



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)



08659 - F



Distr. LIMITEE

ID/WG.287/5  
8 novembre 1978

FRANCAIS  
Original : ANGLAIS

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

Groupe d'experts sur le financement industriel  
Vienne (Autriche), 6-8 décembre 1978

NOUVELLES FILIERES DE FINANCEMENT INDUSTRIEL  
PAR DES SOURCES COMMERCIALES\*

(Accords de compensation et d'achats en retour)

Document établi  
par le Secrétariat de l'ONUDI

000192

\* Traduction d'un document n'ayant pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

id.78-7848

## Introduction

1. Dans les quelques dernières dizaines d'années, on a assisté à un regain de complexité et de diversification dans les relations contractuelles. D'une part, les contrats portant sur une seule machine ou un équipement simple sont devenus choses du passé; d'autre part, les ventes d'ensembles complexes de machines et d'équipements ou d'ensembles industriels complets ont tendance à se développer considérablement. Il est rare aujourd'hui que la fourniture d'un ensemble industriel ne s'organise pas autour d'une vente de licence : une licence dont la mise en oeuvre appelle la fourniture de documentation et de savoir-faire, prolongée éventuellement par un volet d'assistance technique. Il est par ailleurs devenu normal que la formation des personnels du client soit contractuellement prévue suivant un organigramme précis. L'organisation et la gestion intéressant tous les circuits de la future unité (des approvisionnements à la commercialisation des produits) sont dès lors extrêmement importantes. En bref, on peut dire qu'on est arrivé des contrats "clefs en main"<sup>1/</sup> aux formules de contrats "produits en main"<sup>2/</sup> ou "marché en main", en passant par toute une série de formules intermédiaires combinant ces divers composants avec plus ou moins de vigueur.

---

1/ Il s'agit de "la fourniture d'un ensemble industriel comprenant la conception, l'étude, la construction et la livraison en état de marche de la totalité des ouvrages et équipements pour un prix global forfaitaire et dans des conditions de production fixées".

2/ Dans le contrat "produit en main", le maître d'ouvrage confie à un entrepreneur contractant la responsabilité de concevoir un produit ainsi que de construire et d'équiper l'entreprise nécessaire à cette fin. L'entrepreneur doit concevoir le produit, définir le processus de fabrication, choisir l'équipement, construire et équiper l'usine, sélectionner et former le personnel local. Contrairement à ce qui se passe dans les contrats "clefs en main", l'entrepreneur contractant assume la responsabilité technique jusqu'au moment où les techniciens locaux s'estiment en mesure de prendre en charge la totalité des opérations de production.

### Aspects financiers

2. La mobilisation des fonds nécessaires à la réalisation d'un projet est devenue un art complexe passant par de nombreuses étapes depuis la première ébauche du projet jusqu'à la signature du contrat et à la mise en route. En effet, le financement d'un projet peut être décomposé en quelque 25 étapes successives, depuis les tentatives de définition de stratégies de financement jusqu'à l'approbation définitive des contrats de prêts. Certaines grandes sociétés d'engineering se sont dotées de services spécialisés<sup>3/</sup> dont le rôle est d'assurer ce que l'on pourrait appeler l'engineering financier d'un projet : un volet de l'engineering dont le rôle ne cesse de s'affirmer en même temps que les dimensions et le coût de très nombreux projets.

### Evolution des formes contractuelles et construction des échanges : la compensation

3. Le développement récent de la compensation a introduit dans les relations contractuelles un élément nouveau de grande importance, dans la mesure où la vente d'ensembles industriels ne donne plus seulement naissance à un flux financier mais à la nouvelle unité construite. Cette modalité nouvelle marque le passage de la vente d'ensembles industriels à des relations complexes de construction des échanges susceptibles de déboucher sur l'harmonisation des productions, voir à des accords de coopération industrielle.

4. Il y a diverses modalités de compensation : celles qui figurent sous les rubriques i) à iv) sont des exemples de formes classiques tandis que les rubriques v) et vi) constituent des tendances nouvelles :

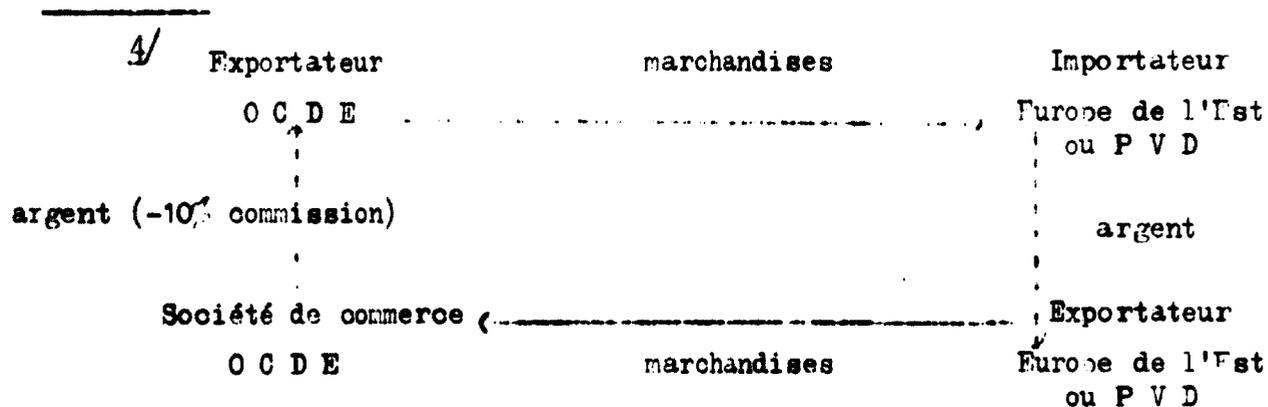
- i) Le troc est la forme extrême de la compensation : il n'implique aucune transaction monétaire ni aucune contrepartie il fait place la plupart du temps à des arrangements plus nuancés.

---

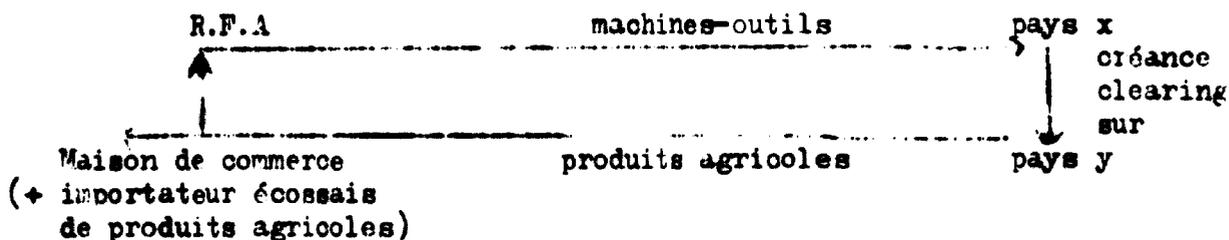
<sup>3/</sup> Voir Business International Money Report, 10 et 17 février 1978, "Project financing now to construct the optimum package".

ii) Les contrats de compensation<sup>4/</sup> : l'exportateur d'ensembles industriels accepte un paiement en nature pour la totalité ou pour une partie du contrat. La compensation à 100% s'apparente au troc, mais avec deux différences : l'apparition possible d'un tiers et la possibilité de règlements monétaires. La compensation partielle ne porte que sur une partie du marché, le solde étant réglé en devises.

iii) Les contrats "switch" jouent sur les accords d'échanges bilatéraux passés entre les pays socialistes et de nombreux pays en développement, appelés accords de clearing; ces contrats utilisent les créances clearing existant sur un pays pour se procurer les produits souhaités dans un autre pays<sup>5/</sup>.



5/ Un pays x utilise une créance clearing dont il dispose sur un pays y pour payer en produits agricoles que produit le pays y des machines-outils vendues par un exportateur de F.F.A.



Le circuit est bouclé grâce à l'intervention d'une société de commerce qui trouve un acheteur pour les produits agricoles et en verse l'équivalent monétaire à l'exportateur de machines-outils.

- iv) Les contrats d'achat réciproque par lequel l'exportateur s'engage à acheter (ou à faire acheter) des produits des pays (socialistes ou en développement) pour un certain pourcentage du montant du contrat et pendant une période déterminée. A la différence du type de contrat précédent, il y a échange de devises; en outre, l'exportateur ou un tiers peut choisir - dans certaines limites - les produits à acheter. Dans ce cas, deux contrats sont signés, un contrat de vente et un contrat d'achat; cela favorise les exportateurs dans la mesure où l'assurance à l'exportation porte sur la totalité et non sur le solde.
- v) Les accords de type "buy-back" ou achat en retour. C'est sous cette forme que les accords de compensation se développent actuellement le plus vite. L'exportateur accepte un paiement (partiel ou non) en produits fabriqués grâce aux équipements vendus (ammoniac contre usine d'ammoniac méthanol contre usine de méthanol).  
La concession de licences contre paiement en nature se situe également dans ce cadre. Les paiements sous forme de livraison de produits constituent souvent une première étape d'une évolution vers des relations plus complexes entre les partenaires.
- vi) Les accords "self-supporting" ou de sous-traitance. Lorsque dans le cadre d'un accord de "buy-back" le fournisseur (d'équipements) ou le concédant (d'une licence) acquiert la totalité de la production et continue à acheter les produits ainsi fabriqués même après que le prix a été entièrement acquitté, on s'achemine vers un accord de sous-traitance. Cela devient clair lorsque les produits achetés en retour sont incorporés comme pièces ou sous-ensembles dans un produit (ou ensemble) fabriqué par le fournisseur (le concédant de licence). On se situe alors dans le domaine de la coopération industrielle.

5. En bref, le lien qui s'établit entre compensation et coopération est plus ou moins clair suivant le type de compensation pratiqué :

- i) La relation est lointaine et floue quand des achats de chaussures ou de concentré de tomates compensent partiellement la vente d'équipements médicaux.
- ii) Le lien est beaucoup plus apparent dans le cas d'accords "buy-back" : vente d'une usine d'ammoniac compensée par l'achat en retour d'ammoniac sur une période de plusieurs années, ou bien vente d'une usine de méthanol compensée par l'achat en retour de méthanol, etc.
- iii) La relation est, en revanche, tout à fait évidente lorsque le produit en retour est incorporé dans le produit ou la gamme des produits fabriqués par le vendeur (produits de l'électronique ou de la mécanique). On est alors passé d'opérations ponctuelles (même si leur volume est important) et montées au coup par coup, à des opérations à long terme qui relèvent de la "sous-traitance" ou de la "co-production" et, en tout état de cause, de la coopération industrielle.

#### Quelques considérations sur les accords de compensation

6. Le phénomène de la compensation présente certains aspects contradictoire : alors que certaines administrations manifestent une profonde réticence à son égard, d'autres pays poussent activement dans ce sens; elle peut être considérée comme un mal nécessaire qui tend à devenir permanent et qui, en tout état de cause, se répand rapidement. De nombreuses administrations refusent d'adopter une position officielle sur la compensation car elles estiment qu'il s'agit d'un retour à la "barbarie" du troc qui bat en brèche la Charte de la Havane et tous les principes du GATT qui ont constitué le moteur de l'essor du commerce international depuis la fin de la seconde Guerre mondiale.

7. Par exemple, la COFACT en France se montre extrêmement réticente à couvrir des opérations d'exportation explicitement liées à des formes de compensation, il en est de même, semble-t-il de l'Exim aux Etats-Unis<sup>6/</sup>. L'attitude plus ouverte d'autres

---

6/ Voir Business International Money Report

organismes d'assurance, tels que l'ECCD, montre que les réserves de principe finissent par reculer devant la force du phénomène. Le gouvernement des Etats-Unis par exemple estime que près de 30% des échanges effectués entre les pays de l'OCDE et les pays socialistes font l'objet d'accords de compensation sous des formes diverses<sup>7/</sup>.

8. Les accords de compensation dépassent aujourd'hui largement le domaine des échanges Est-Ouest; les relations entre pays pétroliers et pays industrialisés et, plus largement encore, entre pays en développement et pays industrialisés sont touchées par ce phénomène, comme par exemple :

- i) L'Iran passe ou négocie des contrats pour l'échange de pétrole contre des équipements ou des ensembles industriels :
  - Avec l'Italie : 6 000 barils de pétrole par jour contre des installations sidérurgiques d'une valeur de 1 milliard de dollars;
  - Avec le Royaume-Uni : pétrole contre divers types d'armements<sup>8/</sup> et d'équipements;
  - Avec la Grèce : pétrole contre services et travaux d'entreprises grecques<sup>9/</sup>.
- ii) L'Algérie a passé de son côté plusieurs contrats mettant en oeuvre des compensations. La presse spécialisée signale que la capacité d'accepter et de proposer des compensations constitue un atout pour les firmes souhaitant exporter des marchés dans ce pays.
- iii) Le Brésil s'efforce de négocier des contrats lui permettant d'échanger les produits agricoles dont il dispose (sucre, riz, soya) contre le pétrole dont il doit importer la plus grande partie.

---

<sup>7/</sup> A cet égard, voir Business Eastern Europe des 17 décembre 1976, 5 août 1977, 3 février 1978, 17 février 1978, etc.

<sup>8/</sup> On sait qu'en matière de contrats d'armements, la compensation est facilement acceptée depuis longtemps; elle constitue souvent une condition, par exemple dans le contrat passé entre la Belgique, les Pays-Bas, le Danemark d'une part et les Etats-Unis, d'autre part, pour l'achat d'armes.

<sup>9/</sup> Voir Business Europe du 5 août 1977.

9. Les accords de compensation se développent également entre pays industrialisés : c'est notamment le cas de la Finlande, qui demande au Royaume-Uni une contre-partie de 100% pour compenser l'achat d'avions d'entraînement, du Canada, qui demande des compensations industrielles pour des achats d'équipement en Europe, ou de la France, qui a tendance à subordonner l'achat d'avions étrangers à la commande de sous-ensembles destinés à ces avions.

La compensation, un phénomène qui tend à devenir permanent

10. On estime que dans les cinq prochaines années, les accords de compensation pourraient intéresser jusqu'à 40% du commerce Est-Ouest et jusqu'à 6 à 10% de la totalité des échanges mondiaux; on comprend, dans ces conditions, que de nombreuses instances se mettent - encore officieusement - à évaluer et à analyser une réalité avec laquelle il faut vivre et dont il faudrait, si possible, retirer le maximum d'avantages.

11. Les pays socialistes ont été les premiers à utiliser systématiquement l'avantage dont ils disposent lorsqu'ils se portent acheteurs sur des marchés qui ont tendance à stagner; ils ont appris à jouer efficacement de l'atout de l'acheteur et ils en usent comme d'un moyen de rééquilibrer leurs échanges. Les pays en développement, auxquels les pays industrialisés emboitent désormais le pas, s'orientent aussi vers des échanges organisés de façon plus systématique. Il apparaît aujourd'hui que le moment est presque passé où les services du commerce extérieur pouvaient se contenter d'évaluer leurs exportations possibles sans se préoccuper de ce qu'ils achèteraient en retour sur les différents marchés prospectés. Pareille conception du commerce extérieur envisagé sous l'angle du maintien et de l'élargissement des parts de marché tend à s'effacer devant la contrainte de plus en plus affirmée de lier les achats aux ventes et les ventes aux achats, c'est-à-dire de construire les échanges.

12. Même si les instances officielles des pays de l'OCDE dénoncent systématiquement la compensation ou hésitent encore à y recourir, il n'en est pas de même pour un grand nombre de firmes industrielles, commerciales ou financières. Certaines des plus grandes firmes industrielles, mais aussi d'autres moins importantes, acceptent

de conclure des accords de compensation, elles en prennent même l'initiative. Par exemple, une grande société occidentale a créé une filiale commerciale spécialisée dans la prospection des produits (agricoles ou autres) disponibles dans des pays en développement, qui manquent de devises convertibles, afin de dégager une contre-partie à la vente des automobiles qu'elle commercialise. Ce type d'accord favorise l'essor des sociétés de commerce international; il s'agit de sociétés affiliées à de grands groupes industriels sur le mode des shoshas japonaises (ou coréennes) ou de sociétés indépendantes ou affiliées à des banques ayant leur siège à Vienne, Hambourg, Londres ou Amsterdam : c'est le cas par exemple de la Centro-Bank<sup>10/</sup> de Vienne, dont le chiffre d'affaires est passé de 2 millions à 55 millions de dollars entre 1975 et 1976.

13. Les banques elles-mêmes se réjouissent du développement des accords de compensation, du moins certaines catégories de banques pour certains types de prêts... Les accords de compensation et, en particulier, les accords de "buy-back" donnent naissance à un flux de marchandises à moyen et à long terme. Ce flux fournit la garantie réelle que recherche tout banquier pour justifier les prêts qu'il consent, surtout s'il s'agit de prêts (en euromonnaie) non couverts ou partiellement couverts seulement par une assurance officielle du type Hermès, ECGD ou Exim.

Il y a donc tout lieu de conclure que les accords de compensation ont tendance à devenir un arrangement contractuel de toute première importance dont il faut inventorier toutes les incidences positives et les possibilités qu'il offre d'intensifier la coopération.

#### De la compensation à la coopération

14. Au départ, les accords de compensation se développent sur un terrain peu familier aux firmes et aux gouvernements des pays développés à économie de marché; ils doivent s'y engager bon gré mal gré, subissant d'abord l'initiative de leurs partenaires puis

---

<sup>10/</sup> Filiale de banques et sociétés italienne, espagnole, britannique, allemande, autrichienne, française, japonaise et polonaise. Voir Business Eastern Europe du 18 mars 1977.

la saisissant à leur tour. Dans ce contexte les accords de compensation prennent parfois l'allure d'instruments fondant un rapport de force, par exemple :

- De la part des organismes d'achat des pays socialistes, la demande de compensation peut constituer un moyen de pression pour faire baisser le prix consenti par le vendeur,
- D'autre part, certaines grandes sociétés occidentales jugent avoir fait bon usage de la compensation pour retarder la cession d'une licence jusqu'au moment où elle devenait profitable.

15. Vue sous un autre angle, la compensation peut permettre aux pays socialistes de disposer à l'Ouest d'un réseau de commercialisation de leurs produits sans avoir consacré de ressources à la mise en place de ce réseau; par contre, la prise en charge par des firmes occidentales de la commercialisation de ces produits à l'Ouest leur permettrait de dresser un écran entre la production à l'Est et la commercialisation à l'Ouest et de conserver ainsi la maîtrise du processus.

16. Les relations édifiées sur la base de la compensation sont des relations à moyen ou à long terme, s'étendant sur 10 ans plutôt que sur cinq ans. Elles ouvrent pour des partenaires venant d'environnements différents une longue période d'étroite collaboration. On constate que ces relations de co-production et de coopération ont parfois tendance à déboucher sur des entreprises communes de mise au point de procédés et de produits et, finalement, de recherche (R -D). Ces relations se fondent sur l'avantage mutuel : élargissement d'un marché et abaissement de certains coûts, d'une part, accès à des séries plus longues, acquisition ou maîtrise de techniques nouvelles, d'autre part. Dans la pratique, les accords de compensation, au sens de co-production et de coopération, sont désormais un instrument efficace du transfert des techniques où l'achat en retour du produit fabriqué sous licence constitue une forte incitation à l'efficacité du transfert.

#### De la compensation aux accords élargis

17. Dans certains milieux, on semble considérer les contrats de compensation non pas comme un pis-aller mais comme une étape initiale à dépasser, ce dépassement s'effectuant notamment dans deux directions : l'approfondissement des relations bilatérales et l'élargissement des arrangements triangulaires et multilatéraux.

- i) L'approfondissement des relations bilatérales. Les accords de "buy-back" sont , après tout, limités par la capacité d'importation des pays développés à économie de marché, mais aussi par les possibilités d'exportation des pays en développement. Il s'agit alors d'ajuster les productions lancées dans les pays en développement pour les aligner sur les besoins des marchés des pays développés, de telle façon que ces opérations présentent un attrait égal pour les deux parties<sup>11/</sup>. On passe alors d'accords ponctuels à long terme à une harmonisation fondée sur l'ajustement des flux réels des stratégies de développement industriel; c'est bien là le fondement de la coopération industrielle.
- ii) Elargissement des arrangements triangulaires et multilatéraux. Les accords de compensation n'enferment pas les partenaires dans un bilatéralisme étroit et sans issue. Les organismes des pays socialistes recherchent activement la collaboration avec des firmes occidentales pour s'implanter sur des marchés tiers. Par ailleurs, de nouveaux partenaires industriels dans les pays en développement frayent parfois le chemin vers de nouveaux marchés tiers (dans le Tiers Monde) à de grandes sociétés occidentales d'ingénieurs-conseils et de fournitures d'équipements. Les firmes occidentales prennent également l'initiative de proposer à l'URSS et à d'autres pays socialistes de coopérer à des projets industriels axés sur des pays tiers.

18. Les accords de compensation constituent d'une manière générale un des éléments de ces constructions complexes où le transfert des techniques est lié à un élargissement des marchés et où des architectures tout à fait originales s'édifient en lieu et place de l'édifice miné du libre échange, mais dont l'efficacité doit, en tout état de cause, être analysée en tenant compte des résultats bien modestes obtenus par les pays en

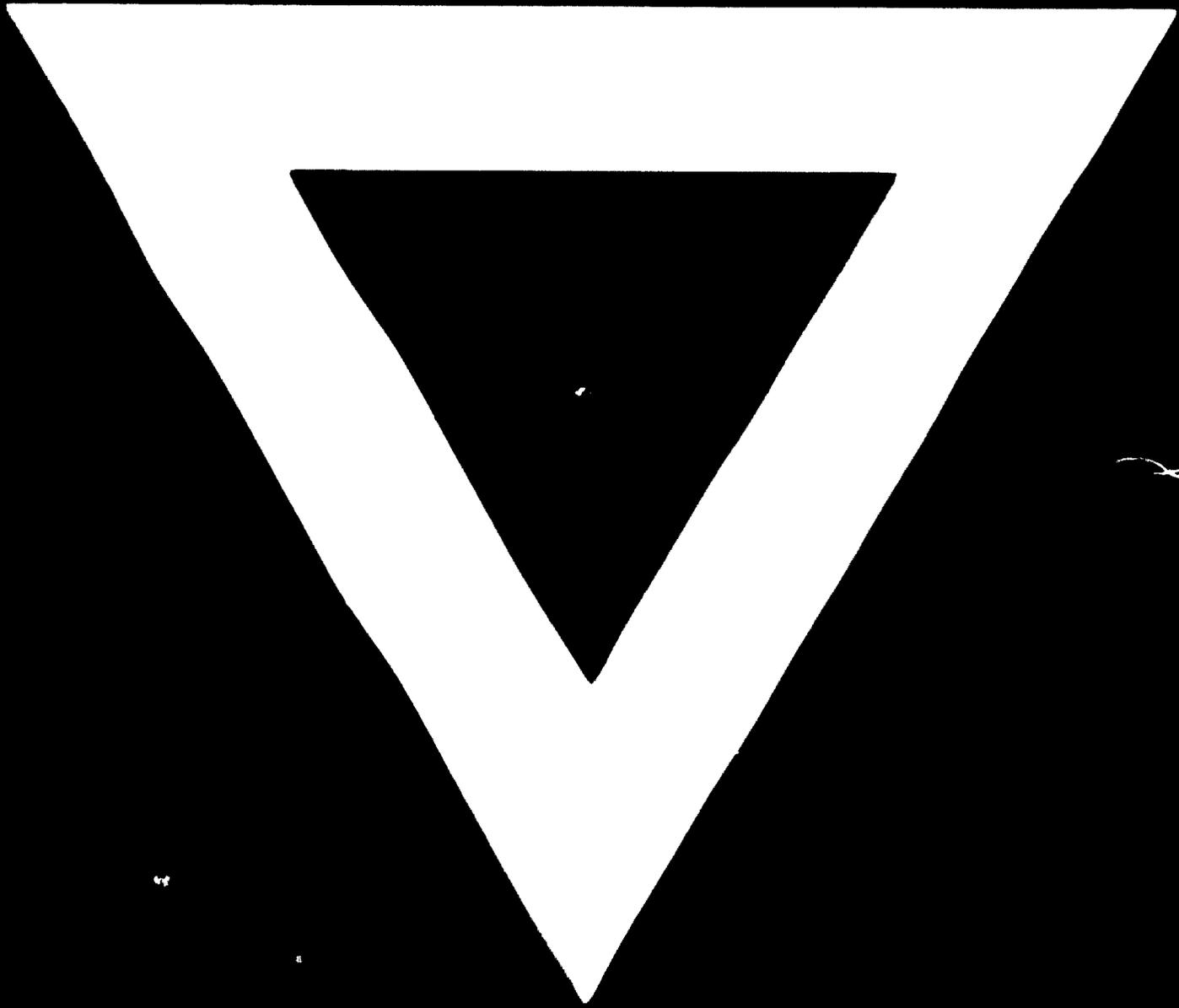
---

11/ Business Eastern Europe du 9 décembre 1977.

en développement dans le cadre d'un système généralisé de préférences. Avant d'essayer de dégager les incidences de cette évolution des formes contractuelles dans l'optique de la coopération industrielle et de s'interroger sur le rôle des sociétés, des Etats et des organisations multilatérales en cause, il importe de revenir à une méthode plus subtile en analysant les problèmes que pose toute entreprise de coopération.

- - - - -

**G - 558**



**81 . 08 . 21**