



**HAL**  
open science

# L'analyse des offsets dans l'optique de la théorie de négociation : l'offset garantit-il la meilleure valeur possible d'un achat public ?

Cristina Buga, Pierre Berthaud

## ► To cite this version:

Cristina Buga, Pierre Berthaud. L'analyse des offsets dans l'optique de la théorie de négociation : l'offset garantit-il la meilleure valeur possible d'un achat public ?. 5ème Journées internationales du développement, Groupe de recherche en économie théorique et appliquée, Jun 2014, Bordeaux, France. halshs-01089598

**HAL Id: halshs-01089598**

**<https://shs.hal.science/halshs-01089598>**

Submitted on 2 Dec 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# L'analyse des offsets dans l'optique de la théorie de négociation : l'offset garantit-il la meilleure valeur possible d'un achat public ?

Cristina Buga<sup>1</sup>, Pierre Berthaud<sup>2</sup>

*-Version préliminaire -*

## **Introduction :**

Les *offsets* font partie d'une vaste panoplie de contrats qu'on regroupe sous le nom d'échanges compensés. Les échanges compensés se définissent 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.

Notre objectif dans cette contribution est d'offrir un cadre d'analyse qui permettra d'évaluer l'efficacité et l'efficacités d'une politique d'offset imposée par le gouvernement aux firmes internationales (unilatéralement ou en concertation) avec un effort clair d'influencer la distribution des gains. Cette analyse en dynamique permet ainsi d'introduire la composante politique et démontre le caractère évolutif des relations entre une entreprise multinationale et le pays hôte, qui est fonction du changement observé dans les objectifs, dans les ressources et les contraintes de chacune des parties. Elle s'inspire du modèle de Vernon « *obsolescing bargaining model* » (Grosse, 2005; Luo, 2001; Schuler, Lenway, & Eden, 2006; Vernon, 1973) . Cela explique la capacité des gouvernements hôtes à imposer l'offset aux entreprises multinationales dès le début des négociations mais aussi la difficulté de garantir la bonne exécution de l'offset dans un deuxième temps. Le gouvernement hôte voit son pouvoir de négociation se déprécier une fois le contrat primaire sur l'achat/vente des produits signé ce qui biaise le résultat des offsets et ne garantit pas un transfert de la rente ou des allocations des ressources favorable pour l'économie hôte.

Dans une première partie, nous présentons la pratique d'offset et son rôle dans les politiques économiques des pays. La deuxième partie établit le cadre d'analyse d'économie politique nationale à partir duquel seront étudiés les effets des pratiques d'offset. Dans la troisième

---

<sup>1</sup> Doctorante au CREG, Faculté d'Economie, UPMF Grenoble 2. Email : cristina.buga@upmf-grenoble.fr

<sup>2</sup> Chercheur au CREG, Faculté d'économie, UPMF Grenoble 2. Email : pierre.berthaud@upmf-grenoble.fr

partie une méthode à suivre est présentée pour évaluer dans quelle mesure et à quelles conditions une politique d'offset peut être efficace ou comment faire pour que l'offset garantisse la meilleure valeur possible des achats publics.

### 1) Qu'est que l'offset (opération de compensation en français) ?

Prenons l'exemple suivant: le gouvernement Indien envisage de commander 126 avions de combat Rafale à l'avionneur français Dassault. Ce contrat d'un montant avoisinant 15 milliards de dollars serait conditionné à l'engagement de l'avionneur à construire et assembler 108 avions des 126 appareils sur place en Inde. La transaction n'est pas encore conclue à ce jour. Mais les autorités françaises et le groupe Dassault semblent se satisfaire de cette condition et espèrent une conclusion positive avant la fin 2014 (LesEchos.fr, 2014; NDTV.com, 2014).

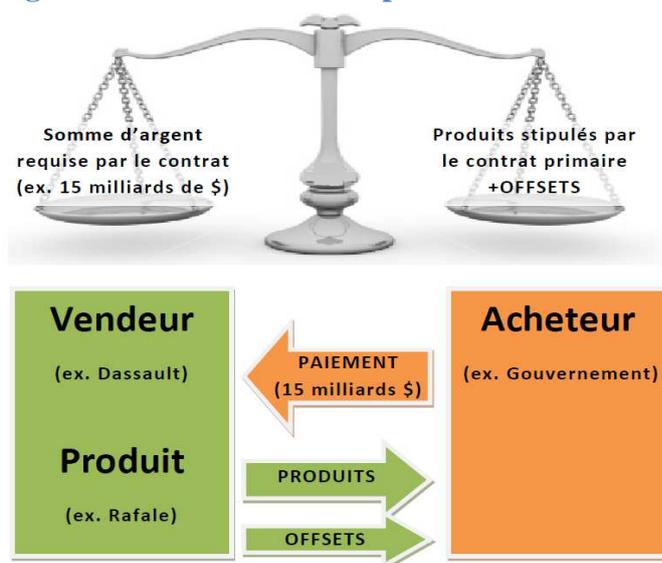
Les cas de ce genre sont nombreux. Citons l'accord de 1983 entre General Dynamics et le gouvernement turc pour des transferts de production de composants, un accompagnement aux exportations du pays et un transfert de technologies et de savoir-faire en contrepartie de la fourniture par l'avionneur de 160 avions de combat F-16. Les compensations iront dans ce cas jusqu'à prévoir la construction d'un village et d'hôtels autour du complexe aéronautique (Schaffer, 1989, p. 37- 47). On peut aussi citer le cas plus ancien de l'accord conclu en 1963 par la Pologne et l'avionneur britannique sur la livraison de 3 avions de ligne payables en livres sterling. Faisant état des contraintes fortes que représente pour lui le règlement en devises, le gouvernement polonais obtient finalement que le gouvernement britannique s'engage à augmenter son quota d'importations de jambon fumé polonais !(Taylor, 2001, p. 30).

De nombreux autres exemples de ce type sont connus à ce jour mais le mécanisme est toujours sensiblement le même (voir **Erreur! Source du renvoi introuvable.**). Les entreprises étrangères en concurrence sont conduites à inclure dans leur offre des propositions d'offset visant à compenser l'obtention du marché « au détriment » des entreprises locales. Le prestataire sélectionné dans le processus d'appel d'offre prend un double engagement : fournir les produits ou services prévus par le contrat premier et de répondre à ses engagements d'offset dans le cadre d'un contrat secondaire. Le contrat d'offset consiste donc en un transfert ou une création d'activités en contrepartie de l'octroi par l'Etat du pays dit « hôte » d'un contrat commercial ou industriel sur la fourniture de biens, de services ou de prestations au terme d'un appel d'offre. Ce genre de contrat est ancien et courant dans les affaires internationales. Il recouvre une très grande variété de pratiques comme des prescriptions de contenu local ou de production locale (via des IDE, des accords de co-production ou de sous-traitance par exemple), des transferts de technologies, l'octroi de licences, des aides au crédit ou des engagements d'assistance technique, etc. (ACECO, 1993, p. 14-17; Bureau of Industry and Security - U.S. Department of Commerce, 2009; Martin, 1996, p. 31-32; Rubin & Economist intelligence unit., 1986, p. 16; Taylor, 2001)<sup>3</sup> (voir **Annexe 1**).

---

<sup>3</sup> Afin de donner une vision globale du phénomène, le terme d'offset est pris ici dans son acception la plus large.

Figure 1: Le mécanisme simplifié d'offset



Du point de vue du prestataire, les offsets peuvent être perçus comme le processus dans lequel il accepte de fournir en plus du produit stipulé par le contrat d'achat/vente, d'autres biens et services additionnels, sans coûts supplémentaires pour l'acheteur (Martin, 1996).

L'offset relève donc d'une politique gouvernementale délibérée dont l'objectif est de rapatrier une partie des bénéfices liés à un achat important<sup>4</sup> fait à l'étranger. Par ces

moyens, les gouvernements utilisent les marchés publics comme un levier stratégique de développement ou d'amélioration de la balance des paiements même pour les achats faits à l'étranger. Selon l'Organisation mondiale du commerce (OMC, 1994) « les [offset]<sup>5</sup> dans les marchés publics sont des mesures utilisées pour encourager le développement local ou améliorer la balance des paiements au moyen de prescriptions relatives à la teneur en éléments d'origine nationale, de l'octroi de licences pour des technologies, de prescriptions en matière d'investissement, d'échanges compensés ou de prescriptions similaires ».

Une définition plus opérationnelle, produite par les acteurs eux-mêmes décrit: l'offset comme un *contrat non standard* qui lie une firme (ou plusieurs) à un Etat, par lequel ce dernier exige de la première un *transfert d'activité* en contrepartie de l'attribution d'un *marché public* (tirée de European Club for Countertrade & Offset, 2011).

D'abord, le contrat d'offset est un contrat non standard car il conditionne une transaction économique (principe de conditionnalité) et assure une opportunité commerciale complémentaire ou nouvelle (principe d'additionnalité) (Moatti, 1994, p. 28; Taylor, 2001, p. 5). Le principe de conditionnalité implique que la signature du contrat principal d'achat/vente est conditionnée par la réalisation du contrat secondaire qui porte sur l'offset. Autrement dit, la réalisation de la transaction initiale est liée à la capacité du vendeur à créer de la valeur

<sup>4</sup> Par exemple, en France, une transaction commerciale est considérée comme étant un achat majeur si celle-ci excède 3 millions d'euros (Beaufort, 2011, p. 189).

<sup>5</sup> Sur le site de l'Organisation mondiale du commerce l'offset est traduit par « opération de compensation », « échanges compensés » ou encore « systèmes des compensations industrielles » (OMC, 1994, 2002; SPF Economie, 2008). La difficulté d'établir une terminologie standard est la conséquence des diverses appellations que prennent les pratiques d'offset d'un Etat à un autre. Elles portent le nom de participation industrielle en Afrique du Sud, Finlande, Grèce, Royaume-Uni, Suède, Suisse ; celui de contenu local en Australie et de coopération industrielle en Israël, Danemark, Espagne ; celui de partenariats pour le développement en Oman ; et enfin, un pays qui a adopté récemment ces pratique, la Lybie, a préféré le dénomination de promotion économique (SPF Economie, 2008; Taylor, 2001; vanDyk, 2008). Pour standardiser la terminologie employée, éviter les malentendus et garder la simplicité du style, nous allons opter pour le terme d'offset tout au long de ce travail car c'est ce dernier qui s'impose dans la littérature spécialisée.

ajoutée dans le pays acheteur. Ainsi, en cas de suspension provisoire ou définitive du contrat principal, le contrat d'offset doit être lui-même suspendu provisoirement ou définitivement (ACECO, 1985, p. 56). Le marché est ainsi attribué, dans la procédure d'appel d'offre, à la firme ayant introduit la proposition la plus avantageuse par rapport aux critères mentionnés dans le cahier de charges et aux exigences d'offset. Le contrat d'offset est donc souvent un préalable au contrat principal et conditionne la réalisation de ce dernier.

Le principe d'additionnalité implique que les prestations réalisées par le vendeur lors de ces accords permettent de créer des activités entièrement nouvelles ou d'accroître les activités existantes (activités qui ne seraient pas réalisées par d'autres moyens dans le pays importateur). Ainsi, les contrats d'offset ajoutent une autre dimension aux contrats commerciaux : en plus des négociations sur le prix et la qualité du produit initial, les agents négocient le *contenu* du contrat secondaire. L'attribution des contrats importants est donc de plus en plus dépendante du contenu des offsets ce qui introduit une nouvelle dimension à la concurrence.

Les principes de conditionnalité et d'additionnalité sous-jacents au contrat d'offset sont induits par le pouvoir de monopsonne dont dispose le pays hôte dans le processus d'appel d'offre. Or cette spécificité est intimement liée aux caractéristiques des *marchés publics* internationaux et à leur évolution : des marchés portant sur des contrats de plusieurs centaines de millions à plusieurs milliards d'euros (ou de dollars) et qui concernent le plus souvent sinon toujours des secteurs considérés comme stratégiques

Les enjeux économiques et politiques qui entourent ces marchés publics internationaux expliquent qu'ils fassent aujourd'hui l'objet d'un cadre juridique international spécifique dans le cadre de l'Accord sur les Marchés Publics (ci-après AMP). L'offset y est défini comme un instrument juridique dont l'usage est strictement réservé aux pays en développement (article XVI §2) à condition encore qu'il soit jugé nécessaire à la préservation des intérêts de sécurité des pays (article XXIII §1 et §2). La portée d'application de ce cadre restrictif est toutefois limitée juridiquement et en pratique par la nature plurilatérale de l'AMP au sein de l'OMC. Un Etat signataire conserve en effet à ce titre un droit à imposer unilatéralement ses propres limites à l'accord.

Aujourd'hui, 82 pays se sont dotés d'une législation ou d'une réglementation officielle en matière d'offsets, définissant les secteurs concernés, les taux d'offset, les objectifs poursuivis à travers cette pratique... **Erreur ! Source du renvoi introuvable.** et plus de 120 pays ont une certaine forme de programmes d'offset (explicite ou implicite) façonnés selon leurs exigences et leurs besoins individuels (Martin, 1996; Offset Program Bureau, 2012).

Malgré l'actualité et la perception d'une relative importance de l'offset dans le commerce international, il y a très peu de statistiques disponibles<sup>6</sup>. A ce jour, les informations sur

---

<sup>6</sup> Un rapport de 1983 de l'OCDE estime la part des échanges compensés d'environ 5% des exportations mondiales. Toutefois, d'autres estimations plus élevées ont été produites à la même période, ainsi le rapport de 1989 du ministère britannique du commerce et de l'industrie suppose qu'il s'agit d'un chiffre allant de 10% à 15% et le rapport de 1986 de la CNUCED évoque le chiffre de 15% voire plus (Martin, 1996, p. 17). Fletcher

l'importance et l'étendue du phénomène restent très approximatives. Par exemple, la Commission Européenne reconnaît que les outils de politique industrielle les plus répandus dans les pays émergents sont les prescriptions en matière de contenu local liées aux achats gouvernementaux (une pratique qui relève du champ de l'offset) et à l'investissement, mais ce même rapport ne fournit aucune estimation chiffrée de ce genre de pratiques (European Commission - Trade, 2012). Et il n'existe à ce jour aucun organisme multinational (aucun « point focal ») chargé de recueillir des données concernant l'offset. Les rares initiatives nationales en direction d'une comptabilisation de ces opérations (aux Etats-Unis, en Afrique du Sud notamment) sont une source précieuse mais très incomplète et peu fiable (Bureau of Industry and Security - U.S. Department of Commerce, 2009; DTI, 2008; Offset Program Bureau, 2012). On explique facilement cette difficulté à établir une base de données mondiale systématique sur l'offset (Martin, 1996; Wellmann, 2010). Le caractère délibérément opaque tenant à une information commercialement sensible du fait de la valeur des opérations, de la confidentialité sur les transferts d'activités effectués et des enjeux politiques autant intérieurs qu'internationaux, voire des enjeux géopolitiques notamment sur les contrats touchant à la défense : l'offset est fortement teinté de considérations de diplomatie commerciale et politique.

Aussi rigoureuses et intéressantes soient elles, les études de cas ne permettent pas de compenser ce manque de données systématiques. Leur conduite fait le plus souvent appel à des informations non vérifiables que les entreprises engagées dans l'offset veulent bien communiquer (Martin, 1996). Une somme de cas d'études aux méthodologies variées ne suffit pas à dégager des conclusions fiables et de portée générale. La diversité des pratiques englobées dans l'offset et la variété des canaux par lesquels ces pratiques affectent l'économie du pays (le problème de l'indivisibilité) sont aussi des facteurs majeurs de limitation de la portée de ce genre d'études. (Hall & Markowski, 1994; Martin, 1996; Wellmann, 2010).

## **2. Economie politique de l'offset**

Pour l'OCDE, les échanges compensés et l'offset en particulier sont une forme « condamnable » car associée à « la recherche d'un bilatéralisme commercial qui amplifierait les distorsions dont souffre actuellement le système commercial multilatéral » (OCDE, 1985, p.7). Il aurait des effets négatifs sur la division internationale du travail et réduirait le commerce avec les pays qui en ont pourtant le plus besoin (Martin, 1996, p. 18). La sélection de sous-traitants locaux moins efficaces biaiserait les échanges et impliquerait une perte globale de bien-être. Les offsets sont aussi jugés comme une source de distorsion de concurrence, d'entrave à la libre circulation des biens et services et d'inefficacité à travers les mécanismes de subventions masquées accordées à des industries non-compétitives (Hadjiminias, non daté; Youssef & Ianakiev, 2009 ; Brauer & Dunne, 2004; Bureau of Industry and Security - U.S. Department of Commerce, 2009; Martin, 1996).

---

(1998) en s'appuyant sur une base de données de 2580 cas d'échanges compensés observés entre 1987 et 1996 déduit que la part des offsets dans ces transactions est de 12,2%.

Cette condamnation de l'offset n'est pas fondée juridiquement (Howse, 2010). On l'a vu plus haut. Une restriction même forte au recours à cette pratique ne peut être assimilée à une interdiction pure et simple.

Elle n'est pas non plus fondée économiquement. Selon sa finalité, l'offset comporte tout aussi bien des incitations à l'import substitution que des outils de politique de promotion d'exportations et vise à améliorer l'intégration du pays concernée dans le commerce international (UNCTAD, 2013). Certaines de ces mesures sont donc susceptibles de restreindre le commerce alors que d'autres le favoriseront. Si l'offset affecte certainement les transactions commerciales au niveau international, il n'en demeure pas moins qu'une lecture selon les termes les plus étroits de la théorie classique du commerce international est insuffisante – ceux qui jugent de l'efficacité d'une pratique à l'aune du seul critère du bien-être du consommateur – car elle ne permet pas d'appréhender le phénomène dans toute sa complexité. En tant qu'instrument d'une stratégie d'import substitution ou de promotion des exportations, l'offset vise avant tout l'industrialisation du pays. Autrement dit, l'augmentation de la part du secteur industriel en général et du secteur manufacturier en particulier est perçue comme le processus sine qua non pour accroître le revenu par tête.

Il ressort que sa légitimité, et par conséquent le socle des négociations sur leur base légale internationale, dépend de la capacité de l'offset à accroître le bien-être du pays et non pas celui du consommateur. C'est une légitimité nécessairement fragile du point de vue strictement économique comme du point de vue politique dans la mesure où, dans la perspective néoclassique standard, l'effet de l'offset sur le bien-être global est toujours inférieur à celui du libre-échange. Mais l'offset conserve une base de légitimité analogue à celle des autres arguments protectionnistes reconnus par la théorie du commerce international – en particulier celui de l'industrie naissante dont il constitue une déclinaison moderne évidente.

La théorie économique légitime le recours à l'offset en tant que correction des défaillances du marché par l'Etat. Bien qu'« 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), dans la réalité l'idée que l'économie mondiale fonctionne comme un marché de libre-échange n'est pas vérifiée et c'est notamment le cas des secteurs dits stratégiques, caractérisés par une concurrence imparfaite, et une asymétrie d'information sur la qualité et les prix des produits (Matthews, 2011; Udis & Maskus, 1991). Par conséquent, l'offset est habituellement utilisé, non pas parce qu'il est un moyen prodigieux en soi pour faire des affaires, mais parce qu'il est l'alternative de « second best » au regard de la théorie conventionnelle du commerce. Les fondements théoriques qui justifient donc la politique industrielle<sup>7</sup>, et en particulier l'offset, sont l'existence de diverses formes de déficiences de marché.

---

<sup>7</sup> Le terme de « politique industrielle » désigne les initiatives publiques qui stimulent des activités économiques spécifiques et favorisent le changement structurel. Au sens strict du terme, la politique industrielle désigne une politique sectorielle qui vise à promouvoir certains secteurs cibles ceci « pour des raisons d'indépendance nationale, d'autonomie technologique, de faillite de l'initiative privée, de déclin d'activités traditionnelles, d'équilibre territorial ou politique méritent une intervention » (Cohen & Lorenzi, 2000, p. 14). En tant que tel, la politique industrielle n'est pas à propos de l'industrie en soi. Les politiques qui ciblent l'agriculture ou les

De nombreux travaux justifient l'offset comme réponse efficiente aux asymétries d'information et aux marchés incomplets. L'offset dans ce cas permet de diminuer les coûts de transaction et assure l'acheteur contre le risque d'aléa moral dû au caractère inobservable du comportement du vendeur (Hennart & Anderson, 1993; Hennart, 1990; Marin & Schnitzer, 1995, 2002a, 2002b; Taylor, 2003). En outre, l'offset peut être vecteur d'économies d'échelle et/ou d'économies de gamme car il génère des gains d'efficacité liés à une réduction des coûts de transaction à l'achat concomitant de plusieurs produits hétérogènes (Hall & Markowski, 1994; Markowski & Hall, 2004).

L'offset sert également à favoriser le développement économique notamment par le développement local des industries naissantes (à forte valeur ajoutée) et les rendre capables de se livrer à la concurrence internationale. La nécessité de l'intervention publique dans ce cas provient de la présence d'économies d'échelle et de fortes barrières (technologiques) à l'entrée dans certains secteurs, ce qui conduit à la formation de monopole et donc à des cas d'abus de puissance. Plusieurs travaux menés dans les années 80 démontrent que dans ce cas d'exemple la relation Etat-industrie a un effet structurant sur la compétitivité des firmes (J. A. Brander, 1986; J. Brander & Spencer, 1992; Krugman, 1986; Liesch, 1988). L'offset permet aussi en théorie d'extraire les rentes à une entreprise étrangère qui profite d'une situation d'oligopole sur son marché. Les travaux de Ellingsen et Stole (1996), Ellingsen, (1991) démontrent par exemple que dans le cas des marchés oligopolistiques caractérisés par un équilibre à la Cournot, l'offset peut être justifié du point de vue du pays demandeur bien que cette pratique soit néfaste du point de vue du bien-être global. Toutefois, la plupart des travaux qui ont traité la question de rent-seeking sont sceptiques quant au pouvoir d'un gouvernement d'extraire une rente à une entreprise (Krugman 1987(a;b); Richardson (1990); Eaton and Grossman (1986); Deardorff et Stern (1987); Grossman (1986).

Ainsi, dans la littérature les pratiques d'offset sont justifiées comme mesure correctrice des défauts du marché. Les évolutions récentes démontrent toutefois que les Etats attribuent une autre dimension à ces outils, l'offset ne relève pas que d'une politique industrielle défensive. Il fait partie de l'« arsenal » des outils d'une politique industrielle active et agressive qui a pour objectif le renforcement de la compétitivité globale du pays. Il repose sur une stratégie volontariste de promotion sectorielle et a « pour objectif d'agir directement ou indirectement sur la création, le développement et la diffusion de la production industrielle et de générer à long terme des avantages construits dans le cadre des mécanismes de marché »<sup>8</sup> (Bellon et Nosi (1995) dans Cohen & Lorenzi, 2000, p. 67). Les transferts d'activités générés par l'offset sont appliqués à des processus précis, au profit des cibles précises pour répondre à des choix politiques des activités industrielles à soutenir, formulés de manière explicite ou sélective. Autrement dit, l'idée de la compétitivité de la nation sous-tend la volonté de l'action industrielle.

---

services peuvent être également considérés comme des incitations à la manufacture. L'investissement public dans des nouvelles variétés des produits agricoles comme la production de la pamplemousses ou de l'avocat ou encore des nouveaux services tels que le développement des centres d'appel sont des exemples de politique industrielle<sup>7</sup> (Rodrik, 2008).

<sup>8</sup> Il s'agit d'une définition de politique industrielle agressive donnée par Bellon et Nosi (1995).

L'offset a donc une portée plus large et ne relève pas exclusivement de la politique industrielle. A cet égard, la littérature spécialisée distingue trois types d'offsets : industriels, commerciaux et financiers (Hébert, 1996; Sauvin, 1991; Taylor, 2003) :

### **A. Les offsets à caractère commercial (pour équilibrer la balance de paiement)**

Ces sont des opérations qui ont pour objectif de promouvoir les exportations du pays hôte. Il convient d'exclure de cette catégorie les produits issus d'une coproduction car ils impliquent par essence un transfert de technologie et de savoir-faire. 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, p. 50). Selon les définitions adoptées par le Bureau of Industry and Security - U.S. Department of Commerce, (2009), ce type d'offset prennent l'appellation d' « achats » de divers produits.

Pour les pays moins développés, les accords de troc ou de contre-achat se traduisent généralement par une vente de matières premières ou pétrole (contreparties 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 associées 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 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, 1996)<sup>9</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, p. 50).

Une étude plus approfondie des offsets américains fournis sur la période 1993-2012, montre que l'offset commercial (les achats) est la pratique la plus répandue et compte pour 36,54% de la valeur totale des offsets fournis sur cette période (voir ). Les achats ont été exclusivement utilisés comme offsets indirects. Ils ont compté pour 62,18% de la valeur globale des offsets indirects.

---

<sup>9</sup> Hébert ,(1996) range le troc et le contre-achat dans la catégorie des offsets à caractère financier dans la mesure où ils impliquent d'après lui, une réduction immédiate du prix nominal pour l'acheteur (Hébert, 1996, p. 144).

**Tableau 1: Les transactions d'offset américaines par catégorie, types et valeur sur la période 1993-2012 (valeur effective des transactions sans multiplicateur)**

| Transaction Category | Actual Values (\$ millions) |                    |                    |                 | Percent by Column Total |                |                |                |
|----------------------|-----------------------------|--------------------|--------------------|-----------------|-------------------------|----------------|----------------|----------------|
|                      | Total                       | Dir.               | Ind.               | Unsp.           | Total                   | Dir.           | Ind.           | Unsp.          |
| Co-production        | \$3,784.81                  | \$3,775.70         | \$9.11             | -               | 5.96%                   | 14.50%         | 0.02%          | -              |
| Credit Assistance    | \$2,081.38                  | \$220.86           | \$1,860.53         | -               | 3.28%                   | 0.85%          | 5.02%          | -              |
| Investment           | \$1,893.97                  | \$339.70           | \$1,476.81         | \$77.46         | 2.98%                   | 1.30%          | 3.98%          | 18.00%         |
| Licensed Production  | \$1,766.18                  | \$955.22           | \$786.92           | \$24.03         | 2.78%                   | 3.67%          | 2.12%          | 5.59%          |
| Other                | \$4,030.77                  | \$889.38           | \$3,117.77         | \$23.63         | 6.34%                   | 3.42%          | 8.41%          | 5.49%          |
| Purchase             | \$23,216.62                 | \$162.73           | \$23,052.02        | \$1.87          | 36.54%                  | 0.63%          | 62.18%         | 0.43%          |
| Subcontracting       | \$13,467.88                 | \$13,233.74        | \$221.42           | \$12.72         | 21.20%                  | 50.83%         | 0.60%          | 2.96%          |
| Technology Transfer  | \$11,879.94                 | \$5,841.70         | \$5,749.75         | \$288.49        | 18.70%                  | 22.44%         | 15.51%         | 67.05%         |
| Training             | \$1,414.10                  | \$614.72           | \$797.32           | \$2.05          | 2.23%                   | 2.36%          | 2.15%          | 0.48%          |
| <b>Total</b>         | <b>\$63,535.66</b>          | <b>\$26,033.75</b> | <b>\$37,071.66</b> | <b>\$430.25</b> | <b>100.00%</b>          | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> |

Source : Bureau of Industry and Security - U.S. Department of Commerce (2013, p. 25)

Un rapport plus détaillé qui porte sur la période 1993-2005 (Bureau of Industry and Security - U.S. Department of Commerce, 2007, p. 71) observe que 90% des pays demandeurs d'offset ont fait appel à ce type de contrepartie. Ces achats étaient constitués principalement de produits manufacturés et de services en un sens très large qui inclut par exemple des prestations en matière de consultation et d'éducation etc. Les pays qui ont le plus fait appel à cette pratique sont : le Royaume-Uni<sup>10</sup> (à 24,9% de la valeur totale des offsets commerciaux), Israël (à 10,6%), La Finlande (à 6,1%) ((Bureau of Industry and Security - U.S. Department of Commerce, 2007, p. 71). Un fait notoire et que plus de la moitié des transactions enregistrés comme offsets commerciaux était pour des biens issus de l'industrie de l'aérospatiale. Sachant que les offsets commerciaux sont classés dans les statistiques américaines comme « offsets indirects » (sans lien avec l'importation du produit stipulé par le contrat primaire) cela revient à dire que les obligataires ont dû trouver des débouchés sur le marché américain ou autre pour ces produits. Cela revient également à affirmer que les pays hôtes n'ont pas utilisé les technologies ou le savoir faire américain (du moins dans le cadre de l'accord primaire) pour construire ces produits mais qu'ils ont cherché l'aide de l'obligataire pour commercialiser leurs produits.

### **B. Les offsets à caractère industriel (développementaliste)**

Ce type d'offset est destiné à protéger les secteurs industriels vulnérables – qu'ils soient en perte de vitesse ou en phase d'amorçage. Il passe par une coopération étroite des partenaires sur un programme qui précise notamment la répartition du travail entre les partenaires – tout particulièrement dans les cas où les spécialisations des partenaires sont complémentaires. Les offsets peuvent être directs et ou indirects (voir Figure 3). Ils se matérialisent généralement dans des opérations aussi diverses que : les transferts de technologies et de savoir-faire (comme les opérations relatives à la formation et à l'éducation, les services de commercialisation et de gestion), la cession de licence, la fourniture d'usines clé en main ou des chaînes de production, la sous-traitance, la coproduction, la création des sociétés mixtes de production en vue d'une coopération technique etc.

<sup>10</sup> C'est d'ailleurs le premier bénéficiaire d'offset américains.

Selon les statistiques américaines, les offsets de sous-traitance (à 21,20%) et de transfert de technologies (à 18,70%) sont, après les offsets commerciaux, la forme la plus répandue (voir ). La sous-traitance est le plus souvent directe – supposant que l'entreprise trouve chez ses fournisseurs locaux des compétences suffisantes pour que les produits élaborés dans le cadre du contrat puissent être exportés (Gibson, Heitor, & Yunez, 2007).

Le transfert de technologies directs se justifie comme étape préalable dans la mise à niveau des capacités productives locales en vue de les adapter aux nécessités de la sous-traitance. Les transferts à caractère indirect, c'est-à-dire hors des compétences de base de la firme peuvent stimuler l'innovation et, plus largement, générer des externalités positives pour le pays hôte sous condition d'être combinés à des politiques industrielles cohérentes et à d'autres outils (comme la formation du personnel local et l'investissement), à. Les gouvernements visent par ce type de pratiques à créer ou accélérer les effets d'entraînement locaux sous forme de liens amont aval dans l'industrie ou entre secteurs, d'effets de « cluster » ou encore d'effets de montée en gamme. On observera cependant que la distinction entre offset directs et indirects est en pratique très difficile à établir. Les statistiques américaines constatent que dans les ¾ des cas, elle n'est pas précisée. Cela tient en partie à des raisons de confidentialité commerciale. Mais cela tient aussi certainement au fait qu'il s'agit des technologies à double usage<sup>11</sup>.

Le reste des offsets à caractère développementaliste est constitué par des accords de coproduction et d'investissement direct extérieur (y compris sous forme de joint-venture) et par des opérations de formation. Au total, ce type d'offsets de nature développementaliste aurait compté pour plus de moitié des offsets américains fournis sur la période.

### **C. Les offsets à caractère financier**

Les offsets financières ne sont reconnues comme catégorie à part entière 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 associés aux conditions financières favorables à la réalisation du contrat comme : les conditions et les délais de paiement, l'octroi de crédits à un taux préférentiel et les réductions des prix (Bureau of Industry and Security - U.S. Department of Commerce, 2009; Hébert, 1996).

- 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 de crédits (prêts directs, les garanties de prêts, les prêts négociés) : ce qui peut paraître inhabituel à 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

---

<sup>11</sup> La colonne sur les offsets indéfinis peut également laisser entendre que des transferts de nature illégale comme le versement de pot-de-vin peuvent facilement se glisser dans ces statistiques.

montant supérieur à la valeur du contrat. L'octroi des crédits peut être aussi destiné aux entreprises locales autres que l'entité acheteur.

- 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.

Les statistiques américaines montrent que sur 20 ans, les offsets financiers ont été utilisés à hauteur de 3,28% de valeur totale des offsets fournis. Il est difficile de juger s'ils ont été majoritairement versés sous forme d'offset directs ou indirects car la finalité d'une grande partie de ceux-ci n'a pas été spécifiée (voir ).

Au total, on perçoit à travers ces trois catégories d'offsets le pays importateur cherche à atteindre deux types distincts d'objectifs : des objectifs de long terme, à finalité développementaliste, et des objectifs de court terme. Les offsets industriels servent surtout des objectifs de long terme du pays ; les offsets commerciaux et financiers servent plutôt des objectifs de court terme. Les premiers relèvent de la batterie des outils de la politique industrielle. Leur analyse se positionne par conséquent sur les terrains de la microéconomie et de la mésoéconomie. C'est à ces offsets industriels que la notion de transfert d'activités se réfère le plus directement : un moyen que l'Etat mobilise pour acquérir des technologies (transferts de technologies), enraciner du capital (IDE) qu'il préfère à tort ou à raison à des transactions purement commerciales, engendrer des activités, des emplois, etc. Les deux autres que l'on peut regrouper à ce stade avant de les distinguer à nouveau plus loin, relèvent plus de la politique macro-économique, donc d'objectifs de court/moyen termes destinés à stabiliser les grands comptes de l'économie (budget, balance des paiements). Les contreparties de type troc, contre-achat et achat en retour relèvent du registre commercial, les délais de paiement, d'octroi de crédits associés au contrat primaire concernent le registre financier. Les deux pratiques visent avant tout à servir des objectifs de balance de paiements (soldes commercial, solde courant, financier et gestion des réserves de change) ou d'objectifs budgétaires.

En pratique, un contrat d'offset combine le plus souvent plusieurs de ces aspects, voire les trois (infiniment variable dans les pratiques). Le choix du gouvernement importateur révèle à l'observateur les choix/priorités que fait l'Etat concerné à travers sa pratique de l'offset ; entre ceux qui ont recours à l'offset d'abord et avant tout comme outil (macro-économique) d'appui à, par exemple, un programme d'ajustement structurel (et qui privilégie alors des objectifs de court/moyen terme) et ceux qui en font surtout un instrument de développement du pays (de décollage, de repositionnement dans la division internationale du travail et dans la chaîne de valeur mondiale).

### **3) Analyse économique des pratiques d'offset**

Cette partie s'intéresse à l'effectivité et à la performance de l'offset (industriel) en tant que politique industrielle non conventionnelle. A cet effet, nous allons distinguer, suivant une habitude courante dans le registre de l'évaluation des politiques publiques, deux critères d'appréciation, distincts mais complémentaires. Celui de l'efficacité et celui de l'efficience<sup>12</sup>.

Le critère d'efficacité est la capacité d'un projet (ici d'un contrat donné d'offset ou de la politique d'offset d'un pays ou d'un ensemble de pays) à atteindre les buts affichés, produire les résultats attendus – que ceux-ci soient ouvertement affichés par le gouvernement du pays (mais ce n'est pas le cas le plus fréquent) ou qu'il faille à l'observateur tenter de les deviner/déduire des pratiques observables. Le critère d'efficience évalue la capacité de ce type de politique à générer un gain global sous forme d'une amélioration de la productivité dans le pays, voire d'une amélioration du bien-être (lui-même apprécié par une batterie de critères) pour ce qui concerne plus directement les offset industriels, à stabiliser durablement la balance des paiements et les grands comptes du pays pour ce qui concerne les offset de l'autre type. On ajoutera que l'efficience se mesure par le gain du seul pays (voire plus largement du monde) mais pas par celui de la firme. Une politique d'offset « réussie » peut tout aussi bien se solder par un gain (concurrentiel) pour la firme que par son affaiblissement voire sa disparition ou son retrait. Ce qui compte ici exclusivement, c'est qu'il génère de la « richesse » (de quelque manière qu'on la mesure) pour le pays sans en détruire ailleurs dans le monde (ou la détourner). Le résultat pour l'entreprise intervient ici seulement dans la mesure où les prévisions et anticipations qu'elle peut faire au sujet d'un offset doivent lui laisser espérer un gain pour qu'elle accepte de s'y lancer.

La capacité de l'économiste à mesurer l'efficience de la politique d'offset est limitée car il est confronté à des problèmes d'information et d'analyse redoutables. Bien qu'il soit relativement facile de vérifier le degré d'exécution formelle de tel et tel contrat d'offsets, il est presque impossible d'évaluer les pratiques d'offset dans leur ensemble. La panoplie des activités, des pratiques comprises dans l'offset et de leur complexité rend impossible de trouver des instruments appropriés pour mesurer leurs impacts socio-économiques (Wellmann, 2010). Les offsets représentent une panoplie des activités et non une activité homogène bien définie. Selon ses formes et ses manifestations il peut avoir des objectifs socio-économiques différents avec des effets parfois opposés, certains visent à restreindre le commerce (en diminuant les importations) pour promouvoir l'industrie locale étant donné que d'autres visent d'intensifier le commerce (en augmentent les exportations). Cela implique la nécessité de mettre en place différentes méthodes et techniques d'évaluation d'où l'impossibilité de mener une simple analyse coût-bénéfice des programmes d'offset.

Il est également difficile de déterminer un horizon de temps adéquat pour évaluer cette pratique. Même si l'offset n'est pas justifié par une efficience statique de répartition, due à la croissance à long terme de la production et de la productivité, la capacité à innover et à intégrer la chaîne de valeur mondiale indique qu'il pourrait être motivé d'un point de vue dynamique. Les effets de l'offset ne peuvent pas être un facteur explicatif de la compétitivité

---

<sup>12</sup>La distinction entre ces deux critères d'évaluation est légitime mais peu opératoire en pratique car l'impact d'une politique publique est difficile à évaluer et les retombées économiques et sociales sont lentes à diffuser et indirectes (voir Perret (2010)).

en tant que tel de manière statique, mais c'est le dynamisme des connaissances transmises par ces transactions et transformées en produits nouveaux qui constitue un véritable aspect de l'efficacité de ces pratiques à long terme. Comme les offsets sont par essence destinés à soutenir les industries stratégiques, la notion même d'industrie stratégique admet une dimension à long terme, résultant d'effets cumulatifs et de rendements d'échelle croissants (Cohen & Lorenzi, 2000, p. 81). A ceci s'ajoutent les problèmes de séparabilité entre les effets des offsets et ceux d'autres mesures de politique économique.

Les obstacles mentionnés ci-dessus nous conduisent à retenir l'efficacité comme critère analytique mais surtout à nous fier plus au critère de l'efficacités qui, sans être lui-même dénué de difficultés, présente moins de limites pour la mesure. Nous proposons une méthode à suivre pour évaluer dans quelle mesure et à quelles conditions une politique d'offset peut être efficace ou comment faire pour que l'offset garantisse la meilleure valeur possible des achats publics ?

La mesure dans laquelle le gouvernement d'un pays est capable d'imposer une obligation d'offset et fixer son volume par rapport à la valeur du contrat d'achat/vente principal est un signe du pouvoir relatif de l'Etat d'imposer ses règles du jeu à la firme étrangère. Ainsi, à première vue, l'appel d'offre n'a rien d'une négociation. Toutefois, les firmes en concurrence dans ce processus d'appel d'offre sont les seules à connaître le coût et la qualité du produit qu'elles offrent et le vrai coût et qualité des projets d'offset qui accompagnent cette offre bien que leur volume soit mentionné dans le contrat sous-jacent au contrat principal. En raison de cette asymétrie d'information, les bénéfices que le pays est réellement capable de tirer des obligations d'offset dépendent de la capacité du gouvernement à extraire ces obligations (dans le cadre d'un contrat bien défini) et surveiller leur bonne application même après que le pays hôte se soit acquitté du contrat premier. Ainsi, les propositions d'offset et leur mise en œuvre sont fortement liées au résultat d'un processus de négociation complexe et évolutif dans le temps et qui dépend fortement de la position qu'adopte le gouvernement du pays hôte par rapport au processus de négociation sur l'offset et des intérêts de la firme.

Le schéma minimal pour appréhender l'offset est celui d'un jeu réduit à deux acteurs : une firme et un pays (Etat hôte). La relation entre le gouvernement et la firme est donc un problème de maximisation conjointe de bénéfices (ou mini-max) où chaque partie cherche à atteindre ses objectifs en tenant compte de ses contraintes en ressources. Les objectifs et les contraintes de chacun des acteurs tiennent à leurs marges de manœuvre qui sont limitées par leurs capacités de négociation, l'influence qu'exerce la partie opposée et dont ils sont dépendants, les relations qu'ils ont avec les tiers et l'influence des groupes de pression distinctes (Grosse & Behrman, 1992).

L'entreprise, comme n'importe quelle entité à but lucratif, a pour finalité la rentabilité, le profit, l'augmentation des parts de marché etc. Elle n'est pas particulièrement intéressée par la participation au développement économique des pays. Elle est donc a priori hostile à l'offset (sauf éventuellement dans les cas où elle se donne pour but – évidemment jamais avoué – un partage de rente avec un Etat corrompu) car 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<sup>13</sup>. Ainsi, ces obligations sont avant tout un coût pour la firme en tant en moyens humains (y compris juridiques ou contractuels) et financiers. L'offset peut représenter donc des risques importants pour l'activité future de l'entreprise et transformer une opportunité commerciale en échec. La firme cherche donc, en principe, à minimiser son coût global dans ces activités et de s'en défaire le plus rapidement possible en mobilisant toutes les ressources dont elle dispose.

L'Etat du pays hôte impose l'offset à la firme en y projetant des ambitions / objectifs nationaux qui, au mieux sont indifférents à la firme (« ce n'est pas son affaire »), voire lui sont hostiles (industrialisation, montée technologique...). Ainsi, les objectifs du gouvernement du pays et de la firme sont conflictuels par nature (Eden & al. dans Grosse, 2005; Grosse & Behrman, 1992; Vernon, 1973). Toutefois, il y a parmi eux un registre de complémentarité ou un quasi-chevauchement ce qui crée un intérêt pour chacun de participer au processus de négociation et de parvenir à une coopération en matière d'offset (Dumas, 2004; Hall & Markowski, 1994; Matthews, 2004). Comme l'indiquent à plusieurs reprises Hall et Markowski (2004;1994), les offsets impliquent par définition une certaine forme de contrainte pour la firme mais en réalité, aucun fournisseur ne peut être contraint de vendre. Il peut choisir de se retirer de la compétition mais dans aucun cas celui-ci ne peut être forcé de vendre. Cette distinction entre une obligation commerciale volontaire et une obligation commerciale forcée est d'une importance majeure car cela implique que le fournisseur (l'obligataire) s'engage dans un accord d'offset car il estime que cela lui permettra d'augmenter son efficacité et ses bénéfices. Comme dans tout contrat d'échange, la réalisation effective d'un offset suffit, au moins en principe, pour considérer que l'ensemble des parties envisage d'en tirer un bénéfice.

L'obligataire, contraint par une obligation d'offset peut gagner de cette pratique à court et long terme. D'abord, parce que les offsets peuvent faciliter la vente de sa production, ils sont souvent un principe d'accès aux marchés publics (Dumas, 2004; Matthews, 2004; Rubin & al., 1986). Les offsets peuvent également être pour lui sources d'avantage de long terme sous forme d'opportunité pour élargir ses activités à l'international en nouant des liens durables avec les autorités, le pays hôte et les fournisseurs locaux. La firme peut profiter de l'offset pour investir dans un réseau de sous-traitants *efficaces* et les intégrer dans sa chaîne d'approvisionnement international ; s'assurer des parts de marché futures ; ou encore nouer des relations stratégiques avec le gouvernement ou l'industrie d'un pays.

Nous pouvons en déduire qu'il y a donc une part ou un espace d'intérêt commun (partagé) entre l'obligataire et l'Etat hôte sur l'offset. Si tel n'est pas le cas, le projet restera lettre morte et le pays n'aura plus le choix alors que de recourir à d'autres outils ou réviser à la baisse les exigences qu'il associe au contrat primaire dans l'ouverture du marché public. Si c'est le cas, la politique d'offset peut s'amorcer et son efficacité / efficacité être mesurée... La relation Etat/firme et le résultat de cette relation dépendront alors centralement de la règle de

---

<sup>13</sup>Par exemple, sur la période 1993-2005, le délai d'exécution moyen des contrats d'offset américains était de 81,5 mois, ou 6 ans et 8 mois (Bureau of Industry and Security - U.S. Department of Commerce, 2007, p. 49).

répartition des gains entre les deux acteurs. On peut l'illustrer simplement par analogie avec la configuration de la « querelle de ménage » dans l'univers de la théorie des jeux.

Dans sa formulation la plus rudimentaire, la querelle de ménage figure un jeu stratégique réduit à deux acteurs qui ont une incitation forte à coopérer (ce qui le distingue du dilemme du prisonnier et de ses déclinaisons) parce que leurs gains individuels sont étroitement liés. En l'absence de coopération, les deux acteurs subissent une perte nette. L'analogie avec l'offset est ici évidente et ne remet pas en cause notre affirmation plus haut que la firme est a priori hostile à l'offset. Dès lors que l'Etat entend contracter avec la firme sous forme d'offset, celle-ci n'a plus d'autre choix que de refuser (donc de se voir écartée du marché au profit d'autres) ou d'accepter et ainsi de lier son succès à celui de l'offset. Pour sa part, l'Etat a tout intérêt aussi à ce que l'offset s'engage. C'est une condition à l'efficacité de la politique<sup>14</sup>. On en déduit que l'incitation au free riding ou, plus étroitement, à la défection, est nulle dans ce type de situation. L'offset peut bien sûr donner lieu à des formes de resquillage (et les illustrations abondent) mais pas au point d'entraver le choix initial de la coopération – comme c'est le cas dans le dilemme du prisonnier.

La configuration de la querelle de ménage nous indique toutefois que la volonté de coopérer ne suffit pas pour garantir la coopération. Car l'intérêt commun des acteurs à la coopération est perturbé par un conflit d'intérêt sur le partage du gain collectif attendu. La répartition du gain est au cœur de la problématique de la querelle de ménage. Les règles de répartition et, concrètement, les termes de l'accord d'offset (les clauses de l'accord) sont donc l'élément déterminant à la fois pour l'enclenchement du contrat et pour son efficacité/efficience. On peut figurer ce problème sous la forme de la matrice simple suivante :

**Figure 2: Matrice des gains potentiels d'une transaction d'offset**

|             |             | Etat client |             |
|-------------|-------------|-------------|-------------|
|             |             | Stratégie 1 | Stratégie 2 |
| Obligataire | Stratégie 1 | (3 4)       | (2 2)       |
|             | Stratégie 2 | (1 1)       | (4 3)       |

« Stratégie 1 » correspond à un contrat d'offset qui répond aux objectifs de l'Etat hôte. C'est l'inverse pour « stratégie 2 ». Au croisement des deux « Stratégie 1 » (cadran haut à gauche) les deux acteurs s'accordent sur un contrat comme au croisement des deux « stratégie 2 » (bas à droite). Alors que dans les deux autres cadrans figurent une absence d'accord (d'offset) ou un accord totalement léonin (c'est-à-dire complètement asymétrique dans lequel l'un imposerait toutes ses

exigences à l'autre, au détriment du gain des deux parties).

La coopération n'est pas une solution. Elle est dans ce cas, la source du problème. Même si les objectifs des acteurs sont par essence antagonistes, le résultat de la négociation peut être avantageux pour les deux. C'est un jeu à somme positive et les deux parties s'engagent volontairement dans une négociation dont elles espèrent tirer des gains absolus. Toutefois, les

<sup>14</sup> On laisse ici de côté la question de savoir si une politique industrielle ou de développement alternative à l'offset serait préférable/supérieure pour le pays car elle sort de notre champ.

gains relatifs de chacun dépendent de son pouvoir de négociation par rapport à l'autre. Autrement dit, les gains absolus sont la mesure dans laquelle les deux parties atteignent leurs objectifs; les gains relatifs représentent le taux de réussite des deux parties (Grosse, 2005).

Plus les objectifs du pays hôte et de la firme sont divergents, plus le processus de négociation est compliqué et les résultats des projets d'offset limités (case [1 ; 1]). Dans ce cas, le gouvernement hôte serait obligé d'appliquer par la force une politique de régulation et de coercition des offsets versés par la firme afin de les canaliser dans la direction voulue. Il est fort probable que la firme adopte une attitude identique soit cherche à dissimuler le surcoût de l'offset dans la diminution de la qualité du produit premier ou en fixant une prime sur le prix du bien du contrat primaire et une fois son obligation d'offset remplie quitte le pays. La similarité ou la dissemblance dans ces objectifs affecte le processus de négociation et d'exécution du contrat d'offset. Si les deux parties ont des objectifs opposés, chacune essaie de tirer avantage au détriment de l'autre.

L'Etat hôte qui vise à optimiser le résultat économique d'un accord avec l'entreprise devra envisager une relation plus équilibrée – comme figuré ici dans les deux cases de la diagonale.

Comment trancher entre deux options également supérieures collectivement (4, 3 et 3, 4) mais qui n'apportent pas le même « bénéfice » à chacun des deux acteurs ? La configuration de la querelle de ménage suggère que l'issue à ce dilemme (choisir entre les deux options) dépend fondamentalement du pouvoir de négociation relatif des acteurs. Ce pouvoir des contractants est lié à l'importance qu'attribue chacun au résultat et est facteur de sa situation. Ainsi, le pouvoir relatif de la firme est affecté par sa capacité à décrocher de nouveaux contrats ou à avoir accès à d'autres marchés, le volume ou l'importance de ce contrat pour ses activités globales, le positionnement mondial de l'entreprise induit par ce contrat, l'historique des relations avec le gouvernement en cause etc.

On en déduit deux conclusions quant aux conditions « politiques » (car liées au pouvoir de négociation des acteurs) de l'efficacité de l'offset. D'abord, une différence de pouvoir très prononcée entre les acteurs est peu favorable à la conclusion d'accords de ce type et, quand ils ont tout de même lieu, leur efficacité est douteuse dans la mesure où chacun des deux acteurs est incité à examiner d'autres options. A trop imposer de contraintes à la firme, l'Etat découvre qu'il est lui-même perdant à l'exécution du contrat et réciproquement. Ensuite, dans l'espace où un accord mutuellement avantageux est possible, le rapport de forces ne s'arrête pas avec la signature du contrat car chacun des partenaires sera tenté d'agir sur l'exécution du contrat de manière à tirer le plus de bénéfices du partenariat.

Cette figure très abstraite de la problématique de l'offset attire donc l'attention sur les conditions « politiques » qui entourent la conclusion et la réalisation d'un contrat d'offset sur toute la durée de son exécution. Le Tableau 2 qui suit permet, lui, d'examiner les conditions d'efficacité et d'efficience « économiques » de l'offset.

La position adoptée par le pays hôte peut privilégier des objectifs de court ou moyen termes – favoriser les gains immédiats aux dépens d'une viabilité à long-terme - ou, à l'inverse viser le développement économique du pays à travers l'offset (Matthews, 2004). Comme nous l'avons analysé plus haut, les offsets industriels (notés avec (2) dans le Tableau 2) répondent à

des objectifs de long terme et les offsets commerciaux et financiers (notés avec (3)) à des objectifs de court terme. Les projets d'offset sont considérés comme *efficaces* (notés avec (B) dans le tableau) s'ils permettent de répondre au moins à une de ces finalités. Ils sont considérés comme *efficaces* (notés avec (A)) s'ils permettent d'atteindre au moins un de ces objectifs et n'entraînent pas un surcoût sur le contrat primaire. Toutefois, trois conditions doivent être remplies pour que l'acheteur soit sûr de recevoir les offsets sans subir un surcoût sur le prix du contrat initial (ACECO, 1985, p. 84; Hall & Markowski, 1994, p. 185):

- le fournisseur réalise des profits (excessifs) et/ou génère une rente économique ce qui lui permet de financer son obligation d'offset. Cela suppose que la firme opère sur un marché en concurrence imparfaite.
- la direction de la firme accepte de distribuer une fraction de ses profits (futurs ou actuels) au pays hôte aux dépens des actionnaires. Le pays hôte doit être stratégiquement important pour la firme afin que ce soit ce pays qui bénéficie des offsets efficaces et gratuits et non pas les autres pays hôte qui adoptent la même stratégie d'offset. Cela peut être la conséquence d'une régularité des relations commerciales passées et à venir avec le pays hôte ou au volume global très important des achats réalisés par l'entreprise dans le pays hôte.
- il n'y a pas d'autres coûts supplémentaires associés à la mise en œuvre de l'offset (ex. coûts liés à la recherche des projets d'offset ou encore les frais dus à l'absorption de l'offset et à son application). Ceci implique une complémentarité entre les produits exportés et les produits de contrepartie ; la possibilité d'intégrer les produits de contrepartie dans l'activité normale de la société ; la qualité et les caractéristiques techniques des produits de contrepartie sont conformes aux normes de la firme ; et que l'entreprise locale soit fiable en temps que fournisseur.

**Tableau 2: Grille d'analyse des conditions d'efficacité et d'efficience de l'offset**

|   |   | <b>Offset à finalité développementaliste<br/>(Objectif de moyen/long terme)</b>   | <b>Offset destiné à stabiliser les grands comptes de l'éco.<br/>(Objectif de court/moyen terme)</b>   |
|---|---|---|---|
| Type d'offset<br>Efficient/Efficaces  | <b>(1)</b> L'offset n'entraîne pas de surcoût   | <b>(2)</b> Offset industriel efficace   | <b>(3)</b> Offset commercial / financier efficace   |
| <b>(A)</b><br><b>OFFSET EFFICIENT</b><br><br>=<br><b>(1) ET [(2) OU(3)] vérifiés</b>                  | <b>VERIFIE SI</b><br>Pouvoir de négociation pays > fournisseur<br>+<br>Fournisseur dispose d'une rente<br>+<br>Permission des actionnaires de distribuer une partie de la rente (car intérêt stratégique pour l'entreprise)<br>+<br>Aucun coût lié à la mise en place des offsets                         | <b>VERIFIE SI</b><br>Le pays a une politique d'offset appropriée et adapté à la politique industrielle<br>+<br>Les projets d'offsets sont bien choisis<br>+<br>Un suivi de long terme des offsets (basé sur le modèle de comptabilisation « output modèle » des crédits d'offset)<br>+<br>Des fournisseurs locaux capables de répondre aux exigences de la multinationale et produire conformément aux normes de celle-ci                                   | <b>VERIFIE SI</b><br>L'offset commercial fait partie d'une stratégie de pénétration des marchés (les produits utilisés comme monnaie d'échange doivent être facilement commercialisables (de moins à court terme))<br>+<br>L'offset financier offre effectivement des conditions d'achat favorables à la réalisation du contrat primaire ou des dispositifs financiers favorables aux entreprises de l'importateur<br>+<br>Un suivi adapté (basé sur un modèle de comptabilisation « input model » des crédits d'offset)                    |
| <b>(B)</b><br><b>OFFSET NON EFFICIENT</b><br><br>=<br><b>(1) non vérifié MAIS [(2)OU(3)] vérifiés</b> | <b>NON VERIFIE SI</b><br>Pouvoir de négociation pays < fournisseur<br>+<br>Fournisseur ne dispose pas d'une rente<br>+<br>Le pays est d'un intérêt stratégique mineur pour la multinationale (les actionnaires sont contre la distribution de la rente)<br>+<br>Coûts liés à la mise en place des offsets | <b>VERIFIE SI</b><br>Les conditions mentionnées dans (2 ; A) sont respectées<br><br><b>MAIS SURCOUT EMINENT SUR LE PRIX DU CONTRAT PRIMAIRE LIE AUX :</b><br>Coûts supplémentaires liés à la recherche, la mise en place et la gestion des projets d'offset ;<br>Ou<br>Coûts supplémentaires liés à la formation du personnel local ou la mise à niveau des entreprises locales<br>Ou<br>Frais financiers induits par le dépôt d'une garantie bancaire etc. | <b>VERIFIE SI</b><br>Les conditions mentionnées dans (3 ; A) sont respectées<br><br><b>MAIS SURCOUT EMINENT SUR LE PRIX DU CONTRAT PRIMAIRE LIE :</b><br>A la commission versée à une société tierce responsable de la commercialisation des produits du pays client ;<br>Ou<br>A l'achat des crédits d'offset auprès des obligataires en surplus ;<br>Ou<br>Aux coûts supplémentaires liés à la recherche, la mise en place et la gestion des projets d'offset<br>Ou<br>Frais financiers induits par le dépôt d'une garantie bancaire etc. |
| <b>Modèle de négociation</b>  | Dépend du pouvoir de négociation des agents   | Mutuellement bénéfique (coopération bilatérale)   | Unilatéralement bénéfique (vision égoïste)  |

Lorsque ces trois conditions ne sont pas réunies il est fort probable que le coût de l'offset supporté par fournisseur soit reporté sur l'acheteur, sous forme d'une prime sur le prix du contrat principal ou d'une dégradation de la qualité des produits fournis. Donc, la capacité du gouvernement à imposer un offset dépend de son pouvoir de négociation relatif lors de la négociation initiale sur les projets d'offset. Le gouvernement hôte doit également veiller à ce que son pouvoir de négociation ne se détériore pas après la signature du contrat primaire avec un des soumissionnaires. En effet, le résultat d'une interaction<sup>21</sup> entre le gouvernement du pays importateur et l'exportateur est difficile à prévoir du fait du caractère évolutif du pouvoir de négociation des agents. Une analyse en dynamique tel que le modèle de *obsolescing bargaining power* de Vernon (1973)<sup>22</sup> peut offrir des éclairages utiles à ce sujet. Pendant l'appel d'offre le gouvernement du pays détient un pouvoir de négociation supérieur. Si à cette étape, le pays hôte ne s'assure pas de récupérer les meilleurs offsets possibles, une fois le contrat signé, sa position de négociation se détériore. C'est donc dans cette première phase de négociation que les deux parties doivent consentir d'établir des projets mutuellement bénéfiques. Ainsi le pays hôte doit prédéterminer une structure d'accords d'offset qui favorise leur transparence et accroît les incitations de la firme à remplir ses obligations<sup>23</sup>. Pour éviter la détérioration de son pouvoir de négociation, le pays hôte doit viser des offsets qui permettront de transformer les actifs transférés de la firme en *otages* (Williamson, 1983). Par exemple, les investissements irréversibles sont un moyen de créer des alliances et de promouvoir l'échange dû à une combinaison des *engagements* crédibles qu'ils génèrent. Par ailleurs, dans un contexte moins favorable de conflit et rivalité, ces actifs peuvent servir de *menaces* crédibles. La première incitation est créée par des efforts communs de préserver une relation, de favoriser l'échange avec l'objectif d'accroître l'efficacité, la deuxième est guidée par des intérêts unilatéraux pour soustraire un avantage à son rival et c'est donc une pratique antisociale.

Le pays hôte peut également réduire son exposition aux risques, en augmentant le coût du comportement opportuniste de l'obligataire. A cet effet, il dispose des mesures coercitives pour garantir la mise en œuvre des projets d'offset après la signature des contrats (comme les pénalités ou frais d'inexécution (voir vanDyk, 2008, p. 158)). Bien que ces sanctions diminuent le risque d'abandon des projets d'offset, ils ne garantissent pas des projets efficaces. L'obligataire doit avoir un intérêt à mettre en place les projets d'offset (voir les trois critères mentionnés ci-dessus) et doit établir des projets qui répondent *efficacement* aux demandes du gouvernement hôte – qu'elles soient officielles ou plus « discrètes »

---

<sup>21</sup> Il existe des nombreux modèles théoriques sur les relations entre les gouvernements nationaux et les firmes multinationales et les résultats qu'ils peuvent engendrer. Les modèles les plus connus sont : le modèle OBM (*obsolescing bargaining model*) développé par Vernon (Vernon, 1973), la relation triangulaire entre le gouvernement hôte, l'entreprise multinationale et le gouvernement du pays d'origine de la MNE de Stopford & Strange (1991), le modèle de négociation tridimensionnelle de Behrman et Grosse (1992). Une aperçu des ces contributions et des développements récents dans la compréhension des relations entre les gouvernements et les entreprises multinationales voir Grosse (2005).

<sup>22</sup> Le modèle de Vernon implique que dans la première étape de la négociation, le pouvoir relatif de l'entreprise multinationale excède celui du pays hôte. Dans le cas des offsets c'est toutefois l'inverse.

<sup>23</sup> En augmentant la transparence, le risque de corruption se voit aussi diminué.

(officieuses). Or, cette dernière fonction est étroitement liée à la capacité du pays hôte à mettre en place un dispositif pour constituer et gérer ces projets.

Le pays est capable d'exploiter les gains d'efficacité offerts par l'offset, s'il dispose d'une politique d'offset appropriée et adaptée à ses besoins, et de disposer des structures nécessaires pour intégrer harmonieusement les offsets dans un processus de développement local (noté par [2 ;A] et [2 ;B] dans le tableau). Une politique industrielle prédéterminée et bien conçue pour acquérir et intégrer les offsets de manière efficace<sup>24</sup> est primordiale car les offsets peuvent compléter les autres initiatives de politique industrielle mais en aucun cas les remplacer. Comme en pratique, chaque projet d'offset doit être approuvé par les autorités locales compétentes en la matière avant d'être mis en œuvre. L'évaluation des projets s'effectue d'habitude en concertation avec plusieurs ministères et organismes étatiques 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 cohérente la gestion des projets. Il est important que les départements coordonnent leurs activités afin de minimiser les conflits et de multiplier les retombées positives pour l'économie.

Cela implique également la nécessité d'assurer un suivi à long terme et de garantir un choix des projets cohérents avec la politique industrielle du pays. Des objectifs nationaux généraux et vaguement définis rendent difficile l'évaluation des bénéfices réels perçus par l'économie locale (Markowski & Hall, 2004). Si le gouvernement n'énonce pas clairement quels sont les secteurs concernés par les offsets et les attentes de ces obligations, il risque de surévaluer l'offre d'offset due aux asymétries d'information. Le pays importateur doit à cet effet définir les étapes, les conditions et les procédures à suivre par l'obligataire pour qu'il soit en conformité avec la réglementation locale d'offset. Le gouvernement a également la responsabilité de définir les seuils à partir desquels les contreparties peuvent être demandées, le taux de compensation, les objectifs poursuivis à travers l'offset, etc.

Sachant toutefois que la rente dont disposent les entreprises multinationales tient notamment à leurs avancées technologies et leur savoir-faire, le transfert de ces actifs intangibles risque d'être difficilement réalisable à travers l'offset. De plus, même si telle est la volonté immuable du pays hôte, le vendeur est le seul à connaître la valeur réelle de la technologie ou du savoir-faire qu'il transmet au pays acquéreur. Cette asymétrie d'information incite le fournisseur à exagérer la qualité réelle de son offset en matière de technologies et de savoir-faire. Ainsi, en général l'entreprise multinationale veille à restreindre le transfert de technologies mais dans certains cas cela peut lui être favorable lorsqu'elle cherche à partager les coûts en matière de recherche et développement ou à se débarrasser d'une activité jugée obsolète, en fin de cycle de vie. Dans ce cas, la firme peut procéder à un transfert clés en main de machines et de lignes de production et les classer comme offset.

---

<sup>24</sup>Cette vision à long terme peut être renforcée en permettant aux entreprises prestataires de stocker à la banque les crédits d'offset excédentaires qu'ils pourront utiliser pour les obligations futures d'offset ou qu'ils pourront revendre à d'autres multinationales en besoin.

Fait notoire, si le premier type de transfert de technologie concerne notamment les pays développés ou les pays émergents, le deuxième type de transfert de technologies obsolètes concerne les pays en développement et sous-développés. Cette différence dans les objectifs risque d'affecter à long terme les décisions de localisation des activités économiques car cela influence la distribution future des ressources technologiques et de savoir et par là affecte la spécialisation future des régions/des Etats-nations. Des études empiriques soutiennent cette constatation : les firmes ont tendance à concentrer leurs activités en matière de recherche et développement dans leur pays d'origine (J. H. Dunning, 2000; Cantwell & Janne, 2000). Cela incite les pays hôtes à revoir leur politiques scientifiques et technologiques en tenant compte des capacités innovantes des firmes (Archibugi, Howells, & Michie, 1999).

Le pays importateur, confronté à une pénurie de devises fortes, exige un offset commercial au fournisseur comme condition à la signature du contrat premier (noté par [3 ; A] dans le tableau). Dans ce cas, le pays hôte cherche à atteindre les objectifs à court/moyen terme comme l'objectif d'amélioration de la balance de paiement, qui suppose l'aide à la commercialisation des produits locaux et à leur exportation. Les actions de la firme et par conséquent l'efficacité de l'offset sont fortement liées aux conditions d'offre et de demande sur le marché du produit à écouler. Si l'obligataire se doit de trouver des débouchés pour un produit de qualité médiocre qui ne serait pas normalement exporté, la firme va forcément subir un coût qu'elle sera cointéressée à transférer sur le prix du contrat initial. Ce coût est induit soit au temps et aux ressources humaines engagées à l'intérieur de l'entreprise pour exécuter cette obligation, soit à la nécessité de vendre au rabais à une société commerciale spécialisée qui se chargerait d'écouler le produit sur le marché. Généralement, lorsqu'il s'agit d'un produit de bonne qualité mais qui ne relève pas du secteur d'activité de la firme, sa commercialisation serait probablement transférée à une autre société compétente pour l'écouler sur le marché. Il se pose dans ce cas la question de savoir pourquoi le pays hôte n'est pas capable de commercialiser ses propres produits et oblige la firme à le faire à sa place. Ce type d'offset, peut toutefois être favorable à l'entreprise s'il s'agit d'un produit qui relève de son domaine de compétence et qu'elle peut l'intégrer dans sa chaîne de valeur et de commercialisation.

Le modèle de négociation que doit adopter le pays dépend des objectifs en matière d'offset. Lorsqu'il cherche à atteindre un objectif à court terme, il a tout intérêt à contraindre *unilatéralement* la firme à lui fournir l'offset mais les effets de l'offset ne sont efficaces que si le pouvoir de négociation du pays hôte excède celui de la firme. Lorsque le gouvernement s'inscrit dans un objectif à long terme, tel que le développement économique à travers l'offset, il doit arriver à créer une politique d'offset *mutuellement* bénéfique car dans ce deuxième cas, cela suppose nécessairement un transfert de technologie ou de savoir-faire. Ces ressources stratégiques de la firme sont précieuses, rares, et durables dans le temps. Elles sont également caractérisées par une imparfaite transparence, transférabilité et reproductivité. Le fait que l'entreprise dispose d'une propriété exclusive sur ses ressources stratégiques, lui offre une rente à long terme, et qui sont convoités par les pays importateurs. Ainsi, la difficulté de mettre en place une stratégie « gagnant-gagnant » consiste à concilier deux points de vue radicalement opposés. En outre, les offsets à long terme augmentent les risques d'un

changement des conditions économiques et politiques entre le fournisseur et le pays acheteur. Des changements peuvent également intervenir dans la relation entre les agents ce qui peut affecter la réalisation de l'offset. A tout cela s'ajoute la possibilité d'une dégradation de la situation de la firme (revers de fortune) ou du pays hôte (changement dans la politique économique).

L'approche en matière d'offset influence également le système de comptabilisation des bénéfices des projets. Lorsqu'il s'agit des objectifs à long terme des projets, les pays doivent adopter un suivi basé sur l' « input model »<sup>25</sup>, dans le sens où les fournisseurs gagnent des crédits d'offset à partir du moment où les investissements sont effectués, les transferts de technologies réalisés, les ordres sur les pièces détachés sont passés, les équipements placés localement, etc. Par opposition, l'« output model »<sup>26</sup> suppose la délivrance des crédits d'offsets une fois qu'ils se sont matérialisés par des résultats tangibles. Dans le cas des exemples mentionnés ci-dessus, cela signifie que les crédits seront accordés non pas en fonction du prix estimé des technologies transférées mais par rapport aux gains de productivités réels constatés. Le fournisseur ne reçoit pas des crédits pour le volume d'investissement effectué mais pour les bénéfices que ledit investissement génère (vanDyk, 2008, p. 158-159). Lorsque le gouvernement hôte opte pour une vision de long terme il doit viser à diminuer les aléas liés au temps et combler la perte de pouvoir de négociation en optant pour un système de comptabilisation d'offset d'« output model ». Malheureusement, les bénéfices que rapportent les offsets à court terme sont plus facilement quantifiables que ceux qu'ils génèrent à long terme, d'où la généralisation du « modèle input ».

### **Conclusion :**

Ce papier s'est efforcé de montrer que l'offset est le résultat d'un processus complexe de négociation où des contraintes de marge de manœuvre politiques et/ou économiques incombent à chaque partie contractante. Le résultat d'une politique d'offset dépend donc de la capacité du gouvernement importateur à imposer cette pratique au fournisseur sans abuser de ce pouvoir et en veillant à ne pas laisser son pouvoir de négociation se détériorer après la signature du contrat primaire, d'où la difficulté de garantir la bonne exécution de l'offset.

---

<sup>25</sup> C'est le cas du système de comptabilisation des crédits d'offsets sud-africains.

<sup>26</sup> Dans le modèle britannique par exemple, comme l'indique Matthews (2004), les crédits d'offset sont accordés sur la base des avancements en matière du succès concurrentiel des entreprises domestiques qui est mesuré par les parts de marché gagnés.

## Annexes :

### Annexe 1: La liste des formes d'offset

- **Investissement (Direct) à l'Étranger** : très souvent dans un accord d'offset, il y a un investissement intégré qui se matérialise par la création ou l'extension d'une filiale voire d'une joint-venture dans un pays étranger.
- **Transfert de technologies** : cette activité peut prendre la forme d'une opération de recherche et développement menée à l'étranger, d'assistance technique fournie à une filiale ou à une joint-venture dans le pays importateur, ou d'autres activités nées suite à un accord commercial direct entre l'entreprise exportatrice et l'entité bénéficiaire.
- **Accord de coproduction** : il s'agit d'une action et d'une responsabilité conjointe dans la fabrication et/ou la commercialisation de biens dont le(s) destinataire(s) peut(vent) être soit l'un des deux partenaires, soit les deux, soit un pays tiers.
- **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 (ACECO, 1993, p. 14).
- **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.
- **Opérations relatives à la formation et l'éducation**: comprennent les formations du personnel relatives à la production ou à l'entretien des produits achetés ou les formations annexes, sans lien direct avec le produit acheté telle que la formation en informatique, en langues étrangères, ou formations d'ingénierie.
- **Aide au crédit** : y sont compris les prêts directs, les garanties de prêts, les prêts négociés, l'aide pour parvenir à des conditions financières favorables comme des faibles taux d'intérêt, des prolongations de crédit.
- **Services de commercialisation** : le fournisseur dans le cadre de ses obligations d'offset peut également offrir des services de commercialisation et/ou former les entreprises locales en matière de marketing et donner des conseils commerciaux.
- **Services de gestion** : comprennent généralement l'assistance et la formation en gestion pour des entreprises nouvellement établies.

• **Compensation (échanges compensés/de 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. Le troc est une pratique très rare d'offset (Taylor, 2001, p. 22).
- **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 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. Il s'agit des produits courants en vente libre dans le commerce.
- **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.

**Références :**

- ACECO. (1985). *Guide pratique de la compensation*. Paris: Association pour la compensation des échanges commerciaux.
- ACECO. (1993). *Guide pratique de la compensation*. Paris: Association pour la compensation des échanges commerciaux ( France).
- Archibugi, D., Howells, J., & Michie, J. (1999). *Innovation policy in a global economy*. Cambridge University Press.
- Beaufort, V. de. (2011). Major contracts : how open is international government procurement ? *Mondes : les cahiers du Quai d'Orsay*, (6), 189.
- Brander, J. A. (1986). Rationales for strategic trade and industrial policy. *Strategic trade policy and the new international economics*, 23.
- Brander, J., & Spencer, B. (1992). Tariff protection and imperfect competition. *Imperfect competition and international trade*, 107-119.
- Brauer, J., & Dunne, P. (2004). *Arms Trade and Economic Development: Theory, Policy and Cases in Arms Trade Offsets*. Routledge.

- Bureau of Industry and Security - U.S. Department of Commerce. (2007). Offsets in Defense Trade -Eleventh Report to Congress, 2/07. Consulté à l'adresse <http://www.bis.doc.gov/>
- Bureau of Industry and Security - U.S. Department of Commerce. (2009). Offset Definitions. Consulté 23 juillet 2013, à l'adresse <http://www.bis.doc.gov/index.php/other-areas/strategic-industries-and-economic-security-sies/contact-the-office-of-strategic-industries-a-economic-security/offset-definitions>
- Bureau of Industry and Security - U.S. Department of Commerce. (2013). Offsets in Defense Trade - Eighteen Report to Congress 12/13. Consulté 29 juillet 2013, à l'adresse <http://www.bis.doc.gov>
- Cantwell, J., & Janne, O. (2000). The role of multinational corporations and national states in the globalization of innovatory capacity: the European perspective. *Technology Analysis & Strategic Management*, 12(2), 243-262.
- Cohen, E., & Lorenzi, J.-H. (2000). Politiques industrielles pour l'Europe.
- DTI. (2008). *NIPP Revised Guidelines 2008*. The Department of Trade and Industry. Consulté à l'adresse [http://www.thedti.gov.za/industrial\\_development/nipp.jsp](http://www.thedti.gov.za/industrial_development/nipp.jsp)
- Dumas, L. J. (2004). « *Do offsets mitigate or magnify the military burden* », pp. 16-29 dans *J Brauer, P. Dunne Arms trade and economic development: theory, policy and cases in arms trade offsets*. London; New York: Routledge.
- Dunning, J. H. (2004). *Determinants of Foreign Direct Investment: Globalization-Induced Changes and the Role of FDI Policies* (No. Towards Pro Poor Policies: Aid, Institutions and Globalization) (p. 279). Washington DC: World Bank.
- Ellingsen, T. (1991). *A Model of Countertrade* (SSRN Scholarly Paper No. ID 1158283). Rochester, NY: Social Science Research Network. Consulté à l'adresse <http://papers.ssrn.com/abstract=1158283>

- Ellingsen, T., & Stole, L. A. (1996). Mandated countertrade as a strategic commitment. *Journal of International Economics*, 40(1-2), 67-84.
- European Club for Countertrade & Offset. (2011). Principles. *ECCO-Offset*. Consulté 23 juillet 2013, à l'adresse <http://www.ecco-offset.eu/what-is-offset/principles/>
- European Commission - Trade. (2012). *Trade and Investment Barriers Report 2012* (No. COM(2012)70). European Commission. Consulté à l'adresse [http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2012/february/tradoc\\_149143.pdf](http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2012/february/tradoc_149143.pdf)
- Fletcher, R. (1998). A Holistic Approach to Countertrade. *Industrial Marketing Management*, 27(6), 511-528. doi:10.1016/S0019-8501(98)00006-6
- Gibson, D. V., Heitor, M. V., & Yunez, A. I. (2007). *Connecting People, Ideas, and Resources Across Communities*. Purdue University Press.
- Grosse, R. (2005). *International Business and Government Relations in the 21st Century*. Cambridge University Press.
- Grosse, R., & Behrman, J. N. (1992). Theory in international business. *Transnational Corporations*, 1(1), 93-126.
- Hadjiminas, C. (non daté). Why Offsets? *Asia Pacific Countertrade Association - APCA*. Consulté 21 mars 2014, à l'adresse <http://apca.net/?q=node/20>
- Hall, P., & Markowski, S. (1994). On the normality and abnormality of offsets obligations. *Defence and Peace Economics*, 5(3), 173-188.
- Hébert, J.-P. (1996). Offsets and French Arms Exports. In S. Martin (Éd.), *The economics of offsets: defence procurement and countertrade* (p. 15-48). Amsterdam; [Langhorne, Pa.]: Harwood Academic.
- Hennart, J.-F. (1990). Some empirical dimensions of countertrade. *Journal of International Business Studies*, 243-270.

- Hennart, J.-F., & Anderson, E. (1993). Countertrade and the minimization of transaction costs: an empirical examination. *JL Econ. & Org.*, 9, 290.
- Howse, R. (2010). Beyond the Countertrade Taboo: Why the WTO should take another look at Barter and Countertrade. *University of Toronto Law Journal*, 60(2), 289-314.  
doi:10.3138/utlj.60.2.289
- Kostecki, M. (1987). Export-restraint Arrangements and Trade Liberalization. *The World Economy*, 10(4), 425-453.
- Krugman, P. R. (1986). *Strategic trade policy and the new international economics*. MIT Press.
- LesEchos.fr. (2014, mai 19). Rafale-Dassault rassuré par la majorité du BJP en Inde. *bourse.lesechos.fr*. Consulté 21 mai 2014, à l'adresse <http://bourse.lesechos.fr/infos-conseils-boursiers/infos-conseils-valeurs/infos/rafale-dassault-rassure-par-la-majorite-du-bjp-en-inde-973494.php>
- Liesch, P. W. (1988). *Government mandated - countertrade: the economics of the Australian government offsets program*.
- Luo, Y. (2001). Toward a cooperative view of MNC-host government relations: Building blocks and performance implications. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 401-419.
- Marin, D., & Schnitzer, M. (1995). Tying trade flows: a theory of countertrade with evidence. *American Economic Review*, 85(5), 1047-64.
- Marin, D., & Schnitzer, M. (2002a). *Contracts in trade and transition: the resurgence of barter*. MIT Press.
- Marin, D., & Schnitzer, M. (2002b). The economic institution of international barter. *The Economic Journal*, 112(479), 293-316.

- Markowski, S., & Hall, P. (2004). Mandatory defense offsets—conceptual foundations. *Brauer and Dunne (eds)*, (5), 45-53.
- Martin, S. (1996). Countertrade and Offsets An Overview of the Theory and Evidence. In *The economics of offsets: defence procurement and countertrade* (p. 15-48). Amsterdam; [Langhorne, Pa.]: Harwood Academic.
- Matthews, R. (2004). « *Defence offsets: policy versus pragmatism* », pp. 90-102 dans *J Brauer, P. Dunne Arms trade and economic development: theory, policy and cases in arms trade offsets*. London; New York: Routledge.
- Matthews, R. (2011). « *Defense offset: policy versus pragmatism* », pp. 89-102 dans *J. Brauer, P. Dunne Arms trade and economic development: theory, policy and cases in arms trade offsets*. Taylor & Francis Group.
- Moatti, L. (1994). *Les échanges compensés internationaux: pratique contractuelle et droit français*. Paris: Editions A. Pedone.
- NDTV.com. (2014, 06). India delays Rafale fighter jet deal after exhausting capital budget | NDTV.com. Consulté 21 mai 2014, à l'adresse <http://www.ndtv.com/article/india/india-delays-rafale-fighter-jet-deal-after-exhausting-capital-budget-480120>
- Offset Program Bureau. (2012). Industrial Development Program of United Arab Emirates. Consulté 27 mai 2014, à l'adresse <http://www.idp.ae/en/Menu/index.aspx?PriMenuID=8&CatID=8&RefID=0&mnu=Cat>
- OMC. (1994). Textes juridiques - Accord de Marrakech. Consulté 23 août 2013, à l'adresse [http://www.wto.org/french/docs\\_f/legal\\_f/gpr-94\\_02\\_f.htm](http://www.wto.org/french/docs_f/legal_f/gpr-94_02_f.htm)

- OMC. (2002). Régimes en matière de commerce et d'investissement - Annexe 4 Afrique du Sud. Consulté 22 mai 2014, à l'adresse [www.wto.org/french/tratop\\_f/tpr\\_f/s114-4\\_f.doc](http://www.wto.org/french/tratop_f/tpr_f/s114-4_f.doc)
- Perret, B. (2010). *L'évaluation des politiques publiques*. LA DECOUVERTE.
- Rodrik, D. (2008). The new development economics: we shall experiment, but how shall we learn?
- Rubin, S., & Economist Intelligence Unit (Great Britain). (1986). *The business manager's guide to barter, offset and countertrade*. London: Economist Intelligence Unit.
- Rubin, S., & Economist intelligence unit. (1986). *Business manager's guide to barter, offset and countertrade*. London.
- Sauvin, T. (1991). *La compensation internationale : du troc à la coopération industrielle et technologique* (Thèse de doctorat). [s.n.], [S.l.].
- Schaffer, M. (1989). *Winning the countertrade war: new export strategies for America*. New York: Wiley.
- Schuler, D., Lenway, S., & Eden, L. (2006). Multinational corporations through the uneven development lens. *Multinational corporations and global poverty reduction*, 301.
- SPF Economie. (2008, mars). Politique industrielle de la participation dans le cadre des commandes de défense - mars 2008. *SPF Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie*. Consulté 30 mai 2013, à l'adresse [http://economie.fgov.be/fr/modules/publications/analyses\\_etudes/pol\\_indust\\_particip\\_com\\_defense\\_ma\\_08.jsp](http://economie.fgov.be/fr/modules/publications/analyses_etudes/pol_indust_particip_com_defense_ma_08.jsp)
- Stopford, J., & Strange, S. (1991). Rival states. *Rival Firms*, Cambridge.
- Taylor, T. K. (2001). A new institutional economic analysis of offset arrangements in government procurement.

- Taylor, T. K. (2003). Modeling offset policy in government procurement. *Journal of policy Modeling*, 25(9), 985-998.
- Udis, B., & Maskus, K. E. (1991). Offsets as industrial policy: lessons from aerospace. *Defence and Peace Economics*, 2(2), 151-164.
- UNCTAD. (2013). World Investment Report 2013 - Global Value Chains: Investment and Trade for Development. Consulté 3 juin 2014, à l'adresse <http://unctad.org/en/pages/DIAE/World%20Investment%20Report/WIR-Series.aspx>
- vanDyk, J. J. (2008, janvier 6). *An evaluation of the South African Department of Defence's policy on Defence Industrial Participation (DIP), as a defence industrial development mechanism*. Nelson Mandela Metropolitan University, Pretoria. Consulté à l'adresse [http://dspace.nmmu.ac.za:8080/jspui/bitstream/10948/1067/1/MA\\_dissertation\\_JJ\\_van\\_Dyk\\_final\\_print\\_ready\\_version.pdf](http://dspace.nmmu.ac.za:8080/jspui/bitstream/10948/1067/1/MA_dissertation_JJ_van_Dyk_final_print_ready_version.pdf)
- Vernon, R. (1973). *Les entreprises multinationales: la souveraineté nationales en péril*. Paris : Calmann-Lévy.
- Wellmann, G. (2010, février). *An Evaluation of the BAE/SAAB South African Royal Manufacturing Project in Virginia, Free State Province: A Case Study of the Implementation of the South African Defence Offsets*. Nelson Mandela Metropolitan University, South Africa.
- Williamson, O. E. (1983). Credible commitments: Using hostages to support exchange. *The American Economic Review*, 73(4), 519-540.
- Youssef, A. B., & Ianakiev, G. (2009). Intégration du marché européen de la défense et politiques d'offsets: une analyse en termes de coûts de changement et d'externalités technologiques. *Economie et Institutions*, 121(12&13).