



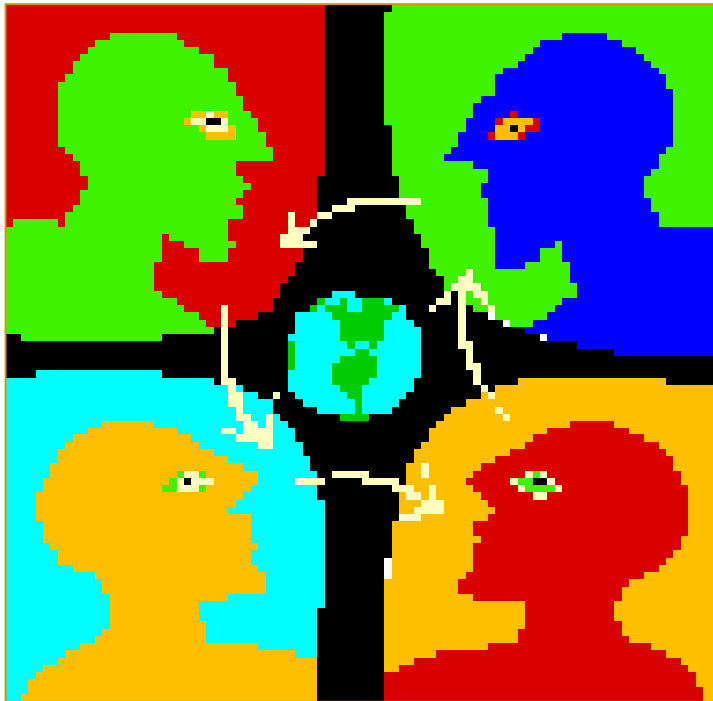
Impact économique de l'investissement étranger *Et comment maximiser les retombées positives des IDE*

Bénédict de Saint-Laurent / ANIMA / Casablanca / Juin 2011



Ce que nous allons regarder ici

- Evaluation des IDE
 - Pourquoi c'est essentiel
 - Que dit la recherche mondiale /de long terme sur le sujet?
- Cas particulier des pays MED
 - Qu'ont produit les IDE depuis une vingtaine d'années?
 - Pourquoi passer aux IDE durables?
- Pratique des agences de développement économique
 - Comment maximiser les retombées des IDE?
 - Sur quels points majeurs porter l'attention?
 - Quelques exercices et études de cas



I. Evaluation des IDE

- Pourquoi c'est essentiel
- Que dit la recherche mondiale /de long terme sur le sujet?

Un impact difficile à apprécier

- Les IDE

- Favoriseraient la croissance
- Créeraient de l'emploi
- Permettraient des transferts de connaissance
- Amélioreraient la productivité
- Inciteraient aux réformes

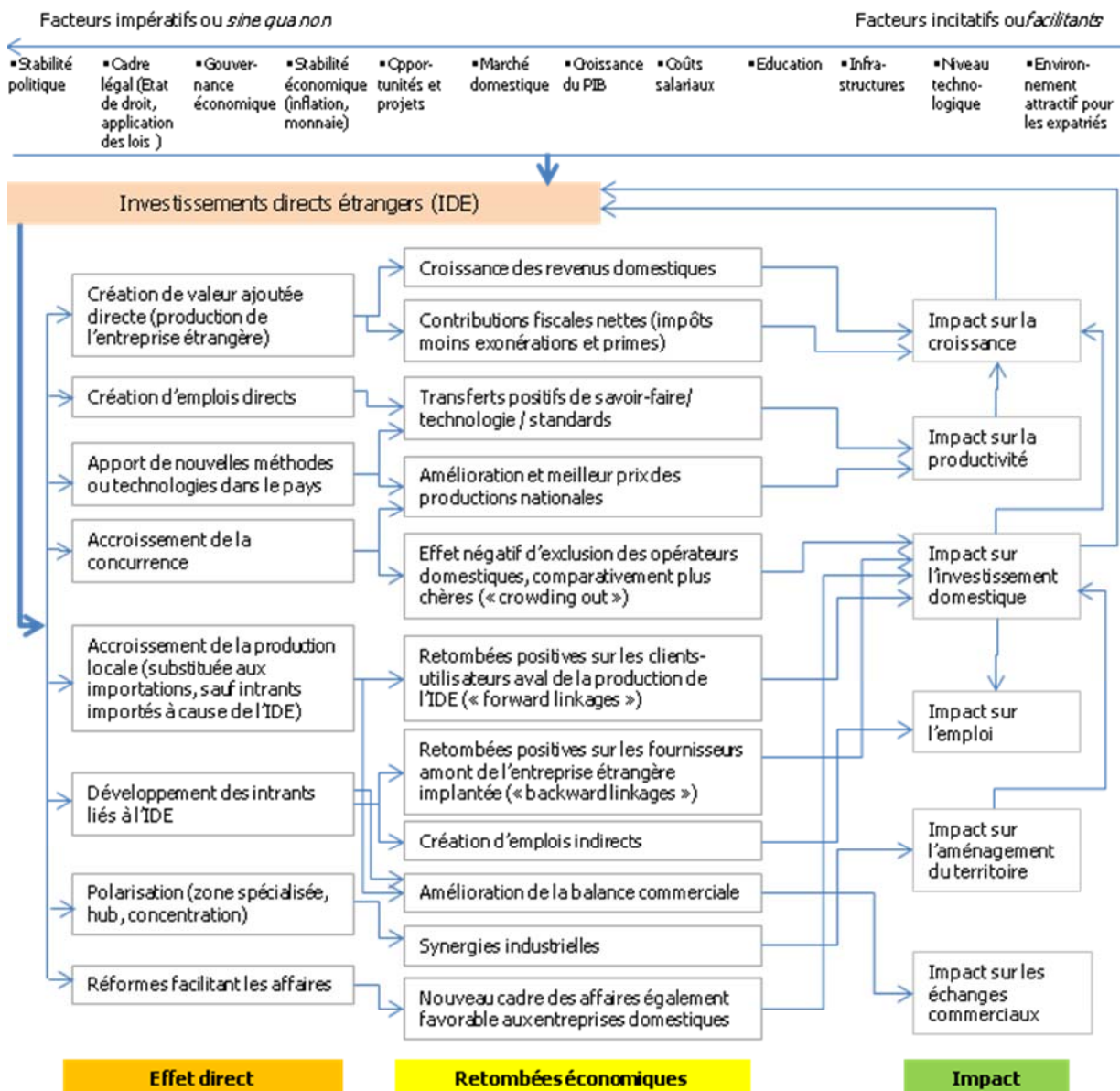
- Spirale vertueuse

- Les bons résultats accroissent à leur tour l'attractivité et la confiance
- Elles-mêmes à l'origine de nouveaux investissements (étrangers et domestiques)

→ *Le nouveau Graal des économies en construction ?*

La réalité est plus compliquée

- 1. On connaît assez mal les IDE, y compris la CNUCED (pourtant une précieuse source)
 - Mélange d'investissements de portefeuille (changement de propriétaire)
 - Et d'investissements physiques
 - Nouvelle unité de production -greenfield
 - Agrandissement d'une unité existante -brownfield
- 2. Beaucoup d'autres investissements étrangers sont ignorés
 - Dividendes réinvestis sur place
 - Transferts en cash ou en nature
 - Opérations comptables à but d'optimisation fiscale des multinationales
- 3. Autres difficultés
 - Interrelation de variables entre elles
 - Effets négatifs
 - Effets de seuil



Cadre théorique: effets directs & indirects des IDE

Principaux effets des IDE

- Analysés par la recherche économique
- Impact (que l'on espère positif) sur
 - La croissance
 - L'investissement domestique
 - L'emploi
 - La productivité et diffusion dans l'industrie
 - Les échanges commerciaux et en particulier les ressources d'exportation

Autres effets des IDE

- Effets négatifs, par exemple
 - Ouverture commerciale → effet d'éviction sur les entreprises domestiques
 - Projets peuvent être démesurés → coûtent plus qu'ils ne rapportent
- Effets de seuil
 - En dessous d'un certain niveau de stabilité politique → peu de chances pour que des IDE se manifestent
 - Sauf dans les secteurs hyper-rentables -ressources, or, diamants, pétrole etc.).
- Système complexe à évaluer
 - Un ensemble de facteurs jouent de façon combinée, à la fois dans la génération des IDE et dans leurs effets

Imbrication des différents facteurs ou effets

- Croissance élevée du PIB peut être à la fois
 - Un catalyseur d'IDE
 - Le résultat d'IDE bien conçus
- Effets indirects et externalités éminemment variables, pouvant se contredire
 - Entreprises domestiques souffrant de la concurrence étrangère plus productive
 - Mais peuvent aussi s'inspirer de son modèle
 - Peuvent enfin devenir ses clientes ou ses fournisseurs
- Effets de polarisation (Tanger-Med, sud de Tunis, Bursa etc.)
 - Accumulation du capital + "accumulation spatiale" (hub, cluster)
 - Aménagement du territoire bénéfique au développement industriel
 - Mais risque de concentration négative pour l'environnement, le cadre de vie
- L'IDE est en principe générateur de ressources fiscales
 - Mais exonérations ou incitations fiscales
 - Infrastructure prise en charge par la collectivité
 - Prélèvements sur la nature non facturés (air, eau, matériaux...) et autres externalités négatives (impact social, culturel, pollution, bruit, accidents, stress...)

A. Impact des IDE sur la croissance

- Un sujet majeur
 - Une cinquantaine au moins de travaux, souvent biaisés par des échantillons discutables et des données souvent peu fiables)
 - Une majorité des analyses conclut à un effet positif, bien que limité, de l'arrivée d'IDE sur le taux de croissance
- Par exemple [Bouoiyour, El Mouhoub & Hanchane, CNRS 2007]
 - Sur 63 pays en développement (1960-2004), une augmentation de 1% du ratio d'IDE par unité de PIB génère une augmentation de l'ordre de 0,3% du taux de croissance du PIB
 - En clair, si les IDE passent de 10 à 20% du PIB en 5 ans, le taux de croissance augmenterait de 3% sur la période

Q1. Facteurs de la croissance?

Facteurs explicatifs de la croissance

- Bonne gouvernance économique
 - Allocation des ressources, fiscalité, soutien à l'entrepreneuriat...
- Développement des infrastructures
 - Au sens large, y. c. transport, habitat, santé
- Augmentation de la population active
 - Demandeurs d'emplois, femmes, jeunes, seniors...
- Formation efficace de la main d'œuvre
 - Education, formation permanente, lien enseignement-entreprise
- « Facilitation »
 - Transparence, 0% bureaucratie et corruption, usage d'internet...
- Gains de productivité
- Ouverture commerciale
- Injection de capitaux étrangers

Préconditions ou seuils

Pour que les IDE jouent efficacement sur la croissance

- Capacité d'absorption (niveau minimal de capital humain) [Borensztein, De Gregorio, Lee, FMI 1997, 69 pays analysés sur 1970–89]
 - Pays recevant le plus d'IDE et niveau d'éducation le plus élevé : croissance de 4,3 % /an
 - Pays recevant le moins d'IDE et niveau d'éducation le moins élevé : croissance de 0,64 % /an
- Stade de développement [Dabla-Norris, Honda, Lahreche, Verdier, FMI 2010]
 - Pays intermédiaires et les pays pauvres non-pétroliers: +0,5 à 0,7% de croissance quand le ratio IDE/PIB augmente de 1%
 - Pays pétroliers : pas d'impact des IDE
- Développement du marché financier pour les PME [Idem, FMI 2010]
 - Croissance double si marché financier développé vs. pays sans financement des PME
 - Seuil de 20% du financement de l'industrie par le privé pour que la croissance décolle
- Infrastructures [Kinoshita et Lu, FMI/Université Taiwan 2006, 42 PED 1971-2000]
 - Si infrastructures insuffisantes, IDE inopérants en termes de croissance
- Cadre macro-économique/fiscal [Makki, Somwaru, Banque Mondiale/USDA 2008]
 - Impact sur la croissance est d'autant plus fort que la stabilité monétaire (faible inflation) et une fiscalité limitée (impôts et dépenses publiques faibles) sont assurées
 - Seuil maximum d'inflation de 8% par an pour que l'IDE apporte une contribution positive à la croissance

B. Impact des IDE sur l'investissement domestique (FBCF)

- L'investissement domestique est quasiment consanguin de l'IDE
 - Formation brute de capital fixe (FBCF) = IDE + investissement domestique
 - Consensus sur l'effet positif de l'IDE pour entraîner le développement d'investissements locaux
- Une étude récente du FEMISE renverse la perspective
 - Ce serait au contraire l'investissement domestique qui tire l'IDE
 - Un accroissement moyen de 1% du taux d'investissement domestique au cours des 5 dernières années induit une augmentation de 0,12 % des IDE de l'année suivante (hors fusions et acquisitions)

C. Impact sur l'emploi

- Les IDE créent assez peu d'emplois
 - Investissements plutôt capitalistiques
 - En moyenne sur MED 600 000 € pour créer un emploi
 - Ce serait le double, voire le triple, en Europe
- Les très grandes entreprises créent le moins d'emplois
 - Les PME, les opérateurs émergents créent davantage d'emplois
- Grande variabilité selon les secteurs
 - Mais les secteurs très créateurs (tourisme, BTP) induisent des emplois de bas niveau
- Selon la recherche économique, les IDE sont peu efficaces en termes de création d'emploi
 - Sauf s'ils sont accompagnés de mesures de stimulation de l'emploi
- Selon ANIMA-MIPO, emplois indirects = 3 x emplois directs

D. Impact sur la productivité

- IDE
 - Entrants étrangers : exigence forte de productivité
 - Appuyée sur un « outillage » plus sophistiqué
 - Du coup, les entreprises étrangères peuvent payer mieux
- Maximiser les liens (linkages) avec le tissu local
 - Désir fréquent, mais thème sensible
 - Projets stratégiques majeurs (nucléaire, aéronautique, TIC...)
 - Touche aussi les PME, parfois rétives à cause des risques de copiage, ou expériences négatives de JV avec des partenaires locaux
- Vision *statique* de la technologie
 - Dans les PED (pensent qu'on peut l'acheter)
 - En réalité, connaissances et procédés, mais aussi équipes, réseaux, interrelations complexes
 - L'essentiel du transfert passe par la formation, y .c. sur le tas

Q3. Par où passent les transferts de technologie?

Quelques canaux de transfert de technologie

- Licences, brevets, procédés
- Mouvements de personnel (formation à l'étranger, retour des cerveaux, embauche de spécialistes, stages)
- Usines clé en main
- Sous-traitance, OEM (original equipment manufacturer)
- Importations de biens d'équipement
- Alliances technologiques, coopération
- Joint ventures
- Acquisition d'entreprise technologique
- Rétro-ingénierie
- Copiage, contrefaçon...
- Internet

Bilan de la recherche économique

- En règle générale, les IDE ne sont ni bons ni mauvais
- En gros, les IDE sont bénéfiques
 - S'ils arrivent sur un terrain préparé
 - Si les secteurs sont bien choisis (stratégie industrielle du pays, cluster, contenu local important)
 - Si les partenaires locaux sont coopératifs mais exigeants
 - Si les conditions d'accueil sont bonnes (éducation, fiscalité, infrastructures, marché financier etc.)
- C'est pourquoi les API ont une mission essentielle
 - Maximiser les retombées positives (emploi, création de valeur, renforcement de filière, tissu industriel)
 - Dénoncer les projets destructeurs, et il en existe

Q2. Exemples de projets nocifs?

Exemple de projets discutables

- Projets destructeurs

- Usines poubelles, matières dangereuses
- Déchets toxiques
- Casinos
- Armements
- Cigarettes et autres drogues
- ...

- Projets à retombées faibles

- Exportation de matières premières sans transformation locale (bois, produits agricoles, minerais, hydrocarbures...)
- Projets "off-shore", sans ancrage local (intrants importés, production exportée)
- Immobilier de luxe, marinas, golfs
- ...

Analogie agronomique (ou du tonneau)

- Pour une bonne récolte, un sol a besoin à la fois de
 - Chaleur
 - Lumière
 - Humidité
 - Azote
 - Phosphate etc.
- Son rendement ne sera pas tributaire de la moyenne de ces éléments
 - Mais souvent du plus faible d'entre eux
 - Ou de leur combinaison
 - Certains ont un rôle obligatoire, par exemple la disponibilité d'eau
- Le niveau d'IDE exprimé dans un pays donné dépend de
 - La présence simultanée de différents ingrédients
 - Certains d'entre eux jouant un rôle "filtrant" ou même éliminatoire

*Dans un tonneau percé,
le liquide s'écoule au niveau
de la latte la plus basse*

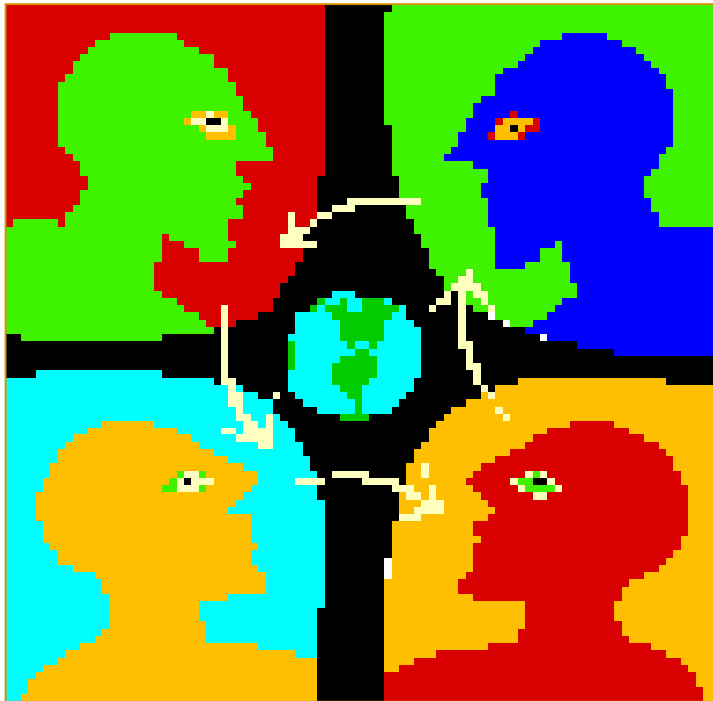


La parabole du semeur

(inspirée de Richard Banks et de l'Évangile)

- Le semeur sortit pour semer sa semence
 - Une partie tomba sur le chemin et les oiseaux du ciel la mangèrent
 - Une autre tomba sur le roc et mourut en séchant
 - Une autre tomba au milieu des épines, qui l'étouffèrent
 - Une autre enfin tomba dans la bonne terre
 - Elle donna du fruit au centuple
- *Moralité : pour avoir des résultats, préparons bien la terre qui va être semée...*





II. Cas particulier des pays MED

- Qu'ont produit les IDE depuis une vingtaine d'années?
- Pourquoi passer aux IDE durables?

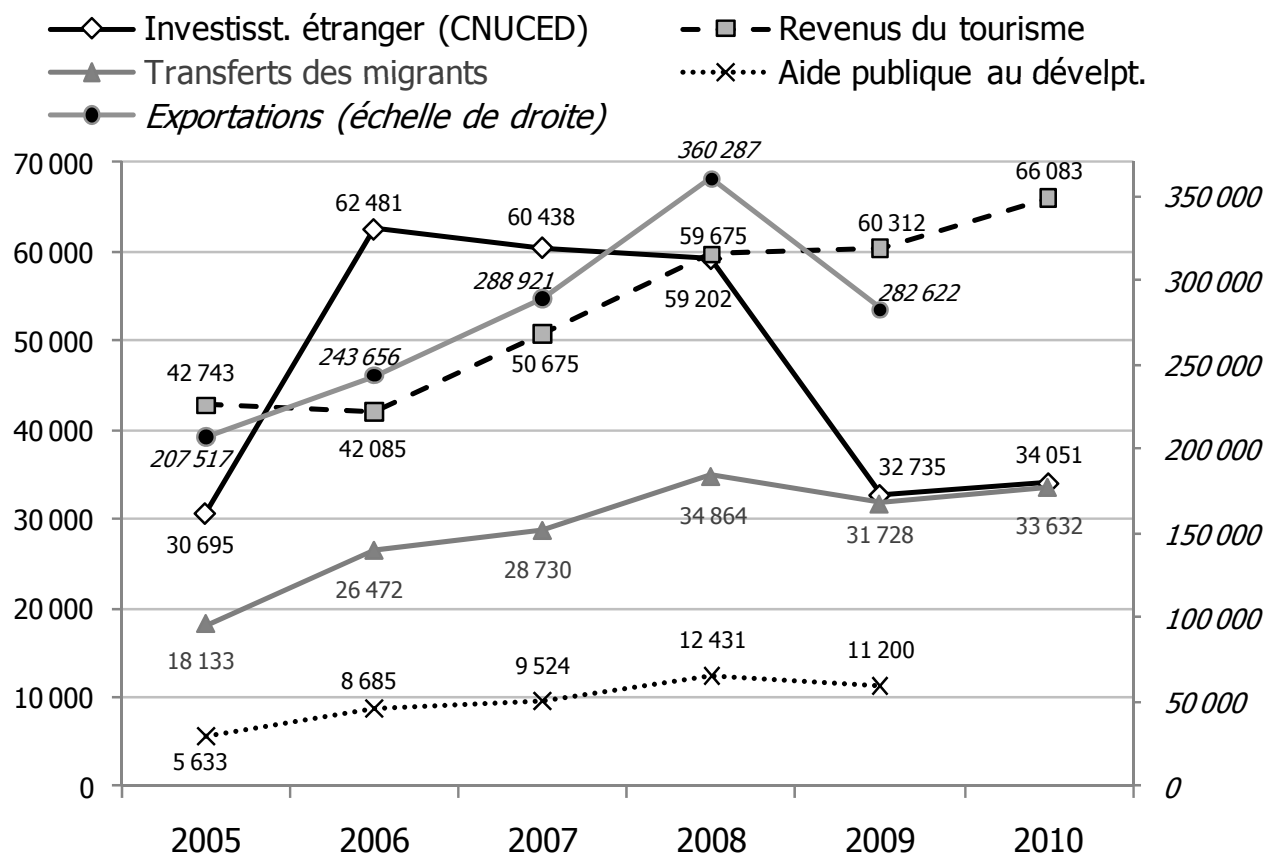
Des acquis indiscutables

- Progrès macro-économiques significatifs au cours de la décennie 2000
- La région MED dans un nouveau *paradigme*
 - Accélération des IDE
 - Hausse des exportations
 - Accumulation du capital (FBCF)
- 3 raisons majeures avant les révolutions arabes
 - 1. Importance des réformes économiques et amélioration de l'attractivité d'une région proche du plus grand émetteur d'IDE au monde (l'Europe)
 - 2. Croissance du PIB durablement élevée sur la rive sud depuis 2001
 - 3. Baisse significative des taux de natalité, permettant une augmentation des niveaux de vie, même si beaucoup de pauvreté subsiste

Forte mobilisation de flux financiers externes

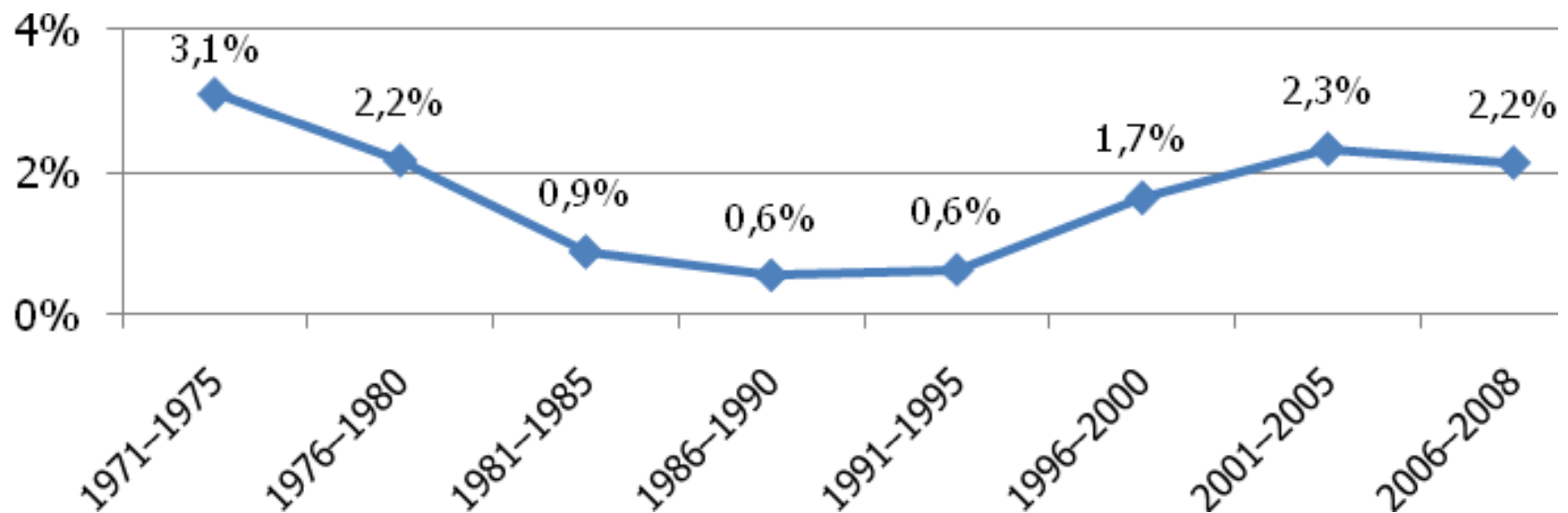
- 500 milliards → A comparer avec un PIB de 1 500 Mds \$ pour MED-10 (30%) d'US\$/an

- Dont 2/3 exportations
- 1/3 en recettes de tourisme (66 Mds \$)
- Investissement étranger (34 à 45 Mds \$)
- Transferts de migrants (une trentaine de Mds \$ également)



Réformes, acquisition de standards & savoir-faire

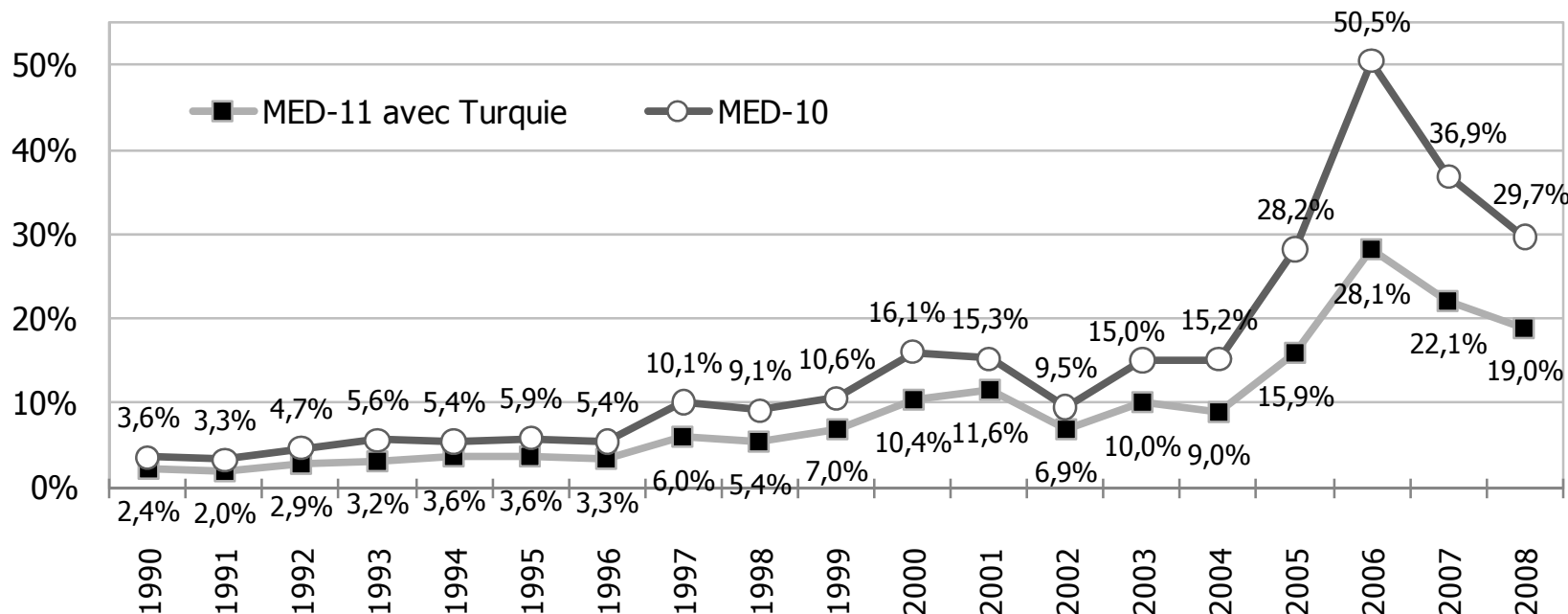
- Les IDE ont pesé sur l'agenda institutionnel des pays
- Optique plutôt libérale et favorable au développement des affaires
 - Simplification des procédures
 - Cela a aussi bénéficié aux entreprises domestiques
 - Concurrence venant des nouveaux entrants étrangers
- Hausse de la *productivité* dans la région MED



Une contribution forte à l'investissement productif

- Les IDE = 1/3 des investissements productifs (hors Turquie)
- Plusieurs pays ont un investissement productif très dépendant de l'IDE
 - Liban (>50%, avec des IDE largement financiers)
 - Libye, Jordanie (autour de 50%)
 - Israël, Tunisie, Egypte (30%)

Ratio IDE/FBCF (CNUCED)



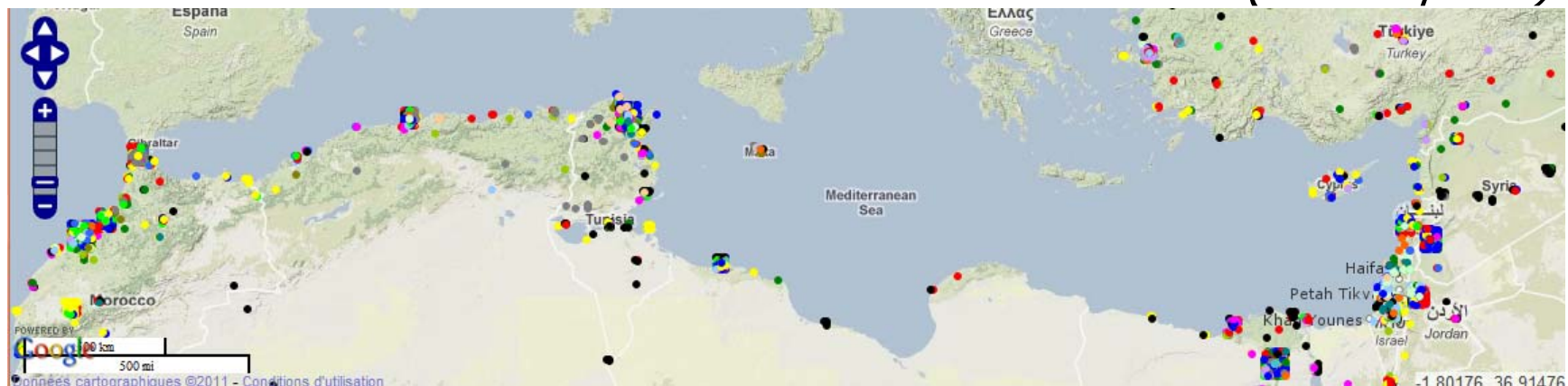
Un million d'emplois liés aux IDE en 2010 ?

- Les emplois directs annoncés par les IDE s'élèvent à 620 000 environ depuis 2003 (ANIMA-MIPO)
- Forte progression en 2010
 - Environ 175 000 emplois annoncés, soit +88% par rapport à 2009
 - Augmentation du nombre d'emplois annoncés par projet
- 3,3 emplois indirects créés par emploi direct
 - Soit 760 000 emplois totaux créés par les IDE et partenariats en 2010
- En extrapolant aux projets qui n'indiquent pas leur création d'emploi, on obtient *un million d'emplois en 2010*
 - Chiffre probablement optimiste (annonces)

Mais pas assez d'effets d'entraînement

- Concentration sociale et spatiale excessive
 - Majorité de projets dans les capitales et sur le littoral
 - Nocivité de mégaprojets discutables
 - Redistribution limitée
- Absence de "delivery" pour les jeunes en particulier
 - Chômage, sous-qualification des emplois
 - Réticences culturelles (projets de tourisme, sous-traitance etc.)
- Cela a pu contribuer à créer un hiatus entre bénéficiaires des IDE et population globale

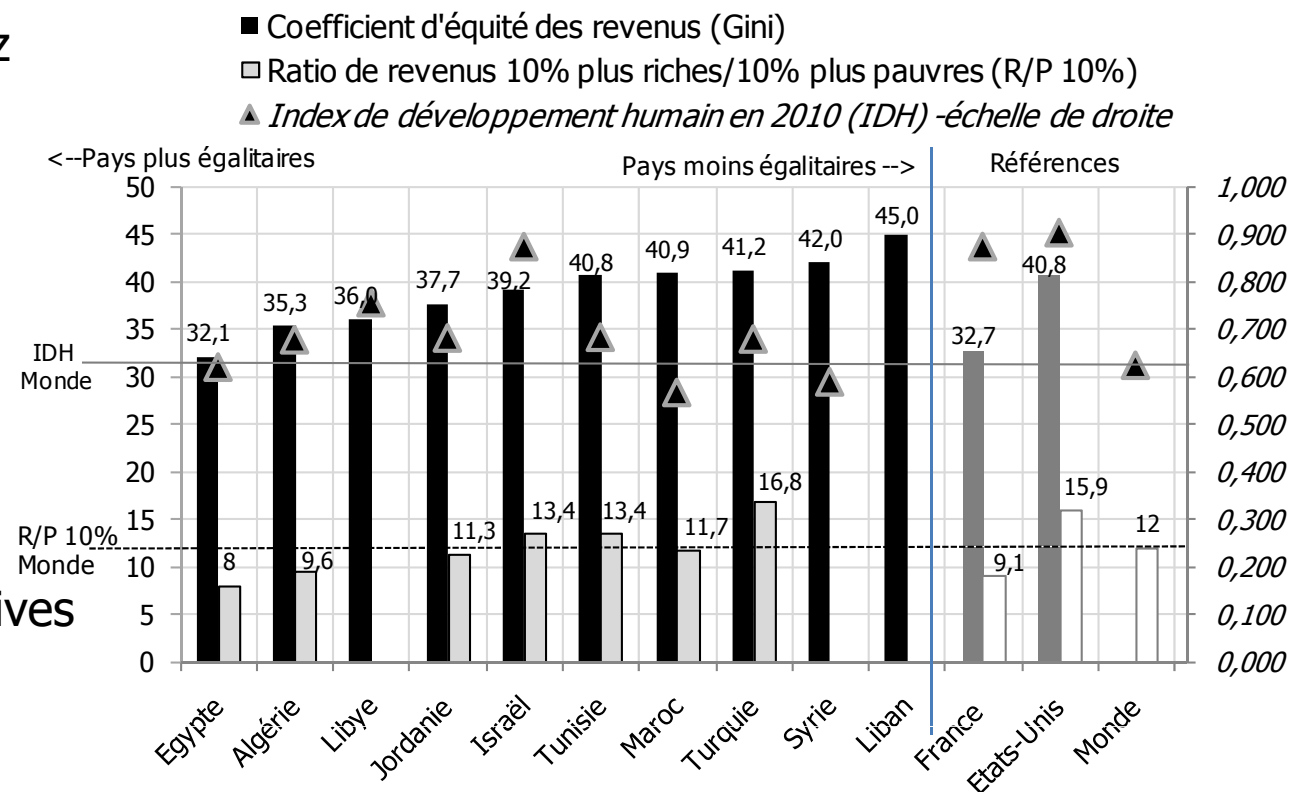
Localisation des IDE (medmaps.eu)



Un modèle de développement aux retombées insuffisantes

- Des économies assez égalitaires mais peu créatrices de valeur
- Toute petite frange d'hyper-privilégiés
- Promotion sociale inaccessible
- Chômage élevé des jeunes diplômés
- Manque de perspectives
- Absence de considération
- Démocratisation de la connaissance et de l'information

→ *Frustrations, révolte*



Equité sociale et développement humain (ONU)

IDE : un impact social et spatial trop concentré

- Modèle de développement "ouvert"
 - Libéralisation marquée par réformes favorables aux investiss. étrangers
 - Privatisations
- **Bon côté des IDE, qui ont**
 - Tiré vers le haut certaines filières lourdes (automobile, par exemple)
 - Poussé aux réformes
 - Permis d'injecter du capital productif
 - Servi de référence (méthodes, formation, concurrence)
- **Mais projets peu adaptés aux besoins durables des pays-hôtes**
 - Investissements les plus lourds dans les secteurs de rente (énergie, télécoms) ou à rentabilité rapide (tourisme, immobilier, ciment, banque)
 - Relatif délaissement des secteurs de "petite industrie" comme le textile (gros employeur traditionnel) ou l'ameublement
 - Relation dominée par les donneurs d'ordre étrangers (par ex. sous-traitance, centres d'appel, franchises...)

Attirer l'investissement c'est bien, mais...

- Encore faut-il que les projets restent, soient viables...
- Résultats MED à double tranchant
 - Rattrapage d'abord sur la quantité (il faut bien créer des emplois!)
 - Un modèle de développement souvent peu satisfaisant (sous-traitance, tourisme de masse, usines-poubelles...)
 - Création de richesses, mais redistribution limitée, fuite des élites
- Contradictions **économie** / **durabilité**
 - Plus une économie est faible, moins elle peut s'imposer vis-à-vis des grands opérateurs privés
 - MED = espace dominé : accepte à la fois emplois et pollution...
 - Le calcul économique favorise les projets à court terme
 - Taux d'intérêt élevés qui pénalisent les cash-flows positifs lointains
 - Externalités mal prises en compte (prélèvements sur la nature)
 - Les « nouveaux opérateurs » se moquent souvent de l'humain...
 - L'investisseur préfère une dictature stable/ à une démocratie troublée

Q4. Autres dangers?

Fragilités et risques



- On réalise au sud ce que l'on ne peut plus faire au nord
 - Pétrochimie, engrais, marinas en zone sensible, etc.
- L'essentiel est investi sur la bande littorale
 - Ex. du tourisme: rivages «vierges» d'Algérie, Syrie ou Mer Rouge
 - Alliance des capitaux du Golfe et du BTP espagnol sur Maghreb
- Les structures publiques ne sont pas toujours à la hauteur
 - Vision de long terme, planification
 - Gouvernance, transparence, autor. de régulation (PPP, concession)
 - Réserves foncières de type Conservatoire du Littoral /Land's Trust
 - Difficile de résister à des projets de 1 à 10 Mds US\$...
- Importance prise par des opérateurs émergents
 - Golfe, Pakistan, Inde, Brésil, Russie, Chine, Afrique du Sud etc.
- Gros efforts pour sensibiliser nos partenaires
 - **Nécessité de projets durables et socialement responsables**

Cas de l'immobilier /l'aménagement urbain

- Des projets urbains très ambitieux (métropoles)
 - Reconstruction de CBD, villes nouvelles, technoparcs etc.
 - Immobilier : sur-représenté (Golfe, technologie intermédiaire...)
- Une gestion duale de l'espace
 - Dynamisme sur le « petit espace » privé (l'immeuble, la résidence) ou commercial –forte rentabilité, faible maintenance
 - Pauvreté des solutions collectives sur le « grand espace » public (urbanisme, assainissement, voirie, transport public etc.)
- Tendance à une concentration forte sur le littoral
 - Problèmes sérieux à terme (foncier, trafic, eau, sols, etc.)



Des cibles trop spécifiques...

- Fort concentration des projets immobiliers sur
 - Le luxe
 - Le réaménagement de centres historiques (Amman, Rabat, etc.)
 - Les méga-resorts (jusqu'à 80 000 lits), marinas, etc.
 - Les centres commerciaux (malls)
 - Les zones aménagées, parcs d'entreprise
- Assez peu de projets sociaux (sauf exceptions)
 - Car jugés moins rentables
 - Beaucoup d'achats préventifs de terrains (manque un conservatoire du littoral)
- Pas de préoccupation excessive pour l'environnement...

Beaucoup de méga-projets... (exemples)



Les grands projets du grand Tunis...



Cas du tourisme

- 2004 : 250 millions de touristes sur le pourtour MED (32,5% du monde et 30% des recettes)
 - Dont UE méditerranéenne : 192 millions
 - Balkans : 9 millions
 - MED : 49 millions (mais doublement en 10 ans!)
- Prévisions à moyen et long terme
 - 2010 : 300 millions de touristes en Méditerranée
 - Vision 2020 de l'OMT : 500 millions de touristes en Méditerranée (sur 1,6 milliard d'arrivées internationales) !
 - Idée de faire du tourisme un des vecteurs de « l'Alliance des civilisations » Hum!

Tourisme : quelques risques

- Incertitudes sur l'évolution effective du marché
 - Impact du vieillissement de la population occidentale
 - Sur-investissements difficiles à rentabiliser, si demande pas au RV
- Effet de dépendance
 - Flux extérieurs pouvant fluctuer de façon brutale (événements politiques, concurrence)
- Impacts environnementaux et sociaux négatifs du tourisme de masse très concentré
 - Dégradation des sites, pratiques illégales de construction
 - Congestion saisonnière (eau, trafic etc.), hausse des prix
 - Effet perturbateur sur les sociétés locales
 - Qualité médiocre des emplois générés
- Déséquilibre au profit des grands opérateurs internationaux
 - Captage extérieur d'une large partie des recettes

Exemple du Plan Azur du Maroc

- Plan lancé en 2001 –objectif attirer 10 millions de touristes en 2010
- 6 méga-resorts –les premières inaugurées en 2009
- Difficultés liés à l’ambition et à la complexité des projets
- Le plan glisse vers 2016, avec capacité 2010 revue à 35 000 lits au total
- Kerzner (Afrique du sud) est le seul investisseur étranger qui soit resté

Mediterrania Saïdia

Capacité : **28 000** lits

Superficie : **713** ha

Province de Berkane

Mazagan Beach Resort

Capacité : **8 000** lits

Superficie : **250** ha

Province de El Jadida

Mogador Essaouira

Capacité : **10 600** lits

Superficie : **580** ha

Province de Essaouira

Port Lixus

Capacité : **12 000** lits

Superficie : **461** ha

Province de Larache

Taghazout-Argana Bay

Capacité : **21 000** lits

Superficie : **615** ha

Province d'Agadir

Plage blanche-Guelmim

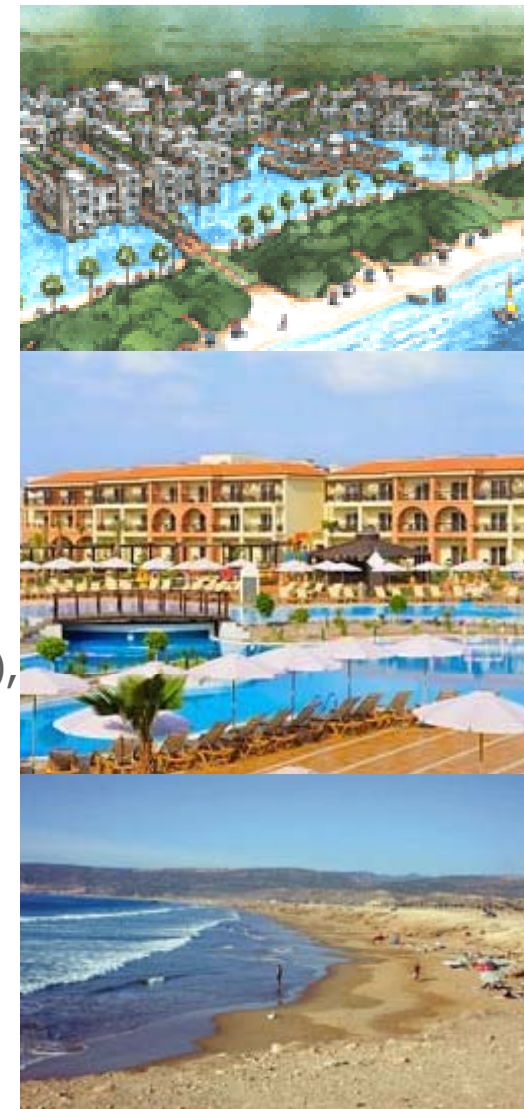
Capacité : **30 000** lits

Superficie : **632** ha

Province de Guelmim

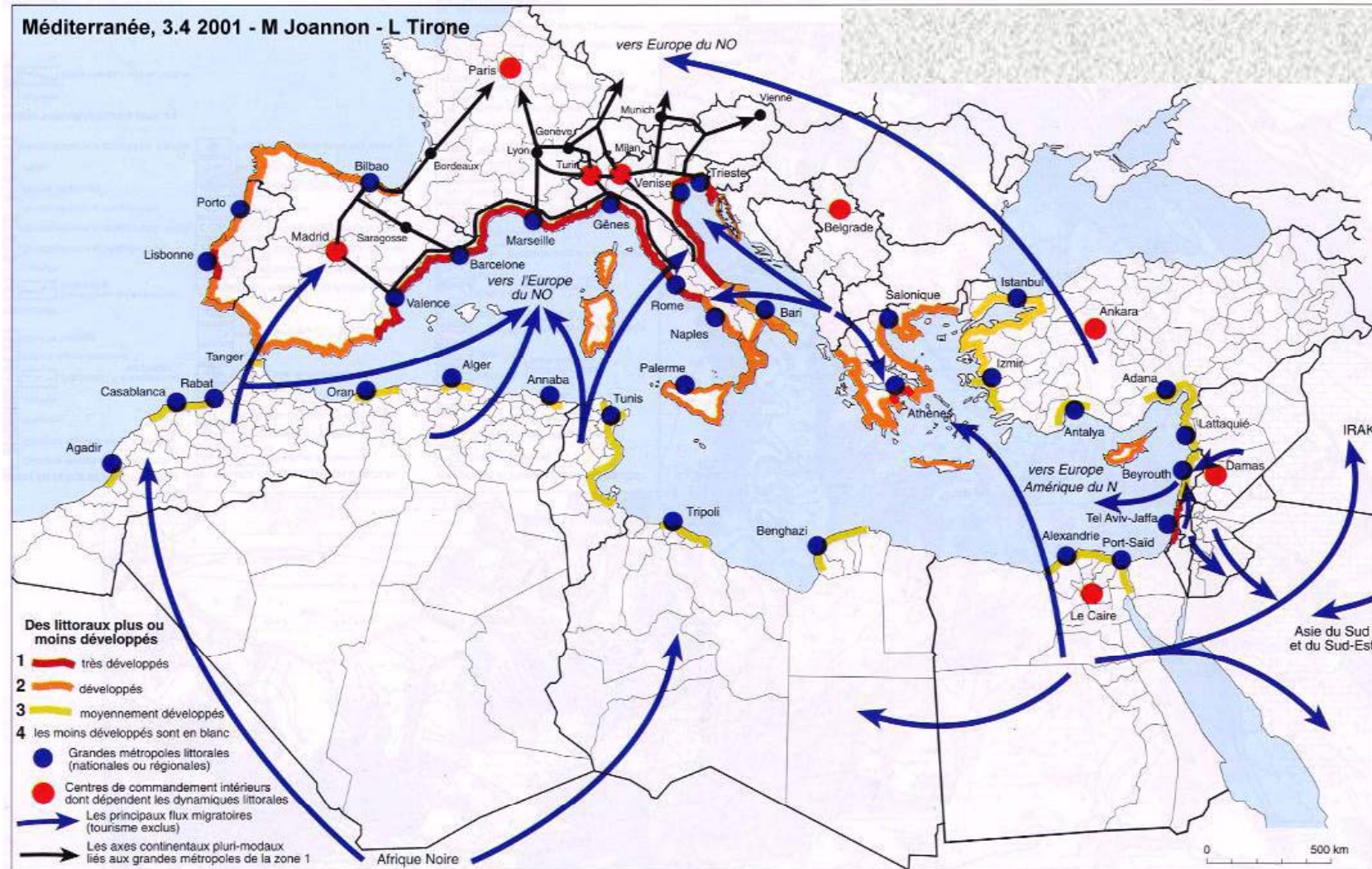
Trois destins différents...

- Un succès : Mazagan (Kerzner)
 - Malgré sa taille (8 000 lits), la plus petite resort
 - L'expérience du groupe Kerzner a été déterminante
 - Bon accueil de la clientèle sur 1^{ère} tranche
- Un projet contesté : FADESA /Addoha à Saidia
 - Une nature fragile plutôt mal traitée (cordon dunaire, tortues, etc.)
 - Un projet lourd (28 000 lits)
 - Inauguration à la hussarde en juin 2009, sans station d'épuration
 - Faute de clients, certains hôtels marchent mal (Barcelo), d'autres sont OK
- Un échec total : Taghazout
 - Méga-station (21 000 lits) concédée à Dallah Al Baraka puis Colony
 - Avril 2009: l'Etat résilie la convention avec Colony
 - Pas de fonds propres réels apportés
 - Reste que des habitants ont été délogés et la nature abîmée –pour rien à ce jour !



D'ici 15 ans, un littoral sud *mité* à son tour?

Source: Joannon/Tirone 2001

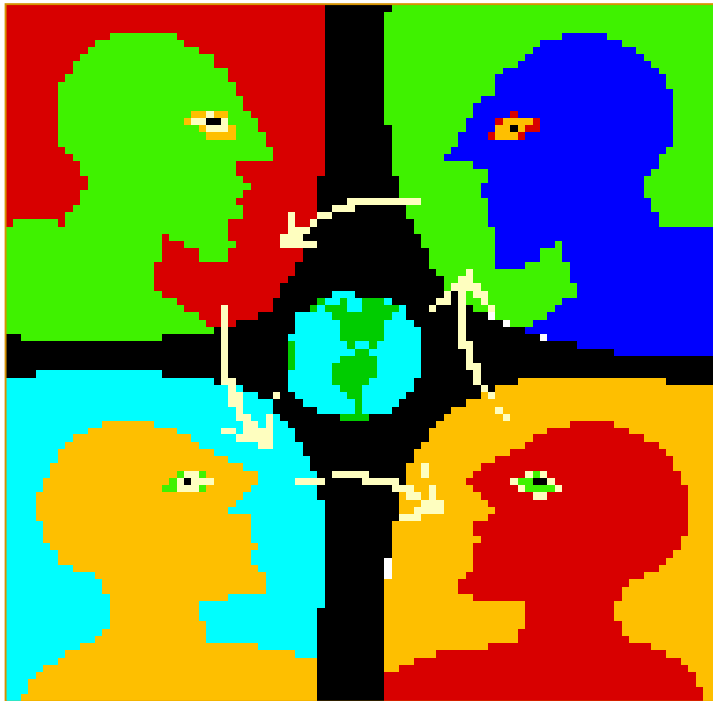


Cas de la logistique et des transports

- **Prédominance des projets sud-nord**
 - Fret (ports et concessions, Tanger Med, Radés, Soukhna etc.)
 - Aéroports et lignes low cost (charters), gazoducs etc.
 - Une centaine d'IDE en logistique sur 5 ans (ANIMA-MIPO)
 - Rares projets sud-sud (cf. autoroute Trans-Maghreb)
- **PPP et financement privé**
 - Viable pour port conteneur, aéroport de plus de 1 million de pax, low cost, parkings, stockage, autoroutes >10 000 véh./jour, etc.
 - Moins évident pour transport public ou rural
- **Un impact écologique encore limité**
 - Sauf : villes, sites industriels ou touristiques, infra. littorales
 - Croissance forte du trafic motorisé
 - Inquiétudes sur le maritime si le climat change (1ers cyclones, importance du trafic d'hydrocarbures, ferries)?

Conclusions : correctifs nécessaires

- Outre le capital investi, d'autres critères devraient intéresser les pays
 - La création d'emplois
 - Le multiplicateur économique (euros d'activité créée dans la chaîne de valeur locale pour chaque euro investi)
 - La préservation des équilibres naturels, humains, sociaux...
- Urgent d'orienter l'action des gouvernements pour
 - Sécuriser l'activité des PME (étrangères/nationales) et la création d'un tissu industriel dense, professionnel, intégré
 - Favoriser l'investissement dans les infrastructures nécessaires à l'activité économique -cela inclut l'humain (éducation, santé)
 - Définir des priorités industrielles réalistes et servant de base à un aménagement ciblé des territoires
 - Rechercher des investissements socialement responsables
 - Mettre en valeur, tout en les protégeant, les richesses humaines et naturelles de l'espace méditerranéen



III. Pratique des agences de développement économique

- Comment maximiser les retombées des IDE?
- Sur quels points majeurs porter l'attention?

Les défis d'un développement durable

- Positionner la région sur des secteurs-clés où ses avantages peuvent l'aider, la faire « monter en gamme »
 - Logistique
 - E-activités (société de la connaissance, mais aussi e-commerce)
 - Co-production avec l'Europe (textile, aéronautique, automobile, pharmacie)
 - Pétrochimie
 - Greentechs au sens large –de l'agriculture bio au tourisme durable
- **Créer 3 à 5 millions d'emplois par an** sur une zone de 270 millions d'habitants
 - Donc avec une forte croissance
 - Malgré la crise
 - Et sans maltraiter l'environnement (humain, social, écologique)

Pourquoi évaluer les projets d'IDE?

- Injection d'argent public
 - Aides fiscales
 - Infrastructure
 - Temps passé etc.
- Besoin de calibrer l'effort nécessaire pour les gagner
 - Tous les projets ne sont pas forcément bénéfiques
 - Certains peuvent être hors d'atteinte (raisonnable...)
 - Les ressources sont rares /à allouer aux meilleurs projets
- Besoin de cibler des projets durables/viable /efficaces
 - Dédier des efforts à des projets censés durer
 - Eviter les chasseurs de primes, les losers etc.
- Intérêt national
 - Secteurs stratégiques ou cluster, risques de prédation etc.
- Préférence aux projets avec de forts liens locaux (linkages)

Que sont ces fameux liens (linkages)?

- **Liens amont** (upstream linkages) → ce qui rentre dans le projet
 - Infrastructures
 - Matières premières
 - Services publics (utilities)
 - Inputs industriels (fournisseurs, sous-traitants)
 - Immatériels (R&D, brevets, marques etc.)
- **Liens aval** (downstream linkages) → ce qui en sort
 - Biens & services intermédiaires (par ex. vendus à l'industrie locale, aux franchisés etc.)
 - Biens & services finaux
- **Les liens (linkages) sont les croisements matérialisés entre industries ou activités interdépendantes**
 - Dans leur meilleur intérêt mutuel
 - A moyen terme

Une réalité mouvante

- Un instantané: la matrice d'échanges inter-industriels (TEI)

Fournisseur <i>Client</i>	Energie	Acier	Verre	Caout- chouc	Electronique	Auto- mobile	...
<i>Automobile</i>	50	70	20	15	35	10	
<i>Pharmacie</i>	5	3	10	15	20	5	
<i>TIC</i>	10	5	3	5	30	7	
...							

- Montre combien d'acier ou de verre est utilisé dans l'industrie automobile (en valeur)
 - Ou, à nouveau, combien de l'industrie automobile sert dans d'autres secteurs (chimie ou location de voiture...)
 - Cette réalité change: par ex. les voitures sont faites avec des microprocesseurs et de l'aluminium
- Le TEI est utilisé pour calculer le multiplicateur d'un projet à un moment donné dans une économie donnée

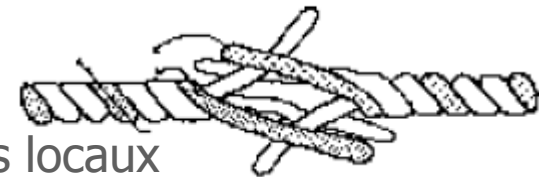
Au delà des liens (linkages) physiques...

- Dans les économies modernes, le processus de développement n'est pas seulement une question d'équipement physique et de production...
 - où l'input du secteur A provient de telle quantité d'output du secteur B
- ... mais est également le résultat d'un processus complexe de relations entre individus et compagnies partageant
 - Des idées, concepts, éléments culturels
 - Des savoir-faire, technologies, résultats de R&D
 - Leur motivation pour le risque et l'entreprise
- Les pays et API peuvent jouer un rôle dans ce processus de "polymérisation" :
 - Par la mise en place d'infrastructures adaptées (par exemple incubateurs)
 - En prêtant l'attention au "système nerveux" local (liens université-entreprises, formation de la main d'oeuvre, possibilités d'externalisation, clubs «after-care », mobilisation des talents, masse critique)

100 millions € ne sont pas 100 millions €...

- La façon dont l'IDE est réalisé est essentielle
- Un projet « île », par ex. champ gazier off-shore
 - Assemblé depuis l'étranger
 - Important quasiment tous ses intrants
 - Exportant directement sa production via une plateforme
 - Fonctionnant en dollars, utilisant peu de main d'œuvre locale)
 - Peu de retombées même indirectes sur le pays d'accueil, hormis l'usage que fera le gouvernement des royalties liés à cette concession
- Vs. un projet « épissure »
 - Correctement marié à son tissu industriel
 - Phase de construction associant des fournisseurs locaux
 - Phase d'exploitation intégrant une chaîne de partenaires, clients, fournisseurs
 - Contribution à l'économie locale via la formation donnée et les transferts de savoir-faire, les impôts payés, le développement d'infrastructures
 - Maximise au contraire les gains de productivité

Q5. Quel projet semble le meilleur?



Deux cas contrastés (1)

1. Le projet « Island »

- Une usine d'aluminium dans une économie en développement, sortant de guerre, avec un potentiel d'énergie élevée (hydraulique)
 - Terminal portuaire autonome, pas de droits de douane, peu de personnel (processus intensif en capital), impôt de seulement 1% sur les bénéfices
 - La plupart des intrants importés (machines, aluminates, électricité...)
 - 100% de la production exportée (lingots d'aluminium)
- Les liens locaux pourraient avoir été sérieusement améliorés
 - Utilisation de l'électricité locale, emploi de davantage de personnel
 - Utilisation des chutes d'aluminium (5%) en tant que matière première pour l'artisanat local
- Avantage effectif pour le pays
 - Un projet de référence signalant un redémarrage de l'économie (image)
 - Confiance donnée aux investisseurs (crédit)
 - Amélioration du rating du pays et de la position de négociation future



Deux cas contrastés (2)

2. Le projet "épissure" dans un pays en développement

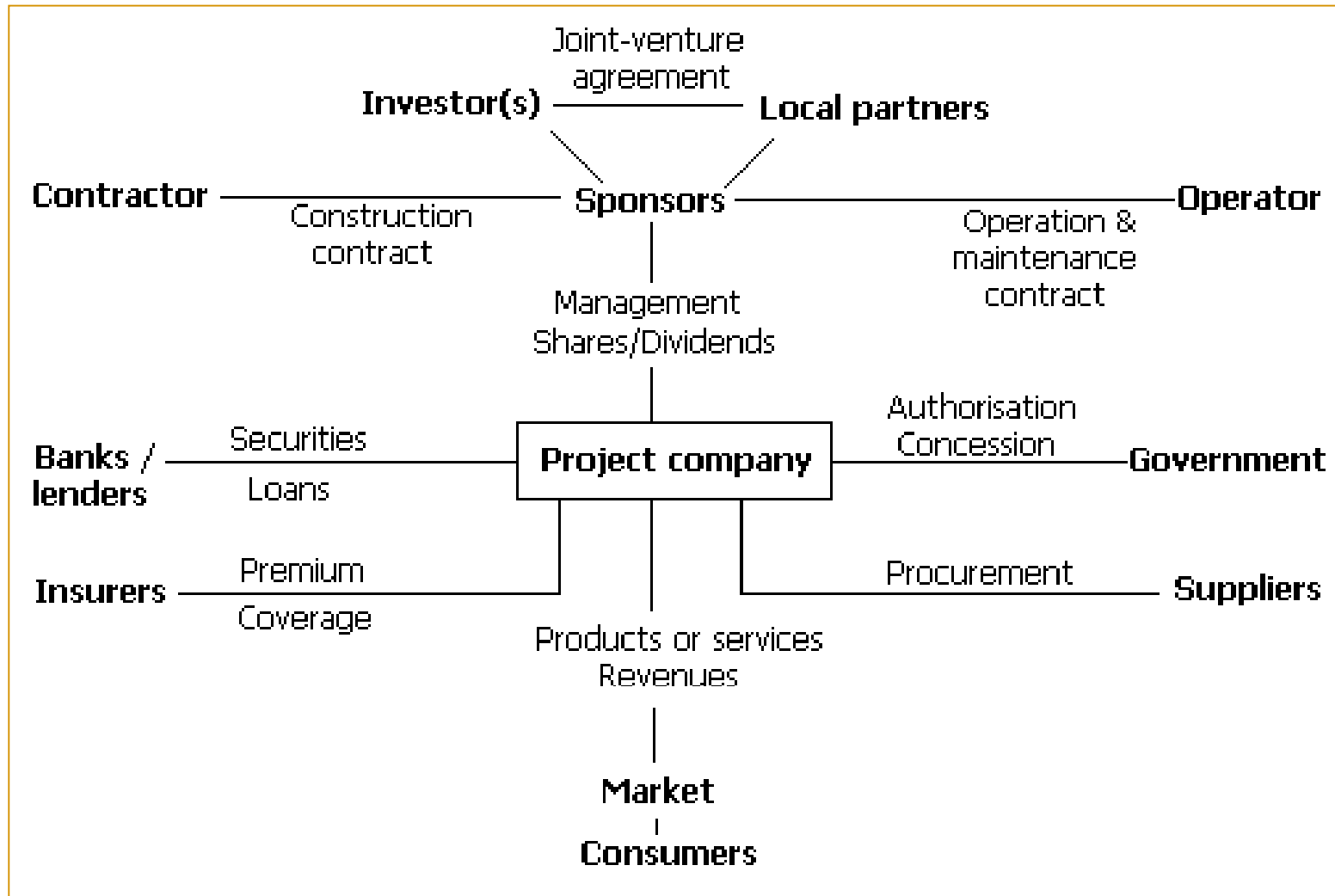
- Composants ou pièces détachées de voitures (sièges etc.)
 - Contenu surtout local ou régional (métal, mousse, cuir)
 - Sous-traitant des principaux constructeurs européens
- Les liens (linkages) locaux sont significatifs
 - 50% exports, 50%+ pour les unités locales d'assemblage
 - Activité intensive en travail, emplois pour femmes et jeunes
 - Développement de nouvelles activités en mobilier, plasturgie
- Bénéfices pour le pays
 - Intégration industrielle dans une métropole régionale (cluster automobile)
 - Taxes à niveau normal, création d'emplois, contribution aux infrastructures locales, liens avec le tissu industriel



Comment évaluer les projets ?

- Divers points de vue
 - Correspondant aux diverses parties prenantes
- Divers contextes
 - Projets modestes vs. grands projets
 - Investissement physique vs. opération de portefeuille
 - Type de financement
- Diverses approches d'évaluation
 - Correspondant à des étapes différentes dans le processus de décision
- Méthodes et critères variés
 - Résultant de ce qui précède

Les acteurs



Des points de vue différents

→ donc des arbitrages

	Investisseur	Bailleur	Pays	Communauté locale
Motivations	<ul style="list-style-type: none"> - Retour sur invest. (I) - Stratégie globale 	<ul style="list-style-type: none"> - Taux d'intérêt sur le capital - Sécurité (downside) 	<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilité économique - Retombées - Aménagement du territoire - Environnement 	<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilité économique locale - VA locale (clusters, emplois)
Éléments évalués	<ul style="list-style-type: none"> - Retour sur I, TRI - Hausse des revenus - Modèle financier 	<ul style="list-style-type: none"> - Ration dette / capitaux propres - Taux de couverture de la dette - Due diligence 	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de rentabilité économique - Effet multiplicateur - Etudes d'impact 	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de rentabilité économique local - Ratio aide / impact - Retombées économiques locales (linkages)
Exemples d'optimum recherché	<ul style="list-style-type: none"> - Calendrier - Lieu - Taille de l'usine 	<ul style="list-style-type: none"> - Garanties - Couverture des risques 	<ul style="list-style-type: none"> - Durabilité - Priorisation du projet - Allocation ress. 	<ul style="list-style-type: none"> - Types d'accompagnement - Degré d'appui (aides...)

Une approche plus large pour les API

- Au delà de l'approche « 100% finance » de l'investisseur, les API, institutions de développement (DFI) et gouvernements doivent évaluer :
 - Non seulement le projet, mais son environnement (opérateur, gestion, impact direct, marché etc...)
 - Les risques qu'ils prennent en soutenant le projet
- Autant que possible, leur revue doit être indépendant de l'approche et de la documentation de l'opérateur
 - La bonne attitude consiste à vérifier tout (ne faire confiance à rien)
 - Ces institutions ont le pouvoir de dire "non"
 - Pour les très grands projets, cette revue est parfois payée par l'opérateur (upfront fees, consultants etc...)

Q6. Qu'est-ce qui légitime l'évaluation par une API?

La position de l'API

- **Il est bien sûr légitime pour les gouvernements**
 - De vérifier l'utilité des aides publiques ou exemptions
 - D'établir la crédibilité financière de l'investisseur
 - D'avoir une idée du modèle économique du projet (viabilité, soutenabilité, intérêt collectif)
 - De mesurer les risques de prédation associés à certains projets
- **Une position neutre : l'API est un intermédiaire**
 - Ni du côté de l'investisseur, ni du côté du site local d'accueil
 - Doit être honnête, transparente et avoir une approche impartiale
 - Un rôle de régulateur (aides, standards, cadre légal/fiscal etc.)
- **Toutefois l'API n'est pas 100% indépendante**
 - N'est pas là pour décourager les investisseurs
 - Biais en faveur du pays hôte
 - Stratégie nationales de filières ou d'aménagement du territoire

Se tenir à distance de l'*euphorie* du porteur de projet

- Tout investisseur présente favorablement son projet
 - Minimisant les risques, maximisant les profits possibles
 - Les prêteurs ont l'attitude opposée, bien sûr
 - Ce sont des postures de négociation compréhensibles
- Les API tendent naturellement à endosser la position des investisseurs
 - Elles sont les avocats du projet - le « vendeur » dans le pays
 - Elles maximisent la probabilité d'implémentation du projet, minimisent les difficultés et la période de démarrage
 - Elles tendent naturellement à être contaminées par l'euphorie habituelle des porteurs du projet
 - Elles ne doivent pas lutter seulement contre l'environnement externe (compétition, marché), mais aussi contre leur propre management et les diverses autorités de régulation
 - Elles doivent se tenir à une saine distance du projet...

La rationalité de l'investisseur

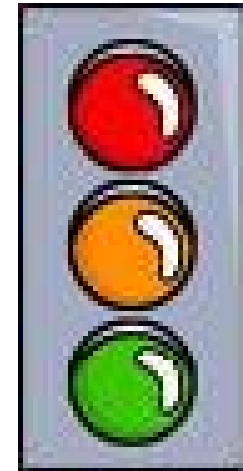
- Maximiser son profit potentiel ("up side")
 - Retour maximum du concept et lancement du projet (valorisation de la "sweat equity" et autres "goodwill")
 - Gestion spécifique de la création de valeur (par exemple, via management fees)
 - Contrôle du projet (holding company, droits de vote préférentiels, etc.)
 - Stratégie d'exit
- Externaliser autant que possible les risques ("down side")
 - Financement à levier (les banques partagent le risque)
 - Financement sans recours contre la compagnie-mère en cas de problème
 - Contrats clés en main avec leur fournisseurs
 - Contrats d'enlèvement avec les clients (off-take agreement)
 - Garanties et assurances contre les effets adverses (par exemple, pénalités en cas d'échec de la technologie ou de délai de tel contractant), etc.

La réponse : la revue de projet par l'API

- Un examen détaillé du projet
 - Etude des principaux documents présentant le projet
- Exemples de points-clés
 - Qualité des investisseurs : « track records », surface, capacités de management, implication, risques qu'ils prennent → La signature d'une grande entreprise vaut davantage que celle d'un obscur assembleur de projet
 - Le concept du projet : technologie, opérations, business plan → Est-ce sérieux, robuste, faisable, durable?
 - Marché(produit, compétition, prix) & perspectives
 - Implémentation du projet →management, personnel, formation, procédures de travail, plans de lancement etc.
 - Impact local (direct, linkages)
 - Besoins de l'investisseur et ses requêtes d'assistance

Evaluation finale par l'API

- Intérêt stratégique du projet
 - Pour l'investisseur
 - Pour le pays
- Etat du projet (faisibilité, financement, implémentation)
- Probabilité
 - D'un lancement effectif du projet
 - De gagner le projet pour le pays /le site proposé
- Calendrier estimé (date de décision, deadlines)
- Eléments subjectifs influençant les décisions
- Doutes possibles et questions sur le projet (faisibilité économique, risque technologique, fragilité de la compagnie mère, track records de l'investisseur etc.)
- Attitude proposée pour l'API
 - **Stop**, ou **feu orange** (y aller si...), ou **feu vert** (effort raisonnable à accomplir pour gagner le projet)



Des pistes pour une Méditerranée durable

- **Alliance public-privé pour un développement exemplaire**
 - Faire de MED un espace modèle pour des IDE durables
 - Associer business et écologie à diverses échelles (Euro-Med, pays)
 - C'est ce que tente de faire Invest in Med sur des filières
- **Sensibilisation**
 - Formation, assistance, conférences, awards, projets pilotes
 - Guides et manuels de bonne pratique environnementale
 - Observatoire des impacts (tourisme, transport, BTP etc.)
- **Principes, outils réglementaires et législatifs (exemples)**
 - Sanctuarisation d'espaces littoraux (conservatoires fonciers)
 - Code de comportement environnemental (cf. Chypre)
 - Intégration des externalités (principe pollueur-payeur, marché carbone, financiarisation, taxe CO2 sur projets immobiliers)
 - Etudes d'impact en amont des projets (cf. Tunisie etc.)

i NVEST
in med



© B. de Saint-Laurent et divers ANIMA
Contacts: info@anima.coop



ANIMA Investment Network
Ensemble pour une Méditerranée compétitive
Together for a competitive Mediterranean