

## Séminaire Junior du CREG – 26 mai 2011

### Présentation du sujet de thèse « Les participations industrielles : le cas des « offsets » en Afrique du Sud

Doctorant : Cristina BUGA

Directeur de Thèse : Pierre BERTHAUD

*L'objet de cette introduction est d'abord de justifier d'une recherche doctorale en économie sur le thème des offsets, sans toutefois trancher entre les diverses possibilités ouvertes. Il est ensuite d'engager une description des offsets – un préalable nécessaire dans la mesure où ce type de pratique est relativement peu connu et décrit dans la littérature académique.*

#### **Introduction**

Les offsets font partie d'une vaste panoplie de contrats qu'on regroupe sous le nom de compensation ou d'échanges compensés. La compensation se définit comme une forme de commerce qui implique l'échange de biens ou de services, entre un acheteur et un vendeur, et qui sont payés en partie ou en totalité avec d'autres biens ou services. Cette technique s'inscrit dans le processus des négociations commerciales comme un complément à l'échange monétaire et revêt des formes multiples qui vont du troc et du contre achat à l' « offset » selon le type de bien échangé ou le type de contrat signé. Les compensations sous forme de troc (échange de biens et de services contre d'autres biens et services) ou sous forme de contre achat (achats des biens en retour contre les biens fournis) sont des types d'accords généralement utilisés par des pays faiblement développés. Les offsets sont des techniques plus sophistiquées et concernent notamment les pays émergents avec un faible niveau d'industrialisation et/ou technologique ou les pays développés qui recherchent l'acquisition de nouvelles technologies. Ainsi, en pratique, presque tous les Etats réclament des compensations sous une forme ou sous une autre.

A. La première piste de recherche peut être de nature quantitative. Malgré l'ampleur et l'importance du sujet de la compensation, et plus particulièrement de l'offset<sup>1</sup>, il reste peu étudié dans le champ académique. D'où les rares références qui soient véritablement

---

<sup>1</sup> Les compensations deviennent progressivement un élément majeur de compétitivité notamment sur les grands contrats portant sur des marchés publics et parapublics. En 1992, la Finlande va jusqu'à exiger des « offsets préalables » à tous les soumissionnaires à un appel d'offre sur un contrat d'avions de combat. C'était une sorte de « taxe d'inscription » de l'ordre de 10% de la valeur totale du contrat de chaque fournisseur, indépendamment du gagnant du marché [source Hébert dans Martin, 1996 :155]

spécialisées sur ces pratiques – et des références qui datent en majorité des années 1980. Dès lors aucune étude approfondie (ou exhaustive) ou comptabilisation n'a été effectuée, pour le moins dans le domaine civil<sup>2</sup>. La valeur ajoutée du travail à réaliser est de corriger cet écart et de produire une recherche académique sur un terrain particulièrement peu traité en France. La méthodologie supposerait de dépouiller la littérature spécialisée sur le sujet et mettre à jour ou de construire les bases de données nécessaires à un traitement plus systématique – sans omettre dès le départ que pour la partie touchant au domaine militaire, le secret et d'autres facteurs (comme le traitement très spécifique de ces transactions à l'international) seront des obstacles forts à la réalisation de ce projet de recherche et à l'interprétation des résultats.

B. La deuxième piste de recherche est plus de nature qualitative. Elle consisterait à traiter la question des offsets sous l'angle positif et normatif de la politique publique des Etats afin de déterminer leur place effective et potentielle dans les stratégies de développement des pays – en particulier des pays en développement (PED). Malgré l'importance de ces pratiques dans le commerce mondial, il n'existe pas de consensus sur la fonction et l'utilité des systèmes de compensations industrielles comme moyen de contribuer à l'essor industriel de pays en développement.

La méthodologie dans ce cas serait d'analyser l'effectivité et la performance de ces politiques commerciales et industrielles non conventionnelles. Même s'« il est généralement admis que, dans un monde raisonnablement concurrentiel, les échanges monétaires plutôt que de compensation ont tendance à être la solution de premier rang » (Kostecki 1987, 7), dans la réalité « l'idée que l'économie mondiale fonctionne comme un marché de libre-échange est un mythe » (Nugent 1985, 848). Les obstacles créés par les droits de douane, les quotas et les autres restrictions sur la liberté du commerce empêchent les échanges internationaux de parvenir à « une position optimale du marché. » Par conséquent, la compensation est habituellement utilisée, non pas parce qu'elle est un moyen prodigieux en soi pour faire des affaires, mais parce qu'elle est l'alternative de « second best » au regard de la théorie conventionnelle du commerce. Ce type d'hypothèse qui conçoit la compensation en général et l'offset en particulier comme un type de réponse à des imperfections de marché devrait être confrontée à des hypothèses qui y voient plutôt des sources d'imperfection des marchés et des pratiques associées à des incitations économiques et politiques éventuellement fortes...

C. La troisième piste de recherche est d'analyser le mécanisme d'offset en soi. Souvent présenté comme un lointain héritier du troc, l'offset serait une pratique condamnée à régresser avec le temps et le développement des marchés – jusqu'au point de disparaître en tant que pratique significative dans la mondialisation. Ce n'est pourtant pas ce qui semble se produire. Rien n'indique que l'offset régresse dans le processus de mondialisation en cours (malgré les imprécisions et incertitudes sur la mesure qui ont été signalées auparavant). En revanche, leur rôle dans les stratégies de développement des pays semble avoir évolué vers une action plus directement axée sur l'objectif d'industrialisation des PED. La fonction

---

<sup>2</sup> Des études des compensations industrielles dans le domaine militaire sont constamment effectuées par le ministère de défense des Etats-Unis ainsi que d'autres organismes compétents dans ces questions (voir le "Report on Contractual Offset Arrangements, Memoranda of Understanding, and Procurement Waivers", U. S. Department of Defense, February 2005, [www.globaloffset.org](http://www.globaloffset.org) )

importante de cet instrument au sein du commerce international s'explique également par l'intérêt que lui portent les organismes internationaux en charge du financement du développement (Banque mondiale, Banque africaine de développement, agences nationales de développement type AFD...). Ces organismes semblent préférer essayer d'institutionnaliser ces pratiques et de les rendre quantifiables, notamment par des engagements de déclaration à l'OMC, ainsi que de les organiser de manière à ce qu'elles servent de la meilleure façon possible à la fois les pays qui les pratiquent et les firmes étrangères qui en sont confrontées<sup>3</sup>.

La méthodologie serait d'examiner les conditions d'acceptabilité de ces instruments du commerce par les autres pays et leur conformité avec les dispositifs réglementaires internationaux, notamment l'OMC. Si ces techniques de commerce sont au mieux un palliatif aux défauts observés du libre échange et aux distorsions qui en résultent, elles sont au pire une pratique qui fausse la concurrence et nuit à l'efficacité productive de long terme. Dans certains cas, les engagements de ce type créent des barrières stratégiques d'accès au marché des pays en développement ce qui perturbe « les relations commerciales internationales, ralentit la croissance des pays industrialisés et de pays en développement, et entraînent d'éventuels problèmes de politique étrangère » (Lochner 1985, 737).

D. La quatrième piste de recherche est d'analyser les mécanismes d'offset au niveau de l'entreprise et au regard de ses objectifs. Les groupes internationaux semblent mettre en place des structures pour être compétitifs dans ce domaine. Ainsi, l'un des questionnements porte sur le point de savoir si les offsets doivent s'analyser comme une simple contrainte (externe) supplémentaire à l'activité et au profit de l'entreprise. Dans ce cas, l'objet de l'analyse est d'examiner comment l'entreprise s'y adapte ou peut s'y adapter à moindre coût (faute de pouvoir éliminer ou contourner la contrainte comment fait-elle et comment peut elle faire pour en réduire la charge et/ou la reporter sur d'autres acteurs ? Etc. L'alternative serait d'envisager les possibilités pour l'entreprise de convertir cette contrainte en opportunité – vis-à-vis de la concurrence. Dans ce cas, l'analyse se porte plus volontiers sur l'étude des procédures par lesquelles cette contrainte est internalisée et transformée dans l'entreprise. Elle se prolonge par l'examen des conséquences que cela peut avoir sur l'environnement de l'entreprise -dans la mesure où une des techniques touche à l'établissement de relations contractuelles durables et de confiance au sein du réseau offset ainsi créé...

L'objectif premier de cette recherche – et un objectif qui est transverse à l'ensemble des pistes évoquées ci-dessus - est de tester la transférabilité de ce type de pratiques à d'autres pays/entreprises dans un contexte de libéralisation incomplet. C'est-à-dire de se livrer à une analyse positive (quelle contribution ?) et normative (quel profil optimal pour les politiques de compensation ?) de ces méthodes sur le cas de l'Afrique du Sud.

Pourquoi l'Afrique du Sud ? Parce qu'elle est une des puissances émergentes et celle dont les dispositifs d'offset apparaissent à la fois comme les plus développés et les plus centraux dans la politique industrielle et commerciale du pays. Depuis 2003, le Département

---

<sup>3</sup> En mai 1992, la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI), élabore un guide juridique sur les opérations internationales des échanges compensés qui est devenu la principale source de soft law dans ce domaine.

of Trade and Industry sud africain publie des rapports annuels sur l'avancement des programmes d'offsets, leur qualité et les retombées positives qu'ils offrent au pays.

Ayant présenté les principales pistes de recherche il convient maintenant d'expliquer ce que sont les offsets. Ce descriptif se propose dans une première partie de définir les pratiques dites d'offset et dresser une typologie de leurs différentes formes (I). Dans une deuxième partie, seront présentés les principaux acteurs économiques concernés par ces pratiques et leurs rôles dans l'élaboration et la réalisation de ces accords (II).

## **I) La description des mécanismes et techniques d'offsets:**

La mise en place et le développement d'une industrie locale, permet en théorie, de fournir une capacité indépendante de production, des équipements, ainsi que d'autres bénéfices pour l'économie nationale en termes d'emplois et d'acquisition de nouvelles technologies. Cependant, c'est une option très coûteuse et pour certains pays et certains secteurs, comme le secteur militaire, les avantages économiques expliquent peu l'effort d'investissement. De l'autre côté, les importations génèrent habituellement peu de retombées industrielles sur l'économie du pays acheteur et peuvent entraîner un effet négatif sur la capacité du système en termes de progrès technique. En outre, il existe toujours le risque que le vendeur du matériel ne soit pas disposé ou n'ait pas la volonté de proposer des pièces de rechange ou d'assurer le suivi et l'entretien des équipements fournis [Martin, 1996, 1].

En réponse à ces problèmes, de nombreux pays ont cherché des méthodes d'achat qui permettent d'accroître le potentiel de retombées industrielles (ou autres) sur le pays hôte. On regroupe habituellement ces pratiques sous le terme générique « d'offsets ».

### **Définition des offsets :**

Les offsets portent principalement sur des transactions d'un montant élevé et sur des biens ou services à haute valeur technologique. Ces accords impliquent généralement la vente des biens d'armement à l'étranger ou dans le domaine civil la vente des biens et services tels que les biens d'aéronautique, de télécommunications, mais aussi dans le domaine de l'énergie et du transport. Les offsets sont organisés au niveau institutionnel, lors d'un contrat conclu directement ou indirectement entre une entreprise (généralement une multinationale) et les autorités publiques du pays « client ». La valeur du contrat doit dépasser un seuil fixé par le pays acheteur. Cette pratique dépasse le simple accord entre le vendeur et son client car elle fait également intervenir des organismes gouvernementaux intermédiaires, les garants du bon déroulement de l'échange. Elle bénéficie également des « facilités financières auxquelles coopèrent souvent, aux côtés des banques, les pouvoirs publics » [ACECO, 1983 : 38].

### **Le sens littéral du mot « offset » :**

Le mot offset est un terme anglais composé de deux parties « set » qui signifie « placer » et « off » « en dehors ». Ainsi l'offset signifie placer une chose en dehors pour contrebalancer une autre. Autrement dit, quelque chose qui « fait contrebalancer, qui compense ou qui est la contrepartie d'une autre chose » [Oxford Dictionary, 1989].

Ces accords sont destinés donc à « rapporter » une partie des coûts d'acquisition d'équipements coûteux sur le vendeur « par la récupération de devises, la création des emplois dans le pays acheteur, le soutien de la base industrielle de l'acheteur et, de manière significative, le transfert de technologie du vendeur à l'acheteur » [Todd 1988 dans Martin 1996: 49].

Vus sous cet angle les offsets ont un caractère positif parce qu'ils se présentent comme étant « un avantage qui compense un désavantage » ou une volonté de « rendre égal, de rechercher un équilibre » [Sauvin, 1991 :21-22]. L'acheteur remet une partie du poids de son achat sur le vendeur en recherche d'une réciprocité, d'équilibre, de coopération.

Ces pratiques de compensations sont destinées à produire des externalités positives pour le pays hôte avec l'objectif d'assurer le développement industriel local et d'améliorer la balance des paiements du pays. Ainsi, l'offset regroupe divers types d'opérations qui vont de l'IDE au troc et contre-achat. Ces pratiques sont décrites ci-dessous [ACECO, 1993 : 14-17, U.S. Office of Management and Budget, 1988 dans Martin, 1996 : 31-32 et Rubin, 1986 :16]. Afin de donner une vision englobante du phénomène, le terme d'offset sera pris ici dans son acception la plus large :

- **Un Investissement (Direct) à l'Étranger** : très souvent dans un accord d'offset il y a une investissement intégré qui se matérialise dans la création ou l'expansion d'une filiale voir d'une joint-venture dans un pays étranger.
- **Un transfert de technologies** : suite à un accord d'offset, des opérations de recherche et développement peuvent être menées à l'étranger (cela explique que la joint venture peut viser au delà de l'augmentation de la production dans le pays hôte). Ces activités prennent la forme d'assistance technique fournie à une filiale ou a une joint-venture à l'étranger ; ou d'autres activités nées suite à un accord commercial direct entre l'entreprise exportatrice et l'entité étrangère.
- **Un accord de coproduction** : opération de contrepartie liée à une exportation qui implique une action et une responsabilité conjointe dans la fabrication et /ou la commercialisation de biens dont les destinataires peuvent être soit l'un de deux partenaires, soit les deux, soit un pays tiers [ACECO, 1993 :15].

- **Un contrat de cession de licence** : accord entre deux parties, un concédant et un licencié, par lequel le concédant cède au licencié le droit de fabriquer, d'utiliser et de vendre, à titre exclusif ou non, un matériel défini par l'accord de licence. Il se traduit par un transfert d'informations, de savoir-faire et de droits, éléments de la contrepartie [ACECO, 1993 :14].
- **Un contrat de sous-traitance** : création d'une nouvelle activité industrielle étrangère qui produit une pièce ou une partie du bien à l'origine du contrat. Il établit un rapport de sous-traitance entre le vendeur du contrat principal et son client (ou un tiers désigné par lui) qui n'implique pas nécessairement un transfert d'information ou une cession de licence. Le vendeur, devenu donneur d'ordre s'engage à acheter la production de son client (ou du tiers) comme à un sous-traitant.
- **Compensation (échanges compensés/contrepartie – countertrade)**

- **Troc** : échange direct et simultané de marchandises de valeur équivalente qui ne donne lieu à aucun règlement financier ou transfert de fonds et fait l'objet d'un contrat unique.

Toutefois, le troc n'est que rarement considéré comme une pratique d'offset. Le terme offset dans sa définition la plus restreinte suppose « une action et une responsabilité conjointe des deux partenaires dans la fabrication de certains biens exportés par l'entreprise exportatrice » [Sauvin, 1991 :51]

- **Contre-achat** : opération par laquelle le vendeur exportateur s'engage à acheter (ou trouver un acheteur) des produits dont la contre-valeur atteint un pourcentage convenu de la valeur du contrat de vente de la part de l'importateur originaire pendant une période de temps spécifiée. Elle donne lieu généralement à la signature de deux contrats distincts, un contrat principal et un contrat de contre-achat prévoyant le paiement séparé de deux livraisons effectuées.
- **Achat en retour** : contrat par lequel l'exportateur accepte d'être payé en partie ou en totalité avec des produits de contrepartie fabriqués à l'aide des moyens de productions exportés.

Ces formes d'offsets peuvent être regroupées selon leur finalité [Hébert dans Martin 1996 :139 et Sauvin, 1991 : 24-25] en trois catégories:

### 1.1. Les offsets à caractère commercial

Ces sont des opérations qui ont pour objectif « de faciliter ou de promouvoir la vente des produits en provenance du pays client, qu'ils soient issus d'une coproduction ou

simplement de la fabrication locale » [Guide pratique de la compensation 1983 :39]. Ces pratiques prennent la forme de : troc, contre-achat et achat en retour. Dans les deux premiers, « les produits de reprise n'ont parfois aucun lien avec ceux exportés par le vendeur, tandis que lors d'achats en retour les produits de contrepartie sont générés par l'exportation initiale » [ACECO, 1993 : 50].

Pour les pays moins développés, les accords de troc ou de contre-achat se traduisent par une vente de matières premières ou pétrole (offsets pétrochimiques). En d'autres termes, le pays vendeur (d'un équipement à haute valeur technologique) accepte d'être payé en partie ou en totalité avec des matières premières. L'objectif de l'exportateur est de revendre les matières premières à un tiers et se procurer les ressources monétaires nécessaires en contrepartie de prestations offertes.

Pour les pays développés, les offsets à caractère commercial sous forme du troc ou contre-achat sont le plus souvent associés à un « échange » de biens à haute valeur technologique contre des biens ou services industriels (le plus souvent d'une moindre sophistication). Ils peuvent prendre également la forme de contre-achats différés ou encore des achats réciproques, c'est-à-dire que le vendeur s'engage à acheter des biens du même secteur que celui de sa vente. Ces offsets peuvent prendre la forme d'une simple « déclaration d'intention » d'achat de la part du vendeur sans avoir la forme d'un engagement formel [Hébert dans Martin 1996 : 144]<sup>4</sup>.

Les achats en retour présentent pour l'acheteur des équipements un intérêt commercial considérable puisqu'ils constituent une sorte d'assurance à la fourniture de débouchés pour tout ou partie des produits fabriqués aux frais ou avec l'appui de son fournisseur. « L'opération de rachat ne peut être assimilée à la coopération industrielle, puisque l'exportateur n'est pas responsable des produits fabriqués et ne maîtrise pas entièrement l'opération de contrepartie » [ACECO, 1993 : 50].

## **1.2. Les offsets à caractère industriel**

Ce sont des opérations à caractère industriel et technologique qui impliquent « une responsabilité conjointe en vue de réaliser un programme précis qui débouche sur une répartition du travail entre les partenaires » [ACECO, 1985 : 39]. Ces offsets peuvent prendre la forme d'opérations aussi diverses que : les transferts de technologies et de biens et services, la cession de licence, la fourniture d'usines ou des chaînes de production, la sous-traitance, la coproduction, la création des sociétés mixtes de production en vue d'une coopération technique etc.

Il est important de faire la différence entre une coopération industrielle au sens large et une coopération industrielle en matière de contrepartie (ou offsets). Elles « se distinguent [...]

---

<sup>4</sup> Il est important de préciser que Hébert attribue les contreparties sous forme de troc et contre-achat à la catégorie des offsets à caractère financier. D'après lui, ce sont des offsets qui ont la particularité d'offrir une réduction immédiate du prix nominal de vente pour l'acheteur. Cette caractéristique par conséquent met en évidence le côté financier de la transaction [Hébert dans Martin 1996 : 144].

par le fait que les premières sont en général le fruit d'une collaboration entre industriels d'un niveau technique comparable et d'une capacité voisine cependant que les secondes mettent en présence des industries nationales se situant à des stades très différents » [ACECO, 1985:39]. Cette spécificité explique par la suite la différence qui existe et persiste dans les intérêts des acteurs. Dans le cas d'une coopération traditionnelle, l'intérêt commun de fabriquer et commercialiser un produit constitue la base de l'accord. Dans le cas d'un offset à caractère industriel, les intérêts des partenaires sont « dissociables, voire même parfois antagoniques » [ACECO, 1985:40].

Le client a l'objectif d'acquérir une technologie ou une technique industrielle de pointe qui lui permettra de développer une nouvelle branche industrielle avec les effets d'entraînement conséquents pour toute l'économie. Pour le vendeur, le but est de disposer des produits de rachat à un moindre coût (matières premières moins chères, main-d'œuvre peu coûteuse et disponible etc.), d'un accès à un nouveau marché, qui lui permette d'augmenter son volume de production. Toutefois, en tirant des avantages inhérents à la délocalisation de ses fabrications, il doit éviter un transfert trop important des technologies qui pourrait créer une concurrence gênante à long terme.

Si les parties ont des intérêts différents quant aux résultats de l'opération, ils ont chacun intérêt à sa réalisation.

### **1.3. Les offsets à caractère financier :**

Ce sont d'autres techniques à caractère non conventionnel qui peuvent être également attribuées aux obligations en termes d'offsets. Ces pratiques ne sont reconnues que par certains auteurs. Toutefois, étant donné leur rôle croissant dans la décision d'achat, il convient de les prendre également en compte. Ces offsets sont associées aux conditions financières favorables à la réalisation du contrat comme : les conditions et les délais de paiement, l'octroi des crédits à un taux préférentiel et les réductions des prix [Hébert dans Martin 1996 :150].

- Les conditions et les délais de paiement favorables incluent la possibilité pour le pays importateur de payer son achat d'équipement sur une longue période (10-20 ans) à un taux d'intérêt bas, ainsi que d'avoir la possibilité de régler en monnaie locale.
- L'octroi des crédits : ce qui peut paraître inhabituel à la première vue est que ces crédits sont accordés souvent par les banques du pays vendeur à l'importateur afin qu'il puisse régler son achat ; ils sont parfois à un taux plus bas que celui du marché et dans certains cas d'un montant supérieur à la valeur du contrat.
- Les réductions de prix de base de l'équipement : elles peuvent être négociées jusqu'à 50% du prix de vente initial. Mais ces pratiques restent difficiles à observer car ces réductions sont rarement divulguées et le prix exact d'un contrat est rarement fixé donc difficilement déterminable.

On peut également classer les offsets selon leur destination finale en **offsets civils** ou **offsets non civils** et selon leur attribution. Si les offsets sont attribués aux biens/équipements directement liés au bien acheté, on les appelle « **offsets directs** » (formation du personnel et

l'assistance technique nécessaires pour le fonctionnement des joint-ventures, usines etc.). Ces compensations prennent la forme des opérations de coproduction, de sous-traitance et de transferts de technologie. Si les offsets sont affectées à des biens ou à des équipements sans rapport avec ceux de la vente principale, on les appelle « **offsets indirects** ». Ils prennent la forme de contre-achats, de troc, ou toutes autres opérations concernant des produits distincts du l'objet du contrat principal (ex. achat des produits divers et services tendant à la promotion du tourisme, la commercialisation des produits locaux sur des marchés tiers etc.).

La complexification et l'étendue du phénomène « offsets » explique la multiplication des contreparties possibles. Les offsets ne sont pas seulement une contrepartie d'ordre industriel. Ils peuvent aujourd'hui englober des nombreux aspects d'ordre commercial, industriel et financier.

Après avoir décrit les principales formes d'offsets, il convient désormais d'identifier les principaux agents économiques engagés dans la constitution et la réalisation de ces accords.

A ce stade. Je pense qu'il est très utile d'avoir procédé à ces éclaircissements. Mais je pense aussi que ces distinctions devront être revues car elles sont construites sous l'angle de vue de l'entreprise vendeuse et non du pays client. Or, c'est cela qui intéresse en premier lieu l'économiste.

## **II) Les acteurs économiques concernés par la compensation :**

La plupart des pratiques d'offsets sont d'une complexité considérable et nécessitent la mobilisation de nombreux acteurs pour leur réalisation. L'ampleur des objectifs économiques suivis par ces programmes ainsi que le temps nécessaire de leur mise en place, qui peut porter sur une période de 20 ans du début à sa réalisation, expliquent l'envergure du processus. Cela nécessite une forte implication de l'entreprise ainsi que du pays importateur ayant fait des offsets un des éléments de sa politique commerciale et industrielle.

Afin de donner du relief à cette sous-partie et éviter le simple catalogue des acteurs économiques impliqués dans la constitution et la réalisation de ces accords, les pratiques d'offset seront d'abord examinées dans l'optique de l'entreprise exportatrice puis du pays importateur, demandeur des offsets. Cela permet d'identifier les acteurs économiques impliqués dans l'opération à chaque étape de sa réalisation.

### **2.1. Dans l'optique de l'entreprise exportatrice**

Les demandes d'offsets peuvent être extrêmement exigeantes et encombrantes du point de vue de la complexité des montages nécessaires, de la durée des opérations et de leur gestion. Ainsi, il convient d'abord d'établir le profil de l'entreprise susceptible de se confronter à ce type d'obligations.

La capacité d'une entreprise de se réorganiser et s'adapter aux demandes de l'acheteur dépend de divers facteurs. Mais un des plus importants est l'ampleur et l'expansion de ses activités. D'après Rubin, une grande entreprise multinationale peut prendre des engagements

substantiels à un risque réduit pour sa rentabilité globale. En cas de demandes de contreparties<sup>5</sup>, sous forme de troc, contre-achat et achat en retour, une telle société dispose d'un grand pouvoir d'achat dans un large éventail des produits. Elle peut les englober dans sa production en tant qu'inputs, y compris les matières premières, les biens manufacturiers ainsi que les produits fabriqués sur commande et personnalisés. Toutefois, une multinationale spécialisée dans la production « des biens à haute valeur ajoutée [a] généralement une capacité d'absorption de produits de contrepartie relativement faible » [Sauvin, 1991 :89] d'où la nécessité de revendre les biens offerts en contrepartie qui est possible grâce à son vaste réseaux commercial.

Néanmoins, dans le cas des appels d'offre, la « qualité » des offsets est un élément de concurrence à part entière entre les différents soumissionnaires et la composante la plus significative est souvent la valeur des transferts de technologies<sup>6</sup>. En effet, les entreprises multinationales détiennent un avantage technologique que ce soit en matière de savoir-faire, d'information, de qualifications ou d'autres actifs à « caractère de biens publics, tels que la connaissance, l'éducation » [Andreff, 2003 :106]. Ces actifs peuvent être transférés à l'étranger et sont très sollicités par le gouvernement hôte. Toutefois, même si ce sont des éléments primordiaux pour accéder à certains marchés publics ils ne sont pas critiques pour l'entreprise car ce transfert ne menace pas sa place sur le marché ou son pouvoir économique [Rubin et Horwitz, 1986 :20].

Un grand groupe industriel peut assumer l'engagement financier considérable de la mise en place d'une structure responsable des offsets et se doter d'un personnel polyvalent expérimenté dans un large éventail d'activités internationales (commerce, approvisionnement, achat, joint-ventures, transfert de technologie). Vu la multifonctionnalité des offsets, la structure mise en place sera amenée à prendre en considération « les quatre dimension de l'économie mondiale : celle du commerce (existence probable d'un volet [compensation] pouvant générer une réorientation des flux d'achat de l'entreprise exportatrice), celle des finances (montage financier et collaboration avec une ou plusieurs institutions bancaires), celle de la production (internationalisation de la production) et celle des transferts de technologie » [Sauvin, 1991 :104].

L'efficacité de cet organe responsable des offsets dépend d'un part de sa capacité à assimiler et faire circuler l'information nécessaire au niveau interne (entre les départements et filiales du groupe) et externe (avec les autres acteurs concernés). D'autre part, l'efficacité de l'organe dépend de la souplesse du groupe à répondre efficacement et rapidement à une demande très polymorphe en termes d'offset. La vitesse de réaction et l'adéquation entre l'offre d'offsets et les objectifs économiques du pays client deviennent ainsi fondamentales

---

<sup>5</sup> On touche ici à un point de nature plus analytique. L'offset relève-t-il d'une relation de type offreur – demandeur ou, compte tenu de la différence de nature et de poids entre les acteurs concernés d'une relation plus hiérarchique où, dans les cas ordinaires du moins, l'un impose cette pratique à l'autre (du moins l'offset apparaît comme une contrainte pour l'un des acteurs : la firme)

<sup>6</sup> « Les MN transfèrent des technologies vers les pays hôtes par vente d'équipement, accord de licence, assistance technique, vente d'usines clés en main, sous-traitance, création d'une joint venture et IDE. Le transfert peut être interne (mère-filiale) ou externe : technologie cédée par la MN à une firme du pays hôte » [Andreff, 2003 :79]. Nous pouvons en déduire que ces transfert de technologie, sous leur différentes formes, sont les équivalents des offsets.

dans le contexte d'une vive concurrence. De même, une entreprise qui englobe avec succès les d'offset dans sa stratégie commerciales a la capacité d'influencer des tiers pour soustraire la production ou mettre en place des joint-ventures ce que permet de conserver ou d'accroître ses parts de marché.

Le processus de gestions des offsets doit être abordé avec tous ces considérations à l'esprit.

Rubin [1986 :20] propose de décomposer un programme d'offset en trois étapes : la conception de l'opération, l'exécution du contrat et l'audit.

### **2.1.1. La conception de l'opération**

C'est une première approche du projet dans laquelle est définie la stratégie à adopter en termes d'offset. A cette étape sont établis les objectifs de l'Etat, les moyens de l'entreprise, les partenaires et les alliances stratégiques potentielles.

#### 2.1.1.1. Les exigences du pays et les capacités de l'entreprise

Avant de répondre à un appel d'offre ou aborder le gouvernement du pays cible avec une proposition, l'entreprise doit avoir une idée très complète de ce que le pays cherche vraiment dans sa demande d'offsets et comparer cette demande à ses capacités. A cet effet, Rubin et Horowitz composent un ensemble de questions qui permettront à l'exportateur de définir la stratégie à adopter. D'après eux, dans un premier temps il faut déterminer les réglementations et les pratiques en vigueur en termes d'offsets, le profil industriel du pays importateur, l'analyse de produits de reprise proposés en cas d'une compensation, les précautions à prendre... Dans un deuxième temps, prévoir quel est le rapport de force entre les contractants, le cadre général du contrat à passer etc.

Il faut donc comprendre / analyser / trouver :

- 1) Les aspirations nationales et les programmes de développement économiques attachés aux obligations d'offsets;
- 2) Les politiques gouvernementales et les programmes relatifs à des offsets ;
- 3) Le rôle des offsets dans le développement économique national. Pourquoi le pays a choisi cette pratique? Il est important de comprendre que les offsets ne sont qu'un moyen pour atteindre un objectif économique ou politique de la nation ;
- 4) L'avantage comparatif du pays dans les secteurs tel que l'agriculture / industrie / commerce: l'identification des secteurs cibles pour la mise en place des contreparties en termes d'offsets ;

- 5) La typologie selon les secteurs, des principales entreprises qui jouent un rôle important dans l'économie nationale, y compris la caractérisation des leurs opérations, les personnes de contact, et les autres renseignements commerciaux pertinents ;
- 6) Les produits qu'il est possible d'acheter dans les pays concerné et qui ne sont pas encore impliqué dans des accords similaires ;

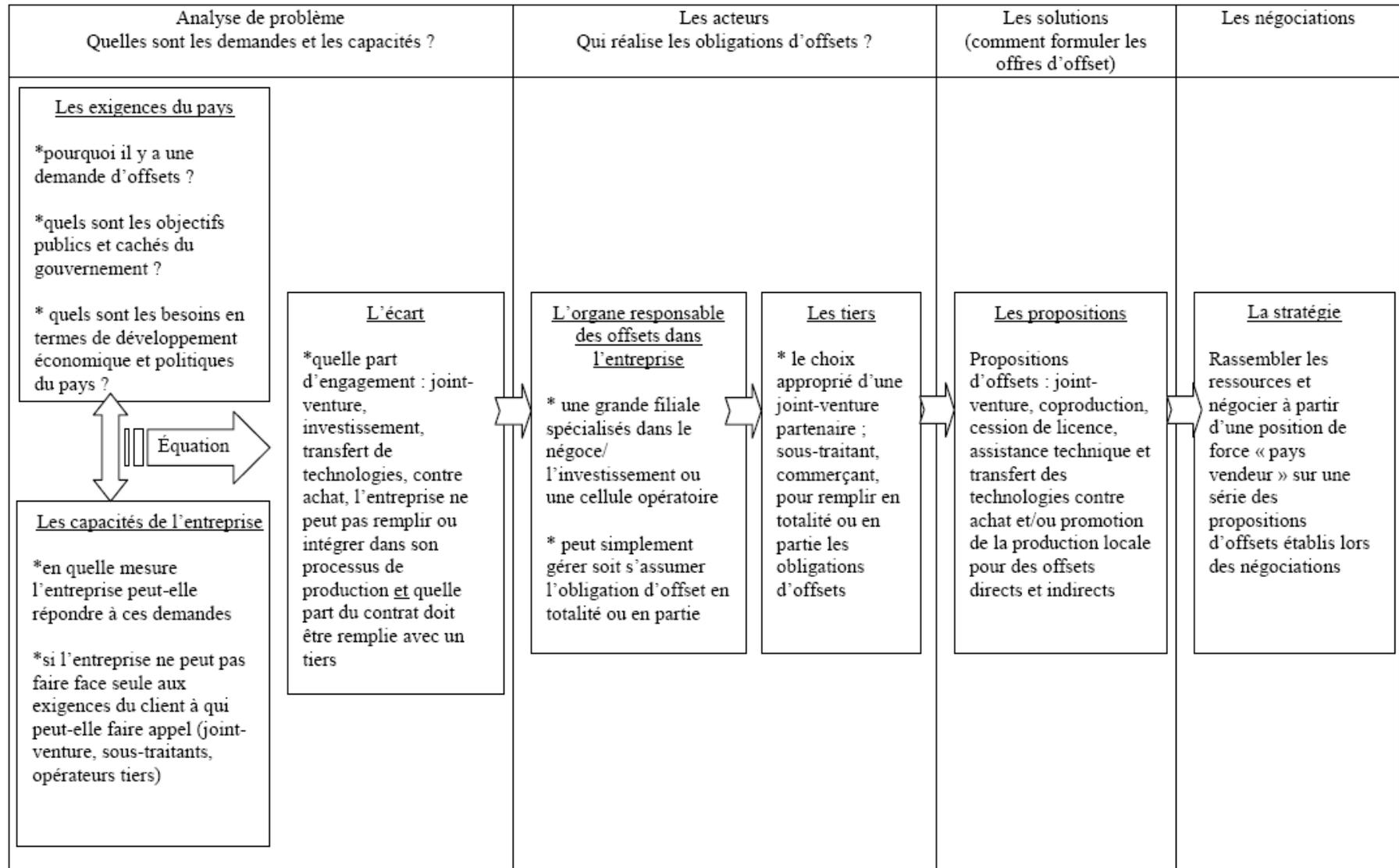
*Des questions ciblées sur le contact à passer :*

- 7) Pourquoi une obligation d'offset est demandé pour cette vente ?
- 8) Quel est l'objectif public des offsets dans ce cas? Y a-t-il un agenda caché? Quel est-il? (par exemple, un fonctionnaire du gouvernement peut vouloir augmenter les emplois dans sa juridiction) ;
- 9) Quelles sont les industries les plus prometteuses pour les accords d'offset? Les exportations non traditionnelles? Qu'est-ce a été réalisé déjà grâce aux programmes d'offset ou par des accords passés similaires ?
- 10) Quelle partie du gouvernement contrôle de cette demande d'offset? Qui sont les responsables? Connaissent-ils l'entreprise? Est-ce que l'entreprise a la crédibilité et les ressources pour les aider les responsables politiques de mener à terme leur mandat?

Ayant répondu à ces questions les dirigeants de la firme seront capable d'établir un premier projet d'offset qu'ils pourront présenter aux autorités du pays importateur. Au niveau interne de l'entreprise ce projet est établi grâce aux efforts conjoints de plusieurs équipes transversales. Les responsables d'achats, de vente, d'échanges compensés, les cadres juridiques et d'autres opérations de soutien travaillent ensemble pour établir un projet qui répond efficacement aux demandes du gouvernement hôte – qu'elles soient officielles ou plus « discrètes » (officieuses). Leur objectif pour l'entreprise à cette étape est de minimiser le coût d et tirer un bénéfice maximal de l'obligation d'offset.

Bien que le programme soit élaboré avec les capacités des entreprises à l'esprit, il n'est pas limité aux ressources de la société pour sa mise en œuvre. D'autres ressources extérieures peuvent être mobilisées pour compléter le projet. Ainsi, l'étape suivante est d'établir une équation entre les exigences d'offsets et les capacités de l'entreprise. Et, trouver des partenaires ou intermédiaires pour les tâches où elle est incapable ou refuse d'agir seule. Toutefois, l'objectif premier de l'entreprise est de s'acquitter efficacement de son obligation d'offset par ses propres moyens. Avec les partenaires choisis, la société détermine un plan d'offset pour répondre aux besoins du pays tout en gardant les objectifs de l'entreprise à l'esprit.

## La conception d'une opération d'offset



Source : Tableau issu de Rubin [1986 :21] traduit et adapté par l'auteur

L'identification des tâches à effectuer et celle des acteurs permet par la suite de concevoir en détail les propositions d'offset, y compris une combinaison optimale de: l'investissement direct étranger, de transfert de technologie, de recherche et développement, de services etc. Ayant respecté toutes ces étapes, l'équipe est certaine d'avoir formulé des propositions intéressantes pour le gouvernement hôte. Les dirigeants de l'entreprise peuvent également être rassurés que ce plan n'affecte pas les ressources et la rentabilité globale de l'entreprise et que ces propositions d'offset seront réalistes et pourront être réalisées par la société et ses partenaires.

Les négociations sont une occasion d'ajuster le programme d'offset afin de maximiser les gains des deux parties. Le but pour les dirigeants de l'entreprise est d'utiliser l'expérience acquise dans le domaine d'offset, sa vaste connaissance des marchés mondiaux et des technologies, ainsi que sa connaissance de l'économie du pays et de la société, pour inciter le gouvernement de réduire ou d'éliminer les demandes trop encombrantes d'offsets [Rubin, 1986 : 22].

Le résultat de la négociation dépend également d'autres paramètres à première vue moins importants. Toutefois, avant de se lancer dans la négociation les responsables du projet doivent comprendre l'héritage et le contexte culturel du pays car le style de la négociation sera fortement influencé par ces particularités. Par exemple, les négociations dans les pays de l'ex-bloc soviétique sont dans le style de « double piège ». Seulement après que l'offre finale de prix est fixée, la demande d'offset est formulée. Les japonais ne concluent pas un accord avec un partenaire auquel ils ne font pas confiance. L'art Chinoise de la négociation commerciale est de type « Guanxi », terme qui renvoie à l'idée que la relation entre deux individus est bâtie sur la confiance et la réciprocité, ainsi le succès ou l'échec de l'opération dépend de la réputation qui se crée l'entreprise<sup>7</sup>.

#### 2.1.1.2. Le contrat d'offset sur le plan juridique

Une obligation d'offset est créée par un contrat spécifique, distinct du contrat principal, soit dans une disposition spécifique de ce dernier<sup>8</sup>. Le contrat principal a pour objet les modalités et les conditions de la vente principale. Le contrat d'offset, formulé parallèlement au contrat principal, détermine la nature « de contrats concernés par la compensation (vente sous-traitance, investissement,...), la valeur totale des transactions, les conditions d'application des pénalités<sup>9</sup>, les différentes modalités de réalisation des

---

<sup>7</sup> Les processus de prise de décision en Chine sont opaques, souvent pour les Chinois eux-mêmes qui ne sont pas enclins à prendre des décisions en matière de relations avec les étrangers tant qu'ils ne sont pas convaincus du sérieux de leurs intentions à long terme, de la pérennité de leurs engagements, de la solidité des relations avec eux. [Bercoff, 2007, 29]

<sup>8</sup> Le contrat principal et le contrat d'offset obéissent souvent à des règles qui leur sont propres mais sont liés par une « clause d'indivisibilité qui les rends solidaires les uns des autres » [Prévisiani dans Moatti, 1994 :81]. Ainsi, en cas de suspensions provisoire ou définitive du contrat principal, le contrat d'offset doit être lui-même suspendu provisoirement ou définitivement [ACECO, 1985 : 56].

<sup>9</sup> Le contrat prévoit également des sanctions si l'obligation d'offset n'est pas remplie contractuellement. Ces sanctions dépendent de la valeur du contrat principal, et sont souvent garantis par la banque ou des garanties de performance en cas d'inexécution de l'obligation économique.

transactions, ainsi que les conditions générales relatives à l'exécution de la compensation (force majeure, droit applicable, etc....) » [Moatti, 1994 :81].

L'obligation d'offset est définie dans une valeur monétaire exprimée en pourcentage du prix du contrat principal - environ 30% pour les contrats dans le secteur civil et 100% en moyenne pour les contrats dans le secteur de la défense. En signant le contrat d'offset l'exportateur s'engage à créer de la valeur ajoutée dans le pays acheteur pour un montant égal à la valeur monétaire requise [source [www.ecco-offset.eu](http://www.ecco-offset.eu)].

Le financement du contrat d'offset fait l'objet d'un crédit entre les banques des pays concernés, les obligations de ces dernières relatives au remboursement du crédit en cause étant indépendantes de celles des parties concernant l'exécution du contrat principal. Intervenant généralement dans le cadre des accords intergouvernementaux, ces opérations sont souvent sous-tendues par des larges facilités financières et ne représentent pas un risque de non remboursement des crédits.

Les prestations d'offsets sont de natures très diverses et dans la pratique on les regroupe en deux catégories des contrats : contrats d'offsets directs en indirects (et dans certains pays semi-directs)<sup>10</sup>. Si les obligations d'offsets directs sont souvent mieux déterminées et plus étroitement encadrées par le gouvernement hôte, les offsets indirects sont tout aussi importants. D'après Costet « au-delà des obligations de résultat imposées au travers des contrats [d'offsets directs] clé en main et produits en main, au-delà des obligations d'exportation pour le complexe créé, ce sont des obligations d'assistance à l'industrie horizontale extérieure à l'ensemble industriel, objet du contrat, qui jouent alors un rôle moteur dans l'industrialisation » [Costet dans Moatti, 1994 : 79].

Le contrat d'offset est un préalable au contrat principal et conditionne la réalisation de ce dernier.

### 2.1.1.3. Les Partenaires de l'exportateur

Les entreprises soumises à des offsets peuvent soit transférer leurs responsabilités à une société tierce (société de commerce international, société de compensation, sous-traitants, agence de développement), soit gérer elles-mêmes leurs obligations de contrepartie. Dans le premier cas, on parle de « compensation externe » et, dans le second cas, de « compensation interne ». La « compensation externe » permet de minimiser les risques financiers et économiques liés à la réalisation de ces opérations mais reste très coûteuse. La commission versée par l'exportateur (appelé disagio) est souvent très importante et proportionnelle au montant de l'opération qui la compose. La « compensation interne » suppose que l'entreprise détienne sa propre filiale d'offset qui arrive à gérer elle même les engagements de contrepartie. Toutefois, une telle filiale est souvent amenée à intervenir dans des opérations qui dépassent les problèmes auxquels le groupe doit faire face habituellement et « il est évidemment fort difficile de constituer une équipe de spécialistes omniscients et omniprésents » [ACECO, 1985 :84].

---

<sup>10</sup>

Voir les définitions dans la première sous partie

Certains critères de l'opération peuvent déterminer s'il est plus avantageux de réaliser une compensation externe ou interne [ACECO, 1985 :84] :

- Complémentarité entre les produits exportés et les produits de contrepartie ;
- Possibilité d'intégrer les produits de contrepartie dans l'activité normale de la société ;
- Qualité et caractéristique technique des produits de contrepartie ;
- Régularité des relations commerciales passées et à venir avec le client ;
- Volume global des achats réalisés par l'entreprise dans le pays client ;
- Fiabilité du client en temps que fournisseur ;

Les choix d'un ou des plusieurs partenaires pour une opération de compensation externe dépend du poids d'engagement et du risque de l'opération. A cet effet, l'entreprise recourt à un sous-traitant (i), à une société de commerce international (ii) ou à une société de compensation (iii) auxquels elle confie la réalisation (d'une partie) de ses engagements. Néanmoins, l'entreprise qui choisit la compensation interne n'est pas pour autant contrainte d'agir seule. Elle peut chercher de l'information, ce qu'est en général une nécessité, auprès de ses conseillers bancaires (iv) ou des consultants spécialisés dans le domaine (v). Ces deux dernières structures jouent un rôle plutôt informatif et consultatif même si bien évidemment la banque s'attribue une partie du risque financier.

#### *i) Les Sous-traitants*

« Pour des contrats importants et dans certains secteurs d'activité, les chefs de file demandent de plus en plus fréquemment à leurs sous-traitants – dans la mesure où ceux-ci sont directement impliqués dans l'exécution du contrat, – d'assumer eux-mêmes une part des contreparties correspondant à leur participation au projet total » [ACECO, 1985 :86]. C'est une solution adéquate car dans des activités à fort contenu technologique, les contraintes de productivité et de coût obligent les entreprises d'externaliser certains aspects leur production. Cela permet aux entreprises de s'adapter plus facilement à un environnement incertain et gagner en flexibilité en reportant sur leurs sous-traitants un certain nombre de contraintes de production: délais, adaptabilité, qualité et d'obligations d'offset : taux, pénalités, coûts de l'opération etc.

Toutefois, dans ces circonstances, les sous-traitants doivent être associés dès le début aux négociations sur les offsets afin de ne pas se trouver obligé d'accepter des conditions qui dépassent leurs capacités et nuisent à leur intérêt. Il apparaît néanmoins, que dans des secteurs à haute valeur technologique cela est courant : les entreprises dominantes « associent largement leurs partenaires à la négociation des contreparties et, éventuellement définissent avec eux les modalités optimales de la compensation » [ACECO, 1985 :86]. Cela permet aux industriels impliqué dans l'opération de réduire le montant de leur apport et limiter le transfert de technologies. En utilisant certains équipements différents de ceux initialement prévu, l'exportateur limite la diffusion de ses secrets technologiques et de production. Les entreprises visent donc à atténuer leur exposition aux demandes du client en adoptant ce comportement opportuniste.

### *ii) Les Sociétés de commerce international (« trading houses » ou « traders »)*

Les sociétés de commerce international assistent les entreprises pour des offsets en termes de compensation commerciale : troc, contre-achat, achat en retour. Leur rôle est « d'effectuer des transactions (d'achat, de vente, d'échange) sur des marchandises (ou des services) qu'elles ne produisent pas elles-mêmes, entre deux ou plusieurs pays » [ACECO, 1993 :153]. Comme il a été mentionné plus haut les sociétés de commerce international peuvent être d'origine bancaire, créées à l'initiative d'un group industriel ou encore d'origine purement commerciale à vocation réellement internationale.

L'importance de leur réseau commercial leur offre une capacité d'achat et une force de vente doublement utiles pour résoudre une opération de compensation. Elles interviennent soit au stade de l'achat des produits de contrepartie, soit plus en amont dans la négociation de la reprise. Cela fait, qu'elles sont en relation constante avec les banques pour obtenir des financements temporaires intervenant entre la vente du produit et le règlement par le client.

D'habitude, elles se spécialisent dans la commercialisation de matières premières (pétrole, produits chimiques, caoutchouc...), de produits industriels (mécanique, électronique, agro-alimentaire...) ou dans le conseil et l'assistance à l'international. Il y a d'autres encore à caractère généraliste qui concentrent leurs activités à l'échelon national ou régional<sup>11</sup>. Toutefois, leur coût d'intervention (appelé disagio) est très élevé dû au risque financier de l'opération.

### *iii) Les sociétés de compensation*

Ces organismes ont la mission « de faciliter les courants d'exportation vers des pays faisant appel à l'utilisation des contreparties » [ACECO, 1985 :87]. Au cours du temps, afin de faire face à la concurrence elles ont dû élargir leurs compétences cela fait que « aujourd'hui, on les confond presque toujours avec des SCI » [ACECO, 1993 :156].

### *iv) Les banques*

Sous « l'effet conjugué de la concurrence interbancaire et du phénomène de désintermédiation » les banques ont été obligées d' « élargir leur domaine d'intervention au-delà de la seule activité financière » [Sauvin 1991 :76]. Soucieuses de conserver une clientèle de plus en plus exposée aux demandes de compensation, les banques et notamment celles qui ont une vocation internationale, ont élargie leur gamme de services offerts. Leur rôle désormais prend la forme de : « conseil à l'exportation lors des négociations, informations sur

---

<sup>11</sup> Les sociétés de commerce international ont souvent affaire à des produits de contrepartie difficiles à écouler (obsolètes, de qualité, performance technique et service après vente médiocre). A cette fin elles se sont dotées des structures appropriées (filiales, cabinets de conseil etc.) dans des pays tiers où ces produits sont plus facilement à revendre.

les législations et pratiques locales, assistance lors de la rédaction du contrat de contrepartie, émissions de cautions, ouverture d'accréditifs, forfaitage<sup>12</sup> etc. » [ACECO, 1993 :152].

Les banques ont amélioré sans cesse leurs méthodes d'intervention afin d'assister leurs clients tout au long de l'opération mais ont également su en tirer profit. « Certains organismes bancaires [...] conscients que la prestation la plus rémunératrice est le placement des produits de compensation, ont créé des sociétés spécialisées dans le [commerce] international ou bien ont pris des participations dans le capital social des dites sociétés » [Sauvin, 1991 : 78]. De l'autre côté quelques grands groupes industriels ont développé leur propres structures financières (société de commerce international) afin de réaliser mais aussi de maîtriser leurs obligations d'offsets : Peugeot a incorporé FRECOM<sup>13</sup> en 1982 ; Renault détient SORIMEX<sup>14</sup> et SODECHANGES<sup>15</sup> ; Thomson reçoit des services d'une filiale nommé SOCOFINANCE<sup>16</sup> [Hébert dans Martin 1996 : 155].

Vu l'ampleur des projets et leur poids financier il est très importants que l'exportateur a accès à un financement approprié voir dans certains cas qu'il soit soutenu par le gouvernement de son pays. Les autorités financières françaises et japonaises d'après Schaffer [1989 :208] afin de soutenir leurs exportateurs ont su combiner avec habileté des crédits « d'aide » à l'exportation avec des intérêts très bas, avec des prêts bancaires et des crédits à l'exportation. Ces montages financiers spécifiques s'avèrent parfois décisifs pour l'exportateur dans sa facilité de décrocher un appel d'offre car elles influencent sa capacité d'adaptabilité aux exigences du client mais aussi au différentiel du paiement auquel il peut

---

<sup>12</sup> « Opération de crédit appelée aussi escompte sans recours ou escompte à forfait, par laquelle un établissement de crédit acquiert à un prix forfaitaire une créance découlant d'une transaction commerciale généralement effectuée avec l'étranger. Cette opération se matérialise généralement par l'escompte d'effets de commerce. Dans ce cas, l'établissement de crédit s'engage à ne pas exercer de recours contre le cédant, indépendamment du fait de savoir si le débiteur effectuera ou non son paiement » (source [www.banque-info.com](http://www.banque-info.com)).

<sup>13</sup> Société Française des Echanges Commerciaux (FRECOM) est une filiale dont le capital est détenu à 100% par le groupe Peugeot. Elle a pour fonction d'acheter, de vendre et parfois de stocker les produits de compensation qui ne peuvent pas être « consommés » par le groupe. En plus d'être un organe de coordination et de réalisation des opérations de compensations, elle a la fonction de s'occuper des implantations industrielles du groupe à l'étranger (source Sauvin, 1993 : 85-86).

<sup>14</sup> Société de Représentation internationale Import-Export (SORIMEX) est un organe centralisateur des achats et une filiale de négoce du group Renault. « Créée en 1967, SORIMEX, opère principalement sur le marché des matières premières en achetant de préférence dans les pays clients actuels ou potentiels de Renault. Sa zone d'influence géographique couvre le bassin méditerranéen, certains pays d'Afrique noire et d'Amérique latine. Les produits traités par cette filiale vont des produits énergétiques et chimiques (engrais, phosphates, oléfines,...) aux produits textiles (coton, vêtements,...) et agroalimentaire » (source SAUVIN, 1991 :99).

<sup>15</sup> Société De Echanges, est une société sœur de SORIMEX et appartient également à 100% au groupe Renault. Créée en 1979, son rôle est d'assister SORIMEX dans la réalisation de certains opérations de compensation et notamment celles liés au négoce des produits pétroliers, en provenance principalement d'Irak et d'Iran, et transitant par la Turquie qui sont écoulés sur tout le bassin méditerranéen (source Sauvin, 1991 :99).

<sup>16</sup> SOCOFINANCE est une société financière suisse dont Thomson détient 20% du capital (très médiatisé pour son rôle dans l'affaire Pechiney). Elle est spécialisée notamment dans le commerce de métaux précieux.

être soumis. Les marchés soumis à des offsets se caractérisent par une complexité croissante et une concurrence accrue pour peu des contrats, d'un très haut montant. Ainsi, l'intervention des banques dans « la mise en place de préfinancements ou des financements appropriés, l'émission de cautions ad hoc, l'ouverture des comptes spécifiques (comptes d'évidence, comptes d'escrow, trustee, séquestre) » [ACECO, 1993 :153] constituent un volet essentiel et préalable à la négociation des contrats.

*v) Les Consultants spécialisés dans le domaine*

Il existe de nombreux organismes à l'échelle mondiale, régionale et nationale qui offrent des services aux exportateurs encombré avec leurs obligations d'offset. Leur rôle est :

- Informatif : regrouper, faire l'analyse et la synthèse d'informations relatives aux offsets et aux échanges compensés en général ;
- Consultatif : assister les entreprises dans l'élaboration des contrats qui incluent des opérations d'offsets et aider les entreprises à trouver des partenaires qui auront le désir de procurer ou commercialiser les biens achetés sous l'obligation de contrepartie ;
- Forum : regrouper les groupes exportateurs, leurs partenaires techniques et financiers afin de partager des informations et les meilleures pratiques dans le domaine des offsets et des compensations en général. Le rôle de forum est très important car il permet de promouvoir la coopération et l'échange d'information ce que permet d'élargir les chances de succès d'une affaire. Pour le pays importateur, une entente entre les entreprises obligatoires en termes d'offset permet une harmonisation les projets ce qui augmente les retombés positives sur l'économie du pays hôte.

Les organismes internationaux les plus importants sont : Global Offset & Countertrade Association (GOCA) créée en 1985, London Countertrade Roundtable (LCR) créée en 1988, Deutsches Kompensations Forum (DKF) créée en 2000, European Club for Countertrade & Offset (ECCO) créée en juin 2010.

Aux Etats-Unis il existe un intérêt constant pour la question des offsets. En 1999 a même été crée une Commission présidentielle pour les Offset dans le Commerce International. A la demande du Congres américain des rapports annuels, qui portent sur les différents aspects des offsets, sont publiés par l'US General Accounting Office et par le Bureau of Industry and Security (BIS). L'objectif principal du BIS est toutefois de protéger les Etats-Unis contre l'export des hautes technologies qui peuvent nuire à sa sécurité, de défendre ses intérêts économiques et d'assister commercialement la politique étrangère américaine. Il existe également une Association Américaine pour le Offsets<sup>17</sup> et une Association sur les Offset dans l'Industrie de la Défense. Cette dernière est composée, en

<sup>17</sup> En 2004 American Countertrade Association a changé de nom, aujourd'hui on parle de Global Offset & Countertrade Association (GOCA)([www.glabaloffset.org](http://www.glabaloffset.org))

1998, de 65 entreprises membres, représentant près de 100% de principaux industriels dans l'armée et l'aérospatiale américaine.

D'autres structures ont également été créées afin d'assister et soutenir les exportateurs américains : une Association du Commerce Réciproque, une Association nationale des échanges commerciaux, une Entreprise de Conseil sur le Troc, et pour les affaires qui ont mal tourné, une Association qui aide à recouvrer les investissements défailants.

L'intérêt des autorités américaines pour les offsets s'explique par le fait que les Etats-Unis est le plus grand exportateur d'armes au monde et a été le premier pays concerné par la question. L'histoire des offsets remonte à la fin des années 1950, quand l'Australie effectua un achat important de matériel militaire auprès des Etats-Unis. A ce moment les autorités australiennes ont perçu qu'une certaine forme d'achat réciproque était souhaitable afin d'encourager et de soutenir le développement des industries nationales liées à la défense. Ce sentiment s'est renforcé durant la guerre du Vietnam, qui fut la guerre la plus longue et la plus controversée que l'Australie a connu. Ainsi, en 1970 les Ministères de Commerce et de l'Industrie, de l'Offre et la Défense (Ministers for Trade & Industry, Supply and Defence) ont mis en place le premier « program des offsets » sous le nom Australian Industry Participation Program (AIPP).

### 2.1.2. L'exécution du contrat

Dans cette partie du programme, les offsets auparavant approuvés par le gouvernement hôte sont mis en œuvre : les investissements effectués, les exportations générées, les technologies transférées... Nous avons vu dans la première sous-partie ces différentes formes que peuvent prendre les obligations en termes d'offsets. Toutes ces multiples formes d'implantation à l'étranger, désirées ou pas, entraînent un approfondissement de l'internationalisation de l'entreprise exportatrice.

Il est maintenant pertinent de comprendre quel part de responsabilité et d'implication confèrent-elles à la multinationale car son choix d'offset sera fortement influencé par ces raisonnements. En fait, l'arbitrage quand à la forme d'offsets dans le pays hôte dépend d'une comparaison entre les coûts de transaction et les coûts de contrôle d'une unité dans le pays hôte [Andreff, 2003 : 32] ainsi que la forme souhaitée de présence déterminé par le pays hôte.

<b>Formes de présences à l'étranger, Coûts de transaction et de contrôle</b>		
Forts coûts de transaction	Filiale à 100% Joint-venture Partage de production, coproduction Cession de licence Assistance technique, contrat de gestion	Degré maximal d'intégration
Forts coûts	Sous-traitance internationale	Degré maximal

de contrôle	Coopération industrielle Usines clés en main Accord de cofinancement Exportation	d'externalisation
-------------	---	-------------------

Source : Tableau issu d'W. Andreff [2003 :33] adapté par l'auteur

La création d'une filiale étrangère ou d'une joint-venture occasionne pour la multinationale un IDE d'un montant égal au capital de la filiale dans le premier cas et à la moitié dans le cas d'une entreprise mixte (joint-venture). Cela implique donc des forts coûts de transaction et un degré maximal d'intégration.

Viennent ensuite les obligations qui engagent moins la société du point de vu financier tout en la liant au pays hôte sur longue durée. Cela suppose « les accords de licence, l'assistance technique, le franchisage, la sous-traitance internationale, les accords de partage de production, la coopération industrielle, les contrats de gestion ou de service, les livraisons d'usines clés en main, produit en main ou marché en main, et les accords de cofinancement » [Oman, 1984 dans Andreff, 2003 :34]. Andreff précise également que ces opérations permettent de dissocier « la technique et l'expertise de l'élément financier, et font jouer un effet de levier au profit de la MN » [Andreff, 2003 :34].

Le degré d'interdépendance entre l'opération d'exportation et l'engagement assumé par l'exportateur démontre son intérêt pour établir une coopération économique, industrielle et commerciale à long terme avec le pays client. La question est de savoir si l'objectif de l'exportateur est de vendre sa production, remplir ses obligations en termes d'offset et quitter le pays ou grâce à ses nouveaux contacts créés, d'accroître sa présence dans le pays.

### **2.1.3. L'audit**

C'est la dernière phase du programme dans laquelle on procède à un contrôle de la comptabilité et de la gestion des crédits d'offsets.

S'acquitter d'une obligation d'offset nécessite la mise en œuvre de certains projets créateurs de valeur ajouté dans le pays hôte. Afin de mesurer la valeur des externalités positives créées par le projet, une grille d'évaluation doit être auparavant établie par le pays importateur. Cette grille découle des objectifs du pays en matière d'offsets et détermine les grandes lignes du cadre dans lequel les projets d'offsets doivent s'insérer. Chaque unité d'externalité positive est interprétée en nombre des crédits, attribués en fonction des critères de performance répertoriés dans la grille d'évaluation. Une unité de valeur ajoutée crée dans un secteur qualifié de stratégique par le pays hôte entraîne plus des crédits qu'une unité de valeur ajoutée créer dans un secteur de moindre importance (voir l'annexe 1).

Les crédits cumulée en excès pendant une période peuvent d'habitude être transféré à la période voir même cédés aux partenaires pour remplir leurs obligations de contrepartie. Les « crédits d'offset » enregistrés à la fin de l'opération sont en suite soumis à l'autorité locale responsable des programmes d'offsets pour validation. Une fois qu'ils seront validés par le gouvernement hôte l'entreprise exportatrice sera acquittée de ses obligations de contrepartie.

## **2.2. Dans l'optique du pays demandeur des offsets (ce chapitre sera complété avec un tableau pour offrir un aperçu de la politique d'offset dans quelques pays)**

### 2.2.1. Le profil de l'Etat demandeur d'offsets :

Aujourd'hui, 82 pays se sont dotés d'une législation ou d'une réglementation officielle en matière d'offsets (voir annexe 2) et plus de 120 pays ont une certaine forme de programmes d'offset dressé selon leurs exigences et besoins individuels [www.offset.ae]. Il existe une quasi-unanimité du besoin d'encadrer les pratiques d'offsets toutefois, « les procédures varient fortement d'un pays à l'autre en fonction des buts de politique industrielle poursuivis [...], les législations nationales dans le domaine des marchés publics, des budgets d'équipements [pour des projets d'intérêt national], des fonds affectés à la R&D et des capacités industrielles et technologiques » [Service public fédéral Economie, 2008 :5].

Nous pouvons classer les pays en trois catégories : ceux qui offrent des offsets, dont seul font partie les Etats-Unis car ils sont le plus grand exportateur d'équipements ; ceux qui offrent et bénéficient d'offsets, il s'agit d'un nombre limité des petits pays qui importent et exportent des équipements à haute valeur technologique (France, Allemagne, Grande-Bretagne), puis il y a ceux qui bénéficient en général des offsets, il s'agit d'une grande majorité des pays qui importent des biens d'équipement [Martin, 1996 :4]. Il y a souvent dans cette dernière catégorie les pays en développement, les pays les moins avancées, les nouveaux pays industrialisés. Leur objectif en termes d'offsets est de développer une partie de l'industrie, accroître l'emploi, générer des exports etc. tandis que les pays qui font partie de la deuxième catégorie ont pour objectif premier d'acquérir des nouvelles technologies, un sorte de comportement de free rider en matière de recherche et développement. Ainsi, parfois les offsets sont plus importantes que l'achat d'équipement en soi. D'après le Ministère belge de l'économie, « les petits pays n'ont [pas] les besoins ni le moyens de développer des grands projets et ont dès lors mis au point divers systèmes devant permettre à leur économie de profiter de ce type d'achats à l'étranger ».

### 2.2.2. La stratégie des Etats en matière d'offsets :

Les autorités gouvernementales du pays-client détiennent le pouvoir décisionnel en matière des programmes d'offset. Ils sont également par nature enclins « à prendre en compte les intérêts économiques du pays et à limiter les importations en provenance de l'étranger ou à en tirer avantage pour la progression de l'économie locale et notamment de l'industrie » [ACECO, 1985 :44-45]. Toutefois, l'objectif d'offsets - d'offrir des retombées positives pour l'économie locale - est étroitement liés à la capacité du pays hôte de mettre en place un dispositif pour constituer et gérer ces projets. Le pays importateur doit être en mesure de surveiller et d'exiger le respect des obligations d'offsets afin de s'assurer qu'elles attendent les objectifs qui leur sont désignés. Le pays importateur doit à cet effet définir les étapes, les conditions et les procédures à suivre par l'exportateur pour se conformer aux demandes en termes d'offset. Le gouvernement a également la responsabilité de définir les secteurs

concernés par les offsets, les seuils à partir desquels les contreparties peuvent être demandées, le taux de compensation, les objectifs poursuivis à travers l'offset etc.

Chaque projet d'offset doit être approuvé par les autorités locales compétentes dans la matière avant d'être mis en œuvre. L'évaluation des projets s'effectue d'habitude en concertation avec plusieurs ministères et organismes étatique et paraétatiques spécifiques à chaque pays, qui vérifient la qualité, la quantité et les chances de réalisation des projets. Vu que les projets d'offsets portent souvent sur différents secteurs de l'économie il est de la responsabilité du gouvernement de faciliter la communication, d'harmoniser et de rendre cohérent la gestion des projets. A cet effet, le gouvernement doit définir clairement sa politique en matière d'offsets et d'effectuer des examens périodiques et des évaluations pour s'assurer que la stratégie utilisée est conforme à la politique. Il est également important que les départements coordonnent leurs activités afin de minimiser les conflits et de multiplier les retombées positives pour l'économie.

### **Conclusion :**

Les offsets et les échanges compensés en général ne sont pas une technique commerciale unique, mais une approche pour faire et penser les affaires. Cela remet en question l'équilibre dans la relation habituelle entre un acheteur et un vendeur. On est donc loin d'une compétition de marché conventionnelle. C'est un marché où l'acheteur détient le pouvoir parce qu'il a la capacité d'acheter et ce pouvoir est à l'origine des offsets<sup>18</sup>. En raison du volume financier important des commandes le besoin de réciprocité est exigé. Les pays acheteurs deviennent de plus en plus sensibles à la fuite de devises étrangères, d'emplois et des technologies.

Le paiement en espèces n'est plus considéré comme équitable et réciproque et le bien acheté n'est pas une compensation adéquate aux yeux de l'acheteur. A cet effet les pays demanderont une compensation additionnelle sous la forme des offsets. Dans le cas d'une concurrence exacerbée, les vendeurs sont obligés de répondre aux conditions fixées par l'acheteur et de se plier aux obligations d'offsets. D'autre part, ces pratiques permettent à la firme de se créer une bonne image auprès des autorités, créer des liens avec les industriels et renforcer sa présence dans le pays.

Le but n'est plus de vendre et faire une plus value à court terme mais de construire et maintenir une relation de long terme avec son client. La valeur de l'échange dans ce cas n'est plus d'ordre financier mais est basé sur la notion de réciprocité et d'équilibre. La mise en place d'une relation devient soudainement plus significative que l'acte de vendre à proprement parler [Schaffer 1989 :156-157]. L'instauration d'une bonne relation représente en soi une valeur économique. La relation de confiance créée est ainsi plus importante que la valeur économique de l'échange.

---

<sup>18</sup> Le phénomène qui peut paraître opposé à cette situation est que les Etats se concurrent pour attirer des multinationales. Toutefois, ici le contexte est différent, Ce ne sont pas des MN de type Nike, Philips mais des grandes groupes industriels de type AREVA, Thyssen, Boeing, spécialisés dans des biens à haute valeur technologique (aéronautique, armement, énergie, transport etc.).

Comme le mentionne Schaffer [1989 :158], la littérature anthropologique démontre le besoin profond de l'homme, à tous les niveaux de développement économique, d'équilibrer et de maintenir sa relation sur une longue période avec ces semblables tant du point de vue commercial que politique (échanger des biens, former des alliances contre un ennemi). Les échanges compensés modernes remettent à l'ordre du jour le besoin de ces relations de complicité et offrant une leçon importante pour les entreprises de repenser leur stratégie [Schaffer 1989:158].

Tous ces éléments ainsi que l'explication économique des offsets : quelle rationalité économique? Quels objectifs ? Avec quels effets attendus ? Avec quels effets pervers ? Seront analysés dans la partie suivante intitulée « L'explication économique des mécanismes d'offset ».

## BIBLIOGRAPHIE

Andreff, W., 1995. *Les multinationales globales*, Paris: Ed. La Découverte.

Anon, 1989. *The Oxford dictionary of quotations*. 3e éd., Oxford: Oxford University Press.

Association pour la compensation des échanges commerciaux (France), 1993. *Guide pratique de la compensation*, Paris: ACECO.

Association pour la compensation des échanges commerciaux, 1985. *Guide pratique de la compensation*, Paris: ACECO.

Association pour la compensation des échanges commerciaux, 1983. *Guide pratique de la compensation 1983*, Paris: ACECO.

Bercoff, M.A., 2007. *L'art de négocier : l'approche Harvard en 10 questions*, Paris: Éd. d'Organisation.

Kosteki M., 1987, *Export-Restraints Arrangements and Trade Liberalization*, The World Economy, 10

Martin, S., 1996. *The economics of offsets : defence procurement and countertrade*, Amsterdam: Harwood academic publishers.

Naud Alexandre, 2009. *La compensation commercial: Le cas des systèmes de compensation "offset" en Afrique du Sud*, mémoire Master 2, UPMF Grenoble.

Rubin, S.M., 1986. *The business manager's guide to barter, offset and countertrade*, Economist Intelligence Unit.

Sauvin, T. & Université de Paris-Nanterre, 1991. *La compensation internationale*, [S.l.]: [s.n.].

Service public fédéral Economie, 2008. *Politique de Participation Industrielle dans le cadre des commandes de défense*, Economie : SPF Economie, P.M.E., Classes moyennes et énergie.

Schaffer M., 1989. *Winning the countertrade war : new export strategies for America*, New York: Wiley.

Vogel, A., 2000. *International bidding and the implementation of countertrade to develop local enterprises : a case study of the South African arms deal*, Pretoria: [s.n.]. [Moatti, 1994 :81].

### Sites internet :

[www.ecco-offset.eu](http://www.ecco-offset.eu)

[www.banque-info.co](http://www.banque-info.co)

[www.thedti.gov.za](http://www.thedti.gov.za)

[www.offset.ae](http://www.offset.ae)

**Annexe 1 : Méthode d'évaluation et de comptabilisation de crédits d'offsets  
en Afrique du Sud**

<b>Objectifs</b>	<b>Méthodologie</b>	<b>Crédits</b>
Croissance économique soutenable	Revenu cumulé sur la durée du contrat	1 Unit = 1 Crédit
Promotion des exportations	Revenu des exportations	1 Unit = 1 Crédit
Création d'emploi	Nombre de salariés et salaires sur pendant la durée du contrat	1 Unit = 1 Crédit
Formation et développement	Coût des formations sur la période de durée du contrat	1 Unit = 1 Crédit
Promotion des PME	Sous-traitance aux PME locales	1 Unit = 1 Crédit
Population Historiquement défavorisées	Sous-traitance aux PME PHD	1 Unit = 2 Crédit
Investissement	Capital dépensé ou capital injecté	1 Unit = 2 Crédit
Dépenses R&D	Coût global	1 Unit = 2 Crédit
Transferts de Technologie	Au cas par cas selon les revenus	1 Unit = 1 Crédit

Source: Departement of Trade and Industry, 1997 dans Vögel, 2000:99

**Annexe 2 : Pays dotés d'une législation ou d'une réglementation officielle en matière d'offsets (source [www.ecco-offset.eu](http://www.ecco-offset.eu))**



Ces pratiques et réglementations diffèrent selon les pays :

Algeria	Egypt	Mauritius	South Africa
Argentina	Estonia	Mexico	Spain
Australia	Ethiopia	Netherlands	Sri Lanka
Austria	Finland	New Zealand	Sweden
Belgium	France	Nigeria	Switzerland
Bolivia	Germany	Norway	Taiwan
Brazil	Greece	Oman	Thailand
Brunei	Hungary	Pakistan	Tunisia
Bulgaria	India	Philippines	Turkey
Burma	Indonesia	Poland	UAE
Canada	Ireland	Portugal	Ukraine
Chile	Israel	Qatar	United Kingdom
China	Italy	Romania	Uruguay
Colombia	Japan	Russia	USA
Costa Rica	Jordan	Saudi Arabia	Uzbekistan
Croatia	Korea (North)	Serbia	Venezuela
Cuba	Korea (South)	Macedonia	Vietnam
Czech Republic	Kuwait	Bosnia	Zimbabwe
Denmark	Libya	Singapore	
Ecuador	Lithuania	Slovakia	
	Malaysia	Slovenia	