

FNEP

MISSION DE RETOUR 1999 : ARGENTINE

(Marie BENTOUMI, David CAUSSE, Jean-Claude MIZZI, Catherine PENICAUD)
29 novembre - 3 décembre 1999

« Modes de management et prises de décisions dans l'entreprise et l'administration »

1. L'Argentine connaît une période de bouleversement managérial, à l'image du processus de transformation politique engagé.

1.1 : Un lourd passé de dictature militaire, des habitudes de management autoritaire et paternaliste.

La caractéristique dominante des modes de management traditionnels en Argentine qui nous a été signalée dans tous nos entretiens est celle d'une structure de type « bonapartiste », exaltant la place du chef, fonctionnant dans un cadre assez autocratique en soulignant la dimension verticale des organigrammes, de préférence à la perspective horizontale, « aplatie », devenue la référence depuis une vingtaine d'années.

Sans s'appesantir sur le passé politique qui a accompagné (permis et maintenu ?) cette culture de direction, il convient de noter plusieurs aspects contextuels qui permettent d'appréhender cette culture encore dominante aujourd'hui.

Si une époque de la France a pu être présentée comme celle des « deux cent familles », par analogie et en proportion, l'économie argentine d'il y a peu apparaît alors comme celle des « vingt familles ». Cette forme d'oligarchie économique, marquée par la participation de quelques banques dans toutes les entreprises stratégiques du pays, et des majorités très larges dans l'actionnariat de quelques grands ensembles, a pu se cultiver dans un contexte protégé qui se défait lentement mais sûrement aujourd'hui, avec le mouvement de globalisation économique.

La « technostructure » tant entrepreneuriale qu'administrative qui formerait ailleurs le « middle management » (la classe moyenne du pays) et qui était une réalité dans le pays dans la première moitié du XXème siècle, apparaît désormais très limitée en Argentine. Et, lorsque les compétences existent, elles ne sont pas véritablement intégrées et mises en valeur. La situation apparaît particulièrement grave pour le secteur de l'administration publique ou celui de l'administration sanitaire et sociale. Pour la gestion publique, partagée de manière parfois complexe entre les niveaux fédéraux, provinciaux et municipaux, la place des élus apparaît beaucoup plus forte que celle de fonctionnaires formés, avec toutes les tentations qui s'associent à cette situation, ainsi qu'à celle de niveaux de rémunération des fonctionnaires trop faibles pour être honnêtes. La forte politisation de la haute fonction publique peut être illustrée également par le fait que l'INAP (l'Institut National d'Administration Publique) forme à la fois les fonctionnaires (cadres et non-cadres) et les cadres des différents partis politiques représentés au Parlement, cette disposition risquant de créer une atmosphère

oligopolistique, aux différents échelons institutionnels. Pour leur part, les organisations syndicales ont perdu toute crédibilité en tant que « contre-pouvoirs » et comme « fédérateurs de forces sociales », eu égard d'une part à la gestion des « Obras » sociales, sortes de sécurités sociales corporatistes, très morcelées et inefficaces, qui sont devenues leurs bases arrières logistiques, générant une inflation administrative très coûteuse, et d'autre part à l'attitude des permanents syndicaux de la fonction publique, partenaires incontournables et institutionnalisés de l'Etat employeur qui ne se préoccupent que de « sauver leurs meubles » dans les discussions, plutôt que de défendre les fonctionnaires.

La composante féminine dans les organigrammes, témoignage d'une certaine modernité culturelle, économique et sociale, apparaît très limitée dans les directions d'entreprises, quoiqu'en nette progression dans le cadre des filiales des multinationales. Cette appréciation doit toutefois être nuancée avec le constat classique d'une proportion de femmes exerçant des responsabilités beaucoup plus forte dans le secteur public, notamment l'enseignement, l'administration de la Justice, l'INAP (une femme la préside) ou l'administration de la Province de Buenos Aires. Ceci étant, cette réalité correspond aussi à la situation assez médiocre faite aux fonctionnaires, tant du point de vue du contenu des profils de poste que des rémunérations, dans le cadre d'un cercle vicieux faible qualification - faible reconnaissance - faible productivité.

Ainsi, faute d'une technocratie d'origine et de légitimité méritocratique, prévaut encore aujourd'hui en Argentine une forme de collusion aristocratique, arc-boutée devant toute forme de remise en cause, dans le cadre de laquelle les responsables syndicaux siègent à côté des hiérarques politiques et économiques traditionnels, chacun se tenant mutuellement par les « barbichettes » que constituent les privilèges, protections et prébendes qui font de l'Argentine l'un des pays développés les plus mal classés par l'ONU, au titre de la corruption. Dans le même esprit, ce pays composé d'une population plutôt qualifiée, travailleuse et courageuse, avec de riches potentialités, dispose d'infrastructures en piteux état, de services publics qui s'améliorent (grâce aux investissements massifs des entreprises étrangères les ayant racheté) mais qui sont chers (les investissements ne sont pas amortis...), et des niveaux de salaires pour les ouvriers et employés tellement limités que cela a pu inspirer le mot de « confiscation » chez quelques uns des interlocuteurs que nous avons rencontrés.

Dans ce contexte marqué par la crispation d'une classe dirigeante vieillissante et égoïste, corrompue et accrochée à l'exercice du pouvoir economico-politique, les processus de décision s'avèrent imprégnés de plusieurs caractéristiques :

- la « gestion par la peur » (de perdre son emploi, d'être mal vu, etc.), ce qui se traduit pour les CEO (Chief Executive Officer) étrangers prenant leurs fonctions en Argentine, par une grande difficulté à entendre des opinions divergentes, des avis critiques, chez leurs collaborateurs.
- le non-respect des travailleurs et des compétences qui sont les leurs, dans leur aptitude à participer au développement de leur entreprise par leurs avis, au-delà du seul apport de leur « force de travail ». On est ici très loin du « zéro mépris » prôné par Hervé Seyriex.

1.2: Du culte du Chef à une culture de résultats : l'impact conjoint de la démocratisation politique et de la globalisation économique.

Dans ce contexte, et sans qu'il soit possible de distinguer les rôles respectifs de l'œuf et de la poule, la démocratisation politique et la globalisation économique ont insufflé un souffle nouveau, revigorant.

Les rachats de « bijoux de famille » par des multinationales étrangères d'une part, les privatisations stratégiques d'autre part, le renversement des pyramides organisationnelles résultant des nouvelles logiques « consumer-oriented » de la compétition globalisée enfin, ont singulièrement nuancé depuis 5 à 6 ans la primauté antérieure du modèle de direction militaire et paternaliste.

Dans ces nouveaux contextes, les prétendus « hommes forts » ou « hommes providentiels » ont des rendez-vous de plus en plus délicats avec des actionnaires étrangers qui n'hésitent pas à renouveler complètement des équipes de direction dont la composition était jusque là surtout le fruit de cooptations endogamiques. Vendues par des clans familiaux désormais financièrement exsangues, certaines entreprises ont eu la douloureuse surprise d'être bientôt remises en vente faute de résultats probants. Se croyant indispensables depuis le début du siècle, s'estimant désirables à tout le moins, elles se découvrent indésirables avec stupéfaction.

Filiales de multinationales et structures issues de privatisations apportent ainsi à ce pays qui les accueille de plus en plus volontiers –la classe moyenne émergente percevant tous les avantages qu'elle peut retirer de la mise à l'écart de l'oligarchie en place- management collégial, fortes délégations de responsabilité moyennant un reporting serré, organigrammes plats, fonctionnement participatif, rémunération liée à la performance (et pas seulement pour les cadres dirigeants).

Les nouvelles générations argentines trouvent leur compte à cette ouverture de leur horizon professionnel et personnel : « les personnes qualifiées techniquement, assez nombreuses, passent rapidement de 300 à 3.000 \$ mensuels, parfois en une semaine » nous a confié un Directeur Général d'une filiale d'un grand groupe soucieux de ne pas perdre les meilleurs d'entre eux par manque d'attractivité professionnelle des perspectives proposées, ou une attention insuffisante aux collaborateurs dans l'entreprise qu'il dirige.

Ceci étant et pour l'anecdote, dans le bâtiment occupé par l'entreprise dont ce dirigeant a la charge, ... un ascenseur est spécifiquement réservé aux Directeurs lesquels, comme on le sait, peuvent parfois se faire désirer mais ne sauraient eux-mêmes attendre.

Dans le même registre, un Directeur des Ressources Humaines très dynamique nous explique que le basculement « consumer-oriented » de l'entreprise dans laquelle il exerce, traditionnellement très « producer-oriented », s'est traduit par une profonde mutation de la perception de la place des cadres commerciaux, comme de celle de la fonction marketing dans l'organigramme de l'entreprise : il s'agissait auparavant de « sous-fifres », d'exécutants ayant les mains dans le cambouis. Il s'agit désormais de cadres qualifiés, capables de saisir la globalité des besoins de la clientèle, disposant donc de fortes qualités d'analyse et de synthèse, et en mesure d'assumer et de faire fructifier une forte autonomie d'action.

Un autre DRH nous a expliqué les règles du jeu assez subtiles énoncées pour l'ensemble des collaborateurs, quant au partage des gains de productivité réalisés entre les salariés et les actionnaires.

D'une manière générale, toutes les personnes interviewées témoignent de la richesse du capital humain argentin, qualifié, travailleur et courageux, ceci venant compenser des coûts salariaux assez peu compétitifs en comparaison avec les autres pays sud-américains, et notamment le Brésil. Mais nul n'étant prophète en son pays, ce sont les entreprises filiales de grands groupes étrangers qui misent sur cette richesse en choisissant d'appliquer des grilles de rémunération très supérieures à celles traditionnelles en Argentine (salaire moyen de 300 \$ mensuels dans un pays où la vie est très chère).

Un autre aspect à souligner dans le souffle de renouveau que connaît le pays, est la place tenue par les technologies de la société de l'information. La facilité d'accès à la bureautique et l'ouverture (électronique) au monde offert par Internet tirent vers le haut un grand nombre d'entreprises et d'organismes qui, d'autre part, doivent parfois travailler dans des conditions sinon rustiques du moins très limitées matériellement.

Ceci est particulièrement net dans un secteur public très à la traîne, dans le cadre duquel des micro-ordinateurs sont installés parfois dans des lieux où la poussière ne tient vraiment pas qu'aux locaux. Ces matériels communicants apparaissant alors comme de puissants leviers, voire déjà des îlots de modernité. A un tout autre niveau, un directeur général d'un établissement hospitalier important nous reçoit sur un petit bureau, dont une des parois est vitrée et donne sur un couloir de distribution très passant, ... et termine l'entretien en nous confiant une disquette relative à des informations sur l'établissement. Il charge celle-ci en à peine 1 minute grâce aux ressources partagées qu'il trouve sur le réseau Intranet dont cet hôpital dispose.

Ces processus et leurs effets sont très encourageants, et expliquent sans aucun doute l'intérêt justifié porté à ce pays par les Institutions Internationales et les investisseurs internationaux. Une limite forte demeure toutefois : dans tous nos entretiens, le secteur public nous a été présenté comme se trouvant, à quelques heureuses exceptions près, dans une situation catastrophique, en termes de professionnalisme, d'objectivité et de rapport entre le coût payé par la collectivité argentine et les services rendus, l'administration française faisant parfois figure de modèle difficile à atteindre (c'est dire !). En effet, ce secteur s'est trouvé protégé des remises en question résultant de la compétition globalisée, et le renouvellement des élites politiques dont dépend son évolution s'avère encore trop limité pour un changement à la hauteur des enjeux.

1.3 : A la croisée des chemins : entre la dynamique néo-libérale et la sensibilité sociale-démocrate.

Les Argentins sont partagés entre leur appartenance affective et culturelle européenne, latine, et leur implantation américaine, avec l'attraction anglo-saxonne. Aussi et lorsque l'on demande à un cadre supérieur où il souhaiterait que ses enfants puissent faire leurs études supérieures, il répondra volontiers en Europe, et si le questionnement est poursuivi sur l'endroit où ils seront effectivement allés, il répondra ... aux Etats-Unis.

Cette bipolarité s'exprime également dans le champ politique et économique, et permet de situer les points clés de l'articulation des références néo-libérales et sociales démocrates, à la fois alliées et rivales dans le processus de transformation de l'Argentine :

- dans le schéma corporatiste qui prévalait dans le contexte dictatorial, les protections sociales et juridiques des travailleurs étaient nombreuses, bien supérieures à celles des pays voisins. Avec la globalisation économique et l'implantation de multinationales d'une part, les dévaluations compétitives des voisins brésiliens d'autre part, la perspective d'intégration au Mercosur enfin, est apparue une problématique de « compétition sociale », un « effet Hoover ». Dans ce contexte, la grande majorité des cadres supérieurs que nous avons rencontrés nous a fait part d'une forte attente de dérégulation, de diminution des contraintes légales et financières des licenciements, exorbitantes à leurs yeux (à cette aune, quel qualificatif employer pour décrire le dispositif français ?). Il nous est apparu que cet aspect pouvait clairement devenir un point de tension de la vie politique et sociale argentine, à savoir que si un large consensus s'est dessiné dans un contexte de dérégulation qui était initialement également synonyme de démilitarisation de la société argentine, il n'est pas certain que le consensus demeurerait aussi fort autour de nouvelles étapes de dérégulation, avec une optique résolument néo-libérale.
- Dans le même esprit, la deuxième zone sensible qui nous est apparue est relative aux prises de contrôle étrangères en Argentine. Synonymes d'ouverture dans un premier temps, tant sous la forme du rachat de « bijoux de famille » que de privatisations de monopoles publics inefficaces, ces logiques pourraient faire apparaître dans un avenir proche, nous semble-t-il, un sentiment qui s'apparenterait à une forme de rancœur, avec le risque de réactions négatives, de rétorsions « en balancier » :
 - Du fait d'un sentiment de dépossession affectant un sentiment légitime de fierté nationale qui ne s'exprime(ra) pas seulement sur les terrains de football ;
 - Du fait qu'après une phase de remise à niveau ayant exigé des investissements massifs dans les réseaux (télécommunications, distribution d'eau, distribution de gaz, etc.), les entreprises monopolistiques d'origine étrangère constituées sur ces secteurs « à concession publique » vont être confrontées assez rapidement à de fortes attentes de baisses de prix et/ou à l'introduction « politique » d'une certaine forme de concurrence inattendue au départ.

La sagesse sera incontestablement, pour les entreprises concernées, de « sentir » et de mettre en œuvre à temps les niveaux « d'argentinisation » et/ou de « latinisation » exigés par cette évolution prévisible, effort qui sera synonyme d'une intégration plus accomplie dans le tissu économique et social du pays.

Par rapport à ces enjeux importants, il convient de souligner que les systèmes publics d'éducation et de santé, lesquels constituent dans tout pays des poutres maîtresses de l'appartenance communautaire nationale et du sentiment républicain, sont, sauf quelques exceptions heureuses, dans un état de dénuement et de délabrement avancés aux yeux de la plupart des personnes que nous avons rencontrées. Dans ce contexte, l'alternative néo-libérale / sociale-démocrate s'avérerait particulièrement périlleuse sous une forme par trop binaire, et pourrait appeler une nouvelle synthèse, propre à la société argentine ou au continent sud-américain.

2. Les facteurs et points d'appui essentiels d'évolution des processus décisionnels, confortant la transformation politique et économique de l'Argentine dans son ensemble.

2.1 : La formation et le renouvellement de la classe dirigeante, des secteurs publics et privés.

Nos interlocuteurs nous ont fait part, dans leur grande majorité, du très bon niveau de formation technique et commerciale des cadres argentins, lié à une offre de formation initiale et continue appropriée. Cette offre apparaît largement dominée par une approche anglo-saxonne et est soulignée par l'implantation à Buenos Aires des « majors » en la matière (Stanford, Harvard, etc.).

Cette situation permet d'envisager qu'assez rapidement, les positions de n°2 ou de n°3 dans les fonctions exécutives des multinationales implantées en Argentine, ou plus largement en Amérique Latine, deviennent des positions de n°1, dans le cadre de la « latinisation » plus accomplie évoquée plus haut.

Le problème principal réside dans l'évolution de l'administration publique, avec la constitution d'une technocratie capable de professionnaliser et de rendre moins subjective la consommation de l'argent public, sachant que les structures actuelles argentines comme l'Institut National d'Administration Publique (INAP) n'apparaissent pas, aujourd'hui encore, qualitativement à la hauteur de l'enjeu.

Cette problématique peut être déclinée dans certains domaines particuliers comme l'action sanitaire et sociale, encore imprégnée par un fort clientélisme syndical d'une part, et l'insuffisante professionnalisation managériale des médecins faisant office de directeurs d'hôpitaux, pour la plupart d'entre eux.

La logique de développement d'échanges professionnels avec la France, telle que développée par la coopération scientifique et technique française, avec son programme « dirigeants d'avenir », présente un grand intérêt, développant une forme de présence en Argentine, avec un investissement assez restreint par rapport aux différents retours qui peuvent en être attendus.

Toutefois, il nous semble nécessaire de voir encore plus large, et de passer à la vitesse supérieure, tant il apparaît clair que le cap qui sera franchi ou non dans les quelques années qui viennent façonnera l'ampleur (ou la médiocrité) de l'influence européenne en Argentine (et en Amérique Latine) pour longtemps. Plusieurs points nous paraissent devoir être soulignés dans ce cadre :

- La question du MBA en management public : pour avancer avec quelques chances de succès qui ne demeurent pas seulement d'estime, il faut prendre acte désormais, aussi futile que cela puisse paraître aux lauréats de grandes écoles françaises, du fait que le minimum de standing nécessaire en contrepartie de la « prise de risque » que représenterait une formation européenne, est la délivrance à l'impétrant d'un titre monnayable overseas, à savoir un MBA ou un Doctorat. Or ni l'Ecole Nationale d'Administration et l'Institut International d'Administration Publique (IIAP), ni l'Ecole Nationale de la Santé Publique, ou d'autres grandes écoles « à la française », n'ont eu par le passé cette ampleur du regard ni ce sens de

l'anticipation. Aucune d'entre ces institutions n'a à elle seule aujourd'hui la masse critique pour prétendre à cette reconnaissance internationale, avec les efforts importants que cela suppose, en dépit du crédit d'estime dont ils disposent en Argentine (mais l'estime n'est-elle pas cette situation de compromis où le cœur refuse à l'affection véritable ce que la raison d'autre part lui enjoindrait ?). Ce qui pourrait correspondre à ce besoin, si l'on y réfléchit de manière par trop hexagonale, serait l'INSEAD, mais ce sigle ne nous a jamais été cité. Les efforts engagés par HEC, l'ESSEC et l'ENSPTT en France (délivrance d'un MBA) depuis quelques années sont sans doute des modèles à suivre en ce domaine, s'ils savent trouver les alliances appropriées.

- L'exemple du Collège d'Europe de Bruges et la création d'un cycle supérieur multilatéral européen ? Il nous est apparu qu'en regard de l'enjeu de la construction multilatérale en cours avec le Mercosur, au moment où Maastricht est cité comme un exemple pour l'Amérique Latine comme au dernier sommet de Montevideo de décembre 1999, il serait opportun et déterminant qu'intervienne une initiative d'ordre communautaire sur ce domaine, à la hauteur de l'enjeu politique considérable que représente le succès de Mercosur dans la construction d'un nouvel ordre politique et économique international, sur une base multilatérale. Les institutions pédagogiques européennes qui sauront prendre ce virage, qui sauront prendre l'initiative d'un parcours de formation multilatéral incluant les façades latines (espagnoles et italiennes) et anglo-saxonnes (irlandaises car le Trinity College est plus volontiers cité en Argentine que les institutions anglaises !, et allemandes) de l'Europe, les institutions françaises pouvant bénéficier d'une position de « go between » culturel, ... prendront d'une part un avantage compétitif décisif sur un plan international et par cela même assureront leur propre devenir national.

La question fondamentale qui est inscrite en filigrane dans cette problématique du renouvellement d'une classe dirigeante vieillissante et corrompue, accrochée à la maîtrise des quelques leviers de pouvoir qu'elle peut encore manœuvrer à son profit, est celle de la rapidité et de la modalité privilégiée de ce processus. Quelles seront-elles ? Voie technocratique et méritocratique ? Voie politique ? Sans doute les deux en même temps, puisque l'affirmation nécessaire sur la première approche requerra un soutien politique dont les conditions ne sont pas, aujourd'hui, complètement définies.

2.2 : Les synergies latino-américaines.

Il est tout à fait intéressant de noter que les organigrammes exécutifs de certaines filiales de multinationales implantées en Argentine ont fait le pari d'établir certaines fonctions de direction communes avec le Brésil.

C'est une anticipation tout à fait heureuse des processus d'intégration économiques et politiques qui vont se manifester sur le continent sud-américain, et dont les Européens ont tout lieu de se réjouir, dans une approche de consolidation multilatérale tant de ce continent que du système international. Le parallélisme avec l'intégration communautaire est révélateur : le récent sommet de Montevideo a ainsi vu l'énoncé politique majeur de l'objectif économique essentiel que représente la création d'un signe monétaire commun au Mercosur. Il est frappant de noter également combien ce processus participe aussi, tout à l'inverse de l'approche souverainiste, d'une réappropriation d'une capacité de décision monétaire donc politique, là où elle était devenue vide de sens car dépourvue de marge de manœuvre (cas européen), source de tensions inter-étatiques graves avec les dévaluations compétitives entre pays voisins aux économies partenaires (cas tant européen que latino-

américain), ou encore en situation de non-souveraineté monétaire de fait (le dollar, monnaie souveraine des Etats-Unis, « monnaie courante » de l'Argentine -le peso est indexé à parité égale sur le \$- et signe d'une position de vassalité).

Pour se représenter la symbolique politique de cette situation, il suffit aux lecteurs français de ce rapport de se souvenir, (ou d'apprendre), qu'à la fin de la seconde guerre mondiale, les armées américaines de libération ne se transformèrent pas, sur le sol français, en armées d'occupation à peu de choses près : entre autres, les signes monétaires préparés aux Etats-Unis ne furent pas mis en circulation quoique parvenus en France, notre pays ayant finalement été rangé, de haute lutte et en dernière minute, dans le camp des vainqueurs.

Les autres enjeux forts de l'intégration au Mercosur que l'Union Européenne a tout lieu de soutenir ardemment tiennent à trois aspects :

- la situation économique et sociale très disparate du continent sud-américain en termes de niveaux de vie, laquelle peut à la fois se traduire par une compétition à la baisse sur les pays aux niveaux de vie les plus avancés, dont l'Argentine, avec des effets déstabilisateurs qui n'amélioreront en rien la situation des pays plus défavorisés, logique à laquelle peut être opposée et préférée évidemment celle d'une aspiration « par le haut ».
- l'évolution négociée nécessaire sur les produits agricoles et les matières premières, entre les pays du Mercosur et l'Union Européenne, sachant que la Politique Agricole Commune est affectée en Argentine d'un fort coefficient d'incompréhension (voire de colère, comme l'actualité mondiale de la conférence de l'OMC de Seattle le faisait apparaître au moment de nos entretiens en Argentine), au regard de l'importance que revêtent ces activités dans les espérances de développement du pays et du continent. Bien évidemment, cette négociation permettrait l'intervention de rééquilibrages diplomatiques bienvenus, compte tenu de la place tenue par l'Argentine dans les préférences pour le dialogue bilatéral, caractéristique de la diplomatie américaine.
- La synthèse délicate à réaliser entre la logique du développement argentin sur une base fédérale, tendance qui va continuer de s'affirmer selon les personnes que nous avons rencontrées, et la place spécifique tenue par les Provinces dans l'administration du pays, lesquelles peuvent entrer quelque peu « en résistance », s'avérera d'autant plus facilement gérable qu'elle pourra s'accomplir dans le contexte d'un processus d'intégration d'un rang supérieur. Là encore, le cas de figure européen permet de situer les dimensions assez parallèles de l'intégration communautaire et de l'affirmation régionale, sans que les évolutions n'affectent la stature et la reconnaissance de l'instance nationale, placée dans la position stratégique de l'interface.

2.3 : La constitution d'une « classe moyenne » économique et sociale.

Cette question se pose à plusieurs niveaux, dont celui de la génération progressive d'entreprises de taille moyenne, « entre l'épicerie de quartier ou le restaurant familial d'une part, et la filiale d'une multinationale d'autre part » nous a confié l'un de nos interlocuteurs. C'est de cette attention portée à l'approche méso-économique que pourra résulter ce qui est de nature à constituer le « tissu conjonctif » de l'économie argentine.

C'est bien entendu un point qui se relie étroitement à l'intégration au Mercosur, capable d'apporter la dimension critique à un certain nombre d'activités.

Ce tissu économique investi par les nouvelles élites dont le pays a besoin est essentiel pour réaliser conjointement une culture de performance économique et d'attachement démocratique (le plus grand nombre ayant beaucoup à perdre dans des retours en arrière oligarchiques).

Dans le même esprit, le développement du « tiers secteur », associations et fondations, structures syndicales rénovées, est une perspective essentielle pour élargir le cadre qui demeure aujourd'hui très familial sinon clanique des solidarités sociales opérantes. C'est d'ailleurs une des conditions *sine qua non* de l'élargissement de la place des femmes dans les diverses positions à responsabilité de la société argentine.

Enfin, composante déterminante de cette classe moyenne qui fait la solidité politique d'un pays, il y a lieu d'attirer l'attention sur la place de fonctionnaires de qualité, et au premier chef d'entre eux, car ils sont la clé de voûte de la transmission démocratique et de la confiance en l'avenir à l'échelle d'un pays, sur le personnel enseignant.

Fait à Paris et Luxembourg, février 2000

Marie BENTOUMI, David CAUSSE, Jean-Claude MIZZI et Catherine PENICAUD

David.Causse@cneh.fr - jean-claude.mizzi@cec.eu.int

ANNEXE

Présentation de l'Argentine

Extraits de « l'Argentine en bref » d'août 1999, note du Poste d'Expansion Economique de Buenos Aires

L'ARGENTINE EN CHIFFRES

Année 1998

Superficie : 2,8 millions de km² (zone continentale)

Population totale : 36 millions d'habitants

Population active : 36,5% (13 millions)

Densité (hab./km²) : 13.2

Taux de croissance (population) : 1,2%

PIB total (USD) : 298,1 milliards

PIB par habitant (USD) : 8 301 (est.)

Taux de croissance (PIB) : + 3,9% (est.)

Taux d'inflation : 0,9%

Taux de chômage : 12,4% (oct 1998)

Langue officielle : Espagnol. La législation exige que les documents (contractuels ou autres) soient rédigés en espagnol ou traduits en espagnol par un traducteur certifié.

Principales villes :

- Buenos Aires : 3 millions d'habitants
- Rosario : 1,1 million d'habitants
- Grand Buenos Aires : 13,8 millions d'habitants
- Mendoza : 0,8 million d'habitants
- Córdoba : 1,2 million d'habitants

ENVIRONNEMENT POLITIQUE

L'Argentine est redevenue une démocratie constitutionnelle en 1983 après une période de régime militaire. C'est une République Fédérale de type présidentiel composée de 23 Provinces et d'un District Fédéral, la ville de Buenos Aires. Chaque Province est dotée d'un Gouverneur et d'une Assemblée législative avec sa propre administration et dispose d'une grande indépendance dans la gestion de ses affaires. Le Président de la République est élu au suffrage universel direct pour une durée de 4 ans. La Constitution prévoit la séparation des pouvoirs : le Pouvoir législatif (le Congrès), qui comprend la Chambre des Députés et le Sénat; le Pouvoir exécutif avec à sa tête le Président, et le Judiciaire présidé par la Cour Suprême.

CONTEXTE ECONOMIQUE

Classée parmi les dix premières puissances économiques du monde dans l'entre deux guerres, l'Argentine a connu une lente décadence économique qui a débouché sur la "décennie perdue", celle des années 80, au cours de laquelle l'appauvrissement du pays a atteint son point culminant (régression du PIB de 10% entre 1980 et 1989), le conduisant à suspendre le paiement de sa dette (avril 1988), avant de connaître la "débâcle économique" de l'hyper-inflation (4 934% en 1989). Les causes de cet échec, pourtant bien connues (secteur public pléthorique et inefficace, fiscalité contre productive et massivement fraudée, carcan réglementaire pesant sur les entreprises, faillite du système de prévision sociale, gaspillages publics dans les provinces, protectionnisme douanier), n'ont véritablement été prises en compte qu'à partir du choc psychologique de l'hyper-inflation.

LE MERCOSUR

Le 26 mars 1991, l'Argentine, le Brésil, le Paraguay et l'Uruguay signent le Traité d'Asuncion qui crée le Marché Commun du Cône Sud. Ce Traité ouvre une période de transition durant laquelle les pays signataires préparent la mise en oeuvre d'une union douanière devant à terme déboucher sur un marché commun.

Il prévoit :

- l'élimination des droits de douane et autres restrictions au commerce intra-zone et la libre circulation des biens, services, et "autres facteurs de production"
- l'établissement d'un tarif extérieur commun et l'adoption d'une politique commerciale coordonnée face aux autres pays ou blocs économiques, ou dans des négociations internationales
- la coordination des politiques macro-économiques et sectorielles
- l'harmonisation des législations des pays signataires du Traité pour approfondir le processus d'intégration.

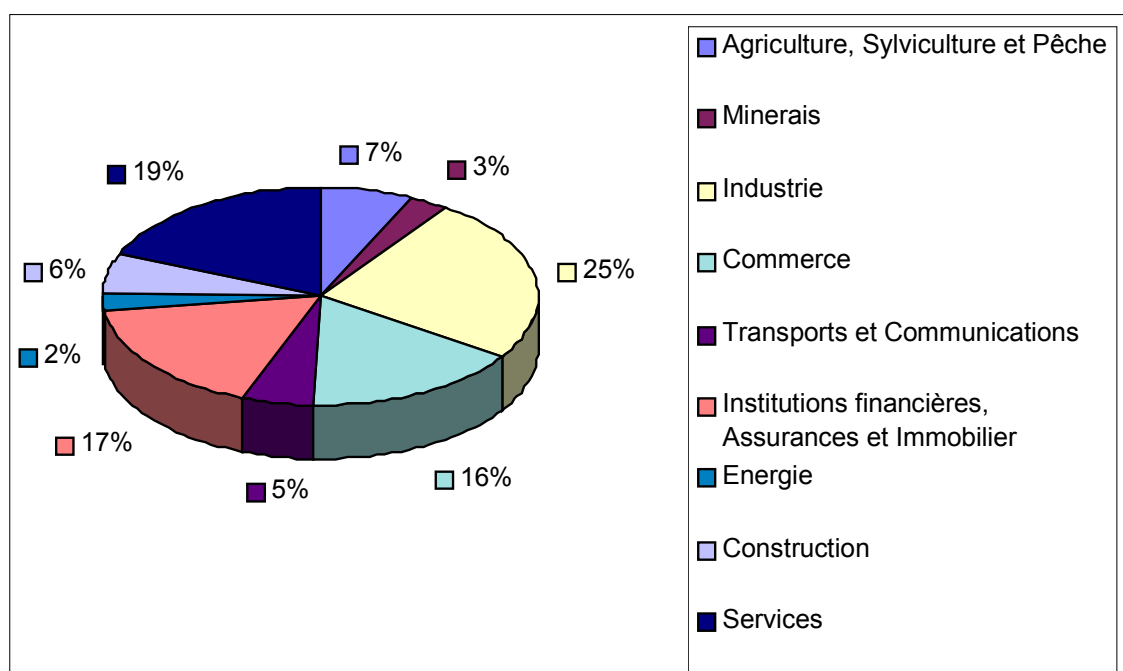
Cette période transitoire prend fin avec la signature du Protocole d'Ouro Preto le 17 décembre 1994, qui octroie au MERCOSUR une personnalité juridique et le dote d'une structure institutionnelle. Le MERCOSUR est depuis le 1er janvier 1995 une union douanière, ce qui en fait le processus d'intégration le plus avancé en Amérique Latine.

Le 15 décembre 1995, l'Union Européenne et le MERCOSUR ont conclu un accord-cadre de coopération, le premier de ce type entre deux blocs régionaux. Des négociations pour sa mise en oeuvre se déroulent actuellement. L'UE est le premier partenaire commercial du MERCOSUR avec 26% des échanges commerciaux, pendant que le MERCOSUR destine 27% des ses échanges à l'UE.

Un approfondissement du partenariat entre les deux espaces régionaux a été décidé en marge du sommet des chefs d'Etat et de gouvernement de l'Union Européenne et d'Amérique Latine qui se sont réunis à Rio en juin 1999. Un mandat de négociation a été donné à la Commission Européenne en vue d'un accord de libéralisation des échanges entre l'Union Européenne et les pays du Mercosur et le Chili. Les négociations s'engageront à partir d'octobre 1999 sur les thèmes non-tarifaires. Les négociations sur les aspects tarifaires pourraient commencer dès le 1^{er} juillet 2001 mais ne pourront être conclues qu'après la fin des prochaines négociations commerciales qui seront conduites au sein de l'Organisation Mondiale du Commerce à partir de novembre 1999.

REPERES SECTORIELS

Répartition du PIB argentin par secteurs



Principales productions

		1996	1997	1998
Agriculture	Céréales (millions de tonnes)	36,0	39,6	30
	Oléagineux (millions de tonnes)	16,8	24,8	27
	Viande bovine (millions de tonnes)	2,7	2,26	2,48
Energie	Electricité (GWh)	60 275	65 301	66 150
	Pétrole (brut) (millions de m ³)	45,6	48,4	49,5
	Gaz (milliards de m ³)	34,6	37,1	38
Industrie	Automobiles (unités)	313 152	446 044	457 919
	Ciment (milliers de tonnes)	5 118	6 772	7 035

Source : Ministère de l'Economie

Evolution des principaux indicateurs économiques 1994/1999

	1994	1995	1996	1997	1998	1999 (prévisions)
PIB nominal (en Mds USD)	283,9	278,4	297,7	323,9	343,8	331,2
PIB/habitant (USD)	8 428	8 103	8 501	9 132	9 316	8972
Croissance du PIB (%)	8,5	-4,6	4,3	8,6	5,8	-1,5
Taux moyen annuel d'inflation (%)	4,2	3,4	0,2	0,5	0,9	0,6
Déficit public hors recettes de privatisations (% PIB)	0,4	0,3	2,2	1,3	1,2	0,8
Dette publique (MUSD)	80 313	87 091	97 100	101 100	112 400	118 200
Solde de la balance des paiements courants (% du PIB)	-3,5	-1,0	-1,3	-2,9	-3	-3,7
Réserves de change (MUSD)	16 066	15 963	19 750	22 807	24 600	26 000

(*) excédent

Sources : INDEC, Ministère de l'Economie - Cabinet Broda & Assoc.

Situation du marché de l'emploi 1994/1999

	1994	1995	1996	1997	1998	1999 (mai)
Taux de non emploi (% de la population active)	10,7	18,4	17,1	16,1	13,2	14,5
Taux de sous-emploi (en % de la population)	10,2	11,3	12,6	13,2	13,7	13,4
Taux de chômage (définition large)	20,9	29,7	29,7	31,3	26,9	27,2

Sources: INDEC - Cabinet Broda & Asso