



## Le blog d'Eric Ng Ping Cheun

Publié dans l'express du 27 juillet 2011

### Canards boiteux

Un mois après la déclaration du Premier ministre, Navin Ramgoolam, que "*lame duck institutions will be phased out*", la fusion de six entités étatiques de l'industrie sucrière est confirmée. La réduction drastique du *Global Cess* la rend inévitable. Il faut croire que ce n'est pas une action isolée du gouvernement, mais le début d'un assainissement plus vaste du secteur public.

Car l'échec est généralisé dans nos entreprises publiques, c'est-à-dire les entreprises contrôlées majoritairement par l'Etat. On ne parle pas ici de l'administration civile ou des collectivités locales, dont les gabegies sont relevées chaque année par le Bureau de l'Audit sans qu'elles soient sanctionnées. Les entreprises publiques, elles, sont censées contribuer directement au développement du pays. Mais de la Corporation nationale de transport (CNT) à la *Development Bank of Mauritius* (DBM), en passant par la *State Investment Corporation* (SIC), les bilans ne sont guère différents : désastreux.

Parmi ces canards boiteux, certains jouent au moins la transparence : des dettes de Rs 710 millions à la CNT, et des pertes de Rs 1,3 milliard à la STC ces deux dernières années. Mais qu'en est-il de la DBM dont le bilan est chargé en créances douteuses ? Sous prétexte qu'elle a aligné son exercice fiscal sur l'année civile, la DBM n'a pas dévoilé son état financier suite à une question parlementaire. Cette politique d'opacité est malsaine et porte préjudice à un secteur où toutes les banques publient leurs résultats sur une base trimestrielle.

Comment se fait-il que les entreprises publiques traînent des déficits la plupart du temps ? C'est d'abord un problème de statut : elles n'obéissent pas à la loi du profit. Le profit, quand il y en a, n'appartient à personne, sauf à l'Etat. Il n'existe donc aucune incitation personnelle à dégager un profit. De telles entreprises peuvent continuer à fonctionner en accumulant des pertes, puisque des capitaux publics, venant de l'impôt ou de l'emprunt, peuvent assurer leur pérennité. A la sortie, c'est le contribuable qui paie !

Un autre problème réside dans le management et dans la gouvernance. Des décisions irresponsables, à tous les niveaux de la hiérarchie, sont tolérées au sommet. Cela se passe parfois avec la complicité des cabinets d'audit soucieux de voir leur contrat de travail se renouveler. Certains d'entre eux, grands donneurs de leçons en matière de bonne gouvernance, décrochent des services de conseil dans les mêmes entreprises dont ils font l'audit interne ou externe !

La décence, voilà un simple critère de la gouvernance d'entreprise, comme l'a fait ressortir le ministre Arvin Boolell lors de la conférence organisée par *International Sustainable Performance Institute* (ISPI) la semaine dernière. Lorsqu'une organisation est mal gérée, ses dirigeants doivent assumer les conséquences de leurs actes. Pas besoin d'aller écouter Robin Sharma pour comprendre ce principe élémentaire de la responsabilité !

Il est difficile pour une organisation de s'auto-contrôler. Le contrôle ne peut venir que de l'extérieur : c'est le contrôle des clients, et il est le plus efficace. Le client, c'est justement ce qui manque à l'entreprise publique qui traite plutôt avec des administrés, des usagers et des assujettis. En disposant d'un monopole, elle a tout pouvoir sur eux. Pour savoir si elle remplit vraiment sa mission, elle doit être privatisée et mise sur un marché concurrentiel.

## Changer pour transformer

Lu dans *Le Mauricien* du 8 juillet dernier : "*Bizin kapav fer bann zafer droit ek profesionelman.*" Des propos tenus par le Premier ministre lors d'une cérémonie où il émet l'idée de convertir la DBM en une banque exclusivement réservée aux petites et moyennes entreprises. Droiture et professionnalisme sont deux qualités requises d'un banquier.

Nouvelle banque ou agence de développement, il faut plus qu'un simple changement d'entité : une transformation. Un changement graduel, une amélioration infinitésimale ou une initiative fragmentaire ne relèvent pas de la transformation, comme l'a expliqué le consultant Chander Mohan au séminaire de l'ISPI. Pour transformer une organisation, il faut changer de culture, de structures et de personnel. C'est un changement systémique et stratégique qui englobe toute l'entreprise et va hors du cadre établi par l'autorité formelle. De fait, on ne peut pas bâtir du neuf sur du vieux, et encore moins confier la gestion à un banquier qui ne rembourse pas ses emprunts !

Une entreprise n'avance pas avec des managers qui passent leur temps à blâmer tel ou tel. Pour reconstruire à zéro, il faut des leaders, ceux qui, disposant d'une autorité de manager, entraînent toute l'entreprise vers la réussite. Plus précisément, ils doivent être des leaders transformationnels, capables de motiver leurs subordonnés à transcender leurs intérêts personnels pour apporter une valeur ajoutée à l'entreprise. En donnant l'exemple de ce qu'il faut faire, on développe un sentiment de confiance parmi les employés.

La gouvernance institutionnelle est inexistante dans nos entreprises publiques. On est fort sur papier, mais on ne connaît rien dans la pratique. Tout membre de la direction ou du conseil d'administration doit défendre les intérêts de la compagnie, ni plus ni moins. On travaille certes pour l'Etat, l'unique actionnaire, tout comme on fait acte d'allégeance à son employeur dans le privé. Reste qu'un organisme public ne peut pas être une caverne de pillards où l'on sert et se sert des politiciens, et réciproquement. C'est bon pour le confort syndical, mais c'est mauvais pour les contribuables.

Il faut un audit complet de nos entreprises publiques. Nos impôts en dépendent.

## Publié dans l'express du 13 juillet 2011

### **Débit égale crédit**

Dans *Man, Economy and State* (1962), Murray Rothbard écrit que “*more nonsense has been written about balances of payments than about virtually any other aspect of economics*”. Encore marqués par la double dévaluation de la roupie d'il y a 30 ans, les Mauriciens vivent dans la hantise d'une balance des paiements "déficitaire". Notez l'utilisation des guillemets : par définition, le solde d'une balance est zéro du fait que les débits et les crédits doivent s'équilibrer, le compte courant étant la contrepartie comptable du compte capital.

Prenons un individu. Ses revenus peuvent être appelés exportations, et ses sources de revenus sont ses biens exportés. Ses dépenses peuvent être désignées comme des importations, et les produits qu'il achète sont ses biens importés. La différence entre ses revenus et ses dépenses représente son solde de liquidités (*cash balance*). Il est insensé de dire que sa balance commerciale est "favorable" si celui-ci augmente, ou "défavorable" s'il diminue. Tout échange est favorable du point de vue de l'individu, sinon il ne l'aurait pas fait.

Si l'on ajoute ses transactions de crédit à ses revenus et dépenses, on obtient la balance des paiements de l'individu. On peut réunir les balances des paiements de plusieurs individus, et créer des groupes. Dans ce cas, les balances des paiements ne peuvent enregistrer que les transactions entre groupes, mais pas celles entre les individus du même groupe. Remplacez le mot groupe par nation, et vous comprendrez que la balance des paiements nationale est vide de sens.

Un déficit du compte courant reflète un excès de demande sur l'offre, ou un excès d'investissement sur l'épargne. Généralement, un déficit courant de 5% du produit intérieur brut (PIB) est un signal d'alarme pour l'économie. Ici, il sera de 9% cette année. Cependant, le risque d'une crise financière est faible, car Maurice a des réserves en devises équivalant à 10 mois d'importations, et sa dette extérieure ne constitue que 13% du PIB à mars dernier.

Ce qui est inquiétant avec notre déficit courant, c'est que l'offre ne suit pas le rythme de la demande. C'est encore plus grave si l'on exclut les transferts courants privés qui n'ont rien à faire avec l'offre et la demande : ils sont comme des entrées de capitaux, s'élevant à USD 101 millions au premier trimestre de 2011. Aussi, durant cette période, les revenus nets sur nos investissements internationaux sont positifs (USD 82 millions). Entre-temps, les Mauriciens ont reçu USD 165 millions sur la vente des actions à l'extérieur, mais les étrangers ont rapatrié USD 207 millions sur la vente des actions locales. Et Maurice n'a attiré que USD 35 millions d'investissements directs étrangers, tout en obtenant USD 126 millions d'aide des gouvernements étrangers.

Tous ces flux expriment le fait que la balance des paiements est un concept monétaire. Elle n'existe pas dans une économie de troc. La monnaie est l'élément actif de la balance des paiements, et non un item résiduel qui ajuste les flux réels des biens et des capitaux. Pendant longtemps on a considéré celle-ci comme une "régularisation" de la balance commerciale, à savoir qu'un pays qui

importe plus qu'il n'exporte doit de l'argent aux autres. Cette conception a été revue par l'approche monétaire de la balance des paiements.

## Perspective globale

Il faut voir l'économie mondiale comme un marché unitaire avec une offre et une demande de monnaie. Le Fonds monétaire international (FMI) postule que les mouvements internationaux de liquidités sont la conséquence du solde commercial. En vérité, ils en sont la cause. Les liquidités sont réparties parmi les individus de tous les pays en fonction de l'intensité de la demande de monnaie. C'est en raison de la faible demande globale de dollars, due à l'assouplissement quantitatif de la Fed, que nous avons une roupie forte et une balance des paiements "excédentaire" (entrée nette de capitaux).

Une autre prémisse erronée du FMI, c'est que la balance des paiements détermine le taux de change. Celui-ci est plutôt dicté par le pouvoir d'achat de chaque monnaie, le taux d'équilibre devant refléter la parité du pouvoir d'achat. Lorsque le taux de change s'éloigne de cette position d'équilibre, il devient profitable d'acheter (de vendre) des biens avec la monnaie qui est sous-évaluée (surévaluée) par rapport au taux d'équilibre. Si c'est le dollar qui est sous-évalué vis-à-vis de la roupie, on doit saisir cette opportunité en achetant des dollars, et alors le billet vert s'appréciera jusqu'à atteindre la position d'équilibre.

Les taux de change varient parce que la quantité de monnaie varie, et c'est à ce niveau que la banque centrale agit. Le volume du commerce extérieur, lui, est complètement dépendant des prix : ni les exportations ni les importations ne peuvent se réaliser sans qu'il existe des différences de prix qui rendent les échanges profitables. Les achats et les ventes déterminent en premier lieu l'état de la balance des paiements qui, ensuite, influence le marché des devises.

Ainsi, un compte courant déficitaire n'est pas un argument pour affaiblir la monnaie locale. Un déficit ou un surplus ne sont pas des faits de nature auxquels le taux de change doit s'adapter. Les politiques de la banque centrale affectent les prix domestiques qui, à leur tour, influencent les échanges. Une réduction de notre déficit commercial ne passe pas par une dépréciation de la roupie, mais par une baisse des coûts qui stimulera la production. En termes de dollar, les produits mauriciens seront non seulement moins chers que les produits importés, mais aussi plus attrayants aux consommateurs étrangers. Ce n'est pas une possibilité théorique, c'est une route praticable.

**Publié dans l'express du 6 juillet 2011**

## **Concurrence oligopolistique**

Il n'y a pas que de mauvais signaux ces temps-ci. Relevons un signal positif : la libéralisation du marché du ciment. Elle est totale, sur les prix et les quantités importées. Une libéralisation partielle aurait désavantagé de nouveaux entrants (si seuls les prix étaient contrôlés) ou découragé une baisse de prix (si les quantités étaient soumises à des quotas). Ainsi, il est réconfortant de voir que le gouvernement n'a pas totalement perdu la notion de l'économie de marché. Il a suivi les recommandations de la *Competition Commission of Mauritius* (CCM) à partir d'une remarquable étude réalisée par son directeur exécutif, Sean Ennis.

Comme attendu, on a tout de suite agité le chiffon rouge de la hausse des prix. Celle-ci serait le corollaire naturel de la dérégulation des prix. C'est inévitable, coco, parce qu'on sort tout juste d'un système de contrôle des prix. Un régime de prix libres doit être jugé dans la durée. Sauf dans un monopole pur, le prix d'un produit ne monte ni ne baisse au bon vouloir de son offreur, mais il est dicté par plusieurs facteurs, et pas seulement par le coût.

Dans son édition du 25 juin, *Le Mauricien* rapporte ces propos de M. Ennis lors de l'audition publique sur le sujet : *"Raising prices is not a problem in itself and is not a violation of the Competition Act. For example, if international costs of cement go up, we would expect prices to go up in Mauritius as well. The concern is with price increases that have no justification on the cost side."*

Cette explication est bien restrictive. Une hausse de prix peut être aussi le résultat d'un accroissement de la demande, surtout dans un secteur qui connaît fréquemment une surchauffe. Ce qui n'est pas à exclure vu que 250 milliards de roupies seront dépensés dans les infrastructures dans les dix prochaines années... Et puis, on paie plus cher pour une meilleure qualité du produit, pour un meilleur emballage ou pour un meilleur service.

La CCM craint la période de transition avant l'entrée de nouveaux opérateurs sur le marché du ciment, un temps qui serait propice à une collusion entre les deux acteurs existants, Lafarge et Holcim. Le rapport de la CCM trouve que le risque est réel du fait que *"this industry has a history of being found... to have engaged in price-fixing"* (paragraphe 4.3) et *"because of the near-identical nature of the product sold by different competitors"* (paragraphe 5.7).

Ces craintes n'ont pas leur raison d'être. D'abord, l'histoire ne peut pas se répéter, car les règles d'aujourd'hui (le marché, la concurrence, la mondialisation, la décentralisation de l'information) rendent les prix transparents. Ensuite, il n'y a pas plus de risque de cartellisation avec deux opérateurs qu'avec quatre ou cinq. Enfin, un bien homogène ne favorise pas un comportement coopératif (cartel, collusion, entente), mais plutôt un oligopole non coopératif.

D'ailleurs, Lafarge et Holcim viennent de deux groupes opposés, et nous les voyons difficilement se coordonner sur le prix et/ou la quantité, soit en fixant un prix élevé d'accord commun pour limiter la concurrence, soit en fixant des

quantités basses pour soutenir un prix élevé. S'il est vrai que les deux firmes peuvent influencer le prix du marché, elles sont sur un type de marché où chacune doit anticiper le comportement de l'autre. On est dans la théorie des jeux avec pour résultat une paire de prix telle que le prix de l'un maximise le profit compte tenu du choix de l'autre.

Lafarge et Holcim sont dans une concurrence oligopolistique. Dans une industrie où les coûts marginaux sont faibles, les deux entreprises vont se livrer une concurrence à la Bertrand (par le prix), comme dans une situation d'enchères concurrentielles, à condition de pouvoir satisfaire toute la demande qui résulte du prix proposé. On suppose aussi que les Mauriciens achètent au prix le plus bas.

Dans ces conditions, le prix ne peut pas être supérieur au coût marginal. Si la firme 1 s'attend que la firme 2 pratique un prix plus élevé que le coût marginal, elle aura intérêt à proposer un prix légèrement inférieur afin de capturer les clients de la firme 2. Mais cette dernière peut raisonner pareillement ! Dès lors, le seul équilibre, c'est l'égalité du prix et du coût marginal, soit l'équilibre de la concurrence pure et parfaite.

## **Monopole d'innovation**

L'équilibre concurrentiel peut donc être obtenu avec seulement deux entreprises offrant des produits substituables, tel le ciment : c'est l'équilibre de Bertrand. Celui-ci n'est pas possible dans un secteur où les produits sont différenciés, comme les services de santé ou les journaux. Les gens acceptent de payer des prix différents selon la qualité du produit.

Pour la CCM, il est important que le marché du ciment offre plusieurs variétés qui coûtent moins cher. Mais si une seule entreprise fournit un type de produit à un prix élevé parce qu'il est unique sur le marché, la CCM va-t-elle la pénaliser pour abus de monopole ? Ce serait là une vision statique de la concurrence, appréciée en fonction de la structure du marché à un moment donné.

Pour différencier, il faut innover. Or toute innovation crée sur-le-champ un monopole avant que d'autres ne l'adoptent. C'est un monopole concurrentiel à partir du moment qu'existe la liberté d'entrée pour tous. La concurrence est un processus dynamique, introduisant des séries d'adaptations et de découvertes pour s'approcher de l'intérêt du client par touches successives. La question essentielle à se poser est : la situation est-elle en faveur du consommateur ? Ce n'est pas une question de nombre.