


CA1
EA425
90P51
DOCS

.b 2495478(F)



**Les possibilités d'affaires
dans la Pologne d'aujourd'hui**



External Affairs and
International Trade Canada

Affaires extérieures et
Commerce extérieur Canada

Les travaux de recherche sur : **Les possibilités d'affaires dans la Pologne d'aujourd'hui** ont été faites par le groupe de recherches stratégiques des affaires (SRB) de Prospectus.

Le groupe SRB est composé d'économistes, d'analystes de sociétés et de spécialistes en technologie, commerce, investissement, et développement industriel. Avec des correspondants dans le monde, il a établi un réseau au Canada, aux États-Unis et en Europe.

Il fait de la recherche en profondeur pour fournir à ses clients (gouvernement et hommes d'affaires) les informations solides dont ils ont besoin. L'accent mis sur les affaires et orienté vers l'action, les renseignements fournis sont pratiques, compréhensibles et utilisables.

Le groupe SBR offre, moyennant des honoraires, des configurations d'entreprise et d'industrie, des services de suivi de la concurrence et des balayages de l'environnement des affaires pour un besoin particulier.

Les manuels, les livrets, les bases de données et les études clients produites par le groupe SBR traitent de sujets mondiaux qui concernent la stratégie des affaires du moment. Ils offrent l'aide dont on a besoin pour rester en tête de la compétition et répondre aux défis de l'environnement mondial des affaires.

Pour plus de renseignements, contacter:

Strategic Business Resarch Group
Prospectus Investment and Trade Partners Inc.
Suite 315, 55 Murray Street
Ottawa, Ontario
Canada, K1N 5M3
Tel: (613) 236 8504
Fax: (613) 237 7666

Les possibilités d'affaires dans la Pologne d'aujourd'hui est le troisième volume d'une série qui traite de sujets importants pour les hommes d'affaires et le gouvernement. Les informations sur les autres volumes peuvent être obtenues à l'adresse indiquée ci-dessus.

La réalisation de ce document a été rendue possible grâce au soutien des Affaires Extérieures, du département du commerce international et du Ministère de l'industrie, du commerce et de la technologie du gouvernement de l'Ontario.

Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, réimprimée, rentrée dans un système d'extraction ou transmise partiellement ou dans sa totalité sous quelque forme que ce soit ou par n'importe quel moyen, électronique, mécanique, photocopie, enregistrement ou autre sans autorisation préalable écrite de l'éditeur.

ISBN 0-921894-03-5

Copyright © janvier 1990, Prospectus Publication Inc.

Imprimé au Canada.

Le gouvernement du Canada signale...

Des changements spectaculaires et sans précédent s'effectuent en Europe de l'Est et en URSS sur les plans économique, politique et social. Les gens d'affaires canadiens voudront peut-être tirer profit des nouvelles possibilités commerciales et d'investissement qui se présenteront par suite de ces changements. Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada (AECEC) se tient prêt à appuyer les exportateurs qui désirent vendre leurs biens et services dans ces pays.

La Direction de l'expansion du commerce en URSS et en Europe de l'Est d'AECEC est responsable de la gestion des relations commerciales entre le Canada et l'Union soviétique et les pays d'Europe de l'Est. Elle a pour mandat fournir aux exportateurs des conseils en matière de commerce et d'organiser des activités de promotion, comme la participation canadienne à des foires commerciales et d'investissement et à des séminaires.

En vue d'appuyer les réformes économiques amorcées récemment en Pologne, AECEC, par le biais du présent guide et d'une série de séminaires traitant d'entreprises conjointes qui sont organisés avec le concours des gouvernements du Québec, de l'Ontario et de l'Alberta, met à la disposition de gens d'affaires canadiens intéressés, des renseignements d'ordre pratique portant sur les possibilités de commerce et d'investissement qui se présentent dans ce pays. AECEC et le ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie de l'Ontario coparrainent le présent guide sur la façon de mener des affaires en Pologne.

Ce guide représente l'une des initiatives entreprises récemment par le gouvernement du Canada en réaction aux nouveaux débouchés qui s'ouvrent en Pologne. Le premier ministre a annoncé tout dernièrement la mise sur pied d'un programme spécial d'aide à la Pologne qui comprend la création d'un Fonds de développement économique en vue d'encourager les réformes dans le secteur privé et l'établissement de facilités d'assurance-crédit renouvelable destinées à permettre à la Pologne de répondre à son besoin pressant d'importation de produits primaires.

Les gens d'affaires qui désirent obtenir des renseignements supplémentaires sur ces possibilités de commerce ou d'investissement ou sur d'autres occasions qui se présentent actuellement en Pologne et dans les pays d'Europe de l'Est devraient communiquer avec:

La Direction de l'expansion du commerce en URSS et en Europe de l'Est (RBT)

Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada
125, promenade Sussex
Ottawa (Ontario)
K1A 0G2

Téléphone: (613) 992-1449
Télex: 053-3745
Télécopieur: (613) 995-1277

L'Ambassade du Canada

Ulica Matejki 1/5
Varsovie 00-481
Pologne

Téléphone: (011-48-22) 298051
Télex: (Code de destination 63) 813424

Le Programme de coopération avec la Pologne et la Hongrie (RGZ)

Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada
200, promenade du Portage
Place du Centre
Hull (Québec)
K1A 0G4

Téléphone: (819) 953-5424
Télex: 053-4140
Télécopieur: (819) 953-5469

En Ontario, prière de communiquer avec:

Le ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie (Bureau de l'Europe de l'Est)

Gouvernement de l'Ontario
900, rue Bay
Toronto (Ontario)
M7A 2E1

Téléphone: (416) 965-2303
Télex: 06-219786 (TRADINTOR)
Télécopieur: (416) 965-8852

Dept. of External Affairs
Min. des Affaires extérieures

AUG 9 1993

RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY
RETOURNER A LA BIBLIOTHEQUE DU MINISTERE

Les possibilités d'affaires

dans la Pologne d'aujourd'hui

UN MANUEL DE PROSPECTUS

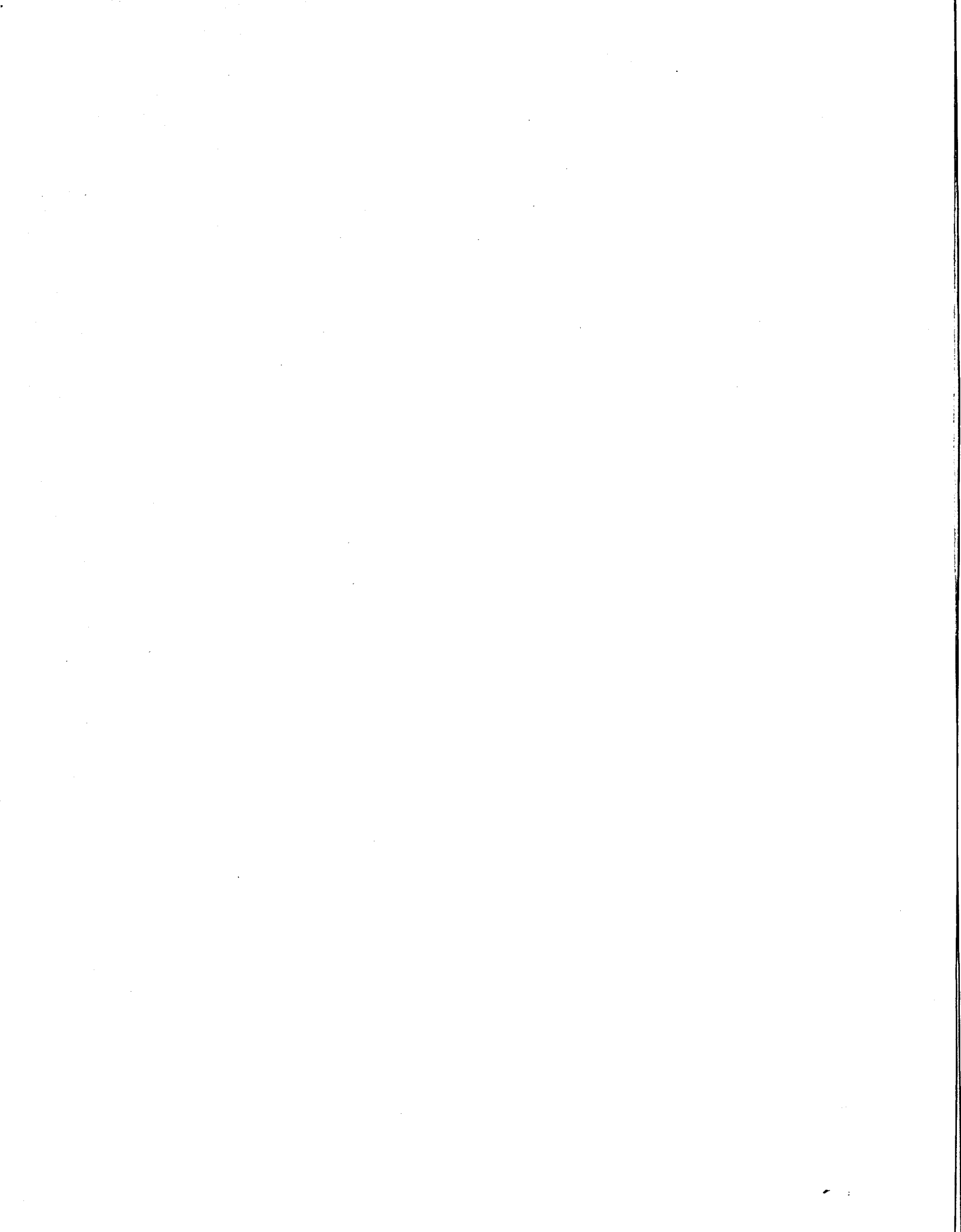
L'auteur

Jan Fedorowicz fait autorité dans le domaine des affaires polonaises. Auteur de nombreux livres et articles sur l'économie, la politique et l'histoire polonaise, il a largement parlé de sujets se rapportant à la Pologne et il est fréquemment appelé par les média canadiens pour commenter des événements en Pologne. Il a vécu plusieurs années en Pologne alors qu'il travaillait à son Doctorat en histoire de l'économie à l'université de Cambridge. Pour préparer *Les possibilités d'affaires dans la Pologne d'aujourd'hui*, il a travaillé avec les représentants officiels polonais et s'est rendu en Pologne pour recueillir les informations les plus récentes disponibles.

Le Docteur Fedorowicz a acquis au cours de sa carrière une grande expérience. Avant d'assumer ses fonctions actuelles de Président de la société Prospectus Ltd., il a été professeur, radiodiffuseur, gestionnaire du commerce international pour une importante association de gens d'affaires, rédacteur/éditeur principal d'une corporation canadienne de pointe et associé principal dans une société de conseils et de recherche.

Table des matières

I.	Les possibilités	5
II.	L'ampleur des changements dans la Pologne d'aujourd'hui	13
III.	Les investissements et les coentreprises	21
IV.	L'infrastructure	31
V.	Les Ressources humaines	41
VI.	Le Commerce	47
VII.	Faire des affaires en Pologne	57
	Annexes	63



I. Les possibilités

Introduction

Aperçu général de l'économie polonaise

La situation actuelle

Le marché

Introduction

La Pologne offre aujourd'hui aux gens d'affaires la possibilité de pénétrer un vaste marché de l'Europe centrale qui en est à ses premiers pas et à l'orée d'une période de changements rapides. Ceux qui profiteront de ces possibilités agiront sur l'évolution du pays et acquièrent une position inattaquable sur ce marché. Ils bénéficieront d'un avantage stratégique alors que le pays se joint à nouveau à l'économie mondiale et tireront parti de ses nombreux avantages et de ses nombreuses forces.

La Pologne, avec une population qui approche 38 millions de personnes est, prise seule, le plus important marché d'Europe de l'Est en dehors de l'Union Soviétique. De plus, le pays est situé au centre géographique de l'Europe. Elle touche la Communauté européenne, un marché de plus de 320 millions de personnes, avec laquelle elle établit des relations économiques plus étroites. Elle est d'autre part membre du Conseil d'assistance économique mutuelle (COMECON), le bloc commercial sous influence soviétique qui compte environ 370 millions de personnes traditionnellement privées de biens de consommation. La Pologne est située de façon idéale pour avoir accès de façon simultanée aux deux régions.

La Pologne dispose d'une main d'oeuvre importante, travaillant à des prix concurrentiels et bien formée. Les écoles polonaises ont de longue date mis l'accent sur la formation technique et le pays dispose de ressources humaines compétentes. De plus, la Pologne possède déjà

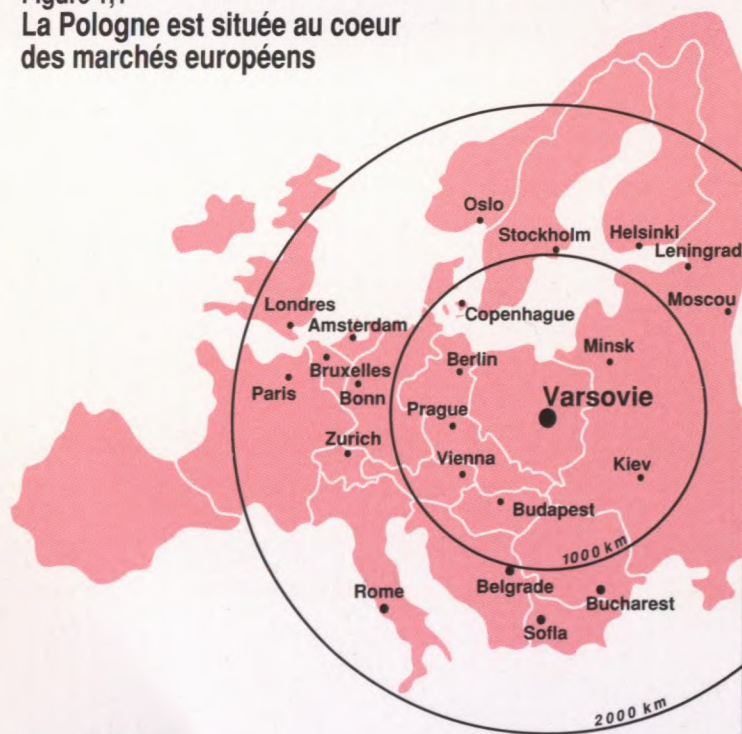
une base industrielle bien développée qui peut servir de point de départ à de nouveaux types de production.

La Pologne est un pays en transition. L'échec des modèles économiques communistes a laissé le pays désireux de se doter rapidement d'un marché libre, d'un système de commerce libéralisé et d'un milieu plus séduisant pour les investissements. Les gens d'affaires se rendant en Pologne aujourd'hui trouveront les Polonais prêts à faire des affaires et souhaitant en faire.

Il faut toutefois être bien préparé. L'inflation y reste un problème grave, l'infrastructure du pays a besoin d'être rénovée et, alors qu'il se dirige vers un marché libre, le gouvernement remodèle pratiquement l'ensemble du système d'un coup. L'ampleur des changements en cours amène inévitablement une période d'ajustement. De plus, nombre de choses usuelles à l'Ouest ne font qu'apparaître en Pologne. On pense ici aux télécommunications de pointe, aux compétences en gestion, au marketing de base.

Pour faire des affaires en Pologne aujourd'hui, il faut faire preuve de patience et de persévérance. Toutefois, parallèlement, le vent de réforme qui souffle non seulement sur la Pologne mais sur l'ensemble du Bloc soviétique laisse entrevoir des possibilités auxquelles on n'aurait même pas osé rêver il y a cinq ans. La Pologne se trouve à l'avant scène de ces changements et ouvre la voie au prochain grand défi pour les affaires internationales.

Figure 1,1
La Pologne est située au coeur des marchés européens



Les macro-régions et leur capitale

Macro-région	Capitale	Région en milliers de km ²	Population cités importantes	Population le reste	Voievodies
Nord	Gdansk	39,5	1,8	2,5	5
Sud-ouest	Wroclaw	40,5	1,2	3,2	7
Centre-ouest	Poznan	48,2	1,5	3,7	7
Centre	Varsovie	39,3	4,2	2,5	8
Nord-est	Bialystok	46,1	,6	2,0	5
Centre-est	Lublin	31,6	,6	2,1	5
Sud-est	Cracovie	38,7	1,9	3,6	8
Sud	Katowice	25,1	4,5	2,1	4
Total:		310,0	16,3	21,7	49

Aperçu général de l'économie polonaise

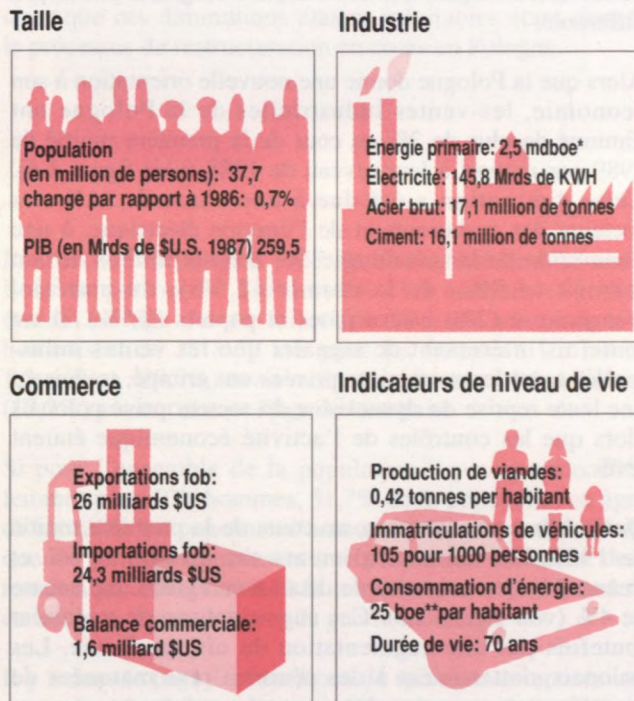
Située au centre de l'Europe, la Pologne bénéficie d'une position stratégique à quelques heures des grands marchés de l'Allemagne, de l'Autriche, de la Hongrie, de l'Italie, des Pays scandinaves, de la Roumanie, de la Tchécoslovaquie et de l'Union Soviétique. La Pologne a une superficie de 312 183 km² et des frontières avec l'Union Soviétique (1 244 km), la Tchécoslovaquie (1 310 km) et l'Allemagne de l'Est (460 km). Au nord, le pays est baigné par la Mer Baltique sur un littoral de 694 km.

Avec un PNB évalué en 1987 à 259 milliards de dollars US, l'économie polonaise est la plus importante de l'Europe de l'Est et la seconde du COMECON après celle de l'Union Soviétique. Le pays dispose d'une main d'oeuvre bien scolarisée et bien formée qui reste hautement compétitive en termes de coûts. La Pologne est dotée d'importants gisements de minerais, en particulier de charbon, de cuivre et de soufre et ses terres agricoles sont riches. Elle a une base d'industries lourdes bien développée qui excelle dans des domaines comme ceux de la construction navale. Pour de plus amples détails sur la façon

dont la production polonaise de produits importants se compare avec celle des autres pays, on se reportera à la figure 1.3 et au tableau 2 de l'annexe A.

Tous les pays du COMECON ont connu des difficultés économiques au cours des années 1980. La récession économique a commencé en 1979 en Pologne pour atteindre le creux de la vague en 1981 et 1982, alors le produit national brut (PNB) n'a plus été respectivement que de 98 et 97% de ce qu'il était en 1975. La croissance a repris par la suite mais ce n'est qu'en 1987 qu'on a dépassé les niveaux de production de 1978 (voir figure 1.4). On a ensuite constaté à nouveau un ralentissement qui s'est même transformé en récession alors que le pays a entrepris sa restructuration et sa réadaptation.

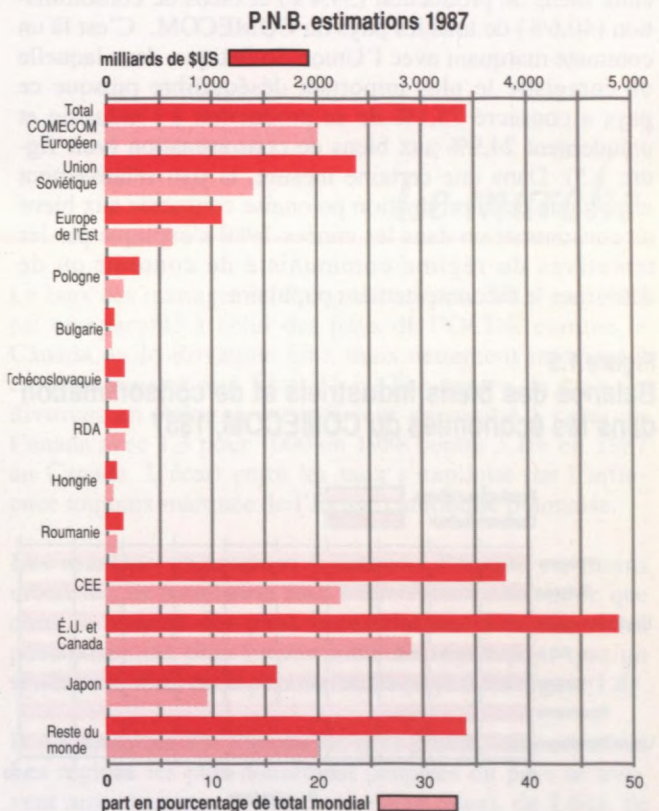
Figure 1.2
La Pologne: profil économique, 1987



Nota: *millions de baril jour d'équivalent pétrole
**baril jour équivalent pétrole

Sources: Central Intelligence Agency (CIA), manuel de statistiques économiques, 1988

Figure 1.3
La place de la Pologne parmi les économies du monde

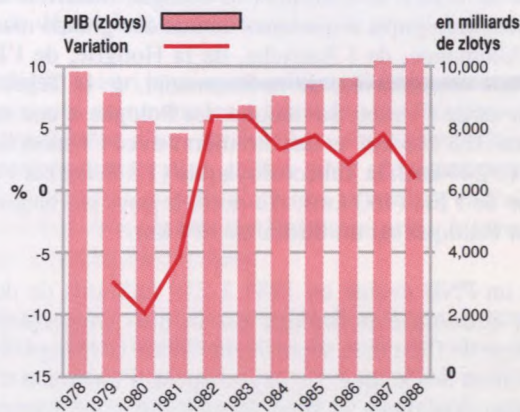


Source: Central Intelligence Agency (CIA) 1988

En 1988, environ 60% de la superficie totale de la Pologne, soit 18,7 millions d'hectares, étaient consacrés à des activités agricoles. Un autre 27,9%, soit 8,7 millions d'hectares, étaient en forêt et il n'y avait que près de 10% des terres à être consacrés à d'autres activités.

La Pologne est divisée en 49 régions administratives, appelées Voïévodies bien qu'il soit plus pratique de se représenter le pays comme étant formé de huit grandes régions (voir figure 1.1). La capitale est Varsovie avec 1,6 million d'habitants. Il y a dix villes de plus de 300 000 habitants sur un total de 822.

Figure 1.4
Produit intérieur brut de la Pologne, 1979 - 1988
millions de zlotys au prix constant de 1984

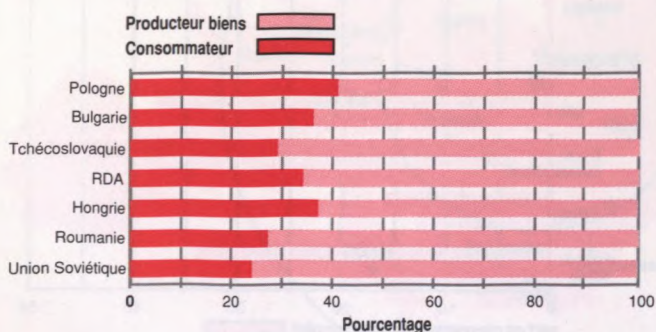


Source: PlanEcon, vol. 5 numéros 36 et 37, 15 septembre 1989.

La situation actuelle

Comme les autres pays à économie planifiée du COMECON, la Pologne a favorisé la production de biens industriels par rapport à celle de biens de consommation. Toutefois, en 1987, la Pologne avait le meilleur équilibre entre biens de production (59,4%) et biens de consommation (40,6%) de tous les pays du COMECON. C'est là un contraste marquant avec l'Union Soviétique, dans laquelle on enregistre le plus important déséquilibre puisque ce pays a consacré 75,1% de sa production à l'industrie et uniquement 24,9% aux biens de consommation (voir figure 1.5). Dans une certaine mesure, la part relativement importante de la production polonaise consacrée aux biens de consommation dans les années 1980 s'explique par les tentatives du régime communiste de contenir ou de détourner le mécontentement populaire.

Figure 1.5
Balance des biens industriels et de consommation dans les économies du COMECON, 1987



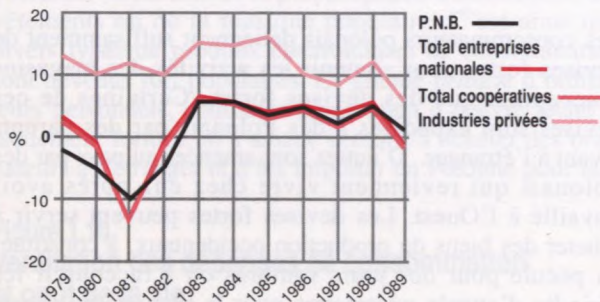
Source: Jan Vanous, PlanEcon, vol. 5, 1989.

En reprenant la distinction entre biens industriels et biens de consommation, deux indicateurs importants de la performance économique actuelle de la Pologne sont les ventes industrielles (inter-entreprises) et le commerce de détail (vers les consommateurs). Chacun traduit les difficultés économiques actuelles de la Pologne d'une façon différente.

Alors que la Pologne donne une nouvelle orientation à son économie, les ventes industrielles de la Pologne ont diminué de plus de 2% au cours de la première moitié de 1989 par rapport à leur niveau de 1988 (voir figure 1.6). Cette diminution a été due à une chute de 11% des secteurs des carburants et de l'énergie électrique, à une diminution de la métallurgie des métaux ferreux et non ferreux (4,3%), de la chimie (2,5%), du matériel d'ingénierie (2%) et des pâtes et papiers (0,5%). Il est toutefois intéressant de signaler que les ventes industrielles entre les entreprises privées ont grimpé, traduisant une lente reprise du dynamisme du secteur privé polonais alors que les contrôles de l'activité économique étaient levés.

Quant à la consommation, au cours de la première moitié de 1989, les ventes d'aliments ont grimpé de 5% et l'ensemble de commerce de détail a enregistré une hausse de 4% (voir figure 1.8). Ces augmentations ne traduisent toutefois pas une augmentation du niveau de vie. Les polonais s'attendaient à des pénuries plus marquées de biens de consommation depuis que le gouvernement communiste avait annoncé son intention de réformer le processus politique à la fin de 1987. De plus, une quantité importante de dollars détenus par des intérêts privés dans l'économie polonaise a été échangée contre des zlotys pour

Figure 1.6
Ventes industrielles, 1979 - 1989
 (croissance annuelle en pourcentage)



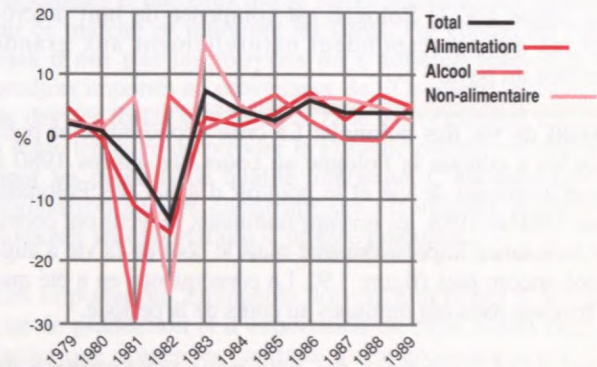
Source: Jan Vanous, PlanEcon, vol. 5, 1989.

maintenir le niveau de vie face à la croissance de l'inflation. Cette accumulation des produits et ces tentatives d'échappatoires ont amené une augmentation des ventes.

La production industrielle actuelle de la Pologne reste inégale d'après le calcul des Nations Unies sur l'évolution à court terme. Si on prend 1980 comme année de référence (indice 100), la production industrielle a atteint un indice de 119,7 en janvier 1989, 107,7 en février, 119,7 en mars et 109,9 en avril. De la même façon, le secteur de la fabrication est passé d'un indice de 118,8 en janvier à 109,6 en avril. Ce ralentissement s'explique en partie par la diminution rapide des ventes industrielles au cours des quatre premiers mois. D'après les calculs récents, les ventes en juillet 1989 ont été inférieures de 6% à celles de la même époque l'année précédente. Il faut toutefois préciser que ces diminutions étaient inévitables étant donné le processus de restructuration en cours en Pologne.

Il n'y a pas de solution rapide ni facile aux problèmes économiques auxquels la Pologne est confrontée. Il est fort probable que la Pologne continuera à éprouver des difficultés économiques au cours des années 1990. La réforme nécessite souvent de doter la capacité de production et de gestion des entreprises de nouveaux outils et de nouvelles structures, ce qui entraîne un ralentissement de la production pendant la mise en place de la réforme. La clé de la reprise sera la rapidité avec laquelle on parviendra à transformer la situation actuelle.

Figure 1.7
Commerce de détail en Pologne, 1979 - 1989
 (croissance annuelle en pourcentage)



Source: Jan Vanous, PlanEcon, vol. 5, 1989.

Le marché

Le marché polonais, en 1988, était constitué de 37,8 millions de personnes. Sur ce total 21,9 millions (57,9%) étaient en âge de travailler (de 18 à 64 ans pour les hommes et de 18 à 59 ans pour les femmes). Un autre 1,3 million (29,9%) avait moins de 18 ans et 4,6 millions (12,2%) avaient atteint l'âge de la retraite.

Si pour l'ensemble de la population il y a environ 105 femmes pour 100 hommes, 51,7% de la population en âge de travailler est constitué d'hommes. L'écart est dû au fait que les femmes constituent une proportion écrasante des retraités polonais, surtout à la suite des pertes plus lourdes en hommes durant la seconde guerre mondiale.

Il y a dans le pays 10,9 millions de ménages composés en moyenne de 3,3 personnes. Il n'y a que 1,6 million (14,6%) de ménages composés de personnes seules dans le pays et 2,3 millions de ménages (21,1%) composés de 5 personnes ou plus.

Le taux des mariages en Pologne (6,5 pour 1000 en 1988) est comparable à celui des pays de l'OCDE comme le Canada ou le Royaume Uni, mais nettement inférieur à celui enregistré aux États-Unis. Par contre, le taux de divorces en Pologne est inférieur de moitié à celui du Canada avec 1,3 pour 1000 en 1988 contre 3,1% en 1987 au Canada. L'écart entre les taux s'explique par l'influence toujours marquée de l'Église catholique polonaise.

Les marchés régionaux: Comme la Pologne est moins urbanisée, sa population tend à être moins concentrée que dans la plupart des pays industrialisés. Les dix villes polonaises les plus importantes ne regroupent que un sixième du total de la population du pays (voir figure 1.8)

Il y a toutefois des régions de plus grande concentration. Les régions les plus densément peuplées du pays se trouvent aux alentours de Varsovie (Warszawa), de Łódź, de Katowice et de Cracovie (Kraków). Comme on le constate

Figure 1.8
Population des principales villes de Pologne, 1988
 (milliers d'habitants)



Source : Pologne - Données statistiques, 1989

à la figure 1.9, la Pologne est composée de huit macro-régions qui correspondent naturellement aux grands marchés du pays.

Niveau de vie des polonais: La crise économique et politique qu'a connue la Pologne au cours des années 1980 a rogné le niveau de vie et le pouvoir d'achat des Polonais. Entre 1980 et 1988, les revenus nominaux moyens ont connu une croissance impressionnante mais le coût de la vie a augmenté encore plus (figure 1.9). La conséquence en a été que les revenus réels ont diminués au cours de la période.

Avant le réaligement des prix pour tenir compte de l'inflation, les Polonais dépensaient environ 30% de leur revenu pour l'alimentation. Le coût de celle-ci a augmenté sensiblement moins que la moyenne au cours de la période allant de 1980 à 1988 (voir figure 1.10). Les prix qui ont enregistré les plus fortes augmentations ont été ceux de l'alcool, du logement et de l'énergie. Ces postes pris ensemble représentent juste un peu plus du quart des dépenses totales des ménages. C'est dans le domaine du vêtement et de la chaussure qu'on a enregistré les augmentations de prix les plus faibles.

Les devises fortes: La Pologne a connu toutes les difficultés traditionnelles imputables aux économies à planification centralisée. Qu'on songe au goulot d'étranglement de la production, à l'irrégularité des approvisionnements en biens, à la piètre qualité et aux pénuries chroniques des produits de base, le marché polonais a tout connu à un moment ou à un autre. Cela a généré un appétit marqué pour les biens de consommation importés des pays industrialisés. Le public considère que ces produits sont de meilleure qualité et que leurs approvisionnements sont plus prévisibles, deux éléments qui compensent leurs prix élevés.

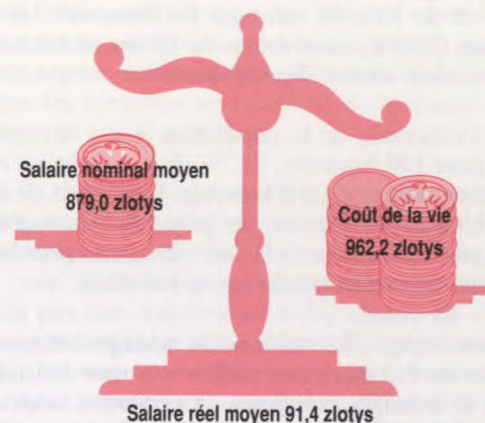
La demande en importations provenant de l'Ouest s'est heurtée aux efforts traditionnels du communisme pour maintenir l'économie du pays isolé du marché international. La solution du régime précédent a été de créer à côté de l'économie intérieure, reposant sur le zloty, un milieu parallèle utilisant les devises fortes. On a ainsi ouvert divers types de magasins de spécialités dans lesquels on doit payer exclusivement avec des devises fortes,

habituellement en dollars américains. Le gouvernement actuel a l'intention d'éliminer cette économie parallèle d'ici la fin de 1990 au moyen d'une réforme en profondeur sur les devises.

Les consommateurs polonais détiennent suffisamment de devises fortes pour soutenir les activités des magasins n'acceptant que des devises fortes. Certaines de ces devises sont expédiées à des Polonais par des parents vivant à l'étranger. D'autres sont amenées au pays par des Polonais qui reviennent vivre chez eux après avoir travaillé à l'Ouest. Les devises fortes peuvent servir à acheter des biens de production occidentaux, à constituer un pécule pour des jours sombres ou à raccourcir les périodes d'attente nécessaires pour la plupart des achats polonais. S'ils payent en zloty, les polonais attendront normalement plusieurs années la livraison d'une voiture ou d'un appartement, mais se les verront livrer immédiatement s'ils payent en devises fortes.

Il est difficile d'évaluer la quantité de devises fortes que détiennent les Polonais puisque toutes ne sont pas comptabilisées sur les comptes bancaires en devises fortes qu'ils ont droit d'avoir. Une source d'information a estimé que les ménages polonais détenaient en juin 1989 4 milliards de dollars en devises fortes sur des comptes d'épargne et un autre 3 milliards en liquide. Ces devises fortes jouent cependant un rôle stabilisateur essentiel dans l'économie polonaise, raccourcissant les pénuries et satisfaisant la demande à la consommation. En fait, il y avait virtuellement deux économies polonaises, une fonctionnant en zlotys et l'autre avec diverses devises convertibles. L'adoption par le gouvernement de la convertibilité du zloty aura pour but de réunir ces deux économies en une seule.

Figure 1.9
Revenus et coût de la vie en Pologne, 1988
 (1980 = indice 100)

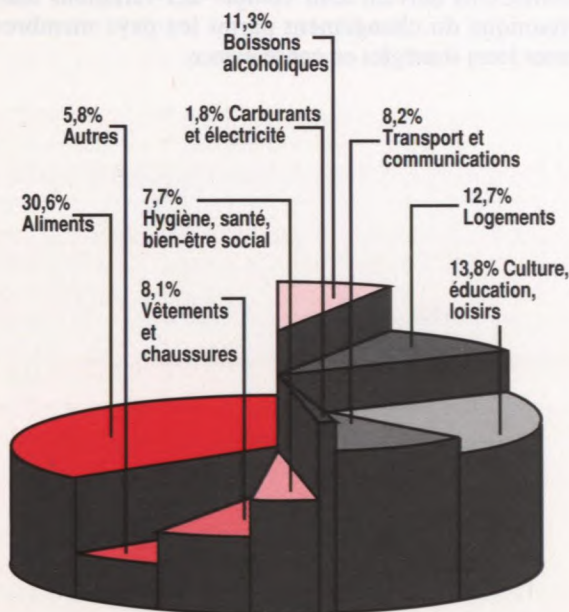


Source : Pologne - Données statistiques, 1989, tableau 34 p. 39.

Les possibilités de marché: Les Polonais font preuve d'un appétit marqué pour les importations occidentales. La demande de biens de consommation dans l'économie polonaise va au-delà de la préoccupation traditionnelle des vêtements ou de la musique populaire. C'est ainsi que divers types de produits électroniques de consommation sont devenus fort populaires. La grande pénurie d'ordinateurs personnels, combinée à une main d'oeuvre jeune et hautement formée en a amené certains à acheter des ordinateurs à l'étranger et à les importer en Pologne pour leur

utilisation personnelle ou la revente. Le gouvernement polonais encourage de telles importations en exonérant de droits de douane de telles importations à des fins personnelles. On constate de la même façon une très forte demande pour les importations de postes de télévisions, de magnétoscopes et de magnétophones qui sont soumis à des droits de douane relativement faibles.

Figure 1.10
Ventilation des dépenses de consommation et coût de la vie



	% du revenu 1988	(1988) indice 1980 = 100
Aliments	30,6	918,6
Boissons alcooliques	11,3	1 200,0
Vêtements et chaussures	8,1	799,4
Logement	12,7	1 100,0
Carburants et électricité	1,8	1 100,0
Hygiène, santé, bien-être social	7,7	834,5
Culture, éducation, loisirs	13,8	969,4
Transport et communications	8,2	989,7
Autres	5,8	N.D.

Source : Pologne - données statistiques, 1989

En un sens, le marché polonais est une cible facile pour les exportateurs occidentaux. La dislocation économique et les pénuries chroniques ont généré une demande très vive pour les biens de consommation. On peut pratiquement vendre n'importe quel produit sur un tel marché. Il est inévitable que les importations en provenance des pays de l'Ouest augmenteront quand les crédits occidentaux deviendront disponibles et que ceux qui se seront implantés les premiers sur ce marché en retireront les fruits. Par contre, les Polonais n'ont pas les moyens de s'acheter beaucoup de produits importés en provenance de l'Occident; les réserves de devises fortes sont limitées et le gouvernement résistera à toute tentative de prendre la Pologne comme un dépotoir pour les produits de qualité inférieure. C'est ainsi que sa législation sur les coentreprises est surtout destinée à favoriser les exportations d'origine polonaise.

Les importations étrangères doivent contribuer à la capacité de production et d'exportation du pays, sinon elles ne feront que gruger les capitaux d'une économie qui a déjà cruellement besoin d'investissements. C'est pourquoi le gouvernement polonais préfère encourager les coentreprises étrangères qui amènent des capitaux, des compétences en gestion ou de la technologie au pays pour développer la production et soutenir les exportations.

Les marchés adjacents: La Pologne constitue une base pratique pour l'exportation dans la mesure où elle est située au centre géographique de l'Europe qui regroupe environ 700 millions de personnes. Dans le cadre de ses efforts pour venir en aide à la Pologne, la Communauté européenne (CE) lui a accordé un traitement tarifaire préférentiel (GSP). La CE offre en vérité à la Pologne de l'aider à réduire sa forte dette extérieure en lui facilitant l'accès à ses marchés. La Pologne entretient aussi de longue date des relations étroites avec des pays comme la Finlande, la Suède, le Danemark et l'Autriche. Il est inévitable que la Pologne développera des liens économiques plus étroits avec les pays industrialisés de l'Europe de l'Ouest. Quand cela se réalisera, ses coûts moins élevés en main d'oeuvre et ses ressources humaines lui permettront de tirer parti de ces liens. Les entreprises qui profiteront maintenant de ces avantages se retrouveront à l'avenir dans une position stratégique forte.

En même temps, la Pologne a aussi instauré des relations économiques avec tous les pays du COMECON. On s'entend à reconnaître que le COMECON n'a pas de réseau élaboré de relations au niveau des entreprises. Les gouvernements communistes ont essayé de rendre leurs pays indépendants de l'économie internationale et ils ont contrôlé leurs relations commerciales, même avec d'autres

économies à planification centralisée. Le COMECON n'a jamais été un marché unique sans entrave au mouvement des biens ou des capitaux. Au contraire, il est constitué d'un ensemble de marchés distincts qui gèrent leurs échanges mutuels d'après des règles très strictes.

Alors que ses membres prennent le chemin de la réforme économique, le COMECON devra lui aussi évoluer. La Pologne a déjà proposé à ses partenaires d'éliminer les échanges commerciaux sous contrôle gouvernemental, de promouvoir le commerce entre les entreprises et d'adopter un système de transactions en devises convertibles plutôt qu'en «roubles de transfert» non convertibles comme par le passé. S'il survit comme un bloc commercial distinct, il est peu probable que le COMECON continue à gérer aussi étroitement les échanges que par le passé. Alors que ses membres réintégreront l'économie mondiale, ils devront abaisser les barrières et libéraliser la circulation des biens et des capitaux. Une position bien établie dans la région pourrait à ce moment offrir aux entreprises des avantages stratégiques importants.

Il est enfin important de réaliser que les pays d'Europe de l'Est évoluent à des rythmes différents. La Pologne a pris avec vigueur et de façon dramatique la direction des réformes, allant jusqu'à adopter la convertibilité de sa devise. Aucun autre pays de l'Europe de l'Est n'est allé aussi loin, même si la Hongrie a fait l'expérience de réformes depuis deux décennies. Pour l'instant, l'Union Soviétique a adopté un programme de réformes assez timide, même si certaines régions comme les républiques de la Baltique font davantage d'expériences. L'Allemagne de l'Est, la Bulgarie et la Tchécoslovaquie ne font que commencer le processus de réforme et il faudra voir si l'évolution politique sera suivie d'une réforme économique. Les hommes d'affaires qui souhaiteraient se servir de la Pologne comme d'un tremplin pour pénétrer les marchés du COMECON doivent tenir compte des variations dans la dynamique du changement parmi les pays membres et ajuster leurs stratégies en conséquence.

II. L'ampleur des changements dans la Pologne d'aujourd'hui

L'économie à planification centralisée

Un nouveau modèle économique

La réforme concernant les devises

Les attraits pour les investisseurs

L'économie à planification centralisée

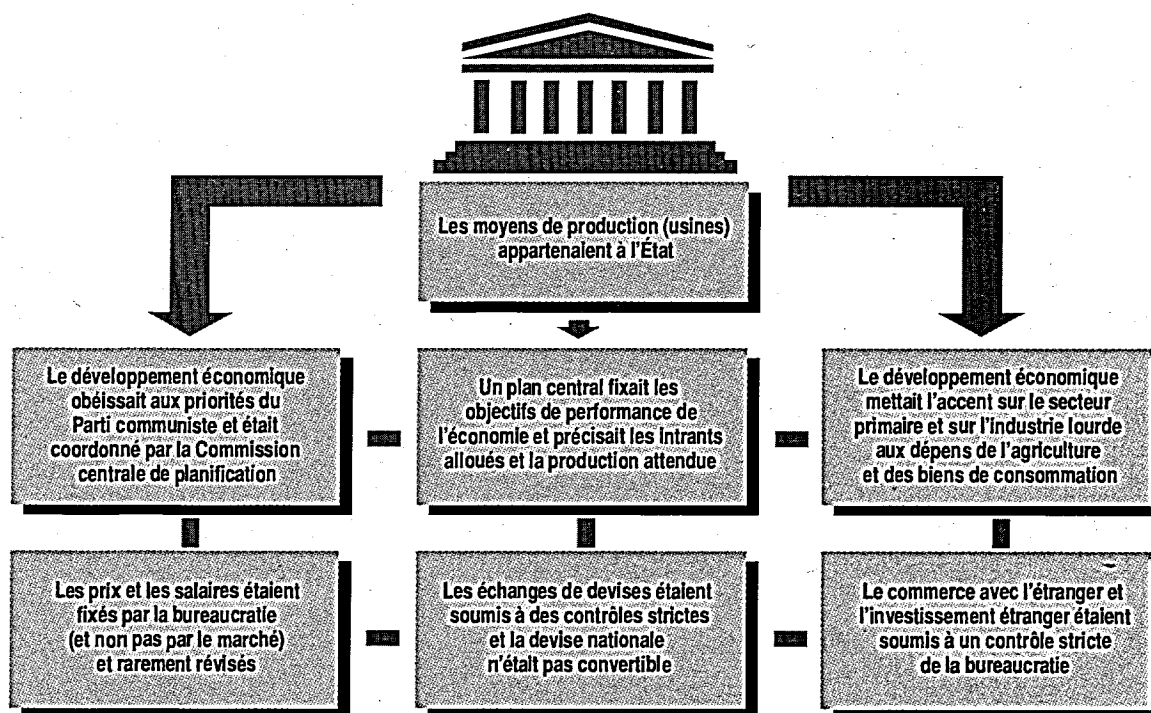
La Pologne transforme ses institutions politiques et économiques. Elle est entraînée de passer d'une dictature autoritaire à une démocratie parlementaire; d'un monopole communiste sur le pouvoir politique à une compétition pluraliste entre différents partis; et d'un contrôle politique centralisé de l'économie à une économie de marché. Pour effectuer ces changements, les lois sont abrogées ou reformulées, les structures administratives sont renouvelées, de nouveaux personnages arrivent sur le devant de la scène et le "bois mort" est éliminé de la bureaucratie. Les vieilles institutions sont abolies et de nouvelles sont mises sur pied.

L'ancien gouvernement communiste de Pologne (dirigé par le Parti des travailleurs unis de Pologne) avait mis l'accent sur une planification économique centralisée dans laquelle les forces du marché ne devaient pas jouer un rôle important (voir figure 2.1). Le principal instrument de gestion économique du régime communiste a été le Plan centralisé. Des plans quinquennaux fixaient les grandes orientations du développement national alors que les entreprises se voyaient remettre des plans annuels qui servaient de base à la gestion des opérations. Ce système fixait aux entreprises des objectifs de production et de vente et leur attribuait les intrants en matière première et la masse salariale nécessaires.

Au début, la planification économique centralisée a réussi à accélérer la croissance en Pologne en augmentant la quantité d'intrants servant à la production : on a construit plus d'usines, plus de personnes se sont jointes à la population active, on a extrait davantage de ressources du sol. Cette approche extensive a atteint ses limites au cours des années 1970. Le fait d'injecter davantage de travailleurs ou de ressources dans l'économie ne suffisait plus à assurer la croissance. La Pologne avait un besoin urgent de participer à la révolution technologique qui permettait l'accroissement de l'efficacité, l'amélioration des produits et des procédés et de la capacité concurrentielle dans les pays occidentaux.

Le gouvernement polonais a emprunté lourdement au cours des années 1970 pour moderniser son économie. Si des investissements comme ceux consacrés à la production en Pologne d'automobiles FIAT ont été un succès, dans de nombreux cas les fonds ont été gaspillés dans des projets géants non rentables, des projets qui n'avaient pas prévu la hausse des prix de l'énergie ou des projets qui dépendaient continuellement de l'importation de pièces de rechange et de matériel de l'Occident. De plus, près de la moitié de la dette extérieure a servi à importer des aliments pour apaiser les travailleurs qui étaient de plus en plus agités. À la fin des années 1970, le gouvernement

Figure 2.1
L'économie à planification centralisée



polonais avait accumulé une dette étrangère d'environ 20 milliards de dollars sans obtenir de contrepartie. L'économie polonaise à planification centralisée avait perdu sa seule force, c'est à dire une propension à une croissance rapide, sans obtenir en contrepartie aucun avantage comme la souplesse à approvisionner les marchés intérieurs et étrangers ou la capacité de satisfaire la demande croissante des consommateurs.

La crise économique et politique qui a explosée en 1980 a marqué le début de la fin pour le régime communiste en Pologne. L'opposition s'est regroupée autour de "Solidarité", un mouvement national de travailleurs et d'intellectuels qui a brisé le monopole du parti communiste sur l'information et le pouvoir politique. Le régime n'a réussi qu'à survivre quelques années de plus en ayant recours à la loi martiale et en déclarant Solidarité illégal.

Au cours des années 1980, il est devenu clair que le pays avait besoin d'abandonner la planification économique centralisée au profit d'une économie obéissant davantage aux lois du marché, mais le gouvernement communiste n'avait pas la volonté politique ni l'appui populaire nécessaires pour y parvenir. C'est ainsi que de 1982 à 1985, il y a eu en tout 330 lois d'adoptées et plus de 12 000 directives administratives. Une activité de cette ampleur a compliqué les efforts de réforme et imposé des contraintes additionnelles aux entreprises. Le gouvernement a réorganisé les ministères à vocation économique et réduit le nombre de personnes siégeant à la Commission centrale de planification, mais il ne s'est pas retiré de la gestion économique. Il a continué à contrôler les intrants en matières premières de toutes les entreprises industrielles, les décisions d'investissement, les besoins en devises étrangères et l'ensemble des priorités de l'économie. Ce qui a été encore plus néfaste a été que les entreprises qui n'étaient pas efficaces n'ont pas été autorisées à faire faillite. Sachant qu'elles pouvaient continuer à compter sur des subventions du gouvernement, de nombreuses entreprises n'ont pas procédé aux changements fondamentaux nécessaires pour améliorer l'efficacité de leur production alors que l'insatisfaction croissante de la population empêchait d'augmenter les prix.

Le programme de réforme est même devenu plus radical. À la fin de 1988, le gouvernement communiste a adopté de nouvelles lois sur l'activité économique qui démantelaient bon nombre des instruments du contrôle étatique sur l'économie et permettaient de créer un plus grand nombre d'entreprises privées (voir figure 2.3). En l'absence d'appui ou de soutien du public, le programme de réforme du gouvernement n'a pas donné les résultats escomptés. La réforme de la structure des prix s'est avérée tout particulièrement difficile. Les tentatives de mettre fin aux subventions et de réaligner les prix pour qu'ils reflètent les prix réels ont entraîné des augmentations abruptes de prix qui ont déclenché des demandes populaires d'augmentation des salaires pour conserver le pouvoir d'achat. Au début de 1989, la Pologne était prise dans la spirale inflationniste.

À la fin de 1988, alors que son programme économique était un échec, le gouvernement polonais s'est résolu à l'inévitable et a repris le dialogue avec l'opposition toujours illégale de Solidarité. Le mouvement a été reconnu et des élections à moitié libres ont été tenues en juin 1989; elles ont amené la victoire écrasante de Solidarité. Sonné par la force de l'opposition populaire, le parti communiste a été forcé d'abandonner son monopole et un nouveau gouvernement de coalition a été formé en septembre 1989 sous la direction de Tadeusz Mazowiecki de Solidarité.

Figure 2.2 La Pologne des années 1970 et 1980

- Les investissements dépassent la capacité d'absorption de l'économie;
- déséquilibre et pénurie des biens de production et de consommation;
- croissance de la dette extérieure qui atteint des niveaux qui ne sont plus gérables;
- inefficacités microéconomiques en ce qui concerne les choix techniques, la qualité de la production et la structure de la consommation;
- ralentissement de la croissance de la productivité de la main d'oeuvre et du capital;
- ralentissement marqué de la croissance d'ensemble de l'économie;
- les revenus réels ne parviennent pas à croître conformément aux objectifs de la planification et commencent même à diminuer;
- l'allocation des ressources du secteur affamé de la consommation devient moins efficace;
- les consommateurs polonais recherchent les produits occidentaux car l'économie nationale ne parvient pas à répondre à leurs besoins.

Un nouveau modèle économique

Figure 2.3

Traits saillants de la loi sur l'activité économique

(votée le 23 décembre 1988)

- ❑ Tout individu ou entreprise peut entreprendre une activité économique avec les mêmes droits que les autres entreprises;
- ❑ Les individus, corporations ou organismes non-corporatifs peut se lancer dans des activités économiques privées;
- ❑ Les activités des firmes privées ne font l'objet d'aucune restriction à condition qu'elles se soumettent aux lois polonaises;
- ❑ Les firmes privées peuvent employer un nombre illimité de personnes;
- ❑ Les firmes privées ont les mêmes droits en matière de financement que les entreprises d'état.

Inflation

Durant les années 80, l'inflation a été un problème croissant de l'économie polonaise. Les tentatives du régime communiste d'éliminer des subventions et de libérer les prix ont conduit à des demandes d'augmentation des salaires de la part des ouvriers. La spirale inflationniste était née. Aujourd'hui, l'inflation est à trois chiffres. Elle est stimulée par le processus des réformes économiques. Par exemple, les tentatives de réduire les distortions entre les prix dues à plus de 40 ans d'économie planifiée contrôlée conduisent à une augmentation des prix. En libérant le commerce extérieur, les prix intérieurs grimpent pour se mettre au niveau du marché mondial. Le gouvernement abandonnant les subventions intérieures et le contrôle des prix, les prix se réajustent d'eux-mêmes vers le haut. Devant la pression, les ouvriers demandent des augmentations de salaire compensatoires et les firmes se trouvent confronter à des charges salariales plus élevées qui se traduisent par des augmentations de leurs prix qui touchent les consommateurs. La dévaluation du zloty a donné des profits inattendus pour les détenteurs de devises fortes et cela a accru la consommation, alimentant encore plus l'inflation.

La Pologne est le premier pays dans lequel un parti communiste a cédé pacifiquement le pouvoir à une coalition non communiste. Le changement de gouvernement n'est toutefois que la première étape d'un long processus de renouveau économique et social. L'économie polonaise abandonne rapidement l'économie à planification centralisée de type soviétique au profit d'un système qui protège et garantit les droits à la propriété privée et dans lequel ce sont les lois du marché, animé par les entreprises privées, qui fixent les prix et commandent à l'activité économique. Dans le mois qui a suivi son arrivée au pouvoir, la coalition dirigée par Solidarité a annoncé un programme de réforme économique conçu pour reprendre le contrôle de l'inflation, restaurer la stabilité économique, démanteler l'ancien système, introduire les mécanismes du marché et encourager l'entreprise privée.

Solidarité doit prendre rapidement des décisions difficiles et obtenir des résultats tangibles avant que l'appui populaire ne diminue. C'est ainsi qu'on a estimé que le retrait des subventions et la libéralisation des prix amèneront à court terme une diminution des salaires réels de 20 %. Le temps qu'il leur faudra pour remonter la pente dépendra de la rapidité avec laquelle la déréglementation et les autres stimulants relanceront la productivité. Le succès du programme de réforme sera fonction de la rapidité de la restructuration en même temps que de la confiance de la population et de son acceptation des réformes. En ce sens, la coalition de Solidarité bénéficie d'un avantage important par rapport au gouvernement communiste car elle est arrivée au pouvoir avec un degré très élevé d'appui populaire.

Solidarité n'est pas un parti politique au sens occidental. C'est un mouvement à la base très étendue qui regroupe des travailleurs, des intellectuels, des agriculteurs et d'autres intervenants sociaux. Ce regroupement de la société polonaise n'a eu comme dénominateur commun que son opposition au régime communiste. Une fois que ce régime aura été déposé, Solidarité se fractionnera inévitablement en groupes politiques qui représenteront les intérêts particuliers de ses éléments constitutifs. On constate dès maintenant qu'il y a au sein de Solidarité à la fois des réformateurs de l'économie qui veulent une solution radicale de marché libre et des syndicalistes qui s'efforcent de protéger leurs membres des effets de la réforme. Une chose est toutefois sûre, quelque soit l'avenir des réformes en Pologne, on ne reviendra pas au modèle d'économie à planification centralisée. Le pays se dirige maintenant vers un nouveau modèle économique qui s'en remet de plus en plus aux règles du marché. Il est certain qu'il n'y aura pas de retour en arrière alors que le vent de réforme souffle sur toute l'Europe de l'Est.

La participation étrangère: La façon dramatique dont le gouvernement de Solidarité a pris le pouvoir a retenu l'attention d'un grand nombre de gouvernements étrangers et d'agences internationales. Ils ont conscience que, étant l'économie la plus importante d'Europe de l'Est, la Pologne peut servir de point de départ pour la diffusion des réformes dans toute la région. Elle leur paraît aussi un excellent point de départ pour accroître le commerce et les investissements dans toute l'Europe de l'Est.

Nombre de gouvernements occidentaux ont reconnu que la Pologne aura besoin d'une aide concrète et immédiate pour appuyer le processus de réforme. Ceux qui ont bougé les premiers sont ceux qui ont le plus d'intérêts politiques et économiques dans ce pays et ceux qui veulent y jouer un rôle important à l'avenir. L'Allemagne de l'Ouest a promis une aide de 1,2 milliard de dollars US. Le Congrès des États-Unis envisage une aide de 700

millions de dollars. La France, l'Italie et le Royaume-Uni ont également annoncé la mise en place de programmes d'aide, tout comme certains pays scandinaves. Le Canada a mis sur pied un programme de 42 millions de dollars canadiens en aide alimentaire, en crédit et en aide technique. De plus, plusieurs pays cotisent à un fonds de 1 milliard de dollars devant servir à stabiliser la devise polonaise. En faisant le total de tout cela, l'aide étrangère promise à la Pologne par les gouvernements occidentaux se situe maintenant entre 5 et 10 milliards de dollars sur plusieurs années pour offrir une aide concrète aux réformes et aux diverses initiatives (voir figure 2.5).

Pour les investisseurs occidentaux, un indice toutefois plus immédiat de la viabilité économique de la Pologne est l'attitude du Fonds monétaire international (FMI). Les créanciers commerciaux occidentaux, qui détiennent les 2/3 de la dette étrangère de la Pologne de 38 milliards de dollars US, ont précisé que tout refinancement de la dette polonaise dépendra d'une entente entre la Pologne et le FMI. Si le FMI et les créanciers sont convaincus que le programme de réforme du gouvernement est viable, de nouveaux crédits afflueront alors dans le pays. Les autorités polonaises viennent tout juste, au moment de la rédaction de ce rapport, de parvenir à une entente sur un programme d'ajustement avec les dirigeants du FMI en vertu duquel le Fonds prêtera environ 700 millions de dollars U.S. à la Pologne. Les principaux éléments de ce plan sont des réductions des dépenses gouvernementales pour équilibrer le budget, un gel éventuel des salaires et la convertibilité intérieure du zloty. Cette dernière mesure est un geste sans précédent pour tenter de rompre la spirale inflationniste.

Figure 2.5
À quoi servent les crédits occidentaux accordés à la Pologne

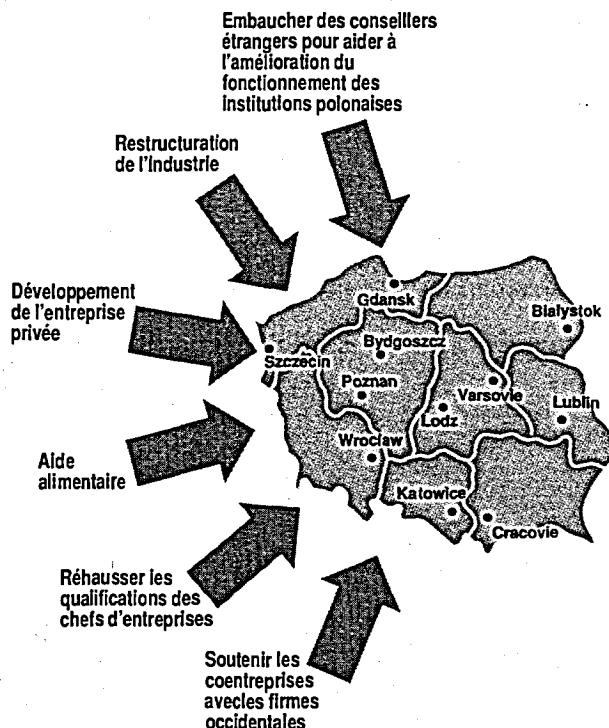


Figure 2.4
Objectifs principaux du gouvernement de coalition de Solidarité
(annoncés en octobre 1989)

À court terme:

- Contrôler puis éliminer l'inflation;
- Réduire le déficit budgétaire;
- Réduire puis éliminer l'écart entre les taux de change officiel et du marché pour la devise polonaise;
- Freiner les effets économiques des monopoles;
- Supprimer le contrôle des prix et les aides de l'état;
- Permettre la liquidation des entreprises déficitaires;
- Utiliser les taux d'intérêts pour encourager l'épargne;
- Encourager l'émergence d'un marché des capitaux local
- Réduire les activités d'investissements de l'état;
- Commencer la privatisation des sociétés d'état;
- Encourager le développement des entreprises privées;

À long terme:

- Transformer les relations de propriété pour qu'elles ressemblent à celles des économies de pays industrialisés;
- Mettre en valeur l'indépendance des entreprises nationalisées;
- Se diriger vers un marché libre qui comprend la liberté des prix;
- Créer les conditions de libre compétition grâce au démantèlement des monopoles et des entraves à la création de nouvelles entreprises;
- Ouvrir l'économie polonaise au commerce international en établissant la convertibilité de la monnaie polonaise;
- Achever la réforme des taxes, banques et systèmes de crédit;
- Créer un marché libre de la main-d'oeuvre.

Réforme touchant les devises

Figure 2.6

Traits saillants de la loi sur les devises

(votée le 15 février 1989)

- Les entreprises sont tenues de vendre une partie donnée de leurs gains en devises fortes aux banques au taux officiel;
- La monnaie polonaise ne peut encore être sortie ou rentrée dans le pays sans autorisation
- Les compagnies ne peuvent sortir de devises étrangères sans un permis spécial à moins que leurs gains proviennent de l'exportation ou aient été rentrés dans le pays.
- Les banques commerciales peuvent organiser des ventes aux enchères auxquelles les entreprises ont le droit d'acheter ou de vendre des devises étrangères;
- Les résidents polonais peuvent effectuer des achats de devises et des ventes au comptoir avec un permis de la Banque nationale;
- Les voyageurs étrangers se rendant en Pologne sont encore obligés d'échanger un certain montant de devises au taux officiel pour chaque jour passé dans le pays;
- Les étrangers qui doivent payer les services médicaux, les frais de justice, l'immobilier, le transport de marchandises et les loyers en zlotys, doivent obtenir les sommes nécessaires en changeant leurs devises fortes au taux officiel.

Source: Poland - International Economic Report 1988/89, pp. 161-170

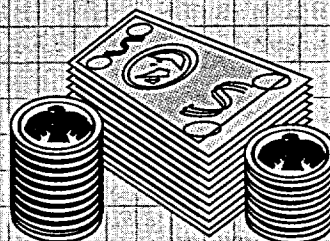
La première étape importante vers la réforme du système financier de la Pologne a été l'adoption de la loi sur les devises le 15 février 1989 (voir figure 2.6). Grâce à elle, le zloty peut être converti en devises fortes en Pologne. Si à une époque toute forme d'échanges privés de zlotys polonais contre des devises fortes était illégale, les nouvelles lois permettent maintenant aux résidents polonais d'échanger des devises à des conditions qui sont en réalité celles du marché. Il permet également aux entreprises d'acheter ou de vendre des devises fortes à d'autres entreprises lors de ventes aux enchères. Comme il y a en plus un taux de change officiel et artificiel (et très défavorable) qui s'applique à de nombreuses transactions avec le gouvernement, il y a maintenant en Pologne trois taux de change distincts. À titre d'exemple, à la mi-octobre 1989, le dollar américain s'échangeait contre 8000 zlotys sur le marché libre alors que le taux officiel donnait environ 2000 zlotys.

Une conséquence de la loi sur les devises du 15 février a été la prolifération des marchés dits kantors appartenant à des intérêts privés. Ceux-ci, ne disposant pas de réserves importantes, fonctionnent selon la loi du marché. Ils révisent leur taux de change continuellement pour conserver un équilibre entre les flux dollars-zlotys et zlotys-dollars. Toute personne résidant en

L'impact de la réforme sur les devises sur les affaires

La réforme sur les devises a rendu les choses plus faciles pour les occidentaux qui font des affaires en Pologne:

- Les compagnies peuvent rentrer librement des devises dans le pays pour mener des opérations;
- Les compagnies peuvent effectuer des opérations de changes dans les deux sens au taux fixé par la Banque nationale de Pologne;
- Toutes les opérations effectuées en Pologne doivent l'être en zlotys. Les opérations avec l'étranger seront effectuées en devises fortes;
- Toutes les devises fortes utilisées pour mettre sur pied une entreprise peuvent être rapatriées librement après paiement des taxes;
- Les étrangers réalisant exclusivement des ventes sur le marché intérieur polonais rencontreront encore des restrictions pour sortir les devises du pays;
- La Pologne se dirige vers la convertibilité complète du zloty.



Pologne, ou la visitant, est libre d'échanger de l'argent dans une direction ou dans l'autre sur le marché kantor. Les étrangers ne peuvent toutefois pas emmener à l'extérieur du pays l'argent qu'ils ont ainsi échangé, pas plus qu'ils ne peuvent utiliser les zlotys achetés au marché kantor pour payer les transactions dont la loi précise qu'elles doivent être faites au taux officiel arbitrairement bas.

L'entrée en vigueur d'une nouvelle loi sur les devises le 1^{er} janvier 1990 (figure 2.7) permet la convertibilité interne du zloty et supprime les taux de change officiels qui étaient artificiels et irréalistes. Cette loi supprime également un bon nombre de restrictions concernant les transactions en devises en Pologne et permet aux individus et aux entreprises polonaises d'acheter et de vendre facilement des devises fortes.

La loi s'efforce de renforcer la crédibilité du zloty en donnant l'assurance que la Banque nationale de Pologne défendra sa valeur en le convertissant en devises fortes sur demande. On tente ainsi de renverser la tendance à la «dollarisation» de l'économie polonaise et de mettre un terme aux deux économies distinctes qu'on retrouvait en Pologne, l'une fonctionnant en devises fortes et l'autre en zlotys. La nouvelle loi, si elle parvient à limiter les pressions inflationnistes, constituera un grand pas vers la pleine convertibilité du zloty. Pour y parvenir, il faudra toutefois que les devises fortes comme le zloty puissent entrer et sortir librement de Pologne et que la Banque centrale polonaise soit prête à défendre sa devise sur le marché intérieur, mais aussi sur les marchés internationaux. Ce n'est pas encore le cas au moment de la rédaction de ce rapport, même si les autorités polonaises semblent y songer sérieusement.

Les hommes d'affaires souhaitant travailler en Pologne devraient voir dans cette nouvelle loi une nouvelle preuve de sérieux avec lequel le gouvernement prend en main les difficultés économiques du pays. C'est un pas supplémentaire dans la voie d'une économie de marché et cela rendra les affaires plus faciles en Pologne. Alors que la réforme des changes se met en place, les aides financières sont supprimées, les prix font l'objet d'un réajustement et les salaires sont contrôlés. On a tous les éléments de la médecine forte dont la Pologne a besoin pour briser l'inflation et entamer la cure d'une économie malade.

Figure 2.7
Éléments principaux de la nouvelle loi sur les devises
(à la date du 1 janvier 1990)

- La banque nationale de Pologne vendra des devises fortes à toute entreprise locale qui en a besoin pour ses activités commerciales;
- Toute entreprise polonaise qui gagne des devises fortes à l'étranger devra les vendre à la banque nationale de Pologne;
- Les distinctions existant entre le marché officiel et le marché parallèle seront éliminées;
- Le président de la banque nationale de Pologne a autorité pour fixer et modifier les taux de change bancaires en fonction de la demande du marché;
- Les individus pourront acheter ou vendre des devises fortes sur les marchés kantors;
- Les kantors ont le droit d'acheter ou de vendre des devises fortes à des entreprises polonaises;
- Bien qu'il subsiste quelques restrictions sur les devises fortes, la loi exige que toute transaction interne soit effectuée en zlotys pour éviter la "dollarisation" de l'économie polonaise;
- Les kantors ne peuvent pas encore acheter ou vendre de devises fortes aux entreprises étrangères mais elles peuvent le faire avec des étrangers individuellement;
- Les étrangers se rendant en Pologne ne sont plus obligés de vendre un montant donné de devises fortes de même qu'ils ne seront pas forcés de payer leurs frais d'hôtel et de services en devises;
- Les banques commerciales restent l'intermédiaire principal dans les transactions avec l'étranger.

Les attraits pour les investisseurs

Les investisseurs songeant à des activités en Pologne trouveront une situation fluide. Cette situation qui au premier abord semble risquée offre, après un examen plus attentif, des possibilités indéniables. Le processus de réforme de la Pologne est maintenant irréversible. Le nombre des intransigeants du parti souhaitant un retour en arrière s'effrite. L'énorme majorité de l'opinion polonaise est favorable à un changement radical des structures. Les analystes les plus au fait de la situation en Pologne, même au sein du parti communiste, sont en faveur du démantèlement du système de planification centralisée et pour la création d'une économie de marché.

Tout en poursuivant sa réforme économique, la Pologne peut espérer accroître ses achats de produits auprès de pays à économie moderne tout comme sa participation à des projets communs avec leurs entreprises. La disponibilité de crédits occidentaux pour couvrir de tels achats et participations signifie que le commerce avec la Pologne et les relations dans le domaine des investissements avec l'Ouest iront en s'accroissant. En règle générale, on peut considérer que les biens occidentaux remplaceront les produits de basse qualité que la Pologne achète traditionnellement, en vertu d'accord bilatéraux, aux autres pays du COMECON.

Certains types d'affaires réussiront mieux que d'autres. Ceux qui ne se lanceront que dans l'exportation à court terme en Pologne risquent de se retrouver en possession de zlotys dont la valeur s'écroule rapidement ou de devises fortes qu'ils ne pourront pas facilement sortir du pays. Les investisseurs qui sont prêts à travailler dans le long terme ont plus de chance de réussir. Les investissements en capitaux présentent une meilleure garantie contre l'inflation que les activités commerciales qui visent le court terme. De plus, les projets d'investissements lancés maintenant auront leur plein effet dans quelques années après la fin de la période transitoire difficile. Enfin, les investissements à long terme peuvent profiter des avantages qu'offrent la Pologne tels que la main-d'oeuvre bon marché, les ressources en personnel qualifié et la situation géographique.

Les hommes d'affaires occidentaux, cherchant à travailler en Pologne, doivent s'intéresser plus particulièrement aux monopoles d'état qui sont en voie de démantèlement. Des secteurs entiers de l'économie appartenaient à des conglomérats dont le mandat était l'approvisionnement du marché intérieur. C'était le cas du secteur primaire et des industries lourdes comme les mines et les aciéries, mais c'était également vrai pour les transports routiers, le téléphone et la télévision. Tandis que ces monopoles disparaissent, les chefs d'entreprises polonais qui se placent sur le marché auront besoin de s'équiper et de se former. Dans l'environnement actuel à évolution rapide, presque tous les secteurs de l'économie polonaise auront besoin de tels fournisseurs.

Enfin, cette situation offre des possibilités remarquables aux investisseurs. Les lois et les institutions auxquelles obéissent la conduite des affaires en Pologne évoluent si rapidement qu'il est difficile de suivre le rythme. Cela a pour effet que les lois qui constituent aujourd'hui des obstacles pourraient avoir été abrogées d'ici six mois. Il faut se souvenir qu'il arrive souvent en Pologne que quelque chose soit faisable non en fonction de la loi ou des règlements qui s'appliquent mais en fonction de l'interprétation de ces lois et de ces règlements par les dirigeants locaux. Au cours de cette période de changements intenses, un nombre croissant de dirigeants polonais sont ouverts à la mise en place d'un climat favorable aux investissements et pourraient fort bien se montrer plus souples sur l'interprétation des règlements.

La transition en Pologne donne aux investisseurs étrangers un avantage de négociation inhabituelle. C'est ainsi que les dirigeants polonais n'hésitent pas à signaler que les modifications récentes à la loi sur les investissements étrangers sont dûs dans une large mesure à l'apport des 700 entreprises étrangères qui ont investi en Pologne depuis 1982. Ces investisseurs peuvent jouer un rôle crucial pour aider le gouvernement polonais à définir le contexte économique qui favorisera les investissements étrangers et la croissance intérieure.

III. Les investissements et les coentreprises

Le rôle des investissements

La nouvelle législation

Les stimulants fiscaux

Les objectifs polonais

L'implantation d'une coentreprise

en Pologne

Le défi de la coentreprise en Pologne

Le rôle des investissements

Figure 3.1

Points saillants de la loi sur les investissements en Pologne

(publiée le 23 décembre 1988)

- ❑ Les compagnies et les personnes étrangères peuvent détenir une majorité et même jusqu'à 100% d'actions dans une coentreprise.
- ❑ Les firmes étrangères doivent participer à hauteur de 20% du capital de la coentreprise.
- ❑ Toute coentreprise ou activité sous licence est contrôlée par l'Agence polonaise des investissements étrangers (APIE).
- ❑ La contribution étrangère à une coentreprise peut se faire sous forme d'un apport de capitaux ou d'hommes. La contribution en personnel doit être évaluée aux taux du marché et sa valeur est sujette à des révisions par l'APIE.
- ❑ Pour son fonctionnement en Pologne, une coentreprise doit effectuer toutes ses transactions en zlotys qu'il peut acheter ou vendre librement auprès de la banque nationale de Pologne.
- ❑ La coentreprise reçoit automatiquement une exonération d'impôts pour les trois premières années de fonctionnement. Une exonération supplémentaire de trois ans peut être accordée aux coentreprises actives dans des secteurs préférentiels.
- ❑ Les entreprises d'état, les firmes privées polonaises et les individus peuvent participer à une coentreprise avec l'étranger.
- ❑ Bien que l'impôt sur les sociétés soit de 40%, il y a une réduction de 0,4% pour chaque 1% du chiffre d'affaire total qui va à l'exportation (jusqu'à 10%).
- ❑ Les bénéfices réinvestis sont exempts d'impôt.
- ❑ Les machines et équipements importés et destinés à une coentreprise sont admis en franchise pendant les trois premières années.
- ❑ Le profit net tiré des exportations (surplus des gains à l'export sur les importations) peuvent être transférés à l'étranger.

Même avant l'arrivée au pouvoir du gouvernement de Solidarité, tout le monde reconnaissait en Pologne que le pays avait besoin de technologie, de capital et de compétences en gestion. Pour améliorer sa balance commerciale et payer sa dette extérieure, la Pologne a limité ses importations au début des années 1980. Malgré cela, les importations occidentales ont commencé à croître vers le milieu des années 1980 et elles avaient atteint 1 milliard de dollars au moment de la chute du gouvernement communiste.

On savait aussi que ces apports devaient venir de l'Occident et que le pays n'avait pas suffisamment de devises fortes pour se les offrir. Un nouveau flux de crédits occidentaux aidera certainement à maintenir les importations, une solution de remplacement importante à l'achat direct de biens et de services et la recherche d'investissements occidentaux.

De nos jours, les investissements étrangers prennent de nombreuses formes. Ils vont beaucoup plus loin que les simples achats ou la construction d'usines et englobent des alliances stratégiques, des accords de licences, des participations à des consortium de recherche et développement, des ententes de coproduction et de commercialisation et des coentreprises. Certains de ces types d'investissement conviennent moins bien à la Pologne d'aujourd'hui. C'est ainsi que jusqu'à ce que les lois sur la propriété aient été modifiées en Pologne, il est peu probable qu'il y ait beaucoup d'investissements étrangers en usines ou en matériel neuf.

Les accords de licence: la Pologne s'intéresse depuis longtemps aux licences et ceci dans les deux directions. Par exemple dans les années 1970, elle a acquis plus de 400 licences dans les pays occidentaux mais ce chiffre a baissé dans les années 1980, le pays manquant de moyens de paiement pour de telles acquisitions. En 1987, la Pologne n'a acheté que 10 licences étrangères et seulement 2 en 1988. Dans l'autre sens, entre 1981 et 1988, elle a vendu 64 licences à l'étranger, 11 en 1987 et 10 en 1988. On reconnaît qu'il s'agissait là d'ententes relativement mineures concernant des installations de recherches industrielles, des universités et l'Académie polonaise des sciences, mais elles représentaient un investissement technologique.

Les coentreprises: Le moyen préféré pour attirer des investissements étrangers reste cependant les coentreprises. Dans une coentreprise, une part de la capacité industrielle du pays est offerte en échange de la production de biens destinés à répondre aux besoins de la Pologne. En 1986, le gouvernement polonais a adopté une loi sur les investissements étrangers qui encourage les coentreprises entre les sociétés étrangères et celles appartenant à l'État polonais, mais qui exclue les entreprises polonaises appartenant à des intérêts privés. La législation limite la participation des étrangers à 49% de l'entreprise et prévoit que jusqu'à 25% des gains en devises étrangères doit être vendu au gouvernement polonais au taux de change officiel. Comme prime additionnelle, toutes les coentreprises ayant des partenaires occidentaux étaient exonérées d'impôt pendant deux ans. Ces stimulants se sont toutefois avérés insuffisants pour effacer l'inquiétude des investisseurs envers l'économie polonaise et le leadership communiste. En 1988, il y eu 52 nouvelles coentreprises en Pologne.

La nouvelle législation

Les résultats sans éclats de la législation de 1986 ont poussé le gouvernement à continuer à libéraliser les stimulants disponibles pour les coentreprises avec des partenaires occidentaux. Une nouvelle loi sur l'activité économique avec la participation de citoyens étrangers a été adoptée le 23 décembre 1988 (voir figure 3.1). La caractéristique la plus importante de cette loi est probablement que, dorénavant, les partenaires occidentaux peuvent posséder entre 20 et 100% d'une entreprise polonaise avec une participation financière d'au moins 50 000 \$US dans la nouvelle entreprise. Ils ont aussi la possibilité de rapatrier librement les profits obtenus à l'exportation. L'entreprise peut s'intéresser à tous les secteurs de l'économie polonaise, sauf ceux qui ont trait à la sécurité nationale ou qui provoqueraient une dégradation indue de l'environnement. Toutes les coentreprises avec des partenaires occidentaux ont droit à une exonération fiscale pendant trois ans. Si l'entreprise opère dans un domaine reconnu comme étant une priorité nationale, l'exonération fiscale peut être prolongée jusqu'à six ans (voir figure 3.2). Du côté polonais, les entreprises privées et les particuliers peuvent participer à des coentreprises étrangères en ayant les mêmes droits que les entreprises appartenant à l'État. Cela fait que la réglementation polonaise sur les investissements étrangers est maintenant une des plus libérales au monde.

Il faut ajouter que la loi prévoit la création d'une Agence polonaise d'examen de l'investissement étranger (APIE) à qui il incombe de surveiller la mise en place de la nouvelle loi et qui est le principal point de contact au gouvernement pour les investissements étrangers. Les coentreprises polonaises avec participation étrangère doivent obtenir un permis de l'agence avant de commencer à faire des affaires. Il faut également obtenir la permission de l'APIE pour toute modification à la structure du capital-action ou tout transfert des titres de propriété au sein de l'entreprise. Enfin, l'agence a le droit d'examiner les activités de l'entreprise pour s'assurer qu'elle respecte les conditions originales qui lui ont été fixées lors de sa création.

Figure 3.2

Secteurs préférentiels pour les coentreprises

(ouvrant droit à six ans d'exemption d'impôts)

Agriculture et alimentation

Machines pour la production, la conservation, la mise en conserve, la production d'aliments naturels et de spécialités gastronomiques, nourriture pour animaux, la récolte et la transformation des fruits et légumes;

Produits pharmaceutiques

Équipement de laboratoire, thérapeutiques, véhicules pour handicapés, produits pharmaceutiques, herbes médicinales;

Industries chimiques et du papier

Engrais, méthodes de protection des plantes, produits plastic, papier et cartons;

Matériaux de construction

Machines, équipement, outillage, accessoires, produits plastic pour la construction, production de matériaux, isolation, céramiques, plomberie, compteurs d'électricité, à gaz et à eau;

Protection de l'environnement

Usines et équipements de purification;

Technologies de pointe

Processus et équipements d'économie d'énergie, robots industriels et équipement de chaînes d'assemblage automatique;

Télécommunications, Électronique et composants

Cables, ordinateurs, systèmes, programmes, production et installation de fibres optiques, appareils de mesure, composants électroniques et le matériel, tubes à quartz et leur fabrication, feuillets pour les circuits imprimés et de commutation;

Appareils de mesure et de test

Équipement de bureau et d'imprimerie

Produits de métallurgie des poudres

Produits finis

Équipement ménager de pointe, dispositifs électroniques nouveau en Pologne, outillage de transformation des métaux;

Machinerie d'emballage, matières & Production

Transport

Équipement de réparation de voies ferrées, d'auto, aéronautique, équipement de transport maritime pour les opérations de chargement automatisées;

Tourisme

Construction et gestion d'établissements de tourisme.

Les stimulants fiscaux

Procédures comptables

La loi sur les investissements étrangers stipule que le Ministre des finances détermine les principes généraux des procédures comptables à utiliser dans une coentreprise conformément au code commercial polonais. Les procédures comptables polonaises diffèrent de celles utilisées dans les pays industrialisés de pointe. Par exemple, les plans d'amortissement ont une durée plus longue en Pologne que dans les pays occidentaux. D'autre part, les cabinets d'expert-comptables occidentaux ouvrent maintenant des bureaux et participent à des coentreprises en Pologne. Ils fourniront aux investisseurs leur aide en les familiarisant aux coutumes polonaises.

Le bilan annuel de la coentreprise doit être vérifié par le Ministère des finances ou par une compagnie agréée choisie par la coentreprise. Le Ministère dispose de trois mois pour effectuer la vérification et si aucune objection n'est soulevée durant cette période, le bilan est considéré comme approuvé. La vérification sert à déterminer la part de bénéfices que la compagnie a le droit de transférer à l'étranger, mais le Ministère des finances a autorité pour permettre à une compagnie de transférer des fonds supplémentaires au-delà de la limite fixée par la loi sur les investissements étrangers.

Pour encourager les investissements occidentaux, la loi sur les investissements étrangers offre une gamme impressionnante de stimulants fiscaux, le plus intéressant étant sans doute l'exonération d'impôts déjà mentionnée et qui peut durer de trois à six ans. Cependant, il existe d'autres stimulants. Les coentreprises occidentales sont normalement soumises à un impôt sur les sociétés de 40%. Il y a toutefois une réduction de 0,4% du taux d'impôt sur les sociétés pour chaque 1% du chiffre d'affaire total imputable aux exportations. Ce stimulant à l'exportation peut réduire le taux d'imposition des sociétés jusqu'à 10%. Une entreprise qui exporte 75% de sa production devrait, avec cette formule $40\% - (0,75\% \times 0,4\%)$, serait soumise à un taux d'imposition de 10% et n'aurait pas accès à d'autres stimulants fiscaux pour des exportations additionnelles.

Déductions: La réglementation fiscale prévoit des déductions additionnelles. C'est ainsi que les réinvestissements dans l'entreprise ou les dons pour des projets à caractère social sont déductibles d'impôt. Même dans ce cas, ces déductions ne peuvent pas réduire le taux d'imposition des sociétés en dessous de 10%.

Impôt sur le revenu: Les actionnaires étrangers dans une coentreprise sont soumis à un impôt sur le revenu de 30% sur leurs dividendes si ils sont sortis du territoire. La Pologne a toutefois signé une entente sur la double imposition avec les pays suivants : le Canada, l'Autriche, la Belgique, la Tchécoslovaquie, le Danemark, la Finlande, la France, l'Espagne, la Hollande, le Japon, la Yougoslavie, la Malésie, l'Allemagne de l'Ouest, la Norvège, le Pakistan, les États-Unis, Sri Lanka, la Thaïlande, la Hongrie, le Royaume Uni et l'Italie. Cela entraîne que le taux réel d'imposition sur les dividendes polonais pour les actionnaires étrangers peut baisser à des niveaux aussi bas que 10 à 15%.

Exemptions de droits de douanes: En plus des stimulants fiscaux et des réductions d'impôt, les coentreprises étrangères ont également droit à des exemptions de droits à l'importation. C'est ainsi que les machines et le matériel, les matières premières et les produits intermédiaires importés comme des actifs de l'entreprise sont traités comme des contributions en espèces au capital initial. Elles sont exemptes de droits de douanes si l'entreprise ou ses sous-traitants s'en servent à des fins d'affaires durant les trois premières années d'exploitation.

Retenues d'impôt: La loi sur l'investissement des étrangers contient des dispositions sur les retenues d'impôt dans les cas de versements de dividendes à des actionnaires et du paiement de salaires aux employés. L'impôt sur le revenu des actionnaires est normalement retenu par les entreprises lors du versement du dividende. De la même façon, il y a une disposition pour que les entreprises retiennent un impôt sur le revenu de 30% quand elles rémunèrent des employés étrangers. S'il y a déjà un traité sur la double imposition entre la Pologne et le pays d'où vient l'employé étranger, ce taux d'imposition est réduit en conséquence. Enfin, il y a également un impôt sur le salaire payé aux employés polonais calculé d'après les taux applicables aux employés des entreprises non-étatisées.

Autres impôts: Même si l'ensemble des stimulants fiscaux pour les sociétés est généreux en Pologne, il faut attirer l'attention des investisseurs sur l'existence d'un certain nombre de taxes additionnelles. La loi sur l'investissement étranger énumère l'impôt sur le chiffre d'affaires, l'impôt agricole, l'impôt sur les salaires, la taxe foncière, la taxe locale, la taxe sur les timbres et les droits des communautés et des villes. Une coentreprise étrangère a le droit à des réductions ou à des exemptions pour certaines de ces taxes "conformément au principe applicable aux entités économiques non socialisées qui sont constituées en personnes morales." La plupart d'entre elles sont de taille modeste et dans leur majorité, elles sont appliquées aux coûts de production ou aux prix de vente et non aux bénéfices de l'entreprise.

Il y a cependant des frais qui ne sont pas énumérés dans la loi. C'est ainsi que 1,5% du capital total d'une coentreprise doit être versé à un notaire et un autre 21/2% part en droits du Trésor. Ceci implique qu'on doit établir une coentreprise avec un capital minimum (pas moins de 50 000 \$US qui servira à payer les frais de notaire et les taxes d'enregistrement. Ensuite, on est libre de faire un apport en capital pour initier des projets plus importants. Les entreprises qui cherchent à faire des affaires en Pologne doivent demander des conseils auprès d'experts polonais sur la façon dont ces taxes et ces frais affecteront la rentabilité de leur entreprise.

Les objectifs polonais

Le gouvernement polonais est intéressé par les coentreprises comme moyen de restructuration et de modernisation de son industrie, d'amélioration des conditions de travail dans leur ensemble et d'accroissement de la compétitivité des produits polonais à l'exportation. Le principal objet de la loi sur l'exonération d'impôts et les déductions d'impôts pour la production destinée à l'exportation est de stimuler cette dernière. Nombreux sont cependant les investisseurs occidentaux qui ne sont intéressés qu'à alimenter un marché polonais vide et à retirer les profits de cette opération. La loi sur les investissements étrangers ne l'empêche pas, mais elle ne le facilite pas. C'est ainsi qu'il faut une permission spéciale pour vendre des produits en échange de devises fortes sur le marché intérieur polonais et que les profits réalisés en Pologne en zlotys ne peuvent pas être convertis en devises fortes. Les profits réalisés en devises fortes au moyen des ventes à l'exportation ne sont pas, eux, soumis à des restrictions et ils peuvent être versés librement sous forme de dividendes aux actionnaires occidentaux.

Le gouvernement polonais veut dissuader les entreprises occidentales de ne s'intéresser qu'au marché intérieur polonais. Étant donné la grave pénurie sur ce marché, celui-ci absorbera pratiquement tous les produits, même s'ils sont de mauvaise qualité. Les coentreprises étrangères qui ne s'intéressent qu'à ce marché seront peu incitées à produire aux normes mondiales et contribueront probablement fort peu à l'amélioration de la capacité concurrentielle du pays à l'échelle internationale. La Pologne pourrait devenir un dépotoir pour les articles de mauvaise qualité et ses problèmes économiques ne feraient qu'augmenter alors que les profits des coentreprises seraient sortis du pays.

L'objectif du gouvernement est d'encourager les coentreprises comme moyen de générer une plus grande valeur ajoutée et une production plus concurrentielle. C'est ce qu'on constate dans son interprétation de la loi sur l'investissement étranger. C'est ainsi que le gouvernement ne permettra pas la création de coentreprises étrangères consacrées à l'exportation de matières premières non transformées. Il ne permettra pas non plus la création de coentreprises dont l'objectif serait d'importer des produits à vendre en Pologne. Il ne permettra pas non plus la création de coentreprises dont la vocation serait de louer la capacité actuelle de production de l'industrie polonaise.

Les coentreprises occidentales installées en Pologne pour approvisionner le marché intérieur doivent savoir que leur situation ne sera pas aussi facile, et qu'elles ne bénéficieront pas d'autant de stimulants que les entreprises qui se consacrent à l'exportation. Une fois l'exonération fiscale de trois ans passée, elles feront face à un taux d'imposition des sociétés de 40% et il se peut qu'elles ne survivent pas au choc.

Enfin, il faut attirer l'attention des investisseurs qui cherchent à réaliser des profits rapides. Les exonérations fiscales ne sont disponibles aux coentreprises étrangères que si les entreprises restent en Pologne. Si celles-ci devaient cesser leurs activités pendant cette période, ou dans les trois ans qui suivent, elles devraient payer les impôts dont elles sont exonérées.

L'implantation d'une coentreprise en Pologne

Figure 3.3

Démarches pour établir une coentreprise en Pologne

- Si un partenaire polonais n'a pas été identifié, contacter l'Agence polonaise d'investissement, la Chambre de commerce de Pologne ou les intermédiaires privés pour obtenir des références;
- Négocier les termes du contrat de la coentreprise;
- Prendre les services d'une compagnie polonaise neutre et privée pour mener une étude de faisabilité qui vérifie l'hypothèse du projet;
- Évaluer les contributions des partenaires;
- Avec l'aide de juristes polonais et étrangers, établir un projet d'accord;
- Assurer les fonds nécessaires au projet, les garanties de gouvernements occidentaux ou les crédits;
- Ouvrir un compte bancaire polonais et y déposer le capital initial;
- Soumettre la demande à l'Agence polonaise d'investissements étrangers avec les documents appropriés (délais de traitement: 60 jours);
- Faire enregistrer chez le notaire le statut de la compagnie;
- Faire enregistrer la coentreprise auprès d'une cour de justice;
- Rendre compte de l'enregistrement à l'Agence polonaise d'investissements étrangers;
- Débuter les opérations.

Le processus d'implantation d'une coentreprise en Pologne est simple (figure 3.3). Malgré cela, les compagnies étrangères venant en Pologne pour la première fois peuvent souhaiter engager des conseillers locaux pour les aider à comprendre la complexité d'un environnement à évolution rapide. Leur nombre est important et va croissant. Ils offrent une grande variété de services aux sociétés souhaitant pénétrer le marché polonais. La figure 3.4 donne une liste de quelques firmes polonaises réputées et possédant des références. Ce domaine d'activité étant relativement nouveau et fluide, les compagnies recherchant une telle assistance peuvent obtenir les références appropriées sur d'autres firmes en faisant la demande auprès de l'APIE ou des services commerciaux polonais situés dans leur propre pays.

Tout d'abord, les investisseurs étrangers doivent décider si leur entreprise sera une coentreprise par actions ou une société à responsabilité limitée. Lorsqu'ils ont identifiés un partenaire commercial et qu'ils ont entamé les négociations, ils doivent déposer une demande d'autorisation d'établissement d'une coentreprise auprès de l'AEPI (figure 3.5). La demande doit être rédigée en polonais et être accompagnée des documents suivants:

- des actes authentiques sur chaque partenaire éventuel;
- la preuve de la situation financière de chaque partenaire;
- une ébauche des documents d'incorporation de la société;
- un plan d'affaires sur cinq ans prévoyant le fonds de roulement en zlotys et en devises étrangères.

Ces documents peuvent être présentés en anglais à condition qu'ils soient accompagnés d'une traduction notariée en polonais. Tous les renseignements fournis à l'Agence seront traités de façon confidentielle.

En règle générale, l'Agence traitera la demande dans les 60 jours. Sur réception de l'approbation, la décision de l'Agence et l'ébauche de l'acte de création sont officiellement signés et notariés. La société doit ensuite être enregistrée auprès d'un tribunal. Les dirigeants de l'Agence recommandent de procéder à ces formalités juridiques dans des villes plus petites où le nombre de cas semblables à traiter est inférieur et où les formalités vont donc plus vite.

L'acte d'enregistrement de l'entreprise lui donne sa situation juridique et lui permet de commencer à faire des affaires. L'enregistrement doit être déclaré à l'Agence dans les deux semaines. De plus, l'Agence a le droit d'examiner les activités de l'entreprise pour s'assurer qu'elles sont conformes à celles prévues dans le permis initial. L'Agence doit être aussi tenue informée dans le cas où l'entreprise décide de modifier sa structure de capital-action ou les principes en vertu desquels elle distribue les profits.

Protection des investissements: Le gouvernement polonais garantit les investissements étrangers. La loi sur les investissements étrangers garantit explicitement que les investisseurs recevront, du Ministère des finances, des compensations basées sur la valeur des actifs de la compagnie en cas de nationalisation ou d'expropriation. Il existe, cependant, des garanties encore plus importantes. La Pologne est devenue membre de la Société financière internationale (SFI), de l'Association internationale de développement (AID) et de l'Agence de garantie multilatérale des investissements. Elle a signé des accords de protection des investissements avec plusieurs pays dont les États-Unis et l' "Overseas Private Investment Corporation" a reçu l'autorisation d'opérer en Pologne. L'OPIC couvre les risques politiques concernant la non convertibilité de la monnaie, l'expropriation et les conflits politiques. Il peut assurer le financement de petits projets à niveau de 6 millions de dollars US et garantir des prêts jusqu'à concurrence de 50 millions \$ US. La Pologne négocie actuellement un accord bilatéral similaire avec le Canada. La Pologne assure également la protection de la propriété intellectuelle. Comme dans la plupart des pays, il y a des dispositions pour la protection des brevets et l'enregistrement des marques de commerce. Les agences responsables de ces domaines sont le Bureau des brevets, la Chambre polonaise de commerce avec l'étranger (PATPOL) et l'Organisation du commerce avec l'étranger POLSERVICE. On se reportera à l'annexe B pour retrouver les adresses de ces organismes.

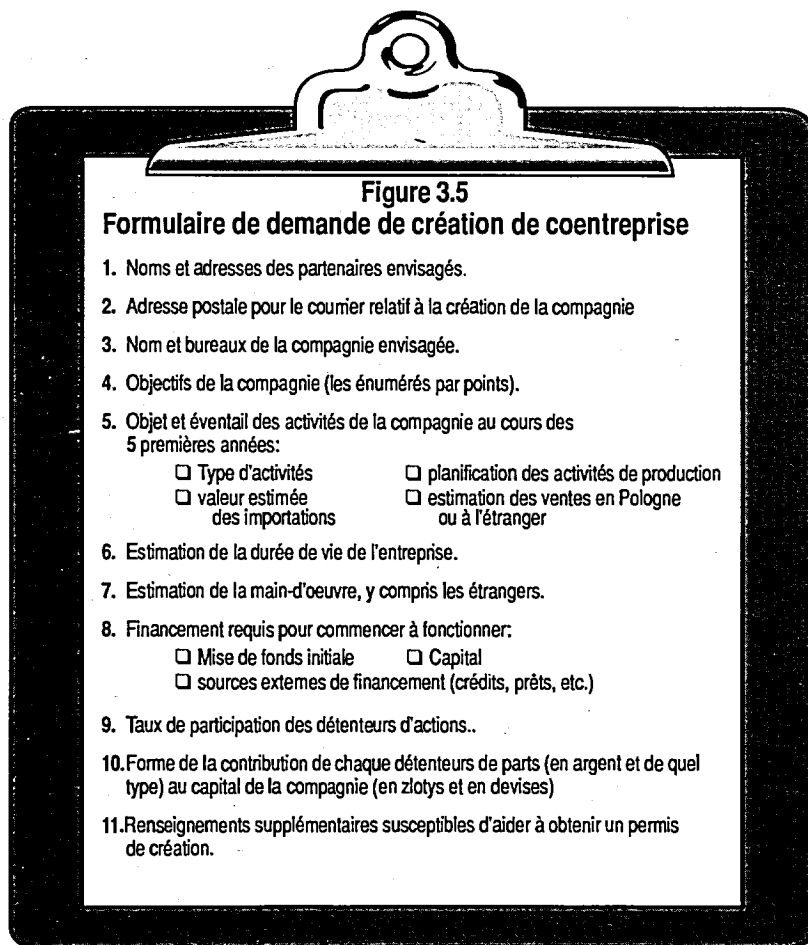


Figure 3.5
Formulaire de demande de création de coentreprise

1. Noms et adresses des partenaires envisagés.
2. Adresse postale pour le courrier relatif à la création de la compagnie
3. Nom et bureaux de la compagnie envisagée.
4. Objectifs de la compagnie (les énumérés par points).
5. Objet et éventail des activités de la compagnie au cours des 5 premières années:

<input type="checkbox"/> Type d'activités <input type="checkbox"/> valeur estimée des importations	<input type="checkbox"/> planification des activités de production <input type="checkbox"/> estimation des ventes en Pologne ou à l'étranger
---	---
6. Estimation de la durée de vie de l'entreprise.
7. Estimation de la main-d'oeuvre, y compris les étrangers.
8. Financement requis pour commencer à fonctionner:

<input type="checkbox"/> Mise de fonds initiale <input type="checkbox"/> sources externes de financement (crédits, prêts, etc.)	<input type="checkbox"/> Capital
--	----------------------------------
9. Taux de participation des détenteurs d'actions.
10. Forme de la contribution de chaque détenteurs de parts (en argent et de quel type) au capital de la compagnie (en zlotys et en devises)
11. Renseignements supplémentaires susceptibles d'aider à obtenir un permis de création.

Figure 3.4
Cabinets conseils spécialisés dans les coentreprises avec l'étranger

Investexport
ul. Lektikarska 9
01-687 Varsovie
tel. 33 04 72; 33 23 18; Tlx. 817-234

Partner
ul. Wspolna 2/4
00-666 Varsovie
Tel. 21 03 51 poste 1034, 939, ou 25 57 53

Petex
ul. Nowny Swiat 49
00-042 Varsovie
Tel. 27 48 21; Tlx. 817 451

Proxim Ltd
ul. Czackiego 15/17
00-950 Varsovie
Tel. 26 84 15 ou 26 62 71, poste 165

Proinvest
ul. Mokotowska 13 m.1
00-640 Varsovie
Tel. 25 48 86 ou 25 55 03

Economic Consultant Agency Ltd
ul. Trebacka 4 ou ul. Wspolna 2/4
Varsovie
Tel. 26 19 42 ou 26 42 58; Tlx. 814 361

AMCO Ltd
ul. Magellan 6/29c; ou B.P. 265
02-777 Varsovie
Tel. 64 14 775; Tlx. 055 2478

Consultant Ltd
ul. Moniuszki 10
81-829 Sopot
Tel. 51 25 63; Tlx. 512 895

Dorawex
ul. Dluga 29
00-238 Varsovie
Tel. 635 52 47 ou 31 40 21 poste 35; Tlx. 813 990

EVIP
ul. Bzowa 22
B.P. 81
00-238 Varsovie
Tel. 43 42 27; Tlx. 817 915

Mullexport Ltd
ul. Koszykowa 31m.10
00-553 Varsovie
Tel. 21 47 29 ou 40 54 76; Tlx. 641 65 86

Source: Agence d'investissement polonaise

Le défi de la coentreprise en Pologne

La Pologne a fait des efforts marqués pour libéraliser le contexte des investissements. C'est grâce à cela que de nombreux projets sont maintenant hautement rentables dans ce pays. Malgré cela, les hommes d'affaires occidentaux se heurteront à de nombreux obstacles en tentant de pénétrer ce marché.

La loi sur l'investissement étranger précise que les parts d'une coentreprise doivent être fonction de l'apport en liquide et en nature des partenaires. Il est difficile d'établir la valeur de ces apports alors que le zloty est soumis à d'intenses pressions inflationnistes, que le prix des terrains, des bâtiments et du matériel ne peut pas être déterminé avec exactitude, que le taux du marché parallèle du zloty est environ quatre fois le taux officiel et que la non convertibilité des devises rend difficile la conversion des prix en équivalent exact en devises fortes. Dans ces conditions, il est difficile d'établir la valeur présente nette, les périodes de remboursement et la rentabilité de tout investissement. Pour circonvenir certaines de ces difficultés, la Pologne se retourne maintenant régulièrement vers des commissions d'experts internationaux pour établir la valeur des terrains, usines et équipements polonais entrant dans une coentreprise.

Les investisseurs potentiels doivent aussi reconnaître la réalité du processus de normalisation actuel; alors qu'on assiste au démantèlement des monopoles et à la création d'entreprises privées, il se produit, inévitablement des bouleversements. La réforme du système bancaire créera une meilleure source de financement des projets, mais cela prendra du temps. Enfin, les réformes législatives radicales et la déréglementation demandent de la part des officiels et administrateurs polonais une grande capacité d'adaptation au changement. Dans ces conditions, c'est moins la lettre de la loi que la façon dont une personne donnée l'interprète et l'applique qui compte. Il y a peu, les dirigeants se servaient de leur pouvoir discrétionnaire avec prudence mais les hommes d'affaires occidentaux s'apercevront probablement que c'est le contraire qui se vérifie. Depuis l'arrivée au pouvoir du gouvernement de Solidarité, les responsables ont davantage tendance à juger que tout ce qui n'est pas explicitement interdit est permis.

En dépit des incertitudes provoquées par une période de changement, les firmes occidentales se sont précipitées en Pologne et ont ouvert des bureaux, et ce avant le boom causé par la création de coentreprise. À la mi-89, il y avait quelques 200 bureaux ou antennes commerciales qui menaient des négociations de contrat, des opérations de transit et des activités de vente pour des compagnies étrangères. Il faut y ajouter plus de 50 firmes qui avaient établi des bureaux techniques d'information destinés à faire des études publicitaires et de marché.

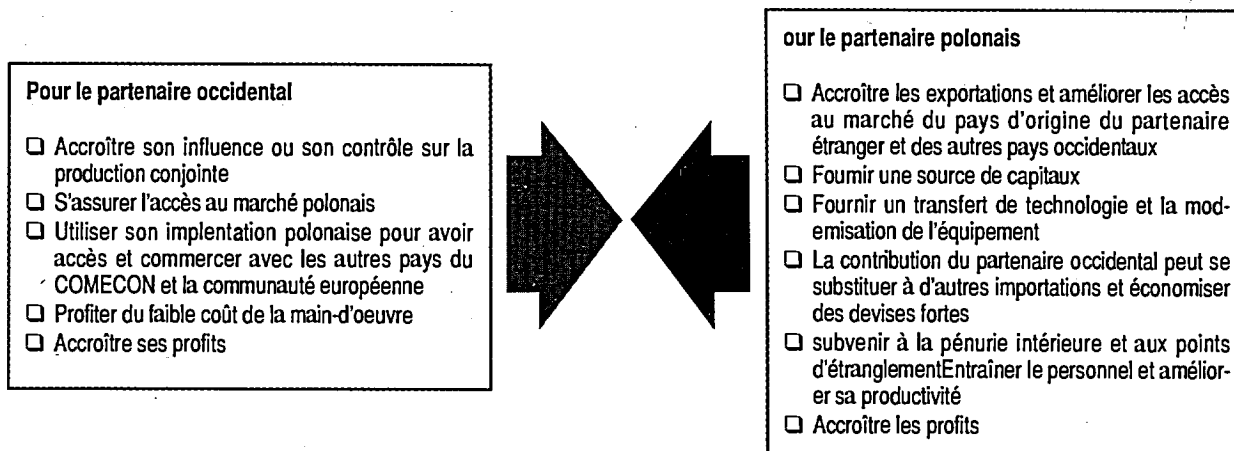
La loi sur l'investissement étranger est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 1989 et, de février à octobre de cette année, on a vu environ 600 nouvelles coentreprises apparaître avec une capitalisation évaluée aux alentours de 500 millions de dollars (voir figure 3.6). Un nombre impressionnant de ces entreprises avait comme partenaire des sociétés d'Allemagne de l'Ouest. En proportion de leurs économies, les entreprises suédoises et autrichiennes ont également fait preuve d'un intérêt considérable pour les coentreprises polonaises.

Figure 3.6
Pays d'origine des coentreprises de
création récente en Pologne
(au 1^{er} novembre 1989)

Pays	Nombres de coentreprises enregistrées
Allemagne fédérale et Berlin ouest	248
Suède	53
Autriche	40
États-Unis	36
Royaume Uni	30
France	22
Hollande	21
Belgique	19
Suisse	19
Italie	19
Canada	12

Source: Agence d'investissements étrangers polonaise

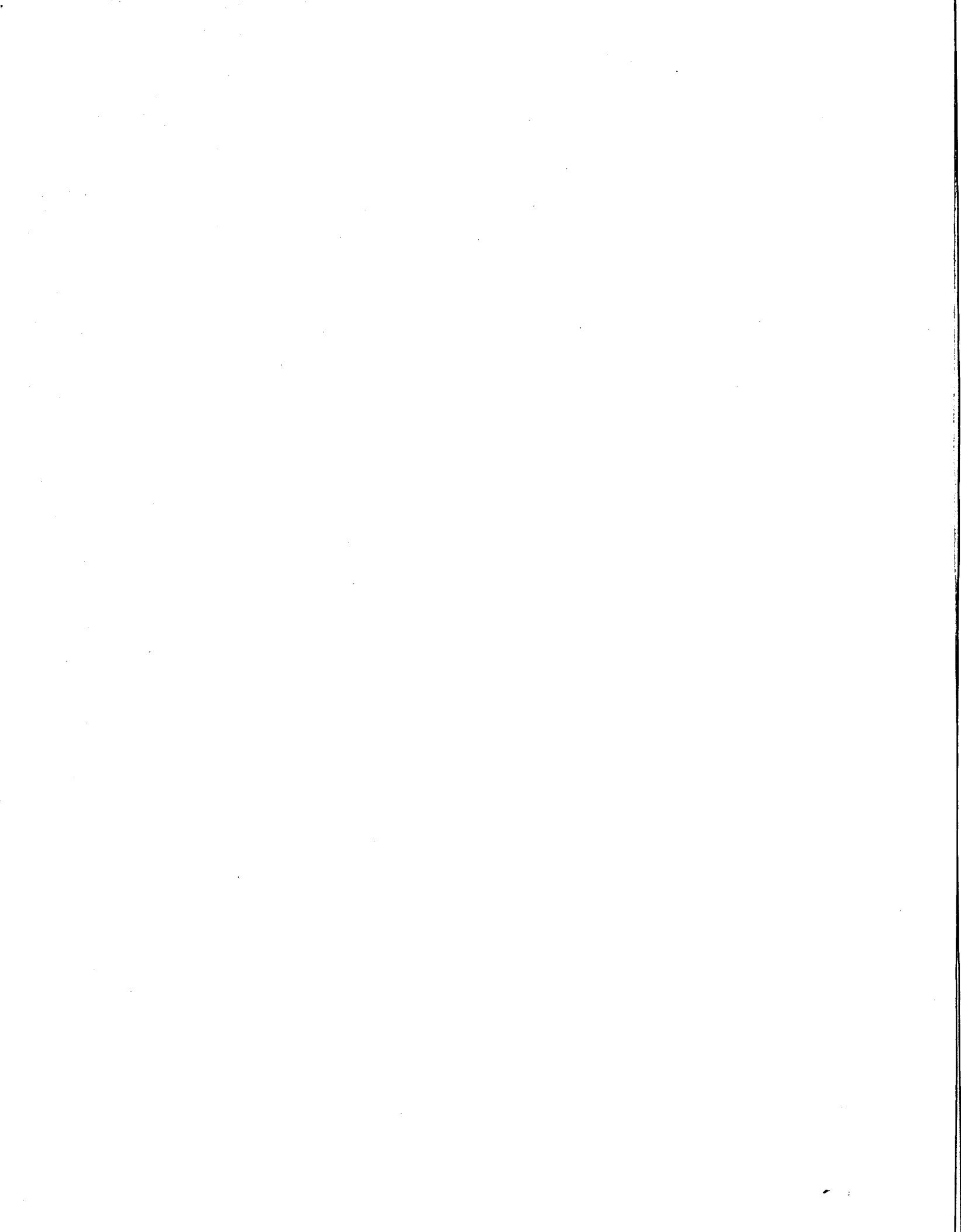
Figure 3.7
Bénéfices potentiels d'une coentreprise



Si le nombre de coentreprises explose en Pologne, c'est parce qu'elles offrent des avantages évidents pour les deux parties (voir figure 3.7). Les hommes d'affaires occidentaux peuvent accéder à la situation géographique de la Pologne et à ses ressources humaines pour construire une base rentable d'exportations. Quant aux entreprises polonaises, elles peuvent acquérir la technologie et les capitaux dont elles ont besoin pour moderniser leurs activités.

Il n'y a pas de doute que la Pologne d'aujourd'hui offre des possibilités remarquables d'investissements. C'est une porte d'entrée à des marchés qui sont en train de s'ouvrir

dans le bloc soviétique. Plus avancée dans le sens des réformes que les autres pays du COMECON, la Pologne offre aux investisseurs davantage de stimulants et de latitude que les pays voisins. Comme son économie est en cours de restructuration complète, les possibilités de nouvelles entreprises sont énormes, tout comme la possibilité d'agir sur l'évolution de cet important marché.



IV. L'infrastructure

La structure industrielle

L'agriculture

L'énergie

Le système bancaire

Les transports

Les communications d'affaires

La structure industrielle

Figure 4.1
Production sectorielle nette
de la Pologne, 1985

	Pourcentage
Industrie	48,4
Mines, pétrole, énergie	6,8
Métallurgie	2,5
Mécanique	16,2
Matériaux de construction et mines	2,1
Industrie chimique	3,5
Industrie légère	6,7
Transformation des aliments	7,5
Industrie du bois	2,0
Autres	1,1
Agriculture	16,2
Construction & bâtiments	11,9
Commerce	16,6
Transport et télécommunications	5,2
Autres	1,9

Source: UNCTAD, Pologne un marché pour les produits des pays développés

L'économie de la Pologne repose sur ses ressources naturelles au nombre desquelles on peut citer le charbon, la lignite, le cuivre, le soufre et le sel. L'industrie génère environ la moitié des revenus du pays, les secteurs les plus importants étant ceux de l'ingénierie, des carburants, de l'énergie, de la transformation des aliments, de la chimie et des industries légères. De plus, l'agriculture reste un secteur important de l'économie (voir figure 4.1).

À la figure 4.1, les données sont en termes de production de matériel net (NMP) selon la façon de mesurer les performances dans les économies à planification centralisée. C'est la valeur totale nette des biens et services "productifs" y compris les taxes de vente. Les activités qui ne concourent pas à la production telles que l'administration, la défense et les services en sont exclues. Le PIB, qui inclue les services et qui est communément utilisé dans le monde occidental est pris en compte dans la figure 4.2, ce qui amène des différences dans la répartition sectorielle.

La comparaison de la structure de l'économie polonaise entre 1978 et 1988 permet de souligner certains transferts internes importants (voir figure 15). La part de la production de matériaux dans l'économie polonaise a diminué alors qu'à la fois l'amortissement des infrastructures et les services non productifs augmentaient sensiblement. De plus, au sein du secteur de la production, on a constaté une diminution notable de l'apport de la construction à l'ensemble, traduisant dans une certaine mesure les difficultés permanentes d'un secteur comme celui de l'habitation.

Figure 4.2
Structure collective de l'économie polonaise, 1978 et 1988
(en milliards de zlotys à valeur constant 1984)

Secteur	1978	%	1988	%
PNB	9 797	100,0	10 133	100
NMP	8 097	82,7	7 921	78,2
Industrie	3 838	39,2	3 831	37,8
Agriculture et forêts	1 144	11,7	1 111	11,0
Construction	1 396	14,2	996	9,8
Transport et communications	361	3,7	408	4,0
Commerce et divers	1 358	13,9	1 575	15,6
Les Services	1 028	10,5	1 539	15,2
Ajustements divers	672	6,8	673	6,6

Source: PlanEcon, vol. 5, nos. 36-37, septembre 15, 1989

Figure 4.3
Part sectorielle de la valeur brute de la production industrielle dans les pays du COMECON, 1987
 (en pourcentage)

	Pologne	Bulgarie	Tché.	RDA	Hongrie	Roumanie	URSS
Énergie électrique et chauffage	3,3	3,7	3,9	4,1	6,1	3,2	3,6
Combustibles	9,1	1,4	4,3	3,8	4,6	4,4	4,8
Acierie	5,9	4,0	9,0	7,7	4,7	6,6	—
Métallurgie	3,7	—	2,3	3,4	3,3	3,4	—
Construction mécanique et travail du métal	26,7	27,7	31,4	28,8	32,0	28,5	27,9
Raffinerie et chimique	11,5	14,5 **	13,5	18,0	16,6	15,6	10,6
Construction	2,7	3,8	3,4	2,2	1,7	3,8	4,0
Bois et ses dérivés	2,8	2,8	3,6	2,7	3,2	3,6	3,6
Papier	1,2	1,2	1,8	1,8	,8	1,1	,9
Verre et céramique	,9	0,8	1,2	1,1	1,5	,7	,4
Textile	5,2	5,3	4,2	5,1	3,8	6,8	8,7
Appareillage	2,5	2,2	1,4	1,4	1,6	5,0	3,4
Cuir et chaussures	2,1	1,3	2,1	1,5	1,7	2,3	1,5
Imprimerie	,6	0,4	,6	,6	1,5	,2	n.a.
Alimentaire	19,9	21,3	15,1	13,8	14,1	12,3	16,4
Divers	1,9	7,0	2,2	4,0	2,8	2,5	3,5
Part de l'industrie	48,3	60,4	61,1	62,8	37,9 *	62,5	44,8

Source: Jan Vanous, PlanEcon, La privatisation en Europe de l'Est, septembre 1989

Nota: *Si l'on inclut les taxes, la part de la Hongrie peut atteindre jusqu'à 51,0
 **À l'exclusion du raffinage, contient seulement les données sur la chimie

On trouve à la figure 4.3 une comparaison sectorielle détaillée des économies du COMECON. Le secteur industriel de la Pologne le plus important, pris seul, est celui de la construction de machinerie et de la métallurgie avec plus du quart de la valeur brute de la production industrielle polonaise. L'accent mis par la Pologne sur ce secteur apparaît quand on compare son économie à celles des autres pays du COMECON où il peut atteindre jusqu'à 1/3 de la valeur brute de la production industrielle. Le deuxième secteur en importance de la Pologne est celui de la transformation des produits alimentaires qui représente environ 20% de la valeur de la production industrielle, une part sensiblement plus élevée que dans les autres pays du COMECON, exception faite de la Bulgarie. Par ordre d'importance, les autres secteurs sont

ceux de l'industrie chimique et du raffinage du pétrole avec environ 11%, des carburants avec 9% et de la métallurgie des métaux ferreux qui se situe aux alentours de 6%. Il est toutefois surprenant de constater combien la structure sectorielle de l'économie polonaise suit celle du modèle soviétique et ressemble de près à celle des autres économies à planification centralisée.

Agriculture Industrielle

A la différence de la plupart des autres économies à planification centralisée, la Pologne a conservé un vaste secteur agricole privé (voir figure 4.4). Les agriculteurs à leur compte ont conservé des relations difficiles avec l'État mais n'ont pas en général très bien réussi sous le régime communiste. C'est ainsi que la tactique traditionnelle des gouvernements pratiquant la planification centralisée des économies est de défavoriser l'agriculture pour tenter d'attirer des ressources additionnelles dans le secteur industriel. Les prix des produits agricoles ont été maintenus à des niveaux bas et cette politique a miné l'agriculture privée, éliminant les stimulants à l'amélioration de la productivité et gardant la production globale à des niveaux faibles.

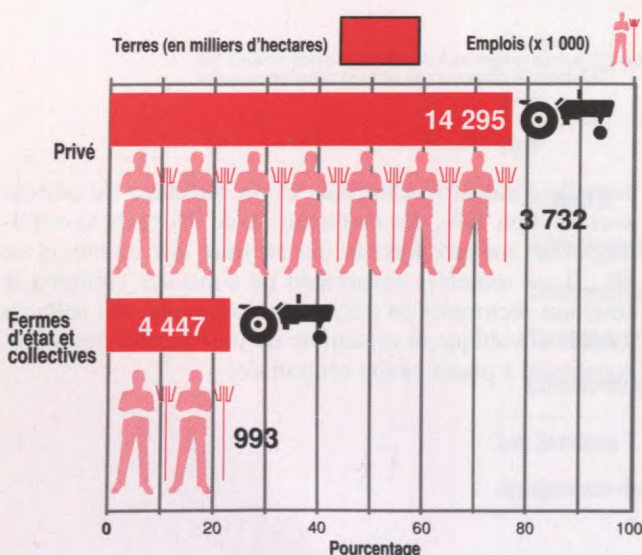
Le gouvernement communiste a pratiqué une politique discriminatoire envers le secteur agricole privé en privilégiant les fermes d'État et les fermes collectives lors de l'attribution des ressources à l'agriculture. Les agriculteurs privés avaient un accès limité aux ressources qui leur auraient permis d'améliorer la productivité et les restrictions à l'achat des terres les empêchaient de tirer parti des économies d'échelle. Bien que trop petites pour être efficaces, les fermes privées ont survécu. Tout cela explique les problèmes permanents d'approvisionnement rencontrés par les Polonais malgré la fertilité de la terre qui se prête bien à toutes les formes de cultures

De 1979 à 1989, la croissance de la production agricole en Pologne a été au ralenti. En 1980, cette production a diminué de 11% par rapport à l'année précédente; elle a augmenté de 4% seulement l'année suivante pour diminuer régulièrement ensuite jusqu'en 1988 où elle n'a enregistré qu'une croissance de 0,6%. Les projections pour 1989 qui reposent sur les calculs de PlanEcon et de la CIA prévoient une croissance de la production agricole d'environ 2% pour 1988. On s'attend dans ce cas, d'après PlanEcon, à ce que la production des récoltes augmente de 5% et à ce que les activités d'élevage enregistrent une diminution de 1,5%.

En résumé, l'agriculture polonaise continue à être faible. Le gouvernement de Solidarité, pour aider à la reprise, s'est engagé à retirer le contrôle des prix et les monopoles qui les biaisaient. Des prix plus réalistes ne régleront toutefois pas tous les problèmes de l'agriculture polonaise. À long terme, il faudra que le modèle d'attribution des terres évolue pour permettre à un secteur agro-alimentaire plus important de réaliser des économies d'échelles substantielles. Il faut augmenter les niveaux de mécanisation, introduire de nouvelles techniques de gestion agricole et améliorer les rendements en appliquant des biotechnologies de pointe.

Tous ces domaines constituent des ouvertures pour les fournisseurs occidentaux qui cherchent à élargir leurs opérations et à pénétrer de nouveaux marchés. En même temps, il faut reconnaître à l'agriculture polonaise qu'elle excelle dans certains domaines. Par exemple, La Pologne est un leader mondial dans la production de certains fruits (groseilles, framboises, fraises et pommes) et ceci nous suggère qu'il existe des possibilités de coopération dans des domaines tels que ceux des conserves et des aliments transformés. La Pologne a également une grande expérience technique dans la culture des vergers et la production de légumes. Il y a là des possibilités intéressantes.

Figure 4.4
Structure de l'agriculture polonaise, 1987



Source: Pologne-données statistiques 1989.

Le charbon reste la base de l'industrie polonaise. Les importants gisements du pays en ont fait un des principaux producteurs mondiaux (voir figure 4.5). Il en est le plus important producteur per capita en Europe. Grâce au charbon, la consommation totale en énergie de la Pologne s'est en général maintenue sensiblement au même niveau que la production, les importations de pétrole équilibrant les exportations de charbon. L'extraction reste inefficace et dangereuse et les mineurs des charbonnages polonais touchent des salaires qui, en moyenne, dépassent de 77% les salaires de l'ensemble de l'industrie polonaise. Malgré cela, les quantités extraites ont diminué en 1989, principalement à cause de la restructuration du secteur industriel : la production a baissé de 16,3 millions de tonnes en janvier 1989 à 15,2 millions de tonnes en avril 1989. Le gouvernement envisage de ne plus subventionner le prix du charbon et d'introduire un mécanisme de prix plus réaliste basé sur le marché. La mise en oeuvre de ces mesures laisse à penser que la production de charbon augmentera à ce moment là.

D'après des estimations récentes, la production polonaise de gaz naturel a également diminué de 5,2% au cours de la première moitié de 1989, obligeant la Pologne à augmenter ses importations de gaz en provenance de l'Union Soviétique à des prix nettement plus élevés. Le gaz et le pétrole en provenance de l'Union Soviétique jouent un rôle important dans l'ensemble de la situation énergétique

de la Pologne, même si le pays dépend moins de l'énergie soviétique que les autres pays du COMECON, exception faite de la Roumanie. Les accords soviéto-polonais concernant l'énergie n'ayant pas été publiés, il est difficile d'en parler. Il semble, cependant, que la Pologne continue à profiter de tarifs préférentiels. Par ailleurs, avec l'épuisement des gisements pétrolifères proches et l'exploitation de gisements plus éloignés, l'énergie soviétique coûtera donc plus cher. L'Union Soviétique a toutefois annoncé qu'elle cherchera à obtenir les prix du marché mondial (et des devises fortes) pour ses exportations d'énergie.

La Pologne continuera à dépendre, pour une grande partie, de l'énergie soviétique, mais elle peut réagir à une modification des prix en détournant des exportations de charbon vers la production intérieure d'autres formes d'énergie. Il est possible de se procurer du pétrole et du gaz à d'autres sources. On étudie également la possibilité d'ouvrir la première centrale électrique à énergie nucléaire, bien que l'opposition du public à la suite de la catastrophe de Chernobyl puisse faire avorter ce projet. La Pologne aura besoin d'élargir ses approvisionnements en énergie et de l'utiliser de façon plus efficace pour restructurer et reconstruire son économie. Les fournisseurs occidentaux de technologie et de matériel rattachés à l'énergie verront de nouvelles possibilités s'offrir à eux dans le secteur énergétique polonais.

Figure 4.5
Production d'énergie et consommation, Comparaisons sélectionnées, 1989

	Pologne	Hongrie	URSS	É.U.	Canada	RFA	R.U.
Consommation d'énergie primaire (Mbjep) ^{***}	2 507	639	26 187	36 369	4 669	5 491	4 160
Consommation d'énergie primaire (Mbjep)	2 528	335	32 560	32 541	6 349	2 691	4 989
dont:							
Charbon	2 415	120	6 440	10 567	701	1 543	1 414
Pétrole	3	40	12 480	9 892	1 960	75	2 450
Gaz naturel	90	115	11 750	8 341	1 694	322	807
Hydro/Nucléaire	20	60	1 890	3 741	1 994	751	318
Importations de pétrole (Mbj) ^{**}	356	187	—	6 061	—	2 349	—
Production de pétrole en Mbj ^{**}	3	40	11 930	8 297	1 560	—	2 338
Production de gaz naturel (Mrds de pieds ³)	203	234	25 663	17 110	3 475	660	1 655
Production de charbon (Millions de T.)	193,01	2,36	517	760,14	49	82,4	104,44
Lignite (Millions de T.)	73,2	20,48	166	69,78	9,6	108,8	—
Production d'électricité (billion KWH)	145,83	29,74	1 665	2 747	474	410	302,04
Capacité de production électrique installée ^{***} (Mrds de Kw)	30,92	6,81	322	707,68	98,4	95,32	66,54
Capacité de production d'électricité d'origine nucléaire (Millions de Mégawatts)	-	1,8	34,8	89,4	11,8	18,9	11,7

Source: Manuel de données statistique économiques, CIA

Nota: * Milliers de barrils jour équivalent pétrole ** Milliers de barrils jour *** Estimation pour 1986

Systeme bancaire

Figure 4.6 Banques polonaises principales

Banque nationale de Pologne
ul. Swietokrzyska 11/21, Varsovie
tel. 20 03 21, tlx. 814681 nbp pl
Département étranger: tel. 26 56 41
Bureau de la banque mondiale de coopération: tel.
20 01 80

Banque Handlowy à Varsovie
Varsovie, ul. Chalubinskiego 8
tel. 30 30 00, tlx. 814811 bhw pl

Banque PekaO S.A.
Varsovie, ul. Traugutta 7/9
tel. 26 92 11, tlx. 813441 bpko pl

Pantswowy Bank Kredytowy
Varsovie, ul. Nowogrodzka 35/42
tel. 29 93 48

Bank Gdanski
Gdansk, ul. Targ Drzewny 1
tel. 31 16 11 à 16

Bank Slaski
Katowice, ul. Warszawska 14
tel. 599 681 à 4

Bank Przemyslowo Handlowy
Cracovie, ul. Basztowa 20

Bank Depozitowo-Kredytowy
Lublin, ul. Chopina 6
tel. 217 12

Powszechny Bank Gospodarczy
Lodz, ul. Roosvelta 15

Wielkopolski Bank Kredytowy
Poznan, Plac Wolnosci 15
tel. 514 297

Pomorski Bank Kredytowy
Szczecin, ul. Obrońcow Staligradu 10/11
tel 880 10

Banki Zachodni
Wroclaw, ul. Ofiar Oswiecimskich 41/43
tel. 44 66 21

Bank Rozwoju Eksportu S.A.
Varsovie, ul. Wiejska 10
tel. 219068, tlx. 817119 bre pl, fax. 287850

Bank PKO
Varsovie, ul. Swietokrzyska 11/12
tel. 26 38 39, tlx 814681

Bank Gospodarki Zywnosciowej
Varsovie, ul. Swietokrzyska 12
tel. 26 28 30, tlx 817 987 et 813 869.

La réforme du système bancaire a commencé au début de 1980 et s'est accélérée l'an dernier. À ce jour, cependant, la Pologne ne dispose pas d'un système financier solide. Si on le compare aux normes occidentales, on constate qu'il est lent et inefficace et que même les plus simples opérations peuvent nécessiter des délais inimaginables.

Le système bancaire polonais n'est pas suffisamment fort pour appliquer les contraintes budgétaires sévères qui seraient nécessaires pour réduire l'inflation. N'ayant pas le pouvoir de contrôler les devises, les banques polonaises se contentent d'acquiescer aux demandes d'augmentations. Sous le régime communiste, la Banque nationale de Pologne règlementait le système bancaire. Comme dans les autres pays du COMECON, les institutions financières de niveau inférieur canalisait l'épargne du public dans d'autres actifs mais n'avaient aucune influence ni aucun accès au système de réserves du pays. Le corollaire en est que la banque centrale ne peut pas avoir recours à ces institutions pour tenter de contrôler le système financier en réaction aux pressions inflationnistes. Le mécanisme courant de contrôle occidental comme les opérations sur marché libre ou les emprunts à fenêtre à conditions avantageuses n'étaient tout simplement pas disponibles pour la banque centrale de Pologne.

Dernièrement, la Pologne s'est dirigée vers un système bancaire à deux niveaux avec la banque centrale au sommet et une série de banques commerciales en dessous. On a assisté récemment à une prolifération de nouvelles banques commerciales à travers le pays (voir figure 4.6); il y avait au dernier recensement 14 autorisées à traiter en devises étrangères. Il faut noter que quelques 35 banques occidentales ont demandé à ouvrir des succursales et que très vraisemblablement la plupart d'entre-elles seront présentes sur le marché en 1990. Au moment où nous écrivons, 5 banques occidentales ont reçu l'autorisation de réaliser un nombre limité d'opérations financières en Pologne. Comme celles-ci fonctionneront selon les normes occidentales, elles vont devenir un point de passage important pour les investissements occidentaux ainsi qu'un stimulant à la modernisation des pratiques bancaires polonaises. De la même manière, la pénétration de firmes comptables et d'audit aidera à amener les pratiques polonaises aux normes occidentales.

Transport aérien: La compagnie aérienne nationale polonaise est la LOT (Polskie Linie Lotnicze LOT). Elle assure des liaisons aériennes directes entre la Pologne et 30 pays dont la plupart des capitales européennes de même que New York, Chicago, Montréal et Toronto en Amérique du Nord. Le principal aéroport international de Pologne est situé à Okecie, près de Varsovie, mais l'aéroport de Gdansk reçoit aussi quelques vols internationaux. La LOT assure aussi un service intérieur quotidien entre Varsovie et onze villes polonaises. Elle maintient un réseau de bureaux et de représentants à travers le monde, y compris un bureau canadien à Montréal.

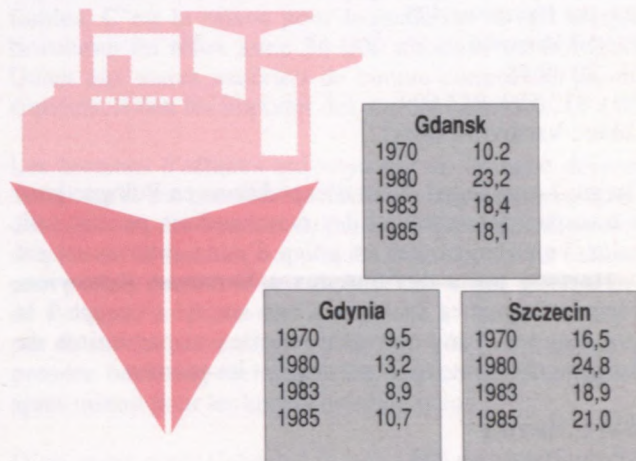
Trafic ferroviaire: Par rapport aux autres pays, la Pologne transporte une quantité considérable de sa production par chemin de fer (voir figure 4.7). Cette importance du trafic ferroviaire tient dans une certaine mesure au fait que son système routier est moins développé que celui des autres pays. Le transport ferroviaire est assuré par la Société nationale des chemins de fer de la Pologne (Polskie Koleje Państwowe, ou PKP). Le réseau ferroviaire relativement dense relie les grandes villes, les centres industriels et les grands ports.

Figure 4.7
Comparaison des mouvements de fret par voie ferrée 1980-1987
(Milliards de tonnes)

	Pologne	E.U.	Japon
1980	134,7	1 350,0	39,3
1983	118,0	1 216,8	29,1
1984	123,5	1 353,7	23,2
1985	120,6	1 288,3	22,1
1986	121,8	1 274,6	20,9
1987	121,4	1 392,6	19,8

Source: CIA Handbook of Economic Statistics, 1988

Figure 4.8
Ports maritimes commerciaux de Pologne
(fret chargé et déchargé en millions de tonnes)



Source: Banque mondiale, la Pologne, la réforme, ajustement et croissance.

Circulation maritime: La Pologne a 524 km de littoral sur la Mer Baltique. Ses plus grands ports sont Gdansk, Gdynia et Szczecin-Swinoujscie (voir figure 4.8). Le port de Gdansk reçoit la circulation en provenance d'Afrique du nord, d'Asie et de Méditerranée et a un service de traversiers avec la Scandinavie. Le port de Gdynia, au sud-ouest de la Baie de Gdansk, a des liaisons avec les grands ports à travers le monde et on y construit un grand terminal pour conteneurs. Le port de Swinoujscie se spécialise dans la manutention des produits en vrac.

La flotte marchande polonaise est plus importante que celle de la Norvège, de la Suède ou de la France (voir figure 4.9); sa flotte de pêche est également importante. Avec 304 bâtiments, elle se compare aux 369 bâtiments de la Grande Bretagne.

La Pologne a aussi 3 983 km de voies navigables intérieures sur les grands cours d'eau. En 1987, ces voies navigables ont permis de transporter 14,7 millions de tonnes métriques de marchandise. Quatre entreprises se spécialisent dans ce transport : Navigation on Oder, Bydgoszcz Navigation Co., Szczecin Navigation Co., et Gdansk Navigation Co.

Le réseau routier: Il y a 156 500 km de routes et de grandes routes en Pologne. C'est essentiellement la PEKAES Auto Transport (Panstwowa Komunikacja Samochodowa), un membre de la International Road Haulage Carriers Association et de la International Road Transport Union, qui assure le transport par route. En 1988, 4 519 000 voitures et 922 000 camions étaient enregistrés sur les routes polonaises.

Pedaes Auto-Transport SA
Skrytka Poczтовая 425
00-950 Varsovie
tél : 20 49 48
télex 813 509, 813 699
Cable : Varsovie-Zagrod

Cargo: Le principal agent d'expéditions en Pologne pour le transport international des marchandises par air, rail, route, voies maritimes et voies d'eaux intérieures est C. Hartwig qui a des bureaux à Varsovie, Katowice, Gdansk, Gdynia et Szczecin. Cette société s'occupe à la fois d'expéditions conventionnelles et par unités de chargement comme les conteneurs et les palettes.

PSM C.Hartwig
Skrytka Poczтовая 375
00-950 Varsovie
tél: 29 60 31 à 9
Télex: 814 601 à 7, 816 516, 813 610
Cable: Cehartwig Varsovie

Le transport par voie maritime est assuré par plusieurs entreprises ayant chacune leurs domaines de compétences. Les Lignes océaniques polonaises (Polskie Linie Oceaniczne) relient la Pologne et les ports de l'Europe occidentale avec le reste du monde. Les Lignes de vapeurs polonaises (Polska Segluga Morska, PZM) se spécialisent en transport sur des lignes irrégulières et en transport de produits en vrac et liquides. La Compagnie polonaise des vapeurs de la Baltique (Polska Zegluga Bałtycka, PZB) se concentre sur l'exploitation de traversiers dans la Baltique et dans les Mers du Nord.

PP Polskie Linie Oceaniczne
Stytka Pocktowa nr 265
81-36 Gdyna
Tél 20 9=19 01
Télex 054 231 polpl
Cable : Polocean Gdynia

Polska Zegluga Morska
Skrytka Poczтовая 527
70-515 Szczecin
Tél: 30 50 11, 350
Télex: 042 2136 PZM pl
Cable: Polsteam Szczecin

Figure 4.9
Comparaisons des flottes marchandes, 1987

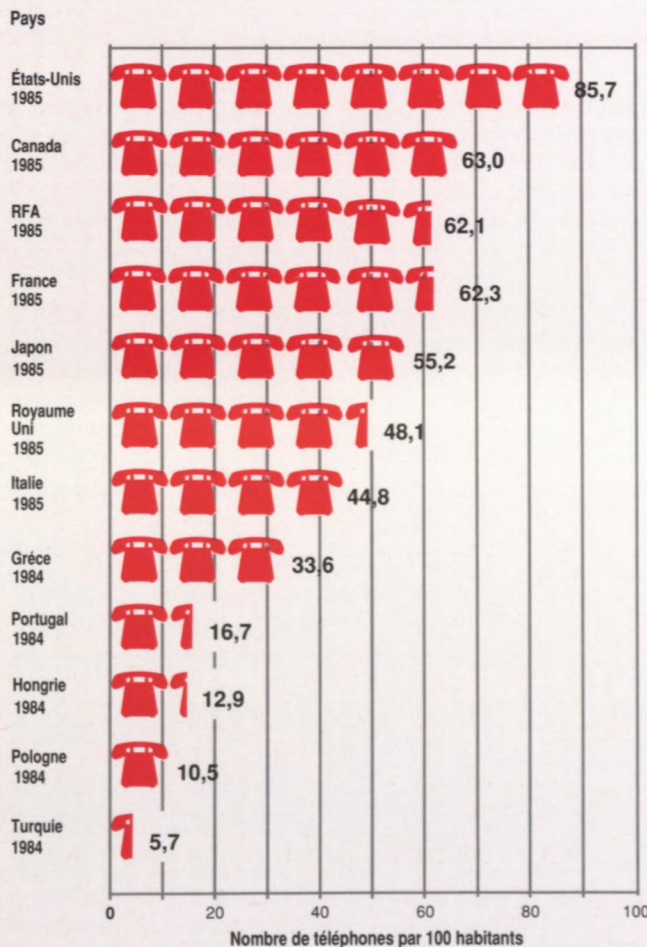
	Cargo		Pétrolier		Chalutier	
	Nombre	Tonnage (000)	Nombre	Tonnage (000)	Nombre	Tonnage (000)
Pologne	289	4 598	15	400	304	218
URSS	2 752	27 515	403	7 241	2 836	3,693
E.U.	1 005	27 168	255	16 311	3 136	603
Japon	3 068	48 573	803	18 182	2 782	933
Norvège	262	4 441	37	3 020	594	254
Suède	262	1 958	42	298	-	-
France	205	6 711	55	4 459	469	146
RFA	723	4 909	43	556	110	44
R.U.	521	7 518	107	3 054	369	97

Source: CIA, manuel de données statistiques économiques, 1988

Communications d'affaires

Les communications restent un aspect défaillant de l'infrastructure d'ensemble de la Pologne. C'est ainsi que la pénétration du téléphone reste nettement inférieure à celle des pays industrialisés (voir figure 4.10). On estime qu'en 1985 1,7 millions de personnes étaient en liste d'attente pour l'obtention du téléphone et qu'il fallait à la personne moyenne 13 ans pour obtenir un nouveau téléphone. La situation n'est pas aussi mauvaise pour les entreprises, en particulier si elles sont prêtes à payer l'installation téléphonique en devises fortes, mais d'après la Banque mondiale, le branchement d'un téléphone d'affaires peut coûter aux alentours de 600 dollars US. Les téléphones en service ne sont pas fiables et sont vieux. Il faut faire plusieurs essais avant d'établir une communication, celles-ci sont coupées et des bruits de fond empêchent parfois de bien entendre.

Figure 4.10
Comparaison de la pénétration du téléphone

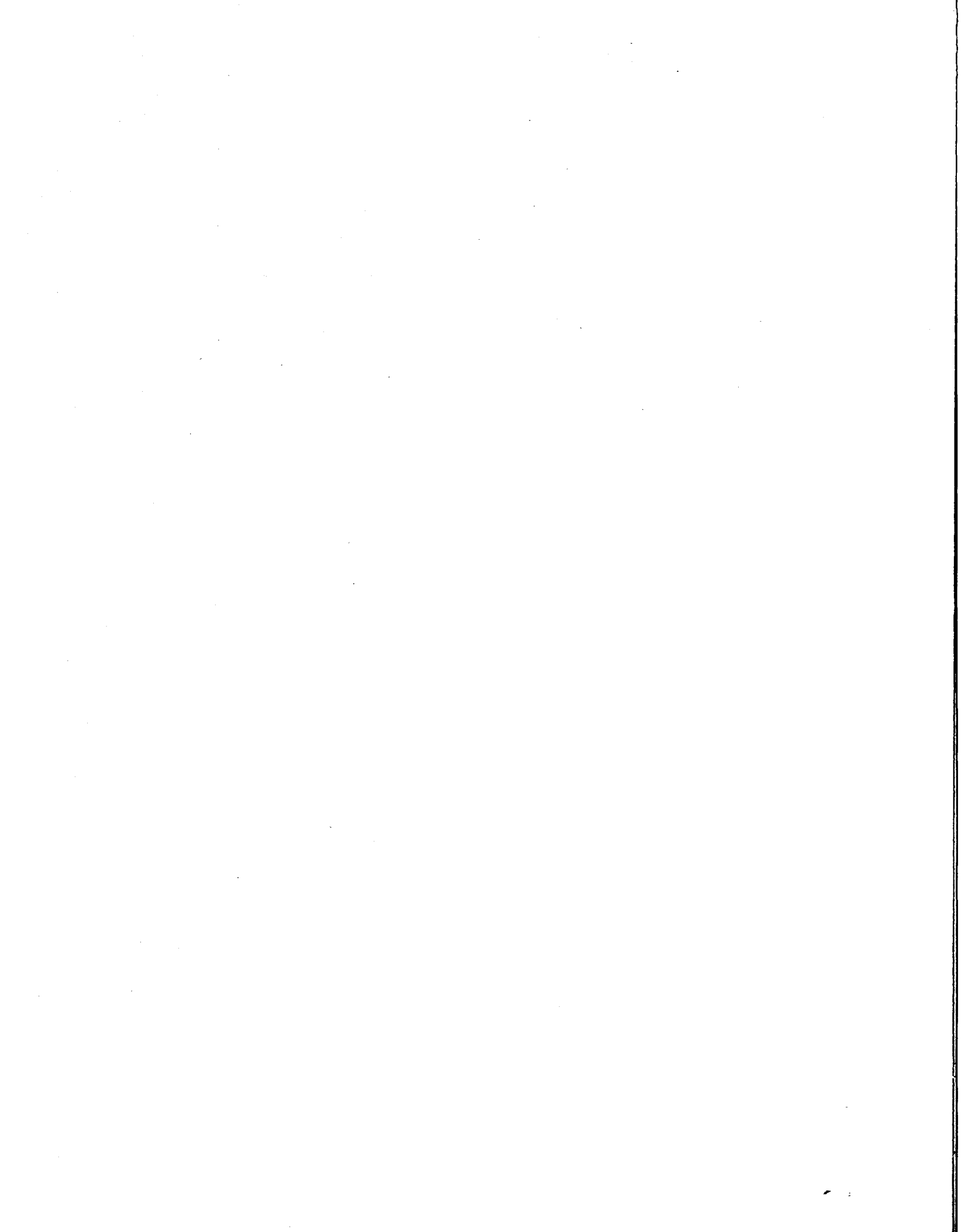


Source: La Banque mondiale, Pologne: réforme, ajustement et croissance(1987); Canada facts 1989.

L'utilisation des télécopieurs commence tout juste à se généraliser mais étant donné la pauvre qualité des lignes téléphoniques, la transmission par télécopieur est problématique. Pour l'instant, les communications par télécopieur entre la Pologne et les pays de l'Ouest ne sont pas fiables. C'est la raison pour laquelle on se sert encore beaucoup du télex avec 34 000 abonnés en Pologne. Quant aux autres matériels de bureau comme les photocopieurs, il faut les importer des pays occidentaux.

Les hommes d'affaires qui voyagent en Pologne doivent savoir qu'il est possible de faire des appels interurbains des hôtels ou des bureaux de poste. Il faut toutefois se renseigner sur la surcharge appliquée à ces appels car celle-ci peut parfois doubler le prix de base de l'appel. Téléphoner en Pologne, en particulier d'une ville à l'autre s'il n'y a pas de service automatique, peut être à la fois frustrant et prendre beaucoup de temps. Le service est plus rapide après minuit pour les appels internationaux.

D'un autre côté, l'absence d'une infrastructure de télécommunications développée est une porte ouverte sur des affaires potentiellement importantes. Par exemple, une partie des 620 millions de dollars de crédits à l'exportation accordés par la France à la Pologne servira à l'achat d'équipements téléphoniques Alcatel et de services. D'autres compagnies occidentales, comme la Northern Telecom ont aussi montré leur désir de satisfaire les besoins de la Pologne en équipements de télécommunication. "Business week" du 20 novembre 1989 a estimé que d'ici l'an 2000 la Pologne devra dépenser 15 milliards de dollars dans ce domaine. "Chase entreprises", holding américain, a annoncé un projet d'installation de télévision par câble en Pologne de 900 millions de dollars étalé sur 20 ans. C'est l'exemple type de possibilités d'affaires importantes dans ce secteur.



V Les Ressources humaines

La structure sectorielle

Les méthodes de rémunération

La formation et les compétences

Les sciences et la technologie

Les avantages sociaux des employés

La structure sectorielle

Population

En 1988, la population de la Pologne était évaluée à 37 775 000 personnes, une hausse de 5,7% par rapport aux 35 735 000 de 1980 et de 15,7% par rapport aux 32 658 000 de 1970. En règle générale, le taux annuel de croissance de la population polonaise est d'environ 0,71%, ce qui la situe en milieu de gamme des pays industrialisés. Le nombre de personnes dans la population active a augmenté plus rapidement que la taille de l'ensemble de la population. De 1970 à 1987, elle a augmenté de 19,3%, passant de 18 324 000 à 21 857 000. Au cours de la dernière année, la population active était répartie presque également entre les hommes (51,7%) et les femmes (48,3%), traduisant le haut taux de participation des femmes à la main d'oeuvre.

La Pologne a, d'après les critères des sociétés industrialisées, une population rurale très importante. En 1987, environ 8,1 millions de personnes vivaient encore en milieu rural, soit 36,8% de la population active. On constate toutefois un déplacement marqué vers les villes. De 1970 à 1988, la part urbaine de la population polonaise est passée de 52,3 à 61,2%.

Un des actifs les plus importants de la Pologne, mais encore sous-utilisé, est sa main d'oeuvre hautement qualifiée. En 1987, 30% des employés des entreprises d'État avaient une formation secondaire, 28% une formation professionnelle et 10% avaient obtenu un diplôme post-secondaire. De plus, le pays excelle dans certains domaines scientifiques et techniques. C'est ainsi que la Pologne a produit quelques uns des meilleurs mathématiciens au monde. La performance économique du pays n'est pas due à un manque de personnel compétent. Au contraire, la faiblesse de la productivité est le résultat de problèmes systémiques qui paralysent la pleine utilisation du capital humain du pays.

1. 18-64 pour les hommes et 18-59 pour les femmes

Taux d'accroissement de populations de pays sélectionnés

(moyenne du taux de croissance annuel)

Australie	(1,88%)
États-Unis	(1,00%)
Canada	(0,96%)
Pologne	(0,71%)
Japon	(0,65%)
Hollande	(0,64%)
France	(0,46%)
R.U.	(0,15%)
Italie	(0,26%)
Suède	(0,19%)
RFA	(0,04%)

L'économie de la Pologne est divisée en entreprises d'État et en entreprises privées. En 1988, 71,3% des travailleurs polonais étaient employés dans les entreprises d'État, ce qui constituait une faible diminution par rapport à la situation de 1980 (voir figure 5.1). Un peu plus du quart des travailleurs se trouvait dans le secteur privé, qui continue à être dominé par l'agriculture privée. Il est cependant intéressant de noter la croissance du secteur relativement petit des entreprises privées qui a pratiquement doublé de 3,5% à 6,9% du total de l'économie entre 1980 et 1988. Cette croissance s'est accélérée alors que le contrôle sur l'activité économique privée a été levé et que de nouvelles compagnies privées ont été créées. Bien qu'encore relativement faible par rapport à l'ensemble de l'économie, le secteur privé a commencé à faire sentir sa présence dans les domaines où l'État n'a pas réussi à satisfaire la demande des consommateurs. C'est ainsi qu'il est de notoriété publique qu'en 1988 environ 33,7% de la construction résidentielle a été faite par le secteur privé.² De telles tendances vont certainement se poursuivre avec la privatisation de l'économie par le gouvernement.

2. Institut de recherche économique mondial, la Pologne: Un rapport international sur l'économie (Varsovie, 1989) p.3.

Figure 5.1
Étude sectorielle de la situation de l'emploi, 1980 et 1988
(en 000)

	1980	%	1988	%
Entreprises d'état	12 718	73,4	12 211	71,3
Secteur privé	4 607	26,6	4 917	28,7
Fermes privées	4 004	23,1	3 735	21,8
Entreprises privées	603	3,5	1 182	6,9
Total	17 325	100,0	17 128	100,0

Répartition par secteur

Industrie	5 245	30,3	4 896	28,6
Construction	1 337	7,7	1 348	7,9
Agriculture	5 143	29,7	4 731	27,6
Sylviculture	155	0,9	154	0,9
Transport	959	5,5	864	5,1
Communications	160	0,9	169	1,0
Commerce de détail	1 305	7,5	1 478	8,6
Services publics	401	2,3	437	2,5
Logement et services				
publics administratifs	200	1,1	225	1,3
Science et technologie	149	0,9	111	0,7
Éducation	747	4,3	927	5,4
Arts et culture	83	0,5	91	0,5
Sécurité sociale	599	3,5	788	4,6
Loisirs	104	0,6	110	0,6
Divers*	738	4,3	799	4,7

* comprend l'administration et les autres services
Source: Pologne-données statistiques 1989.

Les méthodes de rémunération

Malgré l'engagement du gouvernement communiste à l'égalité de tous les travailleurs, on constate des variations importantes entre les revenus des polonais, même parmi les employés de l'État (voir figure 5.2). C'est ainsi qu'en 1988 le salaire mensuel moyen des travailleurs scientifiques était de 65 000 zlotys, contre seulement 37 800 pour ceux du secteur de l'éducation. Les employés de l'industrie et de la construction ont tendance à être bien payés alors que ceux travaillant dans des secteurs comme celui des services communautaires se situent au bas de l'échelle salariale.

Au cours des dernières années, l'augmentation du taux d'inflation a rendu difficile un calcul précis des revenus des polonais. En 1988, le salaire mensuel moyen pour l'ensemble des employés était de 53 090 zlotys, soit dix fois le chiffre de 1980. L'important est toutefois que la composition des revenus a changé. Une comparaison de la structure du revenu entre 1970 et 1988 indique qu'une part nettement plus importante des revenus provient des ateliers privés et des "autres" activités (voir figure 5.3). Par contre, les salaires des entreprises d'État représentent une part plus faible du revenu total. Cette tendance s'est sans aucun doute accélérée en 1989 avec la création de 180 000 nouvelles entreprises privées.

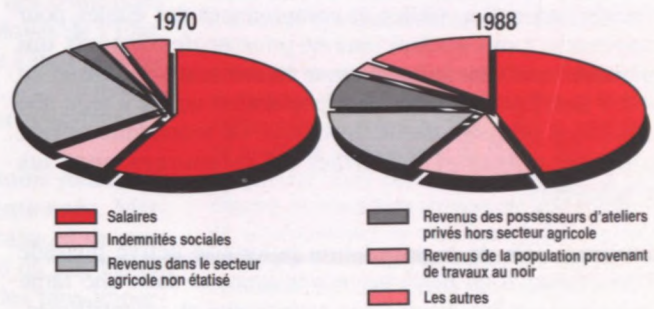
On ne peut toutefois contester que les taux de rémunération polonais sont sensiblement inférieurs à ceux pratiqués en Europe occidentale. Même si on apporte des corrections pour tenir compte de la productivité, les salaires polonais sont toujours nettement inférieurs à ceux des pays industrialisés (voir figure 5.4). La chute récente de la valeur du zloty a encore fait diminuer davantage le taux de salaire réel (c'est à dire corrigé du taux de change) dans l'industrie polonaise. Ceux qui ont des devises fortes en Pologne peuvent donc embaucher davantage de travailleurs (et en vertu des nouvelles lois sur l'investissement étranger, les entreprises conjointes avec des partenaires étrangers peuvent employer un nombre illimité de personnes).

Figure 5.2
Répartition des revenus des employés de l'État polonais, septembre 1988
(Employés à plein temps avec salaire mensuel en zlotys))

Revenus	%	Revenus	%
<26 000	3,8	66 001-74 000	7,3
26 000-34 000	11,0	74 001-82 000	4,6
34 001-42 000	17,4	82 001-98 000	4,9
42 001-50 000	19,1	98 001-114 000	2,4
50 001-58 000	16,0	>114 001	2,2
58 001-66 000	11,3		

Sources: Pologne-données statistiques, 1989.

Figure 5.3
Composition des revenus individuels en Pologne, 1970 et 1988



Sources: Pologne-données statistiques 1989.

Cette situation a peu de chance de changer rapidement même avec la réforme sur les devises en cours. Le gouvernement essaye de contenir l'inflation en limitant l'augmentation des salaires. Même si l'inflation diminue et que la valeur du zloty se stabilise, les salaires polonais resteront fort probablement encore en dessous du taux pratiqué dans les pays occidentaux et pour longtemps. Cet écart offre aux investisseurs la possibilité d'embaucher des travailleurs bien formés pour une fraction du coût qu'ils auraient à supporter n'importe où ailleurs.

Figure 5.4
Salaire mensuel moyen par secteur en Pologne, 1988

	Zlotys	\$US	Salaire horaire en \$US*
Mines de charbon	108 000	426	2,37
Énergie électrique	59 200	234	1,30
Métallurgie	72 562	286	1,59
Industrie mécanique	56 859	224	1,25
Matériaux de construction	50 613	200	1,11
Chimique	58 154	230	1,28
Industrie légère	49 619	196	1,09
Industrie alimentaire	52 613	208	1,15
Toute industrie	61 426	243	1,35

*y compris 70% forfaitaire,

Source: Jan Vanous, PlanEcon, 30 sept, 1989.

La formation et les compétences

La main d'oeuvre polonaise compétente est le produit d'un système d'éducation publique bien développé (voir figure 5.5). Le nombre élevé d'écoles professionnelles qui assurent divers enseignements de niveau secondaire et même parfois de niveau post-secondaire présente un intérêt particulier. Celles-ci comprennent des écoles pour apprentis, pour techniciens et pour professionnels qui assurent une éducation pratique hautement spécialisée en 4 à 5 ans. Environ 60% de la population active a reçu une éducation professionnelle, technique ou secondaire offrant ainsi un potentiel important de ressources pour les employeurs.

Environ 10% de la population polonaise active possède l'équivalent d'un diplôme universitaire et dans une large mesure dans les disciplines techniques et scientifiques. Sur les 49 400 étudiants qui ont obtenu leur diplôme en 1988-1989, 22,8% l'ont obtenu dans des domaines techniques, 9,5% en mathématiques ou en sciences naturelles, 1,9% en économie et 10,1% en médecine. Plus de la moitié des diplômés (52%) étaient des femmes, ce qui démontre la mesure dans laquelle les femmes tirent pleinement partie des possibilités de formation.

Le niveau de scolarisation de la main d'oeuvre polonaise, combiné à sa taille et à ses avantages en termes de coûts, laisse entrevoir certains types de possibilités d'affaires. Il est évident que les activités de production nécessitant beaucoup de main d'oeuvre bénéficieront d'avantages en termes de coûts en Pologne. De plus, la population bien

Figure 5.5
L'éducation publique en Pologne, 1988-89

Niveau	Nombre d'établissements	Nombre d'élèves inscrits
Secondaire	1 146	444 000
Professionnel	9 382	1 714 000
Post secondaire	92	352 800
Universités	11	
Écoles d'ingénieurs	18	
Écoles de médecine	11	
Écoles d'agriculture	9	
Académies des sciences économiques	6	
Instituts de formation professorale	10	
Écoles des Beaux Arts	17	
Autres	10	

Source: Pologne, données statistiques 1989

formée du pays laisse entrevoir des possibilités d'entreprises nécessitant des compétences professionnelles ou, dans certains cas, des employés ayant une formation technique sophistiquée. Étant donné la tendance générale de la main d'oeuvre à quitter les entreprises d'État, les entreprises occidentales qui s'implantent en Pologne trouveront facile et efficace en terme de coûts d'attirer dans leurs entreprises le type d'employé dont elles ont besoin.

Les sciences et la technologie

En Pologne, le développement scientifique et technologique se fait selon trois axes. La recherche de base est dirigée par l'Académie des Sciences polonaises, une institution nationale dotée de sections spécialisées dans chacune des disciplines scientifiques (voir l'annexe A). Elle occupe plus de 10 000 personnes dont 40% sont des chercheurs et des scientifiques et 30% des ingénieurs. La recherche appliquée est assurée par plus de 150 000 personnes qui travaillent dans des instituts, laboratoires et centres de développement liés à des secteurs industriels variés. De plus, une grande partie des 46 000 enseignants des universités et des écoles d'ingénieurs polonaises s'adonnent à la recherche fondamentale et appliquée. Les efforts dans les domaines scientifiques et techniques de la Pologne ont tendance à être orientés vers le secteur de la fabrication. En 1987, sur 162 000 scientifiques et techniciens travaillant dans l'industrie, les deux tiers environ étaient dans le secteur de la fabrication (voir figure 5.6). L'office chargé du suivi et des applications scientifiques et

techniques, dirigé par un ministre, est responsable de l'ensemble de la coordination du développement scientifique et technique.

Figure 5.6
Distribution sectorielle du personnel scientifique et technique, 1987

	Nombre	Pourcentage
Total	162 947	100,0
Fabrication	105 378	64,7
Construction	6 867	4,2
Agriculture et sylviculture	10 745	6,6
Transport et communications	3 534	2,2
Commerce de détail	333	0,2
Services communautaires	398	0,2
Instituts scientifique	24 349	14,9
Secteur médical et para-médical	8 006	5,0
Divers	3 337	2,0

Sources: Pologne, données statistiques, 1989.

Les avantages sociaux des employés

Les travailleurs polonais ont accès à une vaste gamme d'avantages et de services sociaux payés par l'État. Parmi les plus importants il y a l'assurance sociale, les soins médicaux gratuits, les congés de maternité et les pensions de vieillesse.

La sécurité sociale: la sécurité sociale est financée à partir des cotisations prélevées sur le revenu des travailleurs. Dans le cas des employés de l'État, les cotisations sont déduites automatiquement des fonds que l'État attribue à ses entreprises. Dans le cas des employés du secteur privé, les cotisations sont versées au fonds de l'assurance sociale par les travailleurs eux-mêmes.

Les soins médicaux: tout citoyen polonais a droit à des soins médicaux gratuits. La médecine est soit gratuite, soit fortement subventionnée. Malgré la croissance soutenue du nombre d'installations médicales et du personnel, la qualité des soins médicaux reste en-dessous de ce qu'elle est en Occident. Les hôpitaux sont mal équipés, les médicaments les plus importants ne sont pas disponibles et la demande écrasante en services médicaux les rend souvent inaccessibles même si, en théorie, ils sont gratuits. En vérité, il est assez courant en Pologne d'offrir des cadeaux et même des pourboires au personnel médical pour se garantir l'accès à des soins qui ne seraient autrement pas disponibles.

Les congés de maternité: les femmes ont droit à 16 semaines de congé de maternité payées pour leur premier enfant, à 18 pour les enfants suivants et à 26 dans le cas de naissances multiples. L'État verse également des allocations additionnelles dans le cas de la naissance d'un enfant, pour l'éducation d'un enfant, aux familles à plus faible revenu ayant des enfants, dans le cas des absences pour prendre soin d'un enfant malade et des enfants handicapés.

Les pensions de retraite: les personnes en retraite ou handicapées, ainsi que les anciens combattants et les invalides de guerre, ont droit à des pensions de retraite. Les personnes qui travaillent dans des conditions particulièrement difficiles ont droit de prendre leur retraite plus tôt.

Les autres avantages: au nombre des autres avantages sociaux offerts par l'État, il y a les bourses aux étudiants. De plus, les entreprises d'État disposent de fonds pour couvrir une partie du coût des vacances. De nombreuses entreprises possèdent des lieux de séjour pour les vacances de leurs employés.

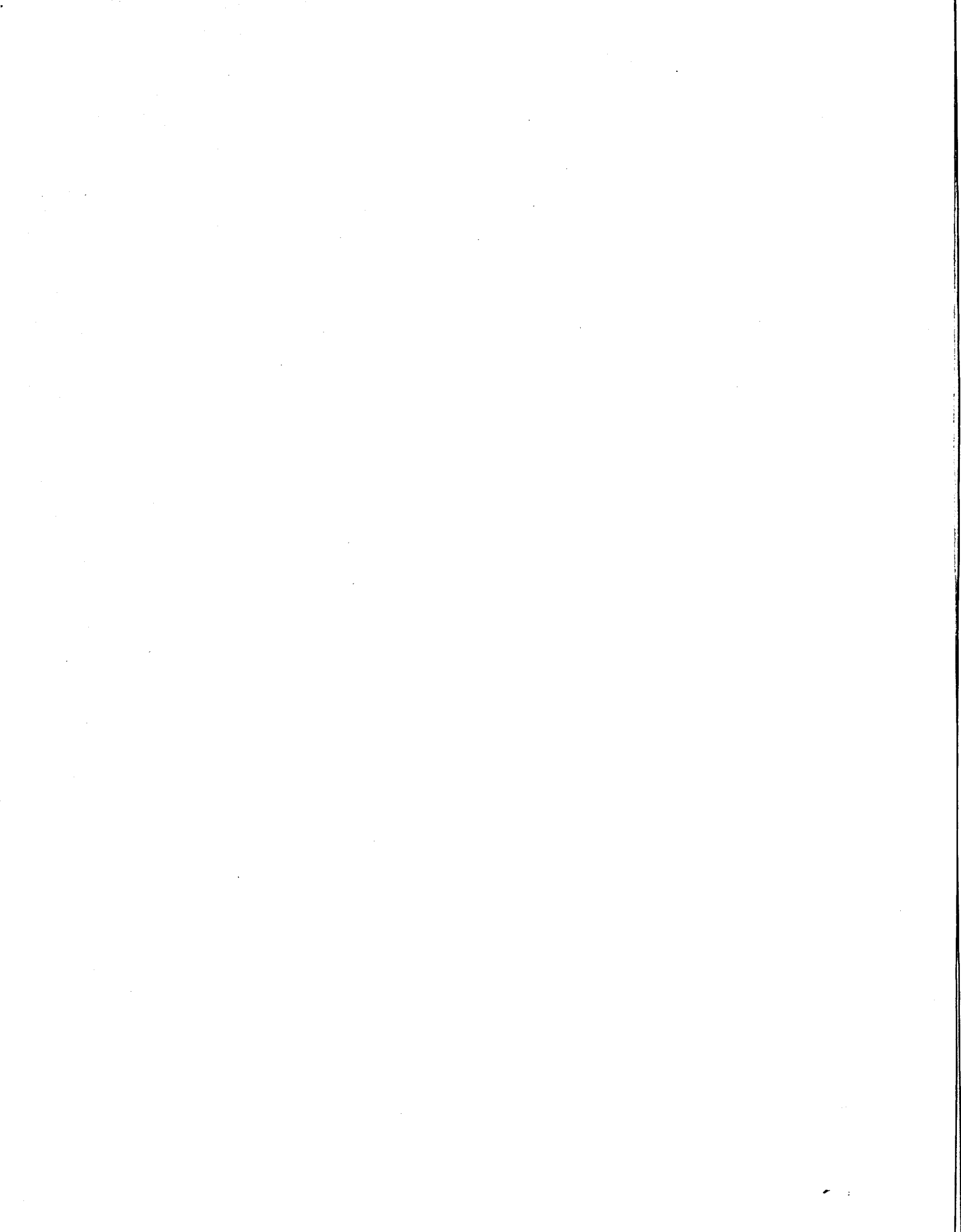
La semaine de travail: jusqu'au milieu des années 1970, la semaine de travail en Pologne était de 46 heures, samedi inclus. Le nombre de samedis chômés a graduellement augmenté, en particulier en 1981 quand Solidarité a négocié trois samedis libres par mois. En règle générale, la semaine de travail en Pologne est maintenant de 40 heures par semaine et laisse libre la plupart des samedis. Les travailleurs ont également droit à des vacances de 14 jours après une année de travail, de 17 jours après trois ans, de 20 jours après six ans et de 26 jours après dix ans de travail.

Solidarité

Des circonstances particulières à la Pologne ont donné naissance à un mouvement comme il n'en existe aucun à l'Ouest. "Solidarité" est constitué, à la fois de syndicalistes et de politiques. Jusqu'à 1980, les syndicats étaient soumis à un contrôle strict du gouvernement et une des principales demandes des travailleurs lors des grèves déclenchées au milieu de 1980 a été la création de syndicats indépendants de l'État. Pour faire progresser leurs demandes et pousser à la réforme, les travailleurs polonais ont créé Solidarité, un mouvement de travailleurs à l'échelle du pays, qui a transcendé toutes les divisions sociales et regroupé environ 10 millions de membres. Poussé au repli par ce phénomène social puissant, le régime a eu recours à la loi martiale en décembre 1981. Il a alors dissout tous les syndicats existants, rendant donc Solidarité illégal. De nouveaux syndicats parrainés par le gouvernement ont été créés pour permettre au régime de reprendre le contrôle de la population active.

Avec sa direction clandestine, Solidarité n'a pas cessé d'exister. Les travailleurs ont continué de payer leurs cotisations au syndicat interdit, les leaders de Solidarité ont continué d'exercer énormément d'autorité morale et les structures du syndicat ont continué à fonctionner. À la fin de 1988, la situation économique empirant, le régime a repris le dialogue avec Solidarité, ce qui a amené sa légalisation. L'entente prévoyait également des élections auxquelles Solidarité a présenté ses propres candidats qui ont tout balayé. Le parti communiste n'a pas réussi à emporter un seul des sièges pour lesquels il y avait plusieurs candidats et a perdu son contrôle sur le parlement polonais. Un gouvernement de coalition a pris le pouvoir sous la direction de Solidarité en septembre 1989.

Tandis que les parlementaires élus sous l'étiquette "Solidarité" s'organisaient en club parlementaire avec quelques caractéristiques de parti politique, le syndicat reprenait ses activités à la base. Au niveau syndical, il travaille à s'assurer l'allégeance des travailleurs polonais et à défendre leurs intérêts. Politiquement, il poursuit un programme de réforme radical destiné à démanteler la planification centralisée et à créer un marché libre en Pologne. Le haut degré de confiance dont jouit Solidarité auprès de la population lui a permis de tenir ces deux rôles. Avec le temps, il est fort probable que Solidarité évoluera vers deux organisations séparées et distinctes, un groupe politique et un syndicat.



VI Le Commerce

La performance

Les partenaires commerciaux

Les tendances

L'organisation du commerce

Les autres formes de commerce

La performance

L'inflation croissante et le flottement des taux de change rendent l'évaluation de la performance commerciale de tout pays difficile. Dans le cas de la Pologne, ces éléments posent des problèmes particuliers. Alors que le taux d'inflation se situe dans les centaines sinon dans les milliers, il faut procéder avec beaucoup d'attention pour définir les tendances significatives à long terme. De plus, le commerce polonais est réparti en deux grandes catégories : les transactions non converties avec les pays du COMECON en roubles et les transactions convertibles en devises occidentales (en général en dollars américains) avec le reste du monde. Comme la valeur du rouble est fixée de façon administrative alors que le taux des devises fortes obéit aux lois du marché, il est souvent difficile de trouver un dénominateur commun aux deux parties des échanges polonais pour obtenir une impression précise d'ensemble.

En gardant ces observations à l'esprit, on peut toutefois faire des observations de portée générale sur la performance commerciale de la Pologne. En 1988, le volume des échanges a augmenté de plus de 9% par rapport à l'année précédente. En termes de résultats d'ensemble, la situation commerciale de la Pologne a été dans l'ensemble positive et a même montré des signes d'amélioration entre 1985 et 1988 (voir figure 28). La valeur nominale des échanges convertibles a augmenté de 38,4% au cours de cette période alors que la valeur nominale des échanges en roubles a augmenté de 17,6%.

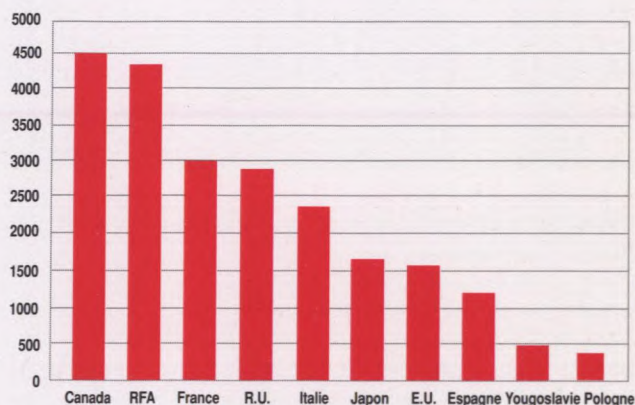
En termes réels (calculés aux prix de 1984), les augmentations sont toutefois moins impressionnantes. De 1985 à 1988, les exportations ont augmenté de 23% pour la partie des échanges non convertibles et de 17% pour la partie des échanges convertibles. Les importations, elles, ont augmenté respectivement de 13 et 26%. Les exportations non convertibles ont augmenté plus rapidement que les importations en partie parce que l'Union Soviétique a

Figure 6.1
Balance du commerce extérieur polonais, 1985-88

	1985	1986	1987	1988
Non convertibles (roubles)				
Exportations	9,3	10,3	10,9	11,9
Importations	10,0	10,8	10,9	10,8
Balance	-0,7	-0,5	0,0	+1,1
Convertibles (\$US)				
Exportations	6,1	6,5	7,1	8,3
Importations	5,1	5,4	5,8	7,2
Balance	+1,0	+1,1	+1,3	+1,1

Source: Polski Handel Zagraniczny w 1988 roku.

Figure 6.2
Le commerce de la Pologne (Export-Import) par tête d'habitant, 1988



Source: Polski Handel Zagraniczny w 1988 roku, p. 13.

réduit ses livraisons de pétrole et de gaz à la Pologne. Comme pour les échanges convertibles, les importations ont augmenté plus rapidement que les exportations.

Il est toutefois important de situer l'ensemble du commerce polonais dans un contexte plus vaste. La Pologne est responsable d'environ 0,4% de la valeur totale des échanges mondiaux au prix courant. De plus, d'après la valeur des échanges per capita, la Pologne continue à être loin derrière les pays industrialisés (voir figure 6.2).

Au cours de la première moitié de 1989, Les importations convertibles de la Pologne ont cru beaucoup plus rapidement que ses exportations convertibles alors que les exportations non convertibles ont dépassé les importations non convertibles (voir figure 6.3). Ce qui est plus significatif, c'est que dans l'ensemble, les échanges de la Pologne avec ses partenaires du COMECON semblent stagner alors qu'ils augmentent avec les pays occidentaux.

Figure 6.3
Le commerce de la Pologne (premier semestre 1988 et 89, comparaisons)

		1 ^{ère} moitié 1988	1 ^{ère} moitié 1989	% accroissement
Convertibles (millions de \$US)	Exportations	3 961	4 218	6,5
	Importations	3 298	3 770	14,3
Non convertibles (millions de roubles)	Exportations	5 514	5 624	2,0
	Importations	5 224	4 978	-4,7

Source: PlanEcon, basé sur le Biuletyn Statystyczny, no. 6 1989

Les partenaires commerciaux

La Pologne est en train de modifier son orientation commerciale. Au cours de la dernière décennie, les échanges avec les pays du COMECON ont réduit en pourcentage des échanges globaux alors que les échanges avec les pays industrialisés ont augmenté (voir figure 6.4). Ce déplacement aux dépens du COMECON et à l'avantage de la CEE a été particulièrement manifeste dans le cas des importations. Cela s'explique en partie parce que les prix des importations en provenance du COMECON (principalement d'Union Soviétique) augmentent alors que les prix au sein du COMECON ne varient pas. Un élément important dans ce cas a été l'augmentation du prix du pétrole et du gaz soviétique.

Environ les 2/3 du commerce polonais en devises fortes se fait avec les pays de l'OCDE. Un pourcentage écrasant (88,5%) de ces échanges se fait avec les pays européens et 68,5% avec les membres de la Communauté européenne (voir figure 6.5). La République Fédérale d'Allemagne est son partenaire commercial occidental le plus important avec 31% de ses échanges avec l'OCDE. Par opposition, les échanges avec les États-Unis restent faibles et ceux avec le Canada sont négligeables (se reporter au tableau 1 de l'annexe A)

Figure 6.4
Changement de partenaires commerciaux, 1981 et 1988
(en pourcentage du total)

	1981	1988
Exportations		
COMECON	45,7	41,1
Autres pays socialistes	2,8	5,4
Pays développés	36,9	43,5
CEE	23,8	28,3
Pays en voie de développement	14,5	9,9
Importations		
COMECON	51,8	40,9
Autres pays socialistes	3,2	6,2
Pays développés	37,1	45,9
CEE	20,6	28,3
Pays en voie de développement	7,9	7,0

Source: Pologne, données statistiques 1988.

Figure 6.5
Commerce de la Pologne avec l'OCDE
(en millions de \$US)

	Exportations	Importations	Commerce total avec l'Ouest	% du commerce total avec l'Ouest	Balance commerciale (export-import)
Total OCDE	4 892,8	3 964,5	8 857,3	100,0	928,3
Pays européens de l'OCDE	4 417,9	3 423,9	7 841,8	88,5	994
Pays de la CEE	3 386,2	2 682,6	6 068,8	68,5	703,6
France	353,7	273,5	627,2	7,1	80,2
Allemagne de l'Ouest	1386	1 340,6	2 726,6	30,8	45,4
Italie	392,3	312,1	704,4	8,0	80,2
Hollande	237,7	202	439,7	5,0	35,7
Royaume Uni	498,2	293,2	791,4	8,9	205
Canada	51,8	11,3	63,1	0,7	40,5
États-Unis	329,7	237,4	567,1	6,4	92,3
Japon	75,6	166,9	242,5	2,7	-91,3

Source: OCDE, statistiques du commerce international (données 1989).

Les tendances

Figure 6.6
Répartition des exportations
et importations de la
Pologne, 1988
 (en milliards de zlotys)

	zl.	%
Exportations	6 011.7	100.0
Machines et équipement	2 350.5	39.1
Produits chimiques	655.9	10.9
Pétrole et énergie	611.6	10.2
Métallurgie	604.8	10.1
Alimentation	504.5	8.4
Industrie légère	398.1	6.6
Construction	301.9	5.0
Bois et papier	198.6	3.3
Produits agricoles	210.9	3.5
Autres produits	174.9	2.9
Importations	5 272.3	100.0
Machines et équipement	1 882.7	35.7
Produits chimiques	837.2	15.9
Pétrole et énergie	781.2	14.8
Alimentation	468.3	8.9
Métallurgie	431.8	8.2
Industrie légère	330.5	6.3
Produits agricoles	266.3	5.0
Bois et papier	104.2	2.0
Autres produits	170.4	3.2
Construction	—	—

Source: PlanEcon, no 37-38, septembre 1989.

En 1988, la catégorie la plus importante prise seule, en termes à la fois d'importations et d'exportations, était la machinerie et le matériel qui représentaient plus d'un tiers de la valeur de tous les échanges (voir figure 6.6). Cependant, au cours de la dernière décennie, les rôles de la machinerie et du matériel ont diminué dans les exportations polonaises mais ont pris une part plus importante dans les importations. Les produits chimiques ont pris une part plus importante à la fois des exportations et des importations, ainsi que divers types de produits industriels légers.

La performance commerciale récente de la Pologne affiche plusieurs caractéristiques originales. En 1988, la valeur des importations convertibles a augmenté plus rapidement que celle des exportations convertibles, un élément qui a exercé des pressions sur les réserves en devises étrangères du pays. De plus, si l'on se penche sur la composition des importations, celles des biens de consommation destinés à satisfaire le marché polonais assoiffé, ont augmenté de 24% alors que les importations servant à l'investissement dans la production et l'infrastructure n'ont augmenté que de 9%. Cette tendance est imputable dans une certaine mesure à la diminution des importations polonaises de produits de consommation en provenance du COMECON. Ce déplacement des importations de biens de consommation mine toutefois les réserves de devises fortes de la Pologne alors que l'accent mis sur les biens de consommation au détriment des biens d'investissement aura inévitablement dans le futur des effets sur la productivité.

Le déplacement du commerce de la Pologne avec le COMECON a aussi son importance. Environ 4% de ces échanges sont maintenant réalisés en devises fortes et cette proportion augmente alors que les membres du COMECON sont aux prises avec des dettes extérieures et procèdent à des réformes économiques. Environ 70% des échanges de la Pologne en devises fortes avec les pays du COMECON se faisaient avec l'Union Soviétique, essentiellement dans le domaine du carburant et des matières premières. En réalité, l'Union Soviétique réduit ses exportations de pétrole et de gaz payables en roubles vers ses partenaires du COMECON. Cela a obligé la Pologne à choisir entre payer son énergie avec des devises fortes ou consommer de sa lignite, diminuant ainsi la productivité et amenant de graves problèmes d'environnement. De plus, comme la Pologne avait l'habitude de revendre une certaine quantité de pétrole soviétique acheté en roubles pour obtenir des devises fortes, cette diminution des importations des produits énergétiques provenant de l'Union soviétique nuit également aux possibilités de la Pologne de se procurer des devises fortes.

Une nouveauté intéressante, dont les implications sont importantes pour l'avenir, est que dorénavant les entreprises polonaises et soviétiques peuvent commercer directement. Jusqu'à présent de tels échanges obéissaient à la planification économique de chaque pays et relevaient de leurs organisations respectives responsables du commerce avec l'étranger. Suite à un protocole signé le 15 octobre 1986 par les deux pays, les excédents dont disposent les entreprises par rapport aux besoins intérieurs de chaque pays peuvent être offerts aux entreprises de l'autre. Ce type de commerce a augmenté rapidement, passant de 270 millions de roubles en 1987 à 446 en 1988. S'il prend encore de l'ampleur, il pourrait constituer un moyen permettant aux entreprises situées en Pologne de pénétrer le marché soviétique en dehors des limites de la planification quinquennale.

L'organisation du commerce

Le commerce de la Pologne avec l'étranger relève de la responsabilité du Ministère des relations économiques avec l'étranger (Ministerstwo Wspolpracy Gospodarczej z Zagranica). Pour assurer ses fonctions, il coopère avec plusieurs autres institutions polonaises. L'Office supérieur des Douanes (Glowny Urzad Cel) est la principale autorité en matière de douanes en Pologne. L'Office central pour l'inspection de la qualité (Centralny Inspektorat Standarycznego) contrôle et inspecte les biens échangés tant sur le marché extérieur que pour le commerce international. L'Institut de recherche sur le commerce avec l'étranger (Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego) effectue des recherches sur le commerce de la Pologne avec l'étranger et sur le commerce mondial en général.

La Chambre de commerce de Pologne (Polska Izba Handlu Zagranicznego) est une association d'entreprises polonaises qui sont actives dans le domaine du commerce international. Elle représente ses membres devant le gouvernement et est également une source d'aide importante dans les domaines concernant le commerce international, à la fois pour les entreprises polonaises et étrangères. Elle joue un rôle important dans la promotion d'activités comme les foires commerciales, les salons et les missions. De plus, des chambres de commerce bilatérales ont été créées pour servir de trait d'union entre la Pologne et les pays avec lesquels elle a des relations commerciales importantes.

Nouvelles politiques: Le monopole de l'état sur le commerce extérieur n'existe plus. Dans le passé, tous les échanges commerciaux de la Pologne avec l'étranger étaient dans les mains d'un petit nombre d'organisations de commerce avec l'étranger (OCE) qui étaient les seules autorisées par la loi à traiter avec les entreprises étrangères. Toutefois, des réformes récentes qui visaient à stimuler les activités d'exportation ont permis à toutes les entreprises polonaises de se lancer dans le commerce international ou d'implanter leurs propres bureaux et coentreprises à l'étranger. De plus toutes les coentreprises avec des firmes étrangères reçoivent automatiquement la permission de commercer avec l'étranger et cela est mentionné dans leur document d'enregistrement. Plusieurs milliers d'entreprises privées et d'état ont commencé à commercer avec l'étranger. Il faudra un certain temps avant que cette réforme donne des résultats perceptibles et positifs. De nombreuses entreprises polonaises manquent de compétence ou d'expérience pour faire du commerce avec l'étranger. Après des décennies de planification centralisée, nombre d'entre elles ont peur du risque. Même si les restrictions ont été levées dans la plupart des domaines, nombreuses sont celles qui préfèrent encore traiter leurs affaires avec l'étranger par l'intermédiaire des OCE qui ont de l'expérience.

Avant que les entreprises aient acquis de l'expérience du commerce avec l'étranger, les OCE constituent encore les meilleurs points de contact pour les firmes étrangères qui souhaitent pénétrer le marché polonais. Elles peuvent de plus jouer un rôle d'intermédiaire essentiel en aidant à signer les contrats et en assumant la responsabilité de l'exécution de l'entente. Les noms et adresses de ces organismes se trouvent à l'annexe B. Par ailleurs, il faut noter que les firmes privées jouent un rôle de plus en plus important dans le commerce extérieur de la Pologne et de plus en plus de choses se font sans l'aide des OCE.

Contacts commerciaux polonais importants

Ministère des relations économiques avec l'étranger
(Ministerstwo Wspolpracy Gospodarczej z Zagranica)

Varsovie, Plac Trzech Krzyzy
Tel. 21 03 11, Télex 814501 mhz pl

Office supérieur des Douanes
(Glowny Urzad Cel)

Varsovie, ul. Swietokryska 12
Tel. 20 03 11, Télex 814427

Office central pour l'inspection de la qualité
(Centralny Inspektorat Standaryzacji)

Varsovie, ul. Zurawia 32/34
Tel. 21 64 21, Télex 813653 CIS pl

Institut de recherche sur le commerce avec l'étranger
(Instytut Koniunktur i Cen)

Varsovie, ul. Swietokryska 12
Tel. 20 03 11

Chambre de commerce de Pologne
(Polska Izba Handlu Zagranicznego)

Varsovie, ul. Trebacka 4
Tel. 26 02 21, Télex 814361 pihz pl

Les douanes polonaises

En Pologne, le système de tarification a été fixé selon le système de codification harmonisé de codification et de description des matières du Conseil de coopération douanière de Bruxelles. Il spécifie ce qui est appelé les taux conventionnels de droits de douanes applicables aux biens provenant de pays avec lesquels la Pologne jouit de la clause de la nation la plus favorisée (MFN) et à ceux provenant de pays qui sont membres de l'Accord général sur les tarifs douaniers (GATT). La Pologne est membre du GATT et s'est vue attribuer un traitement de tarifs normaux selon ses règles. Pour les nations qui ne sont pas membres du GATT ou qui ne bénéficie pas de la clause MFN, la Pologne applique ce que l'on appelle les tarifs autonomes qui sont généralement 100% plus élevés que les tarifs conventionnels. On doit ajouter que la Pologne s'est vue accorder la clause de nation la plus favorisée par la Communauté Européenne, le Canada, et plusieurs autres pays, au titre de leur participation à l'effort d'aide au programme de réforme afin de faciliter ses exportations.

Le système des douanes polonaises a été revu en juillet 1984 et un nouveau système de droits de douanes à l'importation a été mis en place le 1er janvier 1989. Par la suite, les niveaux des droits de douanes ont été modifiés pour suivre les dévaluations du zloty. Il y a de grandes chances que le système douanier dans son ensemble fasse l'objet de révisions et de réformes et il est conseillé à ceux qui exportent vers la Pologne de contacter les services commerciaux polonais ou l'Ambassade de Pologne pour avoir les derniers règlements et les tarifs en vigueur.

L'organisation et les méthodes des OCE évoluent également. Ils ne sont plus maintenant rattachés à des ministères à vocation économique précise mais relèvent tous du Ministère des relations économiques avec l'étranger. Ils doivent devenir des centres de profits qui s'autofinancent et les limites de leur sphères d'activité ont été ôtées pour stimuler la concurrence entre eux. Le gouvernement n'en est plus le propriétaire et nombre d'entre eux sont devenus des entreprises commerciales à capital-action ou à responsabilité limitée avec des actionnaires qui acceptent de devenir des clients exclusifs de l'organisme.

Réglementations sur les devises: dans le cadre de l'ensemble de la réforme le gouvernement a libéralisé les règles concernant les devises et permis aux entreprises d'acheter et de vendre ou d'échanger les devises fortes servant au commerce avec l'étranger. Par le passé, les devises fortes qui servaient à l'achat de produits nécessaires à l'étranger étaient attribuées à l'entreprise par les planificateurs centraux. Comme cela a déjà été dit, les réformes introduites au début de l'année 1990 avaient pour but d'éliminer le vieux système avec ses trois différents taux de change pour le zloty. On a établi, à la place, un taux de change unique et la Banque nationale de Pologne a reçu ordre de le soutenir. Comme conséquence, les entreprises polonaises ont eu plus de liberté d'action. Celles qui gagnent des devises fortes à l'étranger doivent rapatrier leurs gains et les convertir en zlotys. D'un autre côté, la Banque nationale de Pologne leur vendra un montant illimité de devises fortes en fonction de leurs besoins pour mener des opérations à l'extérieur. En fait, le gouvernement a évolué vers la convertibilité intérieure du zloty, ce qui est un pas vers sa convertibilité sur les marchés internationaux.

Les agents: Une des réformes récentes les plus frappantes dans le domaine du commerce a sans doute été de permettre à des particuliers d'agir comme agents pour le compte d'entreprises étrangères. Les entreprises occidentales pouvaient auparavant ouvrir leur propre bureau en Pologne, mais maintenant, elles peuvent embaucher des citoyens polonais pour les représenter dans le domaine des ventes, de la commercialisation et du service après vente. Ces agents pouvant être payés en devises fortes, ils sont fortement motivés pour être rentables, même s'ils doivent revendre 90% de leurs gains en devises fortes au gouvernement et au taux de change officiel.

La loi polonaise sur les agents fait partie des réformes les plus radicales, allant plus loin que toute autre législation comparable dans les autres pays du COMECON. Pour obtenir le statut d'agent, un citoyen polonais doit simplement s'inscrire au Ministère des relations économiques avec l'étranger et des centaines d'individus l'ont fait. Cependant, les entreprises occidentales doivent agir avec précaution. Il y a des personnes, sans aucune qualification, qui se sont faites inscrire. On conseille aux employeurs éventuels d'étudier les candidatures, de vérifier les antécédents, la carrière, l'expérience et la réputation des candidats. De plus, les employeurs ne doivent pas prendre pour acquis qu'ils pourront demander à ces agents la même chose qu'à leurs homologues occidentaux. On peut mentionner, entre autres, qu'un système de télécommunications peu développé et peu fiable (plus un manque de télécopieur) rendra les contacts avec ses représentants locaux difficiles.

La représentation étrangère en Pologne: De nombreuses compagnies étrangères commerçant avec la Pologne ont établi des bureaux pour représenter leurs intérêts dans le pays (voir figure 6.7). De tels bureaux se classent traditionnellement en trois catégories: les bureaux commerciaux qui s'occupent d'activités telles que la signature de contrats, l'entreposage d'expédition et les ventes promotionnelles; les bureaux d'information technique qui traitent de la publicité et des études de marché et les compagnies impliquées dans des opérations de troc ou de coopération industrielle. La Pologne s'ouvrant au commerce extérieur, on va voir beaucoup de compagnies ouvrir des représentations dans le pays.

Élimination des contrôles commerciaux: Dans le cadre de son programme de réforme, la Pologne a éliminé la plupart des restrictions sur le commerce extérieur. Il y a encore quelques limites au commerce de matières premières et de produits agricoles qui exigent d'obtenir une licence (voir figure 6.8). Ces limitations sont motivées par le souci d'assouplir la demande en Pologne pour des produits d'intérêt stratégique pour l'économie polonaise. Toutefois, les compagnies souhaitant commercer ces produits peuvent obtenir les licences adhoc auprès du Ministère des relations économiques avec l'étranger. Il y a de grandes chances que le nombre de produits figurant sur cette liste soit quelque peu réduit en 1990.

Les importations: Les entreprises occidentales qui cherchent à importer des biens polonais doivent savoir que de nombreux pays industrialisés ont abaissé les droits d'entrée pour les biens polonais. De telles mesures font partie du mouvement général destiné à soutenir le processus de réforme politique et économique en cours en Pologne en facilitant l'accroissement des rentrées de devises en Pologne. La politique dans ce domaine varie d'un pays à l'autre et il est conseillé aux importateurs en puissance de consulter les services des douanes de leur pays pour connaître le traitement qui est réservé à l'importation de biens polonais.

Figure 6.7
Pays possédant des services commerciaux en Pologne
(au 8 août 1989)

Pays	Nombres de compagnies	
	Services commerciaux	Services techniques
Allemagne de l'Ouest	37	8
Royaume Uni	25	6
Autriche	21	7
États Unis	18	3
Japon	15	5
Suisse	13	3
France	12	3
Hollande	11	2
Suède	11	0
Italie	10	5
Belgique	8	2
Danemark	5	1
Autres	17	6
Total	203	51

Source: Dziennik Urzędowy, Rok III, nr. 8.

Figure 6.8
Activités commerciales nécessitant une licence

Export et Import:

Matériels radioactifs, explosifs, produits pharmaceutiques, viandes fraîches, céréales, graines, maïs, bétail.

Export seulement:

Charbon, pétroles, électricité, fers et aciers, métaux non-ferreux, soufre, bois et charpentes, papeterie, certains textiles, certains vêtements, viandes en conserve, cuir, volaille, lait en poudre, produits laitiers, sucre, spiritueux, fruits en conserve et traités, fruits congelés, produits pétroliers raffinés, nourriture de bétail, graines de colza et services de représentants à l'étranger.

Source: Décret du Ministre des relations économiques avec l'étranger, 30 décembre 1988

Les autres formes de commerce

Figure 6.9

Services commerciaux offerts par les banques*

- Ouvrir et gérer des comptes étranger et intérieur
- Financer et accorder des crédits aux compagnies de commerce avec l'étranger
- Accorder des crédits, contracter des prêts étrangers, et fournir les services en conséquence;
- Régler les comptes et effectuer les paiements selon les pratiques des banques internationales;
- Agir en médiateur et participer à la garantie des crédits, l'émission de bons, l'émission et l'endossement de lettres de change, l'attribution et l'acceptation de titres et garanties;
- Établir des compagnies et participer au titre d'actionnaire à ces entreprises
- Mener des opérations de change sur les marchés étrangers;
- Agir comme membre de conseil d'administration.

*À l'origine, seule la Banque Commerciale (Bank Handlowy) était autorisée à fournir ces services, mais avec la décentralisation du système bancaire en Pologne, d'autres banques commerciales assurent certaines de ces tâches.

Source: UNCTAD, Pologne, un marché pour les produits des pays développés, 1989.

Toutes les formes habituelles de commerce sont connues et pratiquées en Pologne mais l'importante dette extérieure du pays a miné son aptitude à obtenir des crédits additionnels, ce qui entrave ses échanges avec l'étranger. En même temps, le zloty reste soumis à d'intenses pressions inflationnistes et n'est que partiellement convertible.

Malgré les difficultés posées par l'obtention de crédits et par le change de devises, les entreprises ont trouvé d'autres façon de faire des affaires. La création de quelques 14 banques commerciales autorisées à traiter en devises fortes et à faire des affaires avec l'étranger a été l'une des méthodes qui a aidé. En l'absence de crédits disponibles, les transactions au comptant par l'intermédiaire de ces banques sont devenues une façon courante pour les entreprises polonaises de faire des affaires. Ces transactions sont faites sur la base de paiements au comptant sur remise de documents. La banque de l'exportateur envoie les documents à la banque commerciale concernée en Pologne qui émet, sur réception, le paiement en devises fortes.

La pénurie en devises fortes et le niveau élevé de la dette étrangère ont amené de nombreux pays à adopter d'autres modalités d'échange. Le troc et les transactions de compensation sont devenues monnaie courante dans de nombreuses parties du monde. Ces transactions peuvent être assez complexes, faisant appel à des échanges de biens et de services entre plusieurs pays. Cela a amené la création d'entreprises spécialisées qui s'occupent de ce type d'échanges au nom de ceux qui manquent d'expérience dans ce domaine.

Le troc constitue une part relativement faible du mouvement total des échanges de la Pologne, mais cela reste une solution pour les entreprises occidentales. Les entreprises étrangères peuvent traiter sur cette base avec leurs homologues polonais après approbation du Ministère des relations économiques avec l'étranger. Comme il est souvent difficile de se trouver des partenaires pour des opérations de troc, les réseaux d'entreprises qui collaborent peuvent être utiles. La Towarzystwo Handlu Zagranicznego DAL de Pologne est spécialisée dans la coordination de ce type de transaction. Il faut préciser que de nombreuses entreprises polonaises sont intéressées par ce type de commerce. Elles offrent toute une gamme de produits de consommation en retour desquels elles acceptent des produits qu'elles peuvent vendre par le canal de leurs magasins de détail en Pologne.

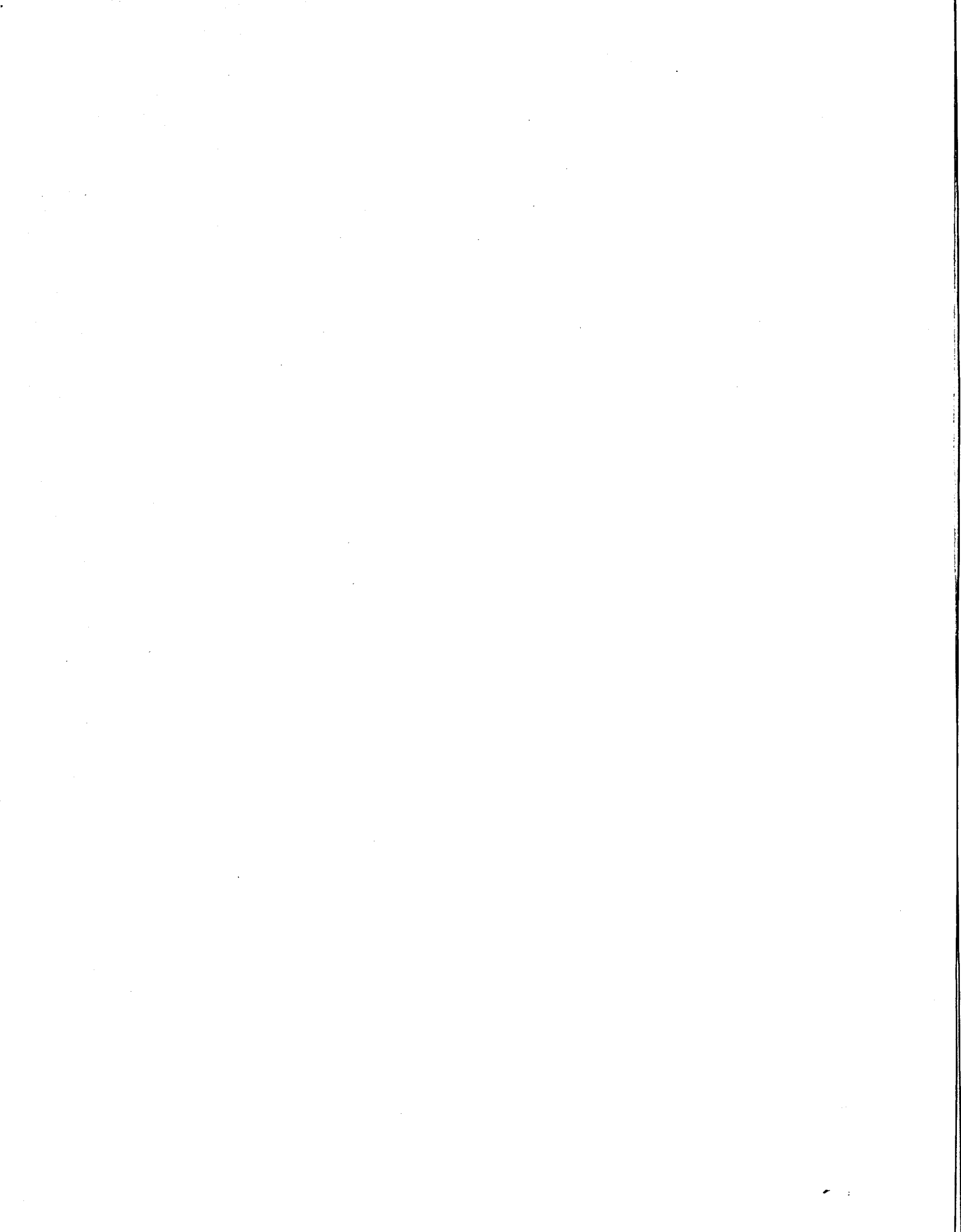
Les difficultés économiques peuvent représenter une chance de faire des affaires pour ceux qui comprennent la dynamique de la crise et offrent quelque chose dont on sent le besoin. En examinant les forces et les besoins du marché polonais, les hommes d'affaires occidentaux peuvent établir des relations avantageuses dans le long terme avec un pays qui procède rapidement à des réformes en profondeur.

Possibilités de commerce: Malgré les difficultés économiques et les problèmes d'infrastructure, la Pologne offre d'importantes possibilités commerciales aux entreprises qui font preuve de persévérance et de patience. Un programme de réformes économiques est en train de faire disparaître les entraves et les barrières aux relations commerciales normales. Les polonais souhaitent et sont maintenant capables d'établir des relations commerciales plus étroites avec l'occident. Étant donné les difficultés économiques et les pénuries, le marché polonais reçoit très bien les produits occidentaux.

Les polonais sont capables de produire des biens de bonne qualité pour l'exportation qui peuvent compenser leurs importations. C'est ainsi que la Pologne dispose de beaucoup de matières premières qui ont permis la créa-

tion de sa propre métallurgie et d'une industrie chimique. Les produits agricoles, pharmaceutiques et d'industrie de transformation sont des exemples des secteurs dans lesquels la Pologne excelle. Elle exporte traditionnellement des conserves ainsi que des textiles et des cuirs. De plus, elle dispose d'un secteur bien développé de la fabrication qui produit des machines et du matériel aussi bien que des composants électroniques.

Les chances d'exporter en Pologne sont nombreuses. Parmi les plus prometteuses, il y a diverses sortes de produits alimentaires, les matériaux de construction, les équipements de télécommunication, les machines outils et les équipements, les outils, les instruments médicaux, les appareils de mesure et scientifiques et l'électronique grand public.



VII. Faire des affaires en Pologne

Comment faire des affaires

Les normes

La vente et la publicité

La protection de la propriété industrielle

Le recouvrement des dettes et l'arbitrage

Les voyages d'affaires

Comment faire des affaires

De beaucoup de façons, faire des affaires en Pologne ressemble à faire des affaires dans un pays développé qui procède à des ajustements structurels. Par exemple, beaucoup des difficultés rencontrées par les hommes d'affaires sont semblables: télécommunications inefficaces, procédure bancaire longue, étranglement de la production, services sous développés et inflation. Il y a, cependant, un ensemble d'informations pratiques sur la façon de réussir des affaires dans un tel environnement¹. D'autres caractéristiques de l'environnement polonais tel que le changement des règlements sur la convertibilité de la devise de même que l'évolution législative et institutionnelle rapide sont spécifiques à la Pologne à ce moment particulier de son histoire. Faire des affaires dans un tel environnement n'est pas toujours facile, mais pour les sociétés qui ont de la patience et de la persévérance, le résultat en fin de course peut être très attrayant.

Beaucoup de Polonais ont appris en deuxième langue l'anglais, l'allemand ou le français. Mêm ainsi, il est fortement conseillé aux compagnies qui cherchent à faire des affaires en Pologne de se doter d'une capacité de traiter en polonais. On peut le faire en employant des polonais expatriés ou d'ascendance polonaise vivant à l'étranger et ils sont nombreux. Durant les années 80, l'émigration de Polonais a été élevée notamment parmi les professionnels et les techniciens confirmés. Au courant des conditions de travail et connaissant la langue, de tels individus peuvent être des recrues de choix pour déterminer les possibilités de marché.

Il y a aussi un grand nombre de conseillers, d'avocats et d'agent qui, en Pologne, fournissent un grand nombre de services aux compagnies étrangères souhaitant pénétrer le marché polonais. Cette activité étant relativement nouvelle, les compagnies recherchant une telle aide doivent obtenir des références valables auprès d'autres firmes, de l'agence polonaise d'investissements étrangers ou des services commerciaux installés dans leur pays.

Les compagnies pénétrant en Pologne doivent être attentives aux relations gouvernementales et aux réseaux de travail. L'intensification actuelle des réformes signifie que les lois et les règlements, sont sujets à changements. Seuls, de bons contacts aux niveaux politique et administratif permettent à la compagnie de suivre l'évolution de la législation et sa mise en application. De tels contacts peuvent aussi faciliter les négociations et accélérer la conclusion d'un accord. Solidarité est décidé à privatiser et déréglémenter de grands pans de l'économie polonaise. Toutefois, avant que ce processus ne soit achevé, le gouvernement continuera à jouer un rôle majeur dans les affaires et ce pour quelque temps. Il est donc bon de comprendre les priorités, la politique et les intentions du gouvernement.

¹ J.E. AUSTIN, Management Stratégique dans les pays en voie de développement (Free Press, à venir en mai 1990)

Les normes

En règle générale, les normes nationales polonaises sont appliquées aux produits importés. Elles sont définies et contrôlées par le Comité polonais des normes, mesures et qualité (Polski Komitet Normalizacji, Miar i Jakości) qui publie dans ses catalogues toutes les normes. Ces normes sont obligatoires et tous les produits importés doivent y répondre. Nombre d'entre elles, cependant, reflètent les normes internationales. La Pologne est membre de l'Organisation internationale de Standardisation (ISO) et de la Commission internationale d'Électronique (CIE)

Dans certains cas, on applique les spécifications établies par l'acheteur pour des machines et de l'équipement ou la garantie pour une période donnée et spécifiée après entente mutuelle. Les produits pharmaceutiques, la nourriture, les biens de consommation, l'électronique et certains types de machines doivent être conformes aux règlements

sur la santé et aux normes de sécurité. Les équipements de diagnostic, les drogues et les équipements médicaux, pour lesquels il n'existe pas de normes, peuvent être importés avec l'approbation du Ministère de la Santé et de l'Aide Sociale. Le contrôle des produits agricoles et d'alimentation est obligatoire et est effectué par l'Office Central pour l'Inspection de la Qualité (Centralny Inspektorat Standaryzacji). Les règles d'emballage et d'étiquetage en Pologne ressemblent à celles des autres pays, toutefois les produits importés dans leur emballage d'origine pour la vente directe doivent être étiquetés en polonais avec le poids et les mesures en système métrique.

La vente et la publicité

La publicité des produits étrangers en Pologne pour le compte des entreprises étrangères est assuré par la Société de publication et de publicité du commerce étranger appelée AGPOL. Cette entreprise s'occupe de la publicité dans les journaux, à la radio et à la télévision, sur les panneaux publicitaires, organise des symposiums et des conférences ainsi que des expositions. Les autres agences à s'occuper de publicité de produits étrangers sont l'Agence polonaise de publicité (RECLAMA) ainsi que l'Agence de publicité de la radio et de la télévision polonaise (ARTEL). Il est également possible pour les firmes étrangères de faire de la publicité en utilisant des firmes polonaises s'occupant d'importation. D'une manière générale, avec l'ouverture de la Pologne au commerce, il devient plus facile de faire de la publicité commerciale.

Les hommes d'affaires qui essayent de pénétrer le marché polonais doivent aussi se rappeler qu'une des meilleures solutions pour présenter et publiciser des produits est d'être présent aux différentes foires dont la plus connue est la Foire internationale de Poznan qui se tient en juin de chaque année. Il existe également un certain nombre de salons et foires spécialisés (voir figure 7.1). L'entreprise polonaise POLEXPO peut aider les compagnies étrangères à réaliser leur stand et organiser leur participation à ces exhibitions.

Figure 7.1 Exhibitions et Foires spécialisées en Pologne

POLIGRAFIA: imprimantes
INFO-system: ordinateurs
POLSKIE MEBLE: mobilier polonais destiné à l'exportation
INTERFASHION: confection, textiles, tricot, cuirs
POLAGRA: foire agricole
TAROPAK: emballage, stockage, conditionnement
KOOPERACJA: industrie légère
SIMMEX: mines, énergie, métallurgie
INTERART: Artisanat des pays du COMECON
FOIRE INTERNATIONALE DU LIVRE: à Varsovie

Les pratiques publicitaires en Pologne sont semblables à celles définies dans le code d'éthique publicitaire de la Chambre de Commerce Internationale. D'une manière générale, toute publicité qui viole la loi polonaise, est outrancière, abuse, compare frauduleusement, offre des produits non disponibles ou offense la morale est interdite. Il est également défendu d'utiliser la publicité pour encourager la consommation de boissons alcooliques ou du tabac de même pour les produits présentant des risques pour la santé. La publicité pour des produits pharmaceutiques utilisés dans les ordonnances médicales est interdite.

La protection de la propriété industrielle

La Pologne a souscrit à la Convention internationale sur la protection de la propriété industrielle (Convention de Paris) qui assure la protection de la propriété industrielle des citoyens des pays signataires de la dite convention. Les hommes d'affaires peuvent enregistrer leur marque, patentes et brevets en Pologne. Le bureau des brevets de la Chambre de commerce pour l'étranger (PATPOL) et l'entreprise de commerce extérieur peuvent leur prêter assistance dans leurs démarches.

La Pologne délivre deux types de brevet. Un brevet défini qui est soumis à un examen complet et est valable 15 ans à compter de la date de soumission à condition de payer chaque année les frais de renouvellement. Un brevet provisoire est accordé pour 5 ans après examen restrictif; il est soumis également au paiement des frais de renouvellement annuels. Une demande de brevet définitif doit être

déposée dans les 4 ans qui suivent la demande de brevet provisoire. Si l'on ne l'utilise pas dans les trois ans après son obtention, ou quatre ans après la demande, on peut demander à son détenteur d'accorder une licence.

En Pologne, les marques de commerce sont protégées et enregistrées sous le nom du premier demandeur pour des périodes renouvelables de 10 ans. Un utilisateur précédent de la même marque peut demander l'annulation de ce droit s'il a été établi que cette marque de fabrique a été bien connue sous son nom. Un demandeur étranger doit prouver que sa marque de commerce est déjà enregistrée dans son propre pays.

Le recouvrement des dettes et l'arbitrage

Les litiges découlant de contrats touchant la vente, le transport et l'assurance de produits et tous les types d'activités commerciales dans lesquelles au moins une des parties est polonaise relèvent de la Cour d'arbitrage de la Chambre de commerce avec l'étranger de Pologne (Kolegium Arbitrow przy PIHZ) à Varsovie.

Les litiges concernant la navigation maritime et intérieure relèvent de la Cour internationale d'arbitrage pour la navigation Maritime et Intérieure (Miedzynarodowy Sad Arbitrazowy d/s Zeglugi Morskiej i Srodladowej), située à Gdynia.

La Cour de conciliation de la fédération de la laine de Gdynia (Izba Welny w Gdyni) est chargée de traiter les litiges concernant les produits lainiers. Il y a aussi le tribunal spécialisé pour le commerce du coton (Izba Bawelny w Gdyni).

Figure 7.2.

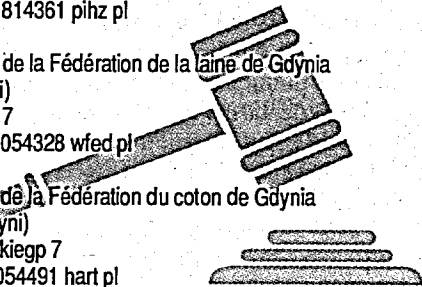
Les cours d'arbitrage en Pologne

Cour d'arbitrage de la Chambre de Commerce de Pologne
(Kolegium Arbitrow przy Polskiej Izbie Handlu Zagranicznego)
Varsovie, ul. Trebacka 4
Tel. 27 47 54, Télex 814361 pihz pl

Cour de conciliation de la Fédération de la laine de Gdynia
(Izba Welny w Gdyni)
Gdynia, ul. Kielecka 7
Tel. 20 95 01, Télex 054328 wfed pl

Cour de conciliation de la Fédération du coton de Gdynia
(Izba Bawelny w Gdyni)
Gdynia, ul. Derdowskiego 7
Tel 20 77 78, Télex 054491 hart pl

Cour internationale d'arbitrage pour la navigation maritime et intérieure
(Miedzynarodowy Sad Arbitrazowy d/s Zeglugi Morskiej i Srodladowej)
Gdynia, ul. Pulaskiego 6
Tel 21 33 85, Télex 054 504



Voyages d'affaires

Visas: En plus de détenir un passeport valide, les visiteurs étrangers doivent obtenir un visa pour entrer en Pologne. On peut se procurer celui-ci auprès des Ambassades de Pologne, des consulats polonais ainsi que par l'intermédiaire des bureaux ORBIS ou d'un agent de voyage. Pour obtenir un visa, le passeport du voyageur doit être valide pour au moins neuf mois à compter de la date de la demande. Le formulaire de demande rempli doit être accompagné de deux photos de passeport, d'une copie de toutes les réservations déjà payées. On demandait au paravant à l'étranger se rendant en Pologne d'obtenir un montant donné de zlotys au taux officiel mais avec la nouvelle loi sur les devises cette obligation a été levée.

Formalités douanières: Les objets personnels peuvent entrer en Pologne sans droit de douanes, y compris les équipements de sport (mais il faut obtenir un permis polonais pour les armes et les munitions), les instruments de musique, les machines à écrire, un poste de radio, un magnétophone à cassettes, deux appareils photo à 24 poses ou 10 rouleaux de pellicule ainsi que 10 films pour une caméra de cinéma (16 mm), un litre de vin et d'alcool, 250 cigarettes ou 50 cigares ou 250 g de tabac. Un permis polonais est exigé pour les armes et les munitions.

Les articles dont la valeur ne dépasse pas 100 000 zlotys peuvent être exportés de Pologne sans acquitter de droits mais il y a des restrictions sur certains produits comme les fourrures et les métaux précieux. La valeur des articles hors-taxes évoluant rapidement à cause de l'inflation, il faut vérifier avec ORBIS et les boutiques pour touristes en ce qui concerne les règlements et les restrictions. Les articles achetés avec des devises fortes ne sont pas soumis à des droits de douane et il faut montrer les reçus au contrôle des douanes. On ne peut pas emporter d'oeuvres d'art ni de livres d'aucune sorte publiés avant 1945 hors de Pologne.

Climat: La Pologne a un climat modéré avec 4 saisons distinctes. La température moyenne en été se situe entre 16,5 °C et 19 °C et peut atteindre 30 °C. En hiver, elle oscille entre 0 et -4,5 °C et peut tomber jusqu'à -20 °C. Le temps au printemps et à l'automne est souvent imprévisible et peut changer soudainement dans le courant de la journée. On recommande des vêtements chauds de novembre à la fin mars et il est prudent d'avoir des vêtements de pluie.

Fuseaux horaires: La Pologne est à moins 6 heures de l'heure normale de l'est (HNE) et à moins une heure de l'heure normale de Greenwich. On change d'heure deux fois par année, en automne et en hiver. En été, on recule les horloges d'une heure, ce qui fait que le pays est en avance de sept heures sur l'heure normale de l'est et de deux heures sur l'heure normale de Greenwich.

Hôtels et hébergement: Il y a actuellement une pénurie de chambres d'hôtels en Pologne et il est conseillé au voyageur de faire ses réservations bien à l'avance. L'Agence nationale polonaise de tourisme ORBIS a sa propre chaîne d'hôtels. Il existe aussi des agences régionales de tourisme. Les autres chaînes internationales présentes en Pologne sont Marriott, Holiday Inn, Intercontinental et Novotel. Les réservations dans les grands hôtels peuvent être faites par le canal de ORBIS ou d'un agent de voyage.

Transport: Pour se déplacer dans Varsovie et dans les grandes agglomérations, il est plus facile d'utiliser les taxis, les transports en commun étant encombrés. Les taxis sont relativement bon marché, mais le voyageur doit savoir que les prix indiqués au compteur sont multipliés par un coefficient donné à cause de l'inflation. En octobre 1989, par exemple, il fallait multiplier par 40 le chiffre indiqué au compteur pour avoir le tarif exact de la course. Pour les déplacements inter-cités, ce sont les lignes aériennes, qui lorsqu'elles existent, sont les plus commodes et l'on peut faire des réservations auprès d'agences de voyage. 12 villes de Pologne sont reliées par des vols intérieurs. Pour se rendre dans les autres villes, il faut prendre le train. On conseille aux hommes d'affaires de voyager alors en première classe, ce qui est relativement bon marché comparé aux normes occidentales.

Figure 7.3
Les congés officiels sont les suivants :

Nouvel an	-	1 ^{er} janvier;
Lundi de Pâques	-	mobile;
Fête du travail	-	1 ^{er} mai;
Pentecôte	-	mobile;
Fête nationale	-	22 juillet;
Toussaint	-	1 ^{er} Novembre;
Noël	-	25 et 26 décembre.

Ces dernières années, les fêtes traditionnelles polonaises (Fête de la Constitution le 3 mai et Fête de l'Indépendance le 11 novembre) ont été de plus en plus célébrées. La saison principale des vacances en Pologne va de juillet à août, mais la saison touristique commence en avril et dure jusqu'en octobre.

Heures d'affaires: Les magasins d'alimentation sont ouverts de 6 heures du matin à 7 heures le soir, les autres de 11 heures du matin à 7 heures le soir. Les grands magasins tendent à être ouverts de 9 heures du matin à 8 heures le soir. Les kiosques à journaux "Ruch" sont ouverts de 6 heures du matin à 9 heures le soir. Les bureaux sont généralement ouverts de 8 heures du matin à 4 heures l'après-midi. Les bureaux sont fermés la plupart des samedis et le dimanche.

Annexes

Tableaux
Adresses utiles

Annexe A: Tableaux

Table 1

Commerce extérieur de la Pologne avec l'OCDE par produit, 1987

(million de \$US)

	OCDE Total	OCDE Eur.	CEE Total	Can	É.U.	Jap	Fra	RFA	Ita	Hol	R.U.
Exportations de produits alimentaires	1 017	794,5	700,1	5,4	176,7	39,2	93,5	275	164	34,1	30,8
Importations de produits alimentaires	434	337,4	244	2,3	86,2	0	28,8	94,5	4	35,9	52
Exportation de viandes	321,7	185,5	166,9	0	136	0,1	19,7	99,9	22,9	0,7	12,7
Importation de viandes	3,9	3,9	3,7	0	0	0	0	2	0	0,1	0
Exportation de céréales	4,3	2,7	1,2	0,3	0,5	0,8	0,1	0,9	0	0	0
Importation de céréales	234,7	156,7	118,7	0	78	0	19,8	47,5	0	0,3	44,7
Exportation de fruits et légumes	224,7	212,1	167,1	3,8	8,2	0,2	15,6	95,3	10	18,8	12,3
Importation de fruits et légumes	28,6	28,6	22,8	0	0	0	0	3,5	3,6	1,1	0,1
Exportation de Tabac et boissons	12,3	9,6	6,5	0,9	1,4	0,3	0,8	2,5	0,8	0,2	1,2
Importation de Tabac et boissons	43,1	36,1	27,2	0	6,9	0	8,1	4,4	1,9	2,7	3,3
Exportation de pulpe et de vieux papiers	12,6	12,6	9,3	0	0	0	0,8	5	0,1	0,3	1,6
Importation de pulpe et de vieux papiers	39,1	37	1,3	0	2,1	0	0	0,4	0	0	0
Exportation de fibres textiles	11,3	11,3	11	0	0	0	0,8	1,6	2,7	0,4	0,3
Importation de fibres textiles	95	21,8	18	0	14,9	0,3	2,8	3,1	5,5	1,5	3,2
Exportation de minerais ferreux	33,8	33,7	19,3	0	0,1	0	0,7	15,6	0	0,8	1,9
Importation de minerais ferreux	29,2	29,1	18,5	0	0	0	0,2	1,6	0	2,9	0
Exportation de charbon et dérivés	691,9	691,9	409,6	0	0	0	23,2	118,7	52	42,8	68,2
Importation de charbon et dérivés	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Exportation de pétrole et dérivés	146,4	146,4	117,6	0	0	0	1,2	37,1	4,6	4,4	34
Importation de pétrole et dérivés	53,3	41,1	22,2	0,7	9,1	2,4	0,6	10,3	1,8	2,7	2,2
Exportation de produits chimiques et dérivés	308	297,4	188,9	2,8	11,8	13,5	22	63,6	16,5	20,1	31,6
Importation de produits chimiques et dérivés	811,1	760,7	636	2,5	29,1	18,2	96,7	297,3	58,7	61,9	65,5
Exportation de produits médicaux et Pharm.	6,2	6,1	5,3	0	0	0,1	0,3	1,2	0,9	0	2,3
Importation de produits médicaux et Pharm.	138,4	127,1	104,2	0,4	9,1	1,2	8,8	52,6	9,2	5	14
Exportation d'engrais	23	23	20,5	0	0	0	3,1	6,9	0	0,2	4,3
Importation d'engrais	24,9	7,9	7,9	0	17,1	0	0	7,7	0	0	0

	OECD Total	OECD Eur.	EEC Total	Can	U.S.	Jap	Fra	FRG	Ita	Neth	U.K.
Exportation de produits manufacturés	871,7	770,3	653,8	18,3	67,5	8,5	49,1	367,3	28,4	30,3	108,4
Importation de produits manufacturés	713,8	662	509,7	0,5	7,2	13	44,8	274,9	77,5	30,4	37,4
Exportation de papier et papier fin	49,2	48,5	41,3	0	0,7	0	0	9,9	0,1	8,7	18,7
Importation de papier et papier fin	57,6	57,2	31	0	0,1	0,4	2,5	18	3,2	1,1	3,9
Exportation de machines+matériel de transport	568,7	533,7	355,7	7,9	24,2	0,8	42,7	74,5	89,8	30	47,8
Importation de machines+ matériel de transport	1 258,6	1 106	866,8	3,9	38,4	110,3	70,2	481,4	142,5	32,6	87,2
Exportation de machines spécialisées	40,9	33,3	27,5	0,2	6,3	0,3	3,1	10,3	1,8	0,9	2,6
Importation de machines spécialisées	319,7	298,5	247,9	0,4	16,9	3,8	7,8	147,1	56	4,3	24,2
Exportation de machines d'usage généré.	56,6	53,6	38	0,3	2,6	0	4,3	11,1	6,9	1,6	9,2
Importation de machines d'usage généré.	312	298,6	221,5	0,1	3	10,2	22	120	29,3	8,9	22,9
Exportation de machines de bureaux	3,3	3,2	2,7	0	0,1	0	0,4	0,4	0	0,1	1,3
Importation de machines de bureaux	37,8	37	35,2	0	0,4	0,5	0,7	17,3	1,3	2,1	11,3
Exportation de matériel de télécom*	19,5	19,5	18,2	0	0	0	5,3	9,4	0,9	1,3	0,1
Importation de matériel de télécom*	78,4	16,1	12,6	0,1	1,9	60,3	0,8	7	0,1	0,6	2,8
Exportation de machines électriques	87,4	81,5	59,2	1,7	4,2	0	15,2	11,8	2,8	4,4	13,4
Importation de machines électriques	144,4	132,8	112	0,2	4,9	6,4	9,1	63,1	11,6	6,3	8,4
Exportation de véhicules	132,3	127,3	119	0,6	4	0	11,8	11,4	67,4	1,1	18,5
Importation de véhicules	151,2	126	88,4	0	2,9	22,3	14,2	45,9	17,6	5,1	3,6
Exportation d'instruments scientifiques	16,7	14,8	11,8	0,2	1,4	0,3	1,2	5,3	1,1	0,8	1
Importation d'instruments scientifiques	102,4	94	73,1	0,1	3,5	4,7	2,6	42,2	4,6	4	12,9
Exportation de matériel optique **	1,5	1,5	1,3	0	0	0	0,1	0,5	0,1	0	0,4
Importation de matériel optique**	18,8	18,2	15,7	0	0,3	0,3	0,2	5,9	0,4	0,3	5
Exportation de gaz (naturel & indus.)	3,2	3,2	3,2	0	0	0	0	3,2	0	0	0
Importation de gaz (naturel & indus.)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Exportation d'acier et de fer	172,8	143,2	110	3,2	22,7	3,7	6,7	54,1	4	5,5	26,4
Importation d'acier et de fer	142	134,6	96,9	0	0,2	7,2	14,3	50,4	13,9	1,8	7,9

Source: O.C.D.E., statistiques commerce extérieur (données 1989)

Nota: * comprend aussi l'équipement d'enregistrement

** comprend l'équipement d'horlogerie Tableau 2

Table 2

Production industrielle de la Pologne, 1987 (sélection de comparaisons)

	Pologne	Hongrie	URSS	*COMECON	É.U.	Canada	RFA	R.U.
Minerai de fer (en million de tonnes)	0,01	0	251	257,51	45	37	-	-
Fonte (en million de tonnes)	10,1	2,1	114,3	150,1	43,6	9,7	28,5	11,9
Acier brut	17,1	3,6	162	224,2	81	14,7	36,3	17,2
Acier laminé	12,41	2,84	114	160,11	65	12	33,7	15
Aluminium primaire	48	74	2 970	3 426	3 343	1 530	730	297
Engrais chimique	2 526	865	34 737	48 443	18 903	9 325	3 598	-
Plastiques	639	539	5 500	-	19 000	-	8 100	-
Gommes sythétiques(,000 de tonnes)	117	-	2 360	2 828	2 140	175	460	290
Fibres synthétiques (,000 de tonnes)	161	29,9	904	-	3 772	-	824	186
Voitures (,000 d'unités)	293	-	1 332	-	7 085	760	4 340	1 142
Camions et autobus (,000 d'unités)	61	14	938	-	3 821	813	186	247
Pneus (,000 d'unités)	7 993	889	67 800	-	203 680	-	47 112	28 628

Source: CIA, manuel de statistiques économiques, 1988.

Nota: *comprend seulement les pays européens du COMECON

Annex B: Adresses utiles

Ministères du gouvernement

Agence d'examen d'investissements étrangers
Warsaw, Plac Powstancow, Warszawy
tel. 26-34-14

Ministère des finances
Warsaw, ul. Swietokrzyska 12
tel. 20 03 11; tlx. 815592 minfin pl
Foreign Department: tel. 266544

Ministère des relations économiques extérieures
Warsaw, Plac Trzech Krzyzy
tel. 21 03 31; tlx. 814501 mhz pl

Ministère de l'industrie
Warsaw, ul. Wspolna 4
Foreign Department: tel. 282141. tlx. 814267, 814261

Ministère du travail et de la sécurité sociale
Warsaw, ul. Nowogrodzka 1/3
tel. 28 90 41; tlx. 814710 miprs pl
Foreign Department: tel. 214019

Ministère des affaires extérieures
Warsaw, Al. 1 Armii Wojska Polskiego 23
tel. 28 74 51; tlx. 814301 mxz pl

Institutions économiques

Chambre de commerce extérieur de la Pologne
Warsaw, ul. Trebacka 4
tel. 26 02 21, tlx. 814361 pihz pl

Office central des douanes
Warsaw, ul. Swietokrzyska 12
tel. 20 03 11, tlx. 814427

Office central pour l'inspection de la qualité
Warsaw, ul. Zurawia 32/34
tel. 21 64 21, tlx. 813 653 CIS pl

Institut de recherche sur le commerce extérieur
Warsaw, ul. Swietokrzyska 12
tel. 20 03 11

Chambre de commerce et de l'industrie
"INTERPOLCOM"
Warsaw, ul. Krakowskie Przedmiescie 47/51
tel. 26 32 01, tlx. 817105 inpol pl

Société pour les relations avec les Polonais résidents à
l'étranger "POLONIA"
Warsaw, ul. Krakowskie Przedmiescie 64
tel. 26 20 41; tlx. 815564

AGPOL
Société de publication et de publicité
du commerce étranger
Warsaw, ul. St. Kierbedzia 4
tel. 41 60 61; tlx. 813364 agpol pl;
fax 405607

Compagnie d'assurances et réassurances WARTA Ltée
Warsaw, ul. Traugutta 5a
tel. 23 03 11; tlx. 813549 rewa pl

UNIDO, service de promotion des investissements et de
coopération industrielle
Warsaw, ul. Stawki 2
tel. 635 71 12, 635 60 86; tlx. 817916 unido pl;
fax 635 12 60

Entreprises de commerce extérieur polonaises Appartenant à l'État

AGROS
Warsaw, ul. Chalubinskiego 8
tel. 30 10 00, 30 20 00
tlx. 814 391 pl. 812 691 till 5 pl
cable: Agros Warsaw

IMPEXMETAL
Warsaw, ul. Lucka 7/9
tel. 20 02 01
tlx. 814 371, 813 372 imp pl
cable: Impexmetal Warsaw

INTRACO
Warsaw, ul. Stawki 2
tel. 635 25 21; tlx. 812 341 traco pl

KOPEX

Katowice, ul. Grabowa 1
tel. 58 00 45 till 7; tlx. 031 5681, 031 5682
cable: Kopex Katowice

POLSERVICE

Warsaw, ul. Chalubinskiego 8
tel. 30 20 00; tlx. 813 539, 816 321 upol pl
cable: Polservice Warsaw

ROLIMPEX

Warsaw, ul. Chalubinskiego 8
tel. 30 06 21; tlx. 814 341 rolx pl
cable: Rolimpex Warsaw

STALEXPORT

Katowice, ul. Mickiewicza 29
tel. 51 18 67; tlx. 031 5751 a ex pl

VARIMEX

Warsaw, ul. Wilcza 50/52
tel. 21 87 39; tlx. 814 311 pl, 814 394 pl
cable: Varimex Warsaw

WEGLOKOKS

Katowice, ul. Mickiewicza 29
tel. 58 22 74; tlx. 031 5641 wex pl
cable: Weglokoks Katowice

**Compagnies de commerce exterieur à responsabilités
limitées (ou entreprises à capital partagé)**

AGROMET-MOTOIMPORT

Warsaw, ul. Przemyslowa 26
tel. 21 26 28; tlx. 813 511, 813 665, 812 778 moto pl
cable: Motorim Warsaw

ANIMEX

Warszawa, ul. Chalubinskiego 8
tel. 30 08 11; tlx. 814 491 ax pl
cable: Animex Warsaw

BALTONA

Gdynia, ul. Pulaskiego 6
tel. 20 19 08; tlx. 054 361 balt pl
cable: Balton SA Gdynia

BUDIMEX

Warsaw, ul. Marszalkowska 82
tel. 21 98 42; tlx. 813 473 CHZB pl
cable: Budimex Warsaw

BUMAR

Warsaw, ul. Marchlewskiego 11
tel. 20 76 61; tlx. 814 805 Bmar pl
cable: Bumarex Warsaw

CENTROMOR

Gdansk, ul. Okopowa 7
tel. 31 21 34; tlx. 051 2376, 051 2411 pl
cable: Centromor Gdansk

CENTROZAP

Katowice, ul. Mickiewicza 29
tel. 51 25 44; tlx. 0315 771 cp pl
cable: Centrozap Katowice

CIECH

Warsaw, ul. Jasna 12
tel. 26 92 36; tlx. 814 561, 814 691 pl
cable: Ciech Warsaw

CONFEXIM

Lodz, ul. Kosciuszki 123
tel. 36 18 17; tlx. 886 877 cfx pl, 885 164 cfx pl

DAL

Warsaw, ul. Marszalkowska 82
tel. 29 82 41; tlx. 814 831 dal pl
cable: Dalos Warsaw

ELEKTRIM

Warsaw, ul. Chalubinskiego 8
tel. 30 09 07; tlx. 814 351 hze pl
cable: Elektrim Warsaw

FILM POLSKI

Warsaw, ul. Mazowiecka 6/8
tel. 26 84 55; tlx. 813 640 film pl
cable: Impexfilm Warsaw

INTER-VIS

Warsaw, ul. Kasprzaka 29/31
tel. 36 85 31; tlx. 812 481 812 482 pl

INVESTEXPORT

Warsaw, ul. Lektykarska 9
tel. 33 04 72

KOLMEX

Warsaw, ul. Mokotowska 49
tel. 29 12 17; tlx. 813 270 kolx pl
cable: Kolmex Warsaw

METALEXPORT

Warsaw, ul. Mokotowska 49
tel. 28 18 23; tlx. 814 241, 812 361 mex pl

LABIMEX

Warsaw, ul. Krakowskie Przedmiescie 79
tlx. 814 230, 812 330 ab Lbmex pl
cable: Labimex SHZ Warsaw

METRONEX

Warsaw, ul. Mysia 2
tel. 21 94 19; tlx. 814 471 pl
cable: Metronex Warsaw

MINEX

Warsaw, ul. Chalubinskiego 8
tel. 30 05 01; tlx. 814 401 min pl
cable: Minex Warsaw

NAVIMOR

Gdansk ul. Heweliusza 11
tel. 31 86 24; tlx. 051 2453 na pl
cable: Navimor Gdansk

PAGED

Warsaw, Plac Trzech Krzyzy 18
tel. 28 11 01; tlx. 814 221 pgd pl
cable: Hazapaged Warsaw

PEZETEL

Warsaw, Al. Stanow Zjednoczonych
tel. 13 52 56; tlx. 812 815, 814 651 pzl pl
Cable: Pezetel Warsaw

POLIMEX-CEKOP

Warsaw, ul. Czackiego 7/9
tel. 26 52 96; tlx. 814 271, 817 011 polipl
cable: Polimex-Cekop Warsaw

POL-MOT

Warsaw, ul. Stalingradzka 23
tel. 11 10 93; tlx. 813 901, 812 721 polmo pl
cable: POL-MOT Warsaw

RYBEX

Szczecin, ul. Odrowaza 1
tel. 22 46 29; tlx. 042 2326 rx pl
cable: Rybex Szczecin

SKORIMPEX

Lodz, ul. Piotrkowska 148/150
tel. 36 22 70; tlx. 885 251, a,b,c,d,e, sim pl
cable: Skorimpex Lodz

TEXTILIMPEX

Lodz, ul. Traugutta 25
tel. 33 77 80; tlx. 886 471, 885 521 tex pl
cable: Textilimpex Lodz

TORIMEX

Warsaw, ul. Nowogrodzka 35/41
tel. 29 94 79; tlx. 813 611 tor pl, 816 751 tor pl,
cable: Torimex Warsaw

TRICOT

Lodz, ul. Piotrkowska 270
tel. 81 55 24; tlx. 884 545 phz pl

UNITRA

Warsaw, ul. Nowogrodzka 50
tel. 28 20 41; tlx. 814 878 uni pl, 813 828 eln pl
cable: Eluni pl

UNIVERSAL

Warsawa, Al. Jerozolimskie 44
tel. 27 07 48; tlx. 814 431 till 35 univ pl
cable: Universal Warsaw

Autres entreprises faisant du commerce avec l'étranger

ARS POLONA - Foreign Trade Enterprise
Warsaw, ul. Krakowskie Przedmiescie 7
tel. 26 12 01; tlx. 813 498 ap pl
cable: Ars Polona Warsaw

BEFAMA

Bielsko-Biala, ul. Powstancow Slaskich 6
tel. 230 61; tlx. 035 3333 bfmw
cable: Befama-Bielsko

Dom Handlowy Nauki-PAN

Warsaw, ul. Miodowa 2
tel. 26 85 86; tlx. 817 529 dhn pl

HORTEX - Foreign Trade Enterprise
Warsaw, ul. Warecka 11 a
tel. 26 52 81 to 9; tlx. 816 611 hor pl

Instytut Mechaniki Precyzyjnej
Warsaw, ul. Duchnicka 3
tel. 39 99 10; tlx. 813 555 imp pl
cable: Imprec pl

PEWEX
Warsaw, ul. Stawki 2
tel. 39 91 11; tlx. 815 404, 812 687, 812 688
cable: Pewex Warsaw

POOLCOOP - Foreign Trade Enterprise
Warsaw, ul. Kopernika 30
tel. 26 10 81; tlx. 814 451 polc
cable: Polcoop Warsaw

REMEX - Foreign Trade Enterprise
Warsaw, ul. Bracka 25
tel. 27 60 21 to 25; tlx. 815 387, 816 656 remex pl
cable: Remex Warsaw

SPOLEM - CZSP
Warsaw, ul. Grazyny 15
tel. 45 32 41; tlx. 816 164 bhz pl

WIFAMA - Biuro Handlu Zagranicznego
Lodz, ul. A. Struga 16
tel. 32 93 73; tlx. 886 335 prema pl, 885 413 wawi pl

Entreprises à capital partagé agissant en tant qu'agent commercial pour les firmes étrangères

Maciej Czarnecki
Warsaw, ul. Marszalkowska 87
tel. 28 19 80; tlx. 813 278 czar pl
cable: Czar Warsaw

DYNAMO
Warsaw, ul. Stawki 2
tel. 63 56 864; tlx. 813 428, 817 905 dywa pl
cable: Dynamo Warsaw

EXIMPOL
Warsaw, ul. Stawki 2
tel. 39 90 89; tlx. 814 640 exim pl
cable: Eximpol Warsaw

MUNDIAL
Warsaw, ul. Czerniakowska 58
tel. 41 40 15; tlx. 813 689 mdl pl
cable: Mundial Warsaw

POLCOMEX
Warsaw, ul. Marszalkowska 140
tel. 26 68 10; tlx. 813 452 comex pl
cable: Polcomex Warsaw

POLIGLOB
Warsaw, ul. Stawki 2
tel. 39 99 32; tlx. 813 557 glob pl
cable: Poliglob Warsaw

POLIMAR
Warsaw, ul. Stawki 2
tel. 39 80 86; tlx. 814 895, 816 861 poli pl
cable: Polimar Warsaw

TIMEX
Warsaw, ul. Stawki 2
tel. 39 62 02; tlx. 813 678 tim pl
cable: Timwa Warsaw

TRANSACTOR
Warsaw, ul. Stawki 2
tel. 39 52 21; tlx. 813 288 trwa pl
cable: Transactor Warsaw

TRANSPOL
Warsaw, ul. Stawki 2
tel. 39 68 94; tlx. 813 844 trpol pl
cable: Transpol Warsaw

UNITEX
Warsaw, ul. Stawki 2
tel. 39 98 94; tlx. 813 751 utx pl
cable: Unitex Warsaw

**Instituts scientifiques et techniques de
l'Académie des Sciences de Pologne**

Biochemistry and Biophysics
Warsaw, ul. Rakowiecka 36
tel. 49-04-03

Experimental Biology
Warsaw, ul. Pasteura 3
tel. 22-28-31

Ecology
05-150 Dziekanow Lesny
tel. 34-96-66

Environmental Protection and Resources
Krakow, ul. Lubicz 46
tel. 11-55-09

Astronomy
Warsaw, ul. Bartycka 18
tel. 41-10-86

Organic Chemistry
Warsaw, ul. Kasprzaka 44/52
tel. 32-66-81

Physics
Warsaw, Al. Lotnikow 32/46
tel. 43-68-71

Mathematics
Warsaw, ul. Sniadeckich 8
tel. 29-66-92

Biocybernetics and Biomedical Engineering
Warsaw, ul. KRN 55
tel. 20-64-38

Informatics
Warsaw, PKiN
tel. 20-28-73

Basic Technology
Warsaw, ul. Swietokrzyska 231
tel. 26-89-11

Animal Husbandry
05-551, Jastrzebiec
tel. 50-04-99

Plant Biology
Poznan, ul. Strzeszynska, 30/36
tel. 442-23

LIBRARY E A/BIBLIOTHEQUE A E



3 5036 20011753 2

DUE DATE

DATE DUE			
DATE DE RETOUR			
DATE DUE			
DATE DE RETOUR			

Publications Récentes de Prospectus

Le guide de l'investissement et du commerce canadien 572 pages, 225,00\$

Une coentreprise du Financial Post et de Prospectus, ce précis d'information stratégique a été rédigé par des experts réputés de la communauté des affaires canadiennes. Il fournit un aperçu des performances économiques et de l'industrie, des marchés, de l'infrastructure et des richesses. Il offre des réponses aux questions sur les secteurs industriels, les problèmes juridiques, les marchés des capitaux, les impôts, la compétitivité et les consommateurs canadiens. Le guide est une source inestimable d'informations pratiques pour celui qui fait des affaires au Canada ou qui envisage d'en faire.

Son prix est de 225\$Cdn au Canada et de 225\$US ailleurs. Il y a des tarifs particuliers en fonction du nombre d'exemplaires commandés. Pour passer commande contacter: Le service du Financial Post, 777 Bay Street, Toronto, Ontario, M5G 2E4. Téléphone: (416) 596 5585.

Fiches de renseignements sur le Canada 1990- Une comparaison des affaires internationales 100 pages, disponible en janvier 1990, prix:8,95\$

Ce précis, format poche, de renseignements sur les affaires au Canada offre des graphiques, des instantanés faciles à lire sur les performances économiques du pays, le tissu industriel, l'infrastructure technologique, la main-d'oeuvre, les marchés, les investissements étrangers et les services financiers comparés à ceux des principaux compétiteurs. C'est le compagnon idéal du visiteur étranger et des hommes d'affaires canadiens qui voyagent.

La collection des manuels de Prospectus 1989-90 75 pages. 95\$ le volume, 465\$ pour un abonnement à 6 volumes.

Il s'agit d'une série de livres pratiques réalisée pour répondre aux besoins des utilisateurs. Les manuels de Prospectus ont été préparés le Groupe de recherche stratégique des affaires (SBR) de Prospectus. Les graphiques, exemples pratiques et instructions détaillées donnent à ces manuels une valeur inestimable pour le monde des affaires et du gouvernement. On peut se faire parrainer et obtenir des rabais.

Comment obtenir des investissements dans votre communauté: Une stratégie qui marche.

Présentant des stratégies efficaces pour des développements locaux, ce manuel de Prospectus décrit le nouvel environnement global de l'investissement et son impact sur le développement des communautés. La compétition internationale intense pour le développement des terres incultes et l'accent mis sur l'accroissement des affaires dans le domaine de l'infrastructure locale présentent un nouveau défi aux responsables en développement industriel. Ce manuel propose des stratégies pour répondre au défi.

L'Europe de 1992: Votre chance de faire des affaires

Un marché européen unique offre des possibilités de faire des affaires pour celui qui comprend les changements et qui sait en tirer des avantages. Rédigé par les membres du groupe SBR en Europe, ce manuel de Prospectus souligne les stratégies pratiques pour aider les hommes d'affaires canadiens à se préparer à la compétition globale. Les informations sans détours peuvent faire une vraie différence entre les stratégies des petites et moyennes entreprises.

Les possibilités d'affaires dans la Pologne d'aujourd'hui

Les profonds changements économiques et politiques que connaît l'Europe de l'Est créent de nouveaux marchés et des possibilités d'affaires pour les hommes d'affaires canadiens. La Pologne a été en tête de ses voisins dans la rapidité et l'étendue des changements qu'ils ont entrepris. Ce document est un guide complet de l'économie polonaise émergente, de la législation récente et des conditions actuelles pour faire des affaires.

Comment réaliser et conduire avec succès des alliances stratégiques

Les alliances stratégiques devenant de plus en plus importantes et efficaces dans le développement des affaires, les compagnies canadiennes peuvent tirer profit des chances qui leur sont offertes. Les motifs de telles alliances et les démarches pour les réaliser sont indiqués dans ce document. Le manuel de Prospectus indique comment formuler une stratégie gagnante et comment éviter les pièges.

Planification technologique et votre plan financier et commercial

De nombreuses firmes ne réalisent pas que la technologie est une partie de leur travail quotidien et qu'elle doit être incluse dans le plan financier et commercial. Avec l'aide du manuel de Prospectus, les chefs d'entreprises peuvent établir leurs besoins en technologie et les incorporer dans leur stratégie. Pour de nombreuses firmes la bonne technologie est la porte ouverte sur un accroissement de la production et sur la croissance.

Renseignements sur la concurrence: ce que cela signifie pour vous

Ce manuel est destiné à aider les compagnies à définir et suivre leurs concurrents. En portant plus d'attention sur la gestion des informations comme moyen de conserver un avantage compétitif, de suivre et de définir les concurrents, on a un outil essentiel pour la planification stratégique et industrielle.

Pour plus d'informations sur les publications de Prospectus ou pour passer commande, contacter:

Marketing Division
Prospectus Publications Ltd
#315-55 Murray Street
Ottawa, Ontario
Canada, K1N 5M3
Téléphone: (613) 236 8504
Télécopie: (613) 237 7666

Nota: Tous nos prix sont en dollars canadiens et parfois en dollars US

Tous nos titres et prix peuvent faire l'objet de modifications sans préavis.



Ministère de
l'Industrie, du
Commerce et
de la Technologie

Province de l'Ontario
Queen's Park
Toronto, Canada
M7A 2E1