



**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.

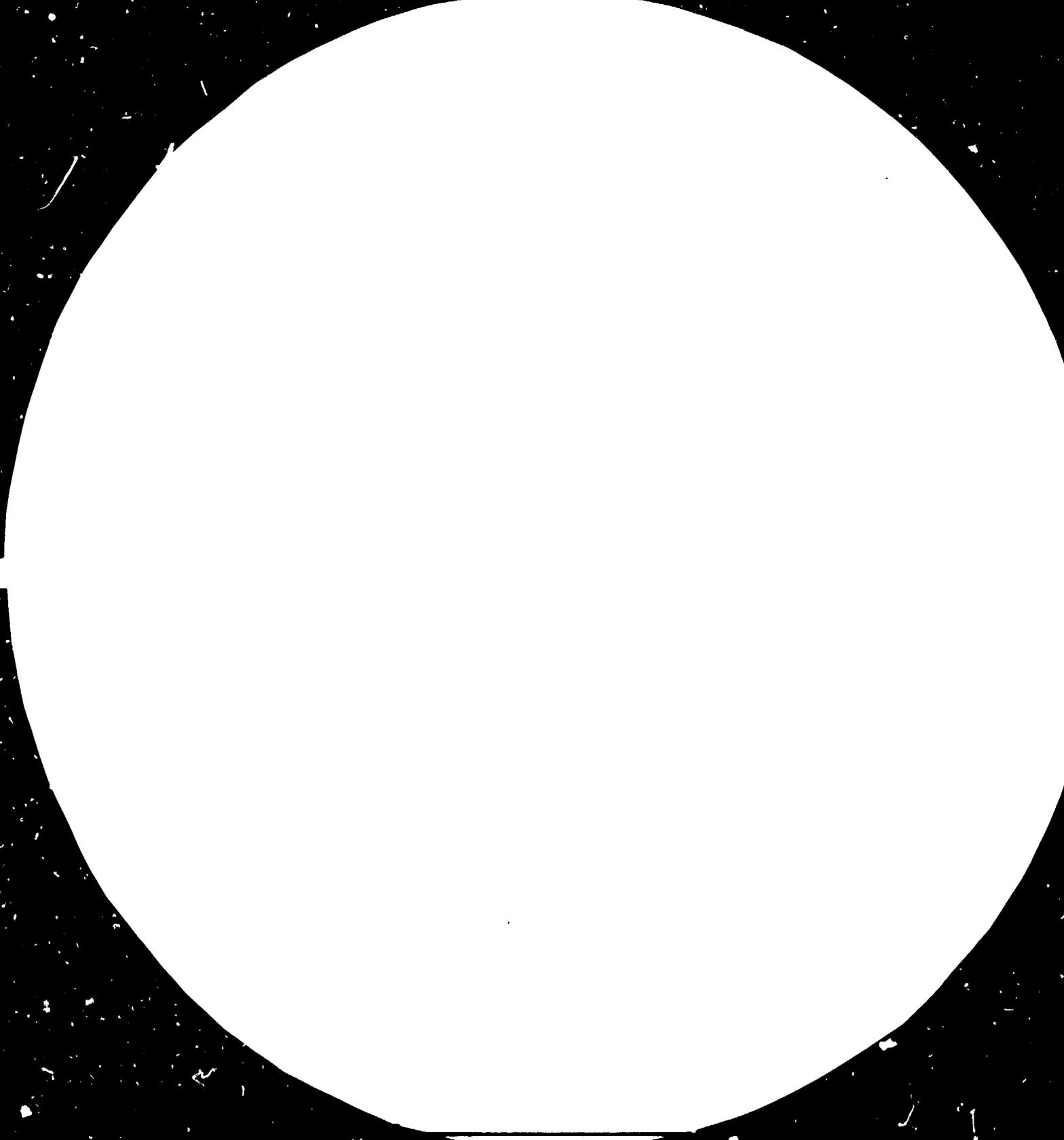
## FAIR USE POLICY

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)





MICROCOPY RESOLUTION TEST CHART

NATIONAL BUREAU OF STANDARDS  
STANDARD REFERENCE MATERIAL 1010a  
(ANSI and ISO TEST CHART No. 2)



13946-F



Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

Distr. LIMITEE

ID/WG.427/11  
27 août 1984

FRANCAIS

Original : ANGLAIS

Deuxième Consultation sur l'industrie alimentaire  
et plus particulièrement sur les huiles  
et graisses végétales

Copenhague (Danemark), 15-19 octobre 1984

LES CONTRATS DANS LE SECTEUR DE L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE :  
TENDANCES ET PROBLEMES\*

Document d'information

établi par

Jerzy Cieslik  
Consultant de l'ONUDI

2631

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

V.84-89521

	<u>Page</u>
INTRODUCTION	3
I. CARACTERISTIQUES PRINCIPALES DES CONTRATS CONCLUS DANS LE SECTEUR ALIMENTAIRE	5
1. Types de contrats	5
2. Durée du contrat	6
3. Redevances et paiements	7
4. Les partenaires	7
II. STRUCTURE, FONCTIONS ET ELEMENTS COMMUNS DES ACCORDS CONTRACTUELS	9
1. Introduction	9
2. Assistance technique et accord de licences	9
3. Accords de licence pure	10
4. Accords concernant les services techniques	11
5. Contrats de gestion	11
6. Coentreprises	13
7. Conclusions	14
III. PROBLEMES CRITIQUES CONCERNANT LES CONTRATS CONCLUS DANS LE SECTEUR DE L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE	15
1. Introduction	15
2. Clauses tendant à l'amélioration de l'approvisionnement en matières premières	15
3. Formation du personnel national	16
4. Contrôle de qualité	18
5. Assistance en matière de recherche-développement	19
6. Organisation des systèmes de distribution et de commercialisation	20
7. Droit d'exporter	21
CONCLUSIONS	23

## INTRODUCTION

1. Dans l'industrie alimentaire des pays en développement, la participation des entreprises locales à diverses formes de coopération internationale est restée longtemps marginale, sauf dans des enclaves où l'on traitait les exportations, en raison principalement de l'échelle limitée des opérations, de la simplicité de la technologie utilisée et du manque d'expérience du partenaire local.

Toutefois, ces dernières années, la coopération au niveau des entreprises s'est développée, surtout par suite de l'augmentation rapide de la production et des ventes de produits alimentaires de marque dans les pays en développement. En conséquence, un nombre croissant de sociétés de traitement des produits alimentaires des pays en développement passent des arrangements contractuels de divers types avec des partenaires étrangers.

2. La première Consultation sur l'industrie alimentaire, qui a eu lieu à La Haye (Pays-Bas) en novembre 1981, a recommandé que l'ONUDI "élabore une liste récapitulative des éléments spécifiques qu'il est suggéré d'inclure dans les accords permettant entre les partenaires une coopération efficace, fondée sur l'avantage mutuel, et portant aussi sur cet élément important qu'est la formation"<sup>1/</sup>.

3. En vue d'appliquer la recommandation de cette réunion, le secrétariat de l'ONUDI a effectué, dans un premier temps, une étude empirique des accords actuels afin d'évaluer la pratique des sociétés des pays en développement passant des arrangements contractuels avec leurs homologues à l'étranger dans le secteur alimentaire. Cette enquête empirique devrait permettre d'identifier :

- Les principales caractéristiques des contrats conclus dans le secteur alimentaire;
- Les fonctions, la structure et les éléments communs des types les plus courants de contrats;
- Les problèmes critiques que soulève la satisfaction des besoins du partenaire local des pays en développement concluant ces contrats.

4. Afin de rassembler des renseignements généraux pour cette étude, le secrétariat de l'ONUDI a demandé aux institutions publiques des pays en développement participant au système d'échange de renseignements techniques<sup>2/</sup> de communiquer leur expérience en matière d'arrangements contractuels dans le

---

<sup>1/</sup> Rapport de la première Consultation sur l'industrie alimentaire, La Haye (Pays-Bas), 9-13 novembre 1981. ONUDI, ID/278, p. 6, alinéa 2.

<sup>2/</sup> Institutions publiques chargées de l'évaluation et de l'enregistrement des accords de transfert technologique.

secteur de l'industrie alimentaire et surtout dans le secteur des huiles et graisses végétales, des industries laitières, du traitement des fruits, de la viande, et du sucre<sup>3/</sup>. Cette étude est fondée sur les données suivantes :

- Information de base (y compris le type de contrat, la branche d'industrie, la durée du contrat, l'origine du partenaire étranger, le mode de paiement et le montant de ce dernier) sur 198 contrats fournis par les pays du Pacte andin, l'Argentine, le Brésil, l'Inde, la Malaisie, le Nigéria et la Corée du Sud. Ces renseignements ont servi essentiellement à identifier les tendances générales et les principales caractéristiques des contrats conclus dans le secteur de l'industrie alimentaire;
- Des exemplaires de 16 contrats et ensembles de contrats. Disposer d'exemplaires des contrats a permis de procéder à une analyse plus détaillée de leur structure, de leurs fonctions, de leurs éléments communs ainsi que d'identifier les aspects critiques des contrats conclus dans l'industrie alimentaire.

5. Parmi les 198 contrats inclus dans l'échantillon, l'industrie laitière représentait 22 % au total, l'industrie des huiles et graisses végétales 15 %, l'industrie du traitement des fruits 10 %, l'industrie de la viande 10 % et l'industrie du sucre 7%. La proportion relativement élevée du groupe 3121 de la CITI intitulée "Fabrication de produits alimentaires non classés ailleurs" (16 %) peut s'expliquer par le fait que ce groupe comprend divers produits de marque (aliments pour nourrissons, café, café et thé traités, épices) fabriqués traditionnellement avec la technologie étrangère, avec participation directe au capital social.

6. Parmi les partenaires étrangers concluant des contrats dans le secteur de l'industrie alimentaire, les sociétés des Etats-Unis d'Amérique et du Japon ont joué un rôle prédominant, puis celles d'autres pays développés à économie de marché, dont la Grande-Bretagne, les Pays-Bas et la Suisse<sup>4/</sup>.

7. Les conclusions figurant dans le présent document devraient faciliter l'élaboration d'une liste récapitulative complète et détaillée des éléments à inclure dans les contrats. Le présent document vise aussi à illustrer les incidences juridiques de la coopération internationale en vue d'attirer l'attention des responsables au sein du gouvernement et de l'industrie sur les aspects critiques des contrats conclus dans le secteur alimentaire.

<sup>3/</sup> L'analyse a été limitée à la catégorie de la CITI 311-312 intitulée "Industries alimentaires".

<sup>4/</sup> Dans un certain nombre de cas, les deux partenaires étaient originaires de pays en développement.

I. CARACTERISTIQUES PRINCIPALES DES CONTRATS CONCLUS  
DANS LE SECTEUR ALIMENTAIRE

1. Types de contrats

8. L'analyse ne couvre pas toute la gamme des contrats actuels, en raison de l'insuffisance des données disponibles<sup>5/</sup>. Ceux qui sont inclus dans l'étude se rapportent essentiellement aux catégories suivantes de contrats, que l'on trouve souvent dans l'industrie alimentaire :

a) Accords d'assistance technique et de licence : Ceci est le type le plus courant de contrat<sup>6/</sup>. Dans le cadre de ce genre d'arrangements, la fourniture de savoir-faire et/ou d'une marque de fabrique (l'octroi de licences d'exploitation de brevets était moins courant) est souvent complétée par des dispositions concernant divers services qu'il est nécessaire de rendre pour permettre l'assimilation efficace de la technologie acquise. Les arrangements typiques de collaboration portent sur la supervision de la production et la supervision administrative, la formation et la gestion de la construction.

b) Les contrats de services techniques, y compris les contrats de gestion : Il s'agit d'accords qui régissent la fourniture de divers services n'entraînant pas la transmission de droits de propriété comme les services consultatifs, les services d'ingénierie, de commercialisation, de gestion, etc.<sup>7/</sup>. Au sein de ce groupe, le contrat de gestion apparaît clairement comme une catégorie distincte en raison des relations à la fois à long terme et quotidiennes entre les partenaires.

c) Accords de licence pure : Ces accords (dans la plupart des cas il s'agit de l'utilisation de marques déposées) contiennent des dispositions se rapportant exclusivement à la transmission des droits de propriété industrielle entre celui qui octroie la licence et celui qui la prend<sup>8/</sup>. Les licences concernant les marques

---

<sup>5/</sup> Plusieurs catégories importantes de contrats, comme les contrats clefs en main, les contrats de fourniture de machines et d'équipements, les accords de règlement en produits, etc. n'ont pas été inclus dans cette analyse, étant donné qu'ils n'ont pas besoin d'être acceptés par les institutions chargées d'enregistrer les accords de transfert de technologie. En conséquence, on ne disposait pas de renseignements sur ces arrangements.

<sup>6/</sup> Dans l'échantillon, plus de la moitié des accords appartenait à cette catégorie.

<sup>7/</sup> Environ 10 à 15 % de tous les contrats étudiés appartenait à ce groupe.

<sup>8/</sup> Les accords de licence pure représentaient moins de 10 % du total des échantillons.

déprécier sont accordées généralement pour des produits de marque comme les produits alimentaires pour les nourrissons, les spécialités alimentaires, le thé et le café traités, etc.

d) Accords de coentreprise : Il convient d'établir une distinction nette entre les accords de coentreprise et le partage du capital social entre les partenaires locaux et étrangers sans accord en bonne et due forme<sup>2/</sup>. Bien qu'une participation mixte au capital social ait été constatée dans 20 % environ de tous les contrats, dans un petit nombre de cas, les droits et les obligations des partenaires avaient été définis dans l'accord de coentreprise.

9. L'analyse empirique a révélé aussi que les groupes de contrats associés sont tout à fait courants dans le secteur de l'industrie alimentaire. Dans de nombreux cas, plus d'un contrat est conclu avec le même partenaire étranger à propos d'un projet d'investissement donné. En outre, les contrats se doublent souvent (officiellement ou non) du contrôle du capital social de l'entreprise locale par le partenaire étranger. Les conséquences de la conclusion de groupes de contrats sont examinées en détail au chapitre II.

## 2. Durée du contrat

10. L'enquête a révélé une tendance nette quant à la durée des contrats : 60 % environ de tous les contrats ont été signés et approuvés pour une période de cinq ans par les institutions chargées de les enregistrer. Il a été constaté que les accords portant sur les services d'ingénierie et les services consultatifs étaient de plus brève durée. D'autre part, il y avait très peu de contrats dépassant une période de 10 ans. La tendance à limiter la durée du contrat à cinq ans au maximum semble être le résultat d'une intervention de l'Etat dans le processus du transfert de la technologie en vue d'éviter que les paiements ne se prolongent au-delà de la période nécessaire pour l'assimilation effective de la technologie. Dans le cas où il s'impose manifestement que la durée du contrat soit plus longue, une extension du contrat est généralement envisagée, après évaluation des résultats obtenus au cours de la période initiale.

---

<sup>2/</sup> Une catégorie supplémentaire, bien distincte, est celle de l'opération en association contractuelle où il y a mise en commun des ressources sans partage du capital social.

### 3. Redevances et paiements

11. En ce qui concerne le mode de paiement appliqué dans les contrats conclus dans le secteur alimentaire, il convient de se souvenir que la majorité des contrats étudiés concernaient des services techniques et des licences où les redevances constituent la forme habituelle de paiement. On a constaté que, dans 43 % des contrats il n'était stipulé que des redevances, alors que dans 21 % des contrats la rémunération des partenaires étrangers avait consisté en honoraires (somme forfaitaire, honoraires initiaux, honoraires payés par acomptes, etc.). Les contrats où les redevances étaient combinées avec des honoraires représentaient seulement 5 % du total. Pour les 31 % restants ou bien aucun paiement n'était stipulé ou bien on ne disposait pas d'informations sûres.

12. Parmi les contrats qui comportaient le paiement de redevances, la ventilation par taux de redevance était la suivante :

<u>Taux de redevance (en pourcentage)</u>	<u>Pourcentage de l'échantillon</u>
moins de 1 %	7,5
1 - 2,9 %	46,2
3 - 4,9 %	23,8
5 - 6,9 %	17,5
7 - 9,9 %	2,5
10 % ou plus	2,5
	<hr/>
	Total 100,0

13. Dans la majorité des contrats, les redevances étaient fixées à un taux situé entre 1,5 et 3 %. En règle générale, les redevances fixées étaient appliquées quels que soient le volume des ventes ou celui de la production. Sauf dans un petit nombre de cas, la valeur des ventes nettes servait de base pour calculer le montant du paiement dû au partenaire étranger.

### 4. Les partenaires

14. Des renseignements obtenus de certains pays en développement, il ressort que les sociétés transnationales sont les partenaires les plus fréquents en ce qui concerne les contrats conclus dans l'industrie alimentaire, surtout dans le cas des grands projets exigeant un volume élevé de capital, une technologie

à grande échelle et une forte expérience de la commercialisation et de la gestion. Dans ce genre de projet, on a trouvé très souvent le contrôle du capital social constaté à propos des 20 % de contrats susmentionnés<sup>10/</sup>. D'autre part, les entreprises d'Etat, ainsi que les petites et moyennes entreprises étaient moins fréquentes comme partenaires des deux côtés (c'est-à-dire du côté des pays développés et du côté des pays en développement).

---

<sup>10/</sup> Il ressort des renseignements plus détaillés reçus du Brésil que, sur les 20 contrats les plus importants conclus entre 1965 et 1980 dans l'industrie alimentaire, 11 l'ont été entre sociétés mères (généralement des STN) et des filiales à participation majoritaire et 4 entre des sociétés mères et des partenaires à participation minoritaire.

## II. STRUCTURE, FONCTIONS ET ELEMENTS COMMUNS DES ACCORDS CONTRACTUELS

### 1. Introduction

15. On trouvera dans le présent chapitre une analyse sommaire de la teneur des arrangements contractuels permettant de distinguer les sections principales, l'ordre des dispositions, etc. Cette analyse devrait fournir un cadre permettant de définir la structure, les fonctions, les éléments communs et les modalités des accords les plus souvent utilisés dans l'industrie alimentaire. Les contrats examinés sont considérés comme des outils légaux appropriés pour l'expansion de l'industrie alimentaire dans les pays en développement. Une telle démarche comporte des implications capitales en ce qui concerne la méthode à suivre : tout d'abord, dans le cas où, pour un projet donné, il existe deux contrats ou davantage, ceux-ci sont évalués ensemble en dépit du fait que chacun d'eux représente officiellement une personne morale distincte. En deuxième lieu, du point de vue de la réalisation du projet, les accords signés entre une société mère et ses filiales ont généralement des fonctions différentes de celles d'accords analogues conclus entre des partenaires sans liens de parenté. Un facteur essentiel de notre analyse a été la question du contrôle du capital social de l'entreprise bénéficiaire par la société étrangère fournissant la technologie et/ou les services.

### 2. Assistance technique et accord de licences

16. Un accord composite de ce type est le plus souvent utilisé comme instrument légal pour des opérations d'octroi de droits de propriété, de transfert de connaissances techniques et d'apports de services entre partenaires n'ayant pas de liens de parenté. En général, des accords de cette nature sont bien structurés et dans une mesure conforme en ce qui concerne la présence et la place des principales sections et sous-sections. Les groupes de dispositions communes sont les suivants :

- Préambules;
- Définitions;
- Objet et portée du contrat;
- Obligations du fournisseur et services fournis par celui-ci;
- Rémunération du fournisseur;

- Durée, prolongation et fin de l'accord;
- Contrôle de la qualité;
- Garanties;
- Arbitrage;
- Législation applicable.

17. En ce qui concerne les modalités et les éléments spécifiques, il convient de mentionner tout d'abord le cas de deux accords distincts mais connexes (assistance technique et licence). Ces cas peuvent créer des problèmes pour les services officiels chargés d'approuver les accords car il est facile d'oublier les liens existants. De plus, ces accords sont souvent combinés avec une participation minoritaire au capital social. Enfin, il existe des différences considérables quant au niveau de détail en ce qui concerne la définition des obligations et le champ d'application des services à fournir par le bailleur de licence. Enfin, dans certains cas, on a noté des dispositions restrictives telles que clause de non-concurrence, interdiction des exportations, etc.

### 3. Accords de licence pure

18. Les accords de licence pure sont généralement conclus entre des entreprises mères et des filiales dans lesquelles elles ont des participations majoritaires. Dans ces circonstances, il est évident que l'objet essentiel de ces accords est de protéger la position du partenaire étranger (en général une STN) sur le marché local et de renforcer son poids dans les négociations avec les partenaires locaux.

19. La structure et la teneur des accords de licence pure sont relativement normalisées : les principales dispositions communes portaient notamment sur les points suivants :

- Préambules;
- Droit à utiliser la marque commerciale;
- Respect des normes de qualité;
- Droit d'inspection;
- Conditions de paiement;
- Durée, prolongation et fin de l'accord;
- Clauses restrictives (pas d'utilisation de marques commerciales analogues, pas de vente de produits concurrents, restrictions aux exportations, annulation du droit à l'utilisation de la marque commerciale après la fin de l'accord);
- Arbitrage;
- Législation applicable.

20. On a noté en général que ces accords étaient élaborés unilatéralement. On constate en effet l'inclusion de nombreuses dispositions visant à protéger les intérêts du donneur de licence alors que l'étendue et le type des services à fournir par le partenaire étranger pour faire démarrer la fabrication du produit sous licence ne sont pas mentionnés.

#### 4. Accords concernant les services techniques

21. Les accords concernant les services techniques qui ont été examinés sont très divers du fait de leurs liens avec des projets d'investissements différents à des stades de réalisation différents. Ces accords couvrent donc une très grande variété de services et il est difficile d'établir une liste d'éléments communs.

22. En général la présentation n'est pas uniforme et la majorité des documents concernant les accords de services techniques ne sont pas établis de manière satisfaisante. Les contrats sont mal structurés, des dispositions importantes manquent et l'ordre des clauses est souvent l'effet du hasard. Une présentation normalisée sous la forme d'une liste de contrôle pourrait aider les entreprises des pays en développement à négocier des accords de services techniques avec des partenaires étrangers.

#### 5. Contrats de gestion

23. Dans leur majorité, les contrats de gestion choisis comme échantillons ont été signés par diverses sociétés locales avec le même fournisseur de services en matière de gestion. Ces contrats sont correctement formulés et presque identiques. Les principales sections et sous-sections sont les suivantes :

- Gamme des services attendus du fournisseur (activités opérationnelles à diriger, description de postes, formation, rapport au Conseil d'administration, direction et contrôle du personnel);
- Dépenses remboursables et paiements des services de gestion (informations à l'intention du bénéficiaire, remboursement des frais, salaires du personnel affecté à la gestion, redevances perçues pour les services de gestion, délais de paiement);
- Obligations générales du bénéficiaire (désignation du fonctionnaire chargé des liaisons au jour le jour entre le Conseil d'administration et le président, obligation d'embaucher du personnel, limites de la responsabilité du fournisseur et assurance contractée par le bénéficiaire contre divers dommages, permis d'immigration et de travail,

- Coût de recrutement et de rapatriement, logement du personnel affecté à la gestion, transport, enseignement);
- Différends et arbitrage (règlement des différends);
- Durée et fin du contrat (validité et prolongation du contrat, fin, force majeure);
- Conditions générales (notes, rapports et mémoranda dont dispose le bénéficiaire, application des lois locales, dispositions prises au titre du contrat, sous-traitance des travaux, adresses des parties auxquelles doivent être adressées les notes et notifications, changements et modifications du contrat);
- Appendices (description du poste du directeur général, du directeur de l'usine, du directeur des ventes et de la commercialisation et de l'ingénieur en chef).

24. L'examen de contrats identiques ou presque identiques conclus par un fournisseur étranger de services en matière de gestion avec plusieurs partenaires des pays en développement fait ressortir le problème plus général du poids inégal des partenaires dans les négociations. Au cours de celles-ci, les entreprises des pays en développement ont généralement affaire à des entreprises étrangères très expérimentées. Il est fréquent que le partenaire étranger propose dès le début un projet de contrat déjà prêt. Dans ce cas, il est difficile pour le partenaire local d'introduire des dispositions différentes dans la version finale du contrat pour tenir compte de ses propres intentions.

25. Une analyse plus détaillée des dispositions des contrats fait ressortir que les droits et devoirs des deux partenaires sont parfois exprimés d'une manière inégale.

26. Il faut considérer d'une autre manière les contrats relatifs à la gestion conclus entre sociétés mères et filiales<sup>11/</sup>. En général, ils ont une portée limitée et ne contiennent que quelques dispositions essentielles : leur principal rôle est de renforcer la position de l'entreprise étrangère à l'égard du partenaire local au-delà de la relation résultant du partage du capital social.

---

<sup>11/</sup> Un accord de cette catégorie figure dans l'échantillon.

## 6. Coentreprises

27. Bien qu'il n'existe pas de coentreprise typique<sup>12/</sup>, on peut cependant relever plusieurs caractéristiques communes. L'une d'elles est l'existence d'un accord principal entre les partenaires constituant la coentreprise ("Accord d'association") complété par des contrats entre la société nouvellement constituée et le partenaire étranger.

28. Les éléments communs de l'accord principal sont les suivants :

- Préambule;
- Constitution de la société;
- Transfert et émission d'actions;
- Conseil d'administration;
- Référence aux accords "connexes"
- Arbitrage;
- Législation applicable.

29. Les aspects détaillés du fonctionnement de la coentreprise sont régis par les contrats "connexes" mentionnés explicitement dans l'accord principal. Il s'agit d'accords concernant les services techniques, les licences, la gestion, les services consultatifs et la distribution. Lors de la négociation des accords de coentreprise, il semble donc qu'une attention particulière devrait peut-être accorder à la formulation correcte des contrats "connexes". De toute évidence, avec de tels contrats, le partenaire étranger peut avoir sur le fonctionnement quotidien de la coentreprise une influence réelle plus importante que le partage du capital social ne pourrait le justifier.

30 La présence d'un "Mémoire d'accord de coentreprise" hybride dans l'échantillon fait ressortir la nécessité d'arrangements contractuels pour régir la période précédant la constitution de la société. Dans l'accord mentionné ci-dessus, les partenaires ont indiqué leur intention de constituer une coentreprise. Cependant, du fait des incertitudes concernant l'acceptation du produit sur le marché local et l'approbation du gouvernement, les parties ont décidé de commencer à réaliser le projet dans le cadre du programme d'assistance technique. L'accord comportait deux types de dispositions concernant la capitalisation des dépenses pour services techniques rendus par le partenaire étranger qui pouvaient être considérées soit comme des dépenses préalables à la constitution de la société soit comme le paiement des services au cas où le projet de coentreprise ne se matérialiserait pas.

---

<sup>12/</sup> "Manuel de l'élaboration d'accords pour la création d'entreprises communes dans les pays en développement", ONUDI, ID/68, Nations Unies, New York 1971, p. 1.

7. Conclusions

31. L'examen des données empiriques auquel il a été procédé aux chapitres I et II permet de se faire une image claire concernant les caractéristiques principales, les fonctions, les éléments communs et les modalités des accords contractuels utilisés dans l'industrie alimentaire des pays en développement. L'analyse démontre qu'il est facile d'identifier les éléments communs et les dispositions types dans les principaux genres d'arrangements. Par ailleurs, il n'a pas été possible de déterminer un seul élément typique d'une branche donnée de l'industrie alimentaire. De même, il ne semble pas qu'il y ait de différence fondamentale entre l'industrie alimentaire et les autres secteurs de l'industrie manufacturière en ce qui concerne le type et la teneur des arrangements contractuels.

32. L'analyse a permis jusqu'ici de définir les principaux problèmes découlant de l'utilisation des diverses techniques d'arrangements contractuels dans l'industrie alimentaire.

III. PROBLEMES CRITIQUES CONCERNANT LES CONTRATS CONCLUS  
DANS LE SECTEUR DE L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE

1. Introduction

33. Il est généralement admis que la coopération internationale est un facteur essentiel pour promouvoir le développement intégré de l'industrie alimentaire dans les pays en développement<sup>13/</sup>. La portée, les formes et les conditions d'une telle coopération sont définies principalement par les contrats conclus au plan de l'entreprise. Il en résulte que le choix des contrats et le libellé des clauses particulières ont une importance considérable pour atteindre les objectifs de ce développement intégré.

34. Le présent chapitre se propose d'analyser la teneur de certaines clauses pour déterminer en quoi les accords conclus au plan de l'entreprise créent un cadre approprié pour surmonter les obstacles à l'expansion de l'industrie alimentaire dans les pays en développement. On a relevé, aux fins de cette étude, les problèmes suivants :

- Irrégularité et piètre qualité de l'approvisionnement en matières premières;
- Pénurie aiguë de personnel qualifié;
- Absence de potentiel technologique, en particulier axé sur le contrôle de qualité et les moyens de R-D;
- Manque d'expérience commerciale et inorganisation du système de distribution (marché national et exportations).

2. Clauses tendant à l'amélioration de l'approvisionnement en matières premières

35. La coopération internationale pourrait contribuer à supprimer les principaux goulets d'étranglement en matière d'approvisionnements dans la mesure où les services offerts par les partenaires étrangers porteraient sur l'organisation d'un système d'approvisionnement efficace, du contrôle de qualité, de conseils techniques dispensés aux agriculteurs, aux exploitants, etc. Il est vrai que les industries alimentaires des pays développés ont depuis longtemps accumulé une expérience substantielle dans ce domaine.

---

<sup>13/</sup> Rapport de la première Consultation sur l'industrie alimentaire,  
op. cit., p. 7, par. 4.

36. Malheureusement, dans la plupart des cas, les contrats conclus dans le secteur de l'industrie alimentaire ne contiennent aucune clause à cet effet. Ce problème n'est vaguement évoqué que dans un petit nombre de cas, les services offerts par le partenaire étranger se rapportant alors au choix des fournisseurs, au contrôle de qualité, etc., des matières premières importées.

37. La situation ci-dessus décrite peut s'expliquer partiellement par le manque d'expérience des partenaires locaux dans les pays en développement, qui tendent à axer leur attention sur la formulation des clauses directement liées aux opérations d'exploitation. Il s'ensuit que l'expérience acquise par les partenaires étrangers quant à l'organisation d'un système efficace d'approvisionnement est souvent négligée parce que le partenaire local n'insiste pas, au cours des négociations, pour obtenir ce genre de services.

38. Un autre facteur à prendre en compte est la situation du partenaire étranger en tant que fournisseur de facteurs de production importés. Il n'est pas rare que des sociétés étrangères pourvoyeuses de technologie et de services tirent une part importante de leurs gains de fournitures complémentaires de matières premières, produits semi-finis, composants, etc., notamment lorsque les fournisseurs nationaux ne peuvent répondre aux normes de qualité. Dans ce dernier cas, il est évident que rien n'incite les partenaires étrangers à offrir leurs services pour améliorer les liaisons en amont de l'industrie alimentaire nationale.

### 3. Formation du personnel national

39. Eu égard à la pénurie aiguë de personnel qualifié, la formation industrielle (notamment dans l'entreprise) assurée dans le cadre de la coopération internationale au plan de l'entreprise doit venir en tête des priorités. L'analyse des contrats conclus dans le secteur de l'industrie alimentaire montre que, dans l'ensemble, la situation dans ce domaine varie considérablement. On peut distinguer les quatre schémas ci-après quant aux obligations de formation du partenaire étranger :

a) Le contrat passe sous silence la question de la formation ou la formule en termes très généraux. Tel est le cas des accords de licence pure et d'un certain nombre de contrats d'assistance technique.

b) La formation est citée dans la liste des services à fournir par le partenaire étranger. Cette situation est apparemment courante pour la majorité des accords de gestion et d'assistance technique. La portée et les conditions des actions de formation doivent souvent faire l'objet d'un accord ultérieur.

c) Le contrat définit précisément la portée, le calendrier, les conditions et le type de la formation dispensée. Habituellement, une distinction est faite entre la formation dans le pays d'origine et celle menée à l'étranger. Dans ce dernier cas, on a relevé une catégorie distincte, celle de la "formation dans le centre R-D du partenaire étranger". Bien qu'une telle clause soit exceptionnelle, il faut en souligner l'intérêt car elle donne au partenaire national un accès direct aux moyens de recherche et de laboratoire les plus récents.

d) Outre les dispositions c), le contrat énonce des obligations de résultat en ce qui concerne les services de formation : ainsi, cette clause extraite d'un accord d'assistance technique et de licence dans le cadre d'une coentreprise :

"LE PARTENAIRE ETRANGER assurera la formation du personnel du PARTENAIRE NATIONAL de telle sorte qu'au terme de la cinquième année suivant le début de la production commerciale, toutes les connaissances, qualifications et compétences techniques nécessaires à l'exploitation et à la gestion des installations et à la fabrication des produits aient été intégralement transmises au PARTENAIRE NATIONAL."

Des dispositions analogues figurent dans des accords de gestion bien rédigés mais l'accent est alors mis essentiellement sur les compétences de gestion à acquérir par le personnel national. Ainsi :

"A cet effet (formation), le personnel ETRANGER aura, dans le cadre de ses fonctions, la responsabilité de stagiaires NATIONAUX. Le personnel étranger aura pour tâche de former les stagiaires nationaux et de les doter des compétences et qualifications professionnelles nécessaires pour occuper les postes de direction à l'expiration des fonctions du personnel ETRANGER."

40. L'analyse des contrats conclus, le secteur de l'industrie alimentaire montre que, bien que la question de la formation soit généralement abordée, les intérêts du partenaire national ne sont pas toujours convenablement protégés. Indépendamment du pouvoir de négociation des deux parties et de la volonté du partenaire étranger de fournir de tels services, cette situation peut également résulter de l'ignorance du partenaire national quant à la possibilité de stipuler des clauses plus précises et plus concrètes en matière de formation. Par conséquent, une action d'information concernant des expériences positives dans ce domaine pourraient aider les entreprises peu expérimentées des pays en développement.

#### 4. Contrôle de qualité

41. A l'exception des firmes modernes exploitées par des sociétés transnationales, le contrôle de qualité dans l'industrie alimentaire des pays en développement est généralement inefficace, faute de procédés satisfaisants de contrôle, de matériel de vérification, etc. L'expérience a toutefois montré que moyennant l'introduction d'améliorations même mineures, on pouvait relever la qualité des produits et réduire les déchets. En outre, la création de moyens de contrôle de qualité doit être perçue comme une étape préalable à de "véritables" activités de R-D.

42. Les entreprises des pays en développement pourraient certainement utiliser les services de leurs partenaires étrangers pour améliorer les méthodes de contrôle de qualité. Il est bon de souligner, notamment dans le cas de produits alimentaires de marque, que le maintien de normes de qualité élevées par le receveur de l'aide est également dans l'intérêt du partenaire étranger.

43. Pour ce qui est des clauses contractuelles concernant le contrôle de qualité, on relève deux approches générales, une restrictive et une plus positive :

On trouve des exemples de formulation restrictive dans des accords de concession de marques déposées. Ces contrats imposent au cessionnaire de strictes obligations, par exemple :

"Le PRENEUR DE LICENCE s'engage à utiliser les marques en se conformant strictement auxdits procédés et aux normes de qualité à tout moment prescrites, établies, données, fournies ou approuvées par écrit par le DONNEUR DE LICENCE ou en son nom."

Ces obligations sont encore renforcées lorsque le partenaire étranger a le droit d'inspecter les locaux du cessionnaire, par exemple :

"Le PRENEUR DE LICENCE autorisera le DONNEUR DE LICENCE ou son représentant habilité à pénétrer à tout moment raisonnable dans ses locaux, pour lui permettre de s'assurer que les produits du PRENEUR sur lesquels ou par rapport auxquels lesdites marques sont utilisées remplissent les conditions stipulées au présent contrat."

44. L'approche positive, en revanche, définit les modalités pratiques et la portée de l'aide apportée par le partenaire étranger pour mettre en oeuvre des procédés efficaces de contrôle de qualité dans l'entreprise du receveur. Dans des accords de gestion, la surveillance du contrôle de qualité figure parfois expressément parmi les services à fournir par le partenaire étranger. Dans certains cas, le contrat stipule l'obligation de communiquer les informations nécessaires, par exemple :

"Cette coopération inclura la fourniture de données exhaustives concernant les normes de qualité des produits et le contrôle de celle-ci, et portant notamment sur les épreuves de qualité, les méthodes et les procédés de laboratoire."

45. On trouve parfois dans les accords de licence et d'assistance technique des clauses impliquant une plus large participation du partenaire étranger à la mise en oeuvre de procédés efficaces de contrôle de qualité. Ainsi :

"Le PARTENAIRE ETRANGER fournira au PARTENAIRE NATIONAL toute information, proposition ou recommandation éventuellement utile pour améliorer l'efficacité des installations et la qualité des produits. Le PARTENAIRE ETRANGER enverra au PARTENAIRE NATIONAL, à sa demande, des membres qualifiés de son personnel pour le conseiller et l'aider quant à l'amélioration du contrôle de qualité des produits. Le nombre de ces agents et les autres conditions de ces missions seront convenus d'un commun accord par les parties au présent contrat."

46. Il semble ressortir de cette analyse que les dispositions contractuelles ne créent pas habituellement un cadre suffisant pour améliorer les procédés de contrôle de qualité dans le secteur de l'industrie alimentaire des pays en développement.

#### 5. Assistance en matière de recherche-développement

47. A l'occasion des transferts de technologie de l'industrie alimentaire des pays développés vers les pays en développement, il est souvent nécessaire d'adapter les produits et les procédés à la situation locale. Etant donné que seules quelques firmes de transformation alimentaire dans les pays en développement ont une activité de R-D, l'assistance offerte par les partenaires étrangers dans le cadre de la coopération internationale est une contribution précieuse.

48. Des dispositions à cet effet n'ont été trouvées que dans quelques contrats relevant surtout des accords d'assistance technique et de licence. Les clauses contractuelles pertinentes vont de l'inclusion de l'assistance R-D dans la liste des services fournis, à la rédaction de sections distinctes entièrement consacrées à cette question. Par exemple :

"Outre les services précédemment définis, le PARTENAIRE ETRANGER exécutera pour le compte du PARTENAIRE NATIONAL des études spéciales en matière de recherche-développement concernant : l'adaptation technique des produits et des procédés aux caractéristiques spécifiques des pays africains tels que le

climat tropical, la conception d'emballages spéciaux eu égard aux conditions locales et aux nécessités de transport, les exigences particulières en matière de goût, d'arôme, etc. Le PARTENAIRE ETRANGER fournira au PARTENAIRE NATIONAL toutes les conclusions de ces études et l'aidera à les appliquer dans son entreprise."

49. Cependant, tous les contrats traitant de la R-D stipulent des paiements additionnels à des taux habituellement supérieurs à ceux rémunérant les autres services rendus par le partenaire étranger.

6. Organisation des systèmes de distribution et de commercialisation

50. Le lancement de nouveaux produits alimentaires dans un pays en développement exige généralement des techniques modernes de distribution et de commercialisation. Le manque d'expérience dans ce domaine constitue dans bien des cas un handicap considérable qui compromet les résultats d'un projet d'investissement donné.

51. Or, s'il en est rarement question dans d'autres contrats, la distribution et la commercialisation sont largement couvertes dans les accords de coentreprises. Pour celles-ci, les questions pertinentes ainsi que les droits et les devoirs des partenaires sont généralement définis dans des accords "annexes"<sup>14/</sup> explicitement cités dans l'accord principal. Le mémorandum relatif aux accords de coentreprises susmentionné prévoyait un important programme d'assistance technique au partenaire national, comprenant :

- Le transfert de connaissances pratiques et des compétences particulières du PARTENAIRE ETRANGER en matière de distribution et de commercialisation par le biais de la formation de trois employés au moins pendant une période de six mois à l'étranger;
- La formation à l'étranger de trois chefs des ventes;
- La formation, dans le pays bénéficiaire, par un personnel étranger qualifié, d'un gestionnaire qui sera ensuite responsable à titre permanent de la distribution et de la commercialisation;

---

<sup>14/</sup> Appelés "accords de commercialisation" et "accords de distribution". Nous n'avons malheureusement pas eu à notre disposition d'exemplaires d'"accords annexes" et n'avons donc pu procéder à une analyse plus détaillée.

- La mise au point, par le personnel étranger, pendant cette période de six mois, d'un système de distribution et de commercialisation initial à partir :

- i) d'une analyse de l'organisation existante des systèmes de distribution et de commercialisation, de leur structure, de leur fonctionnement et des ressources humaines et matérielles;
- ii) de la définition des structures et des systèmes de distribution et de commercialisation et des ressources humaines et matérielles nécessaires.

52. Il ressort des considérations ci-dessus que, dans le cas des projets dont la réussite dépend dans une large mesure de l'organisation d'un système de distribution et de commercialisation efficace, les coentreprises sont sans doute, pour les industries alimentaires des pays en développement, la forme la mieux adaptée de coopération internationale.

53. Le programme de commercialisation du partenaire national peut également être tributaire des clauses de non-concurrence que l'on trouve dans de nombreux accords de licence et d'assistance technique. Ainsi :

"Le PRENEUR DE LICENCE s'engage à ne pas vendre lesdits produits sur le Territoire sous sa propre marque ou une autre marque déposée pouvant être considérée comme concurrente. Le DONNEUR DE LICENCE décide seul si un produit quelconque concurrence lesdits produits; une autorisation provisoire de fabriquer, d'assembler ou de vendre des produits concurrents ne signifie pas que le DONNEUR DE LICENCE renonce à son droit de faire appliquer les dispositions de la présente section, dont il peut exiger l'application à tout moment."

54. Les clauses de non-concurrence peuvent toutefois être gênantes pour les fabricants locaux qui offrent une grande diversité de produits alimentaires sur le marché national et lorsque les produits sous licence ne représentent qu'une petite partie du total des ventes.

#### 7. Droit d'exporter

55. L'expansion des exportations de produits alimentaires, qui se substituent aux exportations agricoles traditionnelles ou les complètent, est l'un des principaux objectifs du développement intégré. La formulation des dispositions contractuelles relatives aux exportations est conditionnée par les facteurs suivants :

- L'expansion des exportations de produits alimentaires du partenaire national ne présente généralement pas d'intérêt pour le fournisseur étranger de technologie et de services, en particulier s'il s'agit de produits alimentaires de marque commercialisés sous des marques bien connues. Aussi les partenaires étrangers insistent-ils généralement pour faire figurer dans les accords de licences des clauses restrictives relatives aux exportations;
- A l'heure actuelle et compte tenu de leur stade de développement, les industries alimentaires des pays en développement sont essentiellement orientées sur la satisfaction des besoins nationaux et n'envisagent généralement pas d'exporter;
- Dernièrement, plusieurs pays en développement ont pris diverses mesures destinées à favoriser les exportations de produits manufacturés. Dans le cadre de ces mesures, les services d'enregistrement des transferts de techniques étudient les accords de très près afin de supprimer les restrictions excessives aux exportations.

56. Les contrats passés en revue illustrent le rôle de ces facteurs. En principe, les dispositions contractuelles relatives aux exportations sont de nature restrictive. Cependant, la manière dont les restrictions sont formulées diffère considérablement selon les contrats. Ainsi, suivant le cas :

a) La question des exportations n'est pas mentionnée dans le contrat; cette possibilité est donc indirectement exclue. C'est le cas essentiellement pour les accords de licence dans le cadre desquels la licence n'est accordée que pour le territoire du pays bénéficiaire.

b) Les exportations ne sont pas interdites, mais dans chaque cas, une autorisation écrite préalable du partenaire étranger est nécessaire. Cela semble être la manière la plus répandue de définir les droits du partenaire étranger en ce domaine. Il existe cependant des exemples d'intervention des pouvoirs publics. On trouve, par exemple, dans un accord de licence et d'assistance technique, la disposition suivante :

"Tant que le présent accord restera en vigueur, le PRENEUR DE LICENCE n'exportera ni ne vendra pour l'exportation hors du Territoire aucun produit revêtu des dites marques déposées, sauf par l'intermédiaire du DONNEUR DE LICENCE ou avec l'autorisation écrite préalable de celui-ci."

A l'expiration de l'accord initial, la société en question a présenté une demande de reconduction du contrat. Celle-ci n'a été approuvée par le service d'enregistrement des transferts de techniques qu'à condition qu'entre autres modifications, la clause concernant les exportations soit remaniée comme suit :

"Le PRENEUR DE LICENCE a le droit d'exporter des produits fabriqués conformément au présent accord et vendus sous des marques autres que la MARQUE DEPOSEE au DONNEUR DE LICENCE ou à toute autre partie. Le PRENEUR DE LICENCE peut également exporter des produits fabriqués conformément au présent accord et vendus sous la MARQUE DEPOSEE au CONCEDANT ou à d'autres parties, mais ces exportations devront être décidées par les deux parties et approuvées par écrit par le DONNEUR DE LICENCE.

c) Le droit à l'exportation sans condition est explicitement accordé à l'entreprise nationale, par exemple :

"Le DONNEUR DE LICENCE accorde en vertu du présent accord à la SOCIETE

- le droit exclusif de vendre les produits de la marque dans le pays;
- le droit d'exporter les produits de la marque vers n'importe quel pays."

57. Dans la pratique, il est très difficile d'éliminer les dispositions contractuelles restrictives relatives aux exportations. Néanmoins, certains résultats positifs peuvent être obtenus si l'on procède progressivement. Cette approche peut par exemple consister à obtenir dans un premier temps le droit d'exporter vers les pays voisins.

#### CONCLUSIONS

58. Cette étude empirique ne permet pas à elle seule de tirer des conclusions générales susceptibles d'orienter la formulation d'arrangements contractuels pour le secteur de l'industrie alimentaire. Cependant elle confirme amplement le fait que, bien que l'industrie alimentaire utilise les mêmes contrats-types que d'autres secteurs de l'industrie manufacturière pour les problèmes propres au secteur, le partenaire le moins expérimenté du pays en développement a encore besoin d'être guidé. Dans l'industrie alimentaire, les listes récapitulatives, les directives et les modèles de clauses devraient concerner essentiellement les domaines dans lesquels la coopération peut être améliorée au profit des deux partenaires, comme l'aide apportée aux fournisseurs locaux de matières premières pour améliorer l'intégration des diverses activités : production, entretien et réparation, formation de personnel qualifié, contrôle de la qualité, et résoudre

les problèmes liés aux marques déposées et aux exportations. Ces problèmes, et d'autres, doivent être étudiés attentivement. Le secrétariat de l'ONUDI devrait, en vue d'élaborer de tels instruments, passer en revue l'expérience des entreprises des pays développés comme des pays en développement, des donneurs comme des preneurs de licences, des fournisseurs et des bénéficiaires de savoir-faire.

-----

