



ROSOBORONEXPORT

Les ventes d'armes au service du renouveau de la Russie

Février 2012

Jean-Noël Bert – Mathieu Dupressoir – Justin Gauchy – Anatole Vzyatkine

Sous la direction de Peer De Jong



Executive Summary



La Fédération de Russie tente depuis quelques années de renouer avec la puissance perdue par Moscou à la chute de l'URSS. Elle ambitionne d'être un acteur diplomatique, économique et militaire majeur du monde multipolaire qui semble se dessiner. Pour ce faire, elle utilise deux leviers semblables quoique de natures différentes : les ventes de matières premières et les ventes d'armement.

Le complexe militaro-industriel russe est dépositaire de logiques et d'infrastructures anciennes, qui contribuent à expliquer ses atouts et ses défaillances actuels. Diversifiée et plutôt performante, l'industrie d'armement russe est concentrée entre une poignée de *holdings* et consortiums d'État. Un État qui investit chaque année des sommes toujours plus importantes pour maintenir à niveau un secteur qu'il a placé au cœur de sa stratégie de modernisation économique.

En surplomb de l'industrie de défense se trouve Rosoboronexport, agence publique à laquelle a été légalement confié le monopole de la négociation des contrats d'armement. La structure de cette organisation, son fonctionnement, ceux qui la composent et l'influencent, les acteurs qu'elle contrôle, les prérogatives qui lui sont accordées ainsi que les atouts et les failles de son *business model* sont ici analysés.

Rosoboronexport dispose de plusieurs stratégies de conquête de marchés qu'elle adapte en fonction de trois zones géographiques prioritaires pour ses dirigeants. Les marchés d'Amérique latine, du Moyen-Orient/Afrique et d'Asie mêlent vieilles alliances et nouvelles clientèles, non sans gêner les intérêts des firmes américaines et européennes. L'étude éclaire les logiques qui président à la capacité de pénétration du marché de l'armement russe : synergie avec les compagnies énergétiques, appui immodéré du pouvoir, soutiens civils, etc.

En conclusion, des scénarii d'évolution de Rosoboronexport sont envisagés, donnant lieu à des préconisations visant à l'exploitation des failles éventuelles de l'agence.



Les ventes d'armes au service du renouveau de la Russie

Introduction

Partie I / Le complexe militaro-industriel russe

- A. La gouvernance du CMI russe
- B. Les industries de défense russes
- C. Un des « cœurs » de la modernisation

Partie II / Rosoboronexport

- A. Historique et structure
- B. Un acteur influent du CMI russe
- C. Limites du modèle
- D. Difficultés intérieures et extérieures
- E. Rostekhnologii ou le nouvel environnement

Partie III / La stratégie d'exportation d'armement

- A. Amérique latine
- B. Moyen Orient et Afrique
- C. Asie
- D. Points d'appui civils à l'export
- E. Embargos, sanctions et contournement

Partie IV /Recommandations

Annexes

ROE en bref



Rosoboronexport State Corporation (ROE) est la structure d'état chargée de la commercialisation de l'ensemble de l'industrie de défense Russe.

Avec 8,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires à l'export en 2011 ROE se place au rang des principaux opérateurs de l'armement mondial.

ROE est présent sur l'ensemble du marché de l'armement (Recherche et développement, air, terre, mer, formation technique, logistique, maintenance, systèmes électroniques,)

ROE représente d'après les chiffres officiels plus de 90% des exportations de l'industrie.

ROE affiche une politique commerciale oscillant entre pragmatisme économique et contraintes politiques (ex : l'arbitrage permanent envers la Chine, à la fois client privilégié et concurrent stratégique notamment sur la zone de l'Asie centrale ex-soviétique).

INTRODUCTION

Parler de renouveau de la Russie est devenu une gageure tant la Russie marque son retour sur les scènes diplomatiques et économiques depuis le milieu des années 2000, date à laquelle les réformes structurelles de Vladimir Poutine ont commencé à faire effet.

Certes, la Russie demeure en proie à des dilemmes stratégiques et socio-économiques majeurs, mais il faut se rappeler qu'elle vient de loin. Davantage que pour toute autre ex-république soviétique, la disparition de l'Empire soviétique fut dramatique pour la Russie, elle qui en avait été le foyer ainsi que le centre névralgique. Devenue Fédération, elle se retrouve brusquement amputée de milliers de kilomètres carrés et de millions d'âmes. Malgré la continuité de l'Etat : la société, les institutions, l'économie, la politique extérieure, ... tout fut à repenser, ou à tout le moins à reconstruire.

Il ne s'agit donc pas d'un retour à la puissance soviétique, mais d'une nouvelle forme de puissance économique et diplomatique, dopée aux hydrocarbures, aux matières premières et aux ventes d'armes. Elle se double d'une ambition : redevenir une grande puissance, et ce dans un monde multipolaire que la Russie appelle de ses vœux et dont sa politique recherche l'avènement.

Les ventes d'hydrocarbures permettent de dégager des fonds réutilisables dans la modernisation économique et de faire pression sur les voisins pour remplir des objectifs politiques — limiter l'occidentalisation et l'autonomisation de son étranger proche par exemple, ou diviser l'Europe en attirant l'Allemagne.

Contrôlées par le pouvoir, les ventes d'armes ont à leur tour un rôle autant économique que politique. Comme pour les hydrocarbures, les ventes d'armement et l'Etat sont étroitement liés, ce dernier orientant et utilisant les ventes pour suivre des buts précis. Alors que jusqu'au milieu des années 2000 elles s'établissaient à 80% vers la Chine et l'Inde, elles s'orientèrent dès lors vers d'anciens alliés de l'URSS (Syrie, Algérie, Libye) et de nouveaux clients : Malaisie, Venezuela, Iran, pays d'Amérique latine, pays arabes. Ce faisant, la Russie chasse directement sur les terres américaines et ne craint pas de négocier avec des Etats ouvertement opposés à Washington.



C'est que Moscou ne craint pas de discuter, de traiter avec tout le monde, sans faire de différence, qu'il s'agisse de Paris ou de Damas, de Téhéran ou de Washington. La Russie est peut-être le régime le moins idéologique du monde : ayant épousé à sa manière l'économie de marché, elle s'applique à développer sa propre marque, *Russia Incorporation*. Se posant en défenseur de la multipolarité, elle cherche à séduire les Etats irrités par le *regime change* et le « droit de l'hommisme » des Occidentaux. Participant à la constitution des Brics, elle tente d'organiser une coalition des émergents rejoignant ses objectifs et vise aussi au développement d'organisations de sécurité régionale concurrentes de l'OTAN.

Pour autant, la Russie a encore besoin des Occidentaux dans la perspective de sa modernisation économique. Mais la lente déréliction des économies européennes et américaines, qui ont traversé la crise dite des *subprimes* avec beaucoup plus de difficulté de la Russie est un facteur aggravant de son autonomisation et de son retournement vers les émergents.

C'est ce contexte particulier de renouveau de la puissance russe qu'il faudra garder à l'esprit au moment d'analyser son industrie d'armement et les stratégies mises en œuvre pour remporter de nouveaux marchés.



PARTIE I / Le complexe militaro-industriel russe

A. La gouvernance du complexe militaro-industriel russe

Genèse du complexe militaro-industriel en Russie

En décalage avec les pays d'Europe occidentale, l'industrialisation de la Russie a commencé à la fin du XIX^{ème} siècle, sous l'impulsion de l'Empereur. Première bénéficiaire des avancées technologiques : l'armée. La prise des militaires sur l'orientation de l'industrie de défense fut amorcée dans les années 1930 et renforcée par la création d'une Commission militaro-industrielle (VPK) en 1938. La guerre eut pour effet singulier le développement exponentiel de l'industrie d'armement, dont le contrôle fut transféré aux ministères militaires. Pour des raisons stratégiques, les usines d'armement furent délocalisées à l'Est du territoire et le Soviet suprême assigna à la défense ses meilleurs scientifiques. Les fruits de leur production, milliers de chars, de canons et d'avions mobilisés sur le front, jouèrent un rôle décisif dans la victoire de l'Armée rouge sur les troupes allemandes.

L'Allemagne vaincue, le contrôle de l'industrie d'armement aurait pu échoir aux ministères civils. C'était sans compter sur le début de la Guerre froide, et l'entrée concomitante de l'empire soviétique dans le paradigme de la « guerre permanente ». Son corollaire, la course à l'armement, déboucha sur l'institutionnalisation officielle du complexe militaro-industriel (CMI). L'industrie d'armement fut érigée par l'Union soviétique en pilier de son développement économique, de sa sécurité et de sa diplomatie. En parallèle des investissements massifs en recherche et développement, le débauchage de scientifiques allemands et l'espionnage permirent d'amener l'armement à un haut niveau technologique. Du fait de son caractère hautement stratégique, un voile opaque tomba sur l'industrie.

En décembre 1957 fut annoncée la redéfinition de la Commission militaro-industrielle. Elle allait permettre la conjonction définitive entre la structure militaire de l'URSS et son industrie, au sens large. Désormais, l'organe regroupait huit ministères militaires et trois ministères civils. Les autorités lui assignèrent la mission de gouverner les affaires militaro-industrielles, en aval du Conseil de défense de l'URSS, organisme suprême de direction de la défense du pays ; et en amont des organes militaires, des instituts et laboratoires de recherche et développement ainsi que des usines et autres installations industrielles.

Cet intermédiaire central et incontournable se vit octroyer plusieurs attributions :

- la coordination des ministères impliqués, de l'armée et des industries de défense dans la création et la production d'armes et d'équipements militaires.



- la planification des investissements en recherche et développement et des dépenses militaires à réaliser.
- le contrôle des exportations et de la coopération militaro-technique avec les pays étrangers.

Cette organisation du CMI se stabilisa en 1965 au moment des réformes accompagnant l'arrivée au pouvoir de Leonid Brejnev et se perpétua jusqu'à la chute de l'URSS.

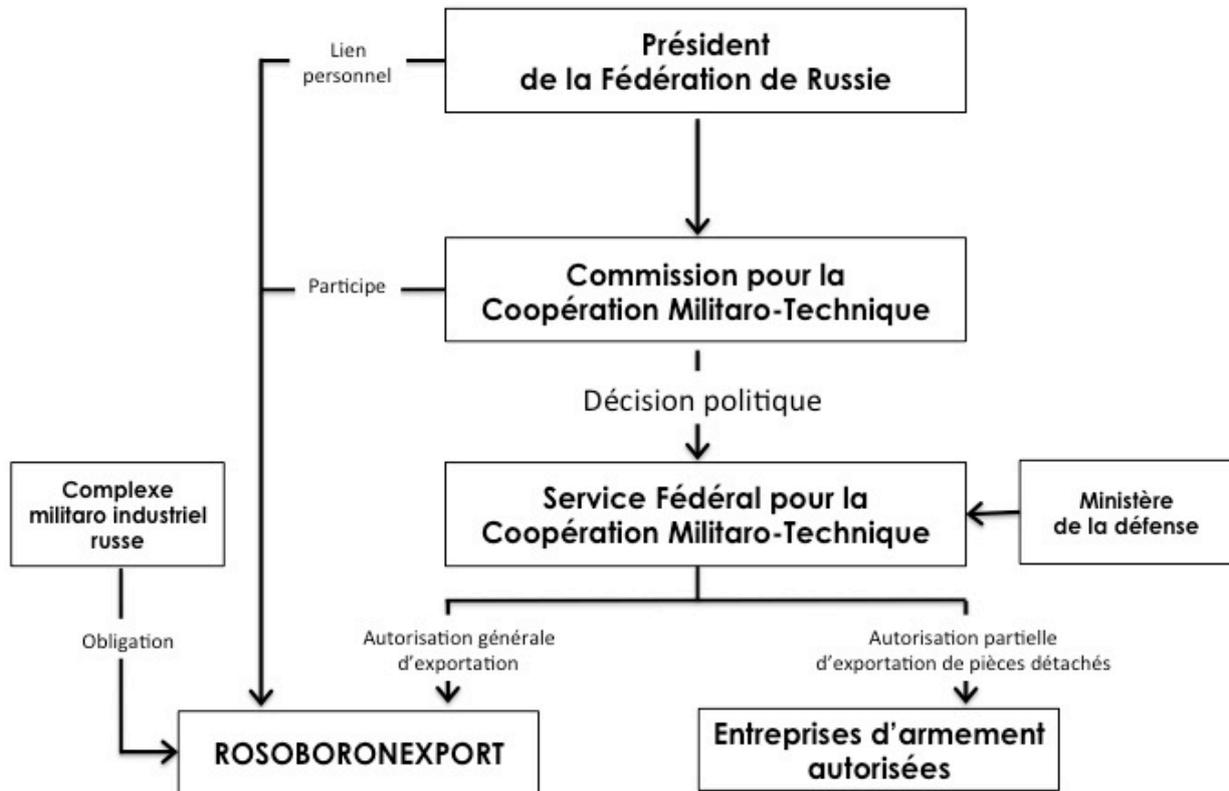
Le complexe militaro-industriel de la Fédération de Russie

Le problème majeur de l'industrie de défense de la nouvelle Fédération de Russie est celui d'un décalage. Décalage entre la portion importante du complexe militaro-industriel soviétique dont elle hérite (85%) d'une part ; la moindre taille de son PIB (60%) et la nouvelle donne géopolitique rendant anachroniques les efforts précédemment réalisés dans la défense d'autre part. A l'image du pays, le CMI a donc vécu une traversée du désert dans la décennie 1990, avec une baisse croissante des investissements lui étant consacrés. A partir de 1999, la fin de la parenthèse eltsinienne et le renouveau associé se traduisirent par une augmentation des dépenses en vue de moderniser l'industrie d'armement et les armées. Cette augmentation n'a pas été interrompue depuis lors.

Quant à la Commission militaro-industrielle, elle a été redéfinie en 2006, se voyant octroyer de plus grandes attributions, à savoir :

- la fixation des prix de la production industrielle
- la définition et la signature des commandes de l'armée
- le contrôle de la qualité de l'armement produit
- l'élaboration du programme étatique d'armement 2011-2020

Aujourd'hui, le complexe militaro-industriel russe fonctionne tel que suit :



Source : L-M. CLOUET, janvier 2007

Parallèlement, l'Etat a mis et continue de mettre la main sur de nombreuses entreprises du secteur de l'armement, rassemblées au sein de grands consortiums publics.



B. Les industries de défense russes

PANORAMA DES ENTREPRISES D'ARMEMENT DE LA FÉDÉRATION DE RUSSIE



- Oboronprom**
dont Russian Helicopters
United Engine Corporation
- Avtogaz
- Kamaz
- 22Ti VSMPO-AVISMA
- NIIPH
- Radiopribor
- Pribor holding
- Radioelectronic technologies
- KBM
- Sirius concern
- Vyssokotatchnye komplexy
- Bazalt
- Izhmash
- Orion
- Splav
- Aviapriborostroenie kontsern
- ...



AGENCE FÉDÉRALE POUR
LA GESTION DES BIENS D'ÉTAT



- Sukhoi
- Irkut Corporation
- Tupolev
- Rac MIG
- Iluyshin
- ...
- Uralzavagonzavod
- Almaz-Antey
- Tactical Missiles Corporation
- NPO Mashinostroyenia
- ...



- Sevmash
- Admiralty shipyards
- Zvezdochka
- ...

- Armement léger et munitions
- Avions militaires
- Camions et autres automobiles
- Chars d'assaut
- Explosifs
- Hélicoptères
- Industrie de haute-précision
- Lance-roquettes
- Missiles
- Navires de guerre
- 22Ti Production de Titane
- Sous-marins
- Systèmes de radiocommunication



L'infographie réalisée ci-dessus illustre la grande diversité des produits de l'industrie russe de l'armement. Nous avons choisi de représenter les entreprises les plus significatives, en terme de production, sachant que la plupart d'entre elles sont elles-mêmes des groupes. Le secteur est donc marqué par une profusion d'entreprises, de bureaux, d'usines et de chantiers navals.

Au centre de l'infographie, **Rosoboronexport (ROE)**, est le seul et unique intermédiaire (sauf en de rares exceptions) pour l'exportation et l'importation d'armement entre la Fédération de Russie et l'étranger. Elle fait l'objet d'un long développement plus loin.

L'agence d'exportation est détenue par la *holding* d'Etat **Russian Technologies** (Rostekhnologii), qui regroupait 439 organisations au 5 février 2012. Fondée en 2007, cette société de gestion d'actifs a pour mission de promouvoir le développement, la production et l'exportation des fruits de l'industrie de pointe, en apportant son soutien aux entreprises russes sur les marchés internes et étrangers. Elle possède des participations majoritaires dans de nombreuses entreprises d'armement, qui lui permettent d'influencer l'orientation du secteur. Une partie de la présente étude lui est dédiée.

L'**Agence fédérale pour la gestion des biens d'Etat** a également le contrôle sur une large part de l'industrie de la défense, notamment à travers le consortium aérien **United Aircraft Corporation (OAK)**.

Le consortium maritime **United Shipbuilding Corporation (OSK)**, réunit quant à lui des chantiers navals du Nord, de l'Ouest et de l'Extrême-Orient russes.

Héritage de l'URSS, l'Etat russe est donc directement ou indirectement détenteur de très nombreuses entreprises d'armement et de la quasi-totalité des plus importantes. Précisons que certaines entreprises publiques et privées absentes de l'infographie échappent aux différentes organisations suscitées. Néanmoins, leur poids dans la production est moindre, le consortium le moins développé, l'OSK, représentant déjà 80% de la production navale.

Qu'elles soient publiques, semi-privées ou privées, il reste que toutes ces entreprises sont légalement obligées de passer par l'entremise de Rosoboronexport pour négocier des contrats à l'international.

Points forts sur le marché mondial de l'armement



L'industrie de défense russe propose **une offre complète d'armes et d'équipements militaires dans tous les domaines** : aérien, terrestre et naval. Ce à quoi s'ajoute l'offre de services de réparation, d'entretien et de mise à niveau des produits vendus.

Du fait de leur **qualité**, certaines usines d'armement russes ont produit des *best-sellers*. Le fusil mitrailleur AK-47, créé et produit par Izhmash, est leur étendard — même s'il est aujourd'hui produit en franchise dans différents pays et ne représente qu'une part infime des revenus de l'industrie. Plus rémunérateurs, les missiles sont un point fort et sans équivalents au plan mondial. Aujourd'hui, les missiles S-300 produits par Almaz-Anthey sont considérés comme les plus puissants et le missile balistique intercontinental Topol-M fait également figure de prouesse technologique — mais n'est pas disponible à l'export. Le SU-30 et le SU-35 de Sukhoï sont des chasseurs très avancés technologiquement qui rivalisent avec certains de leurs pendants occidentaux concurrents. Consciente du caractère stratégique de ces avions, la Russie sélectionne soigneusement ses clients, refusant par exemple de les offrir à la Chine.

Le **codéveloppement et l'interpénétration des industries de haute technologie civiles et des compagnies métallurgiques avec l'industrie de défense** profitent à cette dernière, qui bénéficie des avancées des deux autres.

Plus largement, le **soutien politique** — l'Etat ayant inscrit les ventes d'armes au sommet de son agenda international — profite de fait à la bonne santé de l'industrie. Alors que les ventes d'armes s'étaient effondrées en même temps que l'URSS (de 16 milliards de dollars en 1990 à moins de 4 milliards en 2000), elles progressent d'année en année depuis la création de ROE en novembre 2000. En 2005, elles représentaient 6,1 milliards et ont atteint en 2011 9,5 milliards.

Ces différents éléments, conjugués à des **coûts plus faibles** que ceux pratiqués par la concurrence, font arriver les ventes d'armes russes en deuxième position derrière les exportations américaines, qui claironnent largement en tête.

En outre, la Russie, qui n'est pas seulement exportatrice, profite d'achats occasionnels d'armement pour réaliser **l'acquisition de technologies étrangères avancées** et rattrape ainsi son retard dans plusieurs domaines. Frégates porte-hélicoptères Mistral françaises, drones israéliens, véhicules blindés polyvalents Iveco (Italie), etc.

Freins au développement de l'industrie d'armement

Un même élément pouvant comporter tant des avantages que des inconvénients, des voix se sont élevées en Russie pour dénoncer ces contrats. Les comptenteurs de ces importations se demandant alors si Rosoboronexport ne se transformait pas en *Rosoboronimport*. En cause, le recours de l'armée russe, à travers ROE, à des productions étrangères **au détriment de celles de l'industrie nationale**.

C'est une première ambiguïté, mais il faut souligner que l'armée russe, elle-même en cours de modernisation et à ce titre en recherche d'armements de pointe, n'avait pas l'embaras du choix. Dans le cas des Mistral, l'Etat-major s'est défendu en expliquant qu'il faudrait 10 ans au CMI russe pour atteindre la compétence technologique du fabricant de frégates français. S'agissant des drones, seules certaines PME russes auraient permis de satisfaire les besoins de l'armée mais du fait de leur petite taille, l'achat coûtait trop cher.

Voilà qui rejoint le problème majeur de l'industrie d'armement russe : le **manque d'innovation** — problème récurrent, remontant à la période précédant la chute du mur.

Lorsque l'on constate le retard technologique accusé par une grande partie des unités productives de l'industrie, **on peut légitimement parler de déclin**. L'aggravation de cet écueil et l'inaction sont susceptibles de rejaillir directement sur la santé des exportations russes d'armement. Elles l'ont déjà fait dans le cadre de certains contrats. Ainsi, en février 2008, l'Algérie a rendu à la Russie quinze MIG-29 présentant des défaillances graves.

Ensuite, les bons résultats des entreprises du secteur **dépendent de l'export de façon déséquilibrée** par rapport à leurs revenus à l'intérieur du territoire. Cette faiblesse structurelle de la répartition des ventes prend une tournure inquiétante au moment où de bons clients de la Russie ont été victimes ou sont sous la menace d'un changement de régime, l'éventuelle annulation des contrats d'armement allant de pair.

Par ailleurs, la **concentration des entreprises d'armement** entre les mains de quelques *holdings* d'Etat ne favorise pas la compétition interne, ni l'innovation et l'investissement en recherche et développement propre aux phénomènes de concurrence commerciale.

Enfin, la **corruption**, endémique en Russie malgré une résorption progressive, n'épargne pas le complexe militaro-industriel. A ce propos, le procureur en chef de la justice militaire,



Sergueï Fridinski, a déclaré dans un entretien à la *Rossiiskaïa Gazeta* (mai 2011) qu'un cinquième du budget de la défense russe s'évaporait chaque année.

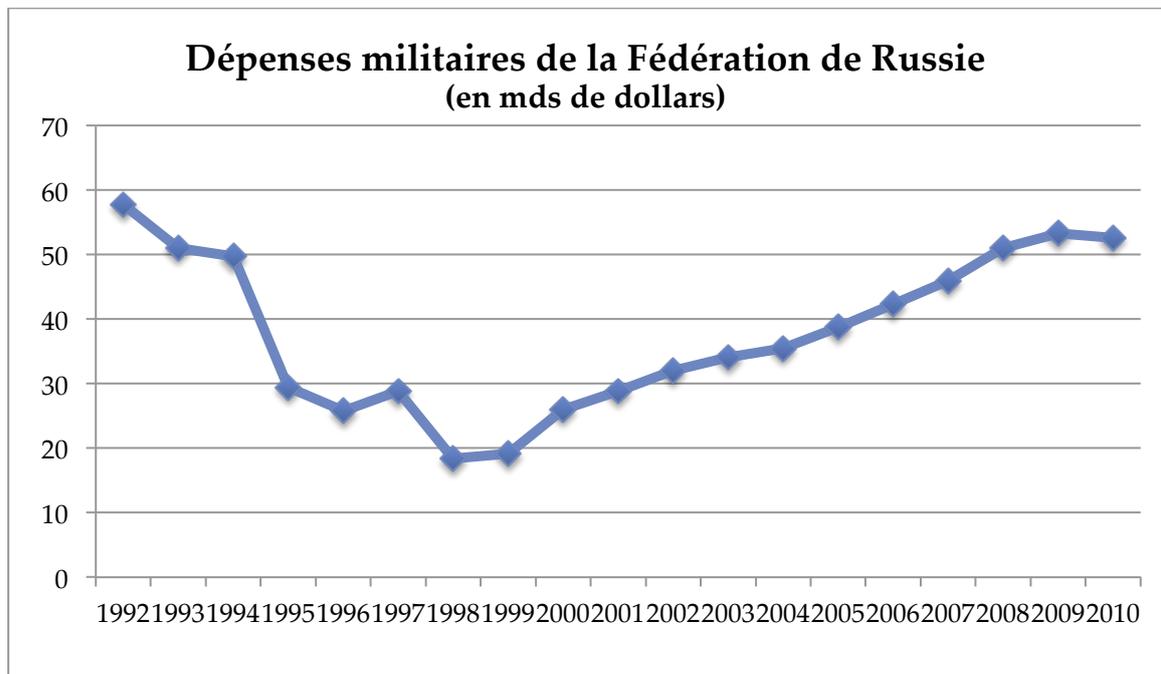


C. L'Etat et la défense

Le fait que l'Etat s'assure le **contrôle de la majorité des entreprises du secteur** est un premier indice de la place qu'il accorde à l'industrie dans le développement économique du pays.

Ceci transparait aussi dans la **répartition du budget**. Pour 2011, les dépenses militaires représentent ainsi 13,8% du total, soit le troisième poste de dépense après le budget social (29,4%) et le budget économique (15,5%).

Ce budget militaire est d'ailleurs en évolution constante, hormis le ralentissement engendré par la crise de 2008.



Source : SIPRI

L'existence d'une agence étatique d'exportation quasi exclusive finit de nous renseigner sur les intentions du pouvoir russe.

De la même façon qu'il le fait avec l'énergie, le gouvernement essaye de pousser à fond son avantage sur la scène internationale en développant le carnet de clients de son industrie de défense. Le monopole d'exportation accordé à Rosoboronexport permet la captation d'une partie des revenus, réemployable par ailleurs. D'où la **volonté politique de moderniser le secteur** pour conserver aussi longtemps que possible cet atout économique.



La modernisation annoncée et amorcée par le président Dmitri Medvedev en 2008 est un chantier global, concernant toute l'économie russe. Cette modernisation est éminemment stratégique dans la vision russe en ce que d'elle dépendra l'avenir économique du pays.

Pour les Russes, l'industrie de la défense n'intéresse pas que l'armée, mais l'économie dans son ensemble. Le premier ministre Vladimir Poutine déclarait récemment que *« tant le programme étatique d'armement 2011-2020 que [les] plans de rénovation de l'industrie de défense, et de l'industrie en général, sont des choses absolument liées les unes aux autres »*.

Le programme dont il est question se donne pour objectif une proportion de 70% d'armements modernes dans le total détenu par l'armée russe d'ici à 2020. Ceci étant rendu possible par l'investissement de 730 milliards de dollars sur cette période de 10 ans dans l'industrie d'armement.

Résolue à enrayer le déclin, la tête du pouvoir n'a pas toléré les lenteurs éprouvées à l'été 2011 dans la signature des contrats d'armement avec l'armée. Cette situation, rendue publique, a donné lieu à des blâmes officiels et des révocations de fonctionnaires en charge de différents organes concernés, de la Défense aux Finances. Parallèlement à cette fermeté, ces mêmes dirigeants font profession de lutter contre la corruption, dont la nocivité conduit, pour rappel, à l'évaporation de 20% des sommes consacrées à l'investissement militaire.

Ajoutons que la modernisation de l'armement russe ne poursuit pas uniquement des buts économiques. Elle répond également à des impératifs sécuritaires et va de pair avec la réforme de la structure militaire russe. La seconde guerre de Tchétchénie avait révélé des lacunes au début de la décennie 2000 et la guerre russo-géorgienne a agi comme une piqure de rappel en 2008. La différence étant qu'à présent, la Fédération dispose des ressources financières nécessaires à la mise en œuvre de la modernisation de l'industrie de défense et du matériel militaire.

En somme, les dirigeants russes semblent pleinement conscients des avantages que procure à leur pays l'industrie d'armement, qu'ils utilisent pour satisfaire des objectifs de politiques intérieure et extérieure. Dans le même temps, la sirène d'alarme ayant été tirée depuis longtemps, ils apparaissent déterminés à remédier au problème. La large part du budget fédéral réservée aux dépenses militaires, et ce malgré la morosité du climat financier international, est là pour l'illustrer.

L'avenir de l'industrie dépendra tout autant de sa capacité à innover pour rester compétitive et attractive, que de sa capacité à maintenir une clientèle diversifiée.



***PARTIE II / ROSOBORONEXPORT, AGENCE
D'EXPORTATION D'ARMEMENT INCONTOURNABLE***

A. Historique & organisation

Rosoboronexport State Corporation est née de la fusion, en novembre 2000, des deux entreprises d'Etat Rosvooruzheniye State Corporation et Promexport. La consolidation des fonctions de ces deux organismes visant à rassembler au sein d'une structure quasi monopolistique l'ensemble des importations et des exportations de l'industrie de la défense russe, du marché de l'équipement des armées ainsi que des services et technologies stratégiques.

ROE a pour rôle de structurer l'appareil militaire et technologique de la Fédération de Russie et de garantir son indépendance vis-à-vis de l'étranger. Sur le plan stratégique, Rosoboronexport participe au rapprochement commercial et diplomatique entre la Russie et ses principaux clients étrangers.

En 2003, Rosoboronexport fut placée sous le contrôle du service fédéral de coopération militaro-technique (ou FSVTS) dirigé par le ministère de la Défense et sous tutelle directe du président. Puis, en avril 2004, Sergey V. Tchemezov fut nommé directeur général de Rosoboronexport par *oukase* (décret) présidentiel. Tchemezov avait servi au poste de directeur général de Promexport avant la fusion. En 2006, la structure change à nouveau de mode de gouvernance et Rosoboronexport est subordonnée à la Commission militaro-industrielle, évoquée précédemment. ROE intervient dès lors pour réglementer le secteur industriel de défense et servir la vision stratégique russe.

En outre, Rosoboronexport a développé une relation de travail étroite avec le ministère de la Défense, notamment à travers deux tentatives d'amélioration structurelle du secteur. Ainsi, ils ont entrepris ensemble un travail de contrôle croissant du commerce des armes conventionnelles et une levée des fonds, grâce aux ventes d'armes. De cette façon, ROE a enregistré suffisamment de profits pour commencer à investir de manière significative dans des projets de R&D aux solides perspectives d'exploitation et a ainsi doté la Fédération de Russie de meilleures plateformes de R&D. ROE a également pris des parts dans diverses entreprises de l'industrie de défense russe dont le fabricant d'hélicoptères Oboronprom (31,13%) ; le constructeur automobile Avtovaz (61,8%) ou le premier producteur mondial de titane, VSMPO-AVISMA (66%). Cette dernière acquisition renforçant sensiblement son pouvoir de négociation sur les marchés occidentaux, la compagnie fournissant les compagnies Airbus et Boeing.



Enfin, son rôle est de fournir aux forces armées Russes un matériel et un niveau de formation à ce matériel qui soient de qualité, et elle participe à construire un système de sécurité efficace à travers une coopération militaro-technique avec d'ex-républiques soviétiques.

Les activités commerciales de ROE comprennent :

- La commercialisation d'armes et d'équipements militaires à l'étranger et sous licence
- Leur maintenance et leur réparation
- La modernisation des armements et équipements militaires fabriqués en Russie
- La formation à l'étranger de spécialistes de l'exploitation et de l'entretien du matériel
- L'assistance technique à la construction et à l'installation d'infrastructures militaires
- La promotion du catalogue

B. Un acteur influent du complexe militaro-industriel russe

En tant qu'entreprise monopolistique Rosoboronexport revêt une dimension toute à la fois politique, économique, et industrielle. Les imbrications de ces différentes attributions ont par ailleurs considérablement augmenté depuis 2005 et le développement vertical de ROE, via de multiples prises de contrôle actives dans différentes sociétés d'armement hautement innovantes.

Absente des engagements directs dans le secteur de l'armement, ROE, et par extension Rostekhnologii, préfèrent adopter une stratégie d'influence indirecte. Incontournable dans le secteur de l'armement, les ventes à l'export de ROE dépassant en 2007 la barre symbolique des 10 milliards de dollars, le groupe industriel est *de facto* le principal financeur de la R&D et des programmes de recherche russes en matière de défense.

Depuis 2007, ROE a été intégrée à la *holding* Rostekhnologii. La quasi-totalité de ses actifs lui a alors été transférée. Ce choix stratégique s'accompagne de mesures de gestion très souples limitant la transparence de sa comptabilité et l'autorité du gouvernement ; la direction de la *holding* bénéficie d'une grande liberté dans l'attribution des ressources financières et des bénéfices du groupe, avec toutefois la contrainte de résultats significatifs en termes de modernisation, de concentration et de croissance externe.



C. Les limites du modèle

10 à 15% des exportations contournent l'agence, opérés par des sociétés d'armement détenant des licences d'exportation de produits finis, de maintenance ou de pièces de rechange, ainsi que certains accords commerciaux contractés avant 2000 et encore effectifs.

Par ailleurs, ROE communique peu et rarement sur ses résultats financiers, le dernier chiffre officiel publié sur son site Internet datant de 2006. Elle se tient au rang des entreprises russes les plus opaques. On peut cependant estimer avec un niveau de précision acceptable le chiffre d'affaires de la structure en s'appuyant sur les chiffres des exportations d'armement publiés annuellement par le gouvernement russe. Mais malgré la complexité de la structure et la multiplicité de son champ d'activité, plusieurs rapports d'audit menés par l'instance officielle russe, Rosfinmonitoring, ont démontré des irrégularités dans les procédures financières de ROE.

Enfin, il a été estimé que 70 à 90 % des recettes du groupe étaient liés à l'exportation de systèmes ou de pièces de rechange, à leur maintenance et aux services associés.

Malgré une position quasi monopolistique de la *holding* sur le secteur de l'industrie d'armement russe, le rôle et le fonctionnement de Rosoboronexport semblent être remis en cause sur différents points aussi bien du point de vue interne qu'externe. De plus, la création de Rostekhnologii se plaçant au-dessus de Rosoboronexport dans la chaîne hiérarchique a eu des répercussions sur le CMI russe.

D. Les difficultés de Rosoboronexport

Fragilité de ROE au niveau international

En 2009, l'Algérie a retourné quinze chasseurs MiG-29SMT et MiG-29UBT à la Russie, manifestant ainsi des plaintes quant à la qualité des produits livrés. En effet, certaines pièces détachées incluses dans le contrat seraient des pièces d'occasion pour lesquelles de faux certificats auraient été remplis afin de les faire passer pour neuves. La société ATK AviaRemSnab aurait remplacé ces pièces neuves par des pièces issues de stocks soviétiques datant des années 1980.



Bien que la Fédération de Russie ait proposé de livrer des MiG-29M2 ou MiG-35 en dédommagement, cette affaire a porté un certain coup au prestige et à la réputation du complexe militaro-industriel russe et à Rosoboronexport. Des doutes existent néanmoins quant à la véracité des accusations du président Bouteflika étant donné que ces pièces avaient déjà été vérifiées au moment de la livraison par des spécialistes algériens qui n'auraient rien noté d'anormal. L'affaire a néanmoins donné lieu à une instruction judiciaire au parquet de Moscou. Lors de cette instruction, Musil Ismailov, président d'ATK AviaRemSnab, ainsi que son adjoint Aleksandr Koutoumov ont été condamnés à des peines de prison pour usage de faux certificats de pièces détachées. Ils avaient déjà été condamnés 4 mois plus tôt lors d'une affaire similaire portant sur la livraison de Mig en Pologne.

Bien que cette affaire ne remette pas en cause le lien unissant l'Algérie et la Russie dans le domaine de l'armement, elle vient néanmoins porter une très mauvaise publicité au secteur russe de l'industrie de Défense au moment même où Rosoboronexport souhaite renforcer sa position sur les marchés émergents.

De même, la modernisation du porte-avions indien « Amiral Gorchkov » a pris quatre années de retard par rapport au délai initial. Ceci constitue également un grief important imputé à la qualité des services fournis par le CMI russe.

Fragilité de ROE au niveau national

Rosoboronexport est également attaquée par certains analystes, journalistes ou fabricants qui lui reprochent d'importer trop de matériel étranger et de ne pas assez fonctionner avec les entreprises russes qui souffrent déjà de difficultés à écouler leurs produits. Ainsi, de nombreux responsables de l'armée russe reprochent au gouvernement de favoriser l'exportation des armements produits en Russie au détriment du matériel équipant l'Armée rouge. De même, Rosoboronexport s'est mis à dos un certain nombre de fabricants d'armement russe en raison de sa politique ouvertement tournée vers l'acquisition de matériel étranger. La décision d'acquérir puis de produire des drones israéliens à Kazan (produits par le groupe Oboronprom) a entraîné de vives critiques de la part des fabricants russes de drones, accusant Rosoboronexport de favoriser des intérêts étrangers au détriment des producteurs nationaux.



De fait, on assiste en ce moment à certaines tentatives de compagnies russes cherchant à passer outre Rosoboronexport dans leurs contrats d'export. En août 2011, le quotidien *Komersant* faisait état du fait que le missilier NPO Machinostroyenia souhaitait conclure un contrat avec le Vietnam sans passer par Rosoboronexport et avait reçu à cet égard l'autorisation du président Dmitri Medvedev. Cette première pourrait remettre en cause le monopole de Rosoboronexport sur les exportations d'armements russes, mais les missiles, s'ils sont bien livrés au Vietnam, ne devraient pas l'être avant 2013 - 2014.

21 entreprises ont aujourd'hui le droit d'exporter du matériel militaire sans passer par Rosoboronexport (principalement des entreprises produisant des pièces détachées soumises aux réglementations des produits de défense), mais seulement deux compagnies de défense sont autorisées à le faire. Il s'agit de deux constructeurs navals : Zvezdochka shipyard (Severodvinsk) et Admiralteyskie Verfi shipyard (St. Petersburg).

Tous deux sont membres de l'OSK (Obedinenaya Sudostroitel'naya Korporatsia), un consortium naval qui a acquis le statut de « sujet de coopération technique et militaire » lui permettant d'exporter ses produits sans avoir à passer par Rosoboronexport tant qu'il ne s'agit pas de produits finis.

E. Le nouveau visage de l'environnement de Rosoboronexport

RosTekhnologii : la « super holding »

Rostekhnologii a été créée le 24 novembre 2007 par une loi présidentielle signée par Vladimir Poutine. Cette nouvelle structure prend le contrôle de Rosobonexport ainsi que de nombreux autres groupes russes liés aux secteurs de l'armement et des technologies duales malgré la réticence du gouvernement de Mikhaïl Fradkov (actuel directeur du SVR – Services russes du renseignement extérieur). De nombreuses sources font état du fait que Rostekhnologii aurait été créée sous l'impulsion de Sergueï Tchemezov, et que ce dernier aurait bénéficié des liens étroits qu'il entretient avec Vladimir Poutine, alors président, les deux hommes ayant fait connaissance il y a plusieurs dizaines d'années lorsqu'ils travaillaient ensemble en Allemagne.

Les actifs industriels de Rosoboronexport ainsi que ceux de sa filiale Oboronprom sont alors



passés sous contrôle de Rostekhnologii. Le nouveau groupe a également agrégé NPO Saturn, VSMPO Avisma (premier producteur mondial de titane) ainsi que le constructeur automobile AvtoVAZ (dont le groupe Renault Nissan est actionnaire à hauteur de 40%) et bien d'autres. Sergueï Tchemezov, nommé directeur, dispose du choix de l'allocation de ressources financières du groupe. Sa mission est de moderniser le secteur des nouvelles technologies en Russie, l'un des plus grands chantiers actuels de la Fédération de Russie comme en atteste la création de Skolkovo, pôle de compétitivité nationale s'inspirant très fortement de la Silicon Valley américaine.

Le but étant de maîtriser toute la chaîne de fabrication des systèmes liés à l'armement en Russie, de la conception R&D jusqu'à son exportation. Cette méthode permettrait de mieux gérer les dysfonctionnements du système afin de maximiser la performance d'un secteur stratégique mais traversé par de nombreuses difficultés depuis l'ère postsoviétique.

Mais cette nouvelle situation a également comme objectif de favoriser le développement des activités de Rosoboronexport. Rostekhnologii semble vouloir renforcer l'exportation de technologies duales (dont il chapeaute l'activité des principaux producteurs russes notamment en ce qui concerne l'hélicoptériste Oboronprom) souvent moins politisées afin de conclure à terme des contrats d'exportation de matériel militaire. Sergueï Tchemezov a clairement annoncé l'orientation de sa *holding* lors du Forum international des Technologies de construction mécanique en juin 2010, au cours duquel il a déclaré : « Nous sommes extrêmement intéressés par le transfert de technologies de l'étranger et par l'utilisation de l'expérience mondiale ».

Rostekhnologii donne alors une étiquette plus respectable à l'exportation de matériel de défense russe, réorganise le système de production, bénéficie des connaissances accumulées grâce aux partenariats ou des acquisitions effectuées auprès d'entreprises étrangères et influe sur l'exportation d'armements.

Luttes de pouvoir et restructuration des rapports de forces

Cette réorganisation structurelle du système ne s'est pas faite sans remous en interne. En effet, elle est également le reflet des luttes d'intérêts et des rapports de force qui se jouent dans le monde de la défense russe.



Peu avant la création de Rostekhnologii, un consortium aéronautique (OAK) et un consortium naval (OSK) ont été mis en place. A la tête du premier a été nommé Alexeï Fedorov, illustre directeur de l'IAPO (Association Industrielle Aéronautique d'Irkoutsk), et membre des conseils d'administration d'IRKUT et de MIG.

Lors du départ de Sergueï Tchemezov de Rosoboronexport, son directeur général adjoint, Anatoly Issaïkin a été nommé à sa succession. Ce dernier a fait carrière dans les organes de sécurité de l'Etat de 1972 à 1996, occupant notamment le poste de chef adjoint des forces spéciales du KGB puis du FSB. Fait intéressant, les trois hommes sont originaires de Sibérie et ont effectué toutes ou partie de leurs études dans la ville d'Irkoutsk — qui a par ailleurs remis à Sergueï Tchemezov une décoration honorifique. Ces trois hommes possèdent une position très enviable sur le secteur de la défense (et en particulier de l'aéronautique) russe.

Le lien de vraisemblable proximité unissant Vladimir Poutine et Sergueï Tchemezov vient renforcer la force de ce réseau sibérien.

Mais face à eux se dressent également d'autres acteurs du secteur opposés aux intérêts et stratégies de Tchemezov. L'ancien premier ministre, ministre de la défense et vice-premier ministre en charge des exportations du secteur de la défense, Sergueï Borisovitch Ivanov, aurait remplacé Alexeï Fedorov par Mikhaïl Pogossian, ancien président de Soukhoï, à la tête de l'OAK en 2009 alors qu'il était vice premier ministre en charge de l'exportation des produits de défense russe. La direction de l'OSK étant revenue à Vladimir Lissin, le conseil d'administration accueillant des hommes comme Alexandr Ananenkov, également vice-président de Gazprom, Vladimir Dmitriev, président du Comité exécutif de l'OAK mais aussi de la Vnesheconombank (VEB) et membre du Conseil d'Administration de l'OSK, ou Rair Simonyan, président du conseil d'administration de la Morgan Stanley Bank. Cette nouvelle configuration marque une « victoire » de la part des libéraux (portés par la présidence de Medvedev) au détriment des *siloviki* (menés par Tchemezov et Issaïkin)

La réorganisation du CMI russe et la création de Rostekhnologii ont donc contribué à un jeu de chaises musicales dans le paysage de la défense. Il semblerait qu'il distribuerait une nouvelle configuration des rapports de force dans l'environnement de Rosoboronexport. D'après Louis-Marie Clouet, chercheur auprès du CIRPES, une nouvelle répartition des tâches apparaîtrait entre le Kremlin d'un côté, qui concentre l'industrie lourde de l'armement (notamment en appliquant des règles spécifiques pour l'OAK et l'OSK), et Rosoboronexport, qui s'occuperait dorénavant des équipementiers, systémiers et des



technologies duales grâce à Rostekhnologii. Tchemezov laisserait ainsi le Kremlin gérer les restructurations lourdes et onéreuses dans les secteurs d'armement tels que l'aéronautique, la construction navale ou l'armement terrestre. Ces restructurations mettant aux prises des groupes industriels déjà puissants : les avionneurs Sukhoï, Irkout, MiG et les chantiers navals privés Severnaya Verf et Baltiiski Zavod appartenant à l'oligarque Sergueï Pougatchev, que Rosoboronexport a échoué à racheter.



PARTIE III / La stratégie d'exportation russe



Développement & modernisation

Entre 2006 et 2010, Rosoboronexport a lancé une offensive sur les marchés internationaux avec pour cibles principales trois régions à fort potentiel d'acquisition de systèmes d'armes : l'Amérique Latine, le Moyen-Orient et l'Asie. Aussi, la stratégie de conquête au sein de ces régions se décline en fonction de deux types de marchés.

Les pays traditionnellement clients de l'URSS souhaitant moderniser leurs stocks d'armement ou acquérir de nouveaux équipements, l'attitude de ROE sur ce genre de marché aura pour but une résurgence des anciennes alliances et des anciens accords commerciaux. Dans les trois régions précitées, on peut identifier plusieurs pays ayant été dans le passé des clients de l'URSS et disposant aujourd'hui de capacités armées désuètes ayant besoin de modernisation. Le Vietnam, Cuba, Le Pérou, l'Inde, la Syrie, l'Algérie, l'Iran, la Chine, l'Irak et la Libye font partie de ces Etats. La stratégie de ROE sur ces marchés consiste à se positionner sur les contrats de modernisation d'équipements vendus par l'URSS puis à proposer de nouveaux équipements technologiquement plus évolués répondant aux exigences de ces Etats. Néanmoins, la technique de conquête des marchés dépend de la situation de chaque Etat. Ainsi en Iran, en Libye ou encore en Algérie, pays riches en ressources naturelles, ROE est plus enclin à proposer des *package deals* énergie/armement.

Les pays traditionnellement considérés comme le *pré carré* des Etats occidentaux sont des cibles de choix pour ROE. L'agence est en effet en quête de nouveaux marchés car la Chine et l'Inde, qui représentent les principaux débouchés pour l'exportation d'armement russe, seront de moins en moins demandeuses à l'avenir car elles parviennent à atteindre des niveaux technologiques parfois similaires à la Russie. Le risque de *reverse engineering* conduit ROE à une attitude de méfiance envers ces Etats.

L'exemple des négociations en 2006 entre ROE et la Chine au sujet de l'achat probable de 48 SU-33 illustre cet état de fait. Le contrat d'un montant de 2,5 milliards fut, après 3 ans de négociations, rendu caduc par la Russie, refusant d'exporter son avion de chasse, de peur que la Chine ne construise une copie conforme en vue de l'exporter. Malgré l'échec des négociations, la Chine parvint à se procurer un SU 33 auprès de l'Ukraine pour fabriquer le J-15 qui devrait être déployé à bord des prochains porte-avions chinois.



ROE adopte donc une stratégie de conquête de nouveaux marchés en renforçant ses positions sur les marchés du Moyen-Orient et de l'Amérique latine. Entre 2005 et 2010, ROE a remporté ses premiers contrats au Moyen-Orient, les UEA, le Qatar ou encore l'Arabie Saoudite sont ainsi devenus ses clients. L'Amérique latine est également en passe de devenir un partenaire régulier de ROE, les premiers contrats avec le Mexique, l'Argentine ou encore la Colombie représentant de nouveaux débouchés pour le CMI russe. De ce fait, et pour parer à tout déficit technologique, ROE a développé des partenariats en visant à améliorer son niveau de technologie et permettre au groupe de se positionner sur les marchés internationaux les plus exigeants. L'une des faiblesses du complexe militaro-industriel russe est en effet la vétusté des installations et le manque d'investissement en R&D post-URSS. Parer aux faiblesses technologiques est également une des raisons d'être de la création de Rostekhnologii, devenue maison mère de Rosoboronexport, son objectif est de contrôler l'intégralité de la chaîne de production russe, de la R&D à l'exportation en passant par la production.

ROE abordera une stratégie de conquête différente pour chaque type de marché; *package deals*, programmes d'*offset*, *leasing* ou *update* sont autant de techniques utilisées par ROE pour conquérir les marchés.



Amérique latine

Le marché sud-américain est emblématique de la stratégie de conquête de ROE. Autrefois chasse gardée des Etats-Unis, le continent sud-américain est aujourd'hui une priorité pour la Russie et pour ROE qui a estimé à 50 milliards de dollars le potentiel de vente d'armes jusqu'à 2020. Durant ces 5 dernières années, Rosoboronexport a profité du basculement à gauche de l'Amérique latine pour conquérir de nouveaux marchés avec en parallèle une résurgence des anciens partenariats de l'URSS. ROE a adapté sa stratégie de conquête en fonction des différents Etats. Entre 2005 et 2011, ROE compte au rang de ses nouveaux clients le Venezuela, le Brésil, l'Argentine, le Mexique, l'Equateur, la Bolivie et l'Uruguay. ROE a ainsi pu prendre pied de façon durable dans des pays économiquement stables, riches et ayant tous besoin d'une modernisation de leurs appareils militaires. Le Brésil et l'Argentine sont emblématiques de cet état de fait.

Le Brésil est devenu la sixième puissance économique mondiale et revendique clairement le rôle de puissance régionale, néanmoins il ne dispose pas encore d'une flotte navale capable d'intervenir de façon efficace et il a pris la mesure de l'importance de sécuriser ses champs pétroliers et son approvisionnement énergétique. En novembre 2011, l'amiral Luiz Umberto De Mendoza annonçait la nécessité d'acquérir d'ici à 2030, 20 sous-marins conventionnels et 6 sous-marins nucléaires. Devant le parlement brésilien, celui-ci déclarait qu'il faudrait 117 milliards d'investissements sur 20 ans pour que le Brésil se dote d'une force de frappe navale. L'Argentine prévoit également un plan de modernisation et d'acquisition de sa flotte. Une nécessité pour l'Argentine qui apparaît d'autant plus flagrante dans le conflit qui l'oppose au Royaume-Uni au sujet des Malouines. En effet, du 2 au 6 février 2012, le Royaume-Uni n'a pas hésité, pour appuyer sa souveraineté sur les îles, à y envoyer le HMS Dauntless, bâtiment de dernière génération, accompagné d'un sous-marin nucléaire. Cette démonstration de force ne manquera pas de motiver l'Argentine à se doter de forces modernes pour avoir du répondant. Outre, ces nouveaux marchés, la Russie peut également s'appuyer sur les anciens partenariats de l'URSS que sont le Pérou et Cuba. Cuba ne représente qu'une base arrière et présente à l'heure actuelle peu de débouchés. Il en va tout autrement du Pérou qui s'affirme de plus en plus comme une puissance moyenne émergente appuyée par une politique d'exploitation des matières premières et des ressources en hydrocarbures du pays.



Une stratégie de conquête des nouveaux marchés pertinente

Le Mexique apparaît comme le marché le plus récemment acquis par Rosoboronexport. Le 5 décembre 2011, la Russie annonçait un accord de coopération en matière de sécurité nationale pour la lutte contre le narcotrafic et estimait que ce fléau, qui touche tant le Mexique que la Russie, devait être combattu. Ce type de coopération concerne en premier lieu la police militaire mexicaine, considérée comme paramilitaire et incorporée à l'armée. Le 31 décembre 2011, la Russie vendait au Mexique trois hélicoptères tactiques Mi 17V 5 pour combattre le narcotrafic. Ce contrat illustre la compréhension du marché mexicain par ROE, en touchant la police militaire mexicaine elle touche directement l'armée, ce qui lui permet de remporter des contrats de plus grande ampleur par la suite. Ce cas est encore plus illustratif au Brésil où Rosoboronexport était en discussion le 11/04/2011 pour la construction des véhicules blindés de la police militaire. Douze jours plus tard, le Brésil annonçait que le SU 35 était réintégré dans l'appel d'offres pour lequel concourt actuellement le Rafale. Il est probable que les discussions pour fournir la police militaire brésilienne en véhicules blindés aient permis à ROE de toucher directement l'Etat major brésilien pour réintégrer le SU 35, apprécié par ailleurs par les pilotes brésiliens. La militarisation de la sécurité publique est une particularité du continent sud-américain dont peut se servir ROE pour s'implanter sur un marché et ensuite défendre ses intérêts dans des contrats de plus grande importance. Outre ces contrats, ROE a conclu avec le Brésil la vente de 12 hélicoptères Mi-35M en 2008, trois d'entre eux ont été remis à l'armée brésilienne en mars 2010. Le 28 janvier 2011, ROE évoquait la possibilité d'un autre contrat pour l'exportation de chars T-50.

Dans les deux cas précités, la stratégie de ROE se décline sur le long terme. Le contrat mexicain aboutit également à l'implantation d'un centre russe de maintenance et d'équipement alors que la production de véhicules blindés pour la police militaire devrait déboucher sur une *joint venture*. Celle-ci conduira à un contrat de licence pour la production et la fabrication de véhicules blindés légers GAZ-2330 Tigr. Outre ce contrat, ROE s'est implanté au Brésil depuis 2008 avec un contrat de fourniture de 12 hélicoptères Mi-35M. Là encore, le contrat s'est accompagné de l'implantation dans le pays d'un centre de maintenance et de réparation.

Ces deux pays, autrefois clients directs des Etats-Unis, se fournissent aujourd'hui en partie en Russie, signe d'une première pénétration de marché réussie pour Rosoboronexport.



Celle-ci peut également se targuer d'avoir trouvé un nouveau client à travers l'Argentine qui a conclu le 3 décembre 2011 la vente de trois hélicoptères Mi 171E, une nouvelle occasion pour ROE d'implanter un centre de maintenance. L'Equateur a également fait l'acquisition de deux hélicoptères du même type, le 29 octobre 2009.



La résurgence des anciennes alliances

En Amérique latine, deux Etats représentent des soutiens traditionnels à l'industrie d'armement russe. Le Pérou et Cuba apparaissent comme d'anciens clients de l'URSS et à ce titre sont demandeurs de matériel neuf pour remplacer le matériel vétuste de l'URSS, et également d'*upgrade* pour ces mêmes matériels. Cuba représente un marché trop faible pour être réellement significatif et, outre la vente de Kalachnikov, Rosoboronexport n'a pas de gros contrats prévus ou signés récemment. Néanmoins, Cuba représente une base arrière importante pour la Russie. Le Pérou est un acteur d'un poids plus important, allié de l'URSS dès 1969, il a fait l'acquisition depuis 1973 de tank T-55, de MiG-29 ou encore d'hélicoptères Mi-8. Avec les difficultés économiques du Pérou et la chute de l'URSS, les deux pays n'avaient pas enregistré de contrats durant les années 1990.

Signe de la résurgence de la Russie et de son système d'exportation, il a fallu attendre 2010 pour que le Pérou fasse l'acquisition de nouveaux systèmes d'armes. Il a en effet signé un contrat pour l'acquisition de 6 hélicoptères Mi-17SH et 2 Mi-35P, s'en est suivi un accord de coopération militaire avec la Russie et l'installation d'un centre de maintenance et de modernisation des hélicoptères Mi-8, Mi-26 et Mi-17.

Les contrats de Rosoboronexport, qu'ils soient pour les nouveaux marchés ou les marchés traditionnels de l'industrie d'armement russe, traduisent une pénétration du marché avec deux caractéristiques, des livraisons d'un nombre de systèmes d'armes limité dans un premier temps et couplé avec l'installation de centre de maintenance ou de *joint venture*. Cela permet de s'implanter dans le pays et de concourir pour des contrats plus importants. On distingue également que le produit phare de ROE en Amérique latine apparaît comme les hélicoptères de la classe Mi 171 et Mi 35 qui ont trouvé acquéreurs auprès du Mexique, du Brésil, de l'Argentine, du Pérou ou encore de l'Equateur. Cela traduit un produit adapté aux problèmes que rencontrent ces Etats et notamment la lutte contre le narcotrafic ou l'intervention dans des zones difficiles d'accès tels que les forêts ou les montagnes.

ROE ciblera tout d'abord des petits contrats pour ensuite accroître ses ambitions une fois implantée. L'Uruguay est illustratif de cette approche. ROE conclut avec ce dernier en 2002, un premier contrat de 10 millions d'euros pour la fourniture d'équipements militaires. En 2004, ROE y installe un bureau régional. Deux ans plus tard, Rosoboronexport décroche un contrat pour fournir 48 véhicules blindés à l'armée uruguayenne.



Le *package deal* énergie/armement, stratégie de conquête par l'énergie

L'exemple vénézuélien

Le Venezuela apparaît comme l'illustration de la synergie entre le secteur de l'énergie et le secteur de l'armement pour la conquête de marché. En effet, l'une des caractéristiques de la stratégie russe s'illustre dans l'utilisation par la Russie de trois leviers pour conquérir des marchés disposant de ressources naturelles comme le Venezuela. Le 12 octobre 2011, la Russie a octroyé un prêt de 4 milliards de dollars au Venezuela pour l'achat d'armement russe.

Ce prêt apporte ainsi des débouchés commerciaux pour ROE, à hauteur de 4 milliards. Mais celui-ci n'est accordé par la Russie qu'à condition que le Venezuela offre aux sociétés énergétiques russes un accès accru à ses ressources naturelles, notamment les gisements de pétrole lourd et de gaz *offshore*. Ainsi Rosneft et Gazprom viennent en soutien indirect de l'industrie d'armement russe et ont signé des coopérations avec la PDVSA (entreprise pétrolière nationale vénézuélienne) pour intégrer des consortiums en vue de l'exploitation des gisements. Le prêt doit selon les conditions être dépensé dans les 5 ans. Durant ces 5 années, le Venezuela a prévu de se fournir en avions de chasse (SU 35), en hélicoptères, en chars et en systèmes de défense aérienne tels que le S300.

Un second accord est signé entre la Russie et le Venezuela qui a trait aux modalités de remboursement du prêt. Dans le cadre de cet accord est créée une banque binationale, la Evrofinance Mosnarbank, chargée de gérer les investissements russes dans le secteur énergétique et le remboursement du prêt qui se traduira par un pourcentage directement prélevé sur les exploitations énergétiques conjointes russo-vénézuéliennes. Cette banque appartient à 49% à la banque de développement du Venezuela, la Fonden, alors que la Russie possédera les 51 % restant par le biais de la VTB et de la Gazprombank. Ainsi, les *package deals* armement représentent un modèle souple pour la Russie, utilisable dans des pays disposant de ressources naturelles importantes et présentant de multiples avantages.

La Russie prête une somme importante pour que le Venezuela lui achète son armement, ce qui lui assure des débouchés. Elle place ses sociétés énergétiques, leur offre des débouchés au Venezuela et crée une institution financière pour gérer le remboursement du prêt. Celui-ci sera remboursé en matières premières telles que le pétrole ou le gaz, ce qui est une



garantie pour la Russie de voir son prêt remboursé rapidement sans risque de défaut de paiement du Venezuela.



Vers une généralisation du modèle?

Outre le Venezuela, il faut savoir que lorsque le Mexique concluait l'achat d'hélicoptères russes en décembre 2011, les compagnies du secteur de l'électricité russe étaient en passe de remporter au Mexique un contrat pour la construction d'une installation hydroélectrique de 800 MW à proximité d'Acapulco.

Autre Etat, autre accord énergétique, alors que l'Equateur signait l'achat de deux hélicoptères le 29 octobre 2009, le lendemain, la Russie annonçait la conclusion d'un accord énergétique pour la conclusion de deux installations hydroélectriques, respectivement de 200 et 400 Mw.

Au Brésil, dès 2007 un *memorandum of understanding* (MOU) était signé entre Gazprom et Petrobras pour l'exploitation de gisements de gaz naturel et dès 2010, Petrobras se portait acquéreur de deux hélicoptères de type Mi 17.

B. Moyen-Orient/Afrique

La région Moyen-Orient/ Afrique apparaît également comme un nouvel axe prioritaire de la stratégie de ROE. Il faut inclure dans cet ensemble certains pays africains, les pays d'Afrique du Nord notamment, et de nouvelles opportunités pour ROE qui se cristallisent également dans les pays du Golfe, autrefois clients exclusifs des Etats-Unis. Là encore, la stratégie de ROE se déclinera sur deux types de marchés, les pays traditionnellement clients de la Russie et les nouveaux clients de ROE. Rosoboronexport s'implantera sur ces deux types de marchés selon différentes techniques. Néanmoins, l'axe de pénétration sera différent de celui adopté par ROE sur le continent sud-américain. Sur celui-ci, ROE pénétrait les marchés dans un premier temps par des contrats d'importance mineure, il en profitait pour ensuite placer des centres de maintenance et de production, ce qui lui permettait de remporter par la suite des contrats de plus grande importance. La stratégie de ROE sur les pays du Golfe et les pays du Moyen-Orient est différente. Les pays du Golfe ayant des moyens financiers importants, ROE postulera directement pour les appels d'offres ou tentera de négocier des contrats directement avec les autorités sans pour autant tenter d'implanter des centres de production, de maintenance ou des programmes d'*offset*. Elle axera sa stratégie sur une vente directe dans les pays du Golfe sur les nouveaux marchés. Dans les marchés « traditionnels », Rosoboronexport mise davantage sur le marché des *upgrades* comme l'illustre l'Algérie ou encore l'Ouganda.

Nouveaux Marchés

Depuis 2007, Rosoboronexport s'est lancée dans une offensive dans les pays du Golfe pour contrecarrer l'influence américaine. En parallèle, la Russie encourage ainsi une course à l'armement en devenant fournisseur d'armes à la fois de pays comme l'Arabie Saoudite, les Emirats Arabes Unis, le Bahreïn ou encore la Turquie. Mais il continue également de fournir les régimes hostiles à ceux cités précédemment, notamment la Syrie et l'Iran marchés traditionnels de la Russie.

En 2007, la Russie est entrée en négociation avec l'Arabie saoudite pour être reçue auprès du prince accompagnée de la présence de représentants de Rosoboronexport. En 2009, la presse russe annonçait la signature imminente d'un contrat de près de 2 milliards de dollars



d'armement. Ce contrat comprendrait notamment la vente de 30 Hélicos Mi 35, 120 Mi-17, transports de troupes, 150 chars T90-S, 250 véhicules blindés BMP-3 infantry et l'acquisition de systèmes de missiles de type S300 et de défense antiaérienne. Néanmoins, ce contrat était grandement conditionné à la décision de la Russie de fournir à l'Iran des S300. Le récent contrat de plusieurs milliards de dollars pour des F-15 entre les Etats-Unis et l'Arabie Saoudite illustre un marché compliqué encore dominé par les Américains.

Outre l'Arabie Saoudite, la Russie participe à l'appel d'offres en Turquie pour remporter le marché pour la livraison de systèmes de défense antiaérienne. Le S300 représente l'armement russe au sein de l'appel d'offres. L'obtention de ce marché serait fort de sens, et serait l'occasion pour la Russie de s'implanter en Turquie dans un pays de l'OTAN à fort potentiel et à fort pouvoir d'achat.

Le Bahreïn et les Emirats Arabes Unis sont les marchés les plus récents ciblés par ROE. En 2006, les Emiratis signaient un premier contrat pour la vente de 50 systèmes Pantsir-51 SAM pour une valeur de 800 millions de dollars dont la livraison devrait s'échelonner entre 2009 et 2012. En 2011, les Emiratis signaient un nouveau contrat pour la modernisation de 135 véhicules blindés BMP-3 pour un montant total de 74 millions de dollars. Le rapprochement entre Bahreïn et la Russie est en cours et se fait sur le terrain énergétique pour le moment. En 2010, la Russie appelait le Bahreïn à resserrer ses liens économiques avec elle et dans le même temps plusieurs accords énergétiques furent conclus. La Russie et le Bahreïn exploiteront conjointement le champ gazier iranien de Pars du Sud. Synonyme de première incursion sur le marché du Bahreïn pour ROE, la Russie a passé un contrat de plusieurs millions de dollars pour la vente de kalachnikov en 2011 et le Bahreïn serait intéressé par des SU 27 et des avions militaires Yak-130.

Alliances traditionnelles

L'Algérie est traditionnellement l'alliée de la Russie dans la région du Maghreb, outre un contrat d'armement de 7,5 milliards conclu avec la Russie en 2006, celle-ci s'est également portée acquéreuse de systèmes S300 et de deux corvettes Tigre. Les alliances traditionnelles de la Russie sont basées sur des régimes mis à l'index par les Etats occidentaux, ce qui facilite l'implantation de Rosoboronexport. Ainsi l'Iran apparaît également comme un allié de la Russie et un débouché commercial important tant pour les entreprises énergétiques



russes que pour Rosoboronexport. Néanmoins, depuis la résolution 1973 du Conseil de sécurité de l'OTAN, la Russie a stoppé ses exportations vers cet Etat et a notamment refusé l'exportation de S300 pour justement privilégier ses relations avec les autres pays du Golfe telle l'Arabie Saoudite.

La Syrie est également une alliée majeure de la Russie, les contrats entre Rosoboronexport et celle-ci atteignent un montant de plus de trois milliards de dollars et comprennent des MiG 29, des chars T-72 ou des systèmes "Buk-M2" SAM. Par ailleurs, alors qu'actuellement la Syrie est contestée par une série de manifestations et par la communauté internationale, la Russie s'oppose au conseil de l'ONU à un embargo et une intervention sur la Syrie. Par ailleurs, elle a conclu récemment un contrat d'armement pour la livraison de 36 avions de chasse Yak-130.

En Afrique, ROE dispose de bureaux de représentation en Algérie, en Angola, en Egypte, en Libye et en Ethiopie. ROE exporte principalement vers l'Angola, l'Algérie, l'Ethiopie et l'Ouganda. Pour exemple, en mai 2010, l'Ouganda s'est porté acquéreur de six chasseurs SU 30 pour un montant de 740 millions de dollars. ROE aurait également exporté au Soudan, 12 MiG 29 malgré l'embargo des Nations Unies.

La stratégie du *package deal* énergie/armement

L'une des composantes communes sera néanmoins l'utilisation des ressources naturelles d'Etats tels que l'Algérie ou l'Iran pour financer les exportations d'armement russe. Là encore, une synergie entre les entreprises russes du secteur de l'armement et les entreprises du secteur de l'énergie permettra des débouchés pour le complexe militaro-industriel russe. L'exemple le plus illustratif de cette politique apparait dans le contrat passé entre l'Algérie et la Russie en 2006. Dans ce contrat, à l'image de celui du Venezuela en 2011, la Russie conduira son action à trois niveaux. Dans un premier temps, elle conditionne l'annulation de la dette de l'Algérie à la participation des groupes énergétiques russes aux exploitations de gaz et de pétrole algériens. Ensuite, une fois que les groupes énergétiques sont implantés, le financement des ventes d'exportation d'armement russe à destination de l'Algérie se fera par les revenus tirés des exploitations énergétiques. Ceux-ci financeront ainsi directement les contrats d'armement en reversant les revenus au consortium aéronautique, l'OAK, regroupant MiG, Sukhoï, Irkut et Tupolev. L'OAK se prémunit d'un défaut de paiement et



s'assure des rentrées d'argent régulières tout au long de la durée d'exécution du contrat. Le même type de contrat a été proposé à l'Iran et des contrats similaires étaient en pourparlers avec la Libye avant l'intervention de l'OTAN. L'Algérie s'est également portée acquéreur en 2006 de 36 avions de chasse légers MiG 29 SMT Fulcrum, 28 Chasseurs lourds SU 30 MKA FLANKERS et 16 Yak 130 + upgrade de 36 MiG 29 Fulcrum. Le montant total du contrat était de 7,5 milliards de dollars. Entre 2008 et 2011, la Russie a fourni également des systèmes de missiles sol-air S300 signe d'une montée en gamme de Rosoboronexport. En 2010, Rosoboronexport a également doté l'Algérie de 16 SU 30 MKI et 34 MiG 29 Fulcrum.

Sur ces marchés, les produits phares apparaissent en premier comme les systèmes de type S300 ou les SU 30, des produits à plus forte valeur ajoutée. La stratégie de conquête pour ROE est ainsi de prendre pied dans des Etats autrefois chasse gardée des Etats-Unis tout en s'appuyant sur des alliés traditionnels dont elle est un des seuls fournisseurs. Cela lui offre ainsi des débouchés pour le marché des *upgrades*. Par ailleurs, ROE profite du désengagement des Etats occidentaux sur certains marchés pour accroître ses parts. Après que la Grande-Bretagne et la France ont révoqué toute autorisation pour exporter au Bahreïn suite à la répression des manifestations, ROE apparait en bonne place pour y accroître ses parts de marchés. Il en va de même dans le cas de situation post-conflit. En effet, ROE a aujourd'hui pris pied en Irak et en Afghanistan, couplant son action avec le secteur énergétique russe. La Libye a quant à elle déjà déclaré qu'elle allait renégocier ses contrats d'armement avec les Russes et non pas avec les Français ou les Américains.



C. Région Asie

La zone Asie revêt une valeur stratégique pour Rosoboronexport car elle représente ses plus gros clients. L'Inde et de la Chine, représentent respectivement 33 et 23% des exportations totales de ROE. Elles sont les marchés traditionnels de la Russie en Asie de même que le Vietnam. Les nouveaux marchés de Rosoboronexport s'illustrent par un accroissement de ses parts de marché en Indonésie, en Malaisie ou encore récemment au Brunei.

Rosoboronexport mêle plusieurs techniques pour conquérir ou maintenir sa position sur ces marchés mais se désengage peu à peu du marché chinois pour éviter un maximum les pillages technologiques. Ainsi, ROE refusait en 2006 de passer un contrat avec la Chine pour la vente de SU 30 avancés.

Les nouveaux marchés

Les nouveaux marchés sont principalement l'Indonésie, la Malaisie et le Brunei. Rosoboronexport a consolidé sa position en Indonésie en vendant le 10 janvier 2012, six chasseurs SU-30MK2 pour 470 millions de dollars. ROE avait déjà fourni dix chasseurs Sukhoï et dix hélicoptères Mi-35 avec en parallèle 14 hélicoptères de transport de troupes Mi-17. Le Sri Lanka a également reçu 14 hélicoptères de type Mi 17, ce qui représente là aussi une consolidation sur ce marché. Les véritables nouveaux marchés de ROE se retrouvent représentés par le biais des derniers accords avec la Malaisie et le Brunei. En août 2003, la Malaisie avait conclu un contrat de 900 millions de dollars pour 18 SU-30 MKM. En novembre 2011, la Malaisie recevait la livraison de ses premiers SU-30MKM. Le Brunei voyait quant à lui la première participation de la Russie à son salon d'armement BRIDEX en 2011. Suite à ce salon, plusieurs accords énergétiques étaient conclus, avec Gazprom notamment. La conquête de ces deux Etats fait partie d'un vaste programme d'*offset* lancé en 2011 par ROE. La conquête de ces deux Etats par ROE fait partie d'un vaste programme d'*offset* pour la région Asie Pacifique. Il vise à promouvoir l'ouverture dans toute l'Asie de centres de maintenance, de modernisation et de production conjoints avec les Etats clients de ROE.



Les Marchés traditionnels

L'Inde est le premier marché sur ROE qui tente de conserver son monopole bien qu'il soit remis en cause en diverses occasions par des contrats remportés (comme par le Rafale début 2012) et bien que le système des *joint ventures* soit vivement critiqué par ROE. Sur le marché indien, ROE utilise en premier lieu la technique du *leasing* comme l'illustre encore le contrat passé avec ROE sur la location du sous-marin nucléaire d'attaque Nerpa en janvier 2012. Considérée comme un marché très ancien par ROE, l'agence y remporte de nombreux contrats d'*upgrade* de matériels datant de l'époque soviétique. Ainsi, en 2010, ROE et le consortium des avionneurs russe, OAK, remportaient un contrat pour moderniser 40 SU-30 pour un montant de 800 millions de dollars. En 2008, la Russie avait déjà remporté un contrat de modernisation de 63 MiG-29 pour une somme de 964 millions de dollars. En parallèle, plusieurs accords de licences ont été conclus avec l'Inde de même que plusieurs *joint ventures* ont été établies avec Hindustan Aeronautics Limited et une collaboration pour le chasseur T-50 est en cours.

La Chine n'apparaît plus pour la Russie comme un marché porteur à première vue et semble un marché risqué comme l'a illustré ROE en mettant un terme aux pourparlers sur l'achat de SU-30 par la Chine en 2006. La Russie craignait le *reverse engineering*, ce que n'a pas manqué de faire la Chine en se portant acquéreur d'un SU-30 par le biais de l'Ukraine, cela lui a notamment permis de fabriquer le J-15, copie du SU-30.

En se désengageant progressivement du marché chinois, ROE se rapproche de régimes plus méfiants à l'égard de Pékin comme le Vietnam qui, bien que traditionnellement marché de l'URSS, n'était pas une priorité pour la Russie. Rosoboronexport utilise la course à l'armement qu'a engagé le Vietnam notamment à cause de plusieurs conflits en suspend avec la Chine.

Un package deal énergie/armement avec le Vietnam

Pour renforcer sa position sur le marché vietnamien, ROE a conclu plusieurs contrats à forte valeur ajoutée avec la vente entre 2009 et 2010 de 20 chasseurs SU-30KM pour un montant de 1,3 milliard de dollars. Ce renforcement sur le marché s'est vu complété en 2009 par l'acquisition de 6 sous-marins 636M diesel eclecting pour un contrat de 3,2 milliards. En parallèle, ce renforcement sur le marché vietnamien se fait en synergie avec les entreprises



russes de l'énergie. Rosatom a vendu en 2011, la première centrale nucléaire au Vietnam qui devrait être construite pour 2020. Durant l'année 2011 également, ROE livrait au Vietnam les quatre premiers SU-30MK2. Cet accord énergétique s'est ensuite vu complété par l'implantation des groupes russes pour l'exploitation du pétrole et du gaz *offshore* du Vietnam en collaboration avec Petrovietnam. En janvier 2012, Gazprom et Petrovietnam ont concrétisé leur entente par une *joint venture*, Vietgazprom.

ROE utilise ainsi des techniques souples tels que le *leasing*, les productions conjointes par le biais de *joint ventures* avec également en toile de fond une synergie entre le secteur énergétique et le secteur de l'armement dans certains Etats. La technique de l'*offset* est privilégiée par ROE sur la zone Asie comme l'illustre le programme d'*offset* avec la Malaisie qui prévoit notamment une coopération dans le domaine de l'espace avec la formation d'un astronaute malaisien.

Parmi les différents instruments qui viennent appuyer la force de frappe de ROE à l'export, les actifs civils représentent une valeur ajoutée pour la conquête de marché.

D. Points d'appui civils à l'export

La Vneshtorgbank (VTB) vient souvent appuyer les stratégies de *package deal* et apporte à la fois les investissements dans le cadre de la coopération énergétique et traite des modalités de remboursement du prêt, et donc du paiement du complexe militaro-industriel russe. Au Venezuela, elle est ainsi en position dominante au côté de la GazpromBank dans la banque binationale Evrofinance Mosnarbank.

Elle soutient également directement les entreprises russes du secteur de l'armement par des prêts pour la production de systèmes d'armes destinées à l'exportation ou pour soutenir les entreprises russes en difficultés. En juillet 2009, la VTB faisait un prêt de 94 millions de dollars pour soutenir l'activité de Uralvagonzavod, spécialisée dans l'armement et l'*engineering*.

La VEB a également établi une politique de soutien au complexe militaro-industriel russe à deux niveaux. Au niveau du complexe industriel russe, la VEB soutient directement les entreprises dans leur politique d'exportation. Pour exemple, en septembre 2010, celle-ci a conclu un accord préférentiel de prêt pour les besoins de l'export de l'OJSC Baltic Shipyard



Yantar, avec une limite de crédit facilitée à 65 millions de dollars et un intérêt inférieur à 8% par an. Ce contrat a été conclu pour financer les coûts de l'exécution du contrat liant Rosoboronexport et le chantier naval de Yantar en vue de la livraison de matériel militaire pour la clientèle étrangère.

A un autre niveau, la stratégie se décline sur les marchés à l'export par la technique du *leasing* d'appareils militaire, utilisée par ROE auprès de partenaires tels que l'Inde et la Chine. Le sous-marin nucléaire d'attaque Nerpa délivré à l'Inde le 23 janvier 2012 est ainsi prêté à l'Inde en *leasing* pour une période de dix ans et pour un montant de 920 millions de dollars. Cette technique n'est pas nouvelle, car ROE avait déjà utilisé la technique du *leasing* pour le sous-marin Shchuka-B ou Akula II (appellation OTAN). Selon les documents officiels, l'OJSC "VEB-leasing" est le successeur légal de l'OJSC "Oboronprom leasing", elle a été établie en 2003, rattachée à la FGUP "Rosoboronexport" pour gérer la location des produits militaires et civils produits par les membres de la *holding*. La VEB gère ainsi la location des équipements militaires produits par la Fédération de Russie.

En mai 2011, la VEB a signé un contrat de *leasing* avec le consortium d'hélicoptères Oboronprom pour le marché sud-américain dans le but de gérer le *leasing* des hélicoptères militaires et civils. La Russie possède en Amérique latine 20% des parts de marchés des hélicoptères militaires et 2% du marché civil. Enfin, la VEB prête directement aux Etats clients de ROE pour l'achat d'armement russe, comme ce fut le cas en mars 2011, quand la VEB a prêté 6 millions de dollars à l'Indonésie pour financer des contrats avec ROE.

E. Embargos, sanctions et stratégie de contournement

Le choix stratégique de prendre pour clients certains régimes instables politiquement ou mis à l'index par la communauté internationale est à double tranchant. Les embargos représentent un défi dont l'impact est significatif sur la politique et les recettes du complexe militaro-industriel russe. L'embargo décrété sur la Libye a constitué un manque à gagner de près de 4 milliards de dollars pour ROE. Néanmoins, la Russie, disposant du droit de veto au sein du conseil de sécurité, peut s'opposer à toute décision d'embargo. Seule la pression internationale peut pousser la Russie à remettre en cause un éventuel contrat. Le président Medvedev a clairement fait savoir que tant qu'il n'y avait pas d'embargo des Nations Unies sur un pays, la Russie continuerait à vendre son armement.

Outre les embargos, ce sont davantage les sanctions américaines prononcées plusieurs fois à l'encontre de Rosoboronexport qui ont pu poser des difficultés au groupe. Les premières sanctions américaines ont été effectives le 28 décembre 2006 sur le fondement de l'« Iran and Syria Non Proliferation Act » de 2000, afin d'empêcher Rosoboronexport de fournir à l'Iran du matériel de guerre susceptible d'être utilisé pour le développement d'armes de destruction massive. Ces sanctions ont ciblé ROE, mais également les deux autres agences d'exportation que sont KBM et KBP. Par ailleurs, elles ne concernaient que les sociétés américaines et n'avaient pas une portée extraterritoriale, interdisant aux agences du gouvernement américain d'acheter des biens et services ou de fournir une aide à ces sociétés. Tout contrat, vente de licences ou encore exportation de matériel de guerre à destination de ces trois entités étaient de fait prohibé. Outre ROE, ces sanctions concernaient également les fournisseurs et sous-traitants.

Le 23 octobre 2008, le gouvernement américain reprenait des sanctions ayant les mêmes conséquences et pour une durée de plus de 2 ans. Elles devaient durer jusqu'au milieu de l'année 2010. Ces sanctions constituaient des représailles aux contrats d'armements passés entre l'Iran et le Venezuela, relatifs à la vente de SU 30, de systèmes de défense antimissile S300 et du contrat de 3 milliards passé par le Venezuela en 2006.

Paradoxalement, ce sont les Américains eux-mêmes qui ont eu besoin du matériel russe pour l'armée irakienne et l'armée afghane. Pour acquérir ces contrats et vendre ses hélicoptères en Irak et à l'Afghanistan, Rosoboronexport a adopté une stratégie de contournement. En 2006, ROE a réussi à faire un contrat de deux douzaines d'hélicoptères avec l'Irak, alors même que la société était sous embargo européen et que l'Irak était en



partie administré par les Etats-Unis. ROE s'est en fait appuyée sur le groupe Carlyle par le biais de la filiale Airfreight Aviation Limited aux Emirats Arabes Unis, elle-même filiale du groupe Arinc sous contrôle de Carlyle. Le montage du contrat s'est déroulé de la façon suivante. Etant donné que ROE était empêchée de traiter avec toute agence gouvernementale américaine par les sanctions précédemment citées, l'agence est passée par deux sociétés, Kazan et Ulan Ude, liées à elle par le biais du groupe Oboronprom dont ROE détenait 31% des parts. La société Kazan a ensuite vendu 22 hélicoptères Mi-17 à la société Airfreight Aviation Limited, filiale du groupe Arinc lui-même détenu par le groupe Carlyle, très proche du complexe militaro-industriel russe. Juste après la transaction le site Internet de la société Airfreight Aviation Limited fermait et la société disparaissait également. En 2011, plusieurs membres du Congrès se sont intéressés à cette transaction qui allait clairement à l'encontre des sanctions américaines. En effet, l'Arinc était mandatée par le pentagone pour acquérir ces hélicoptères pour ensuite les revendre à l'armée irakienne. Celui-ci avait estimé le coût de la transaction à 325 millions. Il s'est avéré que le coût final de la transaction était de 900 millions de dollars, soit trois fois le prix habituel des hélicoptères Mi-17 transport de troupes. Ce contrat démontre le coût de la corruption et des commissions qui sont venues s'intercaler dans les transactions. Suite à ce contrat, le 5 novembre 2010, la société Arinc a été mandatée par le GAO américain pour un contrat avec Rosoboronexport pour la fourniture de 21 Mi-17 à destination de l'Afghanistan, nouveau marché indirect pour ROE.



PARTIE IV / Scenarii et préconisations



Scenario 1 :

ROE parvient à fédérer le secteur et utilise les actifs civils transférés à Rostekhnologii pour se renforcer et apparaitre comme indispensable aux yeux des constructeurs de défense russe. Petit à petit, ROE s'efface derrière Rostekhnologi pour laisser place à une transition en douceur qui conduit à un renforcement du CMI russe. La stratégie de cohérence en interne permet à ROE de se positionner avec l'aide de Rostekhnologii sur des marchés à technologies duales tout en améliorant sa technologie. ROE se renforce en Amérique latine et tente de jouer sur la carte de la peur chinoise en Asie pour se positionner comme un partenaire lui permettant ainsi de remporter plusieurs marchés. ROE s'est totalement désengagé du territoire chinois et s'est rapproché de l'Inde pour la création de plusieurs programmes militaires communs. Rostekhnologii concourt seul sur certains marchés et finit par remporter des AO indépendamment du positionnement de ROE. On observe également un renforcement de la synergie armement / énergie et une collaboration technologique accrue avec la présence de Rostekhnologii.

- **Recommandations :**

- ⇒ Créer une agence d'exportation française sur le modèle de ROE, pour éviter les couacs entre les industriels français à l'international.
- ⇒ Volontarisme de l'Etat en faveur de l'industrie d'armement facteur de dynamisme économique et synonyme de balance commerciale avec un solde positif.
- ⇒ Encourager les regroupements des industriels européens de la défense pour contre les concurrents étrangers.
- ⇒ Cibler le marché sud-américain synonyme de fort potentiel économique particulièrement dans le domaine naval.

Scenario 2 :

Le transfert des actifs de ROE vers Rostekhnologii a conduit à certaines velléités au sein du CMI russe. Celles-ci ont pris de l'importance avec le temps, ROE n'a en effet pas réussi à fédérer le CMI russe derrière lui et les contestations se sont multipliées. Cela a conduit à un affaiblissement de ROE et une prise de pouvoir brutale de Rostekhnologii qui en affaiblissant ROE a perdu plusieurs contrats et provoqué une crise de l'industrie d'armement russe globale. Cela la dessert directement et elle ne parvient pas à s'imposer comme un nouveau ROE. Des incohérences entre les différents industriels russes conduisent



à des divisions et il en résulte une perte de parts de marché au niveau mondial. Cela laisse place à de nouveaux concurrents tels que la Chine ou l'Inde qui profitent de la déstabilisation du modèle d'exportation d'armement russe.

- **Recommandations**

- ⇒ Les entreprises françaises doivent en profiter pour prendre des parts de marché aux entreprises russes et nouer des partenariats avec certains consortiums russes en exploitant leurs divisions.
- ⇒ Les industriels européens doivent s'allier pour pénétrer le marché russe ou collaborer sur un pied d'égalité avec les industriels russes.
- ⇒ Les industriels français doivent identifier les marchés sur lesquels ROE est en difficultés, et exploiter ses failles pour lui prendre des parts de marché.

Scenario 3 :

Le Complexe Militaro-Industriel russe est parvenu à surmonter ses divisions et ses faiblesses intrinsèques pour aboutir à l'établissement d'une industrie de la défense innovante et très compétitive sur les marchés extérieurs. Une scission se forme entre d'un côté les consortiums des industriels russes tels que OAK et OSK d'une part, et ROE et Rostekhnologii de l'autre. Les consortiums se regroupent en effet par clan et refusent de dépendre de ROE et Rostekhnologii pour l'acquisition des budgets. Ils se rattachent directement au président et militent pour des règles plus souples en matière d'exportation. ROE et Rostekhnologii se concentrent de leur côté sur la recherche de systèmes à haute valeur ajoutée. ROE se concentre sur les systèmes de guerre électronique, les radars, l'optronique, etc. alors que de son côté Rostekhnologii se concentre sur les technologies duales dans l'optique de concourir sur de nouveaux marchés et de stimuler l'ingénierie et la recherche scientifique russe.

- **Recommandations :**

- ⇒ Occasion pour les industriels français d'établir des collaborations avec ROE et Rostekhnologii.
- ⇒ Les industriels français doivent adopter une stratégie double : à la fois sur les marchés de l'armement lourd d'une part, des composants électroniques d'autre part.



BIBLIOGRAPHIE ET ANNEXES

SOURCES

Articles scientifiques

- Irina BYSTROVA, « Russian Military-Industrial Complex », *Papers Aleksanteri*, 2/2011.
- Cédric DURAND, « Entre développementalisme et instrumentalisation de la puissance publique. Le réengagement de l'Etat dans l'économie russe », *Innovations*, 2007/2.
- Jacques FONTANEL et Alexandre KARLIK, « L'Industrie d'armement de la Russie, Effondrement ou renouveau ? », *Innovations*, 2005/1.
- Alla KASSIANOVA, "Enter Rosoboronexport", *Ponars Policy Memo*, No. 406, Stanford University, juillet 2006.
- Consantin MAKIENKO, « Les ventes d'armement de la Russie à la Chine », *Aspects stratégiques et économiques*.
- Alexey MURAVIEV and Colin BROWN, « Strategic Realignment or Déjà vu?, Russia-Indonesia Defence, Cooperation in the Twenty-First Century », *Strategic and Defence Studies Centre*, The Australian National University, Canberra, December 2008.

Documents officiels

- SIPRI Yearbook, 2011.
- Russian defense industry and arms trade: facts and figures, Centre for Analysis of Strategies and Technologies
- Department Of State, Bureau of International Security and Nonproliferation, Federal Register / Vol. 72, No. 3 / Friday, January 5, 2007 / Notices
- Décret, YKA3, 19.11.2003 N 1365, YKA3 n1834 04112000
- Group of state corporation "Bank for Development and Foreign Economic Affairs (Vnesheconombank)", Unaudited Interim Condensed Consolidated Financial Statements / 31 March 2011
- United States Government Accountability Office, Washington, DC 20548, Matter of: ARINC Engineering Services, LLC File: B-403471.2 Date: November 5, 2010

Sites Internet

- Site de l'Agence fédérale pour la gestion des biens d'Etats, <http://www.rosim.ru/>
- Site de Rosoboronexport <http://www.rosoboronexport.ru/>
- Site de Rostekhnologii, <http://www.rostechnologii.ru/>
- Site de United Aircraft Corporation, <http://www.uacrussia.ru/>
- Site de United Shipbuilding Corporation, <http://www.oaoosk.ru/>
- <http://labyrinth.ru>



- <http://www.onesource.com/>
- Itar-Tass, <http://www.itar-tass.com/>
- Ria Novosti, <http://en.rian.ru/>
- Interfax, <http://www.interfax.com/>
- Kommersant, <http://www.kommersant.ru/>
- Pravda, <http://english.pravda.ru/>
- The Moscow Times, <http://www.themoscowtimes.com/index.php>
- VPK News, <http://vpk-news.ru/>
- Vladtime.ru, <http://www.vladtime.ru>

- Stockholm International Peace Research Institute, <http://sipri.org>
- Strategic Studies Institute, <http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/>

- <http://www.lobbying.ru>
- <http://www.wired.com/dangerroom/>
- www.offshore-mag.com/
- www.topwar.ru
- <http://french.ruvr.ru/>
- <http://www.eluniversal.com/2011/08/25/chavez-requests-russia-a-usd-4-billion-loan-to-buy-weapons.shtml>
- <http://observatoiredéfense.wordpress.com/>
- <http://www.india-defence.com/reports-4569>
- www.defenseindustrydaily.com/
- <http://armstransfersworkinggroup.org/arms-trade-news/>

Annexes

Annexe 1 : Organigramme Rosoboronexport

Annexe 2 : Cartographie de l'environnement de Rosoboronexport (2012)

Annexe 3, 4, 5 : Liste des contrats d'armements russes en cours

Annexe 6 : Synergie des accords énergie/armement depuis 2010

Annexe 7 : Répartition des exportations d'armement mondiales, 2006-2010

Organigramme (non officiel) au 05 Février 2012



Anatoli Isaikin

Directeur général

Diplômé en linguistique de l'université d'état d'Irkoutsk
 1972-1996 : Forces armées de l'URSS puis Fédération de Russie
 1999-2001 : Directeur général adjoint de Promexport
 2001-2007 : Directeur général adjoint de Rosoboronexport
 Depuis 2007 : Directeur général de Rosoboronexport (par décret Présidentiel)
 Décoré de l'étoile rouge, de la médaille d'amitié et de la médaille du courage est marié et a un fils adulte.



Ivan Maximovich Goncharenko

1^{er} directeur adjoint

1970 : « ingénieur électrique » de l'École de génie naval Sébastopol
 1998-2001 : Directeur général adjoint de Promexport
 Depuis 2001 : Directeur général adjoint de Rosoboronexport
 Depuis 2003 : Membre du CE de Rostvertol depuis 2003
 Depuis 2003 : Membre du CE de Saturn NPO
 Depuis 2004 : Membre du CE de UMPO OAO
 Depuis 2007 : 1^{er} directeur adjoint de ROE depuis & Président du CE de AAK progress



Victor Komardin

Directeur adjoint

Né en 1952
 1975 : Diplômé de l'Université d'état d'Extrême-Orient, puis a travaillé à l'Institut slave et balkanique, au Ministère des Affaires étrangères et du commerce extérieur (URSS)
 2000-2001: Directeur général adjoint de Promexport
 Depuis 2001 : Directeur adjoint de ROE
 Parle trois langues étrangères, est membre de la Commission interétatique pour la coopération militaro-économique depuis 2006.



Alexandr Alexandrovitch Mikheev

Chef du département Export

Né en 1961
 1985 : Ingénieur de l'aviation civile de l'Institut de Moscou 2001-2007 : Chef du département Export d'équipements spéciaux à ROE
 Membre du CE de Tsentrodorstroy OAO.
 Depuis 2004 : Membre du CE de OKB Sukhogo OAO depuis 2004.
 Depuis 2007 : Membre du CE de Kazanskiy vertoletnyi zavod OAO
 Depuis 2008 : Membre du CE de Russian Helicopters.
 Depuis 2009 : Membre du CE de RSK MIG OAO



Igor Olegovitch Sevastyanov

Directeur adjoint de ROE depuis 2008

Né en 1956
 Diplômé de l'université agro-industrielle d'Etat de Moscou et de l'académie de l'Etat-major des forces armées de la Fédération de Russie (2002)
 Membre du CE de Zavod im. V.A. Degtyarev Plant
 2002-2008 : Chef du département import/export de ROE

photo.kommersant.ru

Andrei Valerevitch Kondratyev

Directeur financier

Né en 1967
 2003-2008 : Chef du département financier ROE
 Depuis 2009 : Membre du CE de Amurskiy sudostroitel'nyi zavod OAO
 Depuis 2009 : Membre du CE de Vympel Shipyard JSC

Vadym Vostokov

Vice-président du Conseil de coordination de l'Union constitutionnelle russe en 1992, est né le 14 septem 1960 à Sverdlovsk, est diplômé de la Faculté de aérophysique et la recherche spatiale MIPT en 1984, était l'un de l'autre Partie co-démocratique de la Russie, est marié et a une fille et son fils.



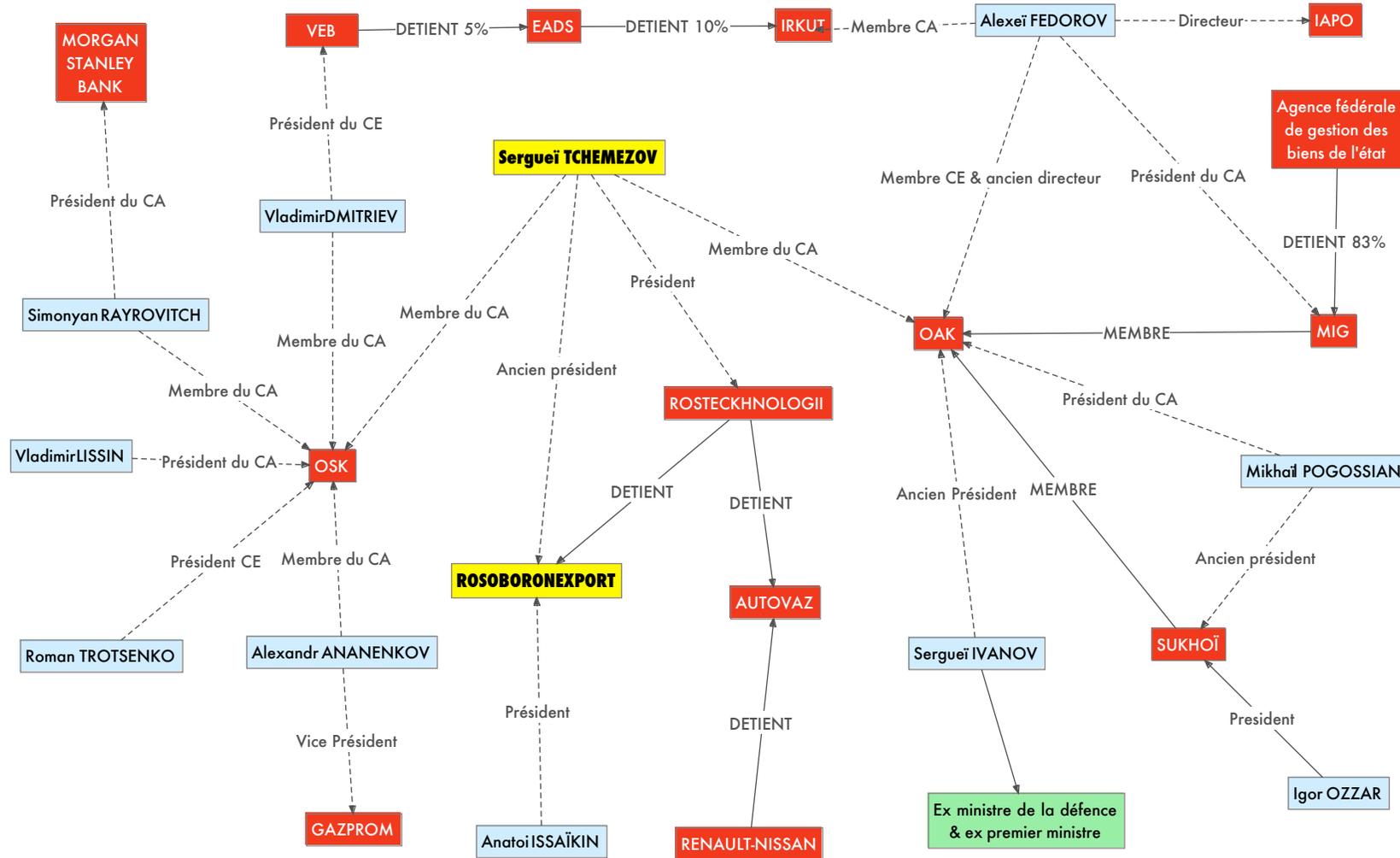
ROSOBORONEXPORT

Boris Kalenov

Aucune information trouvée, il est cependant fréquemment cité dans les journaux Russes comme l'un des leaders de ROE.



Cartographie de l'environnement de ROSOBORONEXPORT 2012





ROSOBORONEXPORT:

Listes des contrats d'armements Russes en cours, mars 2011 (1/3)

3. Key* current contracts for Russian arms exports (as of March 2011)

Contract	No of units.	Year signed	Deliveries time frame	Value, million USD	Comments
India					
Su-30MKI kits for licensed assembly	140	2000	2004-?	3,300	
Su-30MKI fighters / Su-30MKI kits	20 / 20	2007	2008-2011	1,600	
Su-30MKI fighter upgrade program	40	2010	2012-?	800**	Two of the planes are to be upgraded in Russia, the rest in India.
MiG-29K/KUB ship-based fighters	29	2010	2012-?	1,500	To be based on the Vikramaditya aircraft carrier (the former Admiral Gorshkov). Option to 2004 contract
Upgrade of MiG-29 fighters to MiG-29SMT spec	63	2008	2011-2013	964	Six of the planes are to be upgraded in Russia, the rest in India. They will be fitted with Zhuk-ME radars and new RD-33 Series 3 engines.
Mi-17V-5 transport helicopters	80	2008	2011-2014	1,300	The deal includes a 400m USD offset program to be financed by Russia.
AL-55I aircraft engines	180	2005	2008-?	1,000	The engine's development costs were 250m USD. The overall worth of the program, which includes supplies of Russian engines to India and licensed assembly of the engines in India itself, is estimated at 1bn USD. The engines will be fitted onto HJT-36 and HJT-39 trainer jets.
Talwar Project 11356M frigates	3	2006	2011-2012	1,600	
Repair and refitting of Project 11434 Admiral Gorshkov heavy aircraft carrying cruiser	1	2004	2012	2,350	Under an additional agreement to the contract signed in early 2010, the value of the contract was increased to 1.5bn USD, and the delivery date pushed back from 2008 to 2012. The Indian Navy will rename the ship Vikramaditya once it is commissioned.

Les ventes d'armes au service du renouveau de la Russie



ROSOBORONEXPORT:

Listes des contrats d'armements Russes en cours, mars 2011 (2/3)

Contract	No of units.	Year signed	Deliveries time frame	Value, million USD	Comments
Repair and upgrade of Project 877EKM diesel-electric submarines	10	1998	1999–2014	1,000	The submarines are being fitted with Club-S anti-ship systems.
Lease of Project 9711 Nerpa nuclear-powered submarine	1	2004	-	650	The term of the lease is 10 years, starting from 2011.
T-90S main battle tanks / T-90S assembly kits	124 / 223	2007	2008–2011	1,237	
BrahMos anti-ship missiles	n/a	2010	n/a	2,000	The whole contract is worth 4 billion USD. The share of NPOMash in the Brahmos Aerospace joint venture is 49.5 %.
Vietnam					
Su-30MK2 fighters	8 12	2009 2010	2010–2011 2011–2012	1,300	The order for weapons systems for the planes was placed as part of another contract.
Project 636M diesel-electric submarine	6	2009	2013–2018**	3,200	Under the contract, Russia will build on-shore infrastructure for the submarines from scratch because Vietnam has never had a submarine fleet.
Burma					
MiG-29B/SE/UB fighters	10 / 6 / 4	2009	2011	560	The value of the contract is 400 million euros. The MiG-29UB will come from the existing Russia Air Force stock; the rest are previously mothballed airframes that will now be finished by the manufacturer.
Algeria					
Su-30MKI(A) fighters	16	2010	2011–?	1,000	

Les ventes d'armes au service du renouveau de la Russie



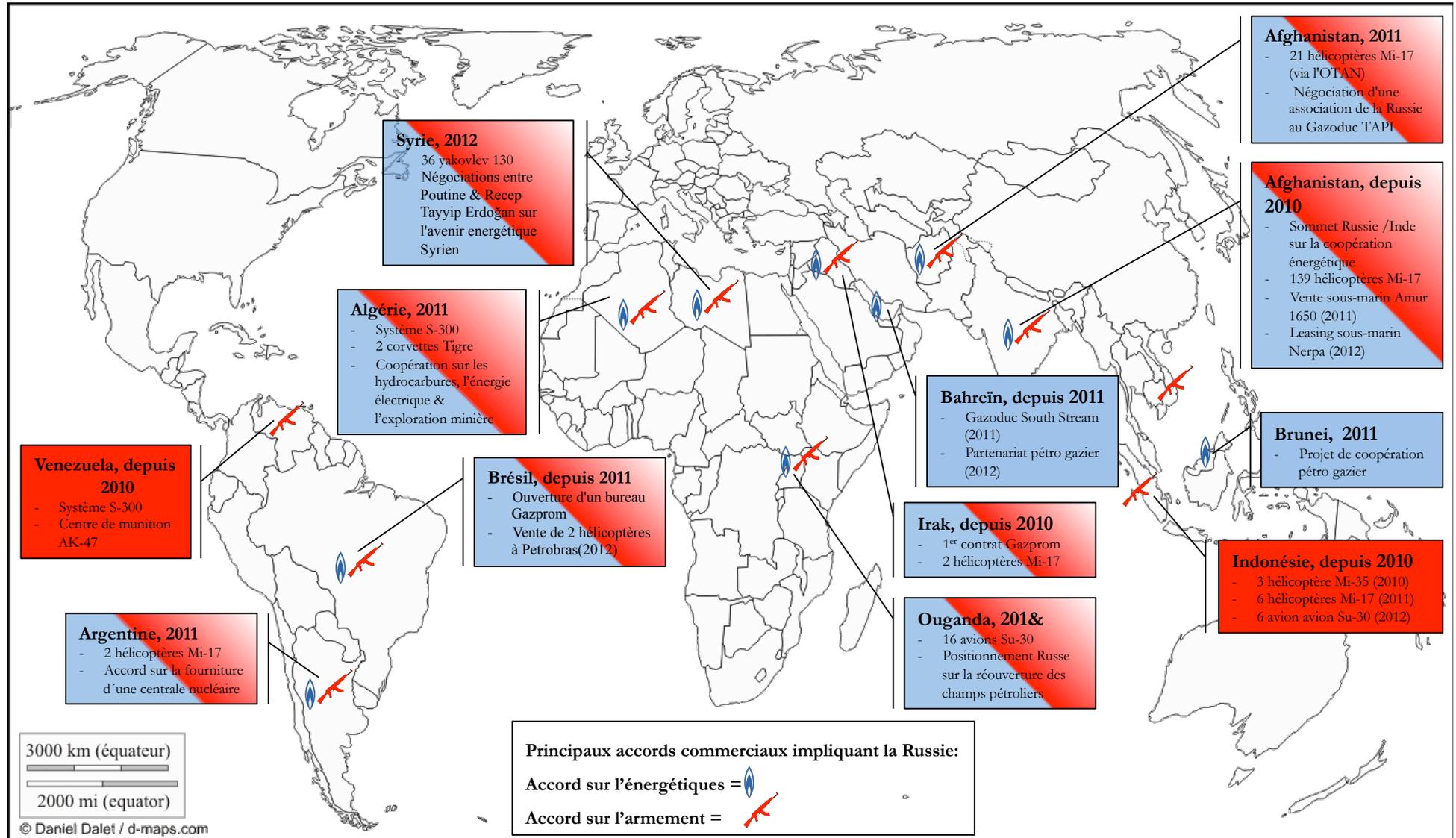
ROSOBORONEXPORT:

Listes des contrats d'armements Russes en cours, mars 2011 (3/3)

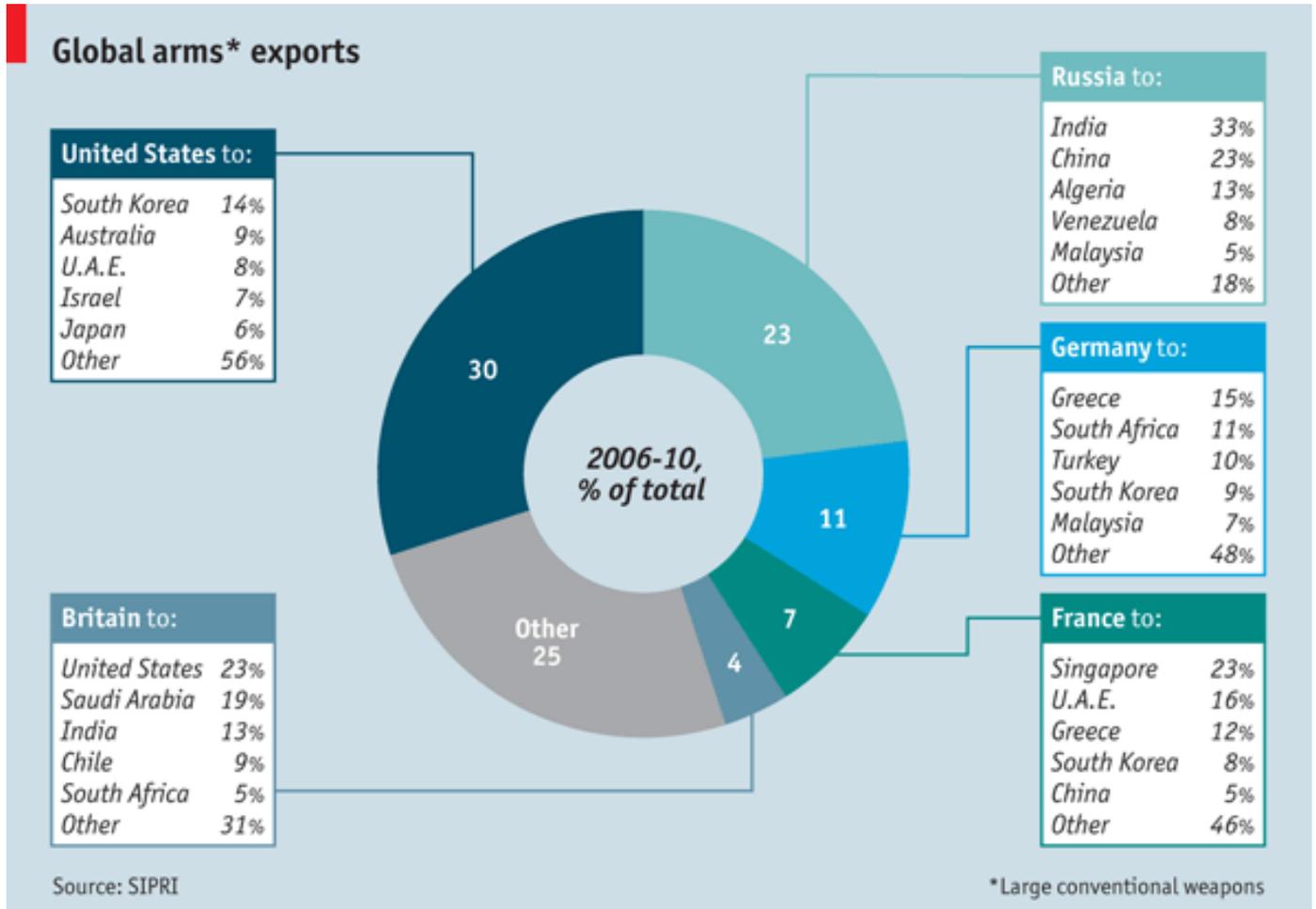
Contract	No of units.	Year signed	Deliveries time frame	Value, million USD	Comments
S-300PMU2 Favorit SAM systems	4 batt.	2006	2008-?	500	Only one battery has been delivered by the moment.
Pantsir-S1 SAM systems	38	2006	2011-?	570	
Syria					
MiG-29M/M2 fighters	24	2007	n/a	1,000-1,200**	
"Buk-M2E" SAM systems	8 batt.**	2007	n/a	1,000**	
Repair and upgrade of T-72 main battle tanks to T-72M1M spec	1,000	2006	2007-2011	500	
UAE					
Pantsir-S1 SAM systems	50	2000	2009-2012	800	
USA					
RD-180 rocket engines	101	1997	1997-2017	1,000	The engines are used on the American Atlas III and Atlas V space launchers.



Synergie des accords Energie / Armement depuis 2010



Répartition des exportations d'armement mondiales : 2006-2010



Source : The Economist