

PARTIE III

**Partenariat
et
développement
des entreprises**

11

Le partenariat, source de renouveau de l'entreprise congolaise ? Une analyse à partir de la liaison contrôle-performance de la société conjointe

T. DZAKA, M. MILANDOU

Université de Brazzaville, Congo

Il est maintenant établi que la société conjointe, une forme avancée du partenariat inter-entreprises, joue un rôle majeur dans le processus de libéralisation économique qui est observé en Afrique depuis les années 80, dans le cadre des PAS. Comme on l'a montré ailleurs (*voir* [5]), l'entreprise conjointe est devenue une modalité privilégiée de privatisation partielle ou totale des entreprises publiques dans la plupart des pays africains. Ainsi au Congo, la récente émergence des sociétés conjointes, à la suite du vaste programme de privatisation des entreprises d'État qui a été engagé dès 1986 par les Pouvoirs Publics, est incontestablement un vecteur essentiel de renouveau de l'entreprise nationale, tant publique que privée. En ce sens, la formation des entreprises conjointes, *via* surtout l'association entre dirigeants nationaux et expatriés, a induit, d'une part, la tendance à la rationalisation du comportement de l'État-entrepreneur, d'autre part, une timide, mais significative, promotion de l'initiative privée locale [5]. Qui plus est, en matière de per-

Les auteurs voudraient remercier le Professeur J.L. Schaan de l'Université d'Ottawa pour ses commentaires relevés sur ce papier, dont les auteurs assument néanmoins seuls les erreurs.

formance, des études réalisées récemment dans trois pays africains (Burundi, Congo, Sénégal) au sein du Réseau Entrepreneuriat de l'UREF convergent sur l'idée que, globalement, les entreprises conjointes seraient plus performantes que les autres entreprises, cela eu égard aux critères de gestion économique et sociale ainsi qu'au critère qualitatif de stabilité.

Or, parallèlement à cette évolution, les études citées ci-dessus révèlent aussi une montée du contrôle managérial des entreprises conjointes, avec une tendance à la prééminence des managers du partenaire étranger, une firme multinationale (FMN) en général, sur les managers locaux. Comme l'indiquent plusieurs travaux anglo-saxons, dont la synthèse a récemment été faite par Geringer et Hebert [6], le contrôle exercé par les partenaires est une composante principale des facteurs endogènes de performance dans les *joint-ventures*. Mais il reste entendu que d'autres facteurs peuvent expliquer la performance de ces entreprises (la sélection et l'engagement mutuel des partenaires, le climat ou les normes des rapports d'échange entre partenaires), comme l'attestent nombre d'études [4].

Dès lors, la présente contribution vise deux objectifs majeurs :

- esquisser une revue synthétique de la littérature sur la liaison contrôle-performance des *joint-ventures* opérant dans les pays du Nord et les PVD, en considérant, à la suite de Geringer et Hebert, les trois dimensions conceptuelles du contrôle (mécanismes formels et informels, degré, étendue des activités), tout en intégrant les apports de la théorie des coûts de transaction au contrôle de la joint-venture,

- tester, sur la base d'un échantillon d'une vingtaine d'entreprises conjointes opérant au Congo, l'hypothèse avancée par Killing [8] selon laquelle les *joint-ventures* dans lesquelles un partenaire domine le contrôle managérial sont généralement plus performantes que celles où le contrôle managérial est équitablement partagé entre les partenaires. A cet égard, nous posons l'hypothèse centrale que, dans le contexte du Congo, contrairement au résultat observé en Amérique Latine par Beamish [1], une bonne performance s'observe dans la majorité des *joint-ventures* dont le contrôle managérial est dominé par les dirigeants du(des) partenaire(s) étranger(s) représentant souvent les FMN du nord.

La définition de l'entreprise conjointe retenue ici est celle de Schaan [13], à savoir que l'entreprise conjointe est une entité organisationnelle distincte de celle des maisons-mères qui l'ont créée pour accomplir un ensemble d'activités définies ; les partenaires se partageant la propriété jouent un rôle actif dans la gestion de l'entreprise conjointe, ne serait-ce qu'au niveau du Conseil d'Administration.

Théories du contrôle managérial et entreprises conjointes

Qu'est-ce que le contrôle managérial ?

D'abord, de manière générale, on sait que la thèse de la séparation qui existerait entre les détenteurs de la propriété juridique et les décideurs-managers date des années 30. En effet Berle et Means ont tenté en 1933 de démontrer cette thèse concernant l'entreprise moderne à travers leur théorie du contrôle interne, ou contrôle par le management. Plus tard, d'autres auteurs ont affiné ces travaux ; la méthodologie retenue à cet égard, note Morin [9] "consiste à étudier sur des échantillons de grandes entreprises la structure du capital-actions et d'identifier les principaux porteurs de parts. En dessous d'un certain seuil de

participation, la théorie du contrôle interne affirme que les détenteurs du capital n'ont plus les moyens de s'opposer à la direction en place, bref le contrôle s'intériorise au profit des managers". Toujours selon Morin, ce mouvement d'intériorisation du contrôle a été analysé suivant quatre principales propositions qui fondent actuellement la conception managériale du pouvoir économique :

- la première proposition a trait à la dispersion de la propriété. L'accroissement du nombre de sociétés anonymes entraîne la multiplication des actionnaires, d'où un recul du rôle de l'actionnaire, surtout dans la prise de décision ;

- la seconde proposition postule un glissement dans le fondement du pouvoir. D'une part, l'actionnaire devient un bailleur de fonds, d'autre part la direction des firmes se transforme en opération hautement technique. Dès lors, l'effacement progressif des actionnaires dans la prise de décision coïncide avec l'émergence des managers que Galbraith nomme la technostucture ;

- la troisième proposition affirme la différence d'objectifs entre propriétaires et managers. Ainsi, la maximisation du profit n'est plus l'objectif principal car il était lié à une vision patrimoniale de l'entreprise. Les dirigeants poursuivent d'autres objectifs, comme la maximisation du chiffre d'affaires ;

- la dernière proposition avance le changement de nature du système capitaliste. En effet, la propriété juridique n'est plus le fondement du pouvoir, en raison de l'évolution subie par le capitalisme qui se serait mué en capitalisme technologique.

Il convient de signaler ici la thèse de la propriété autocontrôlée qui se rapproche peu ou prou de celle du contrôle par le management exposée plus haut. Ainsi, relève Morin [9], tout en reconnaissant que le contrôle d'actifs patrimoniaux n'est plus directement relié à de véritables apports personnels, la thèse dite de propriété auto-contrôlée (qui continue à faire jouer aux rapports d'appropriation juridique un rôle essentiel) renvoie à l'ensemble des pratiques juridico-financières, notamment l'auto-contrôle financier, qui visent l'intériorisation du contrôle au profit de dirigeants non nécessairement détenteurs de capitaux. Ce processus de séparation n'est susceptible de se réaliser que dans des unités de grande dimension, là où la multiplication des actionnaires favorise la mise en place de processus technocratiques, c'est-à-dire de processus d'accaparement du pouvoir par le recours aux artifices juridiques : auto-contrôle financier, pouvoirs en blanc, vote plural, etc. [9].

Ensuite, plus particulièrement en ce qui concerne l'importance et la conceptualisation du contrôle managérial dans les *joint-ventures*, il y a lieu de souligner, à la suite de Geringer et Hebert [6], les points ci-après :

- en premier lieu, nonobstant leurs potentielles contributions au développement, les entreprises conjointes comportent nombre d'inconvénients. En effet, la présence de plusieurs partenaires peut induire des difficultés de management, se traduisant souvent par de faibles performances. Ce faisant, le contrôle des activités et des décisions se révèle un déterminant majeur pour les performances des *joint-ventures* ;

- en deuxième lieu, comparativement aux filiales contrôlées juridiquement à 100%, l'exercice du contrôle effectif dans les sociétés conjointes est plus difficile, d'autant que le partenaire ne peut se baser uniquement sur son statut d'actionnaire pour déterminer le comportement et le management de la société, d'où le recours à d'autres modes d'influence ;

- en troisième lieu, une entreprise qui accepte de participer à un accord de *joint-venture* se complique *ipso-facto* la tâche. Ainsi, bien que par définition chaque partenaire

devrait renoncer partiellement au contrôle des activités de la société conjointe, cette perspective ne recueille pas toujours l'assentiment. C'est pourquoi, pour des raisons tenant aux stratégies et aux objectifs de la maison mère, il arrive qu'un partenaire refuse de renoncer partiellement au contrôle des activités. Même si les produits ou procédés bénéficient d'une protection, la maison mère peut néanmoins redouter les inconvénients d'une fuite sur les innovations et le savoir-faire en cas d'un partage équitable du management entre partenaires.

Sur le plan conceptuel et opératoire, l'étude synthétique de Geringer et Hebert citée plus haut révèle que le contrôle managérial procède de trois dimensions :

- la première dimension concerne les mécanismes par lesquels le contrôle s'exerce. Initialement, nombre d'auteurs ont montré que les firmes ont souvent mis en avant la détention de la majorité du capital, donc le droit de vote au Conseil d'Administration pour réaliser un contrôle managérial effectif des activités de la société conjointe. Par la suite, avec la mutation du climat international de l'investissement direct étranger (diffusion internationale de la technologie, revendications des pays d'accueil en faveur de nouvelles formes d'investissement international, etc.), on a admis l'idée que le contrôle n'est pas une conséquence exclusive de la propriété du capital social. D'après cette conception, une gamme de mécanismes permettant l'exercice du contrôle managérial existent : le droit de vote, la représentation dans les comités de management et les accords spéciaux de prestations de services, la nomination de l'un des managers du partenaire en qualité de directeur général de la société conjointe, ainsi que l'usage de divers arrangements liés à la participation au capital social. Dans la même optique, Schaan [11] a affiné l'analyse, à partir d'une étude sur les *joint-ventures* opérant au Mexique, en constatant qu'au-delà de ces mécanismes traditionnels de contrôle, existent d'autres mécanismes plus subtils et moins directs, comme l'influence des décisions ou comportements du personnel de l'entreprise conjointe par le biais de processus organisationnels (planification, budgétisation), de systèmes de gestion (politiques et procédures, mesure de la performance) et de mécanismes informels (appels téléphoniques, visites à l'entreprise, rencontres face à face).

- la seconde dimension du contrôle de la société conjointe se rapporte au degré ou au niveau. Dans cette acception, le contrôle a été appréhendé comme étant fonction de la centralisation ou lieu du processus de prise de décision. Ainsi, Dang (1977), qui a défini le contrôle au regard de l'autonomie de la filiale par rapport à la maison mère, a relevé, sur la base des filiales des FMN américaines implantées en Asie (Philippines, Taïwan) que le contrôle ne s'expliquait pas seulement par la participation étrangère au capital mais aussi par la présence fréquente des dirigeants étrangers dans les *joint-ventures*. De même Killing [8] a étudié le contrôle dans les entreprises conjointes exerçant dans les pays développés à partir d'un questionnaire adressé aux dirigeants et qui comportait neuf types de décisions (politique des prix, programmation de la production, cibles des ventes, remplacement des managers, contrôle de qualité, processus de production manufacturière, conception du produit, budgétisation des coûts, dépenses de capital). Ce faisant, il en déduit une typologie des entreprises conjointes par rapport au contrôle managérial : les entreprises conjointes où un partenaire domine la prise de décision dans le management, celles où il y a partage des décisions entre partenaires (chaque partenaire joue un rôle actif dans la prise de décision), puis celles qui sont indépendantes (le directeur général jouit d'une grande autonomie de décision). Dans la même perspective, Schaan [11] a établi que les firmes tendent à exercer un contrôle à travers des activités stratégiques de la société

conjointe et non l'ensemble des activités, d'où sa définition du contrôle relatif au degré : "le contrôle se réfère au processus par lequel une société mère s'assure que la manière dont l'entreprise conjointe est dirigée est conforme à ses propres intérêts" ;

- la troisième dimension du contrôle de l'entreprise conjointe a trait à l'étendue. Ici, les sociétés mères choisissent d'exercer le contrôle de l'entreprise conjointe sur une échelle relativement réduite ou grande de ses activités. Dans ce sens, les efforts de contrôle seront sélectifs vis-à-vis de certaines activités de la *joint-venture* dans laquelle un partenaire peut exercer un contrôle dominant sur quelques aspects de l'entreprise. Un tel contrôle est à distinguer de la typologie mise en évidence par Killing, si l'intégralité ou la plupart des activités de la *joint-venture* sont dominées par un seul partenaire, mais si aucune société mère ne contrôle individuellement une nette majorité des activités de l'entreprise conjointe.

Contrôle managérial et performances

Tomlinson est probablement le premier à avoir mis en évidence, en 1970, le rôle du contrôle managérial en tant que déterminant majeur du succès de la société conjointe. Ainsi, s'appuyant sur un échantillon de 71 *joint-ventures* opérant en Inde et au Pakistan, il a constaté que les sociétés les plus performantes (la performance étant mesurée ici par la profitabilité) correspondent à celles où les sociétés mères britanniques avaient une attitude plus relâchée vis-à-vis du contrôle. En fait, on se rapproche ici des sociétés indépendantes par rapport à la typologie de Killing, autrement dit, le directeur général originaire du pays hôte de la *joint-venture* jouit d'une grande autonomie de décision.

Franko (1971) pour sa part a étudié la liaison contrôle-performance dans les entreprises conjointes, en insistant sur la stratégie des FMN. En effet, basant son étude sur cent soixante neuf entreprises conjointes Nord-Nord et Nord-Sud créées par des FMN américaines, cet auteur a relevé que les entreprises conjointes les plus performantes (la performance étant mesurée ici par la stabilité, c'est-à-dire l'absence de liquidation ou de réorganisation de la structure juridique de l'entreprise) sont celles dont la société-mère a suivi une stratégie de diversification du produit qui n'exige, généralement, qu'un moindre contrôle des filiales. En revanche, les entreprises conjointes les moins performantes sont celles dont la société mère déploie une stratégie de concentration du produit, laquelle stratégie requiert une centralisation de la décision et, partant, un contrôle plus important.

Pour l'essentiel cependant, d'autres auteurs (Killing [8], Beamish [1], Geringer (1986)) ont adopté une démarche différente mais pas nécessairement incompatible avec celle de Franko, dans l'analyse de la liaison contrôle-performance de la société conjointe. A cet égard, les recherches de Killing méritent une attention particulière. En effet, dans une évaluation managériale des performances (survivance et perception de la mesure de la satisfaction) de trente sept sociétés conjointes localisées dans les pays développés, cet auteur a établi une typologie comprenant trois types de sociétés conjointes (voir ci-dessus). Killing [8] a ainsi relevé que les performances sont meilleures dans les sociétés conjointes où un partenaire domine le processus de décision dans le management. Son argument central consiste à dire que la présence d'au moins deux partenaires constitue une grande source de difficultés dans le management de la société conjointe ; si un partenaire domine le contrôle managérial, il sera plus aisé de diriger la société conjointe et partant d'assurer ses performances [11]. Cet argument peut être interprété dans le cadre de la

théorie des coûts de transactions selon laquelle les firmes tendent à choisir les arrangements structurels pour les transactions (marchés ou hiérarchies) qui minimisent ces coûts. Or, dans une société conjointe, les difficultés de coordination, les risques de conflits entre partenaires ainsi que les risques de divulgation de secrets sur le savoir-faire, sont susceptibles de générer des coûts de transactions associés à l'incertitude ou au comportement opportuniste, limitant ainsi les gains attendus de la coopération au sein de la société conjointe. Plus précisément, Hennart [7] distingue trois principaux cas où les conflits entre partenaires de la *joint-venture* peuvent apparaître du fait des coûts de transactions :

- chaque fois que la maison mère transfère à la filiale des connaissances appropriables non codifiées et peu protégées ou informelles (la société mère qui possède une gamme complète de savoir-faire pour opérer internationalement sera donc incitée à garder un contrôle total sur les modalités de transfert de ces connaissances) ;

- quand la société mère et la filiale partagent la même marque commerciale (l'expérience dans le savoir-faire publicitaire de la société mère qui est généralement appliquée aux nouveaux marchés peut s'avérer difficile à transmettre au partenaire) ;

- quand la société conjointe vend en dehors du marché cible en exportant vers d'autres pays (les actions du partenaire local maximisant sa part dans les profits peuvent avoir des conséquences négatives sur le niveau général de profitabilité de la FMN).

En conséquence, souligne Hennart [7], "l'efficience de la *joint-venture* repose sur la convergence des objectifs des parties prenantes ou, faute de cela, sur le degré avec lequel il est possible de contrôler l'opportunisme des partenaires par d'autres moyens, tels que les contrats".

Enfin, il y a lieu de noter que pour tester son hypothèse, Killing a mesuré la performance *via* une évaluation managériale, considérant de même la liquidation ou la réorganisation de l'entreprise conjointe comme un échec. Pour justifier l'usage de ces variables plus que les indicateurs financiers, Killing comme Raffi (1978) expliquent que la performance de la *joint-venture* pour une société mère n'est pas exclusivement basée sur ses profits, mais qu'elle repose aussi sur les prix de transfert, les royalties et les frais de gestion non inclus dans la mesure classique des performances financières des firmes.

Contrôle et performances des entreprises conjointes au Congo

Notre enquête a porté sur une vingtaine d'entreprises engagées dans le partenariat, en majorité depuis au moins trois ans. Cet échantillon d'entreprises visitées, qui sont précisément dix-sept, comporte surtout des entreprises conjointes (seize entreprises sur dix-sept), mais compte aussi une entreprise, dans l'hôtellerie, dont l'État congolais est seul actionnaire et qui, comme toutes les firmes hôtelières du portefeuille de l'État, a signé avec les FMN françaises du secteur des contrats de *franchising* et de gestion.

Les entreprises approchées opèrent dans les domaines d'activité les plus divers et, partant, sont suffisamment représentatives de l'économie congolaise : raffinage de pétrole (CORAF), exploitation du bois (SFAC, SOFORIB, SOCIALIB, UAIC), production de ciment (SOCICO), agro-alimentaire (CAVESCO, SPB, HUILKA, SEVEPAC, SARIS-Congo), textile (IMPRECO), imprimerie-édition (IAD), transport urbain (STPN), hôtellerie (Le Méridien, PLM Mbamou Palace), engineering agricole (SEP-Développement). En outre, dans une récente étude [5] qui a couvert peu ou prou

l'échantillon ci-dessus, il a été établi que ces entreprises sont globalement performantes, au regard des critères de gestion économique et sociale, du critère qualitatif de stabilité de Franko (1971), ainsi que, plus généralement, du critère de satisfaction simultanée des attentes des partenaires de Schaan [13]. Dès lors, dans ce qui suit, afin d'élucider les tendances du contrôle des sociétés conjointes en liaison avec leurs performances, nous allons d'abord caractériser les formes de propriété et les stratégies d'appropriation, puis mettre en relief la montée du contrôle managérial qui semble s'opérer d'abord au profit des partenaires étrangers.

Formes de propriété juridique et stratégies d'appropriation

Le pouvoir en tant que relation de contrôle ou d'influence dans une entreprise découle dans une large mesure des rapports de propriété qui, outre leur rôle fondateur du pouvoir, sont l'objet et l'enjeu de la décision stratégique. Ainsi, des dix-sept entreprises de notre échantillon, on relève deux catégories par rapport à la détention de la majorité du capital.

- Dans une première catégorie comprenant onze entreprises, soit 65% de notre échantillon, la majorité du capital est détenue par les partenaires locaux. En fait ces derniers correspondent souvent à des capitaux publics, vu que la participation de l'État congolais concerne dix entreprises sur onze et que l'État est le seul partenaire local dans neuf entreprises sur onze. Les partenaires privés nationaux ne sont donc présents que dans deux entreprises et sont actionnaires majoritaires dans une société.

La stratégie d'appropriation du partenaire majoritaire procède ici de la présence de l'État, *via* les firmes publiques, dans les activités de service public (transport urbain), dans des industries considérées comme stratégiques pour l'économie nationale (raffinage de pétrole, exploitation du bois), ou dans des activités d'avenir mais peu exploitées par le secteur privé domestique, en raison surtout de ses faibles capacités de financement (hôtellerie de standing international). Quant au partenaire privé majoritaire, sa stratégie s'inscrit dans une perspective d'accès à la technologie, aux capitaux et aux marchés extérieurs par l'association avec le partenaire étranger. Cependant, si la majorité congolaise émanant du secteur privé se traduit par la présence à la tête de l'entreprise conjointe d'un dirigeant local, ceci n'est pas souvent le cas des entreprises dont la majorité du capital relève de l'État. A cet égard, il est frappant de constater, par exemple, que dans l'hôtellerie où l'État congolais est parfois le seul propriétaire (PLM Mbamou Palace), le poste de manager général est occupé par les partenaires étrangers ayant conclu des contrats de gestion et de franchising avec l'État congolais. Cette situation traduit la préférence des Pouvoirs Publics, depuis les années 80, pour les dirigeants étrangers, à la suite de l'échec des entreprises sous contrôle juridique intégral de l'État. En effet, il est bien connu que l'État a, dans le passé, souvent nommé à la tête de ses firmes des dirigeants à l'esprit plus fonctionnaire que managérial.

Concernant la participation étrangère au capital, il s'agit essentiellement d'une minorité de blocage détenue par une FMN originaire de la CEE en général. Il s'agit d'un pays membre de l'OPEP (Algérie pour SFAC et Libye pour SOCALIB) motivé, après le deuxième choc pétrolier de 1979, par la stratégie de recyclage des excédents en pétrodollars vers les pays africains, tel le Congo, richement doté en ressources agro-forestières. Néanmoins dans la majorité des cas, la stratégie d'appropriation découle de la logique de déploiement patrimonial à l'étranger effectué par les FMN *via* les nouvelles formes d'in-

vestissement international, ainsi que par les groupes financiers dont la stratégie consiste à offrir aux partenaires du pays d'accueil leur concours financier sous forme d'apports en fonds propres de la société conjointe. C'est le cas de l'entreprise conjointe UAIC dont le protocole d'accord de 1989 précise que le Congo confirme que les prêts de la CCCE accordés en 1983 et 1984 à la-dite société, les dotations du FAC... ne sont pas remboursables et seront comptabilisés en fonds propres de l'entreprise.

- Dans la seconde catégorie, comptant six entreprises conjointes, soit 35% de l'échantillon, la participation locale minoritaire au capital est soit détenue par l'État (trois entreprises sur six), soit par des partenaires privés nationaux. Il est à noter que le principal dirigeant, dans toutes ces entreprises, est un manager du partenaire étranger. La stratégie d'appropriation s'insère ici, pour les partenaires locaux, dans la politique de désengagement économique de l'État, principalement dans les activités industrielles jugées non stratégiques. S'agissant des partenaires privés nationaux qui sont actionnaires dans deux entreprises du secteur manufacturier (CAVESCO et IMPRECO), n'étant pas des capitaines d'industrie, leur stratégie procède d'une logique de "sleeping partners".

En ce qui concerne la participation étrangère majoritaire, elle est exclusivement détenue par des FMN européennes, notamment françaises. La stratégie d'appropriation de ces FMN est similaire à celle décrite dans la première catégorie de sociétés conjointes. Néanmoins, il faut noter ici que certaines FMN, qui n'étaient initialement liées aux partenaires congolais qu'en tant que fournisseurs de services d'engineering, notamment pour des contrats de gestion, ont récemment profité de la privatisation partielle des entreprises publiques pour devenir actionnaires majoritaires. Tel est le cas de la FMN française SOMDIAA qui a acquis, en 1991, la majorité du capital dans l'entreprise conjointe SARIS-Congo opérant dans l'industrie sucrière et qui dispose de débouchés extérieurs sur les marchés régionaux et européens dans le cadre des accords CEE-ACP. Ainsi, pour cette seconde catégorie d'entreprises, le contrôle juridique exercé par les partenaires étrangers est de nature à renforcer leur contrôle managérial.

Finalement, au regard de ce qui précède, et vu la faible dispersion de la propriété du capital dans les entreprises conjointes opérant au Congo (les actionnaires sont ici rarement plus de trois), des quatre propositions qui fondent la conception managériale du pouvoir économique au sein de l'entreprise, la deuxième s'applique le mieux au contexte du Congo. En effet, selon cette proposition qui procède d'un glissement dans le fondement du pouvoir, d'une part, l'actionnaire se transforme en bailleur de fonds (l'État congolais en général), d'autre part, la direction des entreprises devient une opération complexe. Ce faisant, le recul progressif des actionnaires dans la prise de décision coïncide avec l'émergence des dirigeants.

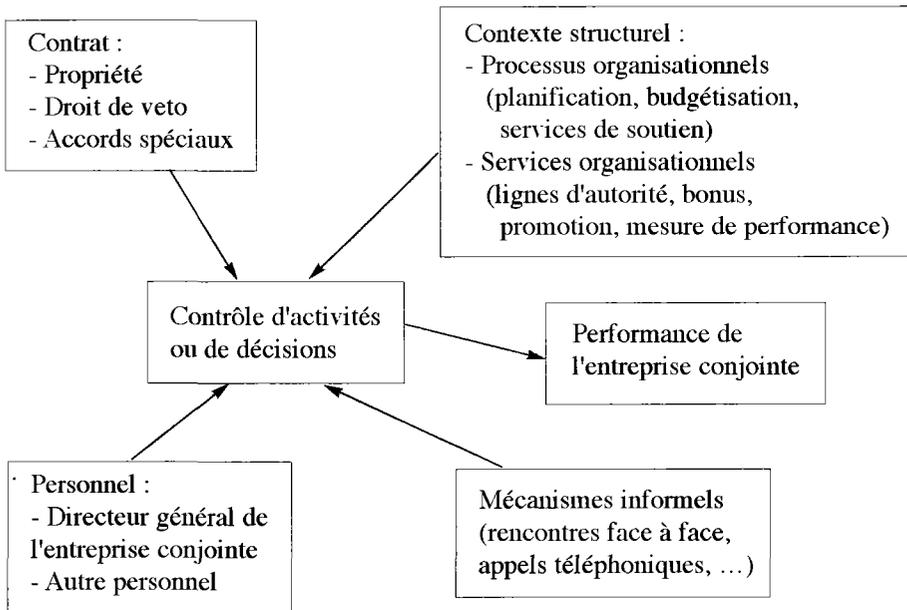
Pertinence de la liaison contrôle managérial-performances

Nonobstant le caractère tridimensionnel du contrôle des entreprises conjointes (mécanismes, degré ou niveau, étendue), comme exposé ci-avant, nous voulons centrer l'analyse sur les deux principales dimensions, à savoir les mécanismes de contrôle et le degré de contrôle. En effet, nombre de travaux empiriques attestent la pertinence de la liaison contrôle-performance, *via* ces deux dimensions. Ceci nous permettra notamment de valider l'hypothèse centrale de Killing, en vertu de laquelle les performances sont meilleures dans les entreprises conjointes où un partenaire joue un rôle dominant dans le

processus de prise de décision *via* le management, que celles où les partenaires sont équitablement impliqués dans ce processus.

Pour ce faire, ayant lors de notre enquête interviewé quelques dirigeants des sociétés conjointes et analysé les comptes rendus des Conseils d'Administration et les documents contractuels d'une dizaine de ces entreprises, nous avons jugé pertinent de fonder méthodologiquement notre recherche sur le schéma suivant, proposé par Schaan [13], et concernant les mécanismes de contrôle dans les *joint-ventures* en rapport avec la performance.

Tableau I. Mécanismes de contrôle dans les entreprises conjointes et performances [13].



Excepté les mécanismes informels de contrôle pour lesquels nous n'avons pu recueillir d'informations, en raison de leur trop grande confidentialité, notre enquête permet de retenir les principaux points ci-après au regard des mécanismes formels de contrôle dans les entreprises conjointes exerçant au Congo :

- Concernant d'abord la nomination des dirigeants, nous avons dit plus haut que le directeur général est, dans la majorité des cas, issu du partenaire étranger. Il en est ainsi même parfois quand la majorité du capital social de l'entreprise conjointe est détenue par l'État local. En effet, alors que les partenaires étrangers ne disposent de la majorité que dans 35% des entreprises de notre échantillon, ils ont néanmoins un manager général dans 70% des entreprises. Cette prééminence des managers étrangers au sein des entreprises conjointes s'explique, du point de vue de l'État actionnaire, par la volonté de rupture avec la culture de fonctionnaire caractérisant nombre de dirigeants des firmes publiques congolaises et le manque fréquent d'autonomie vis-à-vis du pouvoir politique. Ainsi, le directeur général, de nationalité française, d'une société conjointe créée au milieu de la décennie 80, et opérant dans le transport urbain, affirme que la direction de la gestion a

été confiée au partenaire étranger minoritaire sur la base du critère de l'expertise reconnue à la société mère (Renault-VI). Selon lui, cette procédure est traditionnelle dans les sociétés conjointes réalisées par Renault-VI, notamment en Afrique où la relève locale est prévue dès l'émergence de compétences. C'est le moment de noter qu'en principe, l'organigramme des *joint-ventures* prévoit que si le directeur général (DG) est un dirigeant du partenaire étranger, le poste de directeur général adjoint (DGA) est occupé par un dirigeant congolais et *vice-versa*. A cet effet, dans certains statuts de sociétés conjointes on peut lire : "la direction générale de la société est confiée au DG assisté d'un DGA qui auront à assurer, en étroite collaboration, la gestion de la société et le suivi de toutes les activités relevant de cette mission". Il est apparu que le poste de DGA, confié au dirigeant congolais, ne génère pas d'antagonisme avec le supérieur hiérarchique ; de plus il joue un rôle clé dans l'assainissement des relations de travail entre les dirigeants étrangers et le personnel local. Néanmoins, notre enquête indique que le DG dispose, dans la pratique, des pleins pouvoirs dans la prise de décision, tandis que son adjoint et les autres dirigeants ne donnent que des avis consultatifs.

- Concernant ensuite les accords spéciaux de fourniture des services par le partenaire étranger, toutes les entreprises conjointes de notre échantillon ont signé des contrats de gestion et/ou d'assistance technique. En fait, de tels contrats, qui sont régulièrement renouvelés au-delà des prévisions initiales, procurent des revenus substantiels au partenaire étranger. En effet, pour ces contrats, le partenaire étranger, qui n'a qu'une obligation de moyens et non de résultats, est assuré d'une rémunération mensuelle, voire annuelle, qui parfois compense largement l'absence des dividendes. Par exemple, le contrat d'assistance technique conclu pour une durée de cinq ans à la création de l'entreprise conjointe SOCICO en 1988 prévoit, outre un savoir-faire général, une formation et un suivi du siège que le partenaire étranger SCANCEM, une FMN norvégienne, fournit : le directeur général de SOCICO et sept autres postes (directeur technique, directeur administratif et financier, chef de carrière, chef de production, chef de laboratoire, chef d'entretien mécanique, chef d'entretien électrique et d'instrumentation), son assistance en matière d'achat de matériaux, fournitures et pièces de rechange en provenance de l'étranger. A ce titre, SCANCEM perçoit un revenu fixe par an de 2 Millions de FF et 85000 FF par mois par expert détaché auprès de la SOCICO, soit un maximum de un milliard de FCFA. D'après un récent rapport confidentiel produit par un bureau parisien d'études sur cette société conjointe, le coût total de l'assistance technique reviendrait à 250 000 \$ par an et par expert, soit près du double de la norme internationale d'expatriation d'un cadre de direction. Le même rapport précise qu'au regard du capital investi par SCANCEM, le contrat d'assistance technique générerait probablement un profit de l'ordre de 20% par an qui devrait compenser largement l'absence de dividendes. Cet exemple illustre bien la pertinence de l'idée avancée par des auteurs tels que Killing et Raffi, à savoir que la performance de la société conjointe pour une société mère n'est pas exclusivement basée sur les profits réalisés par la première, elle repose aussi sur les prix de transfert, les royalties et frais de gestion non inclus dans la mesure classique des performances financières des entreprises.

- Concernant enfin le rôle et le fonctionnement des Conseils d'Administration (CA) des sociétés conjointes, certaines observations méritent d'être faites sur la base de notre enquête. En premier lieu, les administrateurs, au nombre de six à douze, disposent d'un mandat de trois à six ans en général renouvelable. Les décisions sont prises à la majorité

des voix, conformément à l'usage dans les sociétés anonymes ; en cas de partage des voix, celle du président du CA qui représente l'actionnaire majoritaire est prépondérante . En deuxième lieu, lors des réunions du CA il est apparu que, dans la majorité des cas, les administrateurs représentant l'État-actionnaire agissent souvent comme des fonctionnaires et non comme des dirigeants. Cette situation était particulièrement préoccupante pendant le règne, jusqu'en 1990, du Parti unique d'obédience marxiste, du fait de l'omniprésence des membres du Parti parmi les administrateurs de l'État, au détriment de technocrates relevant d'organismes publics de contrôle comme le Centre National de Gestion. Tant et si bien que certaines réunions du CA ressemblaient fort à une simple légitimation de la direction de l'entreprise. En conséquence, l'efficacité du CA a été entravée au détriment du partenaire local. En effet, en raison de la faible maîtrise des facteurs incorporels par les administrateurs du partenaire local, ceux-ci sont quasiment réduits à exercer un contrôle purement formel de l'entreprise conjointe, au profit des dirigeants étrangers qui sont en général mieux placés pour exercer un contrôle effectif, même avec une participation minoritaire au capital social. Schaan [12] dit donc vrai en relevant que "les partenaires minoritaires disposent d'une opportunité pour influencer le management d'une entreprise conjointe s'ils ont fait un choix approprié de leurs représentants au CA, lesquels représentants sont avertis sur les moyens stratégiques de l'entreprise conjointe, dotés de compétences dans la négociation et impliqués dans la culture du partenaire". En résumé, l'analyse des entreprises conjointes de notre échantillon, considérées comme globalement performantes et qui impliquent majoritairement les capitaux publics locaux avec les partenaires étrangers, semble corroborer l'hypothèse avancée par Killing [8] selon laquelle les *joint-ventures* où un partenaire domine le contrôle managérial sont généralement plus performantes que celles où ce contrôle est équitablement partagé. En effet, nous avons vu plus haut que le contrôle managérial est dominé au Congo par les managers du partenaire étranger *via* les mécanismes formels de contrôle des *joint-ventures*. Notre conclusion conforte celle d'une récente étude [3] sur le partenariat entreprises ayant couvert plusieurs pays africains au sud du Sahara. Selon cette étude, "la plupart des sociétés d'économie mixte relativement performantes sont celles où les partenaires du Nord détiennent le pouvoir de contrôle, celles bénéficiant d'une grande autonomie de gestion par rapport à l'État et ayant opté pour un système de gestion privée". Abondant dans le même sens, Rhomari [10] affirme que "la présence des partenaires privés étrangers, défendant d'arrache-pied leurs prérogatives, a limité l'ardeur des gouvernements à intervenir excessivement. Les organes d'administration et de gestion ont quelquefois joué pleinement leur rôle et permis de limiter les dégâts par rapport à ceux enregistrés dans les sociétés appartenant entièrement aux États".

Conclusion

Au terme de notre étude, nous voulons d'abord élucider l'apparente contradiction entre le résultat mis à jour au Congo et celui trouvé par Beamish [1,2] en Amérique Latine, concernant la vérification de l'hypothèse de Killing, puis nous formulons deux recommandations à même d'améliorer le contrôle managérial des entreprises conjointes pour les partenaires congolais, ainsi que les implications pour la politique gouvernementale.

S'agissant du premier point, il faut rappeler que Beamish, testant l'hypothèse de Killing dans les PVD, a constaté une faible performance dans une majorité de *joint-ventures* dont le contrôle managérial était dominé par le(s) partenaire(s) étranger(s), mais lorsque ce contrôle était dominé par les partenaires locaux, ou partagé, les cas de faible performance se montraient minoritaires. Il y a lieu de relever ici le fait que, contrairement à la situation du Congo et plus généralement de celle de la plupart des pays africains, en Amérique latine les partenaires locaux des entreprises conjointes sont principalement des groupes privés d'où émanent les directeurs généraux et auxiliaires capables de dominer et/ou de partager le contrôle managérial.

Il convient de préciser aussi qu'au Congo, on observe néanmoins des entreprises conjointes à participation publique locale qui sont non performantes, dans une proportion que nous estimons à près de 40% ces dernières années. Ceci pose, *in fine*, l'impératif d'une implication plus importante des capitaux privés nationaux pour un meilleur management des sociétés conjointes.

S'agissant du deuxième point, l'amélioration du contrôle managérial de ces sociétés par les partenaires domestiques renvoie fondamentalement à la promotion de l'actionnariat privé national. A cet égard, la privatisation en cours sous réserve d'une transparence (l'engagement récent du Congo dans le processus démocratique aidant) est de nature à favoriser l'émergence d'une classe d'entrepreneurs schumpétériens *via* l'instauration de rapports de partenariat inter-entreprises. En conséquence, pour le gouvernement congolais, son nécessaire appui au développement local du capitalisme renvoie, à tout le moins, à la réduction du *gap* entre propriété nationale et contrôle national par des mesures de politique économique visant la dynamisation de l'entrepreneuriat domestique : soutien à la formation en management, cession progressive aux entrepreneurs locaux des actions détenues dans les sociétés conjointes Nord-Sud ne relevant pas des activités stratégiques, poursuite des réformes en faveur de l'économie de marché, législation plus efficiente en vue d'une meilleure ouverture des nouvelles formes d'investissement international au secteur privé national, etc.

Références

1. Beamish P. (1984). *Joint-venture performance in developing countries*. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Western Ontario, Canada.
2. Beamish P. (1988). *Multinational joint-ventures in developing countries*. Routledge, London, New York : 21.
3. Chitou I. (1993). Le partenariat à l'échelle des individus, une nouvelle approche en Afrique Sub-Saharienne. *Marchés Tropicaux*, 5 février : 345.
4. Chowdhury J. (1989). *Relative importance of determinants of international joint-venture success : some preliminary evidence*. The Academy of International Business, Northeast Regional - Conference, Baltimore, June.
5. Dzaka T. (1993). Formation des sociétés conjointes et développement local de l'esprit d'entreprise (le cas du Congo). In : Ponson B., Schaan J.L., éd. *L'esprit d'entreprise*. AUPELF-UREF, John Libbey Eurotext, Paris : 231-46.
6. Geringer J.M., Hebert H. (1988). Control and performance of international joint-ventures. *Working Paper Series*, N°88-20R, October, University of Western Ontario, Canada : 1-29.
7. Hennart J.F. (1990). Les politiques de contrôle des investisseurs japonais aux États-Unis. In : Humbert M., éd. *Investissement international et dynamique de l'économie mondiale*. Economica, Paris : 240-1.

8. Killing J.P. (1983). *Strategies for joint-venture success*. Praeger, New-York.
9. Morin F. (1988). Pouvoir, contrôle et stratégies des firmes. In : Arena *et al.*, éd. *Traité d'économie industrielle*. Economica, Paris : 416.
10. Rhomari M. (1992). Besoins et sources de financement des privatisations. *Techniques Financières et Développement* ; n°26 : 20.
11. Schaan J.L. (1983). *Parent control and joint-venture success : the case of Mexico*. Unpublished Doctoral Dissertation, April, University of Western Ontario, Canada : 57.
12. Schaan J.L. (1988). How to control a joint-venture even as a minority partner. *Journal of General Management*, London ; vol. 14, n°1 : 8
13. Schaan J.L. (1990). Analyse des relations entre maisons mères et entreprises conjointes, une proposition d'approche méthodologique. In : Hénault G., M'Rabet R., éd. *L'entrepreneuriat en Afrique francophone*. AUPELF-UREF, John Libbey Eurotext, Paris : 230.

12

Les entrepreneurs originaires du Nord à Douala et à Yaoundé

G.A. BRENNER*, M. LIPEB**, J.M. TOULOUSE***.

* *École des Hautes Études Commerciales, Montréal, Canada*

** *ESSEC, Université de Douala, Cameroun*

*** *École des Hautes Études Commerciales, Montréal, Canada*

Le rôle des entrepreneurs dans le développement a été reconnu depuis longtemps. Cependant, la crise économique des années 80 a remis à l'esprit de tous leur importance cruciale au sein des stratégies de développement. Pour cette raison, de nombreux projets ont été entrepris pour déterminer les incitatifs qui poussent les entrepreneurs à l'action, ainsi que les raisons qui poussent certains à tenir le pari entrepreneurial tandis que d'autres l'ignorent, dans le but final d'élaborer des politiques qui aideraient les entrepreneurs, notamment dans les pays en développement [6,7].

Parmi les programmes d'études d'entrepreneurs, une proportion non négligeable s'est intéressée aux raisons qui poussent les membres de différents groupes ethniques à se lancer en affaires. Dans les pays développés, on a en effet observé depuis longtemps que la propension à l'entrepreneuriat diffère selon les groupes [5,10,12]. Ces études ont également souligné le rôle du réseau intra-ethnique dans le processus de création d'entreprises. Elles semblent indiquer l'importance de certaines variables, comme l'importance du réseau ethnique ainsi que le recours à des méthodes de financement informelles à l'intérieur d'un réseau intra-ethnique, dans le processus de création d'entreprises. Cependant,

Nous remercions sincèrement notre assistant de recherche Éric Futin, pour son aide.
Nous remercions également le CETAI et l'ACDI pour leur support financier.

si de nombreuses études existent sur l'importance de ces variables dans la création d'entreprises dans les pays développés, peu de semblables accessibles existent dans les pays en développement. Trop souvent on essaie d'appliquer dans ces pays les résultats d'études effectuées ailleurs, dans des contextes socio-économiques tout à fait différents et, en conséquence, les politiques d'incitation à l'entrepreneuriat qui en découlent ont tendance à échouer.

Pourtant si une leçon doit être tirée de la dernière décennie, c'est celle du rôle primordial joué par les entrepreneurs privés dans le développement. Ils ont en effet pris la relève du secteur public, en quasi-faillite dans la plupart des pays en développement, comme moteur économique, et ce, en dépit des difficultés posées par un environnement réglementaire et légal souvent mal adapté, étouffant et porté à l'exploitation des producteurs du secteur privé [1, p.138]. Dans son étude du secteur informel péruvien, Hernando de Soto soutient que le secteur dit "informel", constitué en majorité par des entrepreneurs issus des milieux les plus modestes, avait à Lima, en 1985, des ventes d'environ 322 millions de \$ par an [6]. Si des entrepreneurs démunis au départ de capital financier ou humain, pour qui les sources d'aide gouvernementale ou même l'accès aux ressources financières du secteur formel sont hors d'atteinte, réussissent cependant à créer la richesse, qui sait ce qu'aurait été leur contribution dans un climat réglementaire plus propice.

Les études existantes des entrepreneurs africains ont jusqu'à présent ignoré les caractéristiques qui peuvent aider ces entrepreneurs à réussir dans un climat généralement hostile : en effet, le groupe ethnique joue un rôle beaucoup plus important dans les sociétés africaines qu'il ne joue dans les sociétés occidentales. Cependant le rôle positif que le groupe ethnique peut jouer dans l'aide aux entrepreneurs en Afrique a été généralement ignoré, soit à cause de la "sensitivité" du sujet dans des sociétés où les conflits inter-ethniques sont encore communs, soit à cause du petit nombre relatif d'études sur les entrepreneurs en Afrique. Pour pallier cette lacune, nous avons entrepris une série d'études sur les entrepreneurs des divers groupes ethniques au Cameroun, sur le processus de création d'entreprises et sur les caractéristiques des entreprises créées. Le Cameroun est un pays où il existe depuis longtemps une tradition d'entrepreneuriat chez certains groupes, qui sert aujourd'hui de modèle à d'autres groupes. De surcroît, les mouvements de population à l'intérieur du territoire, notamment vers les villes, y constituent une réalité qui a certainement influencé la propension de certains à se lancer dans le processus de création d'entreprises. En étudiant le processus de création d'entreprises par les membres de différents groupes, nous pourrions d'une part isoler le rôle des réseaux intra-ethniques dans la décision de création d'entreprises et dans le financement de la petite entreprise et d'autre part vérifier l'impact des variables de l'environnement socio-économique sur les entreprises. Nous allons procéder maintenant à une brève description du contexte socioculturel camerounais et présenter la méthodologie et les résultats de l'enquête à laquelle nous nous sommes livrés.

Le contexte de l'étude

Le premier groupe que nous avons étudié a été celui des Bamiléké du Cameroun (*voir à ce sujet [3,4]*). La raison de ce choix avait été que les Bamiléké sont sur-représentés dans les activités commerciales, contrôlent de nombreuses P.M.E. dans tous les secteurs et sont

considérés comme étant le groupe le plus puissant du point de vue économique du pays entier. L'étude des entrepreneurs bamiléké de Douala a permis de déterminer que la gestion de leurs entreprises est très fortement influencée par l'appartenance au réseau des Bamiléké. Cette tendance est encore renforcée par le fait qu'ils mettent à contribution la méthode traditionnelle pour mobiliser l'épargne, la tontine. En effet, la tontine est apparue comme le moyen d'accès à des sources non négligeables de financement pour les entrepreneurs qui n'avaient ni grosses économies personnelles, ni garanties pouvant leur ouvrir l'accès aux prêts bancaires [8,11].

Le deuxième groupe que nous avons étudié est celui des entrepreneurs originaires du nord du Cameroun. Il s'agit là d'un groupe d'entrepreneurs provenant des groupes ethniques du Nord-Cameroun, où l'influence des Foulbé, islamisés de longue date s'est fait ressentir depuis longtemps, même auprès des groupes ethniques qui sont demeurés nominalement païens (*voir* à ce sujet [2]).

Les entrepreneurs originaires du nord ont été favorisés dans la période qui a suivi l'indépendance par le fait que le premier Président du Cameroun était lui-même originaire de cette région. Le recours à l'entrepreneuriat de ce groupe est plus récent que celui des Bamiléké et ses attitudes et comportements face au monde des affaires et de l'entrepreneuriat ont été influencés par sa culture musulmane.

L'enquête et sa méthodologie

L'enquête a été menée durant l'année 1992 auprès d'entrepreneurs originaires du Nord-Cameroun ayant une entreprise à Douala ou à Yaoundé. Elle a été menée par une équipe d'étudiants de l'ESSEC de Douala qui ont personnellement interrogé ces entrepreneurs. L'enquête s'est heurtée à des difficultés inhérentes au milieu dans lequel elle a été effectuée. La population cible est peu habituée à ce genre d'enquête et se méfie de l'usage qui sera fait des résultats. Sa collaboration, sous peine de refus, exige de longues explications et beaucoup de patience. Les horaires des rendez-vous ne sont pas toujours respectés. La présence de l'enquêteur est nécessaire pour compléter le questionnaire car il y a beaucoup d'analphabètes fonctionnels. Les gens contactés sont de plus très prudents et doivent s'assurer que leurs réponses ne vont pas leur nuire.

Nous avons réussi à rejoindre 117 entrepreneurs (soit 70 à Douala et 47 à Yaoundé) qui ont accepté de collaborer à notre enquête, bien que souvent ils n'aient pas voulu répondre à certaines questions qu'ils considéraient comme trop personnelles ou trop indiscretes.

Malgré toutes les difficultés mentionnées, nous pensons que les contacts noués ont permis d'éclairer le phénomène de la création d'entreprises par les entrepreneurs originaires du Nord-Cameroun à Douala et à Yaoundé. Il faut cependant reconnaître que la manière dont l'enquête a été menée peut avoir, à notre insu, introduit un biais dans l'échantillon. Cependant, presque toutes les études d'entrepreneurs qui reposent sur des entrevues souffrent de ce même défaut, à plus forte raison dans les pays en développement où les systèmes de cueillette d'informations statistiques sont encore à l'état embryonnaire.

Les résultats : l'entrepreneur originaire du Nord et son entreprise

La plupart des entrepreneurs de notre échantillon, originaires du Nord-Cameroun, sont issus de groupes ethniques islamisés : la Figure 1 montre en effet que 64 d'entre eux sont des Haoussa et des Foulbé, deux groupes islamisés depuis longtemps. De plus, les entrepreneurs de notre échantillon ne sont pas, en majorité, des nouveaux arrivés à Douala et à Yaoundé. Quarante-six d'entre eux (ou 79 % de ceux qui ont répondu à cette question) y résident depuis plus de dix ans. Les femmes sont peu représentées (cinq en tout dans l'échantillon), ce qui peut être plus le fait du réseau utilisé par les enquêteurs (qui tous étaient des hommes) qu'une image fidèle de la réalité. Cependant, si notre étude des entrepreneurs bamiléké souffrait du même défaut, il se peut que dans le cas des entrepreneurs originaires du Nord-Cameroun il s'agisse là d'une réflexion plus exacte de la réalité, car dans les tribus islamisées, les femmes sont beaucoup moins actives que dans les groupes christianisés comme les Bamiléké.

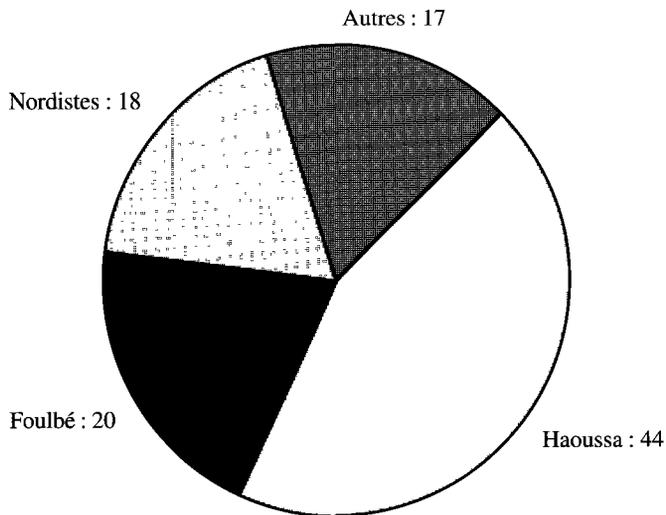


Figure 1. Origine ethnique des entrepreneurs du Nord à Douala et à Yaoundé.

La moyenne d'âge de ces entrepreneurs est de 38 ans (celle des femmes seulement 32 ans), une moyenne relativement élevée pour le Cameroun où, en 1987, 56,3 % de la population avait moins de 20 ans et la moyenne d'âge de la population active de 15 ans et plus en 1986 était de 35 ans ⁽¹⁾. Seulement 13 entrepreneurs sont célibataires, les autres sont mariés. Seulement 20 des entrepreneurs de notre échantillon n'ont pas d'enfant, mais la moyenne d'enfants par entrepreneur qui en a est de 3,9 avec un maximum de 20 enfants pour certains.

Le niveau de scolarité des entrepreneurs est relativement bas : 64 % des entrepreneurs de notre échantillon ont un niveau d'études primaires ou inférieur, 22,7 % un niveau début

(1) Ce chiffre a été calculé à partir des données des Nations-Unies [17]. La moyenne a baissé depuis 1986, étant donnée la forme de la pyramide des âges.

du secondaire (BEPC), 4,5 % un niveau probatoire, 2,7 % un baccalauréat et seulement 5,5 % ont suivi un enseignement de niveau universitaire (voir Fig. 2). Il s'agit là d'une population d'entrepreneurs beaucoup moins éduqués que l'échantillon des entrepreneurs bamiléké [3] ; toutefois le niveau d'éducation se compare avec celui de la population camerounaise en général. Ainsi, l'annuaire statistique de l'Unesco (1988) révèle qu'en 1976, 58,7 % de la population camerounaise âgée de 15 ans et plus n'avait aucune scolarité, et 40,7 % avait une éducation de niveau primaire ou avait complété une partie du secondaire (2).

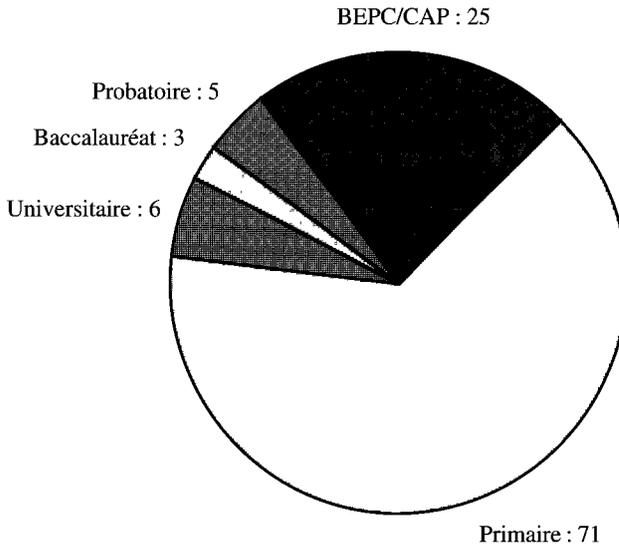


Figure 2. Niveau d'étude des entrepreneurs originaires du Nord.

La plupart des entrepreneurs de notre échantillon ne proviennent pas de familles entrepreneuriales : seulement 40, soit 34,8 %, ont des parents qui, à une période de leur vie, ont possédé une entreprise. Notons cependant que la plupart de ceux qui ne viennent pas d'une famille entrepreneuriale sont issus de familles rurales engagées dans l'agriculture - l'agriculture peut dans certains cas être considérée comme une entreprise mais il s'agit alors de grandes exploitations, rares au Cameroun. Parmi les entrepreneurs dont les parents ont possédé une entreprise, 23, soit 55 %, considèrent que l'entreprise de leurs parents était semblable à la leur. D'ailleurs dix entrepreneurs de notre échantillon ont hérité de leur entreprise.

Dans l'ensemble, les entrepreneurs ont une longue expérience de travail antérieure à la création de leur entreprise. Ainsi, 28 entrepreneurs avaient plus de 10 ans d'expérience sur le marché du travail avant de s'engager dans la voie entrepreneuriale et 46 entre 6 et 10 ans d'expérience. Seulement 18 entrepreneurs n'avaient aucune expérience sur le marché du travail avant de se lancer en affaires. Cette expérience a été acquise en majeure partie

(2) Ces chiffres sont obtenus en faisant une moyenne pondérée des pourcentages du rapport qui sont divisés en population âgée de 25 ans et plus et entre 15 et 24 ans.

dans le secteur privé : seulement deux entrepreneurs de notre échantillon ont travaillé dans le secteur public ou parapublic avant la création de leur entreprise. En revanche, 77 ont travaillé dans le secteur privé et 28 dans le secteur informel. Les fonctions occupées antérieurement à la création de l'entreprise étaient diverses : ouvrier spécialisé, employé de bureau, vendeur, etc. (voir Fig. 3). Soixante entrepreneurs reconnaissent l'utilité de cette expérience.

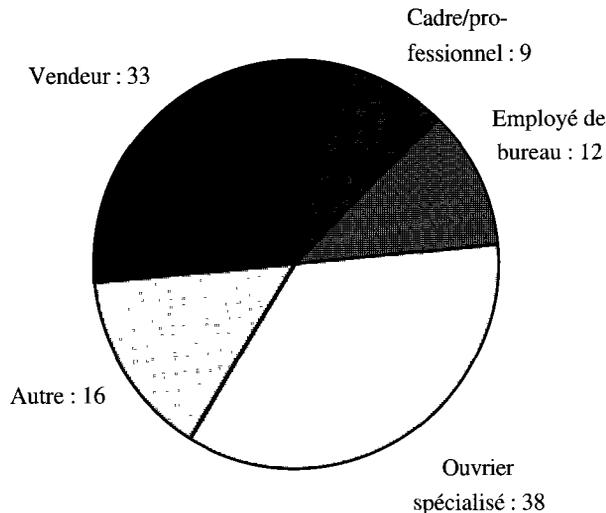


Figure 3. Fonction occupée avant la création de l'entreprise.

La plupart des entrepreneurs en étaient à leur première aventure entrepreneuriale : seulement 22, soit 19,1 %, avaient été auparavant propriétaire-dirigeant d'une autre entreprise. Cette entreprise était encore active dans neuf des cas. Les entreprises sont en majorité dans le secteur tertiaire et les ventes (82 cas). Par contre il n'y a que deux entreprises dans le secteur primaire. Elles ont également tendance à être concentrées dans un certain nombre de secteurs d'activités, en l'occurrence le textile, les détergents, le commerce de gros, les transports et les pièces détachées. La proximité avec le Nigeria explique probablement l'intensification du commerce avec ce pays et l'existence de créneaux tels que la vente des pièces détachées en provenance du Nigeria chez les nordistes. L'importance du transport tient probablement à la nécessité de ravitailler la partie septentrionale du pays en produits d'importation, entrés par les ports du sud. Les habitudes vestimentaires des groupes originaires du nord (en l'occurrence le port du pagne chez les femmes) expliquent le choix de cet autre créneau qu'est le textile.

Le capital initial nécessaire pour la création de l'entreprise varie de moins de 10 000 francs CFA à plus de 50 millions de francs CFA (Fig. 4), avec une moyenne d'environ 15 millions de francs CFA. Nous avons ainsi plusieurs entreprises relativement importantes dans l'échantillon. Les entrepreneurs installés à Douala ont dans l'ensemble investi un capital initial supérieur à celui investi par les entrepreneurs installés à Yaoundé (Fig. 5)⁽³⁾

(3) La moyenne de capital initial investi est de 22,5 millions de francs CFA à Douala et de seulement 3,6 millions de francs CFA à Yaoundé.

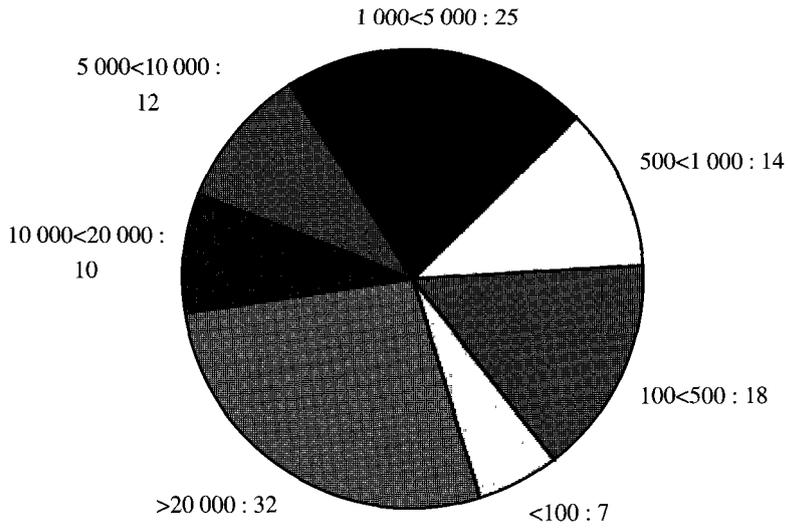


Figure 4. Capital investi (000 francs CFA).

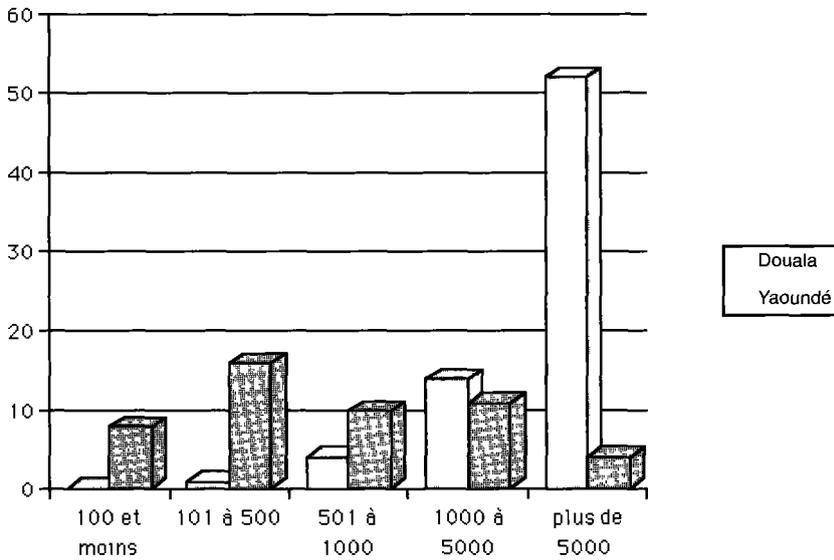


Figure 5. Capital initial requis : Douala et Yaoundé (000 francs CFA).

Les entreprises de notre échantillon ont en moyenne bénéficié d'un capital de départ supérieur à celui des entrepreneurs bamiléké de notre enquête précédente. L'orientation dans les secteurs à haute intensité capitaliste expliquerait le capital de départ beaucoup plus élevé.

Si certaines des entreprises créées sont d'assez grande envergure, d'autres le sont moins : 4 entreprises emploient plus de 50 employés, en revanche dans 21 des cas, il n'y a qu'un seul employé (Figure 6). Contrairement aux réponses obtenues lors de notre enquête précédente (presque tous les entrepreneurs disaient que leurs employés travaillaient en moyenne 40 heures par semaine, durée imposée par le Code du travail), 36 entrepreneurs disent qu'en moyenne leurs employés travaillent de 40 à 50 heures par semaine tandis que 15 disent que leurs employés travaillent plus de 50 heures par semaine en moyenne. Ces réponses peuvent refléter le fait que les entrepreneurs du nord sont plus candides ou peut-être moins au courant du cadre légal qui les oblige à ne pas faire travailler leurs employés plus de 40 heures par semaine.

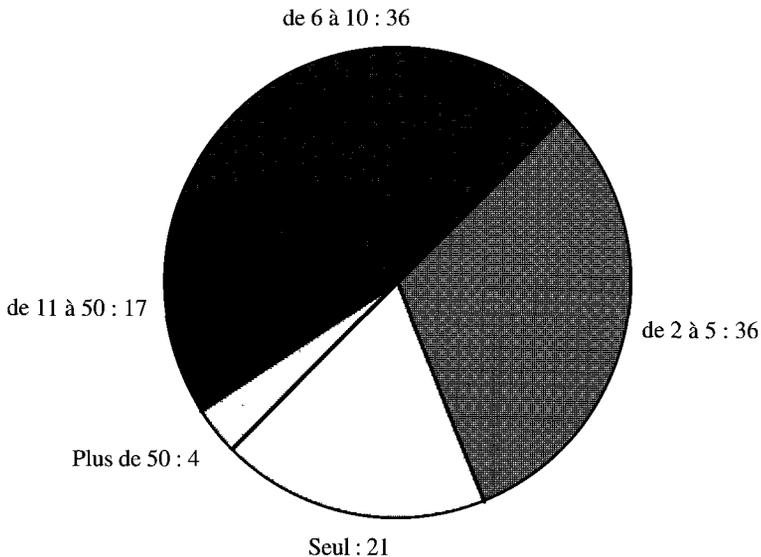


Figure 6. Nombre d'employés.

Les raisons qui ont poussé les entrepreneurs à fonder leur entreprise sont multiples. Cependant certaines sont prépondérantes. Ainsi, faire fructifier le capital est une raison qualifiée de "très importante" par 104 entrepreneurs ; vient ensuite le désir d'indépendance, très important pour 93 entrepreneurs. En troisième rang vient l'insatisfaction du travail antérieur (très important pour 63 entrepreneurs), ainsi que l'insatisfaction relativement au salaire (également très important pour 63 entrepreneurs)⁽⁴⁾. Il s'agit là d'une différence avec les entrepreneurs bamiléké qui, eux, semblaient ne pas être motivés par

(4) Tsika [15], dans son étude des propriétaires de petits ateliers de tôlerie-soudure à Brazzaville a lui aussi trouvé que 35% des 40 entrepreneurs de son échantillon ont dit avoir été motivés par une insatisfaction dans leur emploi antérieur et 42,5% par un échec scolaire.

une insatisfaction préalable de leurs conditions de travail et de leur salaire. Comme les entrepreneurs originaires du nord sont moins éduqués que les entrepreneurs bamiléké, la différence peut probablement être une conséquence des opportunités limitées ouvertes à ceux dont le niveau d'éducation est relativement bas.

Les réponses des entrepreneurs originaires du nord confirment une donnée apparue lors de notre première enquête auprès des entrepreneurs bamiléké : vingt entrepreneurs ont estimé qu'il s'était écoulé un an ou moins entre la première démarche effectuée en vue de créer l'entreprise et sa création ; par contre, 50 entrepreneurs ont estimé que la période écoulée était de 6 à 10 ans et 29, plus de 10 ans. On peut rapprocher ce résultat de celui de De Soto [6, p. 142] qui a montré que les réglementations péruviennes rendaient extrêmement longues et coûteuses les formalités nécessaires à la création d'une nouvelle entreprise au Pérou. Il semble que le Cameroun a également une réglementation onéreuse qui complique la tâche de l'entrepreneur.

En ce qui concerne les spécialistes consultés lors du lancement de l'affaire, 11 entrepreneurs ont consulté un gérant de banque, principalement pour demander des crédits, et seulement 4 ont consulté un organisme gouvernemental quelconque. En revanche, 40 ont consulté leur conjoint(e), 69 leurs parents, 69 également leur meilleur ami, 43 un membre éminent de leur communauté ethnique et 37 un autre entrepreneur du même groupe ethnique. Les entrepreneurs ne consultent donc pas des agences formelles pour l'élaboration de leur plan d'affaires ou pour leur financement, mais ils font surtout appel à leurs proches. Il s'agit là probablement d'une carence systémique

Dans les pays développés, de multiples instances gouvernementales et communautaires peuvent fournir une aide à l'entrepreneur, aussi bien au niveau du plan d'affaires que du montage financier. Au Cameroun, les entrepreneurs potentiels ne semblent pas avoir accès à ce genre de ressources, ce qui leur complique la tâche. Il apparaît que les personnes consultées lors de la création sont pour la plupart des intimes et non des techniciens (avocats, cabinets conseil).

Étant donné que les banques semblent ne pas avoir constitué un élément majeur du montage financier initial, il est intéressant de considérer les sources de capital initial des entrepreneurs. La banque est rarement utilisée : seulement 10 entrepreneurs ont utilisé un prêt bancaire pour financer la mise initiale de capital. Le gouvernement n'est pas plus utilisé : seulement un entrepreneur a obtenu un prêt gouvernemental. La majorité d'entre eux ont utilisé leurs économies personnelles, 65 ont eu recours à un prêt familial, 28 à un prêt d'un autre membre du groupe ethnique et 5 à des prêts d'une autre entreprise qui leur appartenait. Ce qui est frappant également, c'est que seulement 9 entrepreneurs originaires du nord ont imité les Bamiléké et ont utilisé les tontines pour se financer. Le rôle traditionnel de financier initial de l'entreprise des banques est rempli par le réseau intra-ethnique et les économies personnelles des entrepreneurs, ce qui a tendance à favoriser les entrepreneurs plus âgés, qui ont eu le temps d'amasser des économies personnelles ; ceci explique en partie l'âge moyen relativement élevé des entrepreneurs ⁽⁵⁾.

Le rôle du réseau intra-ethnique et de la famille apparaît très clairement également lorsque nous considérons le choix des associés et des employés. Ainsi, sur les 94 entreprises qui avaient des employés, dans 70 cas (soit 74,4 %) certains des employés étaient

(5) La variable "utilisation d'économies personnelles" est positivement corrélée à la durée de travail antérieure au lancement de l'entreprise ainsi qu'à l'âge de l'entrepreneur dans notre échantillon.

des membres de la famille de l'entrepreneur et dans 79 cas (soit 84 %) certains des employés étaient des membres de la même communauté ethnique. Les actionnaires ou associés, lorsqu'il y en a, sont en majorité des membres de la famille (30 cas) ou des membres du même groupe ethnique (22 cas). Dans seulement 18 cas les partenaires sont issus d'autres groupes ethniques.

Nos entretiens avec les entrepreneurs ont fait apparaître un fait intéressant sur le rôle du réseau dans la décision de partir en affaires. Certains des entrepreneurs nous ont dit avoir reçu les prêts initiaux, dont ils avaient besoin au début, de groupes de financiers qui auraient décidé de les parrainer. Ces groupes agiraient comme des banques marchandes, plaçant leur argent en le confiant à des personnes jugées crédibles et capables de le faire fructifier dans une entreprises (6). Ces groupes agiraient comme un réseau privé de financement qui permettraient aux entrepreneurs potentiels originaires du nord d'avoir accès à des sources de financement "parallèles" au lieu d'avoir recours aux banques.

Conclusion

Notre enquête auprès des entrepreneurs originaires du nord à Douala a permis d'éclairer le lien très étroit qui existe entre la culture, le fonctionnement de l'entreprise et son financement : devant la carence systémique, l'entrepreneur a recours à son groupe ethnique et à sa famille pour trouver les ressources financières et humaines dont il a besoin. Même si la modélisation de la relation n'est pas encore évidente, tout porte à croire, en l'état actuel de nos investigations, que l'entrepreneur originaire du nord, tout comme l'entrepreneur bamiléké, raisonne par rapport aux besoins de son ethnie. L'entrepreneur originaire du nord raisonne également en fonction des besoins ethniques pour dénicher les créneaux porteurs où il peut exploiter ses avantages concurrentiels. Notre enquête fait ressortir les besoins d'intégrer la variable ethnique aux schémas de développement de l'entrepreneur, si on veut que ceux-ci réussissent.

Références

1. Banque Mondiale. (1989). *Sub-Saharan Africa : from crisis to sustainable growth*. Washington D.C., World Bank.
2. Boutrais J. et al. (1984). *Le nord du Cameroun, des hommes, une région*. Éditions de l'ORSTOM, Paris.
3. Brenner G.A., Fouda H., Toulouse J.M. (1992). Les entrepreneurs Bamiléké de Douala : une enquête exploratoire. In : *Épargne informelle et financement des entreprises*. Lyon, Cahier Monnaie et Financement ; 21 : 47-62.
4. Brenner G.A., Fouda H., Toulouse J.M. (1993). Le financement des entreprises des Bamiléké de Douala. In : B. Ponson, J.L. Schaan, eds. *L'esprit d'entreprise*. Paris, John Libbey Eurotext : 267-78.
5. Brenner R. (1983). *History - The human gamble*. Chicago, University of Chicago Press.

(6) Certaines anecdotes qui nous ont été racontées à ce sujet sont très intéressantes. Il existerait pour chacun de ces groupes d'investisseurs un personnage qui agirait en temps que banquier du groupe. En réalité, l'argent de ce "banquier" ne serait pas déposé à la banque, mais il conserverait les liquidités par-devers lui, pouvant ainsi à tout moment les utiliser pour les besoins de fonds de roulement de ses entreprises.

6. De Soto H. (1989). *The other path*. Harper and Row, New York.
7. Hugon P. (1988). *Les politiques d'ajustement et les micro-entreprises dans les pays en développement*. Rapport de recherche, Caisse centrale de la coopération économique, Paris, septembre.
8. Lelart M. (1988). L'association "opérations 71-71" de Cotonou... De l'organisation des tontines à la banque tontinière. *Épargne sans frontière* ; 13 : 36-9.
9. Lelart M. (1989). Épargne informelle et entrepreneuriat en Afrique. *Épargne sans frontière* ; Septembre : 37-41.
10. Light I.S. (1972). *Ethnic enterprise in American : business and welfare among Chinese, Japanese, and Blacks*. Berkeley, University of California Press.
11. Mayoukou C. et al. (1993). *Mobilisation et allocation des ressources par les tontines mutuelles et commerciales au Congo : résultats d'une enquête dans les grands marchés de Brazzaville*. Note de recherche du réseau thématique "entrepreneuriat de l'UREF", 93-31.
12. Reeves F., Ward R. (1984). West indian business in Britain. In : R. Ward, R. Jenkins, eds. *Ethnic communities in business*. Cambridge University Press, Cambridge : 125-146.
13. République du Cameroun. DÉMO 87, résumé du recensement. Yaoundé (pas de date).
14. Toulouse J.M., Brenner G.A. (1988). *Les entrepreneurs immigrants : à la recherche d'un modèle théorique*. Rapport de recherche 88-05, Chaire MacLean Hunter en entrepreneurship, École des Hautes Études Commerciales, Montréal.
15. Tsika J. (1990). L'esprit d'entreprise : un produit de l'histoire. Le cas des petits entrepreneurs brazavillois. In : Hénault G., M'Rabet R. eds. *L'entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement*. AUPELF-UREF, John Libbey Eurotext, Paris : 311-322.
16. UNESCO. (1988). *Annuaire statistique*. UNESCO, Paris.
17. United Nations. (1990). *Demographic yearbook*. U.N., New York.

13

Contrats et incitants pour l'amélioration de la performance des entreprises publiques

A. DRUMAUX

École de Commerce Solvay, Université Libre de Bruxelles, Belgique

Les contrats de plan ou de gestion visent traditionnellement l'amélioration de la performance des entreprises publiques puisque, dans leur principe, il s'agit d'explicitier les attentes de l'État-tutelle sous forme d'objectifs et de veiller aux intérêts de l'État-actionnaire en s'assurant des résultats atteints. La pratique des contrats dans différents pays d'Europe et d'Afrique a cependant mis en évidence un certain nombre de problèmes relatifs à la transparence des contrats. La théorie économique récente permet de formuler des propositions susceptibles d'améliorer leur efficacité.

Cette contribution vise à discuter ces nouvelles propositions au travers de la présentation d'un exemple de mécanisme incitatif appliqué au secteur du logement social en Belgique. Le choix du secteur a été motivé par la possibilité de transposition des résultats à d'autres secteurs (transport, gestion de l'eau, développement rural...).

La première partie est consacrée à l'exposé du problème du point de vue de la tutelle ayant en charge les sociétés gérant les parcs de logements sociaux. La deuxième partie explicite, au travers d'un exemple chiffré, l'introduction d'un mécanisme incitatif par rap-

Cette contribution s'appuie sur les travaux d'une mission de consultation réalisée en collaboration avec le Bureau van Dijk pour l'exécutif de la Région de Bruxelles-Capitale. Il est évident que l'auteur reste seul responsable du développement proposé dans cet article sous la forme d'une solution théorique.

port à la poursuite d'objectifs désirés par la tutelle. Enfin la troisième partie reprend la solution proposée au regard de la théorie des contrats.

Présentation du problème d'une tutelle nouvellement créée

Au début des années 90, la région de Bruxelles-Capitale ⁽¹⁾ renforcée par son statut de région à part entière, enfin obtenu depuis 1989, décide de mettre en place un nouveau code du logement social. Les raisons en sont multiples.

Commençons par signaler qu'au gré des évolutions institutionnelles, dont il ne convient pas ici de faire le détail, la gestion du secteur du logement social est placée alors sous la responsabilité d'une société régionale nouvellement créée (la SRLB) dont les pouvoirs sont pratiquement à construire et qui est supposée assurer une tutelle intermédiaire sur les trente-quatre sociétés de logement social (les SISP) qui gèrent des parcs de logement, répartis sur les dix-neuf communes que compte la région de Bruxelles-capitale. Le morcellement de la gestion du secteur s'explique historiquement par une tradition fortement ancrée d'autonomie locale. De plus, cette caractéristique générale est renforcée par l'existence de plusieurs réseaux s'occupant du logement social : sociétés émanant de l'initiative communale, coopératives de locataires, sociétés dont l'origine est quasi caritative.

Ces facteurs d'autonomie locale et de morcellement du secteur ont eu tendance à renforcer des pratiques divergentes, tant au niveau de la gestion financière et patrimoniale qu'au niveau de la gestion locative. Au niveau de la gestion financière, une dizaine de sociétés sur les trente-quatre présentent une situation en déséquilibre structurel depuis au moins cinq ans. Il est reconnu que divers facteurs peuvent expliquer ces situations : certaines sociétés ont ainsi investi, avec l'accord de leur tutelle précédente, dans des ensembles de logement par recours à des emprunts sur le marché qui grèvent aujourd'hui leur résultat financier.

En gestion du patrimoine, les disparités sont accentuées. Le parc de logements des sociétés est en effet très inégalement réparti : de 100 à 3500 logements par société. Par ailleurs, la qualité (maisons individuelles dans des cités jardins, appartements normés) n'est pas identique entre les sociétés. Les situations financières différentes ont déterminé fortement les politiques d'entretien du parc, ce qui accroît les disparités dans l'offre de logement social.

L'exercice de la gestion locative présente également des disparités. L'inégale répartition des locataires les plus pauvres entre les sociétés explique les différentiels existant au niveau des revenus des sociétés puisque les loyers de base sont calculés en tenant compte de la capacité contributive des familles avec des plafonds qui semblent cependant dérisoires pour les familles les plus riches. Le système avant la réforme était organisé autour du profil du locataire entrant dans le logement, avec certains correctifs intégrant l'évolution dans le temps. Cependant l'inexistence d'un statut uniforme du locataire social et en particulier la coexistence d'un modèle "locataire assisté" et d'un modèle "locataire membre d'une coopérative de logement" sont à l'origine de distorsions dans l'application du principe de la capacité contributive, car le coopérateur acquiert un droit de rester pour

(1) La région de Bruxelles-capitale peut être assimilée à une "ville-État" comme un certain nombre de métropoles telles que Hambourg ou Brême en R.F.A., voire Washington.

autant qu'il souscrive aux augmentations de parts décidées par l'assemblée qui reproduit généralement une logique strictement égalitaire et non proportionnelle.

Il faut en outre signaler que la relative autonomie locale a bien entendu permis le développement d'un clientélisme tenace que personne ne songe à nier dans le secteur. Ajoutons à ce contexte des sociétés de logement et de leur tutelle le fait que la situation du logement en région de Bruxelles-Capitale est tendue, en particulier par un besoin croissant d'habitations à loyer modéré conditionnant le maintien dans la Capitale d'une part importante de son tissu d'habitants. Depuis le milieu des années 80, certaines anticipations sur le rôle de la "capitale de l'Europe" ont fortement contribué à alimenter la hausse des prix sur le marché immobilier.

Ainsi le problème posé à la tutelle régionale était, d'une part, l'évaluation des situations de déséquilibre permettant une remise à zéro raisonnée qui ne fasse pas l'impasse sur les erreurs de gestion et, d'autre part, la construction d'un nouveau mécanisme de tutelle qui assure une certaine transparence, ou du moins qui en limite l'opacité. Il n'est pas excessif d'utiliser la figure de l'aveugle pour caractériser la position de la tutelle dans le cas discuté. En effet, la Société Régionale du logement social (SRLB) se retrouve début 90 nouvellement créée, avec un cadre insuffisant pour exercer une tutelle sur des sociétés aguerries au contrôle administratif, exercé auparavant par une Société Nationale qui avait au moins pour elle une certaine légitimité historique.

L'utilisation d'incitants dans la formalisation des contrats

Les outils traditionnels de la tutelle administrative sont, comme chacun sait, le contrôle de légalité et le contrôle de conformité. Ils se réalisent à travers divers mécanismes *a priori* et *a posteriori* visant à s'assurer que la loi, les statuts et l'intérêt général ne sont pas lésés. Nul n'ignore cependant, depuis le Rapport Nora de 1967 en France, qu'une clarification des missions assignées par une tutelle est nécessaire pour dépasser les critiques faites au modèle traditionnel de la tutelle administrative. Il n'est donc pas surprenant, le contraire l'eût été, que dans le cas du logement social précédemment présenté, une solution ait été recherchée en termes de tutelle contractuelle.

En clair, cela s'est traduit par la volonté de formaliser un double niveau de contrats de gestion entre, d'une part, la tutelle région et la Société régionale du logement social (SRLB) et, d'autre part, ce qui nous intéressera plus particulièrement dans la deuxième partie, entre la SRLB et les Sociétés immobilières de service public (SISP). Une fois définies la nature des objectifs à poursuivre et leur traduction en indicateurs ⁽²⁾, le problème s'est posé de savoir quelle serait la capacité réelle de la société de tutelle intermédiaire (SRLB) à mener tout d'abord une négociation avec 34 sociétés de logement et à s'assurer de la réalisation des contrats. Nous reviendrons dans une troisième partie sur le contexte théorique de la solution envisagée. L'essentiel qu'il faut en dire, à ce stade, est la préoccupation de construire un mécanisme de contrôle qui, en complément à des systèmes

(2) Il faut signaler que la préparation du tableau de bord et la sélection des indicateurs soumis à incitants a été réalisée en concertation entre la tutelle régionale, la SRLB et les SISP.

classiques de sanction ⁽³⁾, repose sur des mécanismes incitant positivement, c'est-à-dire motivant les SISP à assurer leurs missions et à atteindre les objectifs fixés.

De tels mécanismes sont d'autant plus efficaces et équitables qu'ils modulent les montants de récompenses en fonction non seulement des caractéristiques propres de chaque SISP, tel que le nombre de logements qu'elle gère, mais aussi en fonction du degré de réalisation des performances. Le but poursuivi a été d'assurer l'interdépendance ou la solidarité des SISP qui, en fin de compte, interagissent sur le même terrain. Le défaut ou la faiblesse de l'une pénalise les autres en rendant les objectifs globaux du secteur plus difficiles à atteindre. L'équité vis-à-vis des sociétés de logement a été poursuivie par l'application d'un principe qui assure cette solidarité : "à chacun selon son effort étant donné l'effort des autres".

Choix a été fait de baser le mécanisme incitatif sur cinq indicateurs communs :

- taux d'inoccupés,
- effort d'entretien,
- résultat de l'exercice ou, selon les cas, résultat socio-financier ⁽⁴⁾,
- annuités de remboursement d'emprunts auprès de la SRLB,
- créances locataires.

La SISP propose son engagement par rapport à chacun de ces indicateurs. L'annonce qui est faite ne peut être inférieure ou supérieure de 10 % à la valeur historique de l'indicateur pour les trois dernières années. Le mécanisme de récompense fonctionne sur le principe "à chacun selon son effort étant donné l'effort des autres". Il se déroule comme suit pour chacun des objectifs :

- détermination des SISP qui ont atteint leur objectif. Les sociétés qui sont dans ce cas sont retenues pour l'attribution de la récompense forfaitaire ;
- parmi celles-ci, classement par ordre d'ambition d'objectif. L'objectif le moins ambitieux détermine le plancher à partir duquel les récompenses proportionnelles seront calculées au prorata de l'effort réalisé et à concurrence de la part consacrée à l'objectif dans le fonds de récompense global.

On pourrait être étonné de ne pas retrouver, parmi les indicateurs du mécanisme incitatif, d'indicateur mesurant l'adéquation sociale des locataires qui sont effectivement dans les logements sociaux. Pour des raisons techniques, il a semblé difficile d'imposer la poursuite d'un objectif direct de réduction de l'écart entre le profil attendu et le profil réel des locataires. Le choix a été fait, en revanche, de conditionner l'accès aux récompenses sur les indicateurs précédemment mentionnés au fait que le coefficient social ⁽⁵⁾ n'augmente pas. Il s'agit donc d'un mécanisme incitatif indirect qui pousse les sociétés dont le profil des locataires est au-dessus de la moyenne à surveiller leur coefficient social sous peine de perdre le fruit de leurs efforts sur les objectifs précédents. Signalons encore que l'obtention des récompenses est conditionnée par le succès dans trois objectifs minimum appartenant aux deux catégories patrimoine et gestion financière.

(3) Il s'agit principalement de substitution d'autorité en cas de manquement des SISP.

(4) Le résultat socio-financier est un résultat "corrigé" qui efface les différentiels provenant des profils des locataires et de l'âge du parc de logement.

(5) Le coefficient social est défini comme le rapport du total des revenus des ménages locataires au total des revenus de référence correspondant aux logements.

La description du mécanisme incitatif de base peut être résumée à travers un exemple théorique chiffré concernant le taux d'inoccupés ⁽⁶⁾.

Soient 10 sociétés de logement et une récompense de 10 millions de BEF attribuée à la poursuite de l'objectif réduction des inoccupés. Le taux d'inoccupés peut être évalué comme la perte de loyer, à savoir le rapport entre les loyers perdus du fait de l'inoccupation et l'ensemble de loyers perçus. Il s'agit donc d'un ratio à minimiser et l'objectif le moins ambitieux sera donc un plafond à ne pas dépasser. Le tableau I détaille une situation théorique pour dix sociétés et reprend les hypothèses utiles en termes d'objectif annoncé et de réalisation pour chacune.

Tableau I.

SISP	Objectif annoncé en %	A_i : réalisation en %	$A_i - O^m$: écarts valables en points de % ⁽⁷⁾
1	3,5	3	2
2	1,5	2	-
3	1	0,5	4,5
4	4,5	5	-
5	1,5	5	-
6	$5 = O^m$	6	-
7	0,5	0,5	4,5
8	2	2,5	-
9	$5 = O^m$	1	4
10	4	3,5	1,5
$\Sigma A_i - O^m$		12,5	

Soit une hypothèse complémentaire ci-après sur la répartition des logements entre les sociétés : il est possible de calculer respectivement le parc de logement des sociétés qui ont atteint l'objectif qu'elles annoncent (parc restreint L_1) et celui des sociétés qui non seulement ont atteint leur objectif mais présentent un écart positif par rapport à l'objectif le moins ambitieux (parc restreint L_2) (Tableau II).

Dans l'exemple théorique présenté, cinq sociétés réalisent leur objectif, dont une atteint seulement le plancher. Supposons que la récompense de 10 millions soit partagée à concurrence de 5 millions, récompense forfaitaire pour avoir atteint l'objectif, et à concurrence de 5 millions, récompense variable enregistrant l'écart par rapport au plancher. On trouvera en annexe diverses formules généralisant l'exemple.

(6) A quelques nuances près, il s'applique de manière identique pour les quatre autres objectifs.

(7) La prise en considération de l'écart se fait selon les règles suivantes :

- le % réalisé est inférieur ou égal à l'objectif annoncé;
- l'écart est mesuré par rapport à l'objectif le moins ambitieux, c'est-à-dire 5 % dans l'exemple (SISP n° 6 et n°9).

Tableau II.

N° SISP	Nb logements : N_1		N_i/L_1	N_i/L_2	
1	600	600	0.37	600	0.4
2	150	échec	-	échec	-
3	200	200	0.125	200	0.13
4	100	échec	-	échec	-
5	400	échec	-	échec	-
6	150	échec	-	échec	-
7	500	500	0.31	500	0.33
8	200	échec	-	échec	-
9	100	100	0.062	0	0
10	200	200	0.125	200	0.13
Parc restreint L_1	1600				
Parc restreint L_2				1500	

Le calcul de la récompense obtenue figurant dans le Tableau III repose sur la formule 3 de l'annexe 1. Il s'agit du calcul d'une récompense forfaitaire par logement et d'une récompense variable en fonction de l'effort et du nombre de logements.

Tableau III.

N° SISP	Forfait en BEF proportionnel au nb de logements	Récompense en BEF proportionnelle à l'effort et au nb de logements	Total en BEF
1	1 875 000	1 305 057	3 180 057
3	625 000	954 323	1 579 323
7	1 562 500	2 422 512	3 985 012
9	312 500	0	312 500
10	625 000	318 108	943 108
Total attribué	5 000 000	5 000 000	10 000 000

Revenons désormais à la motivation de l'exemple. Le choix d'illustrer le mécanisme incitatif prévu dans les contrats de gestion des SISP par l'objectif relatif aux logements inoccupés n'est pas fortuit. En effet, il s'agit par nature d'une mesure entachée d'incertitude pour une tutelle. A supposer que cette dernière fournisse une définition précise de ce qu'est un inoccupé, rien ne dit que les sociétés n'interprètent pas la définition et qu'elles mesurent toutes de la même manière l'indicateur.

Pour donner un exemple de l'asymétrie potentielle, puisqu'il s'agit d'un indicateur relatif à la perte de loyer suite à une inoccupation, deux sources d'incertitude au moins sont à relever : d'une part la prise en compte effective des logements vides depuis un temps à définir et d'autre part leur valorisation au loyer correct (dernier loyer perçu actualisé, loyer courant, loyer après rénovation, loyer compte tenu d'un profil social moyen, etc.).

C'est ici que l'on perçoit l'intérêt d'un mécanisme incitatif. En effet, en prévoyant une récompense élevée, les SISP sont poussées à déclarer le plus possible de logements inoccupés (les vrais, plus éventuellement d'autres dont le statut serait moins clair). Évidemment, une fois déclarés, il faut que la SISP montre les années suivantes qu'elle réduit fortement ce taux d'inoccupés. Supposons qu'elle "triche" en surévaluant, de façon à se créer une rente (les inoccupés) qu'elle va liquider fictivement petit à petit. Bien sûr, elle ne fera cela qu'en complément de la déclaration des logements vraiment inoccupés qu'elle aura intérêt à réduire également. L'objectif de réduction est donc atteint, même si c'est au prix d'un petit surplus qu'elle obtient en surévaluant ses inoccupés.

Dans le système de la tutelle sans incitant, les SISP sont, en revanche, encouragées à déclarer le moins possible d'inoccupés et à maintenir cette déclaration. Dans ce cas, les SISP sont en fait poussées à sous-estimer le nombre réel d'inoccupés. Entre deux maux, il faut choisir le moindre au regard de l'objectif de minimisation des inoccupés. Dans le premier cas, il peut y avoir transfert d'une rente indue (pour les faux inoccupés), cependant ce phénomène restera marginal pour des raisons de vraisemblance par rapport au parc de logement. Dans le second, les inoccupés resteront non déclarés. Le choix qui est fait ici est de considérer qu'il vaut mieux rémunérer des SISP pour leur prise en charge d'inoccupés (même si elles trichent un peu) que maintenir le *statu quo*.

On vient de découvrir à travers ce cas un principe essentiel des contrats à mécanismes incitatifs : la tutelle renonce à obtenir une information parfaite et laisse l'entreprise régulée capter un surplus.

La théorie des contrats (8)

L'intuition fondamentale est que l'information privée de l'entreprise ou de l'organisation lui permet d'accaparer un profit que l'on peut appeler rente institutionnelle [3]. La réponse régulatoire à ce coût est de chercher à l'atténuer sans chercher à le supprimer. Certaines propositions de réforme de réglementation des entreprises publiques s'inscrivent dans cette filière. Il s'agit de chercher à mettre en place des contrats optimaux, dits de second rang, qui intègrent des pénalités encourageant l'annonce véritable de l'effort poursuivi. Les contrats de plan ou de gestion des entreprises publiques peuvent ainsi être passés au crible de la critique de la théorie des incitations (*voir* à cet effet [1,2]). Dans cet exemple du logement social, il s'agit moins de la construction d'un mécanisme incitatif sur l'ensemble de l'allocation des ressources, que de la mise au point d'un mécanisme exogène distribuant une récompense complémentaire à ces ressources.

(8) Nous renvoyons globalement pour la théorie des contrats incitatifs à [4], pour un résumé de la théorie des incitations, à [5].

L'objectif poursuivi dans les contrats de nature incitative est de rendre moins "coûteux" l'accord entre la tutelle (le principal) et l'organisation soumise à la tutelle (l'agent). Tant le caractère réalisable des objectifs désirés par le principal que l'aspect réalité de l'effort de l'agent doivent être pris en compte. La mise en place de mécanismes incitatifs dans le cadre des contrats de gestion dans le secteur du logement social vise en effet à obtenir une information sur les objectifs "raisonnables" pour les sociétés SISP. Il est clair que les 34 sociétés se répartissent en plusieurs profils. Il est dès lors difficile d'imaginer, afin de simplifier la procédure de négociation des 34 contrats SRLB-SISP, de recourir à des valeurs d'objectifs établies en moyenne. Comment intégrer la diversité en s'assurant que chacune, quelle que soit son profil, s'engagera sur des objectifs raisonnables avec un effort le plus grand possible étant donné sa situation ?

La mise en oeuvre des mécanismes incitatifs suppose que soient définis le type de contrat, le mécanisme d'annonce de l'engagement pris et le schéma de récompense-sanction. Ces trois éléments s'inscrivent dans une séquence qui va de l'engagement à l'évaluation des résultats :

- le contrat reprend les objectifs et les standards à atteindre, il est le pré-requis fondamental à toute démarche de valorisation des efforts réalisés,
- compte tenu du fait qu'un certain nombre d'informations ne sont pas toujours disponibles au moment de la négociation du contrat, le mécanisme d'annonce de l'engagement doit assurer l'engagement vers des objectifs raisonnables,
- le schéma de récompense-sanction, quant à lui, établit une règle qui permet de rémunérer graduellement l'effort déployé pour atteindre les objectifs.

Reprenons ces éléments afin de caractériser la solution théorique proposée dans le logement social.

Le type de contrat

Il est essentiel de distinguer la nature du lien qui relie une institution à son autorité de tutelle. L'introduction du régime de contrat de gestion substitue partiellement la négociation à la définition unilatérale des missions. Dans un contrat, l'engagement est pris dans le cadre d'une relation du type principal-agent : l'agent s'engage sur un certain nombre d'objectifs à atteindre, et le principal garantit qu'un certain nombre de moyens seront mis à disposition de l'agent pour la poursuite de missions définies. La difficulté tient à une définition correcte des standards à atteindre : trop élevés, ils contribuent à décourager l'agent ; trop bas, ils ne constituent pas une garantie que le maximum est fait dans la poursuite des missions.

Les contrats peuvent être plus ou moins complexes selon le nombre d'acteurs concernés. Les relations seront bilatérales ou multilatérales selon les cas :

- le contrat bilatéral s'établit entre un principal (ou mandant) et un agent. Dans le contexte institutionnel public, il peut s'agir d'une part du ministère de tutelle technique et d'autre part de l'entreprise ou de l'institution chargée d'un certain nombre de missions de service public (par exemple le contrat Région-SRLB) ;
- le contrat multilatéral est une relation entre le principal et un certain nombre d'agents dont les décisions sont interdépendantes. Même si le principal établit des contrats parallèles avec les différents agents, la relation reste multilatérale si l'engagement pris dans un contrat individuel conditionne ou influence les autres contrats.

Les contrats entre la SRLB et les SISP sont de ce dernier type, puisque le mécanisme d'attribution de fonds d'investissements procède d'un partage d'une quantité limitée de moyens et donc rend interdépendantes les SISP dans leur recherche de moyens d'investissements. De même, dans leurs efforts de gestion, les SISP sont interdépendantes dans la mesure où la mauvaise performance (financière, sociale, urbanistique, organisationnelle) des uns obligera les autres à des efforts plus grands encore. La solution a consisté à inciter les SISP dans leurs efforts de gestion sur un certain nombre d'objectifs prioritaires au travers d'une récompense exogène au mécanisme d'attribution des investissements. Les récompenses obtenues peuvent être utilisées comme moyens complémentaires dont l'affectation est laissée à la décision de la SISP. La tutelle continue par ailleurs à juger les projets d'investissements des SISP en fonction de leur nature intrinsèque (caractéristiques techniques du projet, capacité de financement de la SISP).

Le mécanisme d'annonce

Le caractère incitatif d'un contrat consiste à favoriser la réalisation des objectifs inscrits au contrat. Dans cette perspective, le mécanisme d'annonce est un moyen qui vise à pallier les défauts de l'information disponible au moment de la négociation du contrat et qui pourraient entacher la connaissance quant aux niveaux "raisonnables" de l'effort attendu.

Constat est souvent fait que les deux parties de la négociation peuvent poursuivre des objectifs qui ne sont pas nécessairement strictement identiques, sans quoi la négociation serait inutile. Par ailleurs, une des parties peut avoir intérêt à conserver pour elle certaines parts d'information. Dans la relation qui s'établit entre un ministère de tutelle technique et l'institution chargée de missions de service public, il subsiste des marges de manœuvre. Le problème est de réduire l'ampleur de ces asymétries d'information entre le principal (la tutelle) et l'agent qui lui est soumis.

En effet, dans certaines situations, l'agent dispose d'informations sur l'effort qu'il est disposé à faire, par exemple sur l'objectif réduction des inoccupés ou sur ses coûts d'entretien, information dont ne dispose pas la tutelle. Bien sûr, cette dernière pourrait imposer une norme, mais comment la définir, et surtout comment savoir si elle correspond à une demande raisonnable de sa part ?

En vue d'un contrôle optimal, et dans le cadre d'un contrat qui est signé par les deux parties, le mécanisme d'annonces adéquat doit viser à faire en sorte que l'agent n'ait pas intérêt à "tricher" sur sa situation et que le mensonge qu'il pourrait faire grâce à une information privée devienne sans intérêt pour lui. Le recours à l'incitant vise à remédier à cette situation en proposant un système qui rende l'asymétrie sans intérêt stratégique pour l'agent. Un mécanisme est incitatif si, face à lui, l'agent choisit de dire la vérité dans son engagement sur un objectif. Pour obtenir la vérité, le moyen consiste à rechercher une règle à partir de ce qu'annonce le menteur potentiel et telle que celui-ci n'ait pas intérêt à mentir effectivement.

Si l'on suppose ne détenir aucun moyen de vérifier *a priori* ce qu'annonce l'agent, pour rendre le mensonge sans intérêt dans une relation bilatérale, on peut lui proposer de choisir entre deux contrats : un contrat avec un objectif élevé, en termes par exemple de réduction d'inoccupés, d'effort d'entretien ou encore de résorption de *mali* cumulé avec

garantie de récompense élevée, ou un contrat avec un objectif bas assorti d'une récompense forfaitaire ⁽⁹⁾.

Dans la mesure où une variable, par exemple un niveau de coût, est non observable *ex ante* par la tutelle, l'idée de base des mécanismes incitatifs d'annonce consiste à introduire, *via* une auto-sélection du contrat par l'agent, une relation entre la variable non observable (l'effort qu'il peut raisonnablement faire) et la variable observable (l'effort qu'il a fait). S'il se sait susceptible de réaliser un niveau de coût très bas, l'agent n'a pas intérêt à annoncer plus car, en renonçant à un risque raisonnable (il se sait capable en principe de le faire), il renonce à la récompense élevée. En choisissant un contrat, chaque agent révèle son information privée sur les chances qu'il estime avoir de réaliser tel niveau d'objectif.

C'est surtout dans les contrats multilatéraux comme ceux existant entre d'une part la SRLB et d'autre part les SISP que le rôle du mécanisme d'annonce peut simplifier les procédures de négociation. Lorsque les décisions des agents sont interdépendantes, le mécanisme d'annonce peut exploiter cette interdépendance. Le principe de base consiste à faire "payer" à chacun le coût que sa décision impose aux autres. Dans l'exemple discuté, faire payer le coût signifie n'obtenir de récompense qu'en fonction des efforts réalisés, étant donné qu'une limitation dans cet effort impose un coût aux autres sociétés. En fait, on cherche à rendre le mensonge sans intérêt sur l'engagement pris, en termes par exemple d'inoccupés, en faisant dépendre ce que l'on obtient de ce qu'annoncent les autres SISP.

Compte tenu du mécanisme, il est de l'intérêt de chacun de dire la vérité dans son engagement sur un objectif puisqu'il sait qu'il recevra une récompense tenant compte des efforts relatifs et non pas seulement de son engagement propre. Il n'a pas intérêt à annoncer trop haut, sinon il risque de ne pas tenir son engagement ; ceci est une garantie contre la définition d'objectifs inaccessibles et démobilisateurs. Si l'agent a la tentation d'annoncer trop bas, et sous réserve de garde-fou à prévoir, il garde un intérêt à faire au mieux par rapport aux autres.

L'interdépendance est assurée lorsque les différents agents sont engagés non seulement par rapport à leur propre annonce mais aussi à celles des autres, celles-ci permettant de définir l'annonce plancher d'économies à faire ou l'annonce plafond de coût acceptable selon le cas. Dans le cas de la limitation du déficit cumulé par exemple, on prendra comme plancher la variable la moins élevée annoncée (en l'occurrence le pourcentage de réduction annoncé) au sein d'un groupe homogène de sociétés. Dans cette solution, la tutelle préfère rémunérer tout effort au delà d'une variable plancher annoncée plutôt que chercher à définir pour chacune des sociétés SISP la réduction raisonnable. S'il s'agit de l'objectif réduction des inoccupés (valeur des loyers perdus à minimiser), le mécanisme fonctionne comme décrit dans la deuxième partie, en attribuant la récompense par référence à une variable plafond qui est l'annonce la moins ambitieuse.

Pour que l'interdépendance soit conservée, il faut en outre s'assurer qu'il n'existe pas de possibilités de collusion entre les agents. Pour éviter que l'objectif annoncé ne soit délibérément biaisé suite à des coalitions entre les agents, on peut définir un intervalle

(9) Il s'agit ici d'une transposition de l'application du principe du tarif à deux composantes : l'exemple classique est celui de la compagnie d'assurances qui donne à choisir entre un contrat à prime élevée avec garantie de remboursement et un contrat à prime faible avec remboursement partiel.

d'acceptation des annonces. C'est le sens de la règle mentionnée précédemment qui impose que les SISP ne puissent faire d'annonce inférieure ou supérieure (selon les cas) de 10% à la valeur historique de l'indicateur pour les trois dernières années.

Il est possible également de prévoir une sanction lorsque le constat est fait *ex post* d'une trop grande sous-estimation de la variable plancher ou surestimation de la variable plafond. Souvent l'information disponible sera complétée *ex post*, lorsque le vrai coût peut être évalué *ex post* par un audit. Dans un contrat multilatéral, on peut prévoir un audit des résultats de la société qui a fait l'annonce la moins ambitieuse et qui a atteint son objectif. Cette "menace crédible", dont il est impossible d'anticiper sur quel agent elle sera appliquée, donne au principal une parade efficace aux coalitions des agents et peut renforcer, si besoin en est, l'incitation à ne pas tricher et consolider les garde-fous du type "pas d'annonce en dessous d'un montant prédéterminé". Une clause de ce type est prévue à la renégociation des contrats des SISP.

Les schémas de récompense et de sanctions

Alors que le principe de la récompense repose sur l'acte d'accorder un avantage à des individus ou à une institution, la sanction peut consister tout aussi bien en la privation d'un avantage qu'en le fait de se voir infliger un désavantage. La sanction correspondant à une récompense peut être, selon les cas, une absence de récompense ou une pénalité. Cette caractéristique permet de distinguer des mécanismes d'une part de récompense/non-récompense et d'autre part de non-pénalité/pénalité. Le recours à l'un ou l'autre dépend d'une certaine manière de la gravité attribuée à la non-réalisation d'un certain résultat. On trouvera une application de cette distinction dans la possibilité qui est offerte aux SISP d'obtenir une récompense exogène à leurs moyens de financement, sous la condition que leur coefficient social ne se dégrade pas et que les objectifs soient atteints pour trois objectifs sur cinq.

Il est essentiel d'établir également une différence fondamentale entre des schémas de récompense-sanction individuelle et institutionnelle. Les premiers concernent l'effort des individus et de l'équipe dirigeante au sein de l'institution tandis que les seconds ont trait aux résultats de l'institution.

Le mécanisme de récompense-sanction décrit précédemment est un mécanisme institutionnel sans effet direct sur l'équipe. L'utilisation de la récompense est cependant sous le contrôle de la SISP qui peut prévoir des bonifications au personnel. Plus largement, on peut néanmoins considérer que la récompense obtenue au niveau de l'institution est une récompense symbolique au niveau de l'équipe dirigeante.

Références

1. Caillaud B., Quinet E. (1991). *Les relations contractuelles État-SNCF : une analyse sous l'angle de la théorie des incitations*. Actes du Séminaire d'Économie des Transports, Presses de l'École Nationale des Ponts et Chaussées, Paris.
2. Debande O., Drumaux A. (1992). *Régulation optimale dans le cadre de la théorie des contrats*. Rapport du 10^{ème} Congrès des Économistes Belges de langue française, commission 3 : Fonctions collectives et Alternatives de gestion, CIFOP, Bruxelles.
3. Laffont J.J. (1991). Nouvelles formes de réglementation. *Communications et Stratégies*, Paris, 4^{ème} trimestre.

4. Mougeot M., Naegelen F. (1992). *Mécanismes incitatifs et formation des prix*. Economica, Paris.
5. Perrot A. (1992). Asymétries d'information et contrats. *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, Paris, mars.

Annexe 1. Formules de calcul

Diverses formules sont possibles pour récompenser l'effort fourni sur un objectif particulier selon que l'on prend ou non en compte la taille du parc de logement.

Formule 1. Calcul de la récompense sur base d'un forfait et d'une récompense proportionnelle à l'effort.

$$\frac{F}{n} + \left(\frac{R}{5} - F \right) \frac{A_i - O^m}{\sum_{i=1}^n A_i - O^m}$$

forfait individuel récompense variable pondérée par effort relatif

F = récompense forfaitaire par l'objectif,

n = nombre de sociétés ayant atteint leur objectif,

$R/5 - F$ = récompense variable par objectif,

A_i = résultat réalisé par la société,

O^m = objectif le moins ambitieux parmi les sociétés qui ont dépassé ou atteint l'objectif qu'elles s'étaient donné.

Formule 2. Introduction d'un forfait par logement.

$$\frac{F}{L_1} N_i + \left(\frac{R}{5} - F \right) \frac{A_i - O^m}{\sum_{i=1}^n A_i - O^m}$$

forfait par logement récompense variable pondérée par l'effort

où L_1 = nombre total de logements des sociétés ayant atteint leur objectif,

N_i = nombre de logements de la société i .

Formule 3. Introduction d'un forfait par logement et d'une récompense proportionnelle fonction de l'effort et du parc de logements.

$$\frac{F}{L_1} N_i + \frac{N_i}{L_2} \left(\frac{R}{5} - F \right) \frac{A_i - O^m}{\sum_{i=1}^n A_i - O^m} \times \frac{\left(\frac{R}{5} - F \right)}{\sum_{i=1}^n \frac{N_i}{L_2} \left(\frac{R}{5} - F \right) \frac{A_i - O^m}{\sum_{i=1}^n A_i - O^m}}$$

forfait par logement récompense variable proportionnelle pondérée par coefficient de distribution

où L_1 = nombre total de logements des sociétés ayant atteint leur objectif,
 L_2 = nombre total de logements des sociétés ayant atteint leur objectif et ayant un écart positif par rapport à l'objectif le moins ambitieux,
 N_i = nombre de logements de la société i .

14

Les monopoles naturels électriques en Afrique : une évaluation

C. EBOUE

CERETIM, Université de Rennes I, France

Comment pouvons-nous définir de façon analytique les biens collectifs, ceux pour lesquels il n'y a pas de différence entre la consommation individuelle et la consommation collective ? Comment concevoir un système optimal d'allocation de ressources pour la production de tels biens ? Quel est le système de taxation efficient susceptible de financer la dépense publique ?

Ces trois interrogations ont été énoncées par Samuelson dans un article de 1954, depuis resté célèbre, l'auteur y définissant la nature, l'objet et le champ des dépenses publiques [21]. Bien entendu, la préoccupation en matière de production et d'allocation des biens collectifs est plus ancienne, puisqu'elle remonte à D. Hume en 1739, lequel a montré qu'il existe des activités, certes non rentables pour l'individu, mais qui le sont pour la collectivité entière. Cependant, même s'il est vrai que les travaux de Condorcet, avec le paradoxe du même nom, ou ceux des néoclassiques tels que Mazzola (1894), Sax (1924) ou Pigou (1928) (*voir* [22]), ont appliqué la théorie de l'utilité marginale au problème de la détermination optimale de l'offre de biens collectifs, ces travaux n'ont pas toujours permis de façon précise de distinguer, par nature, les biens privés des biens publics. Certes, la règle de l'égalité du gain marginal et du coût marginal à l'optimum était prise en compte. Toutefois, les aspects d'efficience d'un système fiscal ou de la taxation optimale comme support à la production et la distribution des biens collectifs restaient ignorés. Par ailleurs, sans le corpus théorique de l'efficience au sens de Pareto établi dans les années 1930, une intelligence des conditions de défaillance du marché restait limitée.

L'intérêt de l'article de Samuelson réside donc dans ce que, pour la première fois, on possède une formulation claire de ces différentes questions et des résolutions partielles qui seront à l'origine du développement de l'économie du bien-être et des choix collectifs, comme d'ailleurs de l'économie industrielle. Deux faits vont cependant conduire à un changement de perspectives.

D'une part, alors que la notion de biens collectifs semblait désormais acquise, que les conditions d'un équilibre général pareto-optimal semblaient bien définies en présence de biens collectifs purs, indivisibles, non-rivaux et non-exclusifs, un important mouvement de libéralisation commencé aux États-Unis et en Grande-Bretagne va conduire à la remise en cause de la production, par le secteur public, de ce type de biens. La déréglementation du secteur énergétique, en Grande-Bretagne en 1982 et 1983, simultanément avec les télécommunications, comme d'ailleurs aux États-Unis où est effectué en 1984 le démembrement de la plus grande firme du monde (American Telephone and Telegraph Company, ATT), pose le problème des biens collectifs, dont la production peut être assurée par des monopoles publics, ces monopoles étant, par ailleurs, considérés comme naturels du fait de l'importance des coûts d'entrée sur le marché, ce qui leur assure une efficacité supérieure, en raison de leurs économies d'échelle et d'envergure potentielles plus grandes. La libéralisation et la déréglementation, font apparaître un paradoxe : la notion de biens collectifs, qui était censée expliquer comment le secteur public peut compenser, par sa présence sur le front productif, les défaillances du marché, fournit désormais l'argument de la contestation du poids du secteur public dans l'économie.

D'autre part, dès février 1993, le programme économique de Bill Clinton, le nouveau Président des États-Unis, fait apparaître qu'il existe des branches stratégiques dans le secteur privé (agriculture, transports aériens, sidérurgie) qui, en raison de leur impact décisif sur l'emploi, appellent, de l'ensemble de la nation américaine, une augmentation des subventions, en vue d'accélérer leur redressement, afin de les préparer au combat inégal qui les oppose aux branches homologues européennes, largement subventionnées. A nouveau, la question du champ des interventions de l'État est posée, Bill Clinton opposant à la vague libérale républicaine des directions précédentes, un volontarisme en matière industrielle.

Les pays africains font aujourd'hui face à des enjeux différents, mais qui peuvent être éclairés par les enseignements des expériences occidentales. Sous la pression de la contrainte extérieure, ils doivent restructurer leurs économies en étant obligés par les bailleurs de fonds internationaux, de déréglementer le secteur public, voire de privatiser de nombreuses entreprises publiques. Les monopoles électriques font partie de ces entreprises à restructurer. La question aujourd'hui est de savoir, s'il est véritablement utile d'engager un mouvement intégral de libéralisation, dans des économies où la preuve n'est pas encore faite d'un dynamisme différentiel plus élevé du secteur privé, notamment dans des industries de réseaux fortement capitalistiques.

C'est à répondre à cette question que s'attache le présent article. La première partie fait apparaître pourquoi les monopoles naturels furent souhaités dans les pays développés en général, et dans les pays africains en particulier. La seconde partie revient sur les arguments ayant fondé la récusation de ce type de monopoles.

L'énergie électrique en Afrique : un monopole naturel souhaité

Les monopoles naturels africains, dans la branche de l'électricité, ont été mis en place progressivement pendant la période coloniale et après les indépendances. Dans certains cas, comme au Cameroun, a été réalisée la fusion d'entreprises déjà présentes sur le marché (Électricité du Cameroun et Énergie Nationale Électrique du Cameroun). De nombreux arguments théoriques et empiriques ont pu fonder cette monopolisation. Parmi eux, il faut retenir essentiellement l'irréversibilité des coûts fixes et la plus rapide accumulation d'économies d'échelle, sans oublier les missions d'aménagement du territoire et d'impact sur l'industrie et la croissance assignées à ces entreprises, comme à de nombreuses entreprises publiques. Nous examinerons donc successivement les arguments théoriques et les justifications empiriques des monopoles électriques africains.

Les fondements théoriques

La justification d'un monopole naturel dans le secteur énergétique - en particulier celui de la branche électricité qui recevra un traitement plus détaillé ci-après -, réside d'abord dans la spécificité des processus productifs utilisés, lesquels sont à rendements dimensionnels croissants. Ensuite l'énergie, autant dans son volume que dans son prix, apparaît généralement comme une contrainte ou, alternativement, comme une variable de politique économique.

L'énergie électrique : un secteur à rendements dimensionnels croissants

Les rendements croissants à l'échelle sont un sujet depuis longtemps traité dans l'histoire de l'analyse économique. Il en résulte l'incompatibilité entre l'objectif de maximisation du profit des offreurs et celui de maximisation de l'utilité des consommateurs.

L'éclairage de l'histoire de la théorie économique

L'histoire de la théorie économique a montré, depuis le 19^{ème} siècle, que les techniques de production choisies par les producteurs ne sont pas toujours associées à un régime de rendements constants ou décroissants, donc de coûts constants ou croissants suivant les quantités. Partant, le régime de marché concurrentiel, caractérisé par l'atomicité de l'offre et par la règle de maximisation du profit, à l'égalité du prix affiché et du coût marginal, ne constitue pas une condition impérative d'optimum de premier rang.

L'observation de la réalité et sa confrontation avec l'hypothèse d'équilibre général optimal, au sens de Pareto, ont permis de noter que la production de certains biens, et surtout de nombreux services, résulte de processus à rendements croissants avec l'échelle. Ces processus que l'on peut encore appeler processus à rendements dimensionnels croissants (*voir* [29], pp. 1925-51) se traduisent par des coûts unitaires décroissants sur l'ensemble des volumes de productions, permis par la taille comme par les autres caractéristiques technologiques utilisées.

Dans la littérature, l'existence de rendements dimensionnels croissants associés à la décroissance des coûts unitaires, peut résulter soit d'une combinaison plus efficiente des facteurs dus à l'apprentissage par exemple, soit d'économies résultant d'une meilleure affectation des ressources, à la suite de l'amélioration de la division du travail, soit enfin

d'une baisse des coûts factoriels résultant de l'augmentation de la demande de ces derniers par l'industrie, ou alors de volumes de transactions tendanciellement croissants. Dans ce dernier cas, par exemple, comme le note W. Sharkey [24], le volume des stocks peut toutefois ne pas croître en proportion des ventes pour qu'en probabilité la demande reste identiquement satisfaite.

A côté de ces facteurs, les processus à rendements dimensionnels croissants ont deux spécificités marquantes :

- en premier lieu, une forte intensité capitalistique de leurs équipements, dont les coûts fixes initiaux et éventuellement irrécupérables (*sunk costs*) sont très élevés, alors que, parallèlement, les coûts variables sur tout ou partie de l'ensemble de la production, en dessous du maximum des capacités de production, ont tendance à rester faibles, cette combinaison des coûts fixes élevés et des coûts variables faibles, se traduisant par la diminution des coûts unitaires ou des coûts moyens au fur et à mesure que le nombre d'unités produites ou d'usagers s'élève [29, pp.1925-51] ;

- en second lieu, des coûts de production plus faibles, lorsque la production de l'ensemble de l'industrie, voire de la branche, est le fait d'une seule firme, que lorsqu'elle résulte de la production cumulée de deux ou plusieurs autres firmes. Car si toutes les firmes d'une industrie possèdent la même fonction de coût, alors que l'une d'entre elles possède une meilleure technologie, le principe de la sous-additivité implique que les coûts de l'ensemble de l'industrie sont rendus minima, lorsqu'une seule firme reste présente sur le marché [25, pp.603-5].

Le monopole naturel se caractérise alors, d'une part, par des économies d'envergure significatives suivant le principe de la sous-additivité de la fonction de coût ⁽¹⁾, et d'autre part par l'existence de rendements dimensionnels croissants.

Dans le premier cas, une firme "multi-produits", sujette à la sous-additivité de sa fonction de coût, est en mesure de présenter sur le marché toute combinaison des différents outputs, à des coûts (notamment fixes) plus bas que l'ensemble des firmes concurrentes, et ce en régime de pointe de la demande ou non. L'existence des économies d'envergure détermine aussi bien celle d'un monopole naturel que l'apparition d'une structure industrielle efficiente. Dans cette hypothèse, en effet, il n'y a pas de sens, que les fonctions de coût soient d'ailleurs sous-additives ou non, que la production soit le fait de firmes séparées à produits uniques. Même s'il est vrai que l'ensemble de la production peut résulter de l'action de nombreuses firmes de portefeuilles de produits diversifiés, les conditions d'efficience allocative peuvent contraindre sévèrement à la fois le nombre et la taille optimaux des firmes. Le cas limite d'une firme unique présente sur le marché est celui du monopole naturel [28, pp 36-7].

(1) Une fonction de coût est sous-additive pour tout bien (X) lorsque : $C(X) < C(X_1) + C(X_2) + \dots + C(X_k)$, pour tous (X_1, \dots, X_k) tels que leur somme soit égale à (X). Les (X_i) étant ici des outputs issus des firmes (i). Cette règle s'applique aussi à une firme dont la production est soumise à des économies d'envergure. Dans ce cas, il s'agit d'économies de coûts de production et de vente résultant de productions jointes. On a alors pour deux biens (Y_1) et (Y_2) produits par cette firme : $C(Y_1, Y_2) < C(Y_1, 0) + C(Y_2, 0)$, avec $C(Y_i, 0)$ pour $(i = 1, 2)$ représentant le coût individuel (*stand-alone cost*) de la production du bien (Y_i) . Toute augmentation de coût (*incremental cost*) liée à la diversification du portefeuille de produits s'écrit alors : $C(Y_1, Y_2) - C(0, Y_1)$, pour $(i = 1, 2)$. Les économies d'envergure constituent, avec la différenciation des produits ou la segmentation des marchés associés, une des modalités du choix des produits en vue d'un positionnement stratégique [11 : 27].

Dans le second cas, l'existence d'un monopole naturel est soumise à des conditions moins restrictives, puisqu'il peut s'agir d'une firme à spécialisation absolue. Un tel monopole résulte en effet généralement d'une concurrence imparfaite et surtout inefficace entre de nombreuses firmes, ainsi que le révèle l'histoire de l'analyse économique.

Dès 1848, J.S. Mill est le premier à avoir mis en avant l'idée d'un monopole naturel, en observant l'économie de travail qui résulterait de la fusion en un seul de tous les réseaux d'adduction d'eau de la ville de Londres.

Un demi-siècle plus tard, en 1887, H.C. Adams fonde le concept de monopole naturel, en démontrant que, dans certaines industries, lorsque la loi des rendements décroissants est à l'œuvre, la libre concurrence est incapable d'exercer une saine action régulatrice.

En 1923, J.M. Clark apporte une contribution majeure à la définition de la notion de monopole naturel, à travers l'analyse des fonctions de production non convexes ; en faisant remarquer que dans certaines industries les coûts fixes constituent une importante proportion de l'ensemble des coûts, ce qui rend imparfaite la concurrence entre firmes. En régime de demande inélastique, les prix ont tendance à baisser, pour se situer à hauteur des coûts marginaux, en-dessous des coûts moyens. Par ailleurs, pour s'ajuster à des baisses des prix antérieures, les firmes procèdent à des rationnements quantitatifs ou discriminent entre les catégories de leurs clientèles, en fonction des prix.

L'équilibre devient alors aléatoire et peut, dans certains cas, ne pas exister, si les comportements des firmes sont non coopératifs. Ces effets potentiellement pervers sur l'efficacité d'une économie de marchés concurrentiels, lorsque les rendements croissants à l'échelle sont considérés, ont été par la suite approfondis.

Rappelons que, déjà en 1870, A. Marshall en avait pris conscience, mais en essayant "paradoxalement de sauver l'économie de marché", en expliquant par exemple, à l'aide de l'argument des effets externes (2), la compatibilité entre la pente négative d'une courbe d'offre à long terme d'une industrie et la pente positive de la courbe d'offre marginale de sa firme représentative. La conclusion de cette analyse quoique erronée [29, pp.1929] a été reprise plus tard, en 1932, par A.C. Pigou. Ce dernier montre, mieux encore, le caractère non satisfaisant du mécanisme concurrentiel en présence de non-convexités dans la production. Dans ces conditions, le monopole de la production par une seule firme est préférable à la concurrence entre de nombreuses unités.

Bien entendu, des travaux ultérieurs développés notamment par A. Lerner, O. Lange, H. Hotelling, J. Meade ou R. Coase, ainsi que par M. Allais en 1941 dans le *Traité d'économie pure*, ou, à partir de 1949, par M. Boiteux dans de nombreuses publications à l'origine de la "Règle de Ramsey-Boiteux" [20, pp.304-5], vont affiner et nuancer cette conclusion, en posant les fondements contemporains de la tarification au coût marginal et de la notion de monopole naturel.

Aujourd'hui, il semble admis que les chemins de fer ou les télécommunications et la plupart des services collectifs présentent des caractéristiques de monopole naturel du côté de l'offre. Une industrie en situation de monopole naturel est par définition un espace de détermination des économies d'échelle mais surtout des économies d'envergure largement significatives à long terme [28, pp 36-40].

(2) Pour une analyse plus précise des rendements d'échelle croissants en tant qu'externalités chez A. Marshall, voir [10].

Les industries de réseau, comme celles de gaz et d'électricité, sont des industries de ce type. Elles ont toutes la particularité de devoir recourir pour le transport et la distribution, à des installations fixes telles que les gazoducs ou les lignes électriques à haute, moyenne ou basse tension. Les premiers réseaux de ce type, situés généralement à l'échelle d'une localité, ont été construits par des entreprises privées. Très vite, il est apparu que leur développement était peu compatible avec l'entreprise privée, soit en raison des gaspillages résultant d'une très forte concurrence - plusieurs réseaux de distribution dans une même rue -, soit en raison de la disparition de la concurrence au profit d'un monopole souvent abusif de la part d'une seule firme [18, pp 1798-99].

Ce fait stylisé traduit donc l'incompatibilité entre rendements dimensionnels croissants et économies d'envergure du côté de l'offre, et maximisation de l'utilité des consommateurs du côté de la demande.

Le conflit d'objectifs entre la demande et une offre à rendements croissants

Il est possible de montrer simplement qu'une entreprise ou une industrie à rendements dimensionnels croissants n'a aucune incitation à mettre en œuvre, lorsqu'elle est soumise à des règles de marché concurrentiel, des plans de production compatibles avec l'optimum du consommateur. Pour illustrer cette idée, partons du modèle simple suivant (voir [28], 1933) :

Notations du modèle :

- P_x : prix unitaire du bien (X) produit par la firme,
- P_L : prix unitaire du travail (L),
- (1) $X = F(L)$: fonction de production dépendant du travail, avec $F'(L) > 0$, $F''(L) < 0$, $F(0) = 0$,
- (2) $U = U(X,L)$: fonction d'utilité du consommateur représentatif,
- (3) $\text{Max } U = U(X,L) = U(F(L),L)$: fonction-objectif du consommateur,
 $X < F(L)$: contrainte de quantité à consommer,
- (4) $R = p_x(X)$: contrainte budgétaire du consommateur,
- (5) $\text{Max } (L) = P_x X - P_L L$: fonction-objectif du producteur.

Le modèle (1),(2),(3),(4),(5), ainsi que les paramètres exogènes (P_x) et (P_L), décrivent une économie à un seul consommateur et à producteur unique. Le consommateur représentatif satisfait son utilité à l'aide d'un seul bien (X), produit à l'aide d'un seul facteur de production, le travail offert (L) par le consommateur. Ainsi, (1) décrit une fonction de production homogène. Les propriétés de cette fonction indiquent des rendements dimensionnels croissants.

Le programme du consommateur

Il est donné par l'équation (3), qui indique que le consommateur représentatif maximise son utilité sous la contrainte de la quantité de biens (X) à consommer. De ce fait, l'utilité du consommateur est maximum, si l'on a la condition de premier ordre vérifiée, à savoir :

$$(6) U'_X \cdot F'(L) = - U'_L$$

Cette relation indique que l'existence de rendements croissants avec l'échelle de la production, ne modifie pas les conditions de premier ordre traditionnelles. L'utilisation du travail (L) affectée à la production du bien (X), est poussée jusqu'au point où l'utilité mar-

ginale du bien (X), soit $(U'_X \cdot F'(L))$, serait égale à la désutilité marginale du travail $(-U'_L)$. Cette condition est nécessaire mais non suffisante. Encore faut-il que la dérivée seconde de la relation (6) par rapport au travail soit négative. Ceci n'est possible qu'à la condition que la pente de l'ensemble du domaine de production soit respectivement plus forte que celle des courbes d'indifférence du domaine du consommateur :

$$(7) F''(L) > d(U'_L/U'_X)/dL.$$

L'utilité maximum du consommateur aux conditions (6) et (7), l'est aussi plus classiquement lorsque l'utilité marginale pondérée de l'usage du bien (X) compense au moins la pénibilité marginale pondérée du travail :

$$(8) (U'_X)/P_X = -(U'_L)/P_L, \text{ soit } P_X = -(U'_X/U'_L) P_L$$

Le programme du producteur

Il est donné par l'équation (5). A l'optimum concurrentiel, une firme maximise son profit, lorsqu'elle emploie une quantité de travail dont la valeur du produit marginal est égale au prix de ce dernier (relation 9), ou alternativement offre une quantité de bien (X) dont le prix et le coût marginal associé sont égaux (relation 9') :

$$(9) P_X F'_L = P_L ; (9') P_X = P_L/F'_L$$

En substituant dans (9) la valeur du prix du bien (X) donnée par (8), on retrouve la relation (6) d'optimum du consommateur :

$$(6) (-U'_X/U'_L) P_L F'_L = P_L \text{ ou } (6) U'_X F'_L = -U'_L.$$

Donc l'optimum du producteur est bien compatible avec l'optimum du consommateur. Cependant, l'égalisation du prix du travail (P_L) et de la valeur du produit marginal de ce dernier ($P_X F'_L$) à partir de la relation (9), n'indique pas que le comportement concurrentiel constitue un choix spontané pour une firme à rendements croissants.

Le profit ne peut être maximum que si les conditions de second ordre sont satisfaites, à savoir en régime de concurrence pure et parfaite $P_X F''_L < 0$. Comme par définition des caractéristiques technologiques de (1), $P_X F''_L > 0$, les conditions de maximisation du profit ne seront jamais satisfaites par une firme à rendements dimensionnels croissants, dès lors, (9) ou (9') correspondent non pas à des conditions de maximisation du profit mais plutôt à la minimisation des pertes. Pour tout niveau de prix, une telle entreprise lorsqu'elle est libre de ses choix, fermerait ses portes ou maximiserait son profit en produisant une quantité infinie. De cette analyse on peut déduire trois conséquences :

- l'organisation parfaitement concurrentielle des marchés n'est pas de nature, dans une industrie où des entreprises mettent en œuvre des processus de production à rendements dimensionnels croissants, à induire de leur part des comportements de type concurrentiel. Dans le voisinage de l'optimum, où les coûts marginaux sont croissants, certains producteurs seraient même confrontés à des pertes permanentes et donc évincés du marché. Au total, on peut conclure à l'échec des marchés concurrentiels (Bator 1985, p.367 in [29]).

- une entreprise bénéficiant d'un pouvoir de monopole, dû à un avantage comparatif lui-même lié à l'existence d'une technologie - à rendements croissants - plus efficace que celle des partenaires - à rendements constants ou décroissants -, va capter l'essentiel de la demande. En fabriquant des quantités croissantes, elle évincera les autres entreprises, devenant ainsi un monopole naturel. Dans ces conditions, si les prix ne sont pas administrés, la concurrence ne peut pas être apte à assurer sa propre sauvegarde. Dès lors, on dit que les marchés sont défailants par structure (Bator 1958, p. 307 in [29]).

- même si des subventions sont allouées aux entreprises déficitaires, de façon à conserver la structure concurrentielle du marché, il n'en résulte pas une amélioration du bien-être de la collectivité, car celle-ci ne bénéficierait alors, dans une telle hypothèse, qu'incomplètement de la décroissance des coûts liés à l'existence de rendements croissants dans l'entreprise la plus performante.

La prise en compte des effets d'envergure ⁽³⁾ aboutit sensiblement aux mêmes conclusions. Les recettes, issues de chaque bien, permettent, au pire, de compenser les augmentations de coûts liés aux biens additionnels, tout en apportant aux consommateurs davantage de satisfaction par rapport aux portefeuilles de produits anciens. Un monopole naturel a une fonction de coût supportable, laquelle au sens de Sharkey et Telser est telle que, pour un vecteur d'outputs donné, il existe des prix assurant l'équilibre budgétaire [6, pp. 1-59]. A ces prix, produire moins n'est jamais profitable. De tels prix, également dits soutenables au sens de Baumol, Panzar et Willig, ne doivent pas être administrés, en vue de subventionner les consommateurs [5].

En conséquence, l'unique entreprise présente sur le marché adoptera un comportement non concurrentiel dans sa politique de tarification, mettant le cas échéant en péril l'objectif de maximum de bien-être social. Tout bien produit par un monopole naturel devient, de ce fait, un enjeu de politique économique. Dans le cas de l'électricité, il s'agit à la fois d'une contrainte et d'un instrument de politique économique.

L'énergie électrique : contrainte et instrument de politique économique

Un monopole naturel quelconque, en l'absence de toute intervention, adoptera, en vue de la maximisation du profit, un régime de tarification égalisant la recette marginale au coût marginal. Il en résulte de ce fait, une perte de bien-être pour la collectivité. En d'autres termes, un régime de tarification optimal au sens de la firme - prix non administrés - et donc nécessaire pour un équilibre soutenable du côté de l'offre, ne maximise pas nécessairement le bien-être collectif [28, p 44 ; 29, pp 1937-38].

Comment la politique économique peut-elle alors compenser cette perte de bien-être, ou aider à la recherche du maximum de bien-être social ? Par quels instruments peut-elle agir pour atténuer l'impact de cette contrainte sur l'utilité des consommateurs ?

Trois politiques sont habituellement adoptées, notamment en matière d'énergie électrique .

- **La non-intervention.** L'État peut en présence d'un monopole naturel, décider de ne pas intervenir et laisser la collectivité dans son ensemble porter le poids de l'inefficience résultant du comportement du monopole, en espérant que ce dernier pourra compenser la perte de bien-être collectif par l'impact positif sur la structure industrielle de ses innovations créatrices à rendements croissants.

En pratique, cette procédure non-interventionniste a été rarement utilisée à l'inverse des deux autres formes d'intervention.

(3) Dans le cas mono-produit considéré ici, les rendements croissants ou les économies d'envergure assurent de la sous-additivité de la fonction de coût et donc de l'existence du monopole naturel. Dans le cas d'une firme multi-produits, l'existence des économies d'échelle même doublées d'économies d'envergure, n'implique pas en général la sous-additivité. Elles n'en constituent d'ailleurs ni les conditions nécessaires ni les conditions suffisantes. C'est la complémentarité technologique entre les biens qui rend alors possible le caractère "soutenable ou supportable" de la fonction de coût [10]

- **La réglementation** (*regulation* en anglais) constitue le mode d'intervention souvent utilisé dans les pays avancés comme les États-Unis, le Canada ou l'Allemagne.

De façon plus générale, l'État essaie toujours de financer le déficit du bien-être social dû à l'existence de monopole.

Trois types de modes de financement sont souvent évoqués :

- La tarification au coût marginal

En théorie, une telle tarification peut être réalisée par la discrimination parfaite des prix entre les catégories de clientèles. L'entreprise prélève un prix correspondant à la totalité de la disposition marginale à payer de chacune d'entre elles, de façon à percevoir un revenu total égal aux avantages totaux des consommateurs, tout en réalisant un profit, et en concourant bien entendu à l'allocation optimale des ressources ou optimum de premier rang [6, p. 7].

En pratique, la discrimination parfaite entre les groupes homogènes de consommateurs est difficile dans son application. Elle se réalise à l'aide de tarifs multiples : tarification au coût marginal et droit fixe d'abonnement. Ces tarifs aboutissent également à l'apparition d'une distorsion infra-marginale, le droit fixe étant, pour certains consommateurs, supérieur à l'avantage lié à l'usage de l'électricité. De ce fait, ces consommateurs sont exclus de la consommation de ce service, alors que le coût marginal de son usage serait nul.

- Le financement du déficit par les recettes générales de l'État ou des collectivités locales et territoriales permet de compenser la perte de bien-être social. Cette suggestion due à A. Lerner et à H. Hotelling a entraîné une importante littérature en économie du bien-être et en théorie de la taxation optimale. Il est apparu que seuls des impôts forfaitaires invariants pouvaient atteindre l'objectif double du respect de l'équilibre budgétaire du monopole et du rendement social de son activité. Or, on a pu depuis montrer que de tels transferts forfaitaires (*lump sum taxes*), ont des effets redistributifs sur les consommateurs, dont certains peuvent être pénalisés. On aboutit alors à la définition de prélèvements imparfaits pour financer le déficit.

- En revanche, la tarification au coût moyen, permet d'assurer "la vérité des prix" et l'équilibre budgétaire de l'entreprise règlementée [20, pp. 242-3], en facilitant la distinction entre utilisateurs et non-utilisateurs, et donc l'accès exclusif au service collectif d'électricité. Mais du fait que les prix se situent au-dessus des coûts marginaux, il en résulte une perte de rendement social pour les consommateurs, supportable à deux conditions : que les consommateurs soient favorables au principe d'équité devant l'usage du bien et sensibles à la nécessité de la survie en exploitation des grands monopoles naturels, tout en étant hostiles à la pérennité de leurs déficits.

L'autre mode de réglementation est la fixation de seuils de rendement unitaire du capital investi. Dans ce cas, le monopole soumis à cette procédure ne doit pas dépasser le seuil maximum autorisé. Ce type de contrôle a été largement remis en cause, notamment à travers "le théorème Averch-Johnson". Ces deux auteurs ont montré déjà depuis 1962, que ce type de contrôle a comme effet pervers d'induire un biais de surcapitalisation par les entreprises qui y sont soumises [6, pp 4-5]. Ces dernières essaieront en effet de maximiser leur profit en accroissant leur stock de capital au-delà de ce qui est nécessaire pour minimiser les coûts, l'intensité capitalistique conduisant le taux marginal de substitution technique à être différent du rapport des coûts factoriels. En conséquence, la correction de la distorsion initiale s'accompagne d'une nouvelle distorsion.

C'est cette critique principale qui est souvent adressée aux protagonistes de la réglementation publique aux États-Unis. Ici, il s'agit de sauvegarder le caractère privé de la production, mais en imposant aux décideurs un certain nombre de contraintes dans la gestion, lesquelles peuvent affecter aussi bien le régime de tarification, la nature des biens produits que le taux de rendement du capital attendu. La réglementation constitue le mécanisme politique sans doute le plus approprié dans un environnement de l'offre où la concurrence intense met en présence les firmes d'États fédérés, les entreprises municipales, les coopératives rurales d'électricité et les entreprises privées. En matière de distribution, on rencontre au moins deux cents firmes opérant pour le compte du secteur privé, et dont la part de marché avoisine 75% de l'ensemble des ventes. Ces firmes sont pour l'essentiel verticalement intégrées et fonctionnent en régime de franchise (barrière à l'entrée), selon des contrats à long terme, qui leur donnent accès autant à la production qu'à la distribution d'électricité.

Quelle que soit la nature des droits de propriété (privée ou publique), la réglementation consiste ici à éviter que les firmes n'usent de leur pouvoir de monopole, les commissions indépendantes de contrôle au niveau des États fédérés ayant pour objet de faire respecter la règle de l'approvisionnement en électricité au coût du service, alors que la Commission Fédérale de Réglementation en Énergie doit veiller de façon plus générale au bon fonctionnement du marché.

Une des sources d'imperfection de cette réglementation, qui fut à l'origine de sa remise en cause, réside dans le délai d'indexation des prix de l'électricité sur les coûts de production. Pendant les années 1950 et 1960 en effet, les prix de l'énergie électrique sont restés relativement rigides, n'augmentant ni ne baissant, quelle que soit l'évolution des coûts [28, pp. 20-30]. Il en est donc résulté des sources d'inefficience, les firmes ayant pu faire des profits anormaux, compte tenu de la contrainte du taux de rendement du capital qui leur était imposée, ce, d'autant que les commissions sont elles-mêmes sujettes à un biais de comportement, analysé par la "théorie de la capture" de Noll [19]. Les contrôleurs sont prisonniers des firmes à réglementer, ne fût-ce qu'à cause de l'information nécessaire au calcul du taux de rendement. En l'absence de concurrents, seules les firmes en situation de monopole connaissent la structure de leurs coûts et la variation attendue de leur demande. Enfin, l'efficacité de l'action des contrôleurs peut être freinée par la perspective d'un emploi bien rémunéré à l'intérieur du monopole, à la fin du contrat avec la commission .

- **La nationalisation.** Il s'agit de la troisième forme de politique économique. L'État, en décidant de nationaliser, s'attribue les droits de propriété, et gère le monopole en tant qu'entreprise publique, en mettant en œuvre les principes de la maximisation de l'efficacité économique et non ceux de la rentabilité privée ou financière.

Dans les pays développés comme la France, la Grande-Bretagne, l'Italie ou l'Espagne, les États ont été conduits à contrôler le fonctionnement des industries de réseau (électricité, gaz) considérées comme des services publics. Dans un premier temps, ils ont mis en place le régime juridique de la concession des services publics, comportant un contrôle des tarifs pratiqués et des investissements. Ensuite, certains pays ont procédé à la nationalisation des entreprises électriques et gazières. On a vu apparaître de grandes entreprises verticalement intégrées et jouissant d'un monopole public au moins en matière de transport [18, p. 1799] et de distribution.

Dans la plupart des pays en développement, la branche électricité est aussi verticalement intégrée, sous la responsabilité d'une entreprise publique. Dans de rares pays comme l'Inde ou le Brésil, on trouve quelques entreprises régionales, en raison de la grande superficie du territoire de ces pays, des coopératives électriques ou des entreprises municipales, des systèmes privés de production ou de distribution, comme ceux rencontrés aux Philippines ou au Chili, étant l'exception. A peu près partout, comme en Afrique notamment, la règle réside dans le monopole d'État.

Dans ces pays en développement, le processus de réglementation s'inscrit dans la logique de centralisation de la décision économique, et de l'allocation à la fois globale et sectorielle des ressources, déterminée par la planification. Cinq arguments fondent le choix d'un monopole naturel public :

- les bénéficiaires d'un tel monopole améliorent, par définition, le bien-être collectif de l'ensemble de la communauté ;

- le choix d'une seule entreprise au lieu d'une structure éclatée, facilite la coordination des investissements, en matière de production et de distribution d'électricité. Il en résulte une économie plus grande de coûts, pour l'ensemble du système, que si ce dernier était formé de plusieurs entreprises (à rendements croissants) concurrentes ;

- le secteur privé est inapte à supporter les coûts des investissements en installations d'usine nécessaires pour la formation de l'infrastructure en énergie hydroélectrique ou thermique. Par ailleurs, les sources de financement sont plus accessibles au secteur public qu'au secteur privé ;

- les marchés de l'énergie électrique dans les pays en développement apparaissent étroits et spatialement dispersés. Les investissements initiaux présentent, de ce fait, un délai de récupération très long par rapport à l'horizon normal de décision des acteurs privés, ce, d'autant qu'une grande proportion de ces investissements sont irrécupérables (*sunk costs*) dès l'installation des usines électriques. Enfin, les compartiments secondaires des marchés financiers sont tellement illiquides et étroits, quand ils ne sont pas absents, que la probabilité d'un désengagement des risques encourus est très faible du fait de la spécificité des actifs énergétiques considérés ;

- dans les premières phases d'électrification de l'espace économique, pour de nombreux utilisateurs, il peut apparaître économiquement raisonnable de s'approvisionner à l'aide de groupes électrogènes de puissance limitée. Mais à long terme, il devrait apparaître socialement plus efficace de coordonner l'ensemble du système de production d'énergie électrique, afin d'approvisionner la totalité du marché. Dans cette perspective, l'État a intérêt à prendre l'initiative d'une monopolisation de cette production, qui autorise de plus larges économies d'échelle, en évitant des pertes intertemporelles de ressources.

Dans le cas de l'Afrique de l'Ouest en particulier (Côte d'Ivoire, Sénégal, Burkina-Faso, Mali) comme de l'Afrique Centrale (Cameroun), cette nationalisation a visé avant tout l'accumulation en capital, avec la construction des centrales thermiques, des groupes diesel pour leur grande majorité, ou l'aménagement des ouvrages hydrauliques comme Ayame en Côte d'Ivoire (1959 et 1965), Sotuba (1964) au Mali ou Song-Loulou dans les années 70 au Cameroun. Le lancement de tous ces programmes d'équipement était fondé sur des prévisions de demande excédentaire potentielle, et sur le rôle favorable de la production d'électricité sur la croissance économique et le bien-être des populations [15, pp. 15-7]. La planification a alors joué un rôle central, son horizon d'action étant étendu de l'affectation globale à l'allocation sectorielle des ressources. En effet, des entreprises élec-

triques, comme “Énergie Électrique de la Côte d’Ivoire”, ont pu mettre en place dans les années 1980, un éventail complet de modèles destinés à la gestion des ouvrages, la prévision et la programmation des investissements, compte tenu d’un régime de tarification au coût marginal ([15] citant [14]). Dans un environnement où le développement a pu être considéré comme “une cascade de déséquilibres” à l’instar de Hirschman, voire “une succession de destructions créatrices”, comme l’imaginait Schumpeter, les États se sont considérés comme “instrumentalement les mieux informés”, ce, d’autant que l’équipement en infrastructures électriques imposait une lourde contrainte extérieure, en participant au creusement du déficit de la balance de paiements.

Au-delà de la théorie, peut-on justifier autrement ce volontarisme productif en matière énergétique ? Quels sont les autres fondements, et notamment empiriques, de l’adoption des monopoles naturels électriques en Afrique ?

Les justifications empiriques

Les justifications sont de deux ordres. Elles partent de l’hypothèse qu’en l’absence de structures anciennes de production et de distribution d’électricité, on peut escompter la performance des entreprises publiques, quels que soient les critères d’ordre micro-économique. L’efficacité productive est donc assurée. Partant, ceci conduit à affirmer leur efficacité macro-économique, notamment en matière de croissance économique.

L’efficacité productive escomptée des monopoles électriques africains

L’analyse des performances micro-économiques des monopoles naturels s’effectue habituellement à partir de l’examen de leurs fonctions de coût. On essaie alors de vérifier la décroissance des coûts marginaux à long terme en fonction des quantités produites, l’existence d’économies d’échelle et d’envergure associées à la fonction de coût de long terme, et surtout la sous-additivité de cette dernière [26]. Il est donc nécessaire, pour cela, de bénéficier de séries chronologiques très longues des coûts de production, ainsi que des variables explicatives traditionnelles, telles que les quantités produites (électricité thermique, hydroélectrique, nucléaire, etc.), ou les coûts des facteurs (équipements installés, entretien des usines et du réseau de lignes, frais financiers, salaires et autres frais de fonctionnement, etc.). Au passage, on procède à l’estimation des fonctions de demande et d’offre d’électricité, pour vérifier la substituabilité entre facteurs, les élasticités-prix des facteurs, et obtenir une première approximation des rendements à l’échelle. Une évaluation des monopoles naturels impose donc rigoureusement de disposer d’un ensemble d’informations sur la structure technique et économique des entreprises en présence.

En l’absence d’une telle dotation factorielle, l’évaluation de ce type d’entreprises consiste alors à examiner l’évolution en longue période de quelques variable-clés, comme la capacité installée, la production et la consommation d’électricité, le nombre d’abonnés basse tension. À côté de ces variables purement économiques, on examine également l’évolution des caractéristiques technologiques et financières de l’entreprise comme l’emploi, la productivité horaire, la variation des prix relatifs par rapport à l’ensemble de l’économie, le coût salarial par unité produite ou par salarié [23], et/ou la consommation de combustible, la marge de réseau, les ventes d’électricité par salarié de l’entreprise ou l’actif net immobilisé [15, pp. 5-11]. Mais là encore, la base statistique pour la plupart des

pays africains est relativement étroite et ne permet pas un examen attentif sur une longue période.

Pour cette raison, l'évaluation effectuée ici, consiste d'une part à résumer les résultats obtenus récemment pour quelques pays africains (Côte d'Ivoire, Sénégal, Mali, Burkina-Faso) dans l'étude de Girod [15], et d'autre part à comparer la consommation sectorielle d'électricité pour un échantillon de pays.

Dans l'étude de Girod, on trouve trois enseignements principaux :

- Sur le plan technologique proprement dit (consommation de combustibles par KWh produit, marges de réserves, pertes dans les réseaux), aucune tendance régulière et significative n'apparaît. Les gains d'efficacité temporairement accumulés dans les années 70 ont été annulés soit à cause d'événements exogènes (sécheresse), soit à cause de facteurs endogènes (entretiens différés) ou de contraintes économiques (difficultés d'obtention des pièces de rechange). Les consommations unitaires des centrales thermiques n'ont donc pas varié pendant toutes les années 1980 dans chacun des quatre pays, en raison de nombreuses défaillances et du mauvais état des installations, en l'absence d'effet de compensation entre centrales en cas d'incident, même lorsque la contribution de l'hydro-électricité est devenue, comme en Côte d'Ivoire et au Mali, relativement croissante. De même, en ce qui concerne les rendements de la production (approximés ici par les pertes entre production et ventes), on observe qu'en dehors du Burkina Faso, ils ont eu tendance à s'affaiblir. Par contre, en ce qui concerne la productivité apparente du travail, elle semble plus forte en Côte d'Ivoire et au Sénégal, que dans les deux autres petits pays. En 1963, elle se situait à 138 Mwh en termes de vente par agent, lorsque la consommation se situait à 168 GWh, en Côte d'Ivoire comme au Burkina-Faso, dans les années 70. Puis, la productivité s'est brutalement accrue dans le premier pays, passant à 461 MWh en 1980, puis à 518 MWh en 1990, en même temps que les ventes (1 522 et 1 940 MWh respectivement).

- En matière de rentabilité des firmes, seul le cas de la Côte d'Ivoire permet de calculer le rapport de l'excédent brut d'exploitation aux capitaux permanents (taux de profit) ou de la rentabilité financière (rapport entre le résultat net d'exploitation et le montant des capitaux propres) sur une période assez longue (1956-1987). Dans les autres cas, une comparaison utile n'est possible que dans les années 1980, ou au mieux de 1977 à 1988 (cas du Sénégal). Il apparaît alors que le taux de profit a baissé de plus de moitié au Sénégal (de 22% à 10%), de six points au Mali (20% à 14%) et de 5% et 3% respectivement en Côte d'Ivoire et au Burkina-Faso, entre le début et la fin de période. La rentabilité financière, qui était supérieure à 6% dans les années 70 en Côte d'Ivoire et au Sénégal, et à 17% au Mali et à 5% au Burkina-Faso, est désormais nulle quand elle n'est pas négative comme au Sénégal (de -8% environ de 1983 à 1988).

Ces évolutions conduisent à un "jeu à rebours de l'effet de levier d'endettement", dans la mesure où le taux d'intérêt apparent à partir de 1973 devient supérieur à la rentabilité financière. Il est probable que les emprunts effectués pour accroître le parc hydraulique et thermique, et l'élévation significative du taux d'endettement de ces entreprises à partir de 1983, créent un "effet de ciseaux" sur la rentabilité des firmes, ce, d'autant que les coûts moyens sont systématiquement supérieurs aux prix moyens de vente du kWh : de 7 FCFA en moyenne, à 15 FCFA ou à 19 FCFA, au Burkina-Faso, en Côte d'Ivoire ou au Sénégal. Ce n'est qu'au Mali que la politique de tarification permet de couvrir les coûts de production (écart de 3 FCFA à 9 FCFA entre 1985 et 1990), lesquels ont, pour l'essentiel,

doublé en moyenne dans ces quatre pays, pour se situer à hauteur de 70 FCFA par kWh en 1990.

- En ce qui concerne l'efficacité économique de l'industrie d'électricité, elle subit une évolution en sens inverse entre la décennie des années 70 et celle des années 80.

Trois critères permettent de la mesurer. La capacité installée a doublé de façon générale en Afrique subsaharienne et au Sénégal en particulier, et a quintuplé en Côte d'Ivoire, entre 1970 et 1980. De même, la production d'électricité, s'est accrue parallèlement, augmentant presque de quatre fois en dix ans en Côte d'Ivoire (517 GWh à 1 717 GWh). Les ventes d'électricité également ont été multipliées par 2 au Sénégal et au Mali, par 3,5 en Côte d'Ivoire, et par 4 au Burkina-Faso, soit une progression annuelle moyenne de 11%. Le taux d'électrification enfin augmente très rapidement en Côte d'Ivoire (13% environ en 1970 contre 32% en 1980) et plus modérément au Sénégal (25% en moyenne).

A l'inverse, dans les années 80, la plupart de ces variables connaissent un net ralentissement. La capacité totale installée des quatre pays s'accroît seulement de 241 MWh contre plus de 800 MWh entre 1970 et 1980. La production d'électricité passe de 2 559 GWh en 1980 à 3 626 GWh en 1990, soit un taux de croissance annuelle moyenne de 3,5% seulement. Les ventes d'électricité, comme dans le reste de l'Afrique subsaharienne, restent invariantes, quand elles ne régressent pas, comme au Sénégal en 1985-86 par rapport à 1984, ou en 1990 par rapport à 1989 en Côte d'Ivoire.

Il semblerait que cette inversion de tendance, dans l'efficacité économique et technique, soit à relier autant à des causes exogènes qu'à des facteurs internes. Comme le reste de l'économie en Afrique, l'industrie électrique n'a pas été à l'abri de la hausse des taux d'intérêt mondiaux, de la surévaluation du dollar entre 1980 et 1985, qui ont tous les deux eu "un effet de boule de neige" sur le service en frais financiers. La baisse des revenus réels dans la plupart des pays est à l'origine d'une demande insuffisante, notamment dans ceux où des conflits armés ou des incidents climatiques sont à l'origine, soit de la destruction, soit de l'arrêt des centrales. Au total, s'il est vrai que la période des années 1950-1970 est celle de l'accumulation énergétique en électricité, celle des années 80 est celle de la stagnation des investissements ou au pire celle de la détérioration des parcs. On est donc obligé de conclure à une relative inefficacité, même si cette dernière ne peut toujours être entièrement attribuée au fonctionnement même des monopoles électriques. En effet, en dehors de certains surcoûts de gestion, la politique tarifaire qui leur fut pendant longtemps imposée et l'ensemble des contraintes économiques générales ayant pesé sur la branche affaiblissent considérablement leur remise en cause en tant que monopoles de production.

Cette conclusion peut également découler de l'examen de la consommation sectorielle d'électricité, pour quelques pays africains

- En prenant six pays francophones, dont deux producteurs de pétrole (Cameroun et Gabon), deux pays à revenu intermédiaire non-producteurs de pétrole (Maroc et Côte d'Ivoire), un pays sahélien (Sénégal) et un petit pays du littoral atlantique (Bénin), on a un échantillon varié de la situation générale des pays africains. Et surtout, un tel échantillon prend en compte aussi bien l'influence du climat, que celle des énergies de substitution ou que celle de la taille tant physique qu'économique sur la consommation finale d'électricité. Ces variables sont en effet supposées influencer traditionnellement les besoins en énergie [20, p. 93].

• Si l'on étudie la consommation finale en même temps que sa répartition sectorielle, cet examen apporte trois enseignements :

- La première observation est l'influence de la taille de l'économie sur la consommation finale. La quantité consommée d'électricité est en moyenne, au Maroc, supérieure de plus de quatre fois à celle consommée au Cameroun voire en Côte d'Ivoire, et plus de dix fois supérieure à celle consommée au Gabon, au Sénégal ou au Bénin, notamment en 1990. Pourtant, au début des années 1970, le différentiel était plus modeste (50% vis-à-vis du Cameroun). On peut observer ici, l'effet positif du climat tempéré et de la plus grande étendue du pays et de la diversification de l'économie sur la consommation électrique.

- La deuxième observation est que seul le Maroc connaît véritablement une évolution parallèle de sa consommation finale d'électricité et de la consommation de ce produit par l'industrie locale. En 1990, la part de l'industrie représente 50% de la consommation totale, les deux autres secteurs (habitat-logement et reste de l'économie hors énergie de transformation) pesant sensiblement le même poids. Cette évolution continue à la hausse n'est pas observée dans les autres pays.

En Côte d'Ivoire, la part de l'industrie est certes toujours supérieure à celle des autres secteurs, mais celle du logement augmente continuellement, avoisinant en moyenne le tiers de la consommation avec une pointe de demande au milieu des années 1980. De sorte qu'on voit apparaître, en 1990, une substitution de la consommation en faveur des autres secteurs et au détriment de l'industrie.

A l'inverse, au Cameroun, c'est essentiellement l'industrie et le reste de l'économie qui consomment beaucoup d'électricité. Près des deux tiers pour l'industrie dans les années 70, et une évolution plus rapide dans les années 80 de la consommation du reste de l'économie. En 1990, la consommation de ce secteur dépasse aussi celle de l'industrie.

En ce qui concerne le Gabon, l'évolution est assez irrégulière, avec des ruptures de tendance fréquentes (1976, 1980, 1986) accompagnant une évolution générale ascendante. Dans la première moitié des années 70, la consommation de l'industrie et du logement est similaire. La divergence s'opère en 1976, date à laquelle l'industrie consomme désormais la moitié de la consommation finale totale. Comme dans les cas précédents, l'année 1990 est celle d'une rupture au profit du reste de l'économie.

Au Sénégal, les années 70 sont celles favorables à la consommation de l'industrie, alors que les années 80 sont celles de la consommation prépondérante du reste de l'économie. La situation du Bénin est plus irrégulière. L'industrie consomme près de la moitié des quantités demandées d'électricité jusqu'en 1977. Puis, entre 1978 et 1979, le reste de l'économie se substitue à l'industrie, et, entre 1980 et 1983, c'est au tour du logement et de l'industrie. En 1984, à nouveau, le reste de l'économie détermine la demande d'électricité.

On peut donc conclure que les pays ont suivi une évolution de leur consommation d'électricité rythmée par les étapes de leur industrialisation. Au Maroc, la demande industrielle détermine essentiellement la consommation finale d'électricité. Dans les autres pays, structurellement plus dépendants de leur agriculture ou du secteur non minier et non industriel, la situation est davantage contrastée : les années 70 sont favorables à l'industrie, et les années 80 au reste de l'économie. Seule la Côte d'Ivoire voit une influence significative du logement-habitat sur la consommation finale totale au cours des années 1980. Les années de chocs pétroliers ne semblent pas non plus avoir joué, aucune aug-

mentation brutale d'électricité n'apparaissant jamais aux dates correspondantes. L'accumulation du capital énergétique semble donc avoir joué son rôle structurant de l'activité économique.

Quel impact pouvait-on alors attendre des monopoles naturels électriques sur la croissance économique en Afrique ?

L'impact attendu sur la croissance économique des monopoles électriques africains

L'intensité énergétique du PIB, à savoir la part de la consommation d'énergie par unité produite ou unité de valeur ajoutée créée, est la mesure principale de l'impact sur la croissance économique utilisée, à côté de la consommation énergétique par tête d'habitant. En ce qui concerne les pays en développement, les résultats disponibles au début des années 80 [2] font apparaître un degré d'intensité énergétique souvent supérieur à celui des pays développés. Cependant, l'intensité énergétique par tête dans ces pays semble aussi être très variable, le contenu énergétique variant de 1 à 10, selon que l'on considère le Burkina-Faso, ou la Corée du Sud. Cette conclusion est partiellement révélée ci-dessus par l'examen de la consommation d'électricité, à PIB supposé identique par pays. Toutefois, Percebois ajoute que le problème, dans les pays en développement, c'est l'efficacité de leur système énergétique. Ils consomment "entre 0,2 et 0,5 tonnes équivalent pétrole par habitant et par an, mais l'efficacité de leur système énergétique appréhendée à travers le rapport du PIB à la consommation d'énergie y est plus faible que dans les pays développés". L'auteur conclut qu'il n'y a donc pas de corrélation entre la consommation énergétique *per capita* et l'intensité énergétique du PIB. Le développement économique devrait donc s'accompagner dans ces pays d'une hausse de la première et d'une baisse du coefficient de la seconde simultanément" [20, p. 92].

Une estimation économétrique de cette relation négative entre l'intensité énergétique du PIB et la consommation énergétique par tête est fournie ci-après. De même, l'examen de la relation entre productivité du travail et électricité par tête, souvent supposée meilleure est aussi envisagée (voir également [20], p. 92) Au préalable, examinons graphiquement le lien entre énergie électrique *per capita* et intensité énergétique.

Le lien entre consommation par tête et intensité énergétique du PIB

Les graphiques de la Figure 1 reproduisent la relation entre l'énergie générée par tête par GigaWh et l'intensité électrique du PIB, à savoir la consommation unitaire par unité de PIB. L'électricité générée est souvent inférieure à la consommation totale, lorsque notamment il y a des importations, mais elle donne une meilleure idée de la production locale, le cas échéant issue des monopoles naturels électriques.

Le résultat principal de cet examen graphique, qui se déroule sur la période 1973-1990, est que la relation envisagée est très instable suivant les pays. Le *trend* croissant quoique très heurté au Maroc et au Gabon ne permet pas d'admettre l'hypothèse d'une quelconque liaison négative entre l'intensité énergétique et l'électricité par tête. Tout au plus, peut-on, à la lecture graphique pour les cas du Bénin ou de la Côte d'Ivoire et surtout du Sénégal, confirmer sa très grande variabilité. L'hypothèse d'une substitution en faveur du pétrole, qu'on aurait pu postuler pour les pays producteurs comme le Gabon et le Cameroun, résiste mal à l'examen. Le Cameroun, dont l'intensité électrique baisse dans les années 70, laisse observer dans la première moitié des années 1980 une stabilité du ratio, suivie par une reprise continue dans la deuxième moitié.

Monopoles naturels électriques en Afrique

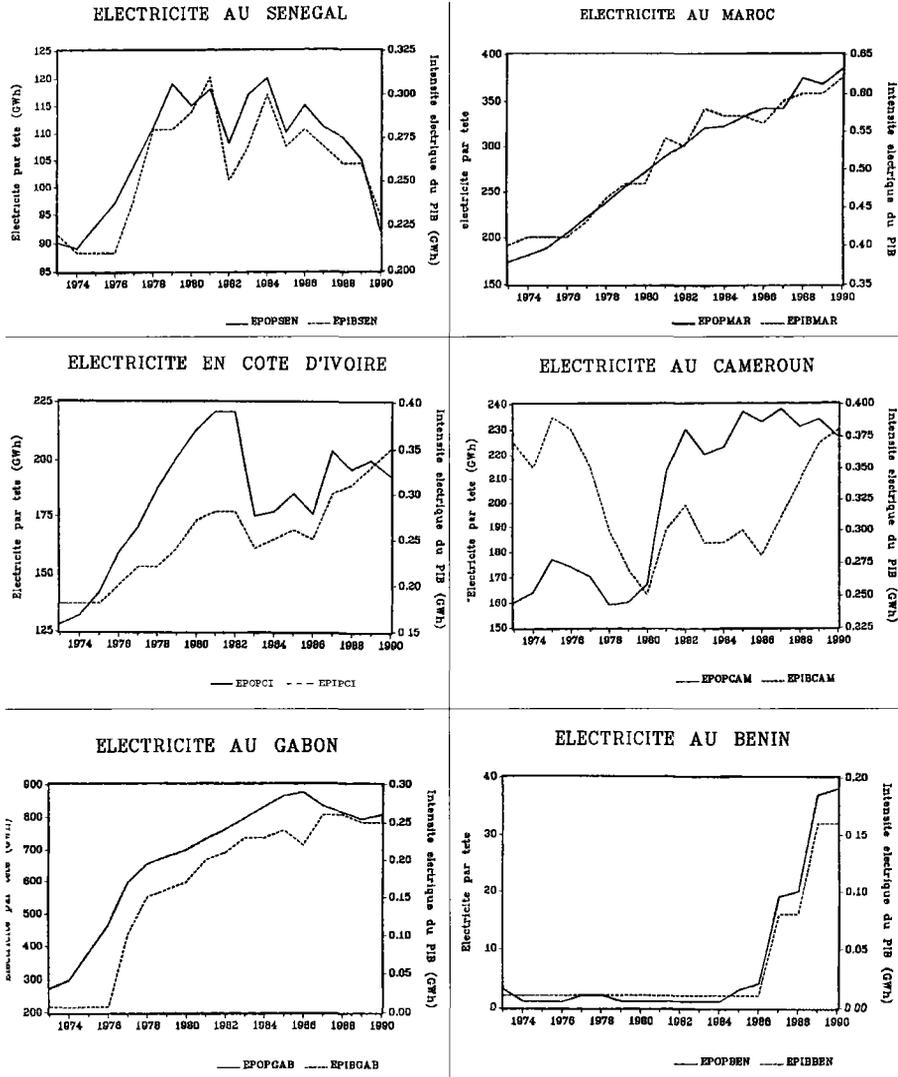


Figure 1.

Ces résultats sont confirmés par une évaluation économétrique sommaire du lien entre l'intensité énergétique et l'électricité par tête. L'équation testée est de la forme :

$$(E/PIB)_t = a_0 + a_1 (E/POP)_t + U_t$$

Les résultats sont les suivants :

Sénégal : $(E/PIB)_t = 2,41.(E/POP)_t$ $R^2 = 0,87$; DLL = 17 ; SEE = 11,094
(0,081)

Bénin : $(E/PIB)_t = 4,232.(E/POP)_t$ $R^2 = 0,99$; DLL = 17 ; SEE = 1,230
(0,020)

Gabon : $(E/PIB)_t = 0,268.(E/POP)_t$ $R^2 = 0,814$; DLL = 17 ; SEE = 34,795

$$\begin{aligned} & (0,012) \\ \text{Côte d'Ivoire : } & (E/PIB)_t = 0,168.(E/POP)_t \quad R^2 = 0,716 ; \text{ DLL} = 17 ; \text{ SEE} = 5,859 \\ & (0,003) \\ \text{Maroc : } & (E/PIB)_t = 1,765.(E/POP)_t \quad R^2 = 0,596 ; \text{ DLL} = 17 ; \text{ SEE} = 49,577 \\ & (0,04) \end{aligned}$$

Les coefficients estimés (dont les écarts-types apparaissent entre parenthèses en-dessous) de cette relation enseignent qu'il n'y a jamais de relation négative, mais plutôt une liaison significativement positive entre l'intensité électrique du PIB, et l'électricité consommée par tête d'habitant. On peut d'ailleurs observer que la taille du coefficient varie beaucoup (de 1,8 pour le Maroc à 4,2 pour le Bénin), ce que l'on avait déjà observé graphiquement, autant en ce qui concerne la relation entre ces deux variables, qu'en ce qui concerne la consommation électrique en volume ou par secteurs. Toutefois, ces résultats, qui confirment partiellement l'impact positif de l'électricité sur la croissance économique en Afrique, sont à considérer avec prudence. Contrairement au message des représentations graphiques, ils souffrent d'un biais de spécification du modèle explicatif, dans la mesure où la variable explicative (électricité par tête) n'est pas normée au PIB comme la variable dépendante, ce qui explique d'ailleurs les très mauvais résultats (non reportés) obtenus pour le Cameroun. On ne peut pas non plus en inférer que, plus le degré de développement est grand, plus la qualité de la relation se détériore, puisque le coefficient estimé du Maroc est de dix fois supérieur à celui de la Côte d'Ivoire. Cela conduit à envisager, plutôt :

La relation entre énergie par tête et productivité

Il est, en effet, possible à partir d'une simple fonction de production, à facteurs complémentaires entre le volume de travail et l'énergie, de déduire, à stock de capital supposé constant la productivité du travail dans le secteur électrique [20, pp. 110-37]. L'examen graphique confirme les résultats obtenus par Girod (1992) dans le cas de la Côte d'Ivoire et du Sénégal. L'augmentation brutale de la productivité est confirmée en Côte d'Ivoire, d'abord en 1977 puis en 1985. Au Bénin, la baisse de la productivité est assez constante depuis 1982 ; évolution comparable au Cameroun, où la productivité chute certes plus tardivement (1985), mais approximativement dans la même proportion, alors qu'elle reste stable à un niveau moyen de cinq unités produites par travailleur au Gabon, ou de 0,42 unités produites par travailleur au Sénégal où le profil de la courbe est cependant plus accidenté. Le Maroc est le seul pays connaissant une amélioration continue de sa productivité du travail, avoisinant 20% en 17 ans.

Au total, on peut conclure que l'efficacité des systèmes électriques en matière de production dans les pays africains choisis, est loin d'être négligeable. Mais peut-on pour autant, au regard des indicateurs examinés ici, justifier les monopoles naturels installés depuis l'accès aux indépendances ? Rien n'est moins sûr, car, même si des indicateurs de coûts reste indisponibles pour de longues périodes, les arguments souvent évoqués pour contester les monopoles naturels africains portent essentiellement sur l'existence de surcoûts de gestion associés à une inefficience autant sur le plan de la distribution que sur celui de l'organisation des firmes. Examinons ces différents arguments (Fig.2).

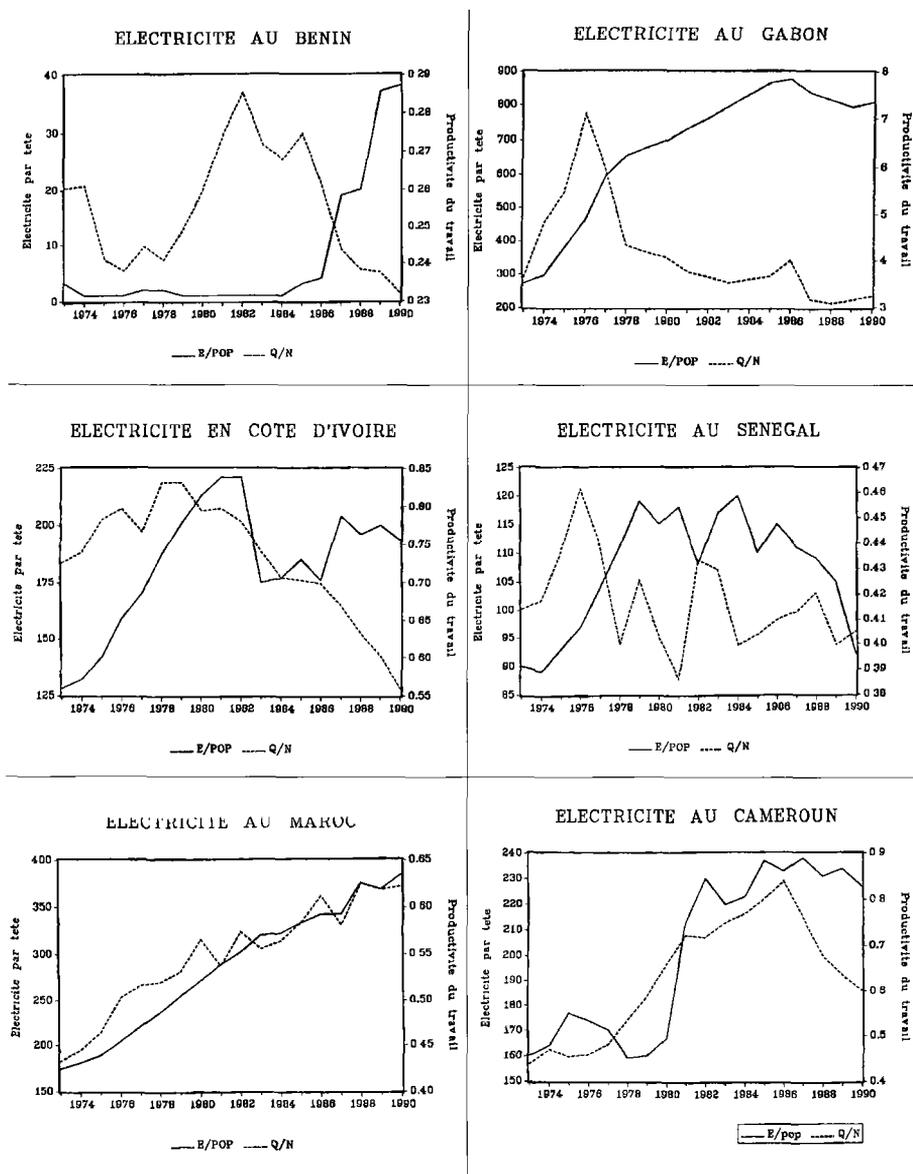


Figure 2.

L'énergie électrique en Afrique : un monopole naturel récusé

La contestation des monopoles naturels en Afrique a en général suivi le vaste mouvement de privatisation entamé dans les pays occidentaux et notamment anglo-saxons. Il est utile de revenir sur les arguments de cette contestation et d'évoquer les solutions proposées, en ce qui concerne les pays africains.

Les arguments de la contestation

Deux arguments sont souvent évoqués pour remettre en cause le bien-fondé des monopoles naturels dans les pays occidentaux ou même en Afrique. D'une part l'existence de ces monopoles s'accompagne d'une inefficience productive et allocative, pourtant à la base de leur constitution. D'autre part, une inefficience organisationnelle apparaît tout le long du processus de production et de distribution d'électricité.

L'inefficience productive et allocative des monopoles électriques

La défense des monopoles naturels (défense des monopoles des entreprises de réseaux, ou même des entreprises de transport ferroviaire contre le transport routier, ou de transport aérien contre le couple chemins de fer-routes), a souvent été effectuée sur la base de l'argument de la concurrence destructrice ou du comportement prédateur des autorités interventionnistes

- Sur le plan de la concurrence destructrice

Le maintien des monopoles naturels se fonde sur la généralisation de la notion de concurrence destructrice à des activités pouvant bénéficier de structures de marchés concurrentiels [11, pp. 15-23]. Par définition, la protection d'un monopole naturel, par rapport à un comportement opportuniste de certains concurrents potentiels, résulte de la nécessité d'éviter que l'entrée libre de ces derniers ne se traduise par l'impossibilité pour le monopole de maintenir une tarification assurant son équilibre budgétaire. Ceci peut être le cas lorsque le fonctionnement du marché devient instable. Illustrons cette idée à l'aide de trois exemples.

- Considérons de très fortes fluctuations de la demande (cas du Sahel pour la demande d'électricité). La programmation des investissements peut alors nécessiter de maintenir un excès des capacités en attendant la reprise ultérieure de la demande. Les coûts de la firme en position de monopole s'accroissent en conséquence, provoquant ainsi l'entrée de concurrents, à la recherche de profits de court terme. Pour éviter que des avantages de long terme de la production au coût minimum par une firme ne soient détruits, une réglementation protectrice s'impose.

- L'apparition du progrès technique, en permettant la réduction des coûts unitaires, peut encourager certaines entreprises à fournir quelques segments du marché à des prix plus faibles que ceux du monopole, avant que ce dernier n'ait eu le temps de renouveler ses équipements. Le maintien du monopole s'impose donc à cause de l'impératif de stabilisation du marché, qu'une instabilité dynamique est susceptible de perturber, en réduisant le bien-être collectif.

- Les caractéristiques de l'offre et la demande peuvent conduire à des structures de marché où le nombre des entreprises n'est pas *a priori* restreint. Le faible niveau des coûts fixes pour opérer dans l'activité peut induire une offre qui, si elle n'était pas réglementée, conduirait à des capacités excédentaires, elles-mêmes à l'origine d'une instabilité dynamique du marché. C'est ainsi que la réglementation relative aux tarifs et aux conditions d'entrée des transports routiers a permis de protéger les transports ferroviaires dans les pays occidentaux, tout en stabilisant le marché des transports, à la demande des professionnels de l'ensemble de la branche.

Or, dans la pratique, les autorités défendant les monopoles naturels considèrent que ces situations peuvent être généralisées à toute forme de déséquilibre, même temporaire sur le marché. Il convient pourtant toujours de s'interroger sur la nature des imperfections en présence, avant de conclure à la nécessité du maintien de la réglementation. On peut notamment se demander si une réglementation qui laisse dégrader la qualité du service (délais d'approvisionnement après signature des contrats, de réfection des branchements défectueux, de piratage sauvage des abonnés officiels) est assez appropriée pour défendre les monopoles naturels électriques en Afrique (cas du Cameroun notamment). Que se passerait-il sur le plan de la distribution, si les prix et l'entrée sur le marché étaient soumis à la concurrence libre ? Cette question doit trouver une réponse, lorsqu'à l'instar de deux sur trois des pays examinés précédemment on observe une diminution de la productivité du travail et une diminution de la rentabilité financière et du rendement des capitaux propres.

- Sur le plan du comportement prédateur des autorités interventionnistes

Un des arguments ayant justifié les politiques de privatisation et de restructuration dans les pays africains réside dans le constat d'un État prédateur, dont l'instrument principal est la politique économique de la prédation [6, pp. 17- 28]. L'ajustement structurel consiste alors à ramener l'État aux trois fonctions définies par Musgrave, en matière d'affectation des ressources (ou de production de biens collectifs purs ou tutélaires), en matière de régulation de l'activité économique, et en matière de redistribution des ressources (ou de défenseur de l'équité sociale et de bien-être).

Or déjà, depuis les analyses des "Choix collectifs" de Buchanan et Tullock, reprises par Stigler [27], il est apparu que, dans les pays développés, les décisions en matière de réglementation sont souvent inspirées par la recherche d'une clientèle électorale, les interventions économiques visant rationnellement à maximiser les votes. De même, les citoyens-électeurs accorderont leurs voix aux formations politiques, ou aux candidats qui leur auront procuré le plus d'avantages nets, compte tenu des déductions fiscales. Cette analyse de Stigler est cependant limitée lorsqu'on passe du cas des monopoles naturels à celui des secteurs concurrentiels sans externalité. Les réglementations peuvent en effet entraîner une perte sociale d'efficacité (*deadweight loss*), qui réduit l'attrait du comportement consentant des clients vis-à-vis de leurs prédateurs. Stigler considère alors que cette situation peut néanmoins prévaloir en pratique, si le pouvoir politique (et économique) des secteurs, cherchant à se protéger par un contrôle de l'entrée ou la fixation des prix, est nettement supérieur à celui des citoyens individuels, car ces derniers n'ont pas le temps ni les moyens de s'informer suffisamment. Les avantages de la réglementation étant concentrés au bénéfice de quelques-uns et son coût disséminé sur beaucoup, elle devient supportable. L'analyse de la prédation consiste alors à mesurer la perte sociale et les transferts résultant de réglementations diverses.

Cette analyse a été élargie récemment, dans le cas français, au comportement de corruption des autorités publiques, et remise en cause de façon virulente par A. Cotta [8], lequel l'associe de façon générale "au retour du rentier et à sa prééminence sur le producteur, ou l'investisseur, parmi les différentes caractéristiques du capitalisme français". En ce qui concerne les pays africains, leurs États ont toujours considéré les entreprises d'électricité comme des instruments de politique économique. De ce fait, ces entreprises apparaissent comme des instruments de régulation politique, économique ou financière [7]. A court terme, les effectifs pléthoriques, l'inadéquation entre les fonctions des

employés et leurs compétences alourdissent les frais de fonctionnement des entreprises. A long terme, les investissements non justifiés, sur le plan macro-économique comme du point de vue des critères classiques de rentabilité privée, le cumul des factures impayées alourdissent les frais de gestion. Ces inefficiences résultent d'une insuffisante définition des objectifs assignés à ces entreprises :

- les objectifs, qui apparaissent à l'occasion des relations monopoles naturels-États sont nombreux et contradictoires, au sens de la règle d'affectation de Tinbergen ;

- les monopoles électriques sont en même temps soumis aux objectifs de l'aménagement du territoire, d'amélioration du bien-être des populations, de soutien à l'économie par la mise en œuvre des infrastructures lourdes, de renforcement du développement industriel, de transfert de technologie, de la qualité du service, de maintien d'une industrie de main-d'œuvre, de la rentabilité et d'équilibre financier ;

- s'il est vrai que la plupart de ces objectifs prévalent aussi dans les pays développés pour des entreprises de même nature, le problème en Afrique est l'inexistence de critères d'affectation optimale des instruments aux objectifs. Ainsi, alors que les entreprises sont soumises à la règle de l'équilibre budgétaire, les prix restent administrés en longue période. La doctrine en matière du choix d'un régime de tarification assurant cet objectif n'est jamais clairement énoncée, l'ajustement à l'équilibre étant supposé prévaloir, de façon instantanée le cas échéant. De même, le règlement des factures d'électricité par l'État ou les organismes publics, n'apparaît jamais comme une contrainte impérative, l'entreprise publique étant toujours considérée comme un démembrement de l'État, dans une perspective patrimoniale selon laquelle les contraintes de gestion sont indéfiniment supportables.

Tous ces éléments participent à l'inefficience organisationnelle des monopoles électriques en Afrique.

L'inefficience organisationnelle des monopoles électriques africains

Parmi les différents facteurs économiques du monopole naturel, il y a également les caractéristiques organisationnelles. La spécification de l'ensemble des biens et services que produit une entreprise électrique de ce type, ne peut être considérée comme une donnée exogène. Elle renvoie aux processus d'intégration et de diversification de l'entreprise, par lesquels se déterminera la frontière de ses activités, processus dont on sait qu'ils conditionnent l'évolution des structures d'organisation interne [11,20]. Les coûts de production doivent donc intégrer cet aspect, la sous-additivité de la fonction de coût n'étant possible que si des gains liés à la production multiple, ne sont pas annihilés par d'éventuelles inefficiences dans la gestion interne de l'ensemble des activités liées à cette forme de production. Inversement, la synergie favorable à l'efficience, ne peut résulter de l'organisation, sans que n'apparaisse la sous-additivité technologique sur le front de la production. Par exemple Evans et Heckman [13] ont montré, dans le cadre d'un test direct de sous-additivité locale portant sur les monopoles naturels des télécommunications aux États-Unis sur la période 1958-1977, que la sous-additivité n'était pas satisfaite, pas tant en raison de critères technologiques, en l'occurrence respectés ici, mais en raison de l'inefficience en matière de gestion (insuffisante décentralisation, cadre réglementaire imposé à l'entreprise). Tout cela a conduit les coûts d'exploitation de l'entreprise à différer considérablement l'émergence d'une synergie efficiente.

De telles observations (*voir* aussi [12] pour le cas des télécommunications françaises), quoique insuffisamment disponibles sous la forme quantitative, sont également, sur le plan qualitatif, enregistrées dans la plupart des pays africains [7, pp. 4-6].

Il apparaît que le maintien des présidents de conseils d'administration à la tête des monopoles électriques, qui soient des hauts fonctionnaires de l'État, est contre-productif au moins pour deux raisons. Ils sont mal armés pour imposer des contraintes de saine gestion à des directions générales politiquement influentes, ou alors mal armés pour mettre en place un tel système et le contrôler, en raison de leurs compétences limitées en matière de gestion. Par ailleurs, les systèmes de gestion eux-mêmes sont mal conçus, puisque dépendants non pas des objectifs et des tâches à réaliser, mais davantage des positions de rente à capter ou à pourvoir. De plus, marqués par une forte centralisation des décisions, ils induisent des délais d'adaptation et de prise de décisions très longs. Par ailleurs, ils sont conçus davantage pour des besoins administratifs, qu'en relation avec les besoins d'information d'une bonne gestion. Enfin, la planification comme le contrôle de gestion souffrent du rejet d'un cadre contraignant, dans un espace socio-économique où la contrainte est perçue de façon toujours très limitative d'abord et surtout du progrès individuel, à l'exclusion de toute considération de progrès de l'entreprise ou collectif. Quant au système d'animation interne des entreprises, l'absence d'objectifs de productivité, la mobilité des fonctions et des carrières dépendant davantage de considérations socio-politiques qu'économiques, il est inapte à l'émergence en longue période de bons résultats.

Les monopoles naturels électriques sont donc comme de nombreuses entreprises publiques en Afrique, appelés à être restructurés, les arguments de la contestation de leur rôle étant assez variés. Mais existe-t-il des solutions de sortie de cette crise de légitimité ?

Les solutions de sortie de crise

Deux solutions sont souvent proposées, sans toutefois avoir exactement la même portée en Afrique et dans les pays de l'OCDE. D'une part, la contestabilité du marché de l'énergie, et d'autre part le changement d'organisation.

La contestabilité des marchés de l'électricité

La régulation par les forces du marché est souvent avancée comme un substitut à la coordination administrative dans les situations de concurrence imparfaite.

L'analyse théorique par la notion de marché contestable de Baumol, Panzar et Willig [5], a permis de montrer dans quelles conditions cela peut se réaliser. Un marché est en effet contestable, si d'une part l'entrée sur ce marché est complètement libre, et si d'autre part la sortie de ce marché s'effectue sans coût. L'entrée ne doit pas désavantager le nouvel entrant par rapport aux firmes installées, notamment du point de vue des technologies disponibles, les concurrents devant aussi avoir accès de façon identique aux marchés de facteurs et être choisis de façon libre par les différents consommateurs. La sortie sans coût peut s'effectuer lorsqu'un entrant peut installer un équipement, produire et vendre pendant une certaine période, en ne supportant pas d'autre coût que celui correspondant au coût d'usage et de dépréciation de l'équipement utilisé. Notamment, lorsque la valeur de

revente de l'équipement est non nulle, le nouvel entrant recherche *via* une entrée transitoire, une opportunité de profit, permise le cas échéant par un "raid" (*hit and run*).

La notion de marché contestable constitue donc une généralisation de la notion de marché de concurrence pure et parfaite. Car la condition d'un grand nombre de firmes est désormais relâchée, comme celle d'atomicité de l'offre, puisqu'un monopole naturel est compatible avec certaines configurations d'équilibre soutenable de marchés contestables. En considérant de plus, que seules des barrières technologiques, correspondant à des coûts irrécupérables (*sunk costs*), sont susceptibles d'empêcher une entrée, cette notion élargit les possibilités de concurrence potentielle.

La notion de marché contestable a donné lieu à de nombreuses critiques essentiellement d'ordre théorique, dont un exposé détaillé est effectué par Benard [6], Encaoua [11] ou Tepitz et Sembitzky [28]. Néanmoins, l'idée de marchés contestables a été retenue en ce qui concerne la politique industrielle applicable aux industries de réseaux de transport ou de transmission [4]. Ainsi, Bailey [4] propose-t-il d'étatiser ou de municipaliser les équipements fixes irréversibles de ces activités, aménagements institutionnels qui permettraient de rendre contestable le marché de la distribution des services obtenus à partir de l'exploitation de ces équipements publics. C'est le cas notamment pour des aéroports municipalisés ou nationalisés, dont l'usage est réservé à toute compagnie payant une redevance pour l'accès de ses avions et l'installation de ses guichets de vente. L'irréversibilité du coût fixe représenté par la construction de l'aéroport, disparaît ainsi avec l'activité de transport aérien. Plus généralement, toute politique consistant à faire partager le coût de construction d'un équipement par plusieurs entreprises, contribuerait à minimiser les coûts fixes supportés par chaque entreprise et à permettre que la concurrence potentielle induise la discipline des marchés de fourniture des services. Cette politique est notamment celle préconisée pour l'évolution du système français de télécommunications téléphoniques. On part de l'idée que toute réorganisation doit d'abord passer par l'identification des économies d'échelle et d'envergure dans le réseau local, le réseau d'acheminement (commutation) et le réseau de routage (transmission), ce qui amène à poser le principe d'un monopole pour le réseau local et pour le réseau-support de transmission interurbaine, alors que les services liés à la commutation et au traitement de l'information devraient bénéficier d'une structure de marché concurrentiel (*voir* Curien et Gensollen [9] cité par Encaoua et Koebel [12]).

Le problème pour les pays africains réside d'abord et avant tout dans la mesure des économies d'échelle, pouvant permettre de passer d'une structure parfaitement monopolistique, à une structure concurrentielle sur certains segments du marché. On peut observer que, pour l'essentiel, il est difficile de préciser le rôle respectif des causes exogènes d'inefficience de celles liées au statut de monopole public. Comme dans le cas français, où les évolutions restent assez prudentes, sans remise en cause du statut d'entreprises publiques, ou comme dans le cas américain où la nouvelle politique américaine va se traduire par des subventions directes plus importantes aux entreprises dites stratégiques en matière d'emploi notamment, la réforme du secteur électrique doit veiller à définir de "nouvelles règles du jeu". Il est possible qu'une réforme comme celle entamée en Côte d'Ivoire, avec la concession accordée à la Compagnie Ivoirienne d'Électricité pour l'exploitation des ouvrages pour quinze ans (en bref pour la distribution et la commercialisation), alors que le monopole naturel initial (l'EECI) continue à s'occuper de la production, l'entretien et le renouvellement des équipements, peut apparaître comme un bon compromis.

Cependant, une telle évolution ne saurait être générale. Elle a été possible en Côte d'Ivoire, en raison de la rapidité d'ajustement de l'EECI, laquelle s'est éloignée progressivement de la tutelle publique. L'enjeu majeur reste donc dans l'arbitrage entre affecter le monopole de distribution à une entreprise privée et conserver la production dans ce secteur public, ou pratiquer l'opération inverse. La réponse à cette question dépend du changement d'organisation envisagé.

Le changement d'organisation des firmes électriques

Le changement d'organisation constitue aujourd'hui, une condition de survie des entreprises illiquides, dans un contexte général de sources budgétaires rares, susceptibles de subventionner les déficits. Ces changements sont requis à la fois par l'inefficience des entreprises, mais également par les pressions des bailleurs de fonds internationaux, lesquels pilotent les programmes d'ajustement et de restructuration.

- Sur le plan interne, une autonomie de gestion des entreprises publiques est nécessaire, sur la base de contrats de programmes, délimitant de façon précise un petit nombre d'objectifs assignés à ces entreprises, en dehors de toute implication de la planification ⁽⁴⁾, et notamment, les objectifs de productivité, d'amélioration du niveau des performances, et d'accroissement du total des ventes en situation de baisse des coûts peuvent être définis. La réhabilitation peut aussi examiner dans quelles conditions, réserver des concessions au secteur privé étranger, ou inclure le secteur privé national dans le capital des entreprises publiques. Même s'il est vrai que c'est beaucoup moins le changement de droits de propriété que celui du système de gestion qui à long terme pose un problème, toutefois à court terme, la restructuration des entreprises passe par l'implication des partenaires étrangers dans la gestion des entreprises considérées. Cette implication peut prendre plusieurs formes allant aussi bien de l'audit pour réorganiser la branche, au jumelage qui permet d'associer une entreprise étrangère de la profession, à la gestion déléguée ou à la privatisation sous garantie d'une protection de nouveaux entrants. Les différentes évolutions dépendent des contraintes spécifiques aux différentes entreprises et à chaque pays.

- Sur le plan externe, une des critiques adressées aux monopoles naturels électriques en Afrique, est le fait qu'ils se sont constitués essentiellement sur des bases nationales. L'interconnexion régionale a été oubliée, alors même que les pays sont signataires d'accords de coopération et de développement régional intégrés. La crise des entreprises publiques pose à nouveau le problème de la définition des secteurs susceptibles de faire l'objet d'une intégration rapide, compte tenu des irréversibilités en termes de coûts fixes des équipements. Sur ce plan, les pays africains pourraient s'inspirer du principe de subsidiarité de l'Europe de Maastricht, principe suivant lequel la communauté a la responsabilité de la définition des tâches où la compétence individuelle des pays et de leurs ressortissants est limitée, en raison des coûts fixes élevés d'investissement ou d'organisation. Ce principe pourrait prévaloir ici, dans la mesure où la réhabilitation technique des centrales à l'arrêt et la reprise du processus d'équipement dans de nombreux pays sont handicapées par l'absence de ressources financières. A ce titre, la Banque Mondiale devrait axer les réformes de réorganisation du secteur énergétique prioritairement dans

(4) Le choix des dirigeants pouvant être soumis à concours, en présence d'un jury international, comme dans le cadre du dernier plan d'ajustement expansif en Argentine [16].

une perspective régionale, en ce qui concerne par exemple l'entretien des ouvrages et l'exploitation, la distribution pouvant être attribuée à des entreprises nationales du secteur public rénové ou du secteur privé ayant reçu des concessions.

Conclusion

Les monopoles électriques, à l'image de la plupart des entreprises du secteur nationalisé, doivent subir une réforme de grande envergure dans les pays africains. Ces derniers ont à choisir entre une thérapie de choc (la contestabilité du marché ou la privatisation intégrale), ou l'approche graduelle (la coexistence du secteur public et du secteur privé dans la production et la distribution). L'élargissement des termes de cet arbitrage au niveau international et régional permet de saisir l'intérêt de l'investissement direct étranger, dans un secteur jugé antérieurement stratégique, ou l'intérêt de la problématique de coopération dans une " perspective de subsidiarité" comparable à celle retenue dans les accords européens de Maastricht. Thérapie de choc ou approche gradualiste ? Tel est une fois encore - comme dans les pays de l'Est - le choix dicté par les contraintes de transition au marché et le débat posé sur les modalités du retour à l'efficacité économique.

Références

1. Agence Internationale de l'Énergie. (1992). *Statistiques et bilans énergétiques des pays non-membres*. O.C.D.E., Département de l'énergie.
2. Alonso M. (1980). *Relationship between energy and economic growth : the point of view of the developing countries*. Conference on the energy at the international Chamber of Commerce, Lisbon, nov.
3. Averch H., Johnson L.L. (1962). Behavior of the firm under regulatory constraint. *American Economic Review* ; vol. 52, n°5 déc.
4. Bailey E. (1981). Contestability and the the design of regulatory and antitrust policy. *American Economic Review* ; mai.
5. Baumol W., Panzar J., Willig R. (1982). *Contestable markets and the theory of industry structure*. Harcourt Brace.
6. Benard J. (1988). Les réglementations publiques de l'activité économique. *Revue d'Économie Politique* ; n°1 : 1-59.
7. Bile J.D. (1992). *Quelques axes d'amélioration de la gestion des entreprises publiques africaines d'électricité*. SONEL-Cameroun, 1ère version présentée au colloque d'Abidjan sur les entreprises africaines d'électricité, Abidjan.
8. Cotta A. (1991). *La France en panne*. Paris, Fayard .
9. Curien N., Gensollen M. (1986). Économie des réseaux : la mutation des télécommunications. *L'Echo des Recherches* ; n°124 : 27-32.
10. Dehez P. (1988). Rendements d'échelle croissants et équilibre général. *Revue d'Économie Politique* ; n°6.
11. Encaoua D. (1986). Déréglementation, privatisation et concurrence. *Économie et Prévision* ; vol. 5, n°76 : 7-46.
12. Encaoua D., Koebel P. (1987). Réglementation et déréglementation des télécommunications : leçons anglo-saxonnes et perspectives d'évolution en France. *Revue d'Économie Politique* ; n°2, vol. 38, mars.
13. Evans D., Heckman J. (1984). A test of sub-additivity of the cost function with an application to the Bell system. *American Economic Review* ; vol. 74 : 615-23.

14. Fremaux V. (1989). *La planification du secteur électrique dans les pays en développement*. EDF, Paris.
15. Girod J. (1992). *Les industries électriques du Burkina-Faso, de la Côte d'Ivoire, du Mali et du Sénégal : performances et modèles organisationnels*. Institut d'Énergie et de Politique de l'Énergie. Grenoble : à paraître à la *Revue d'Énergie*.
16. Ikonicoff M. (1993). *De l'ajustement récessif à l'ajustement expansif*. Séminaire sur l'industrialisation, Ceretim. Université de Rennes 1, fév.
17. Kiss F., Lefebvre B. (1987). Econometric models of telecommunication firms : a survey. *Revue Économique*, n° spécial : Économie des télécommunications ; vol. 38, n° 2 mars : 307-73.
18. Martin J.M., Percebois J. (1990). Énergie. In : X. Greffe, J.L. Reiffers *et al.*, eds. *Encyclopédie d'Économie*. *Economica* Chap. 94.
19. Noll R. (1971). *Reforming regulation*. The Brookings Institution, Washington D.C.
20. Percebois J. (1989). *Économie d'énergie*. *Economica*.
21. Samuelson P.A. (1954). The theory of public expenditure. *Review of Economics and Statistics* ; vol. 37 nov : 350-6.
22. Sandmo A. (1989). Public goods. *Palgrave Dictionary of Economics*.
23. Santini J.J. (1986). Les dénationalisations britanniques : objectifs et réalisations. *Économie et Prévision* ; vol. 5 : n° 76.
24. Sharkey W. (1982). *The theory of natural monopoly*. Cambridge University Press. Cambridge.
25. Sharkey W. (1989). Natural monopoly. *Palgrave Dictionary of Economics* : 603-5.
26. Shin R.T., Ying J.S. (1992). Unnatural monopolies in local telephone. *The Rand Journal Economics* ; 4 : 171-82.
27. Stigler G.J. (1971). The pure theory of economic regulation. *Bell Journal of Economics* ; printemps.
28. Tepitz-Sembitzky W. (1990). Regulation, deregulation on regulation - what is needed in the Ldc's power sector ? *World Bank Energy Sector Department* ; 4 : 171-82.
29. Terny G. (1990). Le monopole naturel. In : P. Joffre, R. Simon, eds. *Encyclopédie de Gestion, Economica*, chap 94 : 1925-51.

