

**Troisième Colloque International
1-2 juin 2007
Hammamet (Tunisie)**

« La Nouvelle Politique de Voisinage »

**Gouvernance d'entreprise et Politique Européenne de Voisinage :
Quels enjeux pour les pays du Maghreb ?**

Daniel Labaronne (Bordeaux IV, CES)
Maître de conférences en sciences économiques
Habilité à diriger des recherches
danielabaronne@yahoo.fr

Nadia Dhahri (Bordeaux IV, LARE-efi)
Doctorante en sciences économiques
dhahrinadia@yahoo.fr

Introduction

La politique européenne de voisinage (PEV) peut être définie comme étant une réponse de l'Union Européenne (UE) suite à l'élargissement de son espace géographique. Cette politique constitue pour les pays de l'UE un moyen d'inciter ses voisins (du Sud et de l'Est) à adopter et à partager ses objectifs et ses valeurs fondamentaux.

La PEV est née de l'initiative de l'ancien président de la commission européenne, Monsieur Romano Prodi, en mars 2003. Elle a été reprise par le conseil des ministres et par le conseil européen en juin 2003.

Cette nouvelle politique n'est pas généraliste. Elle diffère selon la zone et les voisins en question. Ses plans et ses objectifs ne sont pas les mêmes vis-à-vis de ses voisins de l'Est et ceux du Sud ou de la Méditerranée.

Dans ce papier, nous nous intéressons en particulier à ce que propose la PEV aux pays du Maghreb afin de leur permettre de se développer. Dans le cadre de la mondialisation, un nombre important d'entreprises maghrébines se trouve dans des situations critiques, notamment dans le domaine du textile. Elles ont plus que jamais besoin d'une aide au niveau de leurs modes de gestion. Pour cette raison, nous nous concentrons sur ce que pourrait être la gouvernance d'entreprise et ses pratiques dans les entreprises maghrébines avec la mise en place de la PEV et nous voyons comment ces entreprises devraient s'y prendre pour bien profiter de cette opportunité.

Nous tentons d'apporter des éléments de réponses à plusieurs questions que l'on pourrait se poser, entre autres : Quels moyens offrira la PEV aux entreprises du Maghreb pour les aider à garder leurs parts de marché et par la suite à se développer ? Comment ces firmes doivent se préparer afin de profiter au mieux de la PEV et bénéficier de l'expérience des entreprises européennes ? Les modes de gouvernance et, à terme, les performances des entreprises maghrébines seront-ils sensibles à cette politique ?

A priori, la PEV est le plus souvent présentée comme étant une chance pour le voisinage de l'UE mais est-ce que les pays de l'UE n'y trouvent pas également des avantages ? Que pourraient alors apporter les pays du Maghreb aux pays de l'UE ?

Ce papier s'organise de la façon suivante. Dans une première partie nous examinons l'évolution de la gouvernance des firmes dans les pays du Maghreb et son état actuel avant la mise en place effective de la PEV. Nous voyons de quelle manière et avec quels principes les firmes exercent leurs activités suite à la transformation de leur environnement économique et aux accords passés avec l'Europe notamment dans le cadre du processus de Barcelone. Qu'est-ce qui fait que ces firmes ne se développent pas alors que des réformes ont été mises en place dans ce but ? Qu'attendent ces pays de cette nouvelle politique ? Et de quelle manière doivent-ils s'y préparer ?

Dans une seconde partie, nous passons en revue ce que propose cette nouvelle politique à ses voisins du sud, si les offres et promesses de la PEV correspondent aux attentes et aux besoins des pays du Maghreb et si, en contrepartie, ces pays n'ont pas à engager des réformes structurelles pour tirer partie des avantages de cette politique.

1 Un état actuel de la gouvernance des firmes dans les pays maghrébins

Le tissu industriel au Maghreb est constitué avant tout de petites et moyennes entreprises. Dans ces entreprises, les fonctions de gestion et de propriété sont généralement regroupées dans les mains d'une seule personne, le fondateur de la firme. En théorie, quand il existe une confusion des deux fonctions, les problèmes de gouvernance ne se posent pas (1.1.). Mais l'intégration croissante des économies maghrébines dans les réseaux mondiaux de production et de commercialisation conduit à l'émergence d'entreprises managériales, avec séparation des deux fonctions, et posent des problèmes nouveaux de gouvernance (1.2.). Des études empiriques peuvent être mobilisées pour rendre compte de l'inégale efficacité des mécanismes de gouvernance dans les pays maghrébins (1.3.)

1.1. Le poids des PME dans les économies maghrébines

L'une des principales caractéristiques du paysage économique maghrébin est qu'il est majoritairement composé de PME. Elles représentent 95 % du tissu économique au Maroc, 96 % des effectifs employés en Algérie, plus de 40 % du total des entreprises en Tunisie. Même si ces données quantitatives doivent être considérées avec précaution, du fait de l'absence de statistiques fiables et de l'importance de l'économie informelle dans ces pays, ces chiffres témoignent de l'importance des petites et moyennes entreprises dans le parc d'entreprises du Maghreb.

Cette situation s'explique par les lois existantes qui facilitent la création de ce type d'entreprise et par l'insuffisance et les difficultés de financement de l'accumulation du capital dans ces économies en développement. Cette tendance peut s'expliquer également par un phénomène « culturel ». En effet, de nombreuses études ont montré que les investisseurs maghrébins sont averse au risque et préfèrent gérer des PME plutôt que des grandes firmes (Femise [2006]). Ceci a longtemps été un moyen efficace pour avoir une part de marché et assurer la survie de l'entreprise lorsque le marché était fermé et que la concurrence ne venait que du marché local, c'est-à-dire des PME semblables.

La gestion et la gouvernance de ce type d'entreprises, caractérisées par une absence de distinction entre sa propriété et sa gestion, dans un marché fermé, sont relativement simples. Nul besoin de réelle présence du conseil d'administration ou d'auditeurs externes pour contrôler les dirigeants, il suffit de la présence d'un actionnaire majoritaire ou de créanciers pour assurer ce rôle.

1.2. Des problèmes de gouvernance qui émergent

La question de la gouvernance des firmes maghrébines a évolué à la suite de changements profonds et récents dans l'environnement économique de ces firmes. Parmi ces facteurs de changement, citons :

- L'augmentation et la diversification des besoins de financement externes des firmes maghrébines pour assurer leur croissance ;
- Le recours aux investissements directs étrangers, en liaison avec la libéralisation des mouvements de capitaux ;

- L'accroissement de la pression de la concurrence sur le marché des biens et services, suite à la déréglementation des marchés internes et externes et au lancement des programmes de privatisation des firmes publiques ;
- L'intégration internationale plus poussée des pays maghrébins à la suite de leur adhésion à l'OMC (exceptée l'Algérie) ou de la signature des accords d'association avec l'Union européenne et de la nouvelle politique européenne de voisinage (PEV exceptée l'Algérie).

Désormais, les managers des PME maghrébines, épargnés par le passé, se trouvent face à des mécanismes de contrôle de leur action beaucoup plus contraignants qu'auparavant. Ces contrôles s'exercent par le marché et le cadre réglementaire. Ils soumettent les dirigeants des firmes maghrébines à trois nouvelles formes de discipline :

- Une discipline de surenchère, imposée par des entreprises plus performantes à qui les propriétaires peuvent vendre leurs titres pour sanctionner l'inefficacité de la direction (*abusus*) ou l'insuffisance des dividendes distribués (*abusus fructus*) ;
- Une discipline de faillite., imposée par les créanciers qui sont en droit de demander la liquidation d'une société défaillante ;
- Une discipline contractuelle, elle résulte du contrat de travail qui lie dirigeants et propriétaires et qui peut être révisé en fonction des résultats de l'entreprise.

Dans les trois cas, le risque pour le gestionnaire de perdre son emploi tend à discipliner son comportement. Dès lors, cette nouvelle discipline oblige les managers maghrébins à remettre en question leurs modes de gouvernance. L'enjeu pour eux est de passer d'un système de gouvernance des firmes relativement fermé ou introverti, et faiblement disciplinaire, vers des systèmes plus ouverts et faisant une plus grande place aux mécanismes de marché et de contractualisation. L'évolution de ce mode de gouvernance va d'un système opaque, fondé sur des relations informelles et des liens inter-personnels vers un système de gouvernance plus transparent, davantage respectueux des règles formelles et des institutions impersonnelles, système dans lequel ceux qui exercent le pouvoir économique au sein des firmes doivent davantage répondre de leurs actes devant les shareholders, dans le modèle actionnarial, ou les stakeholders, dans le modèle à parties prenantes (banque, clients, fournisseurs, salariés).

Cette transformation rencontre cependant de nombreux obstacles dans les pays maghrébins. Parmi ceux-ci on peut citer :

- L'action des groupes d'intérêts qui profitent des rentes liés au contrôle des entreprises ;
- La reproduction d'un modèle de gouvernance de l'entreprise et de l'appareil d'Etat fondé sur des relations clientélistes ;
- L'enracinement des managers avec des stratégies de blocage des mécanismes de contrôle et de discipline du comportement managérial ;
- La permanence d'un financement des firmes assuré de façon étatique ;

- Le maintien d'une contrainte budgétaire molle sur les entreprises publiques ou privées ;
- Les lenteurs de l'intégration internationale conduisant, pour certains pays (l'Algérie par exemple) à une mise à l'écart du pays des instances de négociations bilatérales ou multilatérales.

En présence de forces d'attraction mais aussi de freins nombreux vers un système de gouvernance fondés sur des mécanismes de gouvernance disciplinaire et des règles formelles, les pays maghrébins présentent des profils différents en matière d'efficacité des procédures de gouvernance des firmes.

1.3. Des profils différenciés de gouvernance des firmes

Dans une étude antérieure (Labaronne, Ben Abdelkader [2007]), nous avons montré cette différence à partir de l'exploitation statistique de la base de données du Ministère de l'économie et des finances français (base dite Minefi). Nous avons mis en évidence que les managers des firmes maghrébines sont moins soumis que leurs homologues des pays d'Europe centrale et orientale, pays *benchmark* de notre étude, à des contraintes disciplinaires censées contrôler leurs actions.

Au sein des pays maghrébins, nous avons souligné la spécificité du Maroc qui se détache par rapport à la Tunisie et à l'Algérie. A partir de nos calculs, nous avons montré que la qualité des mécanismes de gouvernance des firmes au Maroc se situe à un degré supérieur à ce qu'il devrait être compte tenu du revenu par tête marocain. A l'inverse, l'Algérie et la Tunisie affichent une qualité des mécanismes de gouvernance de leurs firmes qui se situe à un niveau inférieur à ce qu'il devrait être compte tenu de leur revenu par tête.

Nos résultats sont corroborés par une étude de la Banque Mondiale (2003) sur la gouvernance dans les pays du Moyen Orient et d'Afrique du Nord (MENA). Cette étude souligne les avancées du Maroc par rapport à la Tunisie ou à l'Algérie. Le récent rapport « *Doing Business 2007* » confirme également cette analyse. Dans ce rapport, le Maroc est considéré comme le premier réformateur de la région MENA. Sur 10 domaines étudiés dans ce rapport¹, le Maroc a effectué des progrès dans 3 domaines. Ce pays a divisé par 10 le capital minimum exigé pour la création d'une entreprise. Il a facilité le transfert de propriété en réduisant le droit de transfert de 5 à 2.5% de la valeur du bien. Il a simplifié ses règles fiscales en regroupant de nombreuses réglementations au sein d'une source unique, rendant plus facile le respect de la réglementation.

En terme de création d'entreprise, le Maroc et la Tunisie semblent plus avancés que l'Algérie. Pour créer une entreprise au Maroc, il y a 6 procédures à effectuer, en Tunisie 10 contre 14 procédures en Algérie. De même, il faut compter 11 jours en Tunisie et 12 au Maroc pour créer une entreprise contre 24 jours en Algérie.

En dépit des progrès accomplis par le Maroc, ce pays occupe la 115^{ème} place sur 175 ; juste devant l'Algérie (116^{ème}). La Tunisie est à la 80^{ème} place dans la facilité de faire des affaires.

¹ 1/ Création d'entreprise. 2/ Octroi de licences. 3/ Embauche des travailleurs. 4/Transfert de propriété. 5/ Obtention de prêts. 6/ Protection des investisseurs. 7/ Paiement des taxes et impôts. 8/ Commerce transfrontalier. 9/ Exécution des contrats. 10/ Fermeture d'entreprise.

Toutefois, ce classement, comme le nôtre, n'est qu'une approximation des progrès accomplis dans la mise en œuvre de mécanismes efficaces de gouvernance d'entreprises.

Les indicateurs du rapport *Doing Business* portent sur une partie seulement des éléments qui constituent la gouvernance des firmes. L'ouverture des marchés, le capital humain, la taille du marché local, le développement du système financier, l'ouverture aux investissements directs étrangers, les réformes bancaires et la privatisation ne sont pas pris en compte par ces indicateurs. Ils sont donc à interpréter aux côtés d'autres indicateurs et analyses complémentaires.

Nos indicateurs, quant à eux, tentent de capturer le niveau de discipline de marché et de discipline contractuelle imposé aux managers. Ils ne concernent que le seul système de contrôle externe pouvant s'exercer sur le comportement des managers. C'est une limite à notre travail d'étude qui tient à l'absence de données, dans la base Minefi, du rôle comparatif des actionnaires ou des conseils d'administration dans le système de contrôle interne des firmes des pays étudiés.

En dépit de ces limites, soulignons que le rapport « *Doing Business 2007* », ou notre propre étude, montre que la région MENA s'est davantage préoccupée des réformes en faveur de la libéralisation de l'économie, de l'ouverture aux échanges et de l'accueil aux investissements étrangers et s'est moins intéressée à l'encouragement et à l'épanouissement des PME qui structurent le tissu productif des pays maghrébins.

Ceci est confirmé par Mariani (2006, p.26) qui affirme que « les voisins du Sud veulent des contreparties plus substantielles à leurs efforts de réforme en termes d'accès au marché agricole européen, d'aide à l'essor des PME, d'investissement direct, d'aide à l'éducation et à la réduction de la fracture numérique et d'immigration. Ils demandent des compensations à la perte de leurs recettes douanières et des protections transitoires pour leurs PME naissantes face au choc concurrentiel de la libération progressive des marchés européen et méditerranéen. Ils réclament enfin un partenariat équilibré qui prenne mieux en compte leurs souhaits sans s'ingérer en permanence dans leurs affaires intérieures. Ils se prononcent pour la réforme mais à leur rythme et selon leur voie ».

En effet, le constat actuel dans la région du Maghreb est que ces dernières années il y a eu beaucoup de réformes qui ont été mises en place. Ceci n'a pas été sans effets sur l'économie de ces pays, au contraire, il y a eu augmentation des flux de capitaux étrangers. Paradoxalement, on observe de plus en plus de firmes en difficulté et en particulier les PME, qui n'arrivent plus à garder leurs parts de marché et finissent par se retirer du marché.

Toutes les réformes engagées dans les pays du Maghreb et qui ont été recommandées et encouragées par les Etats de l'Union Européenne sont d'ordre économique et ne concernent donc pas les PME de ces pays qui semblent être en réelle difficulté face aux menaces des firmes étrangères avec l'ouverture progressive de leurs marchés. Ce qui leur faut réellement ce sont des réformes au niveau de la gestion et de la gouvernance de leurs firmes.

Selon Ben Kahla (2005), le problème des entreprises maghrébines c'est qu'elle n'ont jamais été suffisamment analysées afin de leur donner les moyens de se développer, leurs problèmes n'ont jamais été bien définis, automatiquement on ne pouvait pas leur offrir de solutions adéquates. Il ne s'agit gère d'importer les pratiques de gouvernance des entreprises européennes et de les appliquer aux firmes maghrébines, ceci serait une erreur. Il s'agit plutôt

de mieux étudier les méthodes de gestion actuelle de ces firmes en prenant en compte leur spécificité et en examinant ce que la politique de voisinage peut leur apporter en termes de gouvernance.

2 Que propose la PEV à ces entreprises et comment doivent-elles s'y préparer ?

Si la politique de voisinage présente de réelles opportunités pour les pays du Maghreb, elle est également limitée dans son ambition (2.1.). La principale bénéficiaire de cette politique n'est-elle pas en définitive l'Union européenne (2.2.) ? Comment réduire les écarts entre le marché interne européen et les entreprises maghrébines (2.3) ?

2.1 Les enjeux et les limites de la politique de voisinage pour les pays du Maghreb

Avec le nouvel élargissement de l'Europe, les défis et les opportunités se présentant pour chaque pays, qu'il soit membre de l'Union européenne ou un pays voisin, ont changé et évolué. L'établissement et la mise en place d'une politique qui veillerait sur l'ensemble de ces pays sont devenus urgents. Le but étant de développer une politique européenne qui s'applique aux pays voisins non adhérents à l'Union Européenne et qui vise à assurer le développement d'intérêts communs.

Afin de mettre en évidence ce qu'offre la politique européenne de voisinage, il convient tout d'abord de revenir sur sa définition et son origine. Selon Pierini (2003), en reprenant les termes de Prodi (2002), « il s'agit globalement d'opérer une mise à niveau des pays voisins identique à celle requise par l'adhésion à l'Union Européenne, exception des obligations financières et de la participation aux institutions ».

Cette mise à niveau peut passer par un renforcement des dispositifs de gouvernance induit par l'intégration économique qu'offre la PEV. Celle-ci en effet propose de transcender le libre échange des marchandises et des services pour inclure des questions intérieures qui concernent la gouvernance des firmes. La PEV doit permettre ainsi de parvenir progressivement à une convergence totale dans les domaines commerciaux et réglementaires, tels que la politique de la concurrence, de la compétitivité des entreprises, des droits de propriété intellectuelles, des mesures douanières de facilitation des échanges, le droit des sociétés. Autant de mesures qui peuvent créer un cadre institutionnel susceptible de consolider les mécanismes de gouvernance par le renforcement des mécanismes de marché et l'adoption de règles formelles dans la gestion des firmes maghrébines.

Cette nouvelle politique est conçue de telle manière à ce qu'elle soit adaptée à chaque pays voisin de l'Europe à part. Dodini et Fantini (2006) considèrent qu'en ce moment, la nouvelle politique de voisinage est la principale et la plus importante politique européenne à l'égard de ses voisins immédiats. Selon ces auteurs, le but ultime de l'Union Européenne avec cette nouvelle politique est de créer un « cercle d'amis » avec les pays voisins se basant sur des relations de coopération et d'échange.

Mais cette idée reste utopique puisque les moyens financiers de mise à niveau qui seront offerts aux pays voisins de l'Europe n'égalent jamais ceux proposés aux membres de l'Union Européenne et aux voisins orientaux de l'Union.

Selon Chilosi (2006) la promesse faite par Monsieur Romano Prodi (2002) à savoir « Tout sauf les institutions » n'a pas été tenue et ne pourra jamais l'être. Ceci indique que les pays

voisins méditerranéens de l'Europe auront tous les avantages économiques des pays membres de l'Union Européenne sauf la participation aux institutions de l'Union, y compris l'ouverture des marchés (import/export), la liberté de circulation, l'aide au développement, etc.

Déjà, à ce niveau de la définition, nous pouvons clairement constater que la nouvelle politique de voisinage ne peut et ne pourra pas prévoir les mêmes plans d'actions pour tous ses voisins européens ou méditerranéens et en particulier ses voisins maghrébins. Rien que pour la liberté de circulation l'Europe ne traite pas ses voisins du Sud de la même manière que ceux de l'Est.

Chilosi (2006) l'a bien compris. Il affirme qu'à la vue de la nouvelle perspective financière 2007-2013 et des modalités d'accès au marché européen, il est difficilement envisageable que la nouvelle politique de voisinage puisse offrir à ses voisins les mêmes avantages économiques que ceux offerts aux membres les moins riches de l'Union Européenne.

Kelley (2006) décrit cette politique européenne de voisinage comme étant « une version diluée de la politique d'élargissement ». Il indique, cependant, que les voisins de l'Europe concernés par cette nouvelle politique ne sont pas candidats pour devenir membre de l'Union Européenne et le modèle de l'élargissement adapté pourrait ne pas fonctionner.

En analysant cette nouvelle politique de plus près nous pouvons constater clairement qu'à travers ce qu'elle recommande au Maghreb, elle aide à promouvoir la propre économie de l'Europe.

2.2 Les enjeux de la politique de voisinage pour l'économie européenne

Au Maghreb, la PEV encourage et aide les secteurs locaux qui attirent le plus les IDE (Investissements Directs Etrangers). Elle aide donc les réformes au Maghreb qui vont dans le sens des intérêts de l'Union, comme la libéralisation des télécommunications, des infrastructures (routes, aéroports) ou des services publics (distribution de l'eau, du gaz, de l'électricité etc.).

Smith (2005) trouve que la tâche est loin d'être facile pour l'Europe vu les problèmes auxquels font face ses voisins. La nouvelle politique de voisinage demande beaucoup plus de la part de ses voisins et offre peu en contrepartie.

Cremona et Hillion (2006) considèrent la politique européenne de voisinage comme étant une politique qui assurera la sécurité de l'Union Européenne, que ce soit vis-à-vis de ses voisins de l'Est ou de ceux du Sud. Les objectifs premiers de cette nouvelle politique semblent orientés en priorité vers la sécurité des états membres de l'Union Européenne sur tous les plans. En effet, à l'annonce des premiers plans d'action de la politique européenne de voisinage en décembre 2004, le commissaire Ferrero-Waldner affirme que cette politique bénéficiera à l'Union Européenne sur trois plans :

- L'Union Européenne profitera d'un voisinage stable. Elle aidera les pays dans leurs réformes économiques et politiques pour plus de prospérité et de démocratie.
- L'Union Européenne assurera la sécurité de ses frontières en coopérant avec les pays voisins pour faire face à la migration.

- L'Union Européenne gagnera avec l'engagement de ses partenaires voisins dans la lutte contre le terrorisme.

Il est, certes, évident que la politique de voisinage permettrait aux pays de l'Union Européenne de gagner sur plusieurs plans mais il ne faut pas nier les bienfaits observés sur les investissements au Maghreb réalisés grâce à cette nouvelle politique. Henry et de Saint-Laurent (2007) ont effectué une étude qui examine l'évolution des investissements étrangers dans les pays de la région MEDA.

Pour effectuer leur analyse, ces auteurs se sont basés sur différentes sources (principalement CNUCED, World Investment Report, ANIMA-Observatoire MIPO) et toutes menaient au même résultat : les investissements directs étrangers (IDE) vers la région MEDA sont passés de 10 milliards de dollars US en 2000 à 40 milliards de dollars US en 2006.

Dans notre étude nous nous intéressons aux pays du Maghreb et selon ces statistiques, les IDE en Tunisie sont passés de 365 USD en 1997 à 1500 USD en 2006, en Algérie les IDE étaient à 260 USD et sont passés à 3000 USD et ces investissements sont passés de 1188 USD à 2300 USD pour le Maroc. Et selon Henry et de Saint-Laurent (2007), ce flux d'investisseurs étrangers est dû entre autres au « sentiment de plus en plus fort en Europe que c'est dans l'espace du voisinage que se trouve un potentiel de croissance et de productivité plus facilement accessible que la Chine ou l'Inde ».

2.3 Ecarts entre le marché interne européen et les entreprises maghrébines

Les plans prévus dans le cadre de la politique européenne de voisinage doivent être établis en prenant en considération les attentes des uns et les moyens des autres, donc il ne faut pas que cette politique soit profitable aux uns au détriment des autres. Il serait alors plus efficace d'évaluer les écarts et les différences entre chaque pays voisin et l'Union Européenne et de voir qu'est-ce qui empêche les entreprises maghrébines d'évoluer et d'accéder au marché intérieur européen. Ceci afin de savoir sur quels plans travailler afin d'ajuster les propositions de la PEV par l'Union Européenne, pour chaque pays à part, en termes de budgets et de réformes.

Une étude effectuée par le Femise (2006) pour évaluer la distance entre les institutions de 5 pays méditerranéens (Egypte, Jordanie, Liban, Maroc et Tunisie) et les directives du marché intérieur européen démontre que la Tunisie et le Maroc sont « relativement plus proches de l'Union Européenne pour les questions qui touchent au sens large à la circulation des biens et des services facteurs, alors qu'ils en sont éloignés du point de vue l'organisation interne du marché », Femise (2006, p.56).

« La Tunisie apparaît plus éloignée sans doute en raison d'une stratégie différente. Ce pays joue depuis Barcelone sur la circulation des biens, mais se montre plus réticent sur le fonctionnement du marché interne et surtout sur la circulation des capitaux », Femise (2006, p.57).

Il est clair que la Tunisie et le Maroc ont déjà effectué du travail concernant la réglementation de la circulation des biens et services et se sont bien référés à ce qui est pratiqué en Europe. Il leur reste cependant du chemin à faire au niveau de leurs marchés internes respectifs pour se rapprocher davantage du marché interne européen et ceci pourrait bien être effectué dans le cadre de la nouvelle politique de voisinage.

Conclusion

Dans notre papier, nous nous sommes intéressés aux plans prévus par la nouvelle politique européenne de voisinage et qui concernent les voisins du Sud et en particulier les pays du Maghreb (Tunisie, Algérie et Maroc). Notre analyse s'est essentiellement dirigée vers l'apport présumé de cette nouvelle politique envers les entreprises maghrébines et envers la gouvernance dans ces pays.

Notre étude a permis de dégager certaines limites à la politique européenne de voisinage :

- La PEV est une politique qui approuve et aide les réformes économiques mais ne propose pas de plans d'action qui permettraient d'améliorer le niveau de la gouvernance des entreprises aux pays du Maghreb. Son apport au niveau de la gouvernance des entreprises ne se verrait qu'à travers la discipline du marché et non pas par une action directe sur la gestion ;
- Comme la PEV est une politique très large qui s'intéresse à tous les voisins de l'Union Européenne, ceux de l'Est, qui ont des frontières avec l'Union, auront davantage d'influence dans la négociation des aides offerts au détriment des voisins du Sud (Femise 2006) ;
- La PEV ne fixe pas de délais quant aux plans d'action prévus ce qui pourrait entraver et retarder la mise en place de tout le processus (Femise, 2006).

Même s'il est clair que le Maghreb n'est pas une priorité pour l'Europe, nous ne pouvons pas nier les avantages que peuvent tirer les pays du Sud, et notamment leurs entreprises, des actions et aides à la réforme que propose cette nouvelle politique. Mais comme l'a clairement indiqué Monsieur Martin Hugues, député européen membre de la commission interparlementaire Union Européenne-pays du Maghreb dans un entretien réalisé par Benbarek (2004) « il ne faut pas tout attendre de l'Europe ».

Il s'agit donc de profiter de l'expérience des européens et de celle de leurs entreprises et se faire sa propre « culture de gouvernance » qui sera mieux accueillie et mieux comprise par les propriétaires, les salariés et les dirigeants actuels et par conséquent plus efficace sans pour autant perdre son identité.

Bibliographie

- BANQUE MONDIALE** [2003], *MENA Development Report 2003 : Better Governance for Development in the Middle East and North Africa*, Washington D.C. The World Bank.
- BANQUE MONDIALE** [2007], “Doing Business 2007, Middle East and North Africa: How to Reform”, *Doing Business Project, World Bank Group*.
- BEN KAHLA, K.**, [2005], “Gouvernance et Culture d'Entreprise au Maghreb : Acteurs, Institutions et Performances”, *Programme de recherche IRMC (2002-2005)*.
- BENMBAREK, N.**, [2004], “Le Maroc dans la Nouvelle Politique de Voisinage de l'Union Européenne : Nouveaux Enjeux”, *Maroc Hebdo International, N° 592*.
- CHILOSI, A.**, [2006], “The European Union and its Neighbours: 'Everything but Institutions?'”, *SSRN, Working Paper*.
- COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES** [2003], “L'Europe élargie – Voisinage : un Nouveau Cadre pour les Relations avec nos Voisins de l'Est et du Sud”, *communication de la commission au conseil et au parlement européen*.
- COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES** [2004], “Politique Européenne de Voisinage : Document d'orientation”, *communication de la commission*.
- COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES** [2004], “Politique Européenne de Voisinage : Rapport sur la TUNISIE”, *document de travail des services de la commission*.
- COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES** [2004], “Politique Européenne de Voisinage : Rapport sur le MAROC”, *document de travail des services de la commission*.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES** [2006], “On Strengthening the European Neighbourhood Policy”, *document communication from the commission to the council and the European parliament*.
- CREMONA, M., and HILLION, C.**, [2006], “L'Union fait la force? Potential and Limitations of the European Neighbourhood Policy as an Integrated EU Foreign and Security Policy”, *European University Institute, Working Paper*.
- DODINI, M., and FANTINI, M.**, [2006], “The EU Neighbourhood Policy: Implications for Economic Growth and Stability”, *Journal of Common Market Studies, Vol. 44, N° 3, pp. 507-532*.
- FEMISE** [2006], *Rapport du Femise 2006 sur le partenariat euro-méditerranéen*
- HENRY P., et DE SAINT-LAURENT, B.**, [2007], “Les investissements Etrangers vers la Région MEDA ont encore accéléré en 2006”
- KELLEY, J.**, [2006], “New Wine in Old Wineskins: Promoting Political Reforms through the New European Neighbourhood Policy”, *Journal of Common Market Studies, Vol. 44, N° 1, pp. 29-55*.
- LABARONNE D., BEN ABDELKADER F.**; [2006], “Le développement comme liberté : Analyse comparative MENA-PECO”, *Revue d'Etudes Comparatives Est-Ouest*, volume 37, n°1, mars, pp. 63-96.
- MARCHETTI, A.**, [2006], “The European Neighbourhood Policy: Foreign Policy at the EU's Periphery”, *Center for European Integration Studies, Discussion paper*.
- MARIANI, T.**, [2006], “Le Nouveau Voisinage de l'Union Européenne et la Question de ses Frontières”, *rapport d'information déposé par la délégation de l'assemblée nationale pour l'union européenne sur le développement de la politique européenne de voisinage et la question des frontières de l'union européenne*.
- PIERINI, M.**, [2003], “La Tunisie et l'Union Européenne : de Barcelone à la Nouvelle Politique de Voisinage”, *Journées de l'Entreprise de l'Institut Arabe des Chefs d'Entreprise*.
- PRODI, R.**, [2002], “A Wider Europe – A Proximity Policy as the Key to Stability”, *Speech at the Sixth ECSA-World Conference in Brussels*.

SMITH, K.E., [2005], “The outsiders: the European Neighbourhood Policy”, *International Affairs*, Vol. 81, N° 4, pp. 757-773.