

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

EVALUATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES
DANS LES PAYS EN VOIE DE DÉVELOPPEMENT

PRÉSENTÉ PAR
MICHAEL SALAMÉ

RAPPORT DE RECHERCHE PRÉSENTÉ AU DÉPARTEMENT
DE SCIENCES ECONOMIQUES EN VUE DE L'OBTENTION DU GRADE DE
MAITRE EN SCIENCES ECONOMIQUES (M.Sc.)

JUILLET 1993

Centre de

4000

3199000

Table des matières:

	Page
A)Enjeux actuels:	
1.Introduction	1
2.Avantages à la privatisation	2
3.Obstacles à la privatisation	3
B)Cas de l'EDL:	
1.Contexte général	5
2.Cadre institutionnel et efficacité	6
3.Analyse de la demande	7
4.Performance financière	9
5.Evaluation de la décision de dépossession	15
5.1 Arbre de décision	15
5.2 Solutions alternatives.	16
5.3 Nouvel arbre de décision	24
6.Recommandations	25
7.Prospective financière	33
C) Méthode avantages-coûts	35
D) Conclusion	39
E) Références.	40

A) ENJEUX ACTUELS:

A.1. INTRODUCTION:

Le but de ce présent travail est d'exposer en premier lieu les principaux problèmes auxquels font face les entreprises publiques dans les pays en voie de développement , pour essayer de trouver les remèdes possibles.

La problématique de décision comprendra deux principales étapes: premièrement la détermination du meilleur moyen de contrôle de l'entreprise déficitaire; deuxièmement la vérification de la possibilité de son application.

Pour commencer, nous définirons l'entreprise publique comme étant une unité de production contrôlée par l'état qui vend des biens industriels, commerciaux et financiers au public.

Ces sociétés d'état prennent diverses formes : celles qui sont entièrement possédées par l'état ,et d'autres, mixtes, dont une partie est contrôlée par l'état, le reste étant entre les mains du secteur privé.

Or ,le secteur public a connu d'abord une croissance remarquable dans les pays en voie de développement au cours des années 1960; ceci était surtout du a la montée des sentiments nationalistes après plusieurs années de colonialisme.

Par la suite la tendance s'est renversée .En effet,l'effort dans le premier sens de la croissance , la hausse des prix mondiaux et le besoin de fonds , ont aggravé la crise de l'endettement des pays sous-développés.

produire a des prix compétitifs, a fait de la réduction des déficits de ces sociétés une priorité nationale, d'autant plus que la corruption s'y était déclarée.

Pour remédier à cela, la première solution qui se dessine serait la liquidation ou la vente de l'entreprise déficitaire, puisque l'alternative d'une grande augmentation des prix, engendre un refus public qui menace la survie du gouvernement.

La privatisation quant à elle, a atteint son apogée dans les années 1980.

Nous allons donc essayer de voir les avantages de la privatisation et les obstacles entravant sa réussite. Afin d'illustrer tous ces problèmes, le plus fort de notre travail portera sur l'étude du cas de l'Electricité du Liban.

A.2. ECHECS DES ENTREPRISES PUBLIQUES ; AVANTAGES DE LA PRIVATISATION:

A l'encontre des entreprises publiques dans les pays en voie de développement, on pourrait formuler plusieurs griefs:

1) le premier serait le lourd fardeau de subventions, obligeant le gouvernement à recourir à l'emprunt et à l'augmentation de la dette publique .

2) l'inexpérience des PVD dans la gestion de pareilles entreprises, et donc la quasi-impossibilité de les rendre rentables.

(Or curieusement, le plus souvent les grands perdants du secteur public sont les monopoles naturels, comme les chemins de fer et les usines d'énergie électrique.)

3) Les déficits causés par les coûts de subventions peuvent

atteindre parfois des points critiques. Ceci pourrait mettre en lumière l'un des avantages immédiats de la privatisation qui est de fournir une source de revenu additionnel au trésor à partir de la vente des actifs gouvernementaux.

4) Sur le plan du travail enfin, sachons que, le plus souvent, bons nombre d'emplois dans une société d'état sont détenus par des travailleurs fantômes.

En contrepartie, les avantages de la privatisation (à part celui mentionné ci-dessus) sont nombreux:

a) Elle contribue, paradoxalement, et à long terme à l'augmentation de la main d'oeuvre en rendant l'entreprise plus profitable et capable ainsi de créer de nouvelles opportunités d'emploi.

b) Dans le même contexte, les fonds libérés par l'élimination des subventions et la vente des entreprises publiques permettent à l'état de développer des projets créant de nouveaux emplois.

c) Enfin, un dernier avantage à mentionner, est l'augmentation des capacités productives ainsi que la croissance et l'expansion de l'entrepreneurship générés par la privatisation.

Cependant, bien que la privatisation présente plusieurs avantages potentiels, là aussi, certains obstacles entravent sa réalisation surtout dans les PVD.

A.3. OBSTACLES À LA PRIVATISATION :

Ces obstacles sont de différentes natures :

1) Obstacles d'ordre humain : le manque d'expérience de ceux qui avaient pris cela en charge.

2) Obstacles idéologiques : le manque de confiance dans le secteur

pas générer un grand nombre d'acheteurs compétitifs et informés. Pour concrétiser tout cela, une étude du cas de l'Électricité du Liban, (la compagnie d'électricité au Liban) sera considérée.

B) ELECTRICITE DU LIBAN

B.1. CONTEXTE GÉNÉRAL DE L'EDL:

Suite aux événements qui ont touché le Liban depuis 1975, l'ensemble du système électrique desservant le pays, depuis les centres de production jusqu'aux réseaux de transport et de distribution, est dans un état de délabrement accentué.

Même constatation en ce qui concerne les installations techniques et l'institution chargée d'exploiter les réseaux et de desservir la clientèle.

Les équipements techniques utilisés n'étant plus entretenus, les capacités nominales ont été réduites et même certaines protections ont été neutralisées.

Tous les ouvrages tenant la tension sont en service, excluant toute possibilité d'utilisation d'équipements de secours.

Au niveau de l'administration et du personnel, les structures élaborées en 1973 et 1974 ont été dévitalisées par l'absence d'embauche depuis 1985.

Les effectifs ont pratiquement été réduits de 10 % sur la période 85/91, ceci de manière disparate entre les différents services et différents niveaux hiérarchiques souvent au détriment des compétences et responsabilités transverses.

En fait, il s'agit d'un état de survie à coup d'expédients.

Face à cette situation lamentable, la grande question qui se

privé enraciné dans la mentalité des différentes générations dans les pays en voie de développement.

3) La privatisation à grande échelle n'est pas facilement applicable dans les PVD. à cause de l'absence d'instruments, de techniques, et d'habiletés financières disponibles dans les pays industrialisés.

4) Il n'est d'ailleurs nullement garanti que le secteur privé sous développé dans les PVD. mènerait à moins de corruption, en particulier quand les entreprises opèrent dans un environnement très imparfait réduisant le rendement de la déposssession.

A ce stade, il est intéressant de montrer certaines difficultés spécifiques aux cas des fournisseurs d'énergie :

La réaction la plus commune du consommateur est d'utiliser les services publics, sans avoir à les payer au gouvernement. Pour ce, à titre d'exemple, il irait jusqu'au truquage des compteurs électriques.

5) Enfin, l'un des obstacles majeurs à la privatisation -étant donné que les gouvernements visent à rendre l'électricité disponible aux consommateurs ruraux ainsi qu'urbains, à un prix unifié et relativement accessible- serait les coûts excessifs de production et de distribution qui décourageraient les éventuels acheteurs.

Dans ce même contexte des PVD enfin, un fait à souligner est que les systèmes d'énergie sont sérieusement sous-capitalisés et il leur manque la technologie moderne.

Souvent aussi, la vente se fait à la minorité au sommet

En somme, dans le contexte des PVD, le seul mécanisme du marché de déposssession va souvent échouer parce que la déposssession ne va

pose serait de déterminer d'abord la meilleure méthode permettant de sortir de l'état actuel, pour aboutir ensuite à la réalisation et à l'application optimales.

Pour ce faire, l'évaluation du cas de EDL aura lieu à travers une analyse détaillée:

1. du cadre institutionnel et de son efficacité,
2. de l'analyse de la demande,
3. de la performance financière.

B.2. CADRE INSTITUTIONNEL DE L'EDL:

L'EDL est un monopole public verticalement intégré, chargé de la production, du transport et de la distribution d'électricité sur la plus grande partie du territoire libanais.

L'EDL est dotée d'une certaine autonomie de gestion, L'état exerce cependant sur elle un certain contrôle qui se traduit par:

. la tutelle principale du ministère des ressources hydro-électriques,

. la tutelle financière du ministère des finances,

. la désignation des membres du conseil d'administration,

. le contrôle des tarifs genre price cap,

. le contrôle de la gestion courante à postériori, et

. le contrôle a priori de la politique en matière de personnel.

En ce qui concerne la régulation tarifaire, son évolution s'est traduite comme suit:

price cap ___ cost plus --- fixation directe des prix .

Cependant la dévaluation de la livre libanaise n'était pas accompagnée de relèvements tarifaires en valeur nominale pour faire

face aux coûts.)

A ce niveau, une étape importante de l'évaluation de l'entreprise déficitaire serait le diagnostic de l'état et de la position de l'entreprise, ainsi que d'une prévision de la demande. Cette étape est utile pour savoir recommander par la suite des solutions adéquates.

B.3. ANALYSE DE LA DEMANDE (DIAGNOSTIC + PRÉVISION):

En considérant les niveaux de production enregistrés durant les derniers mois, et les durées de fonctionnement des groupes, on peut estimer la puissance moyenne disponible, actuellement, entre 500 et 700 mw, (A comparer au total de la production EDL et des achats au tiers producteurs pour 1991, soit 2.9tw).

D'autre part, si les moyens de production satisfaisaient actuellement la demande totale on devrait produire et consommer 5.3 twh.

Tablant sur la conservation du facteur de charge soit 0.57 la puissance de pointe estimée dans les conditions de production normale serait de 1060 mw.

Il s'agit donc d'une carence d'environ 50% de la production par rapport à la demande potentielle actuelle.

L'équilibre entre la production réduite disponible et la demande potentielle insatisfaite est réalisé par le jeu des délestages tournants.

De la sorte, la compensation d'une partie des besoins de consommation de la clientèle en période de coupure, est assurée par tout un ensemble de groupes électrogènes individuels ou

collectifs (propriétés privées ,illégaux,mais tolérées par les autorités), dont la puissance estimée est à 80 mva ce qui représente 10 a 20% de la puissance fournie sur le réseau.

Pour ce qui est de la facturation de ces fournitures collectives,elle est forfaitaire et en fonction de la puissance et du temps de fonctionnement des groupes.

Fait à signaler :le montant des factures des groupes électrogènes est le double de celles encaissées par l'EDL pour les clients qui en disposent.

Par ailleurs, l'existence de ces groupes facilitera la phase de réhabilitation du réseau à basse tension .

La remise en cause des dispositions régissant des rapports avec l'état, nous a paru être un préalable indispensable à la mise en place de structures efficaces, faute de quoi la nouvelle organisation ne sera en fait, qu'un glissement hiérarchique pour certains, avec quelques communications transversales améliorées, donc sans véritable opérationnalité améliorée.

Il est temps maintenant de passer à la deuxième phase de l'analyse soit :

La prévision de la demande:

La difficulté de réunir des données fiables permettant d'estimer la demande,tant actuelle que future ,mène à accorder plus d'importance à la détermination de l'influence qualitative sur la consommation d'un retour à la normale du système de facturation de l'énergie .

Les experts de l'EDL ont défini deux scénarios contradictoires

d'évolution de la demande, à partir des caractéristiques connues de la demande actuelle et des données socio-économiques .

D'une part à court et moyen termes, une faible perturbation de la croissance naturelle de la demande, résultant du retour à la normale du système de facturation de l'énergie, se traduit par une stagnation ,voire une régression de la consommation globale.

D'autre part, certains facteurs incitent à penser que la consommation domestique pourrait être peu sensible à ce retour à la normale à cause d'un côté, de la constatation que de nombreux usagers resteront captifs des choix d'équipements antérieurs;et d'un autre côté, du fait que l'image socio-culturelle positive de l'électricité, associée à une notion de prestige ,la rend attractive indépendamment du prix.

Sur un autre plan, une expansion rapide et forte des secteurs industriel et tertiaire,toujours possible ,pourrait prendre le relais de la demande domestique pour relancer la croissance de la consommation.

A cette étape, il s'avère intéressant d'étudier la performance financière de l'EDL.

PERFORMANCE FINANCIÈRE:

situation comptable:

Les compagnies d'électricité ont comme spécificité un caractère fortement capitalistique.En général, les valeurs immobilisées représentent fréquemment 70 à 80% du total de l'actif.

Pour l'EDL,la présentation des bilans en dollars US permet de

corriger les résultats de la dévaluation de la Livre Libanaise .(Le dollar US représentait 2.28LL en 1974 et fin 1991 ,il équivaut à 879LL soit un effet multiplicateur de 385).

Naturellement l'évaluation financière commence par l'étude du bilan financier

Actifs du bilan:

a-immobilisations:

	1962	1972	1978
immobilisations			
en % de l'actif.	70.2%	45.2%	45.5%

En 1987 ,la valeur nette des immobilisations ne représente plus que 4600000\$us soit 22 fois moins qu'en 1978.

b- réalisable et disponible:

cet actif est anormalement surestimé par les absences de provisions pour :

.la dépréciation des stocks,et

.la dépréciation financière des comptes clients.

La partie la plus intéressante serait l'examen du passif du bilan où les résultats sont vraiment alarmants.

Passif du bilan:

Les capitaux permanents ,capitaux propres et dettes à long terme, couvraient largement jusqu'à 1978 les valeurs immobilisées .

En 1987 les déficits successifs des résultats d'exploitation ont renversé la situation .

Le passif exigible de 1987 représente au minimum 2.5 fois l'actif disponible et réalisable .

Au cours des exercices ultérieurs, ce rapport va encore considérablement croître, si aucune décision concernant la fourniture de carburant ne sera prise (fioul fourni par l'état sans subvention d'exploitation correspondante).

les comptes d'exploitations constituent une partie intégrante de l'analyse financière.

Effet de la dévaluation de la livre libanaise :

Bien que la production et les achats de 1987 soient d'environ 2.5 fois le niveau de 1978, la valeur de l'actif a été divisée par 20 en dollars .Le niveau des recettes de 1987 ne représente plus que 8% de la valeur des achats d'énergie et de combustible .

Malgré la hausse tarifaire de janvier 1991, le budget prévisionnel 1992 ,présente un déficit de 98.7 m\$.les ventes ne couvrent pas les dépenses de combustible et d'achats d'énergie .le cash flow est négatif...

1) coûts d'exploitation :

principales faiblesses concernant l'absence de provisions pour :

- .couvrir les indemnités de fin de service,
- .couvrir la dépréciation des stocks,
- .constater les risques de perte de change,
- .couvrir la dépréciation des comptes clients ,et
- .le renouvellement des immobilisations .

Tout cela est accompagné d'un niveau des amortissements sous évalués à cause de l'absence des immobilisations .

2) Produits d'exploitation:

Aucune écriture de produits à recevoir n'est comptabilisée. Il est donc impossible de déterminer le niveau réel des produits d'exploitation .

La comptabilité et la gestion à l'EDL sont fondées sur la superposition de deux systèmes incompatibles :

- .la comptabilité administrative entièrement manuelle,
- .la comptabilité commerciale avec quelques applications informatiques.

Les applications informatiques ne déversent aucune écriture en comptabilité, cela entraîne:

- . une redondance de saisie,
- .un retard dans l'information comptable ,et
- .des risques d'erreurs ou d'omissions supplémentaires .

La détermination du nombre de clients comporte des anomalies pour une approche économique, par exemple,

- .Il est des clients effectifs et non enregistrés,
- .D'autres inscrits au fichier, mais sans réalité physique sur le terrain.

Afin de montrer le rendement global du réseau un bilan énergétique sera utilisé.

`Bilan énergétique 1991 :

(4 premiers mois 1991)

production+achats =2900 gwh

pertes techniques =-435 gwh

total disponible =2465 gwh

facturation bt 316 gwh * 3 =948 gwh

facturation mt 66.4gwh * 3 =199 gwh

énergie facturée ou à facturer =1147 gwh

rendement global du réseau 39.5%

rendement commercial du réseau 46.5%

le rendement global du réseau oscillait de:

1962 à 1974 entre 87% et 90%

1975 à 1978 entre 72% et 76%

1985 à 1987 entre 40% et 44%

Une composante clé de l'efficacité financière est la tarification sa relation aux coûts et son impact sur les recettes.

Les réseaux sont de trois catégories :

- .haute tension (h.t),
- .moyenne tension (m.t.),et
- .basse tension (b.t.).

Tarifs et recettes :

	coût marginal(c.m.) total en us\$/kwh	prix moyens(p) aux tarifs actuels
h.t.	0.052	
m.t.	0.058	0.05 - 0.052
b.t.	0.090	0.05 - 0.064

(cm b.t./cm m.t.) > (p b.t./p m.t.)

L'évolution possible des recettes consiste en une comparaison des valeurs estimées, avec les valeurs maximales possibles dans des conditions normales de fonctionnement, suite a l'application des prix qui reflètent les coûts marginaux.

	1991	max théorique possible	écart
.énergie produite	2900gwh	5300gwh	+83%
.part facturée	39.5%	85%	+115%
.prix moyen	0.052\$	0.08\$	+55%
.part recouvrée	44%	80%	+82%
.recettes	26.2m\$	302m\$	

Ayant exposé les problèmes de l'EDL, il nous reste à énoncer certaines recommandations.

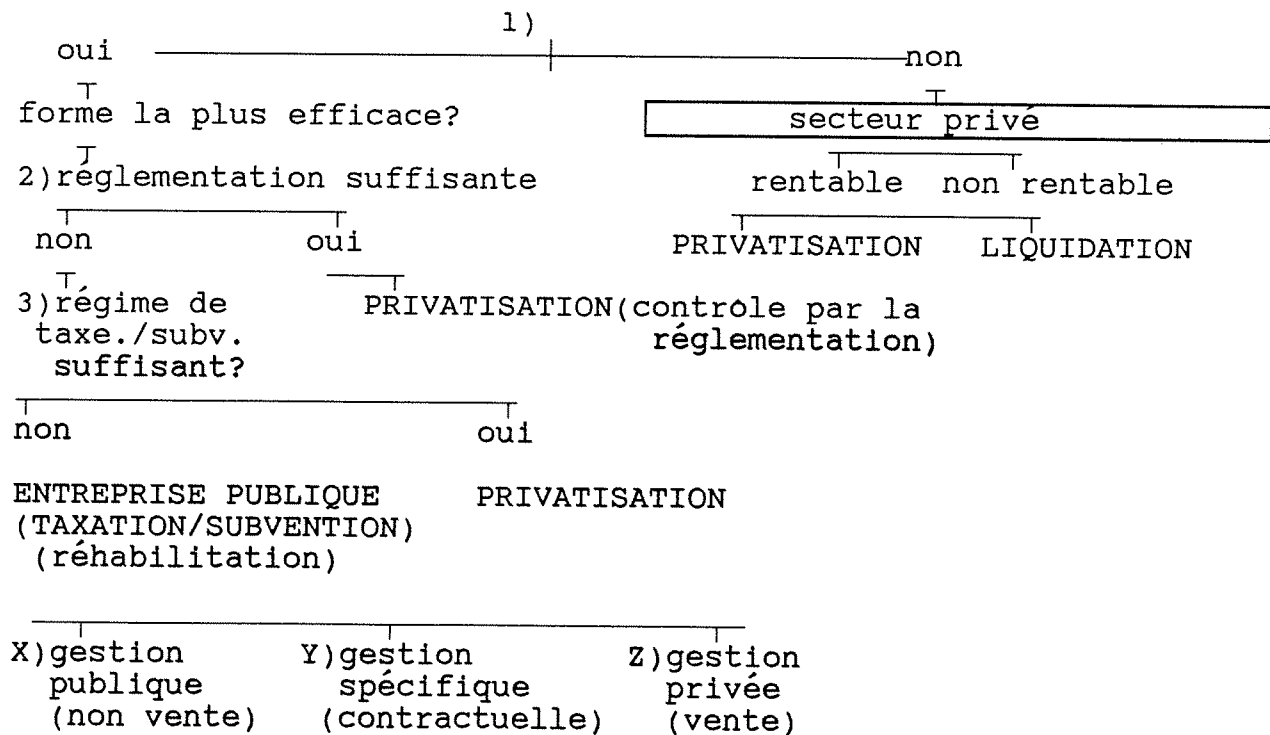
B.5) EVALUATION DE LA DÉCISION DE DÉPOSSESSION:

Dans le présent travail afin de décider sur le meilleur moyen de contrôle de EDL ainsi que sur la possibilité de vente l'arbre de décision développé par Causse serait utilisé il s'agira ainsi d'une séquence de tests comme suit:¹

B.5.1) Arbre de décision

INTERVENTION GOUVERNEMENTALE NECESSAIRE ?

- .Bien public
- .Marché défaillant ;monopole
- .Risque élevé ,manque d'information,transactions couteuses
- .Objectifs autres que l'efficacité: -redistribution du revenu
-développement régional
-stabilité
-réduction de l'inflation



¹source:evaluation des entreprises publiques dans les pays en voie de developpement .fernand martin .université de montreal 1989.

Dans ce rapport, nous allons nous contenter de cette méthode sans toutefois recourir à la méthode de Jones ,relativement très longue pour l'étude du cas envisagé ,et ceci quoiqu'elle comporte un certain attrait pour des recherches à venir.

B.5.2) Solutions alternatives:

relations d'investissement étranger:

dans ce qui suit,serait exposé les formes principales d'investissement étranger en ordre ascendant de participation et de contrôle de l'investisseur étranger,de la moindre implication à la plus grande :

1)les accords de conseil dans lesquels le gouvernement local achète des services de conseil

2)la deuxième option est les projets TURNKEY où l'entrepreneur étranger planifie, construit et lance le projet.

3)la gestion contractuelle,dans laquelle,le parti local controle la politique générale du projet ,cependant,le parti étranger est responsable des opérations quotidiennes.

4)les compagnies créés en commun,"joint ventures",ou les risques et les rendements sonts partagés.

5)enfin,il y a les succursales ou les branches entièrement possédées par les firmes étrangères.

Accords de conseil:

leur attrait inhérent à un gouvernement local consiste en la possibilité d'aquisition de la connaissance étrangère des experts.

Ces accords sont excessivement utilisés par les autorités

gouvernementales dans les pays développés surtout aux Etats Unis.

Cependant, la rétention du contrôle des détails, rend la coordination et l'exécution de plan cohérent de consultants difficiles et chères.

En somme, malgré les diverses utilisations de ces accords, essentiellement l'offre d'un conseil d'experts indépendant, désintéressé, sur des problèmes spécifiques, elles s'avèrent coûteuses et insatisfaisantes.

Les contrats turnkey:

peuvent être largement classés comme des arrangements dans lesquels la firme étrangère construit le projet, le lance, puis le remet au parti local, parfois avec un entraînement préliminaire du personnel en opération .

Si le parti local n'est pas sûr de sa capacité d'opérer les projets ,une gestion contractuelle serait désirable.

Le manque de continuité de la responsabilité de l'entrepreneur TURNKEY après l'achèvement et le lancement pourrait actuellement avoir des effets néfastes sur le plan et la construction.

Un entrepreneur "TURNKEY" ne penserait pas de l'adaptation aux conditions locales aussi intensivement et créativement qu'un gestionnaire qui aura l'opportunité et la responsabilité d'une implication continue.

GESTION CONTRACTUELLE:

La gestion contractuelle est un moyen d'attraction d'assistance continue d'experts d'une compagnie étrangère ayant une responsabilité sérieuse envers les opérations.

Le gestionnaire contractuel est payé des ventes sur une base de cost-plus, voulant avoir un contrôle limité sur les opérations avec la plupart des décisions politiques laissées au client.

Le contrat de gestion ne fournissant qu'un minimum de responsabilité ou d'autorité au contracteur comporterait les mêmes faiblesses et inefficacités que les arrangements de consultants pour le problème en question.

Comme dans plusieurs cas, le degré d'autorité et de responsabilité qui devrait être délégué au gestionnaire contractuel ne pourrait être justifié tant que le gestionnaire n'a pas soumis un engagement considérable en équité à l'entreprise. quand il devient clair que le contrat de gestion seul ne sera plus approprié, le parti local peut considérer une "joint venture" comme nouvelle alternative.

L'alternative possible des PLANS DE CONTRATS, (gestion contractuelle) apparaît dans la dernière étape de l'arbre de décision comme Y, et consiste en des accords de performance négociés entre les gouvernements en tant que propriétaires de l'entreprise publique, et les administrateurs de l'entreprise elle même.

Or dans la plupart des pays dans lesquels des plans de contrats ont été appliqués, les problèmes étaient dans la réalisation plutôt que dans la conception. Les plans de contrats n'ont pas donné satisfaction quant à la restauration de la santé fondamentale de l'entreprise en crise. Ce qui a poussé la Banque Mondiale et la plupart des gouvernements, à recommander en premier, la réhabilitation des entreprises pour en arriver ensuite à la

gestion contractuelle.

LES "JOINT VENTURES"

Ce terme couvre une grande variété d'arrangements possibles, allant des associations purement contractuelles jusqu'à la propriété conjointe d'actions. Ils comportent tous une certaine réduction du contrôle local en échange d'une plus grande responsabilité de la part de l'investisseur étranger.

Pour une industrie particulière, les contraintes de marché aux différentes étapes du cycle économique peuvent dicter les arrangements "joint ventures" (j.v.) disponibles aux partis locaux. En conséquence, une politique uniforme du gouvernement local empêche l'investissement désirable à un certain temps.

Un vrai problème inhérent est de fournir suffisamment de stabilité pour attirer l'engagement désirable à long terme d'un investisseur étranger sans créer une rigidité.

Toutefois, il existe deux moyens pouvant remédier à ce problème. Premièrement, donner des délais raisonnables, pour la récupération de l'investissement ainsi qu'un rendement raisonnable.

Les variations dans les arrangements peuvent être indésirablement retardées, mais ces retards peuvent être de loin moins coûteux au gouvernement local, directement et indirectement, que les conséquences d'une expropriation forcée ou que la renégotiation sous la menace de l'expropriation.

L'autre méthode servant à résister aux éventualités futures imprévisibles est de construire à l'intérieur des arrangements "joint venture" des méthodes d'ajustement aux circonstances

changeantes.

On retrouve donc de toute part, un intérêt dans la stabilité.

Les associations du consortium étranger avec les gouvernements locaux sont souvent supportés par les grands prêts tant de la part de l'aide publique nationale qu'internationale et des institutions de développement.

Etant donné que les autres formes de coopération sont en eux-mêmes ni entièrement bonnes ni entièrement mauvaises, leur valeur dépend entièrement du degré auquel se rencontrent les demandes des partenaires pour n'importe quelle compagnie avec des partenaires privés ou des agences gouvernementales, pour réussir, le pays local devrait aussi avoir au moins une classe de gestionnaires débutants.

Généralement, il doit y avoir une atmosphère de confiance et de coopération entre les cercles en pouvoir au pays local et les entreprises étrangères, puisqu'uniquement dans ce cas, les consortiums confèrent des avantages considérables aux deux partenaires.

Les formes se réduisent à deux types:

le partage d'équité et des joint-venture contractuels

Une entreprise contractuelle, par contraste, est à long terme, une compagnie dans laquelle les partenaires locaux et étrangers définissent leurs droits et obligations dans un contrat, sans former une compagnie locale possédée par les entrepreneurs. L'investissement, les dépenses et les profits sont généralement divisés entre les partenaires selon des proportions fixes, ainsi les fonctions de gestion, de technique, et de mise en

marché sont attribués par des négociations contractuelles.

Cette forme offre l'avantage considérable de flexibilité ,le défi correspondant est comment assurer la coopération continue dans l'absence de la structure de conseil d'administration corporatif et des mécanismes d'assemblée des actionnaires présentes dans les compagnies à actions.

Objectifs et attitudes des entrepreneurs:

Plusieurs bénéfiques qu'un pays local recherche dans les "J.V." sont aussi caractéristiques d'autres formes d'investissement étranger ,par exemple,l'importation de capital d'investissement étranger,la génération de revenus locaux,à travers des taxes et des droits,du transfert technologique,incluant la production,la gestion,et la mise en marché du know-how,à travers l'emploi de citoyens locaux,le développement des facilités productives,afin de réduire les importations ou augmenter les exportations,et la promotion ,spécialement dans les grands projets d'un développement social local par le biais de la construction et l'établissement de l'infrastructure.

En somme,les "j.v."peuvent offrir des avantages aux gouvernements supérieurs à ceux qui sont disponibles à travers les autres formes d'investissement étranger,tel la participation sans investissement étranger.d'autres avantages se résument en:

- .La réduction des nécessités d'emprunt du secteur public,
- .la promotion de nouveaux projets,
- .l'évaluation indépendante de la viabilité du projet et des investissements associés,

- .la création d'un environnement plus favorable pour la construction et l'opération des usines pertinentes,
- .le déplacement de la dette vers le secteur privé,
- .la libération des ressources de l'état vers des projets dont les revenus sont différés dans le temps, et
- .la privatisation des actifs existants.

d'un autre côté, les compagnies joint ventures portent certains désavantages comme la réduction de la contribution du capital étranger à l'entreprise.

Parfois, l'association locale exigée pourrait détériorer l'investissement étranger entièrement, ou induire le désinvestissement des succursales déjà présentes .

De plus, en limitant le contrôle de l'investisseur sur la production et de la mise en marché, la JV pourrait réduire l'efficacité de l'entreprise, sa production, ainsi que ses profits et par conséquent, les recettes fiscales du gouvernement local.

Contrairement aux contrats de construction ou de gestion ou les licences technologiques, une JV permet la possession et le contrôle étrangers des ressources nationales locales; et elle diminue nécessairement la liberté d'action de l'entrepreneur local sur la gamme complète de prise de décision opérationnelle, de la politique financière jusqu'à l'accès aux intrants et marchés d'exportations du tierce parti à la tarification.

Le mandat de la corporation pour la poursuite de ses affaires en accord avec les principes commerciaux solides pourrait l'entraîner dans un conflit avec les objectifs de développement social et

économique du gouvernement .

Le point,est que les intérêts du pays hôte dans les JV ne sont pas monolithiques et une évaluation des avantages et inconvénients de l'entreprise particulière du gouvernement local,a besoin d'etre prise en considération les critères très différents pertinents aux intérêts règlementaires et entrepreneuriels.

En cherchant l'équilibre,le partenaire local dans l'entreprise en commun peut utiliser au moins trois techniques de négociations:

1)Dévouement d'un effort majeur de sélectionner le bon partenaire
MNC

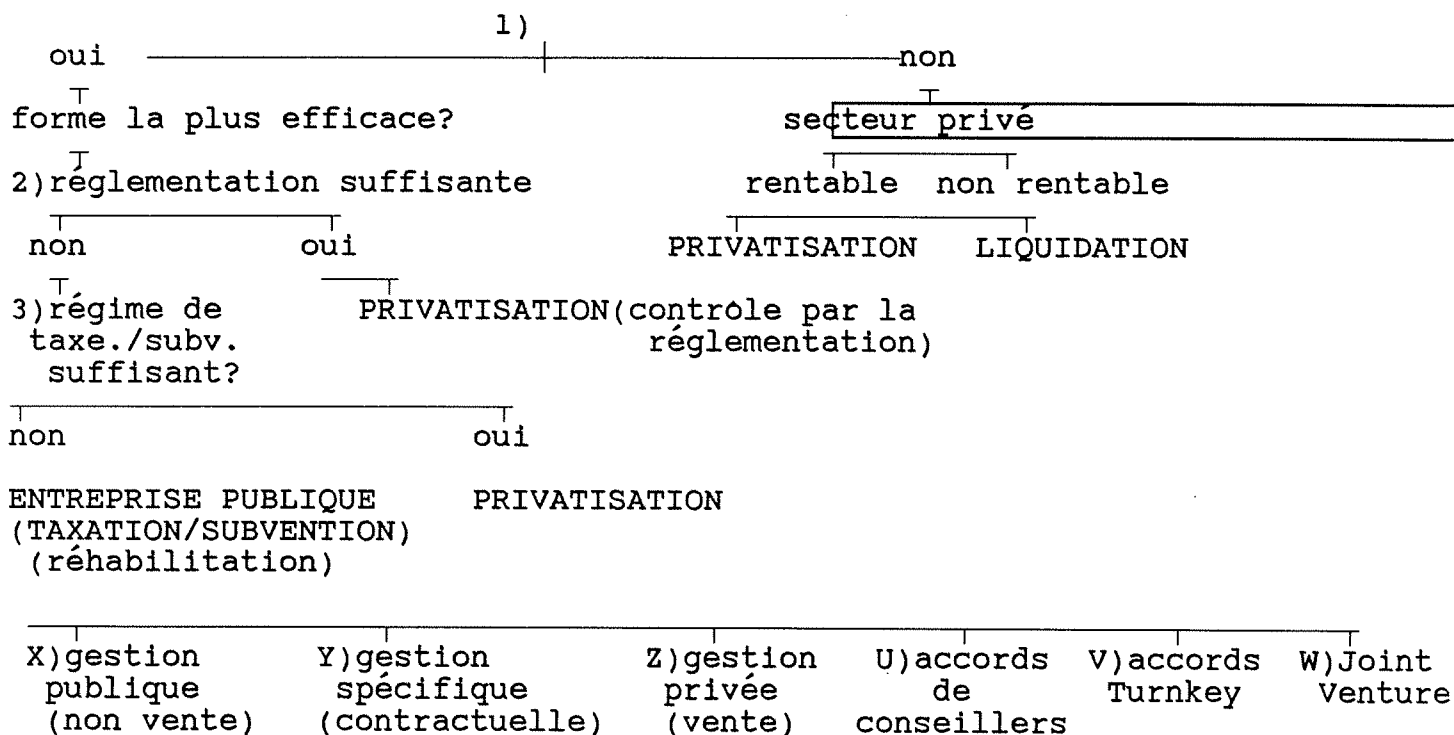
2)Adhérence à un principe stratégique dans les négociations.

3)Anticipation et adresse des points clés probables de causer les problèmes entre les partenaires.

B.5.3) NOUVEL ARBRE DE DÉCISION

INTERVENTION GOUVERNEMENTALE NECESSAIRE ?

- .Bien public
- .Marché défaillant ;monopole
- .Risque élevé ,manque d'information,transactions couteuses
- .Objectifs autres que l'efficacité:redistribution du revenu
développement régional
stabilité
réduction de l'inflation



B.6) RECOMMANDATIONS

Pour commencer, nous allons procéder à l'application de l'arbre de décision de Causse² à l'EDL, pour déterminer le caractère public de son activité, de edl et la nécessité de l'intervention gouvernementale. A la question 1), les réponses sont positives, car il s'agit évidemment d'un monopole, produisant un bien public et visant des objectifs autres que l'efficacité tel que le développement régional, la réponse donc à 1) serait oui

Nous continuerons dans la branche de gauche, pour passer maintenant au deuxième test de l'identification de la forme la plus efficace de l'EDL. La question est de savoir si la réglementation est suffisante. Or dans l'état actuel ne l'étant pas, la réponse au 2) serait non.

La même réplique négative s'applique aussi quand il s'agit de savoir si le régime de taxation /subvention est suffisant, ceci nous amène en 3) à la solution de réhabilitation de l'entreprise. Cependant dans le cas de l'EDL, il semble qu'un régime du type BOOT serait le plus approprié. Or cette solution est en fait une suite d'une gestion privée puis d'une gestion publique après la réhabilitation.

Une nouvelle forme alternative à la privatisation serait la joint venture du type BOOT (build own operate transfer) dans ce système:

- .les investisseurs :.construisent les sites,
- .les exploitent,
- .récupèrent le capital, et
- .font un bénéfice satisfaisant,

avant de les transférer au gouvernement. Nous y reviendrons plus loin.

²voir page 8 pour les différentes étapes du test

Nous pouvons cependant constater déjà que:

.les services électriques et moyens de communication intensives en capital, peuvent profiter de ce système,

.les plans de développement peuvent se poursuivre; (ce qui permet aux petites industries de croître en utilisant la technologie la plus moderne), et

.les associés domestiques ont l'opportunité de profiter de l'expérience en collaborant avec les grandes firmes internationales.

En fait, il s'agit d'une combinaison des deux options x et y paraissant au bas de l'arbre de décision.

La plupart des projets BOOT comportent deux différentes étapes:

.une étape de construction, relativement à haut risque, et

.une étape d'opération relativement à risque bas avec les premières années du projet étant la période réelle des risques d'opération.

Une joint venture serait incorporée localement ou les responsabilités du gouvernement sont:

.la préparation d'un contrat de licence,

.la préparation d'un accord de fournisseur pour l'offre de matières premières,

.des concessions fiscales,

.l'offre de garanties financières à la dette,

.l'offre de garanties de convertibilité et de disponibilité de change étranger,

.la participation en équité, et

.le contrat d'écoulement.

D'un autre côté, le rôle de l'entreprise se divise en deux suivant les périodes:

a) période précédant l'exécution:

- .engagement de l'achèvement de la construction selon l'horaire,
- .répartition de l'équité et de l'emprunt à recours limité, l'entreprise mixte étant l'emprunteur,
- .divers arrangements d'assurance commerciale,
- .couverture de la réserve en dette, et
- .garant général du projet, pour assurer l'efficacité et l'équité.

b) Période suivant l'exécution:

- .l'opération, la gérance et l'entretien du site,
- .l'acceptation des obligations financières,
- .la vente des produits, et
- .l'utilisation des revenus du projet pour satisfaire les coûts d'opération et le service de la dette.

Risques impliqués dans les BOOT:

1) types de risque:

- .risque de construction (achèvement, performance et technologie),
- .risque d'exploitation,
- .risque d'offre,
- .risque de marché,
- .risque règlementaire,
- .risque politique, et
- .risque de change extérieur.

Distribution du risque:

risque du projet:

risques principaux:

- .force majeure politique,
- .performance des entreprises contrôlées par l'état,
- .dispute entre la compagnie de réhabilitation et les entités publiques,
- .disponibilité de change étranger,
- .changement dans la fiscalité,
- .changement dans les lois qui affectent le projet.

risques commerciaux:

- .achèvement du projet
- .performance des équipements.
- .opération des sites.

le gouvernement prend en charge le coût de ces risques.

- .accords en panier de sécurité, normalise l'allocation des risques .

prêteurs/investisseur

/compagnie de réhabilitation prennent en charge les coûts de ces risques.

Mise en oeuvre du plan BOOT:

- .Identification du projet,
- .Invitation à l'offre,
- .pré-sélectionnement,
- .préparation de la
soumission et négociation
du contrat,
- .évaluation de l'offre,
- .sélection et signature du
contrat.

la manière normale pour accorder les projets BOOT est à travers les offres compétitives.

résumé des étapes du projet:

phase 1

préparation de la-----évaluation des propositions.
proposition.

phase 2

lettre d'intention-----finalisation de la proposition.

phase 3

contrats et accords.

les urgences :

comme la réhabilitation du système électrique libanais sera une opération exceptionnelle par son ampleur ,son coût et sa durée il n'y a donc pas aujourd'hui d'organisme capable de conduire la réhabilitation.

La solution suggérée du genre BOOT dont nous avons déjà parlé, consiste en premier lieu, en l'accord du contrôle des ouvrages à réhabiliter à une

D'un autre côté, le rôle de l'entreprise se divise en deux suivant les périodes:

a) période précédant l'exécution:

- .engagement de l'achèvement de la construction selon l'horaire,
- .répartition de l'équité et de l'emprunt à recours limité, l'entreprise mixte étant l'emprunteur,
- .divers arrangements d'assurance commerciale,
- .couverture de la réserve en dette, et
- .garant général du projet, pour assurer l'efficacité et l'équité.

b) Période suivant l'exécution:

- .l'opération, la gérance et l'entretien du site,
- .l'acceptation des obligations financières,
- .la vente des produits, et
- .l'utilisation des revenus du projet pour satisfaire les coûts d'opération et le service de la dette.

Risques impliqués dans les BOOT:

1) types de risque:

- .risque de construction (achèvement, performance et technologie),
- .risque d'exploitation,
- .risque d'offre,
- .risque de marché,
- .risque réglementaire,
- .risque politique, et
- .risque de change extérieur.

Distribution du risque:

risque du projet:

risques principaux:

- .force majeure politique,
- .performance des entreprises contrôlées par l'état,
- .dispute entre la compagnie de réhabilitation et les entités publiques,
- .disponibilité de change étranger,
- .changement dans la fiscalité,
- .changement dans les lois qui affectent le projet.

le gouvernement prend en charge le coût de ces risques.

- .accords en panier de sécurité, normalise l'allocation des risques .

risques commerciaux:

- .achèvement du projet
- .performance des équipements.
- .opération des sites.

prêteurs/investisseur

/compagnie de réhabilitation prennent en charge les coûts de ces risques.

Mise en oeuvre du plan BOOT:

- .Identification du projet,
- .Invitation à l'offre,
- .pré-sélectionnement,
- .préparation de la
soumission et négociation
du contrat,
- .évaluation de l'offre,
- .sélection et signature du
contrat.

la manière normale pour accorder les projets BOOT est à travers les offres compétitives.

résumé des étapes du projet:

phase 1

préparation de la-----évaluation des propositions.
proposition.

phase 2

lettre d'intention-----finalisation de la proposition.

phase 3

contrats et accords.

les urgences :

comme la réhabilitation du système électrique libanais sera une opération exceptionnelle par son ampleur ,son coût et sa durée il n'y a donc pas aujourd'hui d'organisme capable de conduire la réhabilitation.

La solution suggérée du genre BOOT dont nous avons déjà parlé, consiste en premier lieu, en l'accord du contrôle des ouvrages à réhabiliter à une

société privée pendant un certain nombre d'années pour ensuite le transférer à l'état .

En effet, la possibilité de redonner à l'EDL une plus grande responsabilité (des attributions, des délégations, des moyens humains et matériels nécessaires) pour reconduire seule la réhabilitation tout en améliorant l'exploitation et la gestion du système, semble être une opération trop longue pour la situation, et a peu de chance de succès.

Dans ce cas, il serait recommandable de :

- .créer un organisme spécifique chargé dans l'immédiat de la réhabilitation,
- .concentrer les efforts de l'EDL sur l'exploitation du système et de la gestion visant en particulier l'amélioration des recettes.

Ce système de réhabilitation donne naissance à trois acteurs :

- .l'état libanais,
- .l'organisme de réhabilitation,et
- .l'EDL.

1-L'état libanais jouera un rôle principal :

- .d'actionnaire (minoritaire) de la société de réhabilitation pour marquer son intérêt,
- .d'autorité de tutelle, en allégeant les entraves de l'EDL et en s'interdisant toute intervention dans les actes de gestion quotidiens de l'EDL,
- .de garant des loyers versés par l'EDL à la société de réhabilitation,
- .dans la mise en place du dispositif,et
- .dans la définition des priorités du plan de réhabilitation.

Selon le CDR un groupe de travail réunissant le ministère des ressources hydro-électriques,le ministère des finances,le CDR et l'EDL serait une

structure appropriée à la mise en place du dispositif.

2- L'organisme de réhabilitation serait une société de droit privé, chargé de mener à bien- dans le respect des coûts et des délais convenus avec l'EDL et les bailleurs de fonds -les différentes opérations de réhabilitation, profitant de l'autonomie nécessaire d'assumer ses responsabilités.

La tâche de cet organisme serait principalement d'assumer la réhabilitation des ouvrages de production, de transport et de distribution et de les remettre à l'exploitant, en état de fonctionnement. C'est donc une solution de type BOOT.

Le financement de l'opération de l'organisme de réhabilitation se fera à travers les emprunts auprès des bailleurs de fonds potentiels par le canal du CDR qu'il rembourserait par des revenus perçus, étalés à travers le temps, qui ne sont autre que la rémunération par l'EDL en forme de leasing.

3- l'EDL quant à lui ,devrait se concentrer sur les missions pour lesquelles il est le mieux placé, à savoir :

.l'exploitation du système, au sens mouvement d'énergie et maintien de l'intégrité des ouvrages (mesures de rationnement),

.la gestion de la clientèle avec pour seul objectif d'augmenter les recettes.

Comme ces mesures s'avèrent extrêmement impopulaires, mais cependant indispensables ,il semble que seule l'EDL, sous sa forme publique, est à même de les mettre en oeuvre et d'obtenir l'appui nécessaire notamment de la force publique.

Le fonctionnement du dispositif ainsi conçu (L'état, l'organisme de

réhabilitation, l'EDL) sera progressif. Les hausses tarifaires accordées à l'EDL et l'augmentation des taux de facturation et de recouvrement des clients, contribuent à l'amélioration du service; en ce sens les augmentations tarifaires seront alors socialement mieux acceptées.

Etant donné l'écart actuel entre la valeur maximale théoriquement possible des recettes, et la valeur réalisée. Il s'avère donc crucial de: .réformer les programmes actuels pour permettre aux applications facturières :

a-d'obtenir des résultats conformes à la réalité économique(annulations,redressement de factures)

b-de séparer les ventes de l'exercice en cours des ventes des exercices antérieurs,

c-de générer les écritures comptables correspondantes, pour l'ensemble des applications.

Etat des ressources:

Au niveau de la politique énergétique du pays ,le Liban ne disposant de ressources énergétiques propres, autre que l'hydraulique, on devrait donc tenir compte des objectifs suivants:

.valoriser prioritairement le potentiel hydro-électrique réduisant ainsi les importations en combustibles.

.limiter le coût des combustibles importés et destinés à assurer la production d'électricité.

B.7. PROSPECTIVE FINANCIERE:

Afin d'illustrer la montée en régime du dispositif , on peut présenter ,à titre d'exemple et de façon purement hypothétique, une prévision de la situation financière de l'EDL:

- .La production remonte à son niveau normal pour le système existant, en 1994;
- .les taux de facturation et de recouvrement augmentent régulièrement jusqu'en 1994;
- .une hausse tarifaire aura lieu en 1993 puis une seconde en 1994 pour atteindre le niveau des coûts marginaux;
- .l'état réduit progressivement sa participation aux dépenses de combustibles, et
- .les autres dépenses de l'EDL sont remises au niveau de 1992 puis évoluent peu .

Les revenus escomptés sont exposés dans le tableau qui suit:

	1992	1993	1994	
gwh	3800	4500	5300	
part facturée	51%	70%	85%	
part recouvrée	65%	70%	80%	
prix moyen \$/kwh	0.052	0.06	0.08	
recettes	75	132	288	en m de \$
dep.de combustible	123	144	158	
autres dépenses	70	70	70	
dépenses totales	193	214	228	
résultat	-118	-82	+60	
prise en charge				
du comb.par l'état	+123	+100	0	
solde	+5	+18	+60	

le solde permettra à l'EDL de s'engager à verser dès 1992 5m\$ au titre des loyers, 18 m\$ en 1993 et 55m\$ en 1994. Ce faisant, la société de réhabilitation pourra s'engager pour ces années respectivement de 30 a 35 m\$, de 80 a 90m\$ et de plus de 200m\$. l'exercice peut etre prolongé.

A l'étape 3) de l'arbre de décision, on peut appliquer la méthode d'analyse avantage-coûts développé par JONES et ses collègues et qui sera exposée brièvement

C)Analyse avantage-cout de la dépossession de l'entreprise publique par la vente au secteur privé .

L'utilisation de cette méthode d'analyse consiste en une approche d'équilibre partiel , avec l'introduction de plusieurs multiplicateurs de référence qui servent d'auxiliaires à plusieurs effets d'équilibre général , qui sont par ailleurs laissés dehors.

La fonction de bien-être peut être définie comme étant la somme actuelle escomptée du flux de consommation de la société; cependant comme l'utilisation de cette idée exige la construction d'un modèle d'équilibre général ,l'analyse se contente de l'approche de l'équilibre partiel en limitant les gains aux surplus des consommateurs, aux profits des firmes et aux revenus du gouvernement.

Un arbitrage fondamental existe dans les marchés oligopolistiques et monopolistiques entre l'augmentation de l'efficacité /cout a travers l'amélioration de la gestion et la réduction de l'efficacité de l'allocation à travers l'exploitation du pouvoir de marché .

illustration de la méthodologie principale :

La formule de bien-être:

$$\Delta W = \lambda_c \cdot \Delta C + \lambda_p \cdot \Delta \mu + \lambda_g \cdot \Delta G$$

En général, la consommation est choisie comme numéraire et $\lambda_c = 1$

formule fondamentale de dépossession :

$$\Delta W = V_{sp} - V_{sg} + (\lambda_g - \lambda_p) \cdot z$$

représente le changement de bien-être résultant de la vente à un acheteur

privé.

Définitions

1) des valeurs:

.Vsg=valeur sociale de l'entreprise sous l'opération du gouvernement

.Vsp=valeur sociale sous l'opération privée, et

.Vpp=valeur privée sous l'opération privée.

2) des paramètres :

. λ g=multiplicateur de référence sur le revenu du gouvernement et

. λ p=multiplicateur de référence sur les fonds privés.

3) des prix:

.Zg=le prix minimal acceptable par le gouvernement

.Zp=le prix maximal qu'est prêt à payer l'acheteur, et

.Z =le prix actuel auquel s'effectue la vente.

les valeurs privées se réfèrent aux profits privés que l'entreprise va générer, tandis que les valeurs sociales vont se référer au bien-être collectif de tous les agents économiques influencés par la décision de vendre.

$V_{pp} = Z_p$

V_{sp} =valeur actualisée des bénéfices nets escomptés de la société sous l'opération privée de l'entreprise.

V_{sg} =valeur actualisée des bénéfices nets escomptés de la société de la continuation de l'opération de l'entreprise publique.

Donc, l'évaluation privée est concernée par le rendement sur l'équité de l'actionnaire évalué au prix de marché; tandis que l'évaluation sociale est concernée par les rendements de tous les acteurs économiques évalués aux prix de référence.

multiplicateur de référence sur le revenu:

- . ΔC =variation du surplus du consommateur.
- . $\Delta \mu$ =variation des profits des firmes privées.
- . ΔG =variation des revenus du gouvernement.

w doit être positive pour qu'on effectue la vente : vendre si $V_{sp} + (\lambda_g - \lambda_p) \cdot z > V_{sg}$

si $\lambda_g > \lambda_p$, cette règle va s'écrire :

vendre si $z > (V_{sg} - V_{sp}) / (\lambda_g - \lambda_p)$

le prix d'offre du gouvernement ou le prix minimal qu'elle doit accepter de l'entreprise serait :

$$Z_g = (V_{sg} - V_{sp}) / (\lambda_g - \lambda_p).$$

si $V_{sg} < V_{sp}$ et $\lambda_g > \lambda_p$, le prix serait négatif et le gouvernement serait prêt à payer le secteur privé pour qu'il acquiert l'entreprise.

si $\lambda_g < \lambda_p$,

vendre si $z < (V_{sg} - V_{sp}) / (\lambda_g - \lambda_p)$.

le prix de vente devrait être choisi en permettant de maximiser w ;

$$dw/dz = (\lambda_g - \lambda_p)$$

cas 1: $\lambda_g = \lambda_p$, $dw/dz = 0$ et le gain de bien être n^3 est pas affecté par le prix de vente.

cas 2: $\lambda_g < \lambda_p$, $dw/dz < 0$ alors le gouvernement doit payer le secteur privé pour qu'il mette sa main sur l'entreprise.

cas 3: (le plus plausible) , $\lambda_g > \lambda_p$ donc $dw/dz > 0$ et le gouvernement doit essayer d'obtenir le prix le plus élevé que possible pour l'entreprise de n'importe quel acheteur. Ce prix n'est autre que le prix maximal l'acheteur

³cette méthode est exposée dans Jones, Tandon et Vogelsang : selling public enterprises.

principal serait prêt à payer de sorte que : $z^* = z_p = V_{pp}$.

$$\Delta w^* = V_{sp} - V_{sg} + (\lambda_g - \lambda_p) V_{pp}$$

est l'accroissement optimal de bien-être qui peut rarement être obtenu

La recherche de la rente est une composante critique de la déposssession, puisqu'une grande partie des coûts excessifs des entreprises publiques, ne sont pas de vrais coûts mais des rentes additionnelles, dont profitent des travailleurs surpayés, des consommateurs subventionnés, et des fournisseurs d'intrants. En somme, les vraies épargnes en ressources résultent de la profitabilité croissante après la déposssession.

la possibilité d'inclure les synergies est souvent à considérer (diminution des coûts de production, augmentation du pouvoir de marché).

En pratique, les inefficacités des entreprises publiques peuvent être perçues comme reflétant les rentes et les quasi-rentes qui ne font pas accroître le capital ; les tarifs contiennent plusieurs distorsions comme :

1. le rapport salaires/bénéfices dépasse le coût d'opportunité
2. l'existence du mark-up sur les contrats et les intermédiaires
3. la vente à des prix inférieurs que ceux du marché
4. les contributions aux partis politiques

Ainsi avec l'élimination des distorsions, les rentes ne seront plus créées mais plutôt transférées d'un recevant à l'autre.

D) CONCLUSION

En guise de conclusion, nous constatons que, dans le cas des entreprises publiques dans les pays en voie de développement, chaque cas devrait être étudié à part, et l'analyse devrait être conduite en une analyse détaillée du projet de réhabilitation de l'entreprise déficitaire, que ce soit à travers une analyse avantage-coût, ou bien en utilisant n'importe quelle autre méthode adéquate choisie par l'analyste, qui joue le rôle principal là dedans.

E) Références:

- Gray Cowan:Privatization in The Developing World.Greenwood Press
- Leroy P.Jones,Pankaj Tandon,Ingo Vogelsang:Selling Public Enterprises,A Cost-Benefit Methodology.The MIT press 1990.
- L'évaluation des Entreprises Publiques dans les Pays en Voie de Développement.Fernand Martin,Département de Sciences économiques.U.DE Montréal.Le 6 Avril 1989
- Mission Préliminaire a l'étude du Plan Directeur du Système électrique Libanais .Mars 1992.électricité de France.
- Power sector study:étude Technico économique de Développement des Moyens de Production électrique.(électricité du Liban-1983).
- Privatization in Developing Countries :A Review of the Issues.Nicolas Van De Walle.Princeton University Press.World Development,volume 17,no5.pp601-615.
- Privatization in Rent Seeking Societies.William Glade WD.vol17 No5,pp673-682.
- Privatization :Not The Only Answer.Heidi Vernon Wortzel,Lawrence Wortzel.WD.vol17,No5,pp.633-641.
- Public Enterprise Reform :Privatization.The World Bank .John Nellis,Sunita Kikery.
- Recovery Planning for the Reconstruction and Development of Lebanon .Décembre 1991,International Bechtel Inc.
- Recovery Planning for the Reconstruction and Development of Lebanon-phase 2.aout 1992,International Bechtel Inc.
- Réhabilitation du Réseau de Transport.EDF International.

- Renseignements auprès de L'Association des Industriels du Liban
- Statistiques récentes concernant les nombres d' abonnés bt et mt par région, par puissance souscrite et par type de tarif.

- The Political Economy of Privatization in Developing Countries. Henry Bienen and John Waterbury. Princeton University NJ, W.D. VOL17, NO5, pp617-632.
- The (Rip) Tide of Privatization : Pan Yotoupoulos .WD. vol17 No5, pp683-702, 1989.
- World Bank discussion papers : Public Enterprise Reform, lessons from the past and issues for the future. Ahmed Galal .The World Bank.