir ses opérations internationales et ses capitaux entre davantage de pays afin de minimiser les risques. Il convient à cet égard de tenir compte des risques commerciaux normaux ainsi que des risques particuliers que représentent les incertitudes politiques et économiques lorsque l'on tente d'affronter seul un environnement étranger. Les sociétés étrangères, notamment certaines déjà engagées dans des coentreprises, tendent en particulier à craindre les politiques restrictives adoptées par le pays hôte une fois que leur effort d'investissement s'est concrétisé.

Les besoins des sociétés étrangères en matières premières et en ressources locales influent également sur les décisions qu'elles prennent dans les pays en développement. Le coût moins élevé des transports, de la main-d'oeuvre et des matières premières dans ces pays les incite beaucoup à conclure un accord de coentreprise. L'appui que peuvent leur fournir les sociétés locales qui connaissent mieux les conditions et les procédures du pays et l'aide dont elles bénéficient, sur place, pour obtenir des facteurs de production tels qu'une main-d'oeuvre qualifiée ou des manoeuvres et des moyens de commercialisation, ainsi que dans le domaine juridique et politique sont également des facteurs importants. La possibilité de participer à un projet viable, élaboré par des intérêts locaux, s'est donc révélée une option séduisante pour une société étrangère qui cherche à se diversifier. Elle lui permet également d'acquérir une certaine identité locale, ce qui améliorera l'image des sociétés étrangères dans les pays en développement.

La possibilité de vendre des technologies et des services techniques qui ne sont pas de pointe et de capitaliser sur des avoirs commerciaux particuliers tels que des brevets, concessions ou marques, peut inciter une société à former une coentreprise avec un partenaire local. De nombreuses entreprises cependant ont montré une préférence pour une coopération dans ce domaine plutôt que pour l'investissement de capitaux plus importants dans les coentreprises.

Les avantages spéciaux notamment en matière d'impôts, de contingents et d'importation offerts par les gouvernements hôtes dans le cadre de propositions de coentreprise se sont révélés un puissant motif de participation étrangère dans des entreprises locales. En outre, le partenaire étranger peut ainsi, protégé par les barrières fiscales édifiées par le pays, faire face à la concurrence et acquérir une expérience du marché.

On a souligné, dans la présente section, plusieurs des principales raisons pour lesquelles une société étrangère peut voir dans une coentreprise industrielle un moyen intéressant de coopération. Du point de vue des partenaires étrangers comme des partenaires locaux, il existe de toute évidence des domaines précis offrant des possibilités de coopération et des avantages mutuels (comme le montrent les exemples de l'appendice II) et c'est aux partenaires les plus qualifiés et les mieux placés de définir la structure de base de la société, compte tenu des règles et règlements nationaux et de l'approbation par les pouvoirs publics du cadre de fonctionnement. Voici ainsi préparé l'examen dans la partie B du chapitre 4 des principales différences entre les diverses formes de coentreprise.

Mérites relatifs des différentes formes de coentreprise

i. L'entreprise publique : un partenaire local important

La participation d'une entreprise publique locale à une coentreprise peut prendre plusieurs formes. Le partenaire peut être un organisme de commerce, un établissement nationalisé ou une entreprise d'Etat. Les associations entre partenaires étrangers et organismes publics sont encore rares. Toutefois, on sous-estime peut-être les possibilités qu'offre cette forme de coopération dans les régions en développement pour la construction d'usines d'engrais, en raison notamment du fait qu'une telle association peut servir davantage l'intérêt national qu'une coentreprise entièrement privée.

La participation d'entreprises publiques à des coentreprises industrielles est soumise à plusieurs conditions. Tout d'abord, il faut qu'il existe de telles entreprises de production et de commerce dans un secteur donné. Il faut en outre qu'elles soient suffisamment fortes économiquement pour s'engager sur cette voie. Elles doivent enfin avoir le personnel de gestion et les capacités nécessaires pour respecter les termes de l'accord conclu.

Bien que, qualitativement, les coentreprises industrielles internationales offrent à peu près les mêmes avantages qu'il s'agisse d'associations avec des sociétés du secteur privé ou du secteur public, il peut évidemment être particulièrement intéressant de s'associer à des entreprises publiques pour les raisons suivantes :

- a) Engagements à long terme des entreprises publiques;
- b) Accès préférentiel aux ressources;
- c) Législation protégeant les coentreprises avec des sociétés publiques;
- d) Echelle des coentreprises.

Les entreprises du secteur public ont en général une perspective à plus long terme de l'économie nationale et tiennent compte dans leurs activités des priorités et des objectifs nationaux, offrant ainsi davantage de stabilité au partenaire étranger. Dans des domaines qui exigent une participation à plus long terme (prospection et extraction communes de matières premières pour la fabrication d'engrais, construction et utilisation d'infrastructures ou production, commercialisation et service conjoints), la contribution des entreprises publiques est utile à ce partenaire. Cette stabilité aide à minimiser les risques auxquels il craint souvent de s'exposer en s'engageant dans une coentreprise.

Il peut aussi dans ce cas de figure bénéficier d'arrangements préférentiels pour trouver dans le pays une main-d'oeuvre qualifiée et obtenir des ressources et des capitaux, facteurs particulièrement importants pour une coentreprise industrielle. Il peut enfin bénéficier d'une aide pour l'application des règlements locaux (et d'exceptions aux règles générales) et se faire octroyer des licences et permis spéciaux.

Dans quelques pays, la législation nationale prévoit une certaine protection et un certain degré d'indemnisation des investisseurs s'étant associés à des entreprises publiques.

Outre réduire les risques politiques, une association avec des entreprises du secteur public peut fournir à une région donnée une base de production plus importante et plus efficace et une assise plus solide pour les exportations vers les marchés mondiaux, répondant ainsi aux critères de viabilité économique souvent exigés par le partenaire étranger. Le pays hôte y trouve aussi son avantage, étant donné que la contribution la plus précieuse d'un investisseur étranger, outre le transfert de techniques, est d'ouvrir les marchés extérieurs.

D'un point de vue national, les coentreprises avec des sociétés du secteur public permettent de mieux contrôler certaines des opérations internationales des sociétés étrangères, telles que les flux inverses de capitaux, les tarifications de cession interne et les rapatriements de bénéfices. Elles permettent par ailleurs d'être en meilleure position de négociation vis-à-vis des investisseurs étrangers, de contrôler plus étroitement les capitaux et les ressources et d'obtenir une plus grande part des recettes provenant de l'exportation et de la transformation des matières premières. En outre, de telles associations pourraient contribuer plus que les entreprises du secteur privé à la diffusion des techniques importées. Compte tenu par ailleurs des avantages qu'offrent les services scientifiques et technologiques et les organismes de recherche nationaux, et des possibilités d'utilisation des réseaux nationaux de commercialisation et de transport, les coentreprises avec des sociétés publiques pourraient constituer une forme de coopération très efficace.

Toutefois, le fait même d'avoir pour partenaire une entreprise publique peut aussi être considéré par un investisseur étranger potentiel comme un obstacle supplémentaire. En ce qui concerne l'avantage que représente une plus grande coopération des pouvoirs publics et la garantie de libertés commerciales, les privilèges accordés à une entreprise par un gouvernement peuvent être annulés par un autre qui lui succède peu après. Les intérêts nationaux dont ces entités publiques (souvent à but non lucratif) tiennent compte dans leurs activités, peuvent aussi s'opposer aux objectifs et stratégies en général plus purement économiques du partenaire étranger. La lenteur des décisions administratives peut entraîner surtout au début, des pertes irréversibles pour une société à l'équilibre aussi fragile qu'une coentreprise. En outre, lorsque le partenaire local est un grand Etat, les tensions qu'engendre parfois la question du contrôle effectif de l'affaire risquent d'envenimer considérablement les relations. Il vaut peut-être mieux, dans les cas où la participation d'entreprises publiques se justifie, s'attacher davantage à établir des relations contractuelles en vue de l'application de stratégies en matière de technologie, de savoir-faire et de commercialisation que de choisir une association avec participation de capital.

Après cet examen des avantages d'une association avec une entreprise publique locale, on examinera ci-après les avantages que présente la forme la plus commune d'association, à savoir celle avec des entreprises du secteur privé.

2. Caractéristiques des coentreprises privées

Parmi les avantages que présentent les coentreprises entre sociétés privées, on citera notamment :

- a) Une plus grande souplesse et une plus grande rapidité d'action;
- b) Une plus grande efficacité;
- c) Des restrictions politiques internes moins nombreuses;
- d) Une plus grande interaction entre associés.

A supposer que les partenaires soient compatibles, les coentreprises formées de sociétés privées semblent opérer sur des bases plus purement économiques, tout au moins au départ, et être moins tenues d'agir en fonction de facteurs politiques dus à la prise en considération d'intérêts sociaux et nationaux. Les restrictions politiques internes s'en trouvent réduites et l'entreprise a une plus grande marge de manoeuvre dans ses opérations quotidiennes. Plus libres, les partenaires peuvent être aussi mieux à même d'échanger des idées et des points de vue, contrairement à ce qui se passe dans une association avec une entreprise du secteur public, où l'autorité de cette dernière, renforcée par l'ascendant du gouvernement, risque de détériorer à terme la relation avec le partenaire étranger. Un accord dans le cadre duquel deux sociétés privées ou plus peuvent négocier sur une question, en tenant compte de leurs objectifs commerciaux mutuels, à savoir la rentabilité de la coentreprise, peut s'avérer un exemple plus efficace de coopération industrielle qu'une confrontation entre gouvernement et partenaire étranger.

L'argument qui milite peut-être le plus en faveur d'une participation du secteur privé dans une coentreprise industrielle est celui de l'efficacité économique. Les organismes publics, du fait même de leur nature, de leur comportement et des contraintes qui leur sont imposées dans leur activité, ne peuvent généralement pas utiliser de façon aussi efficace les ressources dont elles disposent ou assurer un rendement du capital aussi élevé qu'une société privée dans une coentreprise. C'est essentiellement pour cette raison que de nombreuses sociétés étrangères ayant des intérêts dans les pays en développement ont choisi pour partenaires des sociétés privées.

Cependant, il est impossible de ne pas tenir compte d'un des éléments les plus importants dans les accords de coentreprise avec des sociétés privées. Malgré la réduction des frictions avec les pouvoirs publics que permet une coopération avec des sociétés privées locales, le pays hôte n'en continue pas moins de contrôler, directement ou indirectement, les opérations d'une coentreprise et d'en conditionner le succès. Quels que soient les résultats individuels, la survie à long terme de la coentreprise dépend de la politique du gouvernement. C'est pourquoi on analysera au chapitre VI l'importance du rôle que joue ce dernier.

3. Coopération intergouvernementale

Les coentreprises de ce type sont beaucoup moins courantes que celles du secteur privé ou du secteur public. Les raisons qui les motivent sont au premier chef la fourniture d'une aide, d'une affinité politique ou la coopération régionale. Les coentreprises associant des gouvernements sont une forme de coopération Sud-Sud.

Dans l'industrie des engrais, de telles coentreprises peuvent jouer un rôle important pour les pays en développement. La construction d'une usine d'engrais et des infrastructures connexes représente, pour une nation isolée, une tâche techniquement complexe et nécessitant des capitaux et un temps considérables; il y a de fortes chances pour que des apports de ressources de l'étranger s'avèrent nécessaires à long terme une fois l'usine construite. Il semble donc possible d'encourager les gouvernements à négocier entre eux des coentreprises pour alléger la charge de chacun et créer des capacités de production là où il convient. Les motivations du donateur ne seront pas uniquement altruistes. Certes, il fournit des capitaux et une assistance technique à un autre gouvernement pour créer la coentreprise, mais il en tire une contrepartie, par exemple lorsqu'il vend ses matières premières, sa technologie et des services d'appui à la coentreprise, et lorsqu'il achète les engrais qu'elle produit à des prix préférentiels ou bénéficie d'autres conditions de faveur. Un projet récent de coentreprise associant les Gouvernements de Nauru et de l'Inde fournit un bon exemple à cet égard.

Le Gouvernement de Nauru souhaitait réinvestir les recettes de ses exportations de phosphates naturels dans des affaires lucratives du type coentreprise à participation étrangère. Il entendait également procéder à une diversification géographique de ses investissements, et était donc à la recherche de possibilités d'investissement qui correspondent à ses vœux. De son côté l'Inde, qui consomme beaucoup d'engrais mais produit peu de phosphates naturels, était en mesure d'absorber les matières premières et les capitaux de Nauru pour améliorer ses propres capacités de production d'engrais phosphatés. Voyant s'offrir à eux une possibilité intéressante, les deux gouvernements ont, dans un esprit de coopération, créé en Inde une coentreprise industrielle sous la forme d'une société, Paradeep Phosphates Limited, dont Nauru a fourni 40 % du capital. Cette opération a permis à l'Inde de se procurer les principales matières premières à des conditions concurrentielles, tandis que Nauru en retirait d'autres avantages : emplois, recettes d'exportation (tous les dividendes étant rapatriés en devises fortes à Nauru), renforcement des liens diplomatiques et acquisition d'une expérience très précieuse de la coentreprise. Donnant un nouvel exemple de coopération Sud-Sud, Nauru a pu mettre à profit l'expérience acquise à l'occasion de son association avec l'Inde pour négocier à un niveau semblable la création d'une coentreprise avec la Philippine Phosphate Fertilizer Corporation (PHILPHOS).

Nous avons là un bon exemple de coopération intergouvernementale fructueuse sous la forme d'une coentreprise dans l'industrie des engrais. Il montre en particulier que ce type d'entreprise est promis à un bel avenir, surtout quand il n'y a pas de différends historiques ni de suspicions politiques gênants entre les pays concernés. Une bonne entente entre les partenaires est en effet essentielle pour aplanir les divergences qui ne manquent pas d'apparaître tôt ou tard dans la vie de toute coentreprise. L'existence d'intérêts commerciaux légitimes tourne alors à l'avantage des deux parties.

4. Coopération Sud-Sud

La coopération intergouvernementale dans la création de coentreprises dont il a été question dans la précédente section a son rôle à jouer dans la promotion nécessaire de la coopération Sud-Sud. Il faut en effet promouvoir les coentreprises entre pays du Sud, notamment en raison du rôle qu'elles jouent dans le transfert des techniques et la commercialisation des produits en associant les secteurs public et privé.

Il est indiqué pour plusieurs raisons de commencer par utiliser cette forme d'entreprise quand on veut stimuler la coopération régionale. Il ressort des analyses effectuées récemment (1982) par S. Lall que les relations commerciales Sud-Sud n'ont guère évolué dans un sens positif depuis le milieu des années 60.

Quand on envisage de créer des coentreprises dans les régions en développement, la similitude des situations politiques, économiques et sociales des pays du Sud est un atout majeur. Les nombreux problèmes structurels et politiques propres aux économies en développement, amènent les partenaires de pays en développement à une certaine communauté de vues en matière de création et de mise en oeuvre des coentreprises et on note avec satisfaction que cette communauté de vues se reflète par exemple dans la façon dont ils abordent les problèmes humains et de personnel. En outre, ces partenaires apprécient mieux les différences existant dans leurs cultures et leurs bases industrielles respectives.

La nécessité de stimuler l'activité économique et de le faire en tenant compte des intérêts et politiques nationaux de développement donne à la coentreprise un avantage sur les entreprises dont les motivations sont purement commerciales. Les gouvernements peuvent, en collaborant, influencer considérablement sur la mise en oeuvre des accords de coentreprise du secteur privé et du secteur public et sur la fourniture des techniques intermédiaires, des infrastructures et de la main-d'oeuvre qualifiée requises. Des unions douanières régionales, des réseaux communs de transport, l'assistance d'organismes commerciaux d'Etat et aussi des organisations régionales de recherche-développement peuvent leur être très utiles. Leur existence permet d'éviter d'avoir des installations qui font double emploi, source de gaspillage, et d'obtenir un effet synergique, la somme de tous les efforts individuels étant plus qu'une simple agrégation des contributions individuelles. Les accords de coentreprise, quelle que soit leur forme, pourraient être régis par un droit régional et non par les lois et règlements nationaux, et on pourrait aussi tirer parti de clauses et exonérations avantageuses.

En ce qui concerne l'importante question du transfert des techniques, les accords de coentreprise permettraient de diffuser des techniques appropriées dans toute une région par des moyens cohérents et relativement faciles à mettre en oeuvre. Une grande dépendance à l'égard des apports technologiques et de l'assistance pour la gestion fournis par le Nord n'est évidemment pas souhaitable à long terme et il faut en permanence mettre au point et améliorer des techniques et des connaissances adaptées aux pays en développement. On notera cependant que la répartition très inégale des ressources entre les pays du Sud fait, dans le cas particulier des engrais phosphatés, que certains pays sont à même d'entreprendre un effort modéré de recherche-développement technique, ce qui accentue encore la polarisation. Il faut donc disposer d'un

moyen de diffusion des techniques et les accords de coentreprise pourraient être ce moyen. Néanmoins, selon Sanjay Lall (1982), il n'est pas recommandé pour parvenir à l'autosuffisance technologique de concentrer les efforts sur le développement technologique Sud-Sud, du fait que la promotion Sud-Sud des technologies nécessitera inévitablement de nouveaux apports de technologie et de capitaux du Nord. Ces réserves n'empêchent pas que la coopération régionale ouvre de belles perspectives dans ce domaine.

Une mise en garde supplémentaire semble utile en ce qui concerne l'utilisation des coentreprises pour la coopération Sud-Sud. Au niveau régional, les coentreprises du secteur public sont plus vulnérables que celles du secteur privé, soit qu'elles doivent faire face à une combinaison des problèmes des entreprises du secteur public des pays partenaires, soit qu'elles aient du mal à prendre pied sur les marchés étrangers parce qu'elles sont handicapées par la faible efficacité commerciale qui caractérise ces entreprises. Elles pourront néanmoins surmonter ce handicap en demandant à des spécialistes étrangers de leur dispenser une formation pendant un certain temps. Outre leur relative efficacité, l'imprécision de leurs objectifs socio-économiques est aussi une caractéristique des entreprises publiques. Par conséquent, plus son objet sera imprécis, plus il sera nécessaire de protéger la coentreprise contre des tentatives du partenaire du secteur public, de l'utiliser à la réalisation d'objectifs non financiers et de formuler nettement les objectifs futurs dans l'accord de coentreprise.

IV. OBSTACLES ET SOURCES POTENTIELLES DE CONFLITS

S'il y a peu de données récentes sur la portée et les effets des accords de coentreprise concernant les engrais, celles dont on dispose sur l'industrie pétrochimique illustrent le fait que les accords de coentreprise mal préparés sont fragiles. S. Lall (1985) signale qu'en août 1980 sur un total de 399 projets de coentreprise à mettre en oeuvre à l'étranger et que le Gouvernement de l'Inde avait approuvés, 161 (40 %) sont restés sans suite, 34 (9 %) ont été abandonnés après leur démarrage et que sur les 204 projets restants (51 %), 117 (29 %) étaient en activité le 30 août 1980 et 37 (22 %) en étaient à divers stades de leur mise en oeuvre. J. Walmsley (1982) signale qu'en Arabie saoudite, 70 % environ des entreprises qui auraient pu se réaliser ont échoué à cause de problèmes surgis durant les phases initiales de leur élaboration.

Ces chiffres montrent à quel point certains problèmes peuvent, quand ils surgissent, faire échouer le processus de création de coentreprises. Une enquête récente de l'ONUDI (sur l'industrie pétrochimique en Asie du Sud-Est) qui a mis en lumière certaines des principales sources de difficultés dans les projets de coentreprise, fait une distinction entre les problèmes internes et les problèmes externes.

Les principales sources de désaccord entre partenaires sont :

1. Les malentendus résultant de différences de culture et de contextes politiques.
2. Les différences dans les habitudes de travail et la conception des tâches et des différences de productivité.
3. Une dépendance excessive vis-à-vis de certains partenaires pour des fonctions particulières, par exemple vis-à-vis du partenaire étranger pour les apports techniques.

Les malentendus fréquents entre le personnel local, le personnel étranger et les fonctionnaires du gouvernement hôte à propos de la marche journalière de l'entreprise sont l'un des principaux problèmes internes générateurs de conflits. Ce problème peut être aggravé par l'insuffisance des compétences techniques et de gestion et par des divergences de vue entre partenaires sur le partage des responsabilités au sein de la coentreprise. Ces tensions, souvent apparentes, sont peut-être dues à des différences dans les pratiques et politiques commerciales et culturelles. Le choix des partenaires a donc une importance capitale pour la réussite de la coentreprise. Même quand de pareils problèmes surgissent, ce qui est inévitable, on peut les régler rapidement grâce à des sessions de formation du personnel bien organisées (sessions pour lesquelles la contribution du partenaire étranger plus expérimenté sera plus grande) ainsi qu'au bon sens et à l'esprit de coopération de tous les partenaires. Il est clair que les attitudes culturelles et les pratiques commerciales devraient poser beaucoup moins de problèmes dans les coentreprises Sud-Sud du fait des similarités existant dans la situation des partenaires. De fait, il est essentiel de se rendre compte que les risques de désaccord ou de divergences de vues sur l'orientation des activités de la coentreprise sont réels, et chaque partenaire doit être disposé à prendre le temps de comprendre les problèmes et à les régler par des ajustements ou des négociations. Les décisions unilatérales, quelles que soient leurs justifications économiques aux yeux de la direction, résolvent rarement les problèmes au sein de ces coentreprises.

Une autre question qui n'est pas sans rapport avec la précédente, tient au fait que la productivité du personnel local est inférieure à la moyenne parce que les habitudes de travail et les attitudes sont différentes, et peut-être aussi parce que la qualité des prestations et les barèmes de rémunération des cadres de direction (souvent étrangers) suscitent le mécontentement. Là encore, le problème est commun à de nombreuses formes d'activités économiques et une formation correcte du personnel et des politiques de protection sociale en sa faveur peuvent éviter les grèves, les pertes d'emploi et la désorganisation générale des coentreprises. Elles peuvent aussi contribuer à la réduction des taux de rotation du personnel, qui sont élevés.

Etant donné l'importance attribuée aux avantages technologiques du système de la coentreprise, la dépendance vis-à-vis d'un partenaire - généralement le partenaire étranger - pour les innovations technologiques et les compétences en matière de gestion pourrait être à l'origine de bien des désaccords entre partenaires à un stade ultérieur des activités. La monopolisation pendant une longue période de diverses fonctions de l'entreprise par l'un des partenaires peut aussi créer des dissensions entre eux. L'interprétation des améliorations technologiques et les plans d'expansion et de diversification ont très souvent été à l'origine de désaccords entre partenaires, quant à l'orientation des efforts d'amélioration et même quant à la nature des innovations. Souvent, le partenaire étranger manque d'enthousiasme et est donc peu enclin à fournir au partenaire un soutien essentiel quand il demande que de nouvelles techniques et de nouveaux équipements soient introduits dans l'entreprise au fur et à mesure de son développement.

Les partenaires nationaux et les autorités du pays hôte doivent veiller à ce qu'un partenaire étranger qui serait désireux d'écartier une technologie dont il ne veut pas ne leur repasse pas des équipements et des méthodes

périmés ou inappropriés. La technologie requise pour des usines d'engrais n'a pas besoin d'être hautement sophistiquée, mais comme elle doit être assez avancée pour tirer le meilleur parti des matières premières, il convient de la choisir avec soin. En ce qui concerne la diversification de l'entreprise, il conviendra de préciser dès le début du projet quelles politiques générales correspondent aux objectifs choisis de façon à amener tous les partenaires à s'en porter garant. Les développements qui n'avaient pas été prévus devront nécessairement être examinés par tous les partenaires en temps voulu et dans un esprit de coopération et ils ne devront tenir compte que des intérêts de la coentreprise elle-même.

Les problèmes d'origine extérieure devant lesquels est placée la coentreprise appellent plusieurs remarques.

Les autorités nationales, tout en étant bien disposées à l'égard de la coentreprise et tout en prenant des dispositions pour encourager les investissements, peuvent aussi être une source majeure de conflits. Compte tenu de l'ampleur du problème et de l'importance primordiale de l'attitude des pouvoirs publics vis-à-vis du projet de coentreprise, cette question sera examinée de manière plus approfondie.

Dans un autre ordre d'idées, on mentionnera le problème que pose le processus d'"indonésianisation" ou d'"indianisation" comme on l'appelle communément. Ce problème tient au fait que les autorités de beaucoup de pays en développement souhaitent introduire dans la coentreprise le plus possible d'éléments locaux (ou nationaux) - particulièrement pour ce qui est des ressources humaines et lui donner ainsi un caractère résolument national. Cette volonté naît de la crainte de voir l'entreprise totalement soumise à la domination étrangère. Il semble donc réaliste de prévoir l'élimination progressive des apports étrangers dans les statuts de la coentreprise et de permettre au partenaire du pays d'accueil d'accroître son contrôle sur l'entreprise dans son environnement national au fur et à mesure que ses compétences et son expérience augmentent.

Le risque de voir imposer des politiques restrictives après la formulation du projet de coentreprise et après l'obtention par le pays hôte des investissements souhaités est une source majeure d'inquiétude pour le partenaire étranger. Il s'agit là d'un risque politique ou facteur d'instabilité qui conditionne l'attitude de l'investisseur étranger vis-à-vis de l'entreprise commune. Il est essentiel que les politiques et garanties gouvernementales gagnent en crédibilité avec le temps, de façon à renforcer la confiance tant pour ce qui est de l'accord de coentreprise considéré que pour les accords futurs.

D'une manière générale, on ne saurait trop insister sur la nécessité de planifier minutieusement le projet de coentreprise. Tant les études de faisabilité précédant la création effective de l'entreprise que le choix de partenaires qualifiés, la négociation des objectifs, la mise au point et la réalisation du projet et son intégration effective dans l'environnement du pays hôte exigent une réflexion approfondie ainsi que des compétences et un temps considérables (il faut compter en moyenne sept ans avant le démarrage de la production industrielle d'une coentreprise).

On devra aux premiers stades de la formulation observer trois grands principes pour réduire au minimum les risques de conflits et de complications; il faut en effet :

- a) Prendre conscience de la nécessité d'une planification préalable correcte;
- b) Faire en sorte que la coentreprise continue à susciter de l'intérêt et que son fonctionnement soit souple;
- c) Se mettre d'accord sur les politiques à suivre.

Le premier de ces principes exige que l'on comprenne qu'il faut accorder toute l'attention voulue aux aspects pratiques du fonctionnement de l'entreprise et à la notion d'application des compétences et à l'appréciation de la marche générale de l'affaire. Les coentreprises sont des instruments complexes et utiles, mais elles doivent être adaptées aux exigences des principes commerciaux et non créées uniquement pour ouvrir des marchés aux économies des pays hôtes.

En ce qui concerne le second principe, les partenaires doivent faire preuve de souplesse dans la conduite des opérations pour régler les problèmes pouvant se poser.

En ce qui concerne le troisième principe directeur, l'expérience montre que divers problèmes se posent au sujet des politiques en matière de dividendes, des augmentations de capital, des plans d'investissement et des prix de transfert si les matériaux et services sont fournis par un seul partenaire. On ajoutera que toute initiative d'un partenaire qui met en cause l'autodétermination de la coentreprise (par exemple en infléchissant ses activités pour tenir compte des stratégies de production et de vente d'une société mère au niveau mondial) peut avoir de très sérieuses répercussions sur l'avenir de la coentreprise elle-même. Pour cette raison, un accord initial sur les politiques à suivre et la nécessité du maintien de relations d'affaires favorables entre partenaires contribuent de façon déterminante à susciter l'esprit de compromis avec lequel il faut aborder les questions "sensibles" au cours de la vie de toute coentreprise.

Dans ce contexte, il est clair que les autorités du pays hôte ont un rôle très précis à jouer. On essaiera de voir dans le chapitre suivant en quoi consiste leur contribution au succès ou à l'échec des coentreprises.

Le rôle des politiques gouvernementales

Les politiques et les intérêts du gouvernement hôte influent sur tous les aspects des accords de coentreprise dans les régions en développement. Quelle que soit la forme que puisse prendre une coentreprise, que le gouvernement national ou ceux qui le représentent dans les organisations du secteur public comptent ou non parmi les partenaires, il faut pour tout projet tenir compte de l'existence de facteurs politiques directs et indirects qui affectent la formule de la coentreprise. On constate en effet que le gouvernement hôte influe nécessairement sur la formule par son action dans les domaines suivants :

- a) Politiques industrielles aux niveaux national et régional;
- b) Législation sur les investissements étrangers;
- c) Politiques d'importation et d'exportation;

d) Règles de gestion financière et règlement financier, politiques concernant les appels de fonds et les capitaux propres;

e) Législation sur les pratiques commerciales restrictives.

Le libéralisme dont les gouvernements des pays en développement, et notamment le Gouvernement indien, ont fait preuve au cours des deux dernières décennies en matière d'investissements étrangers, tout spécialement ceux qui s'inscrivent dans le cadre d'accords de coentreprise, a été particulièrement encourageant. Il est essentiel que les gouvernements encouragent ainsi les propositions de création de coentreprises et continuent de les appuyer. Les accords privés de coentreprise ont peu de chances de réussir sans l'agrément préalable du gouvernement hôte.

Cependant, les gouvernements doivent respecter l'intégrité et la liberté des coentreprises et éviter d'imposer des restrictions ou des exigences trop nombreuses au nom de l'intérêt national s'ils ne veulent pas décourager les investissements étrangers potentiels, affaiblir la stimulation de l'activité économique sur leur territoire et entraver d'emblée la réalisation des objectifs de la coentreprise.

Il faut de toute évidence prendre les dispositions voulues pour déterminer si l'entreprise est performante, veiller à ce qu'elle apporte une contribution à l'économie du pays hôte et prendre des précautions contre tout usage manifestement abusif des précieuses ressources nationales.

Il faudrait, chaque fois que possible, intégrer les accords de coentreprise dans les politiques industrielles nationales ou régionales afin d'éviter un trop grand déséquilibre économique entre les régions. Pour être plus précis, il faudrait que les accords de coentreprise visent des secteurs particuliers de l'économie, ce qui n'a pas été une caractéristique évidente dans nombre de pays en développement, peut-être pour des raisons tenant essentiellement aux politiques intérieures.

Sur le plan des investissements, des pratiques commerciales et des politiques touchant le financement et les capitaux propres, le gouvernement hôte jouit de pouvoirs considérables dans ses relations avec les partenaires d'une coentreprise. L'imposition d'une législation sur les participations aux capitaux, la perception de taxes sur les produits finals, l'aide de l'Etat sous forme de subventions, de soutien des prix et de crédits, les attitudes des pouvoirs publics en matière d'entente sur les prix et de pratiques commerciales restrictives et la législation sur la sécurité et le contrôle de la qualité sont autant d'éléments qui affectent les opérations de la coentreprise.

L'Etat peut aussi participer à la fonction achat, en se procurant les engrais auprès de la coentreprise et en les distribuant par l'entremise de ses organismes de commercialisation. En outre, le contrôle par les pouvoirs publics des prix des matières premières est essentiel pour les coentreprises.

Le rôle de ces organismes et services commerciaux publics influe aussi sur l'entreprise et le pays hôte pourrait contribuer à son succès en mettant à sa disposition des installations nationales de recherche-développement et en la faisant bénéficier d'accords avec les réseaux nationaux de transport et de distribution (comme cela s'est fait dans la région d'Amérique du Sud pour l'industrie des engrais).

Une autre contribution de l'Etat pourrait consister à aider les partenaires locaux qui manquent d'expérience à choisir pour des projets de coentreprise des partenaires étrangers qualifiés et bien placés. Il s'agirait notamment de créer une base de données et des services d'appui, ce qui serait particulièrement justifié à l'échelle régionale. Le Brésil et l'Argentine offrent des exemples d'un tel appui institutionnel mais dans la plupart des autres régions en développement pareils exemples sont rares. En Argentine et au Brésil, les gouvernements ont aussi créé des institutions, telles que l'Instituto Nacional de Technologica en Argentine ou l'Instituto Nacional da Propriedade Industrial au Brésil, qui sont chargées de s'occuper de l'enregistrement et de l'approbation des coentreprises.

A côté de l'élément de contrôle qu'elles imposent aux coentreprises pour le compte des gouvernements hôtes, ces institutions peuvent fournir une aide pour les propositions de coentreprise touchant la recherche-développement et agir en tant que tiers dans les négociations. Elles jouent aussi le rôle d'observateur car elles sont habilitées à demander des informations sur les activités économiques de la coentreprise. Un plus grand nombre de gouvernements dans les régions en développement pourraient utiliser de tels arrangements pour stimuler et assurer la coopération dans le domaine de la production d'engrais.

Les gouvernements hôtes pourraient aussi renforcer leur action en ce qui concerne les incitations à l'importation et à l'exportation. Une réduction des droits d'importation sur les matériaux essentiels, permettant à la coentreprise de faire face à la concurrence, peut dans certains cas être justifiée à court terme. Dans le secteur des exportations, des accords établissant des relations commerciales privilégiées avec les parties liées à la coentreprise devraient être autorisés.

Il est très souhaitable pour les partenaires locaux et étrangers que des relations harmonieuses s'établissent avec le gouvernement et autres entités politiques. Elles permettent en effet de régler beaucoup plus facilement les questions juridiques administratives extérieures et empêchent la polarisation des idées, qui entraîne bien souvent la chute des coentreprises.

Tout en s'attachant à maintenir des relations cordiales avec le gouvernement hôte et en l'informant, peut-être tous les ans, dans un esprit de bonne volonté, de leurs activités générales, les partenaires de la coentreprise doivent veiller à préserver leur indépendance d'action et à assurer au maximum la coopération des pouvoirs publics et des organismes du secteur public. Une coentreprise ne peut raisonnablement espérer que les pouvoirs publics connaissent et comprennent les problèmes et les embûches propres à ce type d'entreprise et fassent preuve de bienveillance en pareilles circonstances que si elle s'emploie à entretenir de bonnes relations avec eux.

Dans le cadre des accords de coentreprise, le gouvernement hôte joue essentiellement un rôle de protection. Il agit dans l'intérêt national et appuie les partenaires locaux qui sont souvent en position de faiblesse par rapport aux participants étrangers. Même dans le cas de projets du secteur privé, une certaine supervision de l'Etat est probablement nécessaire. Cependant, la question de savoir quel doit être le degré d'intervention, indirecte surtout, de l'Etat est controversée et justifie, pour chaque pays en développement, une analyse des politiques nationales, du système politique et de l'évolution socio-économique.

V. CONCLUSION ET PERSPECTIVES QUI S'OFFRENT AUX COENTREPRISES DANS L'INDUSTRIE DES ENGRAIS

Ce dernier chapitre porte sur le développement des accords de coentreprise dans l'industrie des engrais dans les pays en développement. On a voulu y présenter des directives générales à l'intention des parties à de tels projets, sur la base d'une analyse des accords de coentreprise qui ont donné de bons résultats dans cette industrie.

On a abordé dans les questions suivantes :

1. Objectifs que visent les gouvernements hôtes en encourageant les coentreprises.
2. Objectifs que visent les partenaires locaux en recherchant et en maintenant une collaboration fructueuse dans le cadre d'accords de coentreprise.
3. Objectifs et considérations des partenaires étrangers.

Avant de formuler des principes directeurs, il est bon d'esquisser la procédure suivie pour préparer et élaborer un accord de coentreprise.

L'idée d'un projet de coentreprise est généralement lancée par l'un des partenaires potentiels puis présentée selon un cadre plus cohérent aux fins d'examen.

Une fois que les partenaires potentiels ont été choisis, que les intérêts de chacun ont été définis et que le contexte économique, politique et social dans lequel s'inscrit le projet de coentreprise a été évalué globalement, une lettre d'accord ou une déclaration d'intention est signée.

On procède ensuite aux études préliminaires de faisabilité et aux études de faisabilité proprement dites, où l'on examine en détail les différents éléments du projet : procédés à utiliser, approvisionnement en matières premières et en combustibles, infrastructure, site, formules de financement possibles et rapport coûts/avantages. Ces éléments forment ensemble la base de l'accord de coentreprise, des statuts de la coentreprise et des accords d'octroi de licences et de commercialisation entre les partenaires.

La coentreprise est ainsi établie. Du point de vue du pays hôte, les éléments importants de la collaboration touchent le financement, le transfert de technologie, la commercialisation, l'assistance technique et la recherche-développement.

Le projet de contrat et la nature des accords conclus par les partenaires dépendent largement des lois et règlements en vigueur dans le pays hôte. Celui-ci, comme on l'a dit, joue donc un rôle essentiel dans la promotion et le maintien des accords de coentreprise.

Les principes directeurs ci-après visent à faire ressortir les domaines clefs où la coopération des pouvoirs publics pourrait être très utile pour cette forme d'entreprise. On a cherché ensuite à montrer l'importance des coentreprises régionales.

1. Objectifs que visent les gouvernements en favorisant les accords de coentreprise

Les lois et règlements qui affectent directement et indirectement l'opération de coentreprise peuvent généralement être répartis entre les grandes catégories ci-après :

- a) Politique industrielle : mécanisme régulateur destiné à fournir aux sociétés un cadre dans lequel le gouvernement entend que le développement industriel se déroule;
- b) Législation sur les investissements étrangers : elle détermine l'ampleur et la nature de la participation économique étrangère;
- c) Réglementation concernant les pratiques commerciales restrictives : ensemble de règles limitant le pouvoir de monopole des sociétés;
- d) Règles de gestion financières : réglementation régissant la gestion financière de la coentreprise. Ces règles visent notamment l'impôt sur les sociétés, l'impôt sur les superbénéfices, l'impôt sur le revenu et le rapatriement des bénéfices;
- e) Politiques de crédit et de prêt : directives comprenant des instructions précises sur les moyens de réunir des capitaux pour des coentreprises;
- f) Politique d'importation : politique globale concernant les incitations à l'importation de biens d'équipement, de machines et de pièces détachées et la protection des fabricants locaux d'engrais contre la concurrence étrangère.
- g) Politique d'exportation : politique visant à encourager les exportations d'engrais et à promouvoir les relations commerciales privilégiées.

Dans le cadre de ces lois et règlements, le gouvernement hôte pourrait fixer comme objectif de favoriser le lancement de nouvelles coentreprises dans l'industrie des engrais et d'appuyer celles qui existent déjà dans les domaines suivants :

- i. Contrôle et garanties en ce qui concerne les approvisionnements et les prix des matières premières utilisées pour les projets;
- ii. Contrôle de la technologie utilisée pour les projets et de l'efficacité du transfert des techniques. Il est souhaitable aussi d'évaluer les motifs réels pour lesquels les partenaires étrangers procèdent à ce transfert;
- iii. Intégration des coentreprises dans les politiques industrielles nationales;
- iv. Fourniture de moyens dans les secteurs de la commercialisation, de la distribution et du transport et, en particulier, assistance fournie par les organismes commerciaux publics et les réseaux nationaux. Afin de promouvoir les coentreprises régionales, l'établissement d'une base de données centralisée sur les règles essentielles régissant les opérations de coentreprise est justifié;

Il est aussi de plus en plus nécessaire et important que les gouvernements hôtes renforcent leurs capacités de négociation dans le cadre de la formule de coentreprise.

Pour ce qui est du contrôle et des garanties en ce qui concerne l'offre et la fixation du prix des apports en matières premières pour la coentreprise, le gouvernement hôte peut influencer très fortement sur l'ensemble de l'opération. Il s'agit en fait d'un domaine où le gouvernement doit s'efforcer d'inspirer la confiance dans son aptitude à stabiliser les prix des intrants. Les partenaires étrangers ont tendance à craindre l'indécision du gouvernement, quand, une fois les garanties initiales données et le projet établi, le gouvernement modifie les prix des intrants, ce qui, dans certains cas, perturbe complètement les données économiques sur lesquelles repose le projet.

En contrôlant la technologie employée et l'efficacité du processus de transfert des techniques, le gouvernement peut apporter au partenaire local un précieux appui. Il peut lui permettre de se prémunir contre le dumping technologique de matériel étranger devenu désuet. Dans une certaine mesure, cet aspect de la politique gouvernementale porte atteinte aux libertés de l'entreprise. Cependant, dans le cas de nombreux pays en développement où les partenaires locaux n'ont pas les ressources et les moyens nécessaires pour effectuer les contrôles techniques voulus, le gouvernement peut être la seule partie à disposer de ces moyens et à pouvoir donner un avis digne de foi.

Le gouvernement hôte devrait donc, en règle générale, mettre les instituts de recherche technologique à la disposition des participants aux coentreprises dans le domaine des engrais et d'autres domaines car elles n'ont souvent pas assez d'expérience pour pouvoir établir leurs propres instituts.

Un autre élément auquel il faut veiller est que l'investissement étranger ne repose que sur des motifs commerciaux acceptables et ne soit pas un simple moyen de rendre la coentreprise tributaire des intérêts globaux du partenaire.

Il est utile de fixer un cadre pour le suivi et l'évaluation des progrès accomplis. L'expérience montre que dans de nombreuses régions en développement, ce cadre n'est pas assez bien établi. Les procédures prévues devraient avoir pour objet de garantir que l'esprit - et pas seulement la lettre - de l'accord de coentreprise sera respecté et d'empêcher tout écart important ou pratique fâcheuse allant à l'encontre des intentions des signataires de l'accord. Les gouvernements devraient donc mettre en place et étudier constamment les moyens d'assurer ce suivi de façon à pouvoir toujours faire coïncider les opérations des coentreprises avec les intérêts du pays.

Les pouvoirs publics devraient autant que possible veiller à ce que les accords de coentreprise soient aussi un instrument de formation à tous les niveaux, pour permettre à l'économie locale d'acquérir des compétences et des connaissances nouvelles. Dans le même ordre d'idées, il faut que le gouvernement hôte coordonne la mise en place d'une infrastructure d'enseignement sur laquelle il puisse édifier la structure technologique du pays. Cette initiative peut, en particulier, profiter aux coentreprises régionales, telles que le projet ANASE-Indonésie relatif aux engrais.

Le gouvernement hôte doit s'assurer qu'à l'avenir les accords de coentreprise prévoient le retrait progressif du partenaire étranger du capital de l'entreprise et l'accroissement concomitant des responsabilités du partenaire local. Pour compenser, on pourrait proposer des arrangements commerciaux aux partenaires étrangers. A l'inverse, certains préconisent l'augmentation - plutôt que la réduction - des participations, les partenaires pouvant se voir offrir, à un stade prédéfini du projet, la possibilité d'accroître (par rachat) leur participation au capital. Les partisans de cette politique avancent qu'elle rendrait les entreprises qui réussissent plus concurrentielles et donnerait une impulsion supplémentaire aux affaires.

Il est particulièrement frappant de voir comment, en Amérique latine, les réseaux et autres facilités existant dans le pays sont mis au service de la coentreprise. Les instituts publics de recherche-développement, les organismes publics de commerce, les réseaux nationaux de commercialisation et de distribution jouent tous un rôle critique dans la promotion de ce type d'association. Mais il est rare que ces ressources nationales soient bien connues et utilisées, la collaboration des pays d'Amérique latine dans le domaine des engrais étant à cet égard un exemple à retenir.

En établissant une base de données régionale pour encourager la constitution de coentreprises régionales, les pouvoirs publics feraient oeuvre utile et gagneraient du temps. Cette centralisation d'une vaste gamme de renseignements essentiels peut abréger considérablement la période généralement nécessaire - sept ans en moyenne - pour que le projet devienne opérationnel.

S'agissant des techniques de négociation, il est essentiel que dans les décennies à venir, les gouvernements hôtes les acquièrent afin de pouvoir traiter d'égal à égal avec les partenaires étrangers. Les économistes des pays en développement se révèlent en général d'assez piètres négociateurs, et les pouvoirs publics pourraient remédier à cet état de choses par des mesures appropriées. Les négociations portant sur l'acquisition de technologies et sur les questions financières doivent être conduites habilement pour que le pays en développement obtienne les conditions les plus favorables. L'aide d'autres pays en développement, d'organisations internationales ou de consultants pourrait être sollicitée pour assurer une formation dans ce domaine.

On a jusqu'ici examiné les mesures d'ordre général que pourraient prendre les gouvernements en ce qui concerne les coentreprises dans l'industrie des engrais. Il convient maintenant d'étudier l'importance des politiques des pouvoirs publics intéressant la promotion régionale des coentreprises.

Les accords de coentreprise conclus dans le cadre de la coopération régionale peuvent s'avérer un excellent moyen de répondre à la demande globale d'engrais et contribuer au développement économique de l'ensemble de la région. Cette affirmation se fonde essentiellement sur l'observation que les économies d'échelle dans la production, le stockage, la commercialisation et la distribution permettent, toutes choses égales d'ailleurs, d'augmenter les marges bénéficiaires et d'améliorer l'efficacité économique. Une demande régionale globale plus forte justifierait une usine plus grande et, à condition de maintenir un taux d'utilisation élevé, il s'ensuivrait une baisse des coûts de production.

La création de coentreprises régionales permet de tirer parti des ressources de toute une région pour répondre de manière concurrentielle à la demande nationale et internationale et résoud les problèmes que peut poser à certains pays le manque de l'un ou l'autre des éléments nécessaires à la production. Grâce à ces coentreprises, on voit aussi moins souvent que par le passé des gouvernements à ce point absorbés dans l'exécution de leurs plans de développement technologique aux fins de transfert interne des techniques et d'augmentation des ventes sur les marchés locaux, qu'ils n'ont plus la possibilité ni les moyens financiers d'organiser des opérations d'envergure régionale ou internationale, et sont en outre plus vulnérables aux risques intérieurs et extérieurs. On citera par exemple la cessation effective en 1985 des activités de la State Fertilizer Manufacturing Corporation of Sri Lanka, due à l'élévation des coûts du naphte importé et à l'incapacité où se trouvait cette société de concurrencer les engrais tirés du gaz naturel produits au Moyen-Orient.

Jusqu'assez récemment, la plupart des gouvernements des pays en développement n'ont pas prêté attention aux avantages de la production de masse que permet la coopération avec des entreprises régionales et d'autres gouvernements. En outre, s'étant peu souciés d'entrer en concurrence pour vendre sur un marché régional le savoir-faire et l'expérience qu'ils avaient acquis et adaptés aux besoins locaux, il leur faut maintenant créer les conditions leur permettant d'affronter la concurrence internationale dans les secteurs technique et commercial. Faute d'échanger l'information, ils se sont aussi isolés les uns des autres, chacun dépensant, peut-être de façon peu rentable, une part considérable de ses maigres ressources nationales pour atteindre le même objectif.

Il importe pourtant de souligner qu'au cours de la dernière décennie, la situation a visiblement évolué avec le développement des relations régionales. Certains pays, en particulier l'Inde et l'Arabie saoudite, ont expressément encouragé (par des mesures législatives spéciales) les sociétés locales à se lancer dans des coentreprises. Quelques autres ont créé des bureaux d'études et de consultations qui ont joué un certain rôle dans la construction d'usines d'engrais. De plus, l'ANASE et le Marché commun andin ont favorisé un début de coopération régionale dans l'industrie des engrais.

Lorsque l'on se propose de créer une coentreprise - qu'il s'agisse d'un projet privé, public ou d'Etat - pour implanter une usine d'engrais, il faut être en mesure d'évaluer les besoins du partenaire régional éventuel et les installations dont il dispose. De même, il conviendrait de rassembler l'information sur les partenaires potentiels pour que les données soient plus faciles d'accès et mieux mises à jour. La création d'une base de données régionale, telle que celle que l'UNJDI propose pour l'industrie pétrochimique, paraît une bonne solution. Cette base comporterait toute la gamme des services disponibles pour la création de coentreprises, un répertoire des capacités technologiques, une analyse de l'offre et de la demande mondiales (y compris les services professionnels et industriels offerts), les informations essentielles sur les marchés et une liste des partenaires potentiels, avec leurs qualifications, leurs intérêts et leurs activités passées.

La coopération technique entre partenaires d'une même région, facilitée par des services centralisés de recherche-développement et de fréquents colloques, peut aider à surmonter les problèmes logistiques et techniques que pose la création de coentreprises dans le domaine des engrais. Au début,

l'apport principal vient généralement de sources industrialisées étrangères - par le biais de sociétés transnationales ou de l'aide publique au développement - mais il appartient en partie aux organisations régionales d'exploiter cet acquis. Comme de nombreux partenaires d'une même région connaissent souvent les mêmes problèmes de développement économique, il doit être possible d'adapter les nouvelles techniques aux besoins particuliers des pays en développement.

Outre la coopération technique, la coopération en matière de commercialisation et d'approvisionnement en matières premières joue un rôle non négligeable. La compétence étrangère s'avérera utile dans ce secteur, en particulier celle des grandes sociétés internationales en matière de commercialisation. Cependant, cette compétence ne sera pas facile à obtenir si le donateur étranger lui-même estime qu'elle lèse ses intérêts. Les pouvoirs publics joueront un rôle essentiel dans les négociations en offrant des conditions intéressantes en contrepartie d'apports jugés utiles, et il conviendra d'examiner l'intérêt que présente cet apport au regard des besoins et de la situation de la région, afin que les coentreprises donnent les meilleurs résultats possibles. Bien sûr, ces négociations intrarégionales peuvent occasionner certaines frictions politiques internes, mais il est dans l'intérêt de tous de partager ce savoir et d'en tirer parti.

2. Objectifs du partenaire local

On examinera ici :

- a) La position des partenaires locaux par rapport à celle des autres parties à la coentreprise;
- b) Certains principes importants dont l'observation pourrait assurer le succès de la coentreprise.

Souvent, le partenaire local est moins expérimenté et financièrement moins puissant que le partenaire étranger. Dans ce cas, il peut avoir besoin d'une assistance autre que celle de son partenaire étranger. Etant donné les ressources limitées dont il dispose, il ne devrait pas hésiter à rechercher la coopération du gouvernement hôte pour des questions comme l'évaluation de la technologie et des connaissances techniques que le partenaire étranger se propose de transférer.

Cependant, ce genre de coopération nationale ne sera mis en oeuvre que si le gouvernement hôte prend les mesures nécessaires pour inspirer confiance dans sa coopération, sa fiabilité et ses avis. C'est pourquoi on a suggéré plus haut que le gouvernement hôte resserre ses liens avec l'industrie locale, en mettant les installations et services nationaux à la disposition des participants aux coentreprises potentielles et existantes.

Avant de conclure un accord de coentreprise, le partenaire local devrait accorder une attention particulière aux domaines suivants :

1. Les divers aspects de la gestion d'une usine.
2. La maintenance et les pièces de rechange.
3. Les services techniques et la formation du personnel.
4. La recherche-développement.

Ces domaines intéressent aussi bien la coopération privée que la coopération régionale mais, dans le premier cas, les risques de mauvaise gestion ou de contrôle du projet par un seul partenaire sont peut-être plus grands.

Pour réduire les coûts de production et améliorer la compétitivité des usines de production d'engrais, il faut que celles-ci soient gérées efficacement. En outre, des cadres sans grande expérience de la gestion d'une usine et insuffisamment formés ne sont guère en mesure d'assurer l'utilisation optimale des capacités (et de réduire ainsi les coûts de production); or c'est ce que l'on peut voir dans beaucoup de pays en développement.

Il est indispensable de veiller à la maintenance pour réduire les frais généraux à long terme. Dans beaucoup de régions en développement, le climat est parfois assez dur et impose une maintenance systématique. Le partenaire étranger ou les organismes étrangers indépendants fournisseurs de services, qui ont souvent une bonne expérience dans ce domaine, devraient fournir leur concours pendant une période déterminée, mais pour l'avenir de la coentreprise il est vital de prévoir des programmes de formation bien conçus. Un bon approvisionnement en pièces détachées et en matériel auxiliaire doit permettre d'atteindre les objectifs généraux en matière de maintenance.

Les services techniques, qui vont du dépannage à la surveillance des stocks de matières premières et du processus industriel, en passant par le contrôle de la qualité, sont indispensables, mais le manque de techniciens compétents est un problème commun à de nombreuses régions en développement et une assistance temporaire doublée d'une formation à long terme doit être prévue dans l'accord de coentreprise.

Comme on l'a montré plus haut, la recherche-développement permet de maintenir les usines d'engrais au niveau technologique voulu et de donner une impulsion accrue aux initiatives locales une fois l'accord de coentreprise venu à expiration.

Il convient non seulement que le partenaire local suive les indications proposées dans ces quatre domaines, mais aussi qu'il veille à ce qu'une définition précise et claire des objectifs de la coentreprise soit rédigée durant la phase initiale du projet, afin que l'entreprise ait une ligne d'action bien déterminée sans être rigide. Cette ligne d'action doit avoir l'agrément de tous les partenaires et il convient de prévoir au départ certaines mesures permettant de faire face à des situations et des problèmes inattendus.

Les avantages escomptés par chacun des partenaires doivent être clairement déterminés et formulés dès le stade des négociations. En outre, les objectifs de la coentreprise doivent être formulés en fonction directement des besoins du pays hôte en engrais. En particulier, le partenaire local doit, pour l'achat des matières premières, être autorisé à rechercher les meilleures conditions et les meilleurs prix sans subir de pressions du gouvernement hôte ou de son partenaire étranger.

3. Objectifs du partenaire étranger et questions à considérer à cet égard

On examinera dans cette troisième partie le rôle du partenaire étranger dans la coentreprise et les moyens de tirer le meilleur parti de son apport. On étudiera les points suivants :

- a) Nécessité de bien organiser et structurer l'entreprise;
- b) Grandes lignes de l'exécution du projet;
- c) Plans pour la participation locale;
- d) Assistance en matière de formation;
- e) Recherche de la plus grande efficacité opérationnelle;
- f) Nécessité d'apporter un appui dans les domaines de la commercialisation et de la vente.

Du point de vue du partenaire étranger, l'un des attraits de la coentreprise dans les régions en développement est qu'elle est l'occasion de s'accorder sur un projet défini, clair et bien structuré dès le départ. Ainsi, lors de l'élaboration de l'accord, le partenaire étranger devrait utiliser sa précieuse expérience de la gestion et des textes juridiques pour s'assurer que l'entreprise entre bien dans le cadre juridique voulu, et qu'elle est structurée de manière à être la plus performante possible. On réduit ainsi le risque de voir apparaître des divergences d'opinion sur des aspects essentiels de l'opération, tout en créant une entreprise plus forte et moins inutilement étoffée.

Pour ce qui est de la mise en oeuvre, l'assistance du partenaire devrait, avec les suggestions du partenaire local, permettre d'asseoir la coentreprise sur une technologie appropriée, avec un budget prévisionnel et un calendrier des opérations. Il faut, dans toute la mesure du possible, utiliser les capacités locales pour la conception, les plans et études, la fourniture d'équipement et les travaux de construction, sans toutefois compromettre la réalisation des objectifs du projet ou léser les actionnaires.

Le participant étranger à un projet dans un pays en développement doit être conscient de l'évolution socio-politique du pays, et prévoir dans ses plans à long terme un transfert progressif des responsabilités au partenaire local. Les partenaires devraient convenir des modalités d'un tel transfert dans l'accord initial. Dans la mesure du possible, on recrutera du personnel local, surtout lorsque le projet vise à améliorer la position économique du pays dans la région.

La formation est l'un des principaux attraits de la participation étrangère, car on espère introduire de nouvelles compétences dans la région par le biais de l'emploi dans des coentreprises. Pour que les usines d'engrais fonctionnent au mieux de leur capacité, la main-d'oeuvre doit recevoir une formation adéquate. Un personnel bien formé permet de réaliser chaque année des économies substantielles sur la maintenance, surtout lorsque l'entreprise est établie dans un lieu soumis à des conditions climatiques extrêmes où un taux élevé de dépréciation du matériel et des machines est courant.

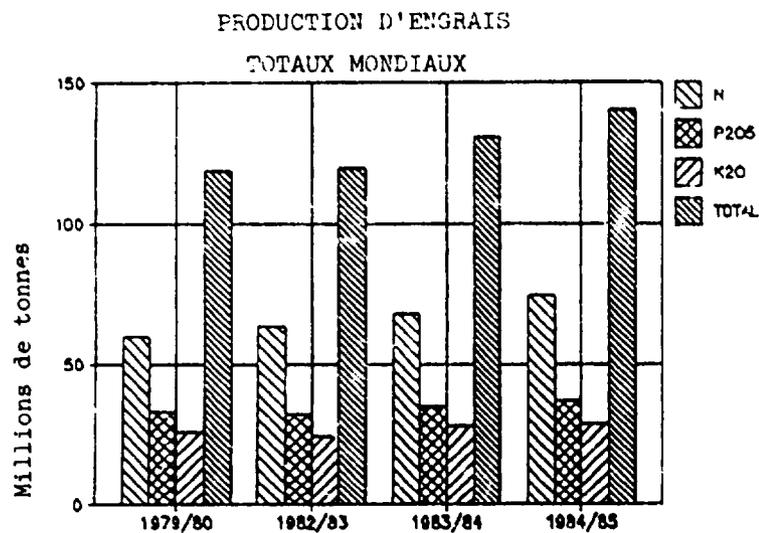
Quant au fonctionnement de l'usine, on n'insistera jamais assez sur l'intérêt qu'il y a à ce qu'elle fonctionne en continu dans toute la mesure du possible. Il faut s'efforcer d'atteindre des taux d'utilisation élevés pour réduire au maximum les coûts de production et offrir ainsi un produit compétitif. Evidemment, il est vital que l'entreprise dispose sans interruption des matières premières voulues à des prix intéressants, et le gouvernement hôte peut, à cet égard, exercer une influence décisive.

Les compétences du partenaire étranger en matière de marketing et de vente peuvent être un atout majeur, à condition qu'il les fournisse sans arrière-pensées. Pour que la coentreprise soit viable à long terme, il faut l'aider à s'implanter sur les marchés étrangers (à supposer que la demande locale soit satisfaite). Dans le pays hôte, le partenaire local est peut-être le mieux placé pour la commercialisation, car il connaît le marché local.

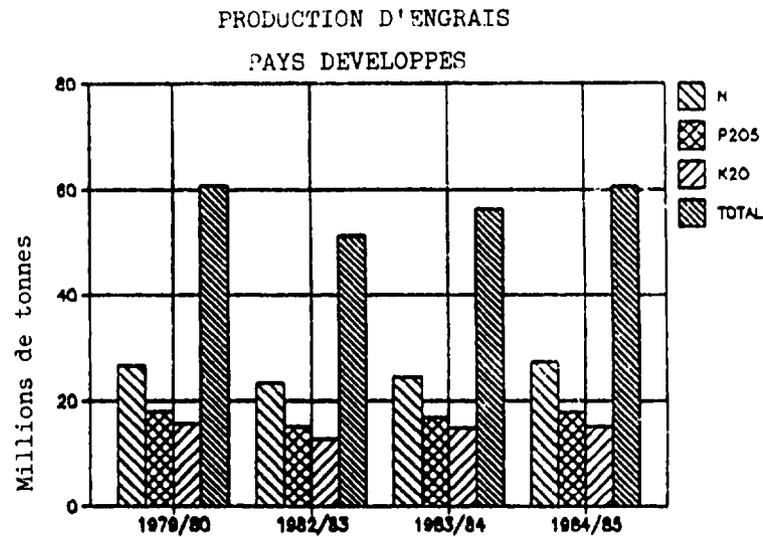
A la lecture des chapitres qui précèdent, il doit être de plus en plus manifeste que, dans l'ensemble, la coentreprise est apte à jouer un rôle croissant dans la progression du monde en développement. Les diagrammes du tableau 3 de l'appendice I montrent que c'est dans les pays en développement que les taux de croissance de la production et de la consommation d'engrais pour la période allant de 1979/80 à 1984/85 sont les plus élevés; ils montrent bien le potentiel d'expansion que les coentreprises peuvent réaliser dans ce secteur.

Pendant, ces potentialités ne peuvent se concrétiser que si deux conditions essentielles sont réunies. Premièrement, le gouvernement hôte doit, dans la mesure du possible, cibler, promouvoir et assister en permanence les coentreprises dans des secteurs et des régions déterminés du pays. Il doit à cet effet faire passer les considérations de politique intérieure susceptibles de freiner leur développement après la nécessité de stimuler l'activité économique dans le cadre général des politiques industrielles. Deuxièmement, la production doit viser à satisfaire la demande intérieure avant qu'on ne lui cherche des débouchés sur le marché des exportations. En outre, il faut appuyer les efforts de la coentreprise par une politique agricole adéquate qui assure l'acheminement des engrais produits de leur sortie de l'usine jusqu'aux exploitations agricoles. Il peut être souhaitable que les pouvoirs publics prévoient une subvention pour les engrais pendant la période de démarrage, durant laquelle des coûts généraux de production élevés sont inévitables.

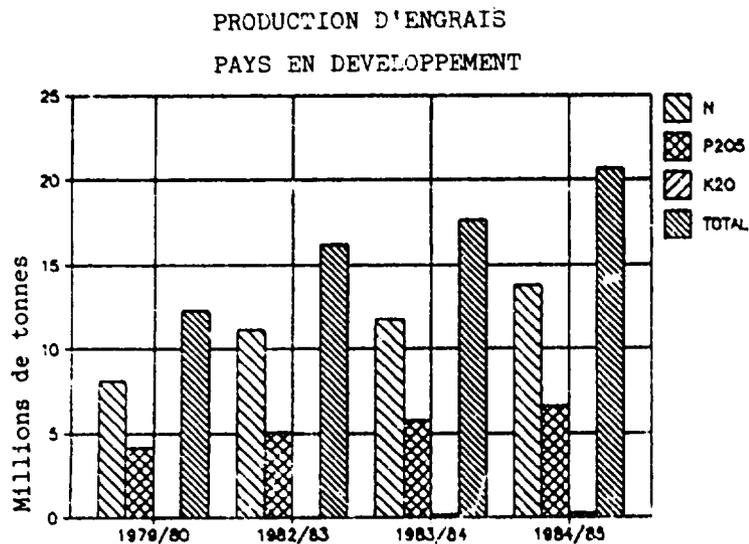
Si l'on parvient, en suivant ces directives, à instaurer un climat de coopération et de négociation soutenues entre le partenaire local, le partenaire étranger et le gouvernement hôte, et si l'on reconnaît qu'il faut apprendre à produire efficacement dans les conditions propres à chaque pays, les coentreprises dans l'industrie des engrais pourront faire beaucoup pour atténuer le problème de la faim dans le monde en développement.



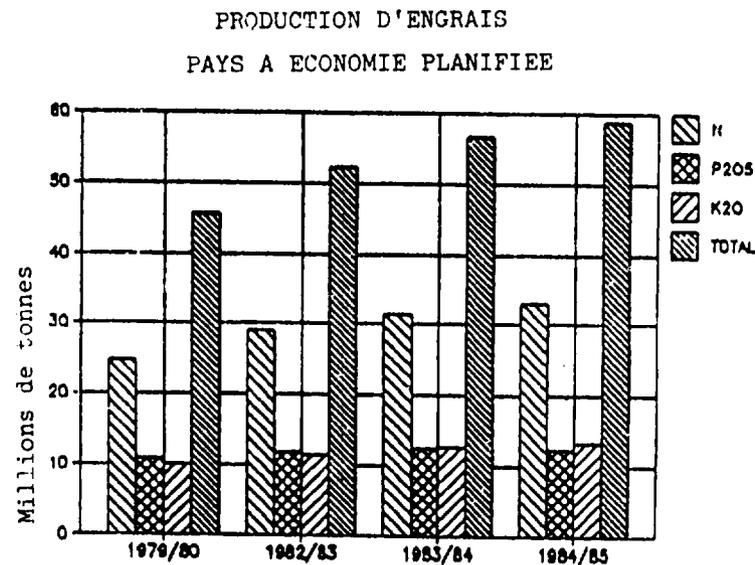
a)



b)



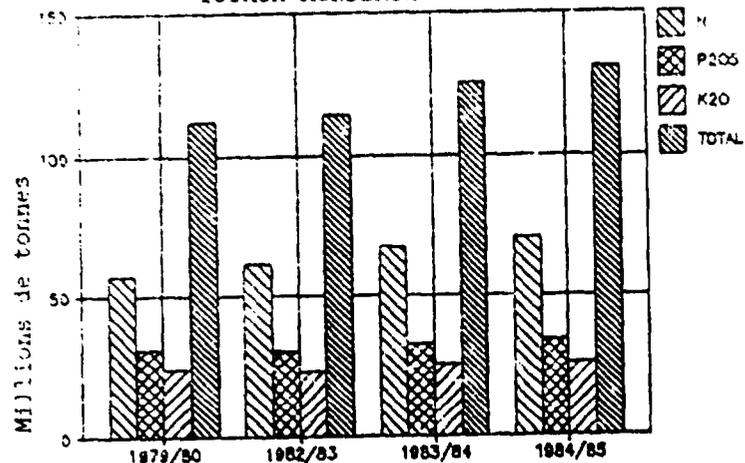
c)



d)

CONSOMMATION D'ENGRAIS

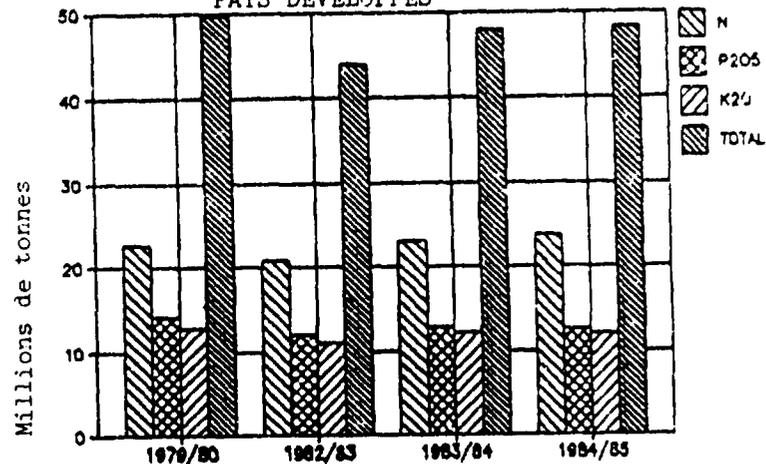
TOTAUX MONDIAUX



a)

CONSOMMATION D'ENGRAIS

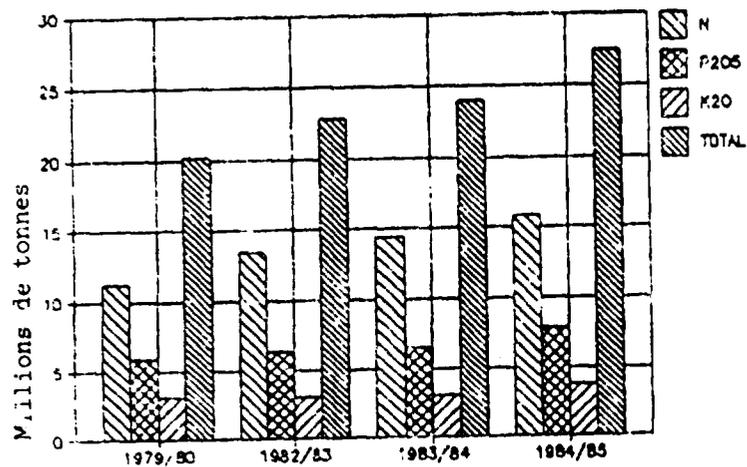
PAYS DEVELOPPES



b)

CONSOMMATION D'ENGRAIS

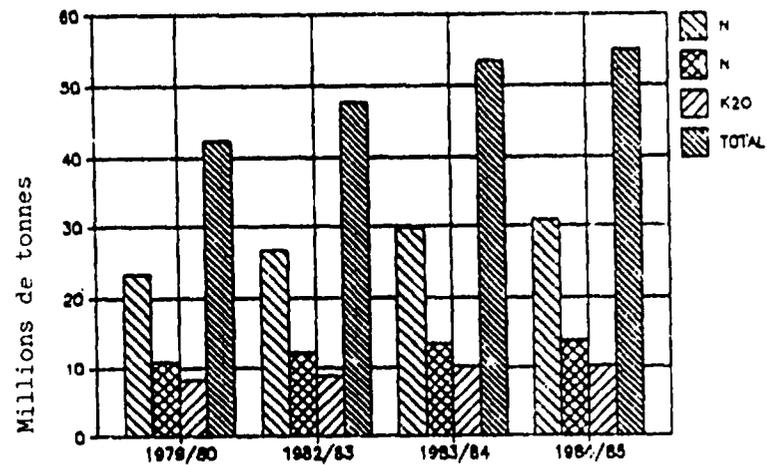
PAYS EN DEVELOPPEMENT



c)

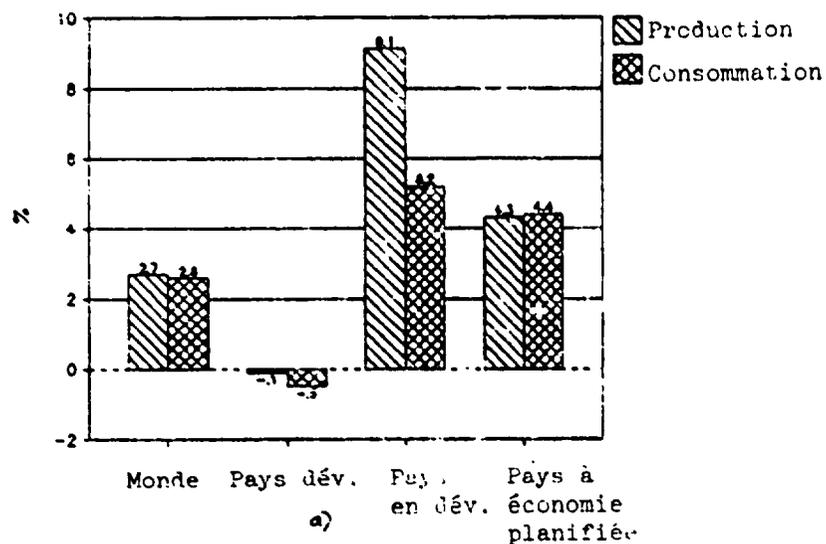
CONSOMMATION D'ENGRAIS

PAYS A ECONOMIE PLANIFIEE

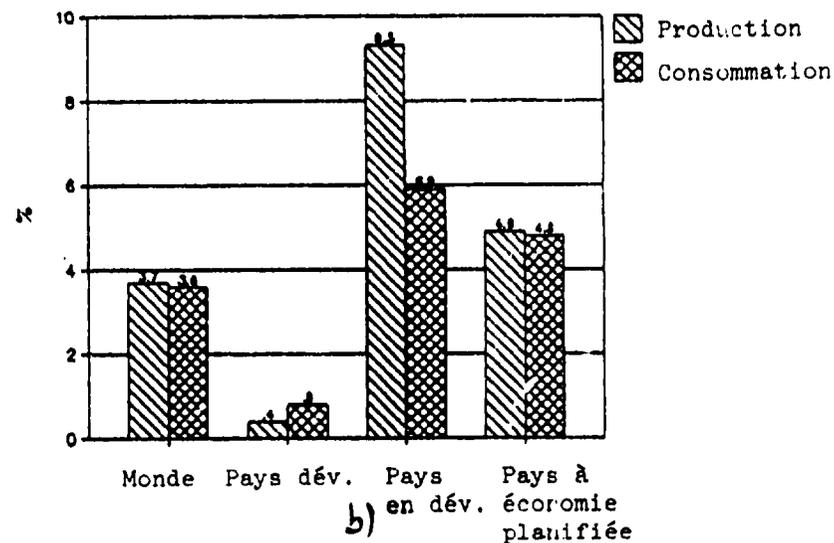


d)

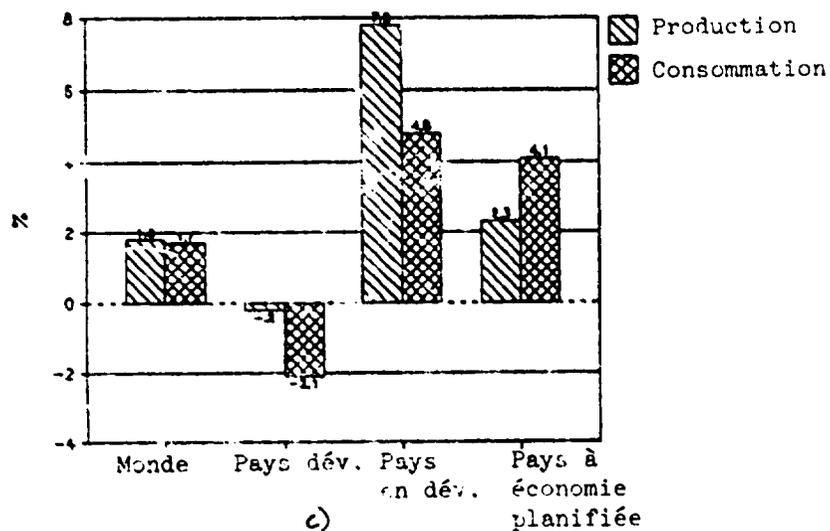
PRODUCTION ET CONSOMMATION TOTALES DE FERTILISANTS
TAUX MOYENS DE CROISSANCE ANNUELLE 1979/80 - 1984/85



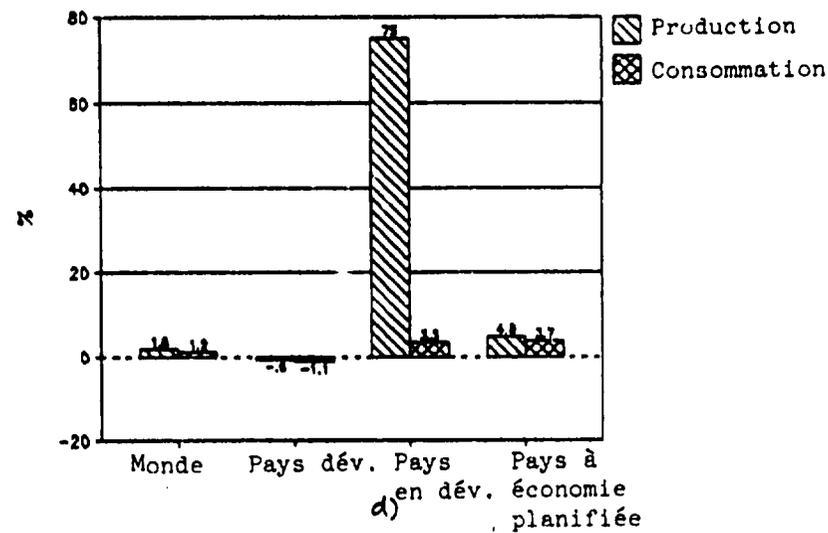
PRODUCTION ET CONSOMMATION TOTALES D'AZOTE
TAUX MOYENS DE CROISSANCE ANNUELLE 1979/80 - 1984/85



PRODUCTION ET CONSOMMATION TOTALES DE PHOSPHATE
TAUX MOYENS DE CROISSANCE ANNUELLE 1979/80 - 1984/85



PRODUCTION ET CONSOMMATION TOTALES DE POTASSE
TAUX MOYENS DE CROISSANCE ANNUELLE 1979/80 - 1984/85



**Coentreprises récentes dans l'industrie des engrais
des régions en développement**

Coentreprises commerciales

1. Pakistan - Dawood-Hercules

Partenaires : Local - Dawood
Etranger - Hercules Chemicals (USA)
Capacité : 160 000 tonnes d'azote sous forme d'ammoniac par an
Produit : Urée
Marché :

Le Gouvernement pakistanais ayant encouragé la création d'usines d'engrais au titre de coentreprises, le projet considéré mis sur pied par Dawood et Hercules Chemicals (USA) visait surtout à utiliser les abondantes ressources locales en gaz naturel. Il fonctionne de manière satisfaisante depuis de nombreuses années.

2. Pakistan - Exxon

Partenaires : Local -
Etranger - Exxon (USA)
Capacité : 80 000 tonnes d'azote sous forme d'ammoniac par an
Produit : Urée
Marché : Local

Cette coentreprise privée représente les intérêts d'Exxon dans l'industrie des engrais. L'usine approvisionne le marché local en urée depuis de nombreuses années.

3. Qatar - Qatar Fertilizer Company

Partenaires : Local - Gouvernement qatarien
Etranger - Norsk Hydro (Norvège)
Capacité : 1 800 tonnes d'ammoniac et 2 000 tonnes d'urée par jour
Produit : Urée
Marché :

Le producteur d'engrais norvégien, Norsk Hydro, a proposé la constitution d'une coentreprise au Gouvernement qatarien. Partenaire financier, Norsk Hydro s'occupe de la gestion et des services techniques et commercialise les produits.

4. Ruwais Fertilizer Industries (Fertil)

Partenaires : Local - Abou Dhabi National Oil Company (ADNOC)
Etranger - Compagnie française des pétroles (CFP),
Mitsubishi (Japon)
Capacité : 1 000 tonnes d'ammoniac, 1 500 tonnes d'urée par jour
Produit : Urée
Marché : Exportation

L'Abou Dhabi National Oil Company (ADNOC) a pris l'initiative de cette coentreprise, en coopération avec la Compagnie française des pétroles (CFP). La totalité de la production sera exportée, la compagnie japonaise Mitsubishi s'occupant de la vente.

5. Inde - Zuari Agro Chemicals

Partenaires : Locaux - IFC, Baila
Etranger - US Steel Company
Capacité :
Produits : Ammoniac - urée - engrais NPK
Marché : Local

La United States Steel Company a financé une partie des investissements et apporté un soutien technique à cette usine privée qui fabrique de l'ammoniac, de l'urée et des engrais NPK à Goa. L'IFC et Baila ont également fourni des capitaux et des moyens techniques. Les matières premières comme l'acide phosphorique (Mexique) et la potasse sont importées, mais le naphte est d'origine locale.

6. Inde - Coromandel Fertilizers

Partenaires : Local
Etranger - International Minerals & Chemicals (IMC),
Chevron.
Capacité :
Produits : Ammoniac - urée - engrais NPK
Marché : Local

Cette coentreprise privée a été créée par International Minerals and Chemicals (IMC) (Etats-Unis d'Amérique) et Chevron (Etats-Unis d'Amérique) à Visakhapatnam sur la côte est. L'usine produit de l'ammoniac, de l'urée et des engrais NPK en utilisant de l'acide phosphorique fabriqué sur place à partir de phosphate naturel importé des Etats-Unis par l'IMC.

7. Inde - Madras Fertilizers

Partenaires : Local - Gouvernement indien
Etrangers - AMOCO (Etats-Unis d'Amérique),
National Iranian Oil Company
Capacité :
Produits : Ammoniac - urée - engrais NPK
Marché : Local

Cette entreprise publique a été mise sur pied par le Gouvernement indien avec la société américaine AMOCO et la National Iranian Oil Company. Cette dernière a des liens avec une raffinerie de pétrole de la région qui fournit le naphte nécessaire à la production d'ammoniac. L'acide phosphorique destiné à la fabrication d'ammoniac, d'urée et d'engrais NPK est importé du Mexique. D'abord confiée à l'AMOCO, la gestion de l'entreprise est maintenant assurée par le Gouvernement indien.

8. Nigeria - Kellogg

Partenaires : Local - Gouvernement nigérian
Etranger - Kellogg (Etats-Unis d'Amérique)
Capacité :
Produits : Ammoniac - urée
Marché : Local

Kellogg, société d'ingénierie internationale ayant une grande expérience de la construction des usines d'ammoniac, s'est associé avec d'autres sociétés pour former avec le Gouvernement nigérian une coentreprise chargée de construire et d'exploiter une usine produisant de l'ammoniac et de l'urée à partir de gaz naturel local. Ces sociétés ont également mis en place en commun un système de commercialisation. Malgré quelques retards pendant la première phase, la production démarrera en 1988/89.

Coentreprises constituées par des gouvernements

1. Pakistan - Pak-Arab Fertilizer Company

Partenaires : Local - National Fertilizer Company (NFC)
Etranger - National Oil Company (Abou Dhabi)
Capacité : 1 000 tonnes d'ammoniac
Produits : Urée, nitrophosphate, ammonitrate de calcium
Marché : Local

Le Gouvernement pakistanais a créé la National Fertilizer Corporation (NFC) notamment pour promouvoir des projets de coentreprise et satisfaire la demande croissante d'engrais du pays. Société de holding, la NFC a encouragé la société Pak-Arab Fertilizer à moderniser et agrandir une installation qui avait été initialement construite avec l'aide de la France. Le Gouvernement d'Abou Dhabi, par l'intermédiaire de la National Oil Company, détient 48 % du capital social de la coentreprise, laquelle, outre une aide du Gouvernement pakistanais (participation au capital social et garantie des crédits étrangers), a obtenu des crédits de la Banque mondiale, de la Banque asiatique de développement, du Fonds spécial de l'OPEP et de plusieurs banques américaines.

Bien que la participation d'Abou Dhabi à cette coentreprise puisse être assimilée à une opération d'ordre commercial, ce pays n'a en fait nul besoin d'engrais et pourrait construire sa propre usine qui utiliserait le gaz naturel local. Le projet s'inscrit donc dans un programme d'assistance intergouvernementale. L'installation comporte une unité pouvant produire 1 000 tonnes d'ammoniac par jour et des unités annexes fabriquant de l'urée, du nitrophosphate et de l'ammonitrate de calcium.

2. Pakistan - Pak-Saudi Fertilizers

Partenaires : Local - National Fertilizer Company (NFC)
Etranger - Gouvernement saoudien
Capacité : 1 000 tonnes d'ammoniac, 1 740 tonnes d'urée par jour
Produits : Ammoniac, urée
Marché : Local

Cette coentreprise récente a été financée par des fonds propres de la NFC du Pakistan et par des prêts du Gouvernement saoudien, du Fonds de développement saoudien et de la Banque asiatique de développement. Des prêts en roupies à des taux bonifiés ont également été consentis par la NFC.

3. Pakistan - Hazara Urea Fertilizer Plant

Partenaires : Local - National Fertilizer Corporation (NFC)
Etranger - Chine
Capacité : 200 tonnes d'ammoniac par jour
Produits : Ammoniac, urée
Marché : Local

La NFC détient tout le capital social de ce projet qui est devenu opérationnel en 1982, la moitié du coût de construction (760 millions de roupies) ayant été financée par le Gouvernement chinois. Ce dernier a également fourni une assistance technique. L'installation produit 200 tonnes d'ammoniac par jour.

4. Inde - India-Nauru Paradeep Phosphates Ltd.

Partenaires : Local - Gouvernement indien
Etranger - Gouvernement nauruan
Capacité : 2 000 tonnes d'acide sulfurique, 750 tonnes d'acide
phosphorique et 2 400 tonnes d'ammoniac par jour
Produits : Acide sulfurique, acide phosphorique, ammoniac
Marché : Local

Cette coentreprise a été créée pour fabriquer des engrais phosphatés dans le cadre d'une coopération étroite entre les Gouvernements indien et nauruan. Nauru a acquis 40 % du capital social et assure les fonctions de gestion au prorata de cette participation. L'usine utilise les réserves de phosphate naturel de Nauru alors que la production est entièrement destinée à la consommation indienne locale. La capacité de l'installation est de 2 000 tonnes d'acide sulfurique, de 750 tonnes d'acide phosphorique et de 2 400 tonnes d'ammoniac par jour. L'usine fonctionne de manière constante et très satisfaisante.

Coentreprises exploitant des matières premières

1. Tunisie - Société arabe des engrais phosphatés et azotés

Partenaires : Local - Tunisie
Etranger - Gouvernement d'Abou Dhabi
Capacité : 1 000 tonnes d'acide phosphorique, de phosphate
diammonique, d'acide nitrique et de nitrate d'ammonium par
jour
Produits : Engrais phosphatés
Marché : Exportation principalement

Cette coentreprise avec le Gouvernement d'Abou Dhabi vise à exploiter les amples ressources de phosphate naturel de la Tunisie en vue de produire 1 000 tonnes par jour d'acide phosphorique, de phosphate diammonique, d'acide nitrique et de nitrate d'ammonium. Le partenaire étranger (Abou Dhabi) détient 40 % du capital social.

2. Tunisie - Industrie chimique maghrébine (ICM)

Partenaires : Local - Industrie chimique maghrébine
Etranger - Kuwait Petro Chemicals Industries
Capacité : 1 000 tonnes de phosphate diammonique
Produits :
Marché : Exportation

ICM, société arabe de création récente, a monté une coentreprise avec Kuwait Petro Chemicals Industries Company, en vue de produire 1 000 tonnes par jour de phosphate diammonique à partir de l'acide phosphorique fabriqué par ICM et de l'ammoniac fourni par le partenaire koweïtien.

3. Tanzanie - Kilwa Ammonia Company Ltd.

Partenaires : Local - Gouvernement tanzanien
Etranger - AGRICO, Etats-Unis
Capacité : 366 000 tonnes d'ammoniac par an
Produits : Ammoniac, urée
Marché : Exportation principalement

Le Gouvernement tanzanien a, dans le cadre d'un accord avec AGRICO, Etats-Unis, édifié un complexe ammoniac-urée exploitant de nouvelles sources locales de gaz naturel. AGRICO détient 26 % du capital social, assure la gestion, fournit un appui technique, et se charge en outre de la stratégie commerciale à l'exportation. La demande intérieure tanzanienne est faible, mais elle pourrait augmenter rapidement.

4. Arabie saoudite

L'Arabie saoudite aménage actuellement une grande zone industrielle à Al-Jubail, dotée d'installations portuaires. Elle prévoit d'y implanter plusieurs coentreprises industrielles avec Saudi Basic Industries (SABIC), dont deux usines d'engrais, lesquelles exploiteront les ressources locales de gaz. La première, un complexe ammoniac-urée, dont la moitié du capital est détenue par SABIC et l'autre moitié par la Chine, a été mise en service en 1983 et exporte 60 % de sa production vers la Chine. La deuxième sera probablement construite avec une aide indienne et travaillera exclusivement pour le marché indien.

5. Corée - Namhae Chemical Corporation

Partenaires : Locaux - plusieurs associés locaux
Etranger - AGRICO, Etats-Unis

Capacité :
Produits : Phosphate diammonique, urée, composés granulés
Marché : Intérieur principalement

Il s'agit là d'un important projet associant plusieurs participants locaux et AGRICO (un gros producteur américain de phosphate naturel et d'engrais). AGRICO recherchait un marché vaste et stable pour sa production de phosphate naturel, ainsi que pour ses produits finis (phosphate diammonique, urée et composés granulés) au Proche-Orient et en Extrême-Orient. AGRICO détient une participation de 25 % dans ce projet et fournit le phosphate naturel et les services techniques, et s'occupe de tout ce qui touche à l'organisation des exportations. Comme dans le cas de Sri Lanka, vu le prix élevé du naphte, l'unité d'ammoniac a été fermée et l'ammoniac nécessaire pour la fabrication de différents engrais est importé.

6. Trinité-et-Tobago

AGRICO a prêté son concours à la commission nationale de l'énergie (National Commission on Energy) pour la construction d'un complexe ammoniac-urée utilisant les réserves locales de gaz. AGRICO fournit un appui technique et commercial.

7. Trinité-et-Tobago - Grace

Partenaires : Local - Gouvernement de la Trinité-et-Tobago
Etranger - W.R. Grace & Co. (Etats-Unis d'Amérique)

Capacité : 900 000 tonnes par an
Produits : Ammoniac
Marché : Intérieur principalement

La Trinidad Nitrogen Co. exploite une usine d'ammoniac dont le capital social se répartit entre les partenaires local (51 %) et étranger (49 %) susvisés. Il était prévu de porter la capacité de l'usine de 400 000 à 900 000 tonnes d'ammoniac au début de 1988, pour un coût de 250 millions de dollars des Etats-Unis.

8. Pakistan - Pan Islamic Chemical Company

Partenaires : Local - Pan Islamic Chemical Company (PICC)
Etranger - Gouvernement jordanien
Capacité : 825 000 tonnes de phosphate diammonique par an
Produits : Phosphate diammonique
Marché : Intérieur

Le Pakistan compte intensifier l'exploitation de ses réserves de phosphate pour la fabrication d'engrais phosphatés. Dans le cadre d'une coentreprise, PICC a proposé de fabriquer du phosphate diammonique à partir d'ammoniac produit sur place et d'acide phosphorique importé de Jordanie.

9. Sri Lanka - Agrico

Partenaires : Local - Gouvernement sri-lankais
Etranger - Agrico (Etats-Unis d'Amérique)
Capacité : 530 000 tonnes de phosphate diammonique et 50 000 tonnes de superphosphate triple par an.
Produits : Phosphate diammonique, superphosphate triple
Marché : Principalement exportation

Un autre projet, visant à exploiter en coentreprise les réserves locales de phosphate naturel (estimées à 60 millions de tonnes), était également à l'étude. Coût estimé : 380 millions de dollars des Etats-Unis.

10. Philippines - Philippine Phosphate Fertilizer Corporation (PHILPHOS)

Partenaires : Local - National Development Corporation (NDC)
Etranger - République de Nauru
Capacité : 169 000 tonnes de sulfate d'ammonium, 965 000 tonnes de composés granulés NPK par an
Produits : Sulfate d'ammonium, composés granulés NPK
Marché : Intérieur

Ce projet visait à créer une usine d'engrais de quatre unités destinées à produire respectivement des engrais à base d'acide sulfurique, d'acide phosphorique, de sulfate d'ammonium et de composés granulés. Le phosphate naturel est importé de Nauru et l'acide sulfurique sera obtenu auprès d'une fonderie locale de cuivre. La société possède un capital social de 100 millions de dollars des Etats-Unis, dont 60 millions ont été souscrits par NDC, et 40 millions par le Gouvernement nauruan. Coût total : 350 millions de dollars des Etats-Unis. L'usine devait être mise en service en 1985. D'après certaines sources, cette société pourrait être prochainement privatisée.

11. Inde - projet indo-nauruan

Partenaires : Local - Gouvernement indien
Etranger - République de Nauru par l'intermédiaire de Nauru Phosphate Co.
Capacité : 1 000 tonnes de phosphate diammonique par jour
Produits : Phosphate diammonique
Marché : Intérieur

L'entreprise, dont le Gouvernement indien détient 60 % du capital social, et le Gouvernement nauruan 40 %, produira du phosphate diammonique à partir d'acide phosphorique et d'ammoniac importés. Par la suite, l'acide phosphorique sera produit à partir de phosphate naturel importé de Nauru.

Coentreprises régionales

1. Sénégal - Industries chimiques du Sénégal (ICS)

Partenaires : Gouvernements du Sénégal, du Cameroun, de la Côte d'Ivoire, du Nigéria, de l'Inde, consortium français d'extraction et d'exploitation minières et deux producteurs indiens d'engrais

Capacité : 1 900 tonnes d'acide sulfurique, 780 tonnes d'acide phosphorique par jour

Produits : Acide phosphorique, engrais

Marché : Principalement exportation

En 1974, le Gouvernement sénégalais a entrepris une étude sur la construction d'une grande usine d'acide phosphorique et d'engrais qui traiterait sur place le phosphate naturel. L'objectif était de produire et d'exporter de l'acide phosphorique et des engrais.

En novembre 1980, ICS est devenue une société opérationnelle dotée d'un capital de 53 millions de dollars des Etats-Unis, porté en 1981 à 61 millions de dollars des Etats-Unis. Les premières tonnes d'acide sulfurique ont été produites en décembre 1983, et le complexe ICS a été officiellement inauguré en avril 1984. Des prêts ont été obtenus des institutions suivantes : Société financière internationale (SFI), Banque européenne d'investissement, Banque française de coopération économique, Banque africaine de développement, Fonds OPEP, et Banque arabe pour le développement de l'Afrique. Les partenaires indiens du projet détiennent 19 % de capital, mais recevront 50 % (100 000 tonnes) de la production annuelle d'acide phosphorique dans le cadre d'un contrat d'approvisionnement de 15 ans.

2. Indonésie - Projet de production d'engrais de l'ANASE

Partenaires : Association des nations de l'Asie du Sud-Est, (Indonésie, Malaisie, Philippines, Singapour et Thaïlande)

Capacité : 1 000 tonnes d'ammoniac par jour

Produits : Ammoniac, urée

Marché : Intrarégional

Les pays de l'ANASE sont convenus de coopérer au développement commercial et industriel de la région. Ils disposent ensemble d'importantes ressources de gaz naturel, de phosphate naturel, de potasse et d'acide sulfurique obtenu comme sous-produit. De plus, tous, à l'exception de Singapour, ont une économie essentiellement agricole.

A la suite d'une étude détaillée de la Banque mondiale relative à d'éventuelles coentreprises régionales, la première unité a été construite dans le cadre du projet de production d'engrais de l'ANASE, en Indonésie. Il s'agissait d'un complexe ammoniac-urée d'une capacité de 1 000 tonnes par jour qui a commencé à produire en 1984. Un complexe analogue est en cours de construction en Malaisie, ainsi qu'une usine de phosphate en Indonésie.