

Les conglomérats familiaux (2). BTP au Brésil : les « quatre soeurs »

Alvaro Artigas

Sciences-Po Paris/ CERI

Le secteur de la construction bénéficie au Brésil d'un extraordinaire dynamisme lié d'abord à la croissance économiques (7% par an) et à l'organisation d'événements mondiaux : coupe du monde de football en 2014 et jeux olympiques en 2016. Au cours des deux dernières décennies, le Brésil a connu une expansion économique sans précédents alimentée pour l'essentiel par une forte demande asiatique de matières premières dont regorge le pays. Cette croissance a contribué à la modernisation tangible de plusieurs secteurs de l'économie et permis au pays de commencer à améliorer la qualité de l'habitat, des équipements collectifs et des réseaux techniques. Les carences en matière d'infrastructures restent toutefois importantes et le gouvernement brésilien a engagé en ce sens des programmes ambitieux qui font de l'État le principal commanditaire et bailleur des travaux publics au Brésil.

Dans cette dynamique d'expansion ininterrompue, OAS, Camargo Corrêa, Andrade Gutierrez et Queiroz Galvão ont consolidé -à l'instar du groupe Odebrecht¹- leur position de conglomérats les plus importants du secteur de la construction civile. Si les activités de BTP - ou le métier d'*empreiteiras* en portugais - restent essentielles pour le développement de ces groupes, ceux-ci sont désormais présents dans l'agrobusiness, la pétrochimie, l'investissement privé, le secteur de l'armement², les télécommunications et les concessions de services urbains. Ces groupes ont connu une expansion longtemps circonscrite au niveau national puis ont développé leurs opérations à l'échelle du continent. Ces compagnies - souvent qualifiées de *multilatinas* - conduisent désormais des opérations globales et tirent profit de la vitalité, à ce jour non démentie, des marchés émergents, notamment en Amérique Latine et en Afrique.

¹ Le cas d'Odebrecht fait l'objet d'un traitement à part dans le numéro précédent de la revue Flux.

² Le ministère de la Défense a fait un appel aux plus grands groupes brésiliens pour qu'ils participent au développement de l'industrie des équipements de sécurité destinés à l'armée brésilienne et à l'exportation. Conformément à la loi 12958, approuvé au mois de mars 2012, les groupes qui créent des filiales dans le secteur auront des avantages fiscaux et des conditions préférentielles de placement de leur production. Des groupes de construction tels qu'Odebrecht, OEA, Queiroz Galvao, Andrade Gutierrez et d'autres entreprises telles qu'Engevix, et Embraer, ont déjà fait leurs premiers pas. Voir http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2012/Lei/L12598.htm

Pour autant, cette stratégie de développement dépend en grande mesure des programmes de développement du gouvernement brésilien et de l'implication de l'État dans leur développement par un jeu de participations croisées. En outre, ce soutien majeur à l'expansion internationale se fait aussi au prix de contrats contestés par la justice et des pratiques opaques de gestion. Dans un contexte de désaccélération brutale de la croissance³ et d'une attention plus grande aux comptes publics, l'on assiste donc à la multiplication de cas de corruption qui impliquent des grandes entreprises publiques dont le développement a été en partie assuré par les *empreiteiras*⁴. Les termes de l'attribution des travaux publics, notamment ceux liés à la Coupe du Monde de football (2014) et des jeux olympiques (2016 à Rio de Janeiro), mettent en lumière les limites d'un modèle de développement du pays, et renvoient, à un niveau plus général, aux risques inhérents aux programmes de modernisation infrastructurelle dans les émergents.

Afin de comprendre le développement de ce secteur nous procédons en trois temps. Nous présentons d'abord les quatre parcours de développement de quatre grands groupes du secteur - Camargo Corrêa, Andrade Gutierrez, Queiroz Galvão, Grupo OAS -, pour mettre en évidence les stratégies de diversification sectorielle. L'analyse de ces trajectoires individuelles fait l'objet d'une infographie détaillée à la fin de l'article. Dans un deuxième temps il sera question de la stratégie internationale de ces groupes, et en particulier le pari d'un développement infrastructurel en Amérique du Sud et en Afrique. Nous aborderons enfin l'importance des liens entre l'Etat et les *empreiteiras* dans la modernisation infrastructurelle du pays, à l'occasion notamment de la préparation des méga événements mais aussi les risques associés à cette dépendance au vu des évolutions observées en lien avec les grands projets liés aux événements internationaux.

3 Les dernières estimations du FMI pour l'année 2015 tablent désormais sur une croissance de 1,3 % après une croissance pour l'année 2014 qui devrait avoisiner le 0,3 %. Voir FMI *corta previsão e PIB do Brasil deve crescer muito abaixo da média*, Valor, 7/10/14.

4 Voir «Corruption : le ciel s'obscurcit pour Petrobras » Les Echos, 17/11/14. Le cas de la compagnie Petrobras et les apports de campagne touchés par la presque totalité des partis politiques brésiliens n'est que le reflet donc à l'échelle nationale, d'autres instructions judiciaires en cour au niveau local qui touchent directement ces compagnies. Voir aussi Le Monde 3 décembre 2014, p. 3 et les instructions qui concernent plusieurs majors du BTP.

Les « quatre sœurs »

Le secteur de la construction compte un acteur prédominant, Odebrecht, et quatre groupes *d'empreiteiras* que sont Camargo Corrêa, Andrade Gutierrez, Queiroz Galvão et le Grupo OAS, dont les trajectoires de développement reposent sur une structure familiale, typique du capitalisme à *la brésilienne*. En effet, le contrôle de ces conglomérats à partir d'une base familiale est une des caractéristiques majeures de ces groupes apparus au Brésil au cours de la deuxième moitié du XXe siècle. Cette caractéristique n'a cependant pas été un obstacle à l'ouverture du capital ; elle s'est effectuée en préservant et maintenant le contrôle des actifs les plus rentables par chacune de ces familles et en accord avec une structure actionnariale pyramidale dont l'objectif est le contrôle de l'ensemble des sociétés du groupe.

Tableau 1 : Les groupes brésiliens du BTP et leur noyau de contrôle

Odebrecht (30 G€)	Groupe résultant de la transformation de Emilio Odebrecht e Cia. en Construtora Norberto Odebrecht (CNO) S.A. en 1954, et en groupe holding Odebrecht S.A en 1981. Contrôlée à 100% par la famille Odebrecht. Marcelo Odebrecht est le président du Conseil d'Administration.
Camargo Correa (9,6 G€)	Groupe fondé et toujours dirigé à 100% par la famille Camargo (Renata de Camargo Nascimento, Regina Camargo Pires). Victor Hallack est le président du Conseil d'Administration.
Andrade Gutierrez (5,4 G€)	Groupe fondé en 1948 par Gabriel et Robert Andrade et Flavio Gutierrez. Le capital social du groupe est divisé entre les familles Andrade (2/3) et Gutierrez (1/3). Otavio Marques de Azevedo est le président du Conseil d'Administration.
Queiroz Galvao (2,9 G€)	Groupe fondé et contrôlé à 100% par la famille Queiroz Galvão, représentée par M. Antonio de Queiroz Galvao.
OAS (2,1 G€)	Groupe privé fondé en 1976. Son actionnaire majoritaire est César Mata Pires, qui détient 80% de la société. José Pinheiro Adelmário a 10% et les 10% restants sont répartis entre les actionnaires minoritaires

Si en un premier temps l'expansion vers des secteurs d'activité voisins a été déterminée au gré des opportunités offertes par un marché national fermé, avec d'importants besoins de modernisation et une compétition somme toute limitée, elle a

progressivement intégré des logiques corporatives de développement. Celles-ci sont rapidement devenues une nécessité avec l'internationalisation de l'économie brésilienne. Ce fut un moyen de se protéger des risques cycliques propres au marché du BTP ou liés aux fluctuations internationales des marchés de commodités et du taux de change vis à vis du dollar. Vingt ans après ce tournant, ces groupes sont devenus des holdings diversifiées, désormais soumises aux aléas du taux de change pour les activités de la pétrochimie, à l'évolution du marché national pour la téléphonie ou encore d'exposition à des logiques sectorielles spécifiques⁵. Cette diversification connaît aujourd'hui des limites dans un nouveau contexte de ralentissement de la croissance brésilienne.

Camargo Corrêa : un des géants historiques du BTP brésilien

<p>CONSTRUTORA CAMARGO CORRÊA Sao Paulo Raison Sociale: Construções e Comércio Camargo Corrêa S.A Groupe privé de construction et de génie civil, n° 7 en Amérique Latine, 1^{er} constructeur de centrales hydroélectriques au monde, 2^e producteur de ciment en Amérique Latine. Chiffre d'affaires en 2013 8,5 G€* ; 2012 7,7 G€ Décomposition du chiffre d'affaires 2013 : génie civil et construction 22,8% ; industrie du ciment 29,1% ; chaussures/ textiles 13.3% ; concessions d'énergie 13.8%. Capitalisation boursière: société à capital fermé et contrôle familial.</p> <p><i>*Données Revue Exame 2014.</i></p>

Le Groupe Camargo Corrêa (GCC) est une société de type holding au capital fermé et familial, fondée en 1939 sous le nom Camargo Corrêa e Compahnia Ltda., est basée dans la ville de São Paulo. Au cours de ses soixante ans d'existence et à partir de son cœur de métier qu'est la construction, ce groupe a réussi à diversifier ses activités vers l'énergie, le transport, le ciment, ou encore l'habillement. Cette stratégie permet aujourd'hui à GCC de générer des revenus annuels de 8,5 G€.

Cette compagnie a fait de l'ingénierie et de la construction son cœur de métier et a contribué de manière instrumentale au développement d'infrastructures stratégiques tout au long des années 1960 et 1970. La participation du groupe à la construction de routes d'accès à la nouvelle capitale du Brésil sous le gouvernement de Juscelino Kubitschek a directement contribué à l'élan développementaliste du pays, et

5 A l'instar de activités de construction navale -chantiers navals de l'Atlantique Sud (EAS) du groupe Camargo Corrêa.

a permis au groupe de développer d'autres ouvrages d'envergure au cours de la période du *milagre* brésilien entre 1968 et 1973, à l'instar de la construction de la centrale hydroélectrique de Limoeiro dans l'état de Sao Paulo en 1962. Par la suite, le groupe a bénéficié de la proximité idéologique du fondateur du groupe, Sebastião Camargo, avec le gouvernement militaire, auquel il avait apporté son soutien public : grâce à ces relations privilégiées, Camargo Corrêa a obtenu plusieurs contrats qui l'ont renforcé non seulement au Brésil mais aussi à l'étranger. La participation à la construction de la centrale hydroélectrique d'Itaipu reste ainsi un exemple emblématique des liens étroits entretenus avec le gouvernement militaire d'Ernesto Geisel (1974-1979) et aussi avec le dictateur paraguayen Alfredo Stroessner (1954-1989). La grande visibilité de ce projet a ensuite permis d'obtenir d'autres projets similaires, tels que la centrale de Tucuruí dans l'état du Pará. Fort de sa position dans le secteur de la construction, le groupe Camargo Corrêa a procédé à la diversification et à l'internationalisation de ses activités dès 1978 en prenant la tête d'un consortium international pour la construction d'une centrale hydroélectrique au Venezuela. En 1985 Camargo Corrêa était ainsi devenue la plus grande compagnie de construction du Brésil.

Pour autant, la disparition de Sebastião Camargo en 1994 a conduit à l'éruption de tensions liées à la succession à la tête du groupe et celles-ci n'ont pas été dissipées à ce jour. Alcides Tapias a ainsi pris les rênes de Camargo Corrêa en 1996, et adopté une gestion managériale dérivée de son expérience dans le secteur de la finance comme vice-président du groupe Bradesco, deuxième banque privée du Brésil. Il a ainsi étendu l'intervention du groupe dans le secteur de l'énergie, et le ciment en particulier, avec l'acquisition par InterCement⁶ de la société Loma Negra, le plus grand fabricant de ciment d'Argentine. Déjà en 2012, la production de ciment et la construction représentaient un peu plus de la moitié des activités du groupe, soit environ 4,3 G€ (2,3 G€ + 2 G€ respectivement, ou encore 29,1 % et 22,8 % de l'activité). Tapias a quitté ses fonctions en 1999 pour devenir ministre du Développement sous Fernando Henrique Cardoso (1994-2001) Au cours de cette dernière période, sous la direction de deux CEO qui se sont succédés en six ans, le

⁶ Société de capital privé brésilien contrôlée par Camargo Corrêa SA, InterCement est le premier producteur de ciment du Portugal, d'Argentine –avec Loma Negra-, du Mozambique et du Cap-Vert.

groupe a engrangé d'importants contrats qui ont permis d'atteindre un chiffre d'affaires de 8,2G€ en 2013 . Au cours de ces quinze dernières années, Camargo Corrêa a consolidé sa présence autour de cinq secteurs d'activité que sont l'Ingénierie et la Construction (CCC), le secteur du ciment (Intercement), l'énergie (CPFL Energia), le transport (CCR) et la construction navale (Chantier Naval Atlantico Sul).

Construtora Camargo Corrêa (CCC) reste la société compagne la plus ancienne du groupe, et concentre l'action sur des projets complexes et la logistique à grande échelle, en participant à de grands projets d'infrastructure au Brésil et à l'étranger. Forte d'une expérience de 75 ans, ses références comprennent la construction de centrales hydroélectriques, d'autoroutes et de métros, pour un total de 500 ouvrages finalisés. Au Brésil, la société est intervenue pour la construction des centrales hydroélectriques de Jirau, Ituango, Batalha et pour le mégaprojet de centrale de Belo Monte dans l'état du Para. Elle se place aussi en tête pour ces centrales en Amérique du Sud et en Afrique. L'activité de CCC s'étend également à la construction de lignes de métro, de raffineries, de ponts et de systèmes d'approvisionnement en eau potable, avec un total de 25.134 employés. La filiale de l'ingénierie et de la construction a connu une amélioration significative de ces revenus au cours des dernières années, avec huit fois plus de profits, estimés à 68 M€ 2012, à comparer aux 107 M€ de résultats nets du groupe, en chute et le plus mauvais résultat en sept ans.

InterCement Participações SA, classé en 2013 parmi les dix premiers producteurs mondiaux de ce secteur⁷. Disposant d'unités de production dans trois pays en 'Amérique du Sud (Argentine, Paraguay), en Europe (Portugal) et en Afrique (Mozambique, Cap-Vert, Afrique du Sud, Egypte), Intercement est la branche qui contribue le plus aux bénéfices du groupe (29,1% des recettes nettes du groupe). En 2013, InterCement a vendu 28,4 millions de tonnes de ciment, générant ainsi un chiffre d'affaire (part du groupe) de 2,3 G€ soit une augmentation de 7,6% par rapport à l'année précédente.

Camargo Corrêa participe également au bloc de contrôle de **CCR**, qui est le plus grand groupe d'exploitation d'infrastructures autoroutières et de transport en

⁷ Sa capacité installée au niveau mondial totalise 40 unités de production avec une capacité de production installée de 46 millions de tonnes/an.

Amérique latine⁸. Ce secteur a connu une croissance très importante au cours de la dernière décennie et a permis à Camargo Corrêa de participer à des concessions et l'exploitation d'infrastructures de transport intermodal, des systèmes et des services de mobilité urbaine à l'échelle continentale comme en témoigne la gestion des 2438 km d'autoroutes dans les Etats de Rio de Janeiro, São Paulo et du Paraná. L'entreprise est également l'opérateur de la ligne 4 du métro de Sao Paulo, qui a transporté 170 millions de passagers en 2012, et des aéroports de San Jose de Costa Rica, Curaçao et Quito. Notons que ce secteur a une importance stratégique pour le groupe dans la mesure où il concentre une partie importante de ses effectifs⁹.

Avec CPFL, le dernier domaine d'activité concerne les concessions d'énergie (13,8 % du chiffre d'affaires du groupe). Comme pour la CCR, Camargo Corrêa participe en tant qu'actionnaire privé de référence dans le bloc de contrôle de CPFL Energia (à hauteur de 24,4 % en 2013), leader brésilien dans le secteur de la distribution avec plus de 7 millions de clients. Les activités du groupe dans ce secteur portent également sur d'autres segments d'activité, tels que la production et la vente d'énergie, notamment en provenance de sources renouvelables pour lesquelles CPFL détient la plus grande capacité de production du pays. Cette capacité l'a aidée à se renforcer dans la distribution et la commercialisation (58.463 GWh), en hausse constante depuis 2012. Notons finalement que dans ce secteur, nous assistons à des participations croisées inégalées entre pays des BRICS. Ainsi, et dans l'objectif de concurrencer la forte présence du consortium franco-japonais Areva/Mitsubishi, Camargo Corrêa a signé un accord avec la compagnie russe Rosatom pour explorer les opportunités de développement de l'énergie nucléaire au Brésil et en Amérique Latine¹⁰.

8 A travers Camargo Correa Investimentos Infrastructure

9 À la fin de 2012, CCR avait 11 019 employés.

10 <http://www.valor.com.br/empresas/3740424/chinesa-cnnc-busca-negocios-no-brasil#ixzz3HAOtCqVC>

Andrade Gutierrez : une *empreiteira* étroitement liée au secteur minier

ANDRADE GUTIERREZ –AGSA São Paulo

Groupe privé de construction, génie civil et télécommunications. 2^e groupe de construction au Brésil, 8^e en Amérique Latine et 84^e au niveau mondial.

Chiffre d'affaires en 2013 : 5,39 G€,

Décomposition du chiffre d'affaires 2013 : construction et génie civil 47,2% ; télécommunications, 43,2% ; marché de concessions, 8,3%.

Capitalisation boursière : société à capital fermé.

Une des spécificités du groupe Andrade Gutierrez (AG) par rapport aux autres groupes présentés ici réside dans sa région d'origine, l'état du Minas Gerais. Cette holding brésilienne fondée en 1948 à Belo Horizonte a été associée dès ses débuts à l'extraction minière, secteur historique dans cette région¹¹. Cette compagnie, qui a commencé comme une petite entreprise de construction minière fondée par les frères Roberto et Gabriel Andrade, et par Flávio Gutierrez est devenue le deuxième plus grand groupe de construction du Brésil et l'un des plus importants en Amérique latine avec un chiffre d'affaires estimé à 5,3 G€ annuels. Résolument tournée vers l'international, le groupe est présent dans plus de 44 pays - parmi lesquels l'Allemagne, la Russie, l'Inde et de nouveaux marchés émergents tels que le Ghana, l'Ukraine et l'Algérie. Société au capital fermé, cette holding dispose d'un conseil d'administration composé de neuf administrateurs et est pilotée par le Comité exécutif. Une vingtaine de membres de la famille Andrade et deux membres de la famille Gutierrez se partagent le contrôle des trois sociétés du groupe.

Le développement a été facilité à la fin des années 1950 par les importantes connexions politiques de la famille Andrade avec le gouvernement de l'état de Minas Gerais, et rapidement étendues vers le nouveau siège du gouvernement à Brasilia dans les années 1960¹². Cette compagnie a ainsi tiré profit des plans de modernisation du Brésil portés par le président Juscelino Kubitschek -originaire de la même région que les fondateurs du groupe- et déterminé l'expansion de ses activités dans différents états du pays. Le premier gros chantier situé hors de l'État de Minas Gerais intervient au cours de cette période, avec la construction de la BR-3 qui relie Rio de Janeiro à

11 Le terme « Minas Gerais » pouvant être traduit en français par Mines Générales, dénomine cette région qui a servi dès le 17^e siècle comme haut lieu de l'extraction minière du Brésil, situation inchangée à ce jour. L'importance de cette région est aussi politique, dans la mesure où un nombre important de présidents, sénateurs et candidats à la présidence - tel que Aécio Neves, candidat à l'élection de novembre 2014- en sont originaires.

12 Le frère de Roberto et Gabriel Andrade, José Mauricio Andrade a fait sa carrière dans la politique. Entre 1947 et 1969, il a été élu deux fois député de l'état de Minas et trois fois député fédéral et il a activement participé à la gestion de Juscelino Kubitschek dans l'état de Minas Gerais.

Belo Horizonte. Dans les années 1960, le groupe construit l'autoroute Velho Manaus - Porto Velho, avec 850 Km, comme point de départ d'une première incursion, dans les années 1970 et à l'instar du groupe Camargo Corrêa, dans le secteur de l'énergie avec les travaux de construction liés à la centrale hydroélectrique d'Itaipu¹³.

En 1975, Andrade Gutierrez effectue ses premiers pas dans le secteur des « chemins de fer de l'acier » (*ferrovias do aço*), toujours en lien avec l'important secteur minier, et lance un premier projet de construction reliant Belo Horizonte à São Paulo et Barra Mansa, Rio de Janeiro. Cette activité se poursuit avec l'approvisionnement en minerai de fer des usines hidrelétricas Paulista, Cosipa dans Cubatão, sur la côte de São Paulo et de la Société Siderúrgica nationale (CSN) dans Rio de Janeiro. Différents projets sont mis en place au tournant des années 1970, qui combinent la construction d'autoroutes et de centrales hydroélectriques (Itiuba à Bahia, Emborcação). En accord avec une trajectoire typique aux *empreiteiras* brésiliennes, Andrade Gutierrez génère la plupart de ses bénéfices dans l'important vivier de travaux publics du Brésil¹⁴. La fin du miracle économique en 1973 et le début de la longue crise des années 1980 conduisent à réorganiser la direction du groupe et au déploiement d'une stratégie d'internationalisation.

AG Ingénierie et Construction devient ainsi la structure qui concentre les activités de construction d'usines hydroélectriques, thermoélectrique, nucléaires, pétrochimique, des infrastructures (ports, métros, aéroports, chemins de fer) et les activités de construction civile, d'assainissement et d'urbanisation. L'activité de construction reste étroitement associée au secteur minier et, comme dans le cas des autres *empreiteiras*, au développement des *multilatinas* brésiliennes. La collaboration avec Vale est en ce sens emblématique. AG Ingénierie et Construction participe au plus grand projet d'extraction de minerai de fer au monde, la construction de la mine de Carajas SD11 dans l'état du Pará pour le groupe Vale. Les trois contrats signés par AG totalisent € 700 millions, et portent sur la construction de deux stations de chemin de fer de 50 km et d'une usine de traitement capable de traiter 90 millions de tonnes de minerai de fer par an.

13 Cette centrale reste à ce jour le plus grand projet d'ingénierie latino-américain, achevé et une des plus grandes centrales hydroélectriques au niveau mondial.

14 Tel que rapporté par le magazine *Exame*, ces contrats représentaient 98% du chiffre d'affaires de l'entreprise en 1989, pendant le gouvernement Sarney (1985-1989)

AG Concessões, qui a vu le jour en 1999 est une sous-holding du Groupe , fondée sur le savoir-faire en matière de construction et d'ingénierie, et suite aux premières incursions dans les concessions de services publics. Aujourd'hui cette branche développe le transport et la logistique via, notamment, l'ex-Companhia Concessoes Rodoviaras ou CCR¹⁵, et les concessions d'autoroutes à péage au Brésil. Otavio Azevedo, devenu le nouveau président du groupe en 2010, a fait du développement de la CCR un axe prioritaire pour l'avenir, avec la participation à plusieurs consortiums dans le secteur des transports au Brésil (Nova Dutra Via Lagos parmi d'autres) mais aussi à l'étranger avec les aéroports internationaux de Quito et de San Jose de Costa Rica.

La diversification vers le secteur des **télécommunications** constitue l'un des traits les plus originaux du groupe en comparaison avec les trajectoires de développement des autres empreiteiras au Brésil. Ainsi en 1998, AG a participé à la plus grande opération de privatisation au Brésil dans ce secteur (Telebras) pour un montant de €7 milliards. À cette occasion, Tele Norte Leste (plus tard transformé en Telemar/Oi) a été attribué à un consortium composé de Andrade Gutierrez et d'autres entreprises liés au parti du gouvernement Cardoso (1994-2002). Selon le rapport aux actionnaires, en 2012 le secteur des télécommunications assure 43,2% du chiffre d'affaire du groupe et constitue donc l'un des paris stratégiques les plus importants opérés au cours des dernières années dans un contexte de ralentissement de l'économie brésilienne. Pour 2012 les bénéfices des activités de construction du groupe ont chuté de près de 70%, tandis que les nouveaux secteurs d'activité - les télécommunications, l'énergie et les concessions -, ont permis au groupe d'équilibrer ses comptes. AG Concessões a pu investir le marché fleurissant de l'assainissement urbain à travers Domino Holdings et sa participation en tant qu'actionnaire de la Société d'Assainissement du Paraná (SANEPAR), et plus tard de Water Port, qui exploite le réseau d'eau et d'égouts du port de Santos¹⁶. Notons finalement que comme les autres entreprises du secteur, AG Concessões participe désormais à l'élan d'investissement public associé aux concessions des méga-événements sportifs que

15 CCR a été créée le 23 Janvier 1999, à partir de l'unification des actions détenues par de grands groupes nationaux : Andrade Gutierrez Group (qui détient 17 % des parts) , Camargo Corrêa Group (qui détient 17 % des parts) , Serveng-Groupe Civilsan (qui détient 17,22 % des parts) , le 48,78 % des actions restantes étant négociées sur le Novo Mercado de la BM & FBovespa .

16Le port de Santos est le port le plus important d'Amérique du Sud avec une capacité de 3445 millions d'unités EVP.

reçoit le Brésil entre 2014 et 2016¹⁷ et à l'importante modernisation infrastructurelle du pays¹⁸.

Queiroz Galvão : une diversification par un cap mis sur l'assainissement

QUEIROZ GALVAO	Recife
Groupe privé de construction lourde énergie et immobilier. 4 ^e groupe de construction au Brésil	
Chiffre d'affaires en 2012 : 2,94 G€,	
Décomposition du chiffre d'affaires 2012: construction 46% ; industrie navale et offshore 17% ; gestion commerciale 12% ; génie écologique 11% ; Immobilier 10%.	
Capitalisation boursière : groupe privé au capital fermé.	

Fondée à Recife en 1953, l'entreprise de génie civil et construction Queiroz Galvão a compté parmi ses premières réalisations la construction du système d'approvisionnement en eau de la ville de Limoeiro et le pavage de la BR-101 Norte, le tronçon entre Recife et Goiás. C'est actuellement un conglomerat qui a étendu ses opérations à plus de quarante pays et qui reste l'un des groupes de construction les plus diversifiés du Brésil à ce jour. Il intervient dans huit secteurs d'activités par plus de 130 filiales ou partenariats. Après six décennies d'opérations, la holding concentre ses grands projets au Brésil autour de deux pôles principaux que sont le développement d'infrastructures et l'exploitation d'hydrocarbures (pétrole et gaz).

Dans l'énergie le groupe est le seul à opérer sur la totalité de la chaîne de production, depuis l'exploration, le forage de puits, l'exploitation de plateformes offshore jusqu'à la construction de raffineries et d'oléoducs. Ainsi, Queiroz Galvao Exploration et Production (**QGEP**), branche pétrochimique de la holding, est maintenant le plus grand producteur indépendant du Brésil, et connaît une importante croissance de son chiffre d'affaires, selon le rapport du groupe de 2012, grâce à l'ajout de nouveaux actifs, la bonne performance de son titre coté à la bourse et des performances au-dessus des attentes pour le champ de gaz naturel de Manati (Bahia).

La construction d'infrastructures constitue aujourd'hui le secteur principal et s'inscrit dans la continuité historique du secteur d'origine qu'était la construction

¹⁷Et en particulier la participation d'AG Concessões à la modernisation du Stade Beira Rio de Janeiro.

¹⁸Parmi ceux-ci, le Plan National de Logistique Intégrée est le plus important, et en accord avec son design initial, table sur des investissements à hauteur de € 42 milliards pour une période de 25 ans. "Programa de Investimentos em Logística destina R\$ 133 bi para novos trechos de rodovias e ferrovias". Voir <http://www.secom.gov.br>. Accès le 20 septembre 2014.

lourde. Au cours des années 50, Queiroz Galvão a remporté l'appel d'offres de la Direction des routes (DER) de São Paulo ce qui lui a permis de gagner une notoriété au niveau national. Comme pour les autres groupes présentés dans ce portrait, c'est toutefois grâce aux liens étroits qui ont été tissés avec le gouvernement de l'état d'origine du groupe (Pernambuco) sur un demi-siècle que celui-ci a pu obtenir une masse critique de contrats et qu'il a pu légitimer ses opérations sur un marché désormais national. Ces liens ont été particulièrement précieux dans l'établissement de relations continues avec des entités publiques tels que le BNDES et d'autres agences de l'Etat fédéral.

Un important pas qualitatif a été franchi avec la création de Queiroz Galvão Infraestructure (**QG Infra**), qui a étendu les activités du groupe dans le développement des infrastructures au Brésil, tiré par une très forte demande publique mais aussi privée. Cette société créée en 2013 fait partie de *Queiroz Galvão Gestao de Negocios* [Gestion d'Entreprise] et elle a pour objet le développement des infrastructures au moyen de concessions ou des PPPs et compte logiquement sur le secteur construction du groupe Queiroz Galvao pour la réalisation de travaux liés à ces infrastructures. QG Infra pilote ainsi trois branches que sont **QG Energia** (énergie), **QG Logistica** (logistique) et **QG Saneamento** (assainissement). Le très important développement de ces trois sous-secteurs pour la présente décennie fait que QG Infra compte remporter des contrats à hauteur de 6.1 G€ à l'horizon 2019, dont 2.37 G€ déjà approuvés. A titre d'exemple du fonctionnement de ces branches, QG Logistica dispose de deux contrats majeurs dont le premier porte sur la finalisation de la ligne 6 du métro de São Paulo avec à la clé une concession de 25 ans (construction, exploitation et entretien) qui représente 3.38 G€ d'activité¹⁹. La stratégie de QG Logistica mise sur les perspectives de concessions dans les chemins de fer, les ports, les autoroutes et les routes urbaines, d'ici 2018.

L'essor des services urbains dans les agglomérations principales et secondaires fait également de QG Saneamento -à l'instar de WaterPort pour Andrade Gutierrez- une branche dynamique du groupe dans les années à venir. Le pari fait sur le développement des infrastructures urbaines a conduit QG Saneamento à intégrer la gestion de l'environnement - notamment la gestion des déchets, l'assainissement,

¹⁹Le deuxième contrat de cette branche porte sur le tronçon de la route fédérale BR-116 reliant la région de la municipalité de Duque de Caxias à la ville de Além Paraíba, à la frontière avec l'État de Minas Gerais exploitée par la CRT - Concessionnaire Rio-Teresopolis.

l'approvisionnement en eau et l'assainissement urbain- à ses opérations. Ainsi, la société **Águas do Brasil**, l'un des leaders du segment national de la distribution et du traitement de l'eau dans 15 villes du Brésil (dont la capitale de l'Etat d'Amazonas, Manaus) reste l'activité phare du groupe dans ce secteur. *Águas do Brasil* dessert une population totale de 6 millions de personnes et a prévu des investissements 233 M€ en 2018 (dont 138 M€ ont déjà été engagés). Pour autant, c'est l'assainissement qui présente le potentiel de développement le plus important pour les années à venir, dans la mesure où c'est l'une des principales lacunes en infrastructures du Brésil. À la fin de 2013, moins de 30% des municipalités du pays avaient un plan d'assainissement, condition devenue désormais obligatoire pour qu'à partir de 2014, celles-ci puissent recevoir un financement fédéral pour le secteur²⁰. Queiroz Galvão est rentré en 1995 dans le secteur du traitement des déchets solides grâce à la création d'une Direction de l'Environnement (DIMEA) devenue **VITAL S.A.** suite à son expansion sur le marché intérieur. VITAL a repris les contrats signés par DIMEA pour la totalité de la chaîne de traitement des déchets et fournit des services dans les principaux états brésiliens comme São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gérais et le Paraná.

Le Groupe OAS : un développement récent sous l'aile du gouvernement de Rio de Janeiro.

GROUPE OAS	Sao Paulo
Groupe privé de construction n°6 en Amérique Latine et 78 ^e mondial.	
Chiffre d'affaires 2013 2,1G\$; 1,7 G\$ en 2011	
Décomposition du chiffre d'affaires 2013 : <i>Construtora OAS</i> , <i>OAS Empreedimentos</i> (Immobilier), <i>OAS Investimentos</i>	
Capitalisation , société à capital fermé	
Notation Fitch : 2014 (C+), 2013 (B+)	

Le Grupo OAS (Olivieri-Araujo-Suarez, du nom de leurs fondateurs) a été créé en 1976 et s'est imposé, en l'espace d'une décennie, parmi l'une des dix entreprises les plus importantes du Brésil dans le secteur de la construction. C'est aujourd'hui un

²⁰Ces ressources proviennent du Plan d'Accélération de la Croissance mis en place par les autorités brésiliennes dont le volet assainissement porte sur un élargissement de la couverture de la collecte et traitement des eaux usées, la protection des sources d'eau et le traitement des déchets solides. Le programme touche 7120 actions au niveau municipal au Brésil Voir <http://www.pac.gov.br/cidade-melhor/saneamento>

conglomérat multinational brésilien qui réunit des entreprises présentes au Brésil et dans 20 pays à l'étranger. La structure actionnariale du groupe fait du président Cesar Mata Pires son actionnaire principal avec 80% des parts de la société²¹. Avec plus de 100.000 employés, OAS a parcouru un long chemin à partir du métier d'origine de ses fondateurs, qui disposaient d'une expérience au sein d'Odebrecht, mais aussi de liens familiaux tissés avec d'importantes figures de la politique nationale issus du Nord et Nordeste brésilien, tels qu'Antônio Carlos Magalhães²², beau-père du fondateur Cesar Araujo Mata Pires. Cette proximité vis-à-vis de l'establishment politique de ces états, traditionnellement conservateurs, et donc du parti politique des autorités militaires de Brasilia - l'ARENA - ont permis au groupe d'opérer, pendant une décennie, une consolidation territoriale rapide dans cette région. L'expansion s'est poursuivie à la fin des années 1980, vers les états du sud-est qui concentrent l'essentiel de la richesse et l'activité productive au Brésil. Le groupe a déménagé son siège à Rio de Janeiro.

Cette expansion territoriale s'est accompagnée d'une diversification sectorielle tout au long de la première moitié des années 1990, dans la pétrochimie, la collecte des déchets) mais aussi la distribution de gaz industriel. On observe toutefois un recentrage rapide du groupe sur son cœur de métier : la construction civile lourde, le montage industriel et l'industrie de l'environnement. Après l'obtention d'importantes concessions autoroutières (Concessionaria Litoral Norte (CLN), Rio Teresopolis (CRT), le groupe étend sa participation dès 2003 aux programmes fédéraux de développement dans le domaine du pétrole, du gaz et de la production d'énergie, ainsi que, plus récemment, dans les programmes de modernisation infrastructurelle mis en place par Brasilia (dont le Plan National de Logistique Intégrée en 2014). OAS participe à travers **INVEPAR**, société du groupe qui regroupe les investissements dans des concessions d'infrastructures de transport à la modernisation aéroportuaire du pays. Ainsi cette entreprise est à la tête du consortium, comprenant Airport Company South Africa, qui a remporté l'appel de modernisation et gestion de l'Aéroport International de Guarulhos Sao Paulo pour une période de vingt ans. OAS a, par la suite, participé en

21 Adelmário José Pinheiro a 10% et les 10% restants sont répartis entre les partenaires minoritaires.

22 Antônio Carlos Peixoto de Magalhães (1927-2007), a été un homme politique brésilien très influent, qui a exercé les fonctions de gouverneur et sénateur de Bahia à trois reprises.

tant que partenaire minoritaire²³ au consortium Rio-Galeão qui a répondu à l'appel d'offre pour l'aéroport International de Rio de Janeiro, finalement remporté par le consortium composé par OdebrechtTransport et Changi Singapour.

En quelques décennies, le groupe OAS a ainsi consolidé sa présence dans deux domaines d'activité majeurs et a pu développer un troisième secteur pour répondre à l'élan des grandes manifestations sportives du Brésil en 2014 et 2016. D'une part, **OAS Engenharia S.A.** est responsable de l'exécution des travaux de construction civile lourde dans les secteurs publics et privés, tels que les routes, les aéroports, les centrales électriques, les barrages et les ports. D'autre part, **OAS Empreedimentos** opère dans le secteur de l'immobilier tandis qu'**OAS Investimentos S.A.** est axée sur les investissements dans les infrastructures, l'assainissement, le pétrole, le gaz et les concessions pour les routes urbaines, les autoroutes, les métros et les aéroports. Ce format diversifié a permis à l'entreprise de répondre aux commandes de clients privés et publics, et de participer au marché des concessions et partenariats public-privés (PPP). Par le moyen de OAS Arenas, la société gère trois stades au Brésil : Arena de Grêmio à Porto Alegre Arena Fonte Nova à Salvador; et Arena das Dunas à Natal.

L'état de Rio de Janeiro reste à ce jour un important vivier d'activité pour OAS, comme témoignent plusieurs projets : la construction de l'autoroute Transcarioca, la participation directe du groupe au consortium Porto Novo S.A., à la gestion du métro de Rio, au consortium Transolimpica (507 M€) et à la mise en place d'un tramway (Light Rail, 1.2 GR) par l'intermédiaire d'Invepar. La participation de OAS Engenharia à la construction de Porto Maravilha (2.44 G€) est peut-être le projet le plus emblématique dans la mesure où il table sur la revitalisation des services urbains (eau et déchets en particulier) et sur l'optimisation du système de transport du port de Rio de Janeiro. Pour l'ensemble de ces projets, la place du groupe est confortée grâce aux liens étroits qui existent entre les principaux actionnaires du groupe et le gouvernement de l'état de Rio²⁴.

23 Étant donné qu'Invepar avait déjà remporté la concession de l'Aéroport de Guarulhos (Sao Paulo) sa participation au consortium en lice pour la modernisation de l'aéroport de Galeão (Rio) et Confins (Belo Horizonte) a été limitée de par le régime de concessions à 15%.

24 Ainsi, le groupe OAS a financé des campagnes du gouverneur actuel en titre, Sergio Cabral, avec un total de 570 000 € qui ont été directement versés pour ses deux campagnes en 2006 et 2010s. Voir « Empreiteiras do PAC bancam con mais de 18 % das doações de Cabral », *Estadao*, 01/11/2010.

Porto Maravilha

Porto Maravilha est un programme de revitalisation de la municipalité de Rio de Janeiro qui compte avec le soutien du gouvernement de l'Etat de Rio de Janeiro et le ministère du Tourisme. Il vise notamment à reclasser la « région du Port » de la ville (Caju, Gamboa, Saude et Santo Cristo) qui a subi une importante dégradation du bâti industriel et résidentiel depuis les années 60. Ce projet est l'une des principales initiatives de revitalisation pour le quartier du Centre de Rio de Janeiro dans le cadre des grands travaux des Jeux Olympiques de 2016. Il s'agit d'un projet de grande envergure -près de 489 ha et 3 G€ hors bâti et transport collectif- et reste à ce jour le partenariat public privé le plus important jamais contractualisé au Brésil .Ce projet d'une longueur totale de 700km a pour ambition de répliquer pour la capitale carioca l'expérience à succès des jeux olympiques de Barcelone

Bien que l'internationalisation n'ait été amorcée que tardivement si l'on compare OAS aux autres groupes brésiliens de la construction, celle-ci constitue la dernière étape dans la consolidation des différentes activités. Ainsi, ce n'est qu'en 2003 qu'OAS a franchi le pas pour atteindre aujourd'hui une offre de services d'ingénierie et de construction dans 22 pays en Amérique du Sud, en Amérique centrale, les Caraïbes et dans le continent africain. Les réalisations les plus emblématiques à l'étranger restent la centrale hydroélectrique de Baba en Equateur et l'autoroute Potosi-Uyuni, en Bolivie. Le groupe OAS investit, par l'intermédiaire d'une filiale dans les îles Vierges britanniques - OAS Finance Limited, dans différents projets à l'échelle des Amériques et de l'Afrique : Mozambique, Angola, Guinée équatoriale, Ghana et Guinée .

Ces quatre portraits nous permettent donc d'illustrer des parcours qui conservent d'importantes similitudes. L'ensemble de ces groupes s'est développé à partir d'une base régionale consolidée grâce à des réseaux politiques locaux, pour ensuite acquérir une dimension nationale auprès d'agences fédérales spécifiques. Par la suite ceux-ci ont emprunté la voie d'une diversification dans des domaines associés (l'assainissement, l'immobilier urbain, les concessions) ou faisant l'objet de paris spécifiques (l'énergie, les télécoms, les chantiers navals). Dans la section suivante, nous verrons comment la stratégie d'une diversification maîtrisée et d'une ouverture modérée à des nouveaux secteurs a été confortée par le choix d'une internationalisation opportuniste, qui repose sur des marchés voisins ou proches culturellement. Cette internationalisation a donc porté sur des marchés analogues au marché brésilien en termes de demande d'infrastructures et elle a été portée par des dispositifs publics de soutien à l'expansion internationale de ces groupes, révélant par

là même le deuxième facteur déterminant à l'évolution de ces groupes, qu'est une dépendance accrue à l'État brésilien.

Une internationalisation régionale maîtrisée et le pari de l'Afrique

L'implantation internationale des « quatre sœurs » est quelque part une réponse à la dégradation constante de l'économie brésilienne au cours de la « décennie perdue » latino-américaine, et au retrait de l'État brésilien comme plus grand commanditaire d'infrastructures du pays. Les années 1980 et 1990 contribuent donc à l'émergence d'une stratégie de diversification sectorielle, ainsi qu'à un déploiement de la présence de ces groupes à l'étranger. Ensuite, l'internationalisation s'inscrit dans une démarche proactive qui vise à tirer profit des opportunités ouvertes par la globalisation au niveau régional et mondial.

L'expansion internationale repose sur deux piliers. Tout d'abord, les *empreiteiras* brésiennes investissent le marché sud-américain, afin de tirer profit de l'avantage géostratégique du pays, dont les frontières terrestres côtoient celles de l'ensemble des pays d'Amérique du Sud, à l'exception du Chili. Cet avantage comparatif majeur conduit logiquement à la participation de ces groupes au développement des infrastructures transfrontalières, et leur permet de capitaliser sur une connaissance préalable des marchés en question. L'investissement actif du Brésil à plusieurs projets de l'intégration régionale sud-américaine, tels que l'ALADI, le MECOSUR et l'UNASUR, révèle en ce sens la complémentarité de la diplomatie brésilienne avec cette stratégie. La présence de programmes de développement infrastructurels spécifiques tels que l'IIRSA confère à ces groupes un soutien d'envergure en termes de financement de projets désormais régionaux mais aussi, implicitement, une plus grande légitimité à l'action de ces compagnies en Amérique du Sud.

Le deuxième pilier de cette expansion à l'international est l'Afrique, continent dans lequel l'État joue un rôle majeur en tant que soutien diplomatique actif aux opérations des *empreiteiras* dans deux des anciennes colonies lusophones que sont l'Angola et le Mozambique. Si l'engagement économique et politique du gouvernement brésilien en Afrique peut être comparé avec celui du gouvernement chinois dans l'internationalisation des *state-owned enterprises* (SOEs)²⁵, l'arrivée des compagnies

25 Même après avoir quitté ses fonctions, Lula da Silva est resté un soutien important des *empreiteiras* dans ces nouveaux marchés, comme témoigne la dernière tournée de l'ex-président brésilien en Guinée équatoriale. Selon une

brésiliennes après l'ouverture économique des années 1990 se fonde sur un partenariat «naturel» avec les pays lusophones en Afrique, le rôle véhiculaire du portugais dans les affaires étant un atout majeur. Bien que la Chine ait réussi à se positionner aujourd'hui comme le moteur d'un boom de la construction en Afrique, les investissements du Brésil -mais aussi la méthode associée à leur développement- soulèvent moins de réticences dans ces pays.

La stratégie internationale des *empreiteiras* entend donc tirer profit de cet important soutien de l'État et des opportunités offertes au gré des rapprochements stratégiques effectués par Brasília²⁶. Une analyse des instruments au service de cette implantation, souligne la diversité de dispositifs mis en place par les divers organismes publics comme le BNDES, EMBRAPA ou l'APEX qui contribuent à donner de l'élan à l'implantation au-delà du continent sud-américain. Dans le cadre d'une rivalité commerciale croissante des pays du BRICS en Afrique, les intérêts stratégiques du Brésil à l'international déterminent de plus en plus l'affectation des ressources au sein de ces agences et ont pour objectif de consolider le rayonnement des compagnies brésiliennes à l'international. Pour autant, la disproportion existante dans l'affectation des ressources publiques au secteur de la construction en général et à ces compagnies en particulier, parmi lesquelles il convient d'inclure le groupe Odebrecht, sont régulièrement pointées du doigt par les médias et les partis de l'opposition au gouvernement Rousseff.

La participation des *empreiteiras* au développement de l'Angola et du Mozambique met en évidence une concentration de leur activité dans ces deux pays et dans le secteur de la construction²⁷. Ces commandes portent sur la réhabilitation de la route Lubango-Benguela et la modernisation des accès de la zone portuaire de Luanda, en Angola pour Camargo Corrêa, la construction de la voie rapide et du pont Boavista/Kifangondo pour Queiroz Galvão. Le développement du groupe Andrade Gutierrez mérite d'être souligné ici : le groupe a fait le pari du développement immobilier de l'Angola, où les études disponibles à ce jour tablent sur une expansion de plus de 150000 habitations à l'horizon 2016. Andrade Gutierrez entend bénéficier

enquête de la Folha de São Paulo, réalisé en Mars 2013, Odebrecht, Camargo Corrêa et OAS sont des contributeurs de taille des tournées africaines de Luis Ignacio Lula da Silva. Voir «Lula leva diretor de empresa a viagem oficial » in *Folha de Sao Paulo*, 24/03/13. p.4

26 Ainsi, dans les mots de Fernando de Queiroz Galvao, «Notre principal défi est l'ensemble du processus d'internationalisation de services de génie civil dans les pays d'Afrique, des Amériques et de services au Moyen-Orient». *Revista Valor*, n°534, Septembre 2013.

des perspectives de développement de nouvelles infrastructures routières et aéroportuaires, mais aussi des contrats ouverts dans les secteurs de l'énergie et du traitement des eaux, considérés comme prioritaires par le gouvernement angolais. Cette implantation angolaise qui se matérialise à travers 15 marchés attribués en 2012 -dont plusieurs dans le domaine des infrastructures aéroportuaires²⁸- s'inscrit dans l'orientation africaine du groupe, qui a été rendue possible grâce à l'acquisition de la société portugaise **Zagope** par AG en 1987. Grâce à Zagope et à travers des consortiums avec des entreprises européennes, Andrade Gutierrez a construit des routes, des tunnels, des ponts et viaducs en Mauritanie, il participe de la construction du métro d'Alger et des gazoducs à Constantine en Algérie. Cette expansion est facilitée par le soin apporté par Brasilia à la relation entre ces deux pays et la signature d'une masse critique d'accords et de régimes de simplification des affaires - dont celui de visas²⁹- au cours de l'année 2014.

Coupe Du Monde et Grands Travaux : des liens organiques entre Etat et bâtisseurs.

Si l'internationalisation des *empreiteiras* a permis à ces différents groupes de gagner des nouveaux marchés, ce sont les grands travaux décidés pour la Coupe du Monde de football en 2014 et pour les Jeux Olympiques de Rio en 2016 qui ont pris une place majeure dans les stratégies de développement de ces groupes. L'implication de *empreiteiras* dans le design du programme de développement associé à la coupe du monde fait état d'une collaboration étroite avec les autorités de Brasilia et ce dès 2007³⁰. Le groupe de travail de préparation du développement de la Coupe -« GT Copa »- a ainsi fait participer 27 sociétés affiliées dont Odebrecht, Andrade Gutierrez, Camargo Corrêa et OAS. Neuf chantiers d'infrastructures ont ainsi été privilégiés - les aéroports, les ports, l'infrastructure hôtelière, le réseau hospitalier, l'énergie,

27 A titre d'exemple en 2012, le groupe Odebrecht a facturé 600 millions de dollars uniquement pour le marché angolais.

28 Dont les aéroports de Huambo (ex-Nova Lisboa) et Dundo, ce dernier étant un des plateformes les plus importantes de production de diamants de l'Afrique Australe.

29 Ce régime envisage l'octroi de visas d'affaires de 24 mois aux nationaux de ces deux pays. « Voir Relação com Angola ganha intensidade, diz Dilma » in Folha Vitoria, 16/06/14. <http://m.folhavoria.com.br/politica/noticia/2014/06/relacao-com-angola-ganha-intensidade-diz-dilma.html> Consulté le 10/11/14.

30 Ainsi en 2007 l'Association brésilienne de l'Infrastructure et des industries de base (Abdib) a organisé un séminaire sur la Coupe du Monde à Brasilia, avec la présence du président Lula, 12 ministres et des représentants de la Chambre des députés, du Sénat et judiciaire, dont l'objectif était « de faire converger les vues sur le projet » Données ABDIB.

l'assainissement, la sécurité, mobilité urbaine et les télécommunications -, sur les 12 villes concernées par ce méga évènement sportif. Chacune des entreprises concernées a, qui plus est, contribué financièrement à la production d'études de faisabilité³¹.

Les *empreiteiras* participent de manière conjointe à la mise en place de ces infrastructures et par le moyen de consortiums, concentrent dix des plus importants investissements liés aux jeux pour une valeur qui totalise 9,2 G€. Cette position parfois dominante leur a permis de remporter avec peu ou pas de concurrence un certain nombre de chantiers stratégiques tel que, parmi d'autres, la ligne 4 du métro de Sao Paulo, la modernisation du stade Maracanã et ses environs, la construction des voies Transcarioca, Transolímpica et Transoeste, et la réhabilitation de l'environnement du bassin Jacarepaguá. La participation de ces groupes aux appels d'offre se fait souvent par l'intermédiaire de filiales telles la CCR (Camargo Corrêa/Andrade Gutierrez) et Invepar (OAS). A Rio de Janeiro, par exemple la CCR a le monopole de passages dans la baie de Guanabara, tout en gérant les services de barges et Rio-Niterói Bridge³². Invepar est de son côté en charge de la gestion du métro de Rio, auquel participent aussi OAS avec et les fonds de pension de la Caixa Economica (Funcef), le géant public du pétrole Petrobras (Petros) et le fonds d'investissement du Banco do Brasil.

Les liens étroits entre ces groupes de construction et l'État répliquent une imbrication étroite des intérêts publics et privés, entre d'une part les ambitions de développement du Brésil et d'autre part, les stratégies corporatives de ces acteurs économiques. La collaboration des *empreiteiras* au grand chantier de la coupe du Monde et des Jeux Olympiques témoigne donc d'une forte convergence d'intérêts au niveau sectoriel et d'une capacité du marché brésilien actuel, structuré par une forte demande publique, à s'accommoder des groupes concurrents. Cette configuration est visible, en particulier dans le développement des infrastructures de transport. Dans le développement du BRT Transolimpica, qui a fait l'objet d'une investigation pour surfacturation par le Tribunal de Contas de la municipalité de Rio de Janeiro : Odebrecht, CCR et Invepar ont remporté l'appel de ce projet qui prévoit l'investissement de 489 G€ millions. Dans le cas de la construction du métro léger (VLT)

31 Données de la Câmara de Deputados.

Voir <http://www2.camara.leg.br/transparencia/dados-abertos>

32 Ces deux concessions ont représenté près de 5% du chiffre d'affaires brut d'exploitation de la société en 2013. Voir Relatório Camargo Correa 2013.

de Rio cette logique a été poussée à l'extrême, avec la participation de l'ensemble des *empreiteiras* (Odebrecht, Invepar (OAS), AndradeGutierrez et CCR (Camargo Corrêa) au *Consortium Carioca* qui est en charge de la construction, gestion, manutention ainsi que de l'achat du matériel roulant et de l'infrastructure associée, avec un budget de 367 M€ pour une période de 25 ans³³.

Les liens privilégiés entre agences publiques et gouvernement national et local, et *empreiteiras*, font désormais l'objet d'un scrutin minutieux de la part des agences en charge de la certification et l'évaluation de ces grands projets. La mise en lumière de ces rapports par des enquêtes ministérielles et judiciaires révèle ainsi des irrégularités importantes tant au niveau de l'attribution des marchés que de pratiques anti-concurrentielles, qu'au niveau du financement de la vie politique, notamment au niveau local. Certains projets phare comme la réhabilitation de l'environnement du bassin de Jacarepaguá fait l'objet d'une investigation officielle des autorités de la concurrence. Plusieurs des groupes ici mentionnés, dont OAS, Camargo Corrêa et Andrade Gutierrez ont déjà été suspectés par le passé de pratiques non-concurrentielles, telles que la formation de cartels, et ont dû verser des indemnités aux caisses de l'Etat³⁴.

L'imbrication d'intérêts entre *empreiteiras* et le pouvoir local met en évidence également la forte dépendance des élus brésiliens vis-à-vis des retombées escomptées des travaux d'infrastructure développés par ces groupes, ainsi que la décision d'investir ou pas, de la part de ces groupes, qui constitue aussi un satisfecit implicite à l'action du pouvoir au niveau local³⁵. Les *empreiteiras* restent par conséquent les plus importants bailleurs de fonds des principaux partis de la vie politique brésilienne: PT, PMDB, PSDB, PSB³⁶. Ainsi le développement futur du chantier de Rio de Janeiro fait l'objet d'une implication manifeste d'*empreiteiras* dans les élections locales, comme en témoigne le soutien de plusieurs d'entre elles à la campagne du gouverneur - *prefeito*- Eduardo Paes. Ces liens organiques conduisent toutefois à des

33 Voir « Consórcio com CCR e Invepar vence concorrência para VLT no RJ » Reuters, 26/04/13.

34 Ceci a notamment été le cas du «cartel du métro" à Sao Paulo, dénoncé par le Ministério Público comme faisant l'objet une entente sur les prix des offres pour travaux, fournitures et l'entretien du matériel roulant du métro de la ville de São Paulo. Voir « Portail du Ministério Público do Estado de Sao Paulo, 23/03/2012. Voir <http://mp-sp.jusbrasil.com.br/noticias/3065753>. Consulté le 10/10/2014. Une enquête similaire a eu lieu en relation avec le métro de Salvador de Bahia, mais elle a été abandonnée en 2011 suite à une décision de la Cour Suprême.

35 Voir Maxfield, Sylvia et Schneider, Ben Ross, *Business and the State in Developing Countries*, Ithaca., Cornell University Press, 1997.

36 Le Parti des Travailleurs (PT), le Parti du Mouvement Démocratique Brésilien (PMDB), le Parti Social-Démocrate Brésilien (PSDB) et le Parti Socialiste Brésilien (PSB).

dysfonctionnements du marché des concessions d'infrastructure et des services urbains, dans la mesure où ils renforcent la dépendance de ces compagnies vis-à-vis de contrats peu compétitifs, qui gravitent autour de leur cœur de métier et dépendent en fin de compte d'une expansion continue des sources de financement public. Cette forte dépendance des *empreiteiras* vis-à-vis du cycle économique brésilien - tempérée il est vrai par l'internationalisation antérieurement évoquée -, n'est pas sans risques pour les autorités régionales et nationales. La question des surcoûts associés à ces grands travaux, dénoncés par la Cour des Comptes brésilienne³⁷ (Tribunal de Contas da União), montre que les travaux associés à la Coupe du Monde de 2014 aboutissent à des dépenses supérieures de 14,7 % de celles initialement prévues. Aussi, le format de ces concessions et leur impact social - notamment en matière d'expropriation -, mais aussi le calendrier et coût final des travaux pour la société brésilienne, font l'objet d'une attention croissante du public, et éclairent les risques encourus par le politique du fait d'une trop forte dépendance vis-à-vis d'un secteur d'activité spécifique.

Conclusion

Ce portrait de quatre *empreiteiras* majeures du Brésil, nous permettent, en lien avec le portrait antérieur sur le groupe Odebrecht, de caractériser des trajectoires de développement, d'explorer les facteurs explicatifs d'une diversification vers des secteurs d'avenir -tels que l'énergie et le secteur des services urbains- et d'aborder l'internationalisation de marchés peu connus en Europe, mais sources de convoitises croissantes parmi les BRICS. Si ces groupes ont pu devenir des *multilatinas* à part entière, leur fonctionnement révèle un trait spécifique à la matrice brésilienne, qui est celui d'une grande dépendance vis-à-vis de l'argent public, comme en témoigne la contribution disproportionnée de l'État brésilien aux méga-événements sportifs par rapport aux contributions somme toute modestes de ces groupes économiques. L'imbrication des intérêts publics et privés a permis à ces compagnies de faire face à la crise financière de 2008 et d'assurer leurs arrières, mais il reste à établir si cette très - trop forte - dépendance vis-à-vis du cycle économique brésilien, ne s'avèrera pas un pari risqué pour ces acteurs économiques comme pour le gouvernement. Dans un contexte de décélération de la croissance, de multiplication de scandales de

³⁷ Tribunal de Contas da União, 8 de novembro 2014.

corruption et de forte réactivité sociale des nouvelles classes moyennes urbaines, la réponse à cette question n'est guère aisée.

Bibliographie

- Relatorio Anual Andrade Gutierrez, 2013 17 p.
- Relatorio Anual OAS, 2013.
- Relatorio Anual Camargo Corrêa, 2013, 72 p.
- Relatorio Anual Queiroz Galvao, 2013 84 p.
- World Cup Billionaire Stirs Brazil Protests Over Stadiums Bloomberg (07/10/2013). Consulté le 13/07/2014.
- [Patrimônio da engenharia, Andrade Gutierrez é homenageada na ALMG JusBrasil.](#)
- Fiscais flagram trabalho escravo em obra da OAS para ampliação do Aeroporto Internacional de Guarulhos (SP) Repórter Brasil. Consulté le 23/07/2014.
- [Em seis décadas, um portfólio de inovação tecnológica](#) OE. Consulté le 27/10/14
- [A Itaipu da selva](#) Istoé Dinheiro. Consulté le 27/10/2014.
- [Empresas fariam investimento em transporte](#) Portal ORM. Consulté le 11/03/14.
- [As Melhores da Dinheiro: Grupo Andrade Gutierrez vence na categoria Construção Pesada](#) Istoé Dinheiro. Consulté le 14/09/14
- http://www.agsa.com.br/arquivos/relatorio-anual/RA_AG_2012_Site.pdf
- [ANDRADE GUTIERREZ](#) Exame. Consulté le 20/06/14
- [Vale inicia construção do seu maior projeto](#) Brasil Econômico. Consulté le 20/06/14.
- [Andrade Gutierrez eleva presença no Projeto Carajás, da Vale](#) Exame. Consulté le 27/03/14