

# **Alliances interentreprises Nord-Sud**

## **Une stratégie alternative pour l'Afrique?**

**Nicolas Gérard**

Chargé de Recherche au Gresea



## SOMMAIRE

Préface	3
Introduction	6
Des alliances interentreprises Nord-Sud, pourquoi ?	
<b>Première partie : l'Afrique dans la tourmente de la mondialisation</b>	
Fiche 1: La mondialisation, c'est quoi ?	7
Fiche 2: L'Afrique, marginalisée ou intégrée?	7
Fiche 3: Première mondialisation: la colonisation	8
Fiche 4: Première altermondialisation: la décolonisation	8
Fiche 5: Re-mondialisation: le modèle UE-ACP	9
Fiche 6: Le Gresea a tenté d'aller plus loin...	11
Fiche 7: L'Afrique attire les représentants de commerce	12
Fiche 8: La dette, une épée de Damoclès...	13
Fiche 9: L'Afrique aidée: moins, c'est plus ?	13
Fiche 10: Cures néolibérales...	14
Fiche 11: Faiblesse historique du secteur privé africain	15
<b>Deuxième partie : Le partenariat interentreprises, une piste alternative ?</b>	
Fiche 12: L'entreprise, moteur de développement du Sud ?	17
Fiche 13: Alliances interentreprises, de quoi parle-t-on ?	18
Fiche 14: Partenariat et relations économiques Nord-Sud: une réalité ?	19
Fiche 15: Le partenariat: il y a quelqu'un, au Nord ?	19
Fiche 16: Et parmi les entrepreneurs africains, il y a quelqu'un ?	20
Fiche 17: Des alliances à haut taux de mortalité	21
Fiche 18: C'est notre rubrique "tuyaux"	22
Fiche 19: Et là, on va dire que la Wallonie donne l'exemple ?	23
Fiche 20: "Success stories, anybody ?"	24
Fiche 21: Les instruments à l'appui des alliances	25
Fiche 22: Là, on va conclure...	26
Liste acronymes	28

# Préface

## Walter Coscia, Président du Gresea

Cette brochure paraît dans une nouvelle période charnière de l'histoire africaine. Ce continent qui continue à faire les comptes avec les ravages socio-économiques des politiques d'ajustements structurels, essaye de trouver une place de protagoniste dans un contexte des relations internationales en rapide évolution. Les négociations en vue de la conclusion des Accords de partenariat économique (APE) avec l'Union européenne (UE) s'inscrivent dans ce processus de redéfinition des équilibres mondiaux.

Les résultats des dernières décennies de coopération économique entre l'Afrique et le monde développé sont désastreux. Pauvreté, famine, sous-alimentation, désindustrialisation, délitement des structures étatiques, déliquescence des infrastructures, ...

Le bilan est accablant. Accablant pour la logique qui anime les rapports économiques internationaux et accablant pour les Etats et les forces sociales hégémoniques qui ont gouverné la mise en place de l'ordre du monde tel qu'il existe. Les cures prodiguées par les institutions financières internationales se sont révélées plus désastreuses pour la santé économique et sociale de ces pays que les conséquences des "déséquilibres macroéconomiques" qu'elles étaient supposées corriger.

Contrairement aux vertus dont se paraient leurs modèles de stabilisation et d'ajustement, les flux entrants d'investissements privés directs n'ont pas été au rendez-vous et le secteur privé, malgré le dynamisme des populations, n'a jamais décollé. L'asphyxie financière programmée des Etats africains et les choix de politique économique qui l'ont accompagnée (libéralisation des importations, taux d'intérêt élevés, arrêt des investissements publics, compression des salaires réels, ...) ont eu pour effet d'affaiblir considérablement les tissus industriels déjà extrêmement fragiles de ces pays, de réduire ou de faire cesser les activités d'un grand nombre d'entreprises existantes et de freiner l'émergence et les chances de réussite de la majorité des projets d'investissement et des initiatives de création de nouvelles activités.

En définitive, au lieu du développement et de l'insertion active, la "nouvelle discipline" a accentué le modèle d'intégration néo-colonial de l'Afrique dans le système économique mondial et a compromis durablement la capacité de ses pays à faire face aux défis qui accompagnent les grandes avancées scientifiques et technologiques contemporaines.

Comment le continent et ses centaines de millions d'habitants feront-ils pour sortir de cette spirale infernale ?

## Reconquête...

La condition principale reste la transformation profonde de la logique qui régit les relations économiques internationales (celle-ci ne peut résulter que d'une modification des rapports de force sociaux, économiques et politiques mondiaux) et la mise en place d'un nouvel ordre politique et institutionnel, fondé sur la participation égalitaire des Etats et autres acteurs

sociaux au gouvernement de la société (et donc de l'économie) mondiale.

La mise en œuvre d'une politique de développement durable qui soit apte à affronter et résoudre les grandes émergences mondiales reste entièrement corrélée à cette démocratisation du gouvernement des affaires internationales. Cette revendication ne constitue pas seulement la voie permettant la résolution des problèmes spécifiques à l'Afrique subsaharienne ou aux pays les plus pauvres de la planète, mais correspond à un besoin global de l'ensemble des populations mondiales. En effet, les contradictions sociales, spatiales, environnementales (en ces temps de réchauffement climatique de la planète) inhérentes au développement capitaliste, les impacts désastreux de la logique de guerre économique généralisée (accroissement des inégalités, précarité, chômage, famines, migrations, ...) qui accompagnent sa mondialisation touchent toutes les sociétés, aussi bien celles du Sud que celles du Nord, aussi bien celles des pays en "transition" que celles des pays "émergents".

Sur le plan des Etats africains, l'enjeu se situe au niveau de la reconquête des prérogatives de la souveraineté – en d'autres termes, de la capacité des populations africaines à définir et à déployer d'une manière autonome, sur le plan interne, des politiques de développement autocentrées et, sur le plan extérieur, à participer au concert international en tant qu'acteur indépendant, condition préalable pour toute politique de coopération et d'ouverture.

Cette souveraineté, actuellement limitée par la dépendance et les ingérences externes, sera d'autant plus légitimée qu'elle sera l'expression des intérêts sociaux majoritaires des pays africains. Elle sera d'autant plus effective qu'elle ira de pair avec l'annulation de la dette et avec la fin des conditionnalités imposées à ces pays en termes de politique économique par les institutions économiques internationales.

L'évolution historique récente semble indiquer que cette aspiration guide la politique d'un nombre toujours plus important de pays en développement. Les exemples en provenance d'Amérique latine sont à ce titre très révélateurs des modifications qui sont intervenues au niveau des rapports de force sociaux internes à ces pays et au niveau des rapports que ces pays entretiennent avec le "monde développé" du Nord. C'est une aspiration identique qui alimente quotidiennement les dynamiques enclenchées par une myriade d'acteurs sociaux d'Afrique subsaharienne : mouvements associatifs, coopératifs et syndicaux, très petites, petites et moyennes entreprises (TPE et PME), associations d'agriculteurs, regroupements villageois, mutuelles d'épargne et de crédit ou mutuelles de santé, diasporas devenues agents de développement...

C'est ce projet que les principales associations d'exploitants agricoles d'Afrique (ROPPA, PROPAC, ...) et autres mouvements sociaux ont tenu à rappeler lors du dernier Forum social mondial qui vient de se tenir à Nairobi. Aux ajustements sauvages et aux rapports d'exploitation imposés par un marché débridé, dominé par les firmes transnationales, "régulé" par les institutions financières internationales et

légitimé par des accords internationaux (accords au sein de l'OMC, futurs accords de partenariat économique UE-ACP (Afrique, Caraïbes, Pacifique), monte toujours plus la demande d'une nouvelle configuration des rapports internationaux et d'une nouvelle politique de développement centrée sur les acteurs, les enjeux et la satisfaction des besoins de la grande majorité des populations du Sud, présumé pour l'émergence d'une nouvelle et authentique politique de coopération internationale. Tant que cette nouvelle configuration n'est pas effective, il est illusoire penser que les problèmes de l'Afrique pourront être résolus dans le cadre des politiques de coopération mises en œuvre par les pays "donateurs" développés.

### Groupe PME pour une stratégie économique alternative

Les PME africaines, à l'instar et en synergie avec les autres acteurs énumérés plus haut, ont vocation à jouer un rôle déterminant dans la réussite de ce "changement de cap en politique économique"<sup>1</sup>.

La brochure proposée par le Gresea met en évidence à juste titre le rôle crucial et particulier que jouent les PME dans le processus de développement économique et social, et ce aussi bien dans les pays du Nord que dans ceux du Sud.

Elle illustre également les nombreuses contraintes auxquelles elles sont confrontées et qui conditionnent négativement le renforcement, la diversification et la modernisation du tissu entrepreneurial des pays du Sud. Nous avons vu précédemment la responsabilité majeure des choix et des arbitrages de politique économique imposés par les décideurs internationaux et nationaux dans la détresse de celles-ci. Il s'agit aujourd'hui d'accompagner et d'appuyer la demande de reconnaissance des besoins et intérêts spécifiques qui émane des groupes productifs nationaux des pays africains, TPE et PME incluses, pour une nouvelle politique économique, pour un nouveau gouvernement de la société africaine.

Quelles sont les formes que peut prendre cet accompagnement ?

Les modalités peuvent être multiples. Celles qui s'imposent de plus en plus sont les programmes d'appui au secteur privé que mènent des agences de coopération multilatérales et nationales dans les pays d'intervention du Sud.

La brochure du Gresea, quant à elle, explore les potentialités de coopération entre PME du Nord et du Sud. Manifestation d'intérêt pour le moins singulière, si pas iconoclaste, pouvant être perçue comme telle même dans le monde des entreprises.

En effet, à l'exception des quelques sociétés ayant des liens historiques ou des intérêts bien identifiés en Afrique, rares sont les entrepreneurs européens disposés à évaluer l'intérêt d'une telle approche et rares sont, jusqu'à présent, les organismes de coopération engagés dans ce chantier. Compréhensible si on se réfère au manque d'attractivité du continent africain. Ce l'est moins pour ceux qui militent en faveur du développement du Sud et qui bloquent la coopération au développement

aux portes des PME.

Allez savoir pourquoi ? Parce que cela irait à l'encontre des intérêts des populations locales ? Parce que cela affaiblirait les structures productives des pays du Sud ? Parce que cela correspondrait à une re-colonisation du continent ? Rien de tout cela.

### Alliances interentreprises

A ce stade, et en guise d'ébauche de réponse, il n'est pas inutile d'anticiper la définition du concept de partenariat. Communément, le partenariat interentreprises est entendu comme "un dispositif intentionnel de rapprochement entre des entreprises juridiquement indépendantes pour mettre en commun des ressources financières, humaines et savoir-faire dans le but de réaliser conjointement des activités créatrices de valeur. Elle est en principe déterminée dans le temps et peut pratiquement cesser, soit avec la réalisation de l'objet, soit s'interrompre avant ou éventuellement se poursuivre par d'autres coopérations".

Lorsqu'on parle de partenariats entre PME, on fait donc référence à des rapports de coopération articulés autour de projets et de finalités qui sont définis d'une manière conjointe par des opérateurs indépendants. Les formes que peut prendre cette coopération sont diverses : accords de transferts technologiques (assistance technique et formation du personnel, cession de licence, ...), accords de gestion, accords de commercialisation, création de sociétés conjointes, etc. Des interventions encore plus souples et ponctuelles sont également opérationnelles, telles que des assistances -à l'amélioration de la qualité des produits ou au respect des normes sanitaires, -à la commercialisation de produits africains sur les marchés européens, -au montage des équipements et des machines, etc.

Ces interventions peuvent bénéficier du soutien d'institutions spécialisées en matière de coopération interentreprises (la plus emblématique est le Centre pour le développement de l'entreprise (CDE) qui est une institution paritaire Union européenne - pays ACP) ou de réseaux d'entreprises (voir les programmes de "compagnonnage industriel" élaborés par le réseau français "Entreprises et Développement"), voire d'agences de promotion des exportations et des investissements étrangers telles que l'Agence wallonne à l'exportation (AWEX) par exemple.

Ce dispositif d'appui direct aux entreprises doit être complété par des interventions de coopération centrées sur le renforcement des organismes d'encadrement et de représentation syndicale de cette catégorie socio-économique ainsi que par des initiatives visant à l'approfondissement de la concertation avec les autres catégories de producteurs nationaux (en l'occurrence les associations regroupant les exploitations agricoles familiales, les coopératives, les syndicats, ...), à l'élaboration de plates-formes et d'actions communes avec ces derniers et les partenaires internationaux ainsi qu'à renforcer et à développer les canaux d'expression institutionnels de leurs demandes sociales spécifiques.

<sup>1</sup> En 1988, l'OCDE avait publié un ouvrage intitulé "Changement de cap en politique économique qui analysait les "différents épisodes historiques au cours desquels l'aggravation de certains déséquilibres avait forcé les gouvernements de onze pays industriels à mettre en œuvre une politique de redressement", en l'occurrence des politiques monétaristes. En 2007, se pose avec urgence la question d'un changement de cap de politique économique qui viserait à redresser les catastrophes économiques et sociales que ces politiques ont provoquées en Afrique et dans le monde.

## Enjeux

Les enjeux et les impacts socio-économiques des partenariats entre TPE et PME contrastent avec ceux qui accompagnent les stratégies d'expansion et de valorisation des firmes transnationales en Afrique<sup>2</sup>.

Pour preuve, la plupart du temps, ces formes de coopération entre PME, quand elles se concrétisent et quand elles ne sont pas directement liées à des activités de sous-traitance en faveur de ces grandes firmes, entrent en opposition avec les intérêts transnationaux. Cette forme de collaboration peut être et est très bénéfique pour les économies africaines. Je suis conforté en cela par mes expériences de terrain.

Les exemples de partenariats réussis sont nombreux. Un parmi d'autres, l'accord de partenariat (il s'agit d'un accord de transfert de technologie qui est complété par une assistance à la gestion) conclu entre une PME de la Région wallonne et une de la République du Gabon qui a consenti à ce dernier pays de se doter d'une société pharmaceutique nationale capable de fabriquer une gamme de médicaments génériques, dont des anti-rétroviraux, à des prix inférieurs à ceux des produits importés. Avec les conséquences positives que cela entraîne au niveau de l'accessibilité aux médicaments pour les populations locales.

De même, les assistances techniques et la formation accordées par des PME wallonnes, avec l'appui de la Région wallonne, à des entreprises d'Afrique centrale évoluant dans le secteur de l'élevage, de l'agriculture, de l'industrie alimentaire et de l'aquaculture ont contribué à l'émergence ou au redémarrage d'activités décisives pour l'amélioration de la sécurité alimentaire des populations de cette région.

En conclusion, la promotion des partenariats entre TPE et PME doit être perçue comme un des axes des rapports de coopération qui doit lier les peuples du Nord et du Sud.

Elle peut accompagner les efforts des pays d'Afrique subsaharienne dans la relance et le renforcement de leurs potentiels productifs nationaux.

Elle contribue à l'amélioration du niveau des compétences techniques et de gestion, à la dynamisation sociale et à la diversification de l'économie, à la convergence entre les forces productives internes à ces pays mais également au renforcement des liens entre les opérateurs du Nord et du Sud qui partagent les mêmes visions et en définitive les mêmes intérêts.

Ce n'est que de la convergence de ces intérêts, et de ceux des autres couches productives mentionnées plus haut, que peut surgir, se structurer et s'amplifier la demande sociale pour un "changement de cap en politique économique" ainsi que pour une autre logique des relations économiques internationales et de gouvernement de la société mondiale, qui restent la condition et le cadre indispensables pour le développement durable du continent et de la planète.

<sup>2</sup> Les STN ont été les premières et sont les principales utilisatrices de ces nouvelles formes d'investissement. Ces dernières sont apparues dans les années 1965-75 lorsque ces firmes, généralement du secteur primaire, furent contraintes à partager la propriété et le pouvoir au sein de leurs unités installées dans les pays en développement à la suite des nationalisations ou de renégociation forcée de contrats. Les stratégies de déploiement de ces firmes prévoient l'utilisation de l'une ou l'autre forme d'investissement (IDE et nouvelles formes) en fonction des avantages que celles-ci leur procurent. Un des avantages de ces nouvelles formes est la possibilité de s'approprier une partie du surplus économique dégagé par un projet, sans grande, si pas aucune, prise de risque.

# Introduction

## Des alliances interentreprises Nord-Sud, pourquoi?

L'idée d'alliances entre petites et moyennes entreprises du Nord et du Sud, c'est porteur? Au Gresea, nous dirions: oui, sans doute. Même si, au regard de nos activités précédentes, ce thème peut en effet, a priori, surprendre...

Les nombreuses initiatives de "développement" promues par les puissants de ce monde persistent à miser sur les mesures de libéralisation commerciale, les déréglementations ainsi que sur les bienfaits présumés qui accompagneraient les afflux d'investissements directs à l'étranger (sigle: IDE). Les accords de partenariat économique (APE), actuellement en cours de négociation entre l'Union européenne (UE) et quatre régions africaines<sup>3</sup> du Groupe ACP (Afrique, Caraïbes, Pacifique), en offrent une illustration remarquable.

C'est dans ce contexte, peu favorable au développement des marchés intérieurs, qu'évoluent tant bien que mal la très grande majorité des petites entreprises d'Afrique subsaharienne.

C'est un "contexte" controversé. Selon la CNUCED, la priorité reste, pour les Etats africains, de reprendre possession d'une plus large marge d'action macropolitique qui leur permettrait de déployer des politiques monétaires, commerciales et industrielles adaptées à leurs situations et à leurs besoins en matière de développement. C'est une analyse que le Gresea partage.

A milles lieues toutefois des priorités des décideurs politiques et bailleurs internationaux, des liens se tissent entre les peuples du Nord et du Sud. Ici en l'occurrence, nous proposons, et c'est la volonté qui accompagne la démarche du Gresea, de soumettre au débat et d'entamer une analyse critique de la question des alliances qui peuvent s'établir – et s'établissent!- entre les petites et moyennes entreprises du Nord et du Sud, en s'inspirant de l'expérience des entreprises belges actives en Afrique subsaharienne.

C'est le thème central de cette brochure: le potentiel d'alliances interentreprises Nord-Sud, la possibilité d'alternatives économiques portées par les petites entreprises.

L'entreprise, le Gresea connaît. Depuis de longues années, il s'applique à décoder les rouages de l'économie avec, en priorité, les impacts négatifs sur les populations du Sud des décisions prises par les firmes transnationales du Nord. Mais l'approche ici est différente et, sans doute, assez novatrice dans le monde des ONG. Il s'agit d'entamer une réflexion sur la contribution que les petites et moyennes entreprises du Nord peuvent, en construisant des alliances avec des homologues locaux, apporter au développement des pays d'Afrique subsaharienne, en renforçant et diversifiant leurs tissus productifs. Au-delà des répercussions économiques, il s'agit également d'envisager d'une autre manière la coopération entre le Nord et le Sud.

Ainsi, un questionnaire a été envoyé à un large échantillon de PME belges actives sur le continent africain suivi ensuite d'un séminaire de

sensibilisation organisé par le Gresea en collaboration avec le Bureau économique de la province de Namur (BEPN) et l'Agence wallonne à l'exportation (AWEX) sur le thème: "Belgique-Afrique subsaharienne: poursuivre dans la voie du partenariat interentreprises". Outre ces deux initiatives, un grand nombre d'entretiens ainsi qu'une recherche bibliographique fouillée ont été nécessaires pour la rédaction de cet outil pédagogique<sup>4</sup>.

Une autre Afrique, une autre économie? Explorons...

<sup>3</sup> Afrique de l'ouest (CEDEAO + Mauritanie), Afrique centrale (CEMAC + RDC), Afrique de l'est (ESA) et Afrique australe ("SADC Group" + Afrique du Sud).

<sup>4</sup> Au cours de l'année 2006, le Gresea a réalisé des entretiens avec les personnes et organismes suivants, qu'il tient à remercier chaleureusement: Commission européenne (DG Commerce, Aidco), Geert Laporte (ECDPM), Lingston Cumberbatch (PMU EPA 20M), Pascal Youbi Laga (CEMAC), Gui Sokambi (Ambassadeur République centrafricaine), Patrick Sevaistre (consultant ESIPP), CDE/Proinvest, Julie Benoist (MEDEF), Fernando Matos Rosa (EBCAM), Gabrielle Clotuche (CES), M'Hamed Shérif (consultant BizzClim), CBL-ACP et Walter Coscia (consultant AWEX, APEFE et CDE, Président du Gresea).

# Première partie: L'Afrique dans la tourmente de la mondialisation

## Fiche 1

### La mondialisation, c'est quoi ?

L'Afrique est aujourd'hui une pièce du puzzle "économie mondiale". Et cela veut dire? Écoutez Makhtar Diouf, chercheur à l'Institut Fondamental d'Afrique Noire (IFAN) et collaborateur du Forum du Tiers-Monde, dans son ouvrage de référence: "L'Afrique dans la mondialisation".

La mondialisation, dit-il, est avant tout un phénomène économique de mise en contact de plus en plus étroit des différentes économies nationales à l'intérieur du marché mondial. Ce processus d'intégration est largement le fruit de la libéralisation de la circulation des capitaux, des marchandises et des services, à laquelle on ajoutera, au titre de véhicules, les progrès en matière de technologies de transport et de communication<sup>5</sup>.

A quand remonte ce phénomène?

Les avis divergent à ce sujet. Certains spécialistes affirment qu'il s'agit d'un processus récent, en opérant une distinction entre "économie internationale", caractérisée par des relations économiques entre des États séparés, et "économie mondialisée", dans laquelle les différents systèmes économiques sont véritablement intégrés, du fait notamment de la multinationalisation et des délocalisations des entreprises.

D'autres situent l'émergence de la mondialisation bien avant notre période actuelle, en mettant en particulier l'accent sur le fabuleux essor du commerce mondial et des flux migratoires au 19<sup>ème</sup> siècle. Dans cette optique, les deux derniers siècles n'en auraient été qu'un approfondissement et une accélération<sup>6</sup>.

Quoi qu'il en soit, il paraît clair que le phénomène de "mondialisation" a opéré, après une longue période de ralentissement qui s'est étendu de la première guerre mondiale à la fin des années 70, un véritable bond quantitatif à partir des années 80-90. Notamment par le biais d'un essor sans précédent des fusions d'entreprises ainsi que de l'amplification des processus de libéralisation sous l'égide du GATT (General Agreement on Trade and Tariffs) puis de l'Organisation mondiale du commerce (sigle bien connu : OMC).

### L'Afrique, marginalisée ou intégrée?

L'Afrique<sup>7</sup> est très souvent perçue comme la "grande perdante" du développement mondial des forces productives, restée sur la touche à l'inverse des autres continents, comme l'Asie et (dans une moindre mesure) l'Amérique latine qui ont su, à des degrés divers, s'affirmer comme des compétiteurs actifs sur les marchés internationaux.

Et effectivement, si l'on se réfère aux indicateurs économiques classiques, le constat est amer. L'Afrique subsaharienne ne représente aujourd'hui que 1% du PNB mondial (420 milliards de dollars). Sa part dans le PIB mondial, exprimée en parité des pouvoirs d'achat, a diminué d'un tiers entre 1950 et 2006, tandis que sa contribution aux échanges commerciaux internationaux a été divisée par trois pour ne compter aujourd'hui que pour à peine 1,3% des exportations mondiales<sup>8</sup>. Enfin, le continent africain ne représente que 2 à 3% des flux mondiaux d'investissements étrangers directs (IED), contre un record de 6% dans les années 70, et un peu moins de 9% des flux vers les pays en développement contre un maximum de 28% en 1976<sup>9</sup>.

Sous cet angle, l'Afrique a été marginalisée.

Marginalisée ne signifie pas pour autant que l'Afrique est "hors du système". En fait, et cela est rarement mentionné par les apôtres de la mondialisation, la proportion du commerce vers les autres régions du monde dans le PIB du continent africain est extrêmement élevée en comparaison avec les autres régions du monde. Quelques chiffres? En 1990, cette part s'élevait à près de 46% pour l'Afrique contre 13% pour l'Europe et l'Amérique du Nord, 15% pour l'Asie et 24% pour l'Amérique latine<sup>10</sup>.

Sous cet angle-là, donc, les économies africaines ont bel et bien été happées dans le système économique mondial et – le paradoxe n'est qu'apparent – selon un schéma qui a contribué à la déliquescence de leurs secteurs productifs et à la marginalisation internationale du continent.

5 DIOUF Makhtar, "L'Afrique dans la mondialisation", Forum du Tiers-Monde, L'Harmattan, 2002, p.19.

6 DIOUF, opcit., pp. 20-21

7 Cette brochure pédagogique porte sur l'Afrique subsaharienne, et n'inclut donc pas les pays du Maghreb. Nous utiliserons toutefois sans distinction les termes "Afrique" et "Afrique subsaharienne" pour désigner cette région dans un souci de lisibilité.

8 HUGON Philippe, "L'économie de l'Afrique", La Découverte, 2006, p.5.

9 CNUCED, "Le développement économique en Afrique : repenser le rôle de l'investissement étranger direct", 2005, p. 4. Remarque: ces chiffres sur les investissements incluent l'Afrique du Nord.

10 AMIN Samir, "L'économie politique de l'Afrique et la mondialisation", Alternatives Sud, Vol. VIII, 2001, pp. 37-38.

## Fiche 3

### Première mondialisation: la colonisation

La colonisation (1870-1960) a introduit les économies africaines dans la mondialisation, celle de l'économie de traite. Schématiquement, elles exportaient des produits primaires vers les usines des métropoles, tout en servant de réceptacles pour les produits manufacturiers de celles-ci. Le tout bien évidemment sous le contrôle des sociétés commerciales étrangères.

Dans leur mission "civilisatrice", les puissances coloniales ont modelé tous les secteurs d'activité économique en vue de servir ce modèle exploiteur : agriculture, exploitation minière, construction des infrastructures, ... Tout fut orienté vers les cultures d'exportation pour soutenir le capitalisme industriel des métropoles.

Un bilan chiffré complet objectif de la colonisation est impossible à établir<sup>11</sup>. Ainsi, elle a empêché le début de toute révolution agricole. L'exploitation brutale de la main-d'œuvre et des richesses naturelles locales n'a engendré ni progrès, ni modernisation de l'économie. Les autorités coloniales ont systématiquement empêché l'émergence d'un capitalisme local et d'une classe moyenne d'hommes d'affaires. Le secteur privé africain, perçu comme inutile, voire comme un danger d'émancipation politique et sociale, fut donc évincé<sup>12</sup>.

Le poids de la colonisation se fait encore ressentir aujourd'hui. A quelques exceptions près, les pays africains ont été empêchés de modifier la structure de leurs exportations et demeurent encore largement aujourd'hui enfermés dans une division internationale du travail obsolète, héritée du système colonial. Ils restent pour l'essentiel des exportateurs de produits de base et de matières premières non transformées<sup>13</sup>.

11 HUGON, *opcit.*, p. 17.

12 DIOUF, *opcit.*, pp. 43 à 66.

13 DIOUF, *opcit.*, p. 6.

14 Lire DIOUF, *opcit.*, pp. 69 à 108.

15 HUGON, *opcit.*, pp. 20 et 80.

16 VADCAR Corinne, "Développement de la coopération industrielle avec les pays du Sud : sur la voie d'un nouveau partenariat ? ", *Dialogues*, 1996, pp. 19 à 22.

## Fiche 4

### Première altermondialisation: la décolonisation

Les années 50 et 60 furent le théâtre d'une relative montée en puissance des pays du Tiers-monde, profitant d'un contexte politique et économique favorable pour s'engager sur la voie d'un développement industriel autocentré à l'échelon national et s'affirmer comme un interlocuteur sur l'échiquier international. Une refonte complète des relations économiques internationales fut proposée, contenue dans la déclaration pour un Nouvel ordre économique international (NOEI), adoptée par les Nations unies en 1974.

D'où, pour l'Afrique, une relative marge de manœuvre – sur papier – pour mener des "politiques de développement" autodéterminées. Au lendemain des Indépendances, l'État a pris le relais de l'administration coloniale pour, en l'absence d'un secteur privé, assurer la modernisation économique et sociale. Différents systèmes socio-économiques ont été mis en place, à tendance plutôt socialiste ou plutôt libérale selon les pays. Mais partout, l'étatisation de l'économie a été de rigueur, au-delà des clivages idéologiques<sup>14</sup>.

Le modèle postcolonial de développement étatique n'a pas permis, cependant, de déconnecter l'Afrique du système de traite hérité de la colonisation.

Au lendemain des Indépendances, les économies africaines dépendaient des exportations de matières premières (utiles au développement industriel des pays du Nord) et de l'aide publique extérieure. Face aux coûts colossaux de leur développement économique et social, les États africains ont, dans les années 70, massivement eu recours à l'endettement, encouragés par les banques du Nord (en surliquidités comme suite à la crise du système monétaire de Bretton Woods et du premier choc pétrolier: nécessité de recycler les "pétrodollars" et "eurodollars"). Ce fut aussi l'époque des projets pharaoniques (les fameux "éléphants blancs") et de la corruption à grande échelle (Mobutu au Zaïre, 4 milliards de dollars, ou Abacha au Nigeria, 2 milliards de dollars).

Les stratégies d'industrialisation par "substitution des importations" se sont avérées limitées et coûteuses, à cause notamment de l'étroitesse des marchés et d'un protectionnisme de rente. Les aides aux entreprises publiques se sont accrues, au détriment d'un financement des services et équipements collectifs essentiels. Dans un certain sens, l'économie d'endettement des années 70 a retardé la crise qui a suivi, tout en l'aggravant<sup>15</sup>.

Quid des relations entre l'État et le privé local durant cette période? D'aucuns estiment que la prédominance de l'État et des entreprises publiques<sup>16</sup> n'a pas facilité l'émergence d'un secteur privé porteur de développement. Mais il faut éviter de généraliser. Dans son ouvrage "The Emergence of African Capitalism" (1982), l'historien anglais, John Iliffe, propose une typologie du capitalisme en Afrique subsaharienne sous l'angle des rapports avec l'environnement politique postcolonial. Ainsi, dans certains pays, l'État a cherché à prévenir la



## Fiche 5

formation d'un capitalisme privé national ou encore a usé de pouvoir pour s'approprier la propriété privée et les surplus découlant de la pratique des affaires. Dans d'autres, ils ont par contre confié, comme partout ailleurs de manière parfois clientéliste, un rôle important aux hommes d'affaires locaux, dans une optique de nationalisation de l'économie (cas du Nigeria et du Kenya par exemple)<sup>17</sup>.

### Re-mondialisation: le modèle UE-ACP

L'Europe a tôt établi des relations privilégiées avec ses anciennes colonies. Objectif: y maintenir un pré carré tout en externalisant une partie des coûts associés sur le budget européen. Cela s'est concrétisé par la signature de conventions<sup>18</sup>, qui prévoyaient un régime commercial préférentiel, une assistance technique et financière assurée par le Fonds européen de développement (FED) ainsi que la mise en place d'institutions conjointes.

L'entrée du Royaume-Uni dans l'Europe conduira à remplacer les accords de Yaoundé par les conventions successives de Lomé, révisées tous les 5 ans<sup>19</sup>. Le modèle de Lomé est le reflet de son contexte économique et géopolitique, marqué par la guerre froide, la crise pétrolière et les revendications des pays du Sud pour un nouvel ordre économique international. Du côté européen, cela reste: assurer un approvisionnement régulier en matières premières, préserver ses marchés extérieurs et de contenir l'influence du "bloc communiste". D'où d'importantes concessions en faveur des pays ACP<sup>20</sup>.

Ce modèle se caractérisait pour l'essentiel par un principe "d'égalité" des "partenaires", une aide prévisible, un régime commercial préférentiel, des mécanismes de stabilisation des recettes d'exportation (Stabex pour les produits agricoles et Sysmin pour les produits miniers), des protocoles spécifiques pour certains produits sensibles (banane, sucre, rhum, viande bovine), des engagements mutuels ainsi qu'une gestion dite "conjointe" de la coopération par le biais d'institutions communes<sup>21</sup>.

Perçu à l'époque comme un modèle innovateur de coopération Nord-Sud, le système de Lomé a, durant ses 25 années d'existence, été marqué par de profonds dysfonctionnements et n'a globalement pas répondu aux attentes des interlocuteurs.

Sur le plan commercial en particulier, le régime préférentiel octroyé aux pays ACP a de fait contribué à perpétuer la dépendance et spécialisation archaïque héritée de la colonisation. Faute d'avoir été en mesure de transformer la structure de leurs économies, les pays ACP exportant vers l'Europe sont restés concentrés sur un nombre limité de produits de base et se sont progressivement essoufflés face au phénomène d'érosion des préférences et à la concurrence internationale grandissante, en provenance notamment des pays d'Asie du Sud-Est (la part du marché européen pour les pays ACP est passée de 6,7% en 1976 à 2,8% en 2000).

Ce régime est également entré en collision avec la machine à libéraliser qu'est l'OMC, qui interdit toute discrimination entre pays de même niveau de développement. Les pressions des pays tiers se sont accrues pour que les relations commerciales UE-ACP "rentrent dans les rangs".

Ces deux éléments – le bilan décevant de Lomé et son incompatibilité avec l'OMC – ont constitué les principaux arguments invoqués par l'Europe pour justifier la nécessité d'un changement radical du régime commercial UE-

17 FAURE Yves-A, " Entrepreneurs d'Afrique subsaharienne ", AUPELF-UREF, Note de recherche n° 91-19, 1991, pp. 10 à 13

18 Yaoundé I et II (1963 et 1969) entre l'Europe des Six et les 17, puis 20 Etats africains (les anciennes colonies françaises pour l'essentiel).[.

19 La première a été signée en 1975 entre les 9 pays de la Communauté européenne et 46 pays associés d'Afrique, Caraïbes et Pacifique (ACP). Les pays faisant partie du Groupe ACP sont aujourd'hui au nombre de 79.

20 CONTE Bernard, " UE-Afrique : réduire les coûts et maximiser les bénéfices de l'impérialisme ", Gresse Echo n° 46, avril 2006, p. 2.

21 ECDPM, " Infokit Cotonou – fiche 3 ", décembre 2002.

ACP, dans un contexte de montée de l'idéologie néolibérale prônée dans le "Consensus de Washington"<sup>22</sup>.

L'accord de Cotonou, successeur de Lomé, signé en juin 2000, en est l'aboutissement<sup>23</sup>. Il prévoit de remplacer, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2008, le régime préférentiel par des accords de libre-échange. Ce sont les fameux "accords de partenariat économique" (APE), actuellement en cours de négociation entre l'UE et six régions ACP. Les APE entendent libéraliser non seulement le commerce des marchandises, mais également des services ainsi que les investissements. Ils visent en outre à couvrir toute une série de domaines dits "liés" (concurrence, marchés publics, facilitation du commerce, droits de propriété intellectuelle...), avec pour objectif d'améliorer le climat des affaires au sein des pays ACP et de stimuler la création de marchés régionaux "transparents", stables et intégrés.

La Commission européenne se dit désintéressée. On peut en douter. Même si l'Afrique ne figure sans doute pas aujourd'hui parmi les marchés prioritaires des entreprises européennes, la richesse en ressources naturelles du continent, ses énormes besoins en équipements et infrastructures divers ainsi que sa situation de marché en devenir (secteur des services, par exemple) en font aujourd'hui un lieu d'affrontement des convoitises naissantes ou établies. Et la consolidation des processus d'intégration régionale en Afrique "à l'image" du modèle européen de même que la mise en place de zones de libre-échange constituent certainement un moyen pour l'Europe de garder le continent africain dans sa sphère d'influence et d'y préserver ses intérêts sur le long terme.

Selon la Commission européenne (CE), les gains des APE en termes de développement devraient découler essentiellement de la libéralisation du commerce (augmentation de la concurrence, baisse des prix pour les consommateurs, ...) et de l'adoption de réformes consolidant les processus d'intégration régionale et stimulant les investissements et transferts de technologies. Les pays ACP à l'inverse, tout en reconnaissant les bienfaits potentiels de la libéralisation et de l'intégration régionale, insistent sur la nécessité de bénéficier de fonds financiers supplémentaires pour renforcer leurs entreprises et mettre à niveau leurs économies (capacités d'offre, institutions, infrastructures, ...), en vue à la fois de pouvoir tirer profit des opportunités potentielles et de faire face aux coûts d'ajustement importants qu'impliqueraient ces accords<sup>24</sup>.

Les impacts négatifs sur le développement, d'une ouverture commerciale prématurée, mis en lumière par bon nombre d'études sérieuses (CNUCED, UNECA, ...) et démontrés par les précédentes vagues de libéralisation en Afrique, notamment sur les secteurs agricoles<sup>25</sup>, les faiblesses structurelles des économies africaines et le manque de compétitivité des opérateurs privés ainsi que les contradictions et la fragilité des processus d'intégration régionale laissent présager le pire. Dans une optique réellement "développementaliste", la consolidation des marchés régionaux et le renforcement des capacités productives devraient précéder toute libéralisation éventuelle.

Malgré la mobilisation de la société civile et des acteurs socioéconomiques (organisations paysannes, syndicats, ...), tant au Nord qu'au Sud. Malgré le manque de consultation et de participation effective des acteurs non étatiques et des parlementaires. Malgré le faible état d'avancement des négociations, les divergences persistantes. Malgré le manque avéré d'information, de préparation et de capacités de négociation des régions africaines<sup>26</sup>, la Commission européenne multiplie actuellement les démarches et pressions pour faire aboutir ces négociations dans les délais, au 1<sup>er</sup> janvier 2008.

22 En 1990, John Williamson, qui allait devenir par après l'économiste en chef de la Banque mondiale, a réalisé, sous la forme de dix commandements, une synthèse des principaux préceptes économiques néolibéraux censés faire l'unanimité au niveau mondial et devant inspirer toute politique économique. Ces préceptes sont expliqués un peu plus loin.

23 Voir "EPA ou PAS ? Introduction critique aux Accords de partenariat économique", Gresea, Novembre 2004, téléchargeable: <http://www.gresea.be/EPA%20ou%20PAS.pdf>.

24 Pour un résumé détaillé des principales divergences entre la CE et les pays ACP concernant la dimension développement des APE, voir BILAL et RAMPA, op.cit., pp. 38 à 53.

25 Pour un éclairage intéressant à ce sujet, voir notamment: Christian Aid, "For richer or poorer: transforming economic partnership agreements between Europe and Africa", avril 2005.

26 Africa Trade Policy Centre (2007), EPA Negotiations: African Countries Continental Review, Review Report, Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique.

## Fiche 6

### Le Gresea a tenté d'aller plus loin...

Force est de constater que les entreprises privées, et en particulier les PME, ont été jusqu'à présent peu impliquées dans le processus de négociations des APE, et ce tant en Europe que dans les pays ACP. Alors, silence radio?

Pour comprendre, le Gresea a réalisé en 2006 une enquête auprès d'une trentaine de PME belges actives en Afrique. Elle confirme le constat. A peine un tiers des entreprises interrogées avaient entendu parler des APE et aucune n'avait eu la possibilité de s'exprimer par rapport à ces négociations. On y reviendra.

Du côté institutionnel, en Europe, même constat. Le secteur privé s'est fait plutôt discret et attentiste, se bornant à participer aux rencontres de "dialogue avec la société civile" organisées par la Commission européenne, même si l'on peut supposer que les grandes entreprises ayant des intérêts en Afrique, notamment dans le domaine des services, ont pratiqué un lobbying informel pour certains secteurs stratégiques.

En mai 2005, l'Union des industries européennes (UNICE), rebaptisée BusinessEurope en 2007, a toutefois adopté une position officielle en faveur des APE à l'initiative du Mouvement des entreprises de France (MEDEF), membre d'UNICE et président du groupe de travail ACP.

La faible information et implication des entreprises dans le processus de négociation a encore été plus marquée du côté ACP, malgré l'ouverture, sur papier, des structures nationales et régionales de négociation aux "acteurs non étatiques" et des programmes spécifiques de sensibilisation et de renforcement des capacités à l'attention du secteur privé (Trinnex, ...). Cela peut s'expliquer en partie par l'absence d'une réelle culture de dialogue entre secteur public et opérateurs privés ainsi que par les faiblesses des organisations intermédiaires représentatives des intérêts des entreprises. Ce constat doit toutefois être relativisé en fonction des régions et secteurs considérés. Ainsi pour la région d'Afrique australe en particulier (Afrique du Sud, nota bene), un forum d'affaires régional "Commerce" réunissant des organisations intermédiaires européennes et africaines a été lancé en 2007 en vue de développer un lobbying privé commun par rapport aux négociations APE<sup>27</sup>.

On épinglera, enfin, que dans la foulée de la nouvelle stratégie européenne pour l'Afrique adoptée par le Conseil en décembre 2005, la Commission européenne a proposé la création d'un Forum des affaires UE-Afrique afin, à l'entendre, de donner l'occasion aux entrepreneurs et investisseurs privés et publics d'influer sur les politiques européennes et africaines dans l'identification et la promotion des opportunités d'affaires et, plus globalement, d'améliorer le climat des affaires et des investissements en Afrique.

La première édition de ce forum s'est tenue à Bruxelles les 16-17 novembre 2006 dans le contexte des Journées Européennes du Développement. Les représentants du secteur privé

africain et européen, y étaient présents en nombre.

Alors, questions. Le secteur privé va-t-il prendre les devants ou ces initiatives resteront-elles téléguidées par la Commission européenne? Et puis, naturellement: quel secteur privé? De qui parle-t-on? On ne confondra pas Arcelor Mittal et les Entreprises Oscar Lavabo, Père et Fils... (Pour plus d'information sur ce forum: [http://www.europe-cares.org/africa/business\\_forum\\_en.html](http://www.europe-cares.org/africa/business_forum_en.html))

<sup>27</sup> Pour plus d'info, voir : <http://www.elo-online.org/BTFES%20Joint%20Declaration%20Gabone%2008%2003%202007.doc>

## Fiche 7

### L'Afrique attire les représentants de commerce

L'Europe, premier interlocuteur économique et bailleur de fonds de l'Afrique subsaharienne, doit faire face aujourd'hui à une montée en puissance des ambitions économiques et stratégiques d'autres pays qui convoitent, comme elle, les abondantes ressources et les potentialités commerciales du continent africain. Le resserrement des liens entre l'Afrique et de nouveaux marchands ambulants remettrait-il en cause le "monopole historique" européen? Tour d'horizon.

Les Etats-Unis, tout d'abord, qui, outre leur aide bilatérale conditionnée, offrent un accès privilégié à leur marché à un grand nombre de pays d'Afrique subsaharienne depuis la présidence Clinton et l'adoption en 2000 du "African Growth and Opportunity Act" (AGOA).

C'est un régime préférentiel qui octroie, sous conditions, un accès privilégié au marché américain pour un certain nombre de produits (essentiellement le pétrole et dans une moindre mesure le textile) en provenance de 36 pays africains. Selon les prévisions américaines, 25% de leurs approvisionnements pétroliers viendraient d'Afrique d'ici à 2010<sup>28</sup>. L'initiative AGOA, censée expirer en 2015, pourrait ouvrir la voie à moyen terme à une approche bilatérale plus flexible et surtout plus large, base d'un véritable rapport commercial USA-Afrique<sup>29</sup>.

Les liens se resserrent également entre l'Afrique et l'Asie, en particulier la Chine et l'Inde, qui s'appuient sur leur diaspora et sur toile de fond de besoins stratégiques.

Le commerce sino-africain a près doublé entre 2000 et 2005, passant à plus de 35 milliards de dollars (plus que celui avec les Etats-Unis). La Chine a connu une croissance économique considérable ces 10 dernières années. Elle est aujourd'hui le deuxième consommateur mondial d'hydrocarbures et l'Afrique se présente non seulement comme un important fournisseur de matières premières (pétrole, électricité...) mais également comme un débouché pour ces investissements.

Lors du dernier Sommet Chine-Afrique qui s'est tenu à Pékin en novembre 2006, la Chine a notamment annoncé qu'elle allait doubler son assistance d'ici 2009 et établir un fonds de développement de près de 5 milliards de dollars en vue d'encourager les investissements chinois en Afrique (pour lire la déclaration et le plan d'action adoptés lors du Sommet, voir: <http://www.fmprc.gov.cn/zflt/eng>).

L'approche plus "pragmatique", exempte de conditionnalités (droits "humains", bonne "gouvernance") au nom des principes de non-ingérence et de respect de la souveraineté (la seule condition imposée étant la non reconnaissance de Taiwan), a fait de la Chine un interlocuteur attrayant pour bon nombre d'Etats africains et inquiète fortement les pays occidentaux qui optent aujourd'hui pour une approche plus "moralisatrice". Exemple de coopération Sud-Sud pour certains, exploitation néocolonialiste pour d'autres, la percée chinoise sur le continent africain ne laisse en

tout cas pas indifférent<sup>30</sup>.

Mentionnons également la montée en puissance des exportations et investissements en provenance d'Afrique du Sud, première économie du continent contribuant à environ 20% de son PIB. Les exportations sud-africaines vers le reste de l'Afrique ont connu une croissance impressionnante au cours de ces 15 dernières années, et dépassent actuellement celles en provenance de l'Europe et des Etats-Unis.

Durant la période 1990-2000, l'Afrique du Sud a été le premier investisseur dans le reste du continent (en particulier dans les pays voisins), avec une moyenne de 1,4 milliard de dollars par an, soit un montant total d'investissements de près de 12,5 milliards de dollars durant cette décennie<sup>31</sup>.

28 HUGON, opcit., p. 52.

29 Lire notamment : NAUMANN Eckart, "Beyond AGOA to a US-Africa partnership?", Trade Negotiations Insights, vol. 5, n°4, juillet-août 2006, pp. 4-5.

30 Lire notamment sur la question : CHAPONNIERE Jean-Raphaël, "Les échanges entre la Chine et l'Afrique: situation actuelle, perspectives et sources pour l'analyse", Stateco n°100, 2006, [http://www.dial.prd.fr/dial\\_publications/STATECO/pdf/100/100\\_17.pdf](http://www.dial.prd.fr/dial_publications/STATECO/pdf/100/100_17.pdf); VAN DER WATH Kobus et KOTZE Dirk, "Africa and China : a neglected opportunity", in "Who wants Africa?", African Analyst Quarterly, Issue 1, Third quarter, 2006, pp. 43 à 59; VERSI Anver et Ford Neil, "China's march into Africa", in African Business, juillet 2006, n° 322, pp. 14 à 23; GAYE Adama, "Chine-Afrique: le dragon et l'autruche", l'Harmattan, mai 2006.

31 CNUCED, "Le développement économique en Afrique : repenser le rôle de l'investissement étranger direct", 2005, p. 11.

### La dette, une épée de Damoclès...

On l'a déjà dit: dans les années 70, les pays africains ont contracté des dettes massives auprès de la Banque mondiale et des Etats du Nord et de leurs banques privées (période où les banques occidentales étaient en surliquidité et cherchaient à tout prix des placements extérieurs: recyclage des euro- et pétrodollars). Au cours des années 80, retour de manivelle. Les économies africaines, s'enfoncent dans la spirale de l'endettement permanent.

En octobre 1979, le gouvernement américain décide unilatéralement, pour sortir de la crise économique, de tripler les taux d'intérêt. Confrontés à cette flambée des taux d'intérêt ainsi qu'à une baisse des cours des matières premières et des produits agricoles, la plupart des pays africains emprunteurs plongent: situation d'insolvabilité vis-à-vis de leurs créanciers.

Le phénomène d'endettement des Etats africains est allé en s'accroissant, sous l'effet conjugué de la dégradation constante des termes de l'échange, de la fuite désastreuse de capitaux encouragée par la libéralisation financière ainsi que de la stagnation des flux et investissements privés et de l'essoufflement de l'aide publique au développement (APD).

Les rééchelonnements de dette et les crédits concédés aux emprunteurs en vue de leur permettre de rembourser les intérêts ont entraîné une accumulation des arriérés. La dette est ainsi passée de 18% (22 milliards de dollars US) à 64% (208 milliards de dollars US) du PIB courant entre 1970-1979 et 2000-2002<sup>32</sup>. En 2002, l'Afrique avait remboursé 4,2 fois la dette initiale de 1980<sup>33</sup>.

La dette reste encore aujourd'hui un frein "odieux" au développement économique du continent africain. Elle limite fortement les marges de manœuvre des Etats dans leurs politiques de développement.

Selon les critères actuels des institutions financières internationales, la dette totale africaine représente plus de 150% des recettes d'exportation et plus de 250% des recettes publiques<sup>34</sup>.

Devant le danger persistant d'insolvabilité, l'initiative dite "Pays Pauvres Très Endettés" (PTE), lancée par le Fonds monétaire international (FMI) en 1996 et renforcée en 1999, prévoit des allègements de dette pour les pays pauvres fortement endettés. A ce jour, 30 pays, dont 25 pays africains, ont pu bénéficier d'allègements de dette. Mais cette initiative semble loin d'offrir une solution durable et globale. Elle ne vise d'ailleurs nullement à annuler l'entière de la dette des pays bénéficiaires, mais seulement à la rendre "soutenable", en annulant essentiellement les créances impayables. Un grand nombre de pays africains, pourtant lourdement endettés, ne peuvent en outre pas en bénéficier (elle ne concerne au total que 11% des populations des pays en développement).

C'est un processus long, coûteux et qui reste conditionné par la mise en œuvre de réformes et programmes d'ajustement "négociés" avec le FMI et la Banque mondiale (voir infra)<sup>35</sup>.

### L'Afrique aidée: moins, c'est plus?

L'aide publique au développement s'est essoufflée à partir du début des années 90, ayant perdu sa principale fonction géopolitique avec la chute du mur de Berlin et la fin de la guerre froide. L'Afrique demeure toutefois le continent le plus aidé. Elle recevait en 2002 6,2% de son PNB sous forme d'aide publique, soit 40% de l'aide fournie par les pays riches membres de l'OCDE<sup>36</sup>.

Récemment, la communauté dite internationale a émis certains signes en faveur d'une reprise de l'aide. Lors du sommet du club des pays riches (G8) qui s'est tenu à Gleanagles (Ecosse) en 2005, les sept pays les plus industrialisés ainsi que la Russie se sont engagés à doubler leur aide au développement en faveur de l'Afrique d'ici 2010, qui devrait ainsi augmenter de 25 milliards de dollars par an.

Ce montant, bien maigre si on le compare par exemple aux dépenses militaires ou aux subventions agricoles des pays industrialisés, reste insuffisant si l'on veut que les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD)<sup>37</sup> soient atteints en Afrique d'ici 2015, d'autant que les augmentations constatées récemment reposent en grande partie sur des artifices comptables (allègement de dettes, frais d'accueil des réfugiés, financement des étudiants étrangers, ...) qui n'apportent guère de nouvelles ressources aux pays bénéficiaires<sup>38</sup>.

Outre la question du volume de l'aide, les enjeux qualitatifs, en termes notamment d'ingérence et de conditionnalités politiques et économiques imposées par les bailleurs (énergie, sécurité, ...), de capacités d'absorption et de gestion de l'aide des pays bénéficiaires ou encore d'harmonisation et de coordination des bailleurs, sont autant de questions qui pèsent lourdement dans le dossier.

Lors d'un forum sur l'efficacité de l'aide qui s'est tenu à Paris en février 2005, plus de cent pays ont convenu que l'aide publique au développement devrait, d'une part, mieux s'aligner sur les priorités et les systèmes de gestion des bénéficiaires, et d'autre part, que les actions des bailleurs devraient être plus harmonisées, transparentes et collectivement efficaces<sup>39</sup>. Un pas en avant? Reste à voir si ces déclarations seront suivies d'effets<sup>40</sup>...

32 CNUCED, " Economic development in Africa, debt sustainability : oasis or mirage ? ", NY-Genève, 2004, p. 6.

33 Calculs réalisés par Damien Millet et Eric Toussaint du CADTM sur la base des données de la Banque mondiale, GDF 2003.

34 COURADE et POUSSART-VANIER, " L'Afrique reçoit plus d'argent qu'elle n'en rembourse ", dans " L'Afrique, des idées reçues ", Belin, pp. 60-61.

35 Pour plus d'informations sur la question de la dette et l'initiative PTE en particulier, voir notamment : <http://www.imf.org/external/np/external/facts/fre/hipcf.htm> et [http://www.cadtm.org/texte.php?id\\_article=22](http://www.cadtm.org/texte.php?id_article=22).

36 COURADE Georges et POUSSART-VANIER Marie, op.cit. , pp. 57-58.

37 Voir : <http://www.un.org/french/millenniumgoals/>

38 Voir par exemple: EURODAD, " EU aid : genuine leadership or misleading figures ? An independant analysis of European governments' aid levels ", joint European NGO report, April 2006.

39 Pour lire la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, voir : <http://www.oecd.org/dataoecd/53/38/34579826.pdf>.

40 Sur la question de l'efficacité de l'aide publique au développement en faveur de l'Afrique subsaharienne, lire notamment : CNUCED, " Le développement économique en Afrique : doublement de l'aide : assurer la grande poussée ", 2006.

## Fiche 10

### Cures néolibérales...

A l'amorce des nouveaux rapports Nord-Sud de type négocié, qui avaient vu le jour durant l'ère de Bandung (1955–1975), va se substituer le diktat néolibéral des institutions financières de Bretton Woods, dans un contexte d'hégémonie nord-américain.

La crise de la dette des pays du Sud va servir d'argument pour justifier l'intervention, à partir des années 80, du FMI et de la Banque mondiale en vue d'y imposer (sinon pas du rééchelonnement de dette ni de prêts avantageux) les tristement célèbres programmes d'ajustement structurel concoctés par les experts de Washington. Ces politiques et réformes économiques, organisées autour des "trois piliers" que sont l'austérité budgétaire, la libéralisation commerciale et la libéralisation financière, vont "ajuster" les pays en développement sur le modèle libéral des pays occidentaux. L'objectif, "consensus de Washington" oblige, est clair: promouvoir une convergence libérale mondiale, et donc "dénationaliser" les économies du Sud<sup>41</sup>.

#### Le Consensus de Washington

Le Consensus de Washington a été résumé en dix commandements par John Williamson en 1990 (ensuite économiste en chef de la Banque mondiale)<sup>42</sup>:

1. Austérité budgétaire: limiter les dépenses publiques, éviter l'inflation et les déficits;
2. Réforme fiscale: élargir le nombre de contribuables, diminuer les taux élevés et généraliser la TVA;
3. Orthodoxie monétaire: taux d'intérêt réels positifs pour attirer les capitaux internationaux;
4. Taux de change compétitifs: dévaluer la monnaie pour rendre les exportations attrayantes;
5. Libéralisation: abaisser les barrières tarifaires commerciales (droits de douane) pour stimuler le commerce international, libéraliser les comptes de capital pour donner totale liberté de mouvement aux capitaux ;
6. Compétitivité: priorité aux investissements directs étrangers (IDE) pour financer le développement en leur garantissant une égalité des droits avec les investissements domestiques;
7. Privatisation: vendre les actifs de l'Etat pour assainir les finances publiques et développer les entreprises privées, seules à être bien gérées;
8. Réduction des subventions: supprimer les subventions agricoles, à la consommation, etc. : le marché déterminera le "juste prix" des biens;
9. Déréglementation: éliminer toutes les règles qui freinent l'initiative économique et la libre-concurrence;
10. Droits de propriété: renforcer les droits de propriété pour promouvoir la création privée des richesses.

Source : ZACHARIE Arnaud, "Les caractéristiques des pays en développement", document de lecture-formation CTB – cycle de janvier 2007, p. 4.

nomie de marché par la libération des prix des biens et de la monnaie (dérégulation conjoncturelle à court terme). La Banque mondiale s'occupe de réformes "structurelles" à moyen et long terme, en imposant notamment la privatisation des entreprises publiques et la déréglementation du marché du travail<sup>43</sup>.

Les années 90 ont vu un élargissement et une intensification accrue des processus d'ajustement. D'économique, jusqu'ici, il devient politique: bonne gouvernance, lutte contre la corruption, réforme du système judiciaire ou, plus récemment, politiques de sécurité...

Ces programmes "standards" étaient censés accroître les revenus d'exportation et augmenter les investissements privés en vue d'alléger le fardeau de la dette. Las! Bilan négatif, surtout en Afrique subsaharienne. Ils n'ont pu empêcher, ni un déclin général de la croissance (le PIB par habitant augmente de 34% entre 1960 et 1980, pour plonger de 15% entre 1980 et 2000), ni une augmentation de la pauvreté absolue (74 millions en plus entre 1990 et 1999)<sup>44</sup>.

Le niveau de surendettement s'est accru et les flux de capitaux et d'investissements privés sont restés très faibles malgré les mesures de libéralisation et de privatisation. L'austérité budgétaire a entraîné une réduction importante des dépenses publiques, notamment dans le domaine social, entraînant une détérioration des indicateurs de santé et d'éducation<sup>45</sup>. Ajouter que les vagues de privatisation se sont traduites par des licenciements massifs et que les mesures de libéralisation commerciale, conjuguées aux règles déloyales négociées dans le cadre du GATT puis de l'OMC, ont conduit à inonder les marchés du Sud de produits agricoles du Nord subventionnés, alors que les gouvernements des pays pauvres se voyaient interdire tout soutien à leurs secteurs productifs.

Enfin, la spécialisation dans une "monoculture" d'exportation va se heurter à l'absence de demande supplémentaire pour ces produits sur le marché mondial et aboutit à une détérioration constante des termes de l'échange, renforçant ainsi une dépendance vis-à-vis de l'aide extérieure.

Au lieu de la croissance promise, ces réformes brutales ont donc eu des effets dévastateurs sur le plan économique et social. Affaiblissement des appareils d'Etat, déliquescence du secteur formel naissant et désindustrialisation<sup>46</sup>. Terminons par un constat "comique": l'étude de l'économiste de la Banque mondiale, William Easterly, (2000), relève que les pays qui n'ont pas suivi ces programmes d'ajustement, tels que la Chine et l'Inde, ont obtenu des meilleurs résultats en matière de lutte contre la pauvreté... Ah ben tiens.

FMI et Banque mondiale ont donc dû revoir leur copie. Ou plutôt: en changer les étiquettes... En 1999, nouvelle stratégie de lutte contre la pauvreté: les programmes d'ajustement structurel deviennent des "documents stratégiques de réduction de la pauvreté" (DSRP, dans le jargon). Cela change quoi? Pas grand chose. On a injecté un peu de "participation" et "d'appropriation". Ces documents, dont l'élaboration est exigée pour pouvoir bénéficier de prêts concessionnels ou d'un allège-

41 DIOUF, *opcit.*, p. 109.

42 "What Washington means by policy reform in Latin American adjustment : how much has happened ? ", Washington Institute for International Economics, 1990.

43 DIOUF, *opcit.*, 167-168.

44 Proposition de résolution sur la politique de la Belgique concernant la réforme de la gouvernance et des politiques de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international, déposée par M. Pierre Galand et Mme Olga Zrihen, Sénat de Belgique, novembre 2006, p. 4.

45 HUGON, *opcit.*, p. 86.

46 CNUCED, *opcit.*, pp. 30 à 42.

Le FMI et la Banque mondiale travaillent main dans la main, mais chacun avec une tâche bien précise. Le FMI se charge de promouvoir l'éco-

## Fiche 11

ment de dette dans le cadre de l'initiative PPTE, ne sont plus en principe rédigés par le Fonds et la Banque mais bien par les gouvernements des pays concernés, et ce en collaboration avec leur "société civile". On note également un intérêt accru pour les secteurs dits sociaux.

A y regarder de plus près, les experts de Washington restent aux commandes. La CNUCED en dit ceci: "un examen détaillé des mesures macroéconomiques et d'ajustement structurel dans les DSRP permet de constater qu'il n'y a pas de remise en cause fondamentale des conseils formulés dans le cadre de ce qu'on appelle le "Consensus de Washington"<sup>47</sup>. Cela a le mérite de la clarté.

### Faiblesse historique du secteur privé africain

Au-delà des facteurs multiples qui sous-tendent l'arriération économique africaine, due à la fois aux impérialismes extérieures et à la mainmise prédatrice de certaines "élites" locales<sup>48</sup>, on ne peut que faire le constat qu'à quelques rares exceptions près (Afrique du Sud, Ile Maurice), un secteur privé local performant et diversifié, source de croissance et d'emplois, tarde à émerger. Dans la plupart des pays africains, c'est un frein majeur à un développement économique endogène durable. Samir Amin explique comme suit: "La collusion entre les classes au pouvoir, en Afrique, et les stratégies mondiales de l'impérialisme est, sans aucun doute, la cause ultime de l'échec"<sup>49</sup>.

Quand on parle de "secteur privé" en Afrique subsaharienne, de quoi parle-t-on ? Sur le plan sectoriel, c'est la prééminence d'une agriculture paysanne de subsistance, peu productive, faiblement technicisée mais essentielle naturellement pour assurer la survie d'une grande partie de la population (plus de 70%). Les fragiles tissus industriels qui ont émergé au lendemain de la colonisation ont été affaiblis par les mesures de libéralisation et de privatisation. Reste, donc, l'exploitation des mines et de l'énergie. Aujourd'hui, l'Afrique subsaharienne contribue pour moins de 1% de la valeur ajoutée industrielle mondiale<sup>50</sup>. Le secteur tertiaire (commerce, tourisme, transport, télécommunication, services financiers...) y joue ici un rôle prépondérant, contribuant à environ 40% du PIB du continent depuis les indépendances. Entre 1960 et 1990, l'emploi tertiaire est passé de 13% à 22,5% de la population active<sup>51</sup>.

Structurellement, le paysage économique africain reste dominé, d'une part, par quelques filiales étrangères et entreprises "majestatiques" du secteur public, souvent tournées vers l'exportation et agissant en situation de monopole, et d'autre part, par un fourmillement de microentreprises formelles ou informelles, déconnectées des mécanismes du marché et des circuits internationaux.

Malgré les efforts déployés par des gouvernements africains (codes d'investissement attractifs, privatisation, libéralisation...), et en dépit de leurs taux de rentabilité très élevés, les investissements étrangers directs (IDE) sont restés très faibles en comparaison avec les autres régions en développement, du fait notamment de l'étroitesse et l'insolvabilité des marchés, de l'instabilité politique et du manque d'infrastructures de qualité.

Entre 1980 et 2005, l'Afrique subsaharienne a attiré 2% des IDE mondiaux, contre 30% pour l'Asie<sup>52</sup>. Déterminés en grande partie par les anciens liens coloniaux et les dotations en richesses naturelles, ces flux d'investissement ont été et restent encore très inégaux dans leur répartition géographique et concentrés sur la production de produits primaires pour l'exportation, déconnectés de la réalité économique des pays hôtes. On note toutefois ces dernières années un intérêt accru des investisseurs étrangers pour le secteur tertiaire, en particulier pour les services publics privatisés<sup>53</sup>.

47 GALAND et ZRIHEN, *opcit.*, pp. 9-10.

48 Lire notamment : MBEKI Moeletsi, "The private sector, political elites and underdevelopment in Sub-Saharan Africa", South African Institute of International Affairs (SAIIA), février 2004.

49 AMIN, *opcit.*, p.43.

50 HUGON, *opcit.*, p.5.

51 HUGON, *opcit.*, p. 38.

52 HUGON, *opcit.*, p.50.

53 CNUCED, *opcit.*, pp. 8 à 12.

Le secteur informel (la "débrouille", en français courant) est extrêmement développé. Témoinnant d'une grande ingéniosité et d'un dynamisme certain, ce secteur, où les femmes jouent souvent un rôle crucial, s'est imposé comme le principal régulateur économique et social, tout en demeurant naturellement faiblement productif et débouchant rarement sur la création d'emplois "formels"... Selon les estimations du BIT (Bureau international du travail), il comptait, en 2000, pour 61% de l'emploi urbain (et 78% de l'emploi non agricole), contre 21% en 1980<sup>54</sup>.

#### Qu'entend-on par PME ?

La notion de PME recouvre une réalité fort diversifiée.

La législation européenne définit les micro, petites ou moyennes entreprises en fonction de leur effectif et de leur chiffre d'affaires ou de leur bilan total annuel. Est "moyenne", l'entreprise dont l'effectif est inférieur à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros. Est "petite" l'entreprise dont l'effectif est inférieur à 50 personnes et dont le chiffre d'affaires ou le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions d'euros. Est enfin une "micro-entreprise", celle dont l'effectif est inférieur à 10 personnes et dont le chiffre d'affaires ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros.

Dans les pays en développement, il n'existe pas de définition formelle communément admise. Les PME englobent un groupe hétérogène d'entreprises fonctionnant dans des conditions de marché fort diverses. En Afrique en particulier, rares sont les Etats qui en ont une définition opérationnelle. Et la frontière avec la micro-entreprise, l'artisanat, voire le secteur informel, reste souvent floue.

Le Centre pour le Développement de l'Entreprise (CDE), institution conjointe UE-ACP qui soutient le développement du secteur des PME dans les pays ACP, a établi des critères d'éligibilité que l'on peut mentionner à titre indicatif: l'entreprise doit appartenir au secteur formel, occuper au moins 5 personnes et réaliser un chiffre d'affaires annuel minimum de 250 000 euros ou avoir des actifs fixes valorisés à un minimum de 80 000 euros<sup>55</sup>.

Les petites et moyennes entreprises (PME)? Elles font cruellement défaut dans la plupart des pays, freinées dans leur développement par un environnement général des affaires hostile (lourdeurs administratives, infrastructures déficientes, appareil judiciaire peu créditable, intermédiation financière insuffisante, régimes fiscaux désincitatifs, corruption...) ainsi qu'un accès limité au financement (niveaux élevés des taux d'intérêt et des garanties, difficultés à obtenir du crédit à moyen et long terme, désintérêt des banques pour les projets entrepreneuriaux...). Elles apparaissent comme le chaînon manquant d'un renouveau – sur des bases alternatives – des économies africaines. Mais il s'agit peut-être d'un problème de visibilité. Car la culture et l'esprit d'entreprise "à dimension humaine" existent en Afrique, comme partout ailleurs.

Quelques chiffres? Au Kenya, selon les chiffres de la Banque africaine de développement et du Centre pour le développement de l'OCDE, le secteur des PME employait en 2003

quelque 3,2 millions de personnes et comptait pour environ 18% du PIB total. Au Nigeria, les PME représentent environ 95% de l'activité manufacturière et 70% de l'emploi industriel<sup>56</sup>.

Les tissus de petites entreprises productives constituent la force vive du développement économique. Le rôle crucial des PME dans les pays en développement, en tant que moteur de création d'emplois, d'innovation et modernisation technologique, d'accroissement des revenus et plus globalement de lutte contre la pauvreté, est d'ailleurs reconnu par bon nombre d'organisations internationales qui travaillent sur les questions du développement du secteur privé dans les pays en développement (ONUDI, CNUCED, Commission du secteur privé et du développement des Nations Unies...)<sup>57</sup>.

Ce qui manque, au-delà des multiples carences et défis à relever pour favoriser leur essor, c'est la volonté de faire front, de s'organiser, de constituer des alliances. Et à cet égard, les PME du Nord peuvent, à travers la conclusion d'alliances mutuellement fructueuses avec des entrepreneurs locaux, jouer un rôle de premier ordre. En renforçant les capacités de leurs partenaires, elles peuvent en effet contribuer, au départ des dynamismes et ressources existants, aux processus d'industrialisation, de modernisation et de diversification des économies africaines, jetant ainsi les bases d'un autre rapport avec le reste des économies du monde.

Il y a donc un potentiel – masqué par la priorité idéologique dont bénéficient les multinationales dans le discours dominant et ses "think tanks" – il faut "juste" le rendre visible. C'est tout le propos de la deuxième partie de cette brochure.

54 TRANI Jean-François, "L'économie informelle est la voie pour un développement à l'africaine", dans "Afrique, des idées reçues", Belin, 2006, p. 370.

55 Voir également, à titre indicatif, l'essai de typologie réalisé par la Coopération française dans le cadre de sa stratégie de soutien aux entreprises du Sud : Ministère français des affaires étrangères – Direction générale de la coopération internationale et du développement (DGCID), "Soutenir les entreprises du Sud pour un développement durable : stratégie du Ministère français des affaires étrangères", février 2002, [http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/ministere\\_817/publications\\_827/cooperation-internationale-developpement\\_3030/serie-reperes\\_3035/soutenir-les-entreprises-du-sud-pour-developpement-durable\\_3136/index.html](http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/ministere_817/publications_827/cooperation-internationale-developpement_3030/serie-reperes_3035/soutenir-les-entreprises-du-sud-pour-developpement-durable_3136/index.html).

56 KAUFFMANN Céline, "Le financement des PME en Afrique", Centre de Développement de l'OCDE, Repère n°7. Lire également : EIFERT Benn et RAMACHANDRAN Vijaya, "Compétitivité et développement du secteur privé en Afrique : une analyse comparative des données sur le climat des investissements de la Banque mondiale", octobre 2004 ; Commission du secteur privé et du développement, "Libérer l'entrepreneuriat : mettre le monde des affaires au service des pauvres", Rapport au Secrétaire Général des Nations Unies, mars 2004.

57 Voir notamment : Commission du secteur privé et du développement, "Libérer l'entrepreneuriat : mettre le monde des affaires au service des pauvres", opcit. ; ONUDI, "Renforcement des capacités pour le développement du secteur privé en Afrique", document d'information, 1999, pp. 7-8 ; THOBURN John, "A la recherche d'une voie pour l'industrie africaine – enjeux et options stratégiques", document de réflexion, ONUDI, 2000, pp. 14 à 16.



# Deuxième partie : Le partenariat interentreprises, une piste alternative?

## Fiche 12

### L'entreprise, moteur de développement du Sud ?

Dans le monde des ONG, l'entreprise, en particulier lorsqu'elle déploie ses activités dans les pays du Sud, est souvent décriée comme une machine avide de profits, cherchant à tirer avantage d'accords déséquilibrés pour exploiter les faiblesses du Sud sans se préoccuper – ou si peu – des répercussions économiques, sociales et environnementales. C'est bien souvent le cas.

D'autant que, soyons lucides, une entreprise, qu'elle soit petite, moyenne ou grande, qu'elle soit du Nord ou du Sud, n'opère pas selon une logique philanthropique. Elle est guidée par des intérêts économiques et des objectifs stratégiques qui lui sont propres, en vue de réaliser des profits. C'est sa raison d'être, et sa condition de survie. C'est le système qui veut cela.

A l'inverse, dans un contexte de mondialisation croissante et d'hégémonie de la logique de marché, l'entreprise privée est de plus en plus considérée comme un acteur-clé du développement dans les politiques et stratégies de coopération élaborées par les bailleurs et institutions internationales, autrefois centrées de manière presque exclusive sur des relations inter-étatiques. Il suffit de jeter un rapide coup d'œil aux stratégies et initiatives actuelles de développement prônées par la Banque mondiale, l'OCDE, l'Union européenne ou encore dans le cadre du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD) pour s'en apercevoir. C'est vrai également de notre coopération, au niveau belge.

Les partisans de cette orientation vantent les bienfaits présumés des investissements en termes notamment d'entrées de capitaux, de transfert de technologies et d'équipements, de fourniture de produits et services adaptés ou encore de création d'emplois. Ils recommandent dès lors aux gouvernements africains d'améliorer leur image en termes de "gouvernance" et d'entamer toute une série de réformes politiques en vue d'améliorer leur "climat des affaires" et d'attirer ces flux soi-disant salvateurs.

#### Le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD)

Adopté par l'Organisation de l'unité africaine (OUA, rebaptisée Union africaine) en 2001, le NEPAD est présenté comme un plan africain de redressement et de relance de l'Afrique à l'échelle continentale. Mettant l'accent notamment sur les principes de bonne gouvernance, de partenariat mais également de compétitivité et de mise en valeur des ressources ainsi que sur la dimension régionale, le NEPAD se présente comme une stratégie globale et intégrée destinée à fédérer et coordonner les efforts africains et de la Communauté internationale en vue d'aider le continent à sortir de l'ornière de la pauvreté et de le mettre sur la voie d'une croissance et d'un

développement durables. Ce plan table sur un taux de croissance annuelle de 7% (par an) ainsi que sur un financement annuel de plus de 60 milliards de dollars, provenant tant d'apports publics (augmentation de l'APD, remise de dette...) que privés (hausse de l'épargne, investissements domestiques et étrangers...). La promotion du secteur privé et des investissements, présentés comme des "moteurs de croissance" et de lutte contre la pauvreté, y occupe une place centrale. Cela se traduit notamment par une volonté d'encourager les partenariats public-privé (PPP) (entendez privatisation de pans d'activités de l'Etat...) comme moyen privilégié d'attirer le capital privé, ainsi que d'améliorer le climat des affaires afin de rendre l'Afrique plus attractive aux yeux des investisseurs et des entreprises. Une initiative conjointe OCDE-NEPAD pour l'investissement en Afrique a ainsi été lancée en novembre 2003<sup>58</sup>.

Le NEPAD suscite des réactions très contrastées. Certains y placent beaucoup d'espoirs: il s'agirait du premier plan stratégique global pensé et élaboré par les Africains pour le développement de l'Afrique, et qu'il pourrait ainsi augurer une nouvelle ère de rapports entre le continent africain et les pays riches basée sur l'idée de partenariat. D'autres sont plus sceptiques et n'y voient, sous couvert de belles paroles et de bonnes intentions, qu'un nouvel emballage de la néo-colonisation du continent par les pouvoirs économiques et financiers du Nord. Ils dénoncent en particulier l'absence de réflexion sur les causes du sous-développement de l'Afrique et de sa marginalisation internationale, l'essence ultra-libérale et le caractère paternaliste (optique de "rattrapage", aider l'Afrique à s'intégrer, dépendance, conditionnalités...) du plan, le manque de consultation et d'implication des populations dans son élaboration et sa mise en œuvre ainsi que les faiblesses de l'initiative en termes de financement<sup>59</sup>.

Promouvoir l'investissement privé dans le Sud, pourquoi pas finalement? Montesquieu le disait déjà: le commerce entre les nations a des vertus civilisatrices. Mais le lien entre investissement et développement est une question extrêmement complexe. Sans entrer dans le détail, il est évident – et le cas des investissements étrangers en Afrique subsaharienne en est une illustration pour le moins éclairante – que les investissements n'ont pas toujours des retombées positives pour le pays d'accueil. Les stratégies des sociétés transnationales concordent rarement avec les objectifs de développement des pays hôtes. Une évaluation au cas par cas s'impose donc... S'il est toutefois un point commun entre les ONG et les stratégies politiques et institutionnels du développement, c'est bien le peu d'attention accordée au rôle des PME. Elles sont évidemment moins visibles que les multinationales. Mais elles investissent également, et compte tenu des caractéristiques et besoins des pays du Sud, en particulier en Afrique, elles peuvent devenir le tremplin de partenariats économiques alternatifs. Partenariats? Nous préférons le terme d'alliances.

58 Voir notamment: l'"initiative NEPAD-OCDE pour l'investissement en Afrique": [http://www.oecd.org/document/57/0,2340,fr\\_2649\\_33725\\_36171769\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/57/0,2340,fr_2649_33725_36171769_1_1_1_1,00.html).

59 Pour en savoir plus sur le NEPAD, lire notamment: HERBERT Ross, "Mise en œuvre du NEPAD: une évaluation critique", dans "Le rapport sur l'Afrique: une évaluation du nouveau partenariat", Institut Nord-Sud, 2003, pp. 112 à 158, [http://www.nsi-ins.ca/fran/publications/africa\\_report/default.asp](http://www.nsi-ins.ca/fran/publications/africa_report/default.asp); Frères des hommes, "Dossier sur le NEPAD", septembre 2006, <http://www.freresdeshommes.org/archives/index.htm>; SECK AMADOU Tom, "Leurres du nouveau partenariat pour l'Afrique", Monde Diplomatique, novembre 2004.

## Fiche 13

### Alliances interentreprises, de quoi parle-t-on?

Alliances stratégiques, partenariats, coopération interentreprises, ... Que de concepts pour désigner une réalité riche et difficile à cerner.

Faisons donc un peu d'étymologie, c'est éclairant. D'origine latine, le vocable "partenaire" sous-tend une logique quelque peu paradoxale. En effet, l'expression "partner" souligne à la fois une idée d'association, d'action conjointe (formes "parçuner, parcener" issues du vieux français du XVIIIème siècle et signifiant propriétaire copartageant) et une dimension de séparation (expression latine "partition-partitionis" signifiant division). Lorsque l'on parle de partenariat, il y a donc une double dimension de "conflit-coopération" qui reste présente tout au long de la relation. En fait, bien que l'existence d'objectifs, valeurs et principes communs entre les partenaires est une condition de réussite d'un partenariat, c'est avant tout sur la base de différences entre les parties que celui-ci se construit et évolue<sup>60</sup>. Ajoutons, naturellement, que la notion de partenaire renvoie au principe d'égalité entre les parties contractantes et, donc, du contrat librement consenti.

Appliqué au monde des affaires, le partenariat interentreprises peut être défini comme "différentes formes de relations basées sur une collaboration entre au moins deux partenaires partageant des besoins proches ou identiques, partageant un risque et prenant un engagement réciproque en vue de réaliser un objectif commun grâce à un accès à des ressources et à des marchés plus larges que ceux accessibles par l'un des deux partenaires agissant seul"<sup>61</sup>. Cette définition, qui s'applique aussi bien aux partenariats conclus dans les pays industrialisés que dans les pays en développement, met bien en exergue une des caractéristiques de la relation partenariale.

Fondamentalement, le partenariat ou alliance interentreprises implique une relation de type coopérative, ce qui le distingue d'autres formes d'investissement telles que les acquisitions ou les fusions et qui, par ailleurs, peut contraster avec la vision "écrase tes concurrents" qui prédomine souvent dans le capitalisme mondialisé.

Une multitude de critères peuvent servir de base à l'établissement d'une typologie des partenariats interentreprises: l'objet de la relation partenariale (en amont, pendant ou en aval du processus de production par exemple), les activités des partenaires (concurrentes ou non concurrentes par exemple), les motivations et degrés d'engagement des partenaires, la forme concrète du partenariat (forme légale, répartition du capital entre les partenaires), etc.

Sur le plan juridique en particulier, le partenariat se concrétise par ce qu'on appelle un contrat de coopération, pouvant aller du simple accord implicite à la création d'une société conjointe dotée d'une personnalité juridique propre ("joint-venture"), avec ou sans participation au capital, en passant par toute une série d'accords plus ou moins formalisés se rapprochant de contrats plus "classiques" (contrats de transfert de technologies, d'approvisionne-

ment, de sous-traitance, de gestion, de commercialisation, de prestation de services, ...). Le choix de la forme légale est intrinsèquement lié à l'objet même de la relation partenariale, aux attentes des partenaires ainsi qu'au contexte dans lequel celui-ci est envisagé<sup>62</sup>.

Au-delà de la diversité que recouvre donc la notion d'alliance ou partenariat interentreprises, on peut toutefois retenir trois critères fondamentaux qui caractérisent ce phénomène<sup>63</sup>. Il s'agit de:

- la conduite d'une action commune, tout en maintenant l'indépendance totale des partenaires en-dehors de la relation de coopération ;
- une mise en commun de ressources et
- l'accès aux avantages de la coopération, dont les partenaires n'auraient pu bénéficier individuellement.

Là, on voit plus clair...

60 DORMOY Daniel, "Mondialisation, partenariat et développement", extrait de "Le partenariat de l'Union européenne avec les pays tiers : conflits et convergences", sous la direction de Marie-Françoise Labouz, Bruylants, Bruxelles, 2000, pp. 49-50.

61 GUILLAUME Michel, "Le partenariat industriel : une réponse aux défis de la mondialisation", extrait de "Wallonie et pays du Sud : sous le signe du partenariat", sous la direction de Walter Coscia, Etude du Fonds de Coopération au Développement, Bruxelles, 2000, p. 40.

62 Pour plus d'information sur la définition du partenariat interentreprises et en particulier sur les aspects juridiques, voir notamment : VADCAR, *opcit.*, pp. 65 à 124 et CAUSSE, Geneviève, "Partenariat Nord-Sud : de l'alliance stratégique à la co-entreprise", note de recherche n° 94-29 du réseau thématique "Entrepreneuriat : financement et mobilisation de l'épargne", UREF-AUPELF, 1993, pp. 1 à 18.

63 OUEDRAOGO Alidou, "Alliances stratégiques dans les pays en développement : spécificité, management et conditions de performance: une étude d'entreprises camerounaises et burkinabé", thèse présentée à la Faculté des Études Supérieures en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (Ph.D.) en Administration, Avril 2003, pp. 40 à 44.

## Partenariat et relations économiques Nord-Sud: une réalité ?

Le partenariat interentreprises est pratiqué de manière croissante dans les pays industrialisés depuis le début des années 80, et ce tant par les multinationales que les PME, dans un contexte de croissance généralisée des investissements.

Quelques chiffres pour mesurer l'ampleur du phénomène. Sur les 167.000 fonds d'investissements qui ont été créés en Chine, entre 1990 et 2000, 80% étaient basés sur des alliances et non des démarches "en solo". Autre exemple ? Les 1.000 premières entreprises U.S. tiraient 15 à 20% de leurs revenus d'alliances stratégiques. Le pourcentage monterait à 20 et 25% pour les firmes japonaises<sup>64</sup>.

Présenté autrefois comme une option stratégique parmi d'autres, le partenariat apparaît aujourd'hui, dans un contexte d'intensification de la concurrence et des échanges internationaux, au minimum comme une nécessité, et dans beaucoup de cas – notamment pour des milliers de PME – comme un impératif, voire une question de survie.

Des formes d'investissement plus souples et plus coopératives (contrats "clé ou produit en main", accords de transfert de technologies, de licence, d'assistance technique, de sous-traitance, création de coentreprises, ...) se sont aussi progressivement développées entre pays du Nord et du Sud, sous l'effet à la fois des contraintes réglementaires imposées par les gouvernements des pays hôtes dans les années 65-75 (volonté de contrôle des investissements et d'appropriation de leur patrimoine national) et de la prise de conscience par les opérateurs privés des limites des modes traditionnels d'investissements directs (acquisitions, fusions, création de filiales, ...). Durant les années 80-90, un climat plus favorable à l'investissement privé et à la coopération interentreprises s'est progressivement dessiné dans bon nombre de pays du Sud, sous l'impulsion notamment des programmes de libéralisation et de privatisation imposés par la Banque mondiale et le FMI. L'irruption des PME sur la scène internationale a également fortement contribué à l'apparition de ces nouvelles formes de coopération économique Nord-Sud<sup>65</sup>.

Rappelons toutefois que l'expansion, à partir des années 80, des flux d'investissements étrangers vers les pays en développement, qu'ils soient directs ou indirects, s'est réalisée de manière très variée suivant les pays et régions considérés. Ils ont été essentiellement concentrés sur les pays d'Asie du Sud-Est nouvellement industrialisés et quelques pays d'Amérique latine. La majeure partie des pays d'Afrique saharienne est restée, comme on l'a déjà souligné, à l'écart de ce redéploiement massif de l'investissement à l'échelle mondiale.

De plus, cette évolution ne doit pas masquer le fait que le phénomène d'alliances entre PME du Nord et du Sud, et en particulier avec l'Afrique subsaharienne, demeure peu développé par rapport au potentiel existant.

## Le partenariat: il y a quelqu'un, au Nord?

Se poser la question du partenariat interentreprises Nord-Sud, c'est d'abord s'interroger sur la motivation, sur l'intérêt de la PME du Nord à y recourir en tant que mode d'internationalisation de ses activités.

Qu'est ce qui peut motiver les PME du Nord à s'investir dans des relations de partenariat dans le Sud, et en particulier en Afrique subsaharienne? On ne peut pas généraliser. Mais un certain nombre de constats peuvent être tirés.

De manière générale, la mondialisation entraîne des profondes mutations sur l'environnement de l'entreprise. Elles peuvent engendrer de nouvelles opportunités de croissance et de diversification, elles peuvent également se révéler dangereuses et déstabilisantes, en particulier pour les PME, en général désavantagées devant les multinationales<sup>66</sup>.

Devant ce bouleversement des rapports de force se pose la question des différentes opportunités stratégiques qui se présentent aux PME, qu'elles soient locales ou déjà en voie d'internationalisation. Le partenariat, la mise en commun de savoir-faire et de ressources ainsi que le partage des coûts et des risques a dès lors tendance à s'imposer comme une option inévitable.

Y a-t-il des opportunités d'internationalisation et de partenariat dans le Sud pour les PME du Nord? Sans se livrer à une étude détaillée, secteur par secteur, des différents pays, il est clair que les marchés du Sud, malgré les multiples obstacles à l'investissement, disposent d'un potentiel considérable en termes de demande, de coûts, de ressources, de savoir-faire, d'avantages réglementaires et géographiques, ... et peuvent offrir des perspectives de croissance non négligeables pour les PME des pays industrialisés.

En Afrique subsaharienne en particulier, les secteurs d'activités offrant des opportunités d'investissement sont nombreux (télécommunications, agriculture, secteurs métallique et mécanique, informatique, ...), même s'ils consistent parfois en des marchés de niche. La concurrence y est souvent moindre que dans les pays industrialisés. Sur un plan commercial, ces pays peuvent constituer un marché plus qu'intéressant pour la PME du Nord, en tant que marché complémentaire ou de substitution, voire comme marché "dépotoir", s'il y a déclin de la demande pour ses produits ou technologies sur ses marchés traditionnels<sup>67</sup>. L'abondance de demande des entreprises locales en matière de technologies, know-how et autres méthodes de gestion peut en outre inciter les opérateurs du Nord à formaliser leurs savoir-faire managériaux et techniques et à l'exploiter en tant qu'activité commerciale<sup>68</sup>.

Maintenant, pourquoi passer par le partenariat? De manière générale, il représente, comparé aux fusions et aux acquisitions par exemple, un moyen d'association moins onéreux et plus souple, mieux adapté aux soucis d'autonomie caractéristiques des PME<sup>69</sup>. Il favorise en outre la mise en commun de ressources et de savoir-faire, ce qui débouche souvent sur des

64 Booz-Allen, cité par Michel GUILLAUME lors de son intervention dans le cadre du séminaire d'information que le Gresea a organisé conjointement avec le Bureau économique de la Province Namur (BEPN) et l'Agence Wallonne à l'Exportation (AWEX) sur le thème des partenariats interentreprises entre la Belgique et l'Afrique subsaharienne, 8 novembre 2006, Namur.

65 VADCAR, opcit., p. 5.

66 Lire notamment à ce sujet : JOFFRE Patrick, " Comprendre la mondialisation de l'entreprise ", *Economica*, 1994, Paris.

67 BEKERMAN Mahshid, "Le partenariat face au développement économique et social de la population locale", *Gestion* 2000, Bimestriel n°4, Belgique, juillet-août 1995, p. 59.

68 HUYBRECHTS André, " L'entreprise et les transferts de technologies Nord-Sud ", Ed. d'Organisation, Paris, 1995, pp. 137-138.

69 PONSON Bruno, "Une typologie des partenariats Nord-Sud", extrait de "Partenariats d'entreprises et mondialisation: Ves Journées scientifiques du Réseau thématique de recherche Entrepreneuriat de l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF)", Ed. Karthala, 1999, Paris, p. 6.

### Et parmi les entrepreneurs africains, il y a quelqu'un?

gains de temps considérables, sur une augmentation des capacités de production, sur un partage relatif des risques ainsi que sur la création éventuelle d'innovations et une diversification des activités des partenaires. La collaboration avec un partenaire local facilite également l'accès et la présence sur un nouveau marché, en particulier en Afrique où les barrières géographiques, institutionnelles et socioculturelles peuvent s'avérer plus difficiles à surmonter. Le partenaire local peut en effet fournir une aide précieuse en termes de connaissance du marché ou encore constituer un allié de premier choix dans les relations avec les autorités publiques<sup>70</sup>.

En résumé, l'alliance ou partenariat Nord-Sud apparaît, au-delà des considérations techniques ou financières, comme "un moyen naturel de s'ouvrir à l'autre et à sa culture. Il permet une approche graduelle des marchés et des produits nouveaux, il évite le saut dans l'inconnu, perçu souvent comme infranchissable tant la différence culturelle et institutionnelle peut paraître grande entre les pays"<sup>71</sup>.

Il y a des entrepreneurs et des entreprises en Afrique. Ce n'est pas une fiction... Mais comme déjà souligné, il serait absurde de croire qu'après des décennies de marasme économique, le secteur privé africain puisse, à lui seul, mobiliser les hommes, les compétences, les capitaux et les technologies nécessaires à sa modernisation et son développement. C'est là qu'intervient le partenariat ou alliance interentreprises Nord-Sud, en tant que catalyseur de développement.

Et, d'abord, parce que le partenariat favorise le transfert de technologies, souvent un apport crucial à l'heure où les méthodes de production et les produits se caractérisent par une technicité et une complexité croissantes.

A cet égard, les PME du Nord se présentent bien souvent, par rapport aux transnationales, comme un allié beaucoup mieux adapté aux besoins des entreprises africaines. Pourquoi? Pour la simple raison qu'elles ne bénéficient pas, en raison de leur taille réduite et de leurs ressources limitées, des mêmes avantages que les multinationales lorsqu'elles concluent des alliances avec des partenaires dans le Sud. Elles n'ont d'ailleurs généralement ni le temps, ni les ressources pour élaborer une stratégie globale d'exploitation à leur avantage. Conséquence? Les PME font souvent preuve de plus de souplesse et se livrent moins à des pratiques restrictives que leurs homologues mondialisés lorsqu'elles transfèrent leurs technologies<sup>72</sup>.

Mieux. Il ressort de la pratique que les technologies concédées par les PME du Nord sont souvent plus appropriées aux conditions locales ainsi qu'aux besoins et compétences des entreprises et populations dans le Sud. Sans rentrer dans le débat complexe sur la notion de "technologie appropriée", les technologies PME sont souvent à forte intensité de main-d'œuvre, mieux adaptées à des productions à petite échelle et donc mieux à même de valoriser les ressources locales et de satisfaire les besoins des populations<sup>73</sup>.

La technologie, c'est bien. Mais son simple transfert ne suffit pas. Elle doit être effectivement assimilée et maîtrisée à la réception. Elle doit donc s'inscrire dans une relation d'apprentissage et de transfert de connaissances à long terme. Là encore, les PME du Nord, du fait de leurs richesses en termes de know how et compétences managériales, peuvent se profiler comme des partenaires adéquats pour renforcer les capacités des entreprises africaines. Plusieurs études (Dawson, 1982; Buckley et Casson, 1988; Dagevos et De Groot, 1990) tendent à démontrer que les PME, même si elles cherchent à faire du profit, sont plus souvent animées par des principes d'ordre éthique que les multinationales, et sont plus soucieuses de contribuer au développement socioéconomique du pays hôte<sup>74</sup>. La taille réduite d'une PME permet en outre le contact humain, informel et de proximité. Tout cela favorise les chances d'une réelle appropriation.

Beaucoup d'avantages potentiels des deux côtés, donc. Mais ce sont des choses complexes et fragiles...

70 DONCKELS Rik et LAMBRECHT Johan, "La coentreprise comme lien de collaboration entre les P.M.E. des pays développés et en voie de développement", *Revue Internationale P.M.E.*, Presses de l'Université du Québec, vol.8, n°1, 1995, p.35.

71 ALBAGLI Claude, "L'alliance stratégique : un partenariat Nord-Sud ouvert", extrait de "Partenariat d'entreprises et mondialisation : Vos Journées scientifiques du Réseau thématique de recherche Entrepreneurat de l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF)", Ed. Karthala, 1999, Paris, pp. 433-434.

72 VALY TUHO Charles, "Entreprises conjointes et coopération Nord-Sud", extrait de "Coopération entre entreprises : entreprises conjointes, stratégies industrielles et pouvoirs publics", Ed. De Boeck, Bruxelles, 1998, pp. 163-164.

73 GRELAUD Martine et GASSE Yvon, "Processus de réalisation des alliances stratégiques entre P.M.E. occidentales et P.M.E. sénégalaises", *Gestion 2000*, Bimestriel n°4, Belgique, Juillet - Août 1995, p. 91.

74 DONCKELS et LAMBRECHT, *op.cit.*, p. 12.

## Fiche 17

### Des alliances à haut taux de mortalité

Outre leur diversité, c'est certainement la complexité qui caractérise le mieux le phénomène de partenariat interentreprises. Taux d'échec élevé! Environ 50% des alliances échouent, souvent dans les premiers mois de leur création. Ce taux impressionnant explique en partie la réticence des PME à s'engager dans des partenariats au long terme, pour préférer des formes de collaboration unilatérales et ponctuelles, moins complexes et moins risquées, en particulier dans les pays en développement où les marchés sont a priori plus risqués et plus difficiles.

L'enquête réalisée par le Gresea auprès d'une trentaine de PME belges actives en Afrique subsaharienne confirme le constat. La majorité des entreprises participantes se limitait à des activités d'exportation ou de prestation ponctuelle de services, sans réelle relation de partenariat avec l'opérateur local au sens où on l'a défini plus haut. Et ce n'est pas nouveau... Selon une enquête réalisée en 1993 sur les activités des PME belges (tant néerlandophones que francophones) ayant des relations de coopération économique avec des pays en développement, 91% de celles-ci se livraient à de l'exportation et seulement 6% avaient créé des "joint-ventures" avec des partenaires locaux<sup>75</sup>.

Les freins et causes de décès sont nombreux et variés. On peut, en généralisant, faire une distinction entre les obstacles liés au contexte dans lequel l'alliance se construit et ceux qui relèvent des partenaires, de leurs ressources et des logiques stratégiques et organisationnelles qui les animent.

Nous avons déjà évoqué les principaux obstacles au développement des entreprises et des investissements en Afrique: instabilité politique, tracasseries administratives et lourdeurs bureaucratiques, corruption, manque d'infrastructures et d'organismes d'appui, difficultés d'accès au crédit, réglementations inadaptées, systèmes judiciaires défaillants de confiance, étroitesse du marché local, fluctuations monétaires, ... Tous ces obstacles généraux, applicables à des degrés divers suivant les pays africains considérés, entrent bien évidemment en ligne de compte en matière de partenariat interentreprises. La deuxième catégorie d'obstacles est plus "endogène", en ce sens qu'elle relève des partenaires eux-mêmes et de la logique de partenariat.

Une première barrière, soulignée par plusieurs participants à l'enquête du Gresea, est la difficulté pour les entreprises du Nord à trouver un partenaire local adapté. Evitons d'entrée de jeu les caricatures et préjugés douteux. Le continent africain est extrêmement riche et diversifié et on y trouve, comme partout d'ailleurs, des entrepreneurs dynamiques et compétents. Il s'agit bien souvent d'un manque d'information sur les opportunités et sur les partenaires locaux potentiels. Mais il est clair que les entreprises formelles en Afrique souffrent de nombreuses faiblesses (c'est d'ailleurs une des raisons qui justifient le partenariat en tant qu'outil de développement) et, en particulier, que la gestion moderne d'entreprises, le

marketing, la comptabilité y sont moins développés, legs entre autres du colonialisme et des carences dans l'enseignement<sup>76</sup>.

Un autre frein, évident, est la distance socioculturelle, source d'incompréhensions et de conflits potentiels. Comme le soulignent Emmanuel K. Boon et Geneviève Kasongo ("Y a-t-il un management à l'africaine?"), "chaque culture a ses valeurs, ses objectifs et ses modes d'opération"<sup>77</sup>. De manière générale, chaque partenaire sera confronté à des pratiques d'affaires, à un style de management, à un système de valeurs, voire même à une langue différente. En Afrique subsaharienne en particulier, le rapport différent au temps, la prédominance de la tradition orale ou encore l'importance des liens familiaux et communautaires peuvent déstabiliser au premier abord l'homme d'affaires du Nord qui débarque avec sa propre conception de l'entreprise axée sur la rationalité, l'efficacité et le système de contrat. La non prise en compte de ces différences, le manque d'ouverture et le rejet de tout compromis conduiront inéluctablement à l'échec du projet. Il est d'ailleurs intéressant de noter, dans le cadre de notre enquête, la très forte majorité de pays africains francophones (RDC, Burundi et Rwanda en tête) parmi les marchés africains où sont actives les PME belges qui ont participé à l'enquête, ce qui pourrait s'expliquer en partie par la proximité linguistique et "historique" existant entre ces pays et la Belgique.

75 BRAGARD Léopold, "Les obstacles et les clés de réussite d'une action de partenariat industriel", extrait de "Wallonie et pays du Sud, sous le signe du partenariat", sous la direction de Walter Coscia, Etude du Fonds de Coopération au Développement (FCD) avec le soutien de la Région wallonne, Bruxelles, 1999, p. 48.

76 BRAGARD, op.cit., pp. 48-49.

77 Extrait de KABOU Axelle et COMELIAU Christian, "Un autre regard sur le développement en Afrique", ICHEC-Tiers Monde / CNC, Bruxelles, 1993, p. 99.

# Fiche 18

## C'est notre rubrique "tuyaux"

Il est très délicat de parler de conditions de succès d'un partenariat. Comme on dit dans le jargon managérial, "There is no one size that fits all". La perception-même de la réussite d'une alliance doit toujours être relativisée en fonction des attentes et objectifs des partenaires, qui peuvent d'ailleurs fortement évoluer au cours de la relation.

Sans prétendre à l'exhaustivité, identifions quelques critères clés. C'est l'exercice auquel s'est livré Michel Guillaume, conseiller d'entreprise, lors du séminaire d'information que le Gresea a organisé conjointement avec le Bureau économique de la Province de Namur (BEPN) et l'Agence wallonne à l'exportation (AWEX) sur le thème des partenariats interentreprises entre la Belgique et l'Afrique subsaharienne. Voici, point par point.

### 1. "Attractivité"

Le fondement d'un partenariat est de réaliser un objectif ensemble quelque part, à un endroit donné. Le choix du pays vers lequel le choix d'un partenaire va s'orienter, et donc les attraits du contexte local, est la première condition de faisabilité. Le premier exercice sera donc d'effectuer un "mapping" (cartographie) des environnements possibles (pays, régions, zones) où chercher un partenaire<sup>78</sup>. Dans certains pays d'Afrique subsaharienne, le partenariat interentreprises n'est pas envisageable car le contexte politique, économique ne le permet pas. Ajouter qu'il peut être intéressant de privilégier les pays africains avec lesquels il existe une certaine proximité sur le plan géographique, historique ou culturel<sup>79</sup>.

### 2. Opportunité

Après "l'attractivité", les atouts du partenaire potentiel et les opportunités d'affaires, compte tenu des profils et objectifs respectifs. Quel est le partenaire qui donnera le meilleur accès? Quel intérêt ce partenaire potentiel a-t-il à collaborer avec nous? Trouver un partenaire adéquat n'est pas chose aisée et nécessite du temps. L'existence d'intérêts mutuels et l'établissement d'un climat de confiance sont des conditions essentielles pour construire un partenariat fructueux.

### 3. Complémentarité

"Qui se ressemble s'assemble", dit l'adage. Dans le cas des alliances: faux ! Les meilleures alliances sont conclues entre des partenaires qui se complètent, non entre des entreprises qui font (exactement ou presque) la même chose. L'actualité est riche en échecs, parfois retentissants, d'alliances entre entreprises concurrentes. A la base de tout partenariat, il y a bien évidemment, et en particulier dans un contexte Nord-Sud, des divergences, des asymétries entre les partenaires. Ce qui en conditionnera la réussite, c'est en définitive l'aptitude des associés à dépasser leurs objectifs individuels et leurs différences, d'harmoniser leurs motivations en vue d'adhérer à un certain nombre de valeurs communes et de développer des interdépendances et des synergies permettant d'établir une relation constructive où chaque partenaire s'implique activement dans le projet tout en se spécialisant dans son

domaine de compétences.

### 4. Egalité

Même si les partenaires sont rarement, au départ, sur un pied d'égalité dans un contexte Nord-Sud, il est primordial, pour éviter notamment de tomber dans le piège de l'assistantat ou des comportements opportunistes, de veiller au maintien d'une certaine égalité, ou plutôt d'un certain équilibre. Cela peut se traduire, concrètement, par la formule de la "joint-venture" avec des mécanismes de co-décision et de co-gestion, par une localisation du centre de décision près des besoins auxquels il correspond, par la tenue régulière de réunions d'évaluation en alternance, ou encore par la création d'une culture propre intégrant les spécificités locales et la culture moderne d'entreprise occidentale.

### 5. Adaptabilité

En matière de partenariat, il faut éviter le piège – dénoncé par plusieurs grands experts en alliances stratégiques tels que Beamish, Verna et Zhan Su – qui consiste à gérer un partenariat de la même façon partout. Lutter contre l'ethnocentrisme, le "moi je", le "I am the best", faire preuve d'humilité constituent des conditions impératives à la réussite. Au contraire de l'exportation classique, le partenariat repose sur l'écoute et l'adaptabilité, orientées vers l'intérêt mutuel. Ce souci d'adaptabilité est particulièrement nécessaire pour permettre une réelle appropriation des savoir-faire et technologies transférées dans le chef de l'entreprise du Sud. Ce critère sous-tend en outre une limite potentielle au partenariat industriel, qui est celle du caractère appropriable ou non de la technologie considérée.

### 6. Proximité

Une certaine proximité entre les partenaires est nécessaire pour favoriser le dialogue et l'établissement d'un climat de confiance mutuelle. Cela peut se traduire par la localisation du centre de décision, par l'affectation d'une équipe suffisamment présente sur place pour suivre les opérations et assurer les formations du personnel local, par la création d'équipes mixtes ou encore par l'organisation de visites entre les deux pays pour favoriser un apprentissage mutuel.

### 7. Efficacité

Ce dernier critère, essentiel, concerne les résultats du partenariat et leur mesure. Il doit être envisagé tant au niveau du projet lui-même (micro) qu'en termes de bénéfice pour les pays d'accueil et d'origine. Vaste question donc. Soulignons toutefois la nécessité d'une optique à long terme: "toute tentative d'alliance visant des bénéfices rapides et de courte durée a peu de chances de succès" (Verna, Zhan Su, 1995). Le partenariat relève d'une vision stratégique à moyen ou long terme. Il ne doit pas obéir à une vision opportuniste ou se limiter à suivre la mode. Un partenariat n'est pas un phénomène statique. Il évolue, de même que l'environnement dans lequel il s'inscrit.

78 GUILLAUME, op.cit., pp. 40-41.

79 SUINEN Philippe, "Wallonie-Bruxelles et le Sud", extrait de "Wallonie et pays du Sud : sous le signe du partenariat", Etude du Fonds de Coopération au Développement, Bruxelles, 1999, pp. 12-13.

### Et là, on va dire que la Wallonie donne l'exemple?

Depuis qu'elle assume des compétences en matière de relations extérieures, l'établissement de liens solides de partenariat avec les pays du Sud, en particulier avec l'Afrique, a été un axe constant et essentiel de la politique de coopération internationale de la Région wallonne. Elle a déployé, au cours des années '80, avec la Direction générale des relations extérieures et l'AWEX, une politique de coopération articulée, entre autres, autour d'une vision qui valorise l'approche décentralisée. Cela s'est traduit par un soutien à un projet d'édification d'un pôle de développement régional ainsi que par la promotion d'une coopération industrielle centrée sur les PME. La finalité? Dynamiser les capacités productives et les ressources humaines des partenaires, en favorisant l'émergence d'acteurs décentralisés et en développant le tissu de petites et moyennes entreprises industrielles et artisanales locales.

Très rapidement, la Région wallonne s'est dotée de différents moyens d'action ad hoc, le plus ancien chronologiquement étant celui conclu en 1986 avec le Centre pour le développement industriel (CDI, depuis rebaptisé Centre pour le développement de l'entreprise, CDE). Il a été suivi en 1990 par la signature d'une convention avec la Société belge d'investissement international (SBI), agissant à l'époque en tant que mandataire des Communautés européennes dans le cadre de la "Facilité Cheysson", une convention portant sur l'assistance aux entreprises désireuses de réaliser des projets en joint-venture dans des pays d'Asie, d'Amérique latine et du pourtour méditerranéen. En 1991, la Région wallonne signa un accord de collaboration avec la Banque africaine de développement (BAD) par lequel elle s'est engagée à assister techniquement les projets financés par la banque. La politique d'ouverture de la Région à l'égard de l'Afrique s'est déployée également sur le plan multilatéral. Autre axe majeur de cette politique: la filière du multilatéralisme francophone (participation aux réunions des Sommets francophones, à l'action de l'Agence de coopération culturelle et technique, (ACCT) et à l'Assemblée des Régions d'Europe: avec le Pays basque, la Région wallonne a été à l'origine des premières Rencontres Europe-Afrique des opérateurs du développement décentralisé qui se sont tenues à Dakar en 1990).

Depuis 1994, un expert détaché représente l'AWEX au sein de l'Organisation des Nations unies pour le Développement industriel (ONUDI). Le dispositif s'est étoffé en 2003 avec la constitution de la Société de financement de l'exportation et de l'investissement des entreprises wallonnes (SOFINEX sa), chargée d'apporter son concours à tout projet à caractère international d'une entreprise wallonne.

Depuis juin 1986, date de la signature du premier protocole d'accord, la coopération entre la Région wallonne et le CDE (à l'époque encore appelé CDI) a permis d'initier et d'assister, dans les branches d'activités les plus diverses (agro-industrie, mécanique de précision, tourisme d'élite, matériaux de construction,...)

plusieurs dizaines de projets impliquant des entreprises wallonnes et des entreprises ACP dans plus de vingt pays d'intervention. Ces résultats ont été obtenus grâce au déploiement de programmes de rapprochement interentreprises qui ont intéressé les entreprises de l'Afrique centrale (RDC, Gabon, République du Congo et Cameroun) et ont mobilisé des dizaines d'opérateurs économiques wallons.

Les programmes de rapprochement Wallonie-pays d'Afrique centrale, toujours en cours, intéressent la République du Gabon, la République du Congo (Brazzaville) et la République Démocratique du Congo.

1. Programme Wallonie-Gabon: l'initiative, démarrée fin 2000, a permis à des opérateurs wallons, la plupart sans expérience africaine, de nouer des relations de partenariat, diversifiées et multisectorielles, avec des firmes de même métier du Gabon. Plusieurs sociétés conjointes ont été créées et sont opérationnelles dans la mécanique de précision (fabrication d'unités de sciage mobiles), le tourisme, l'habillement, le transport urbain de personnes, le secteur du bois, etc. Des accords d'assistance technique, de formation et commerciaux ont été noués, dans la construction, la menuiserie, la pisciculture, etc. Une unité de fabrication de médicaments génériques a été mise sur pied grâce à un accord de transfert de technologie et d'assistance à la gestion entre une société wallonne et une société gabonaise (voir box : infra).

2. Programme de rapprochement CDE-Région wallonne-République du Congo: la première mission de mise en contact réalisée en mars 2002 s'est soldée par la constitution de neuf partenariats interentreprises principalement dans les secteurs de la transformation de produits agricoles (séchage de poissons, huilerie, savonnerie, pisciculture, ...). Ces projets ont tous bénéficié d'une assistance cofinancée par le CDE, l'AWEX et les promoteurs.

3. Programme de rapprochement CDE-Région wallonne-République Démocratique du Congo (RDC): le CDE, l'AWEX et l'Association pour la promotion de l'éducation et de la formation à l'étranger (APEFE) appuient depuis quelques années les initiatives de la RDC en matière de relance de l'économie en établissant une Structure d'appui technique (SAT) ainsi qu'un fonds d'appui technique aux PME. Le programme de rapprochement relatif à la RDC s'est adressé spécifiquement aux projets d'entreprises évoluant dans les secteurs de l'agriculture, de l'eau, de l'énergie et de l'environnement. Outre les rencontres interentreprises, les interventions ont inclus l'organisation de séminaires sectoriels ainsi que l'élaboration de brochures sur les différents secteurs économiques d'intervention.

## Fiche 20

### "Success stories, anybody?"

Deux ou trois choses au sujet de partenariats interentreprises belgo-africains réussis: les expériences des sociétés ALM et PROPHAREX au Gabon.

MPMB s.a.r.l (Mécanique de Précision des Métiers du Bois) est une société conjointe de droit gabonais. Elle fabrique des machines pour les différentes phases de la transformation du bois. Elle en assure aussi la maintenance et la fabrication de consommables et de pièces d'usure. Elle forme enfin le personnel à leur utilisation.

Créée en juillet 2002, MPMB est détenue à part égales par la société wallonne ALM, active dans la mécanique de précision, la fabrication de machines spéciales et d'outillage de presse, et la société gabonaise Bois et Dérivés s.a.r.l, spécialisée dans la maintenance et l'entretien des lames de scie et des outils de travail du bois. La joint-venture a pris corps à la suite de la rencontre, en mars 2001, entre les responsables de Bois et Dérivés et d'ALM dans le cadre d'une mission de rapprochement entre entreprises gabonaises et wallonnes mise en oeuvre par le Centre de développement de l'entreprise (CDE) et l'AWEX. Ceux-ci ont également assisté la nouvelle entreprise dans sa phase de démarrage : assistance technique et formation du personnel.

Actuellement, la société fabrique des pièces pour le matériel d'exploitation forestière et un modèle de machine à scier (ECO PRO SAW 600 30) de conception ALM.

En 2002, la société belge PROPHAREX, spécialisée dans la production de médicaments génériques et la fourniture de substances actives, a signé un contrat au Gabon, qui s'est traduit par la mise sur pied d'une unité de production de médicaments essentiels génériques (antipaludéens, antituberculeux, etc.) et d'anti-rétroviraux (ARV) formes sèches. Ce projet résulte d'une initiative promue par les autorités politiques gabonaises visant à doter le pays d'une unité pharmaceutique apte à répondre aux besoins locaux et régionaux en médicaments.

La gestion de cette unité a été confiée à une société gabonaise de droit privé: la société SOGAFAM s.a, constituée en janvier 2005. Elle est détenue à 60% par la société gabonaise DELTA SYNERGIE SA et à 40% par PROPHAREX. L'unité pharmaceutique, située à Libreville, a été inaugurée le 12 février 2005. Elle se compose de 13 modules comprenant tous les équipements nécessaires à la production et au conditionnement de médicaments génériques dans le respect des normes de qualité BPF (Bonne Pratique de Fabrication) imposées par l'Organisation mondiale de la santé (OMS). L'ensemble a été projeté, construit, assemblé, livré et monté par le partenaire belge PROPHAREX. Ce dernier assure également l'assistance technique, la formation du personnel local ainsi que l'approvisionnement en matières premières de l'unité. PROPHAREX a reçu l'appui de la Société de financement de l'exportation et de l'internationalisation des entreprises wallonnes (SOFINEX) pour concrétiser son partenariat au Gabon et a finalisé une demande d'assistance auprès du CDE et de l'AWEX pour

la formation de son personnel.

La SOGAFAM est en fonctionnement et est engagée dans la production de comprimés de paracétamol et de cotrimoxazol ainsi que, depuis novembre 2005, dans la production des premiers médicaments contre le VIH/SIDA et la malaria. La société occupe 32 personnes.

Alors, ce n'est qu'un au revoir?



## Les instruments à l'appui des alliances

Le développement du secteur privé et de l'esprit d'entreprise est aujourd'hui au cœur des stratégies et programmes de lutte contre la pauvreté menés par les agences de coopération nationales, régionales et multilatérales. On l'a dit. A prendre avec une pincée de sel. Et une bonne mesure de candeur: ce ne sont pas les cyniques qui transforment le monde.

Les programmes d'appui au secteur privé ont fait état de nombreuses lacunes et faiblesses dans le passé. Manque de continuité et de coordination entre les différentes initiatives. Effet de "distorsion" des aides. Caractère très incomplet de la gamme de services offerts. Manque de complémentarité notamment entre les services financiers et non financiers. Manque de participation et de représentation du secteur privé dans les organes d'orientation et/ou de gestion des programmes d'aide, etc. On a beau être donneur de leçons, on ne gaffe pas moins qu'un autre.

Le mot d'ordre, désormais? L'approche dite de "facilitation". Dans le but de promouvoir l'émergence de marchés locaux, bien sûr efficaces et diversifiés, de services aux entreprises locales – au lieu de les "exporter", de les fournir directement.

Ce sont des programmes qui optent également pour une approche plus souple, plus décentralisée, afin notamment de répondre aux besoins spécifiques des entreprises, de même que plus intégrée, de manière à valoriser les complémentarités et articulations entre les différentes gammes de services potentiels (financiers, non financiers, etc.). Enfin, on assiste de plus en plus à la mise sur pied d'initiatives multibailleurs, ouvertes, selon les cas, aux autorités locales et provinciales, aux universités, aux entreprises et fédérations professionnelles. C'est l'optique "participation" et "coordination/complémentarité".

Ce tableau encourageant ne doit toutefois pas masquer le fait que les organismes et programmes de coopération qui visent à promouvoir les partenariats économiques entre PME du Nord et du Sud demeurent globalement peu nombreux à l'heure actuelle. Fâcheux. D'autant que la construction d'un partenariat est chose longue et complexe, semée d'obstacles et d'embûches et nécessitant la mobilisation d'énergie et de moyens importants. Tout cela cadre généralement assez mal avec les ressources souvent limitées, en temps et en argent, des PME du Nord.

Il existe, toutefois, des instruments. Nous y voilà.

L'instrument phare, sans doute unique en son genre, est le Centre pour le développement industriel (CDI, devenu CDE), déjà évoqué. Institution conjointe ACP/UE basée à Bruxelles, elle a été créée en 1977, dans le cadre de la première Convention de Lomé, avec pour mandat d'"encourager la création et le développement des petites et moyennes entreprises industrielles dans les pays ACP". Dès le départ donc, priorité aux PME<sup>80</sup>. C'était assez novateur à une époque où on privilégiait les projets de grande envergure. Au fil des années, l'outil

a affiné ses méthodes et approches. Le Centre, qui dispose aujourd'hui d'un large réseau d'antennes locales dans les pays ACP ainsi que de partenaires en Europe, constitue un instrument de référence en matière d'assistance technique, de facilitation de la coopération inter-entreprises et de promotion des investissements et transferts de technologies entre l'UE et les pays ACP.

Quelques chiffres? En 2005, 825 entreprises ACP ont été suivies, dont 46,5% pour des programmes d'extension et de diversification, 44,8% pour des programmes de réhabilitation et consolidation et 8,7% pour des programmes de création de nouvelles entreprises. Au niveau sectoriel, 29,5% des programmes ont concerné l'agro-industrie, 24,1% le secteur du tourisme et des services, 18,4% le secteur des matériaux de construction, 13,5% le secteur du cuir et du textile et 14,5% les autres secteurs d'activité<sup>81</sup>.

Pour en savoir plus sur les principaux organismes de promotion et d'appui au partenariat inter-entreprises Nord-Sud en Belgique et en Europe...

[www.cde.int](http://www.cde.int)

[www.proinvest-eu.org](http://www.proinvest-eu.org)

[www.cblacp.org](http://www.cblacp.org)

[www.b-i-o.be](http://www.b-i-o.be)

[www.bmi-sbi.be](http://www.bmi-sbi.be)

[www.awex.be](http://www.awex.be)

[www.bep.be](http://www.bep.be)

[www.bruxelles-export.be](http://www.bruxelles-export.be)

[www.flandersinvestmentandtrade.be](http://www.flandersinvestmentandtrade.be)

[www.sofinex.be](http://www.sofinex.be)

[www.btctb.be](http://www.btctb.be)

En Belgique aussi, il y a des instruments. Outre les instruments "classiques" de l'Office national du Ducroire ainsi que les divers outils de promotion du commerce et des investissements mis au point par les régions wallonne, flamande et bruxelloise, sont à signaler notamment :

1. la Société belge d'investissement (SBI), société semi-publique créée en 1971 pour promouvoir les investissements belges à l'étranger aussi bien dans les pays développés que dans les pays en (voie de) développement.
2. BIO, société de financement des investissements dans les pays en développement, mise conjointement sur pied en 2001 par la Coopération belge et la SBI, et qui vise au développement des institutions financières locales, au développement d'institutions de micro-finance ainsi qu'au financement direct et à l'aide technique en faveur des PME dans les pays du Sud. BIO a signé récemment une convention de coopération avec le CDE prévoyant notamment des échanges mutuels d'information et la recherche d'actions conjointes. Il rejoint en cela les régions flamande et wallonne qui ont conclu des conventions de coopération avec le CDE/PROINVEST prévoyant des cofinancements pour des opérations d'appui aux entreprises, notamment en Afrique Centrale (voir supra).
3. la Société de financement de l'exportation

80 Il convient toutefois de préciser que le CDE n'intervient potentiellement que si un certain nombre de critères d'éligibilité sont remplis : l'entreprise demandeuse doit appartenir au secteur formel, occuper au moins 5 personnes et réaliser un chiffre d'affaires annuel minimum de 250 000 euros ou avoir des actifs fixes valorisés à un minimum de 80 000 euros.

81 CDE, rapport annuel 2005 pp. 51 à 53, <http://www.cde.int/files/pubs/146/CDE%20RA%202005-%20FR.pdf>.

et de l'internationalisation des entreprises wallonnes (SOFINEX), créée en 2003 à l'initiative du gouvernement wallon en vue d'encourager, via l'octroi de subsides et de participations aux besoins de financement (garanties, interventions directes), les exportations et investissements des entreprises wallonnes à l'étranger.

Ils ne fonctionnent bien évidemment pas à la perfection. Tout cela peut être amélioré. Un des grands défis pour les autorités publiques belges consistera à les harmoniser, pour plus de complémentarité. Ajouter que beaucoup d'entreprises se plaignent du manque d'information, de la complexité et de la lourdeur des procédures administratives pour bénéficier d'une aide, ou encore des critères d'éligibilité parfois trop strictes et inadaptés à la réalité des PME...

### **Le compagnonnage industriel, une démarche d'appui intéressante ?**

Encore non exploitée en Belgique, la méthode du compagnonnage industriel est expérimentée par l'Association française ADECI et le réseau "Entreprises et Développement" depuis 1996. Ouvert à des petites et moyennes entreprises françaises et africaines, ce programme privilégie le rapprochement entre dirigeants d'entreprises existantes relevant du même secteur d'activités. Par la constitution de "couples" d'entrepreneurs Nord/Sud de même métier, ces rapprochements visent à promouvoir et à initier des partenariats interentreprises multiformes - commercial, technologique, financier... - fondés sur des relations de producteur à producteur dans le cadre d'un rapport personnalisé et scellé par l'aspect humain de la relation entre professionnels du même métier. Le programme fournit aux entreprises sélectionnées un accompagnement individualisé: de l'identification de partenaires à la recherche de moyens financiers. Il vise à démontrer le rôle que les PME (au-delà de l'informel et l'artisanat et en deçà de la grosse PME) peuvent jouer en matière de coopération pour le développement. Le compagnonnage situe les entrepreneurs comme des acteurs de coopération à part entière, à la recherche d'un intérêt mutuel fondé sur le partage. Un exemple à suivre?

Pour plus d'information: <http://www.adeci.org/>

### **Là, on va conclure...**

Quelles sont les retombées potentielles de l'alliance interentreprises en termes de développement économique et social pour l'Afrique ? Quels avantages offre-t-elle en particulier par rapport aux autres modes de coopération ? Quelques pistes de réflexion ?

Les enjeux et défis à relever pour le développement économique de l'Afrique subsaharienne, et du Sud en général, sont complexes et multidimensionnels. Plusieurs points de vue idéologiques et théoriques s'affrontent.

Certains préconisent la rupture, la "déconnexion" entre le Nord et le Sud, et un développement autonome. Est dénoncée, en particulier, la situation de dépendance et d'exploitation économique, résultant d'une intégration forcée et inégale dans l'économie mondiale, par le jeu de la division internationale du travail, qui reproduit inexorablement la dichotomie entre pays du Nord et du Sud.

A l'opposé, on a les adeptes du libéralisme qui affirment que c'est par une plus grande insertion des pays du Sud dans l'économie mondialisée, par ailleurs présentée comme inévitable (seule voie possible, pas d'alternative), que le Tiers-monde parviendra à rattraper son "retard" et se "développer"<sup>82</sup>. D'où il faut multiplier les interactions entre le Nord et le Sud. C'est la tendance dominante actuellement dans les politiques et stratégies de développement préconisées par les bailleurs de fonds et les institutions internationales.

Ces deux positions, présentées ici de manière simplifiée à l'extrême, sont bien évidemment caricaturales, mais elles ont le mérite d'ouvrir le champ à une réflexion sur les orientations envisageables pour des rapports Nord-Sud qui soient réellement favorables au développement des uns et des autres, dans un respect mutuel.

Le partenariat interentreprises se veut l'héritier d'une autre logique, en parlant de co-développement et d'interdépendance<sup>83</sup>. Il cherche à se démarquer de la logique d'assistance, parfois infantilisante, qui caractérise souvent l'aide au développement, au profit d'une dynamique réciproque et d'une valorisation des initiatives, connaissances et ressources locales. Par rapport à la coopération dite "centralisée" (c'est-à-dire qui transite par l'Etat), il a l'avantage de s'adresser directement aux populations locales et de favoriser une insertion active de celles-ci dans leurs processus de développement dans une optique de proximité et d'appropriation. Il se présente enfin comme plus susceptible, par rapport aux projets de solidarité internationale menés par certaines ONG, d'avoir des effets d'entraînement en termes de création d'emplois et de richesses vu qu'il s'inscrit justement dans une dynamique économique d'accumulation et de profit.

En réalisant des partenariats fructueux avec des opérateurs du Nord, les entreprises locales peuvent acquérir et s'approprier rapidement des technologies et savoir-faire adaptés et performants, susceptibles de développer les forces productives et, plus globalement, d'aboutir à une modernisation maîtrisée de

82 VALY TUHO, *opcit.*, p. 157.

83 CAUSSE, *opcit.*, p. 1.

leurs économies. Comme le souligne Mahshid Bekerman dans son article "le partenariat face au développement économique et social de la population locale"<sup>84</sup>, des partenariats interentreprises réalisés massivement pourraient permettre aux pays du Sud de bénéficier d'une "industrialisation immédiate" sans passer par toutes les phases de développement qu'ont connu les pays du Nord au travers des siècles.

Le développement rapide, grâce aux partenariats, de PME locales performantes et diversifiées devrait déboucher sur un accroissement et une diversification de l'offre de biens et de services plus compétitifs. L'apparition d'un tissu de PME dynamiques pourrait en outre avoir des effets d'entraînement considérables en termes de développement socioéconomique, grâce à la création d'emplois formels stables et productifs et une accumulation de richesses susceptibles d'être réinjectées dans les circuits économiques<sup>85</sup>. Le rôle des PME comme moteur de développement économique et social dans le Sud est d'ailleurs reconnu par bon nombre d'institutions internationales qui travaillent sur la problématique du secteur privé dans les pays en développement. Comme l'indique l'ONU, "les PME constituent la cheville ouvrière du secteur privé, quel que soit son niveau de développement, et apportent une contribution non négligeable au développement économique en général et au développement industriel en particulier. La contribution des PME est encore plus importante dans les pays les moins avancés (PMA), auxquels elles offrent souvent les seules perspectives réalistes en matière de gains d'emploi et d'accroissement de la valeur ajoutée"<sup>86</sup>.

Pour résumer, il n'est pas illusoire d'imaginer que les partenariats interentreprises puissent constituer un vecteur susceptible de permettre aux pays africains et du Sud en général de moderniser et développer leur économie en harmonie avec leurs ressources et spécificités locales, et de jeter ainsi les bases d'un autre rapport avec le reste du monde, d'une intégration à armes un peu moins inégales dans le système économique mondial<sup>87</sup>.

Il n'y a pas, il n'y a jamais eu de solution miracle et le partenariat entre PME du Nord et du Sud n'est certainement pas une panacée. L'alliance interentreprises Nord-Sud – et encore plus: Sud-Sud - demeure d'ailleurs un phénomène marginal. Comme toutes les révolutions, à leurs premiers balbutiements, serait-on tenté d'ajouter...

Les partenariats interentreprises ne sont en fait susceptibles de se développer à grande échelle que dans la mesure où les autres acteurs, en particulier les gouvernements et les institutions de coopération, reconnaissent ce type de coopération à sa juste valeur et concourent à la mise en place d'un cadre favorable à leur réalisation.

Donc, retour à la case de départ. Si les PME du Nord peuvent certes, à travers d'alliances, contribuer à renforcer les tissus productifs locaux, la priorité reste pour les États africains de récupérer leur souveraineté et, d'abord, par ce qu'il est convenu d'appeler "une plus large marge de manœuvre" ("policy space") qui leur permettrait de déployer de manière autonome, sans ingérence extérieure et en

étroite concertation avec leurs populations, des politiques tant économiques que sociales, adaptées à leurs besoins.

Il va sans dire que les effets de cette souveraineté retrouvée, qui nécessite une réforme profonde de la manière avec laquelle sont traitées actuellement les questions de commerce et de développement dans le cadre des relations internationales, seront d'autant plus importants qu'ils seront accompagnés par la mise en place, sans conditionnalité, d'une politique efficace d'annulation de la dette ainsi que par un accroissement substantiel, en volume et en qualité, de l'aide publique au développement, allignée dans sa mise en œuvre sur les besoins et priorités définis par les pays bénéficiaires. La finalité étant justement de mettre fin, à terme, à cette dépendance à l'égard de l'extérieur.

Enfin, ces politiques économiques doivent s'inscrire dans les processus fondamentaux d'accumulation du capital, d'évolution structurelle et de maîtrise technologique, principaux moteurs de la croissance et du développement économique<sup>88</sup>, et non dans une conception égotique centrée sur des "défaillances de gouvernance" et les dogmes du marché dit "libre" (libéralisation, privatisation, dérégulation).

Contrairement à ce que martèle le discours économique dominant, c'est ce cadre qui est le plus propice au développement des relations de partenariat et des investissements qui pourront alors jouer pleinement leur rôle constructif de levier de développement.

84 BEKERMAN, *opcit.*, p. 62.

85 THOMASSIN Robert, "Le partenariat des P.M.E. dans l'aide au développement", *Gestion* 2000, n° 4, juillet-août 1995, p. 87.

86 ONUDI, *opcit.*, p. 7.

87 Sur la question des enjeux de développement liés aux alliances stratégiques Nord-Sud, lire également: OUEDRAOGO, *opcit.*, pp. 228 à 233.

88 CNUCED, *opcit.*, pp. 94-95.

## Liste des acronymes

ACCT: Agence de coopération culturelle et technique	OMC: Organisation mondiale du commerce
ACP: Afrique, Caraïbes et Pacifique	OMD: Objectif du millénaire pour le développement
AGOA: African Growth Opportunity Act	ONG: Organisation non gouvernementale
APD: Aide publique au développement	ONU DI: Organisation des Nations unies pour le développement industriel
APE: Accord de partenariat économique	OUA: Organisation de l'unité africaine
APEFE: Association pour la promotion de l'éducation et de la formation à l'étranger	PAC: Politique agricole commune
AWEX: Agence wallonne à l'exportation	PIB: Produit intérieur brut
BAD: Banque africaine de développement	PMA: Pays moins avancés
BEPN: Bureau économique de la province de Namur	PME: Petite et moyenne entreprise
BIT: Bureau international du travail	PNB: Produit national brut
CAD: Comité d'aide au développement	PNUD: Programme des Nations unies pour le développement
CADTM: Comité d'aide pour l'annulation de la dette du tiers-monde	PPP: Partenariat public-privé
CDE: Centre pour le développement de l'entreprise	PPTE: (Initiative) Pays pauvres très endettés
CE: Commission européenne	PROPAC: Plate-forme sous-régionale des organisations paysannes d'Afrique centrale
CEDEAO: Communauté économique des Etats d'Afrique de l'ouest	RDC: République démocratique du Congo
CEMAC: Communauté économique et monétaire d'Afrique centrale	ROPPA: Réseau des organisations paysannes et des producteurs agricoles de l'Afrique de l'ouest
CES: Confédération européenne des syndicats	SADC: Southern African Development Community
CNUCED: Conférence des Nations unies pour le commerce et le développement	SAT: Structure d'appui technique
CTB: Coopération technique belge	SPS: (mesures) sanitaire et phytosanitaire
DSRP: Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté	STABEX: Système de stabilisation des exportations (des produits agricoles)
ECDPM: Centre européen de gestion des politiques de développement	STN: Société transnationale
ESA: East and Southern Africa	SYSMIN: Système de stabilisation des recettes d'exportations des produits miniers
ESIPP: EU-SADC Investment Promotion Programme	TPE: Très petite entreprise
FAO: Food and Agriculture Organization	UE: Union européenne
FED: Fond européen de développement	UEMOA: Union économique et monétaire ouest-africaine
FMI: Fonds monétaire international	UNECA: Commission économique pour l'Afrique des Nations Unies
FRPC: Facilité pour la réduction de la pauvreté et pour la croissance	UNICE: Union des industries européennes
GATT: General agreement on tariffs and trade	
IED/IDE: Investissement étranger direct	
IFAN: Institut fondamental d'Afrique noire	
MAEP: Mécanisme africain d'évaluation par les pairs	
MEDEF: Mouvement des entreprises de France	
MPMB: Mécanisme de précision des métiers du bois	
NEPAD: Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique	
NOEI: Nouvel ordre économique international	
OCDE: Organisation de coopération et de développement économique	