



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th 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.

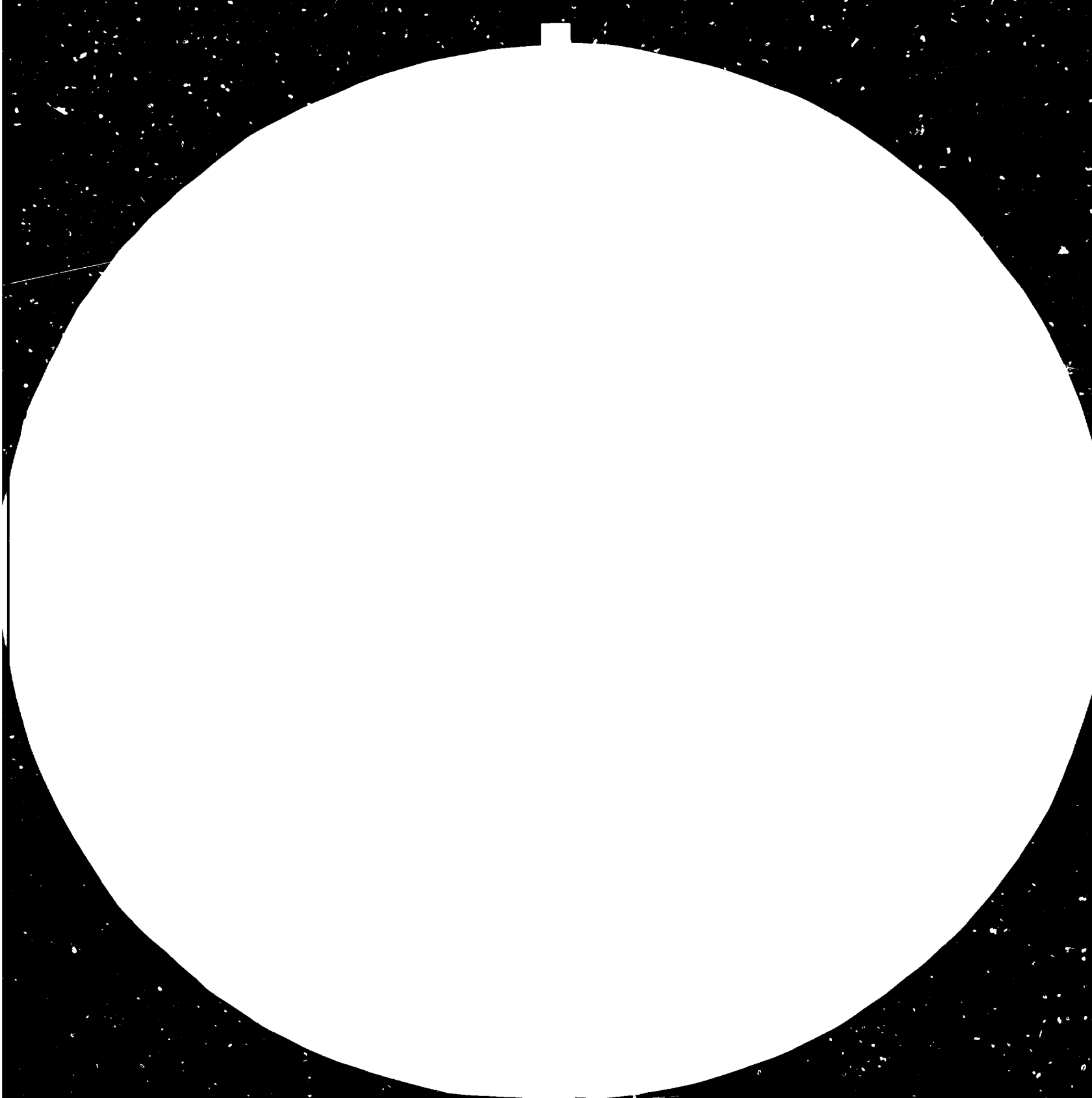
FAIR USE POLICY

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 for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org





28



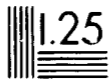
32



36



40



MICROSCOPY RESOLUTION TEST CHART

NATIONAL BUREAU OF STANDARDS

STANDARD REFERENCE MATERIAL 1963-A

ANALYTICAL TEST CHART 15



13226-F
a



Distr.: LIMITEE

ID/WG.411/1
28 décembre 1983

FRANCAIS
Original: ANGLAIS

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

Troisième Consultation sur l'industrie du cuir
et des articles en cuir

Innsbruck (Autriche), 16-20 avril 1984

LISTE DE POINTS A INCLURE DANS
LES ARRANGEMENTS CONTRACTUELS CONCERNANT
LE SECTEUR DE LA CHAUSSURE ENTRE PAYS DEVELOPPES
ET PAYS EN DEVELOPPEMENT *

Document de travail
pour la question N° 1

établi
par le Secrétariat de l'ONUDI

* Le présent document a été traduit d'après un original qui n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>	<u>Paragraphes</u>
I. INTRODUCTION	3	1-5
II. CONSIDERATIONS ESSENTIELLES EN MATIERE DE COOPERATION INTERNATIONALE	4	6-22
Nécessité de développer des ressources pour le marché mondial	4	6
Nature des ressources nécessaires pour l'industrie de la chaussure	5	7-9
Caractéristique de l'industrie internationale de la chaussure	5	10-11
Importance du travail de commercialisation	6	12-22
III. FACTEURS A PRENDRE EN CONSIDERATION POUR LE CHOIX DU TYPE D'ARRANGEMENT DE COOPERATION LE PLUS APPROPRIE	10	23-65
Objectifs commerciaux des partenaires	10	23-26
Avantages que la coopération peut apporter aux deux parties	11	27-30
Le produit prévu	12	31-43
Eléments de mode dans la chaussure	16	44-49
La phase de mise en valeur des ressources d'un pays en développement	17	50-53
Conditions connexes d'une association fructueuse	19	54-58
La philosophie du "donner pour recevoir"	20	59-60
Les partenaires	21	61-65
IV. DETAIL DES ARRANGEMENTS POSSIBLES	22	66-199
Arrangements de know-how	26	71-110
Arrangements relatifs à la façon	37	111-120
Arrangements de licence	41	121-136
Arrangements de franchisage	46	137-147
Arrangements de représentation	49	148-160
Arrangements de rachat	53	161-170
Arrangements pour la création de coentreprises	57	171-199
Annexe I: Spécimen de fiche de spécifications-façon	66	

I. INTRODUCTION

1. La Deuxième Consultation sur l'industrie du cuir et des articles en cuir, qui s'est tenue à Cologne (République fédérale d'Allemagne) du 23 au 26 juin 1980, a conclu qu'il existait "une certaine ambiguïté quant aux dispositions que devraient contenir les arrangements contractuels entre parties intéressées au progrès sur le plan international dans les secteurs (du cuir et des articles en cuir)" et a recommandé "que le Secrétariat de l'ONUDI et son Groupe du cuir fassent les recherches nécessaires pour établir une liste des clauses et conditions, et leurs variantes, à inclure dans ces arrangements." ^{1/} Elle a indiqué les divers types d'entreprises des pays développés et des pays en développement qui pourraient être partenaires dans le cadre de la coopération internationale, et elle en a précisé les objectifs respectifs qui devaient être pris en considération lors de l'établissement de la liste des points à inclure dans les arrangements contractuels.

2. Lorsqu'il s'est mis à l'oeuvre pour établir cette liste, le Secrétariat de l'ONUDI s'est aperçu qu'il serait plus rapide d'élaborer des listes distinctes pour chacun des différents sous-secteurs de l'industrie, par exemple pour ceux du tannage et de la chaussure, car chacun de ces sous-secteurs présente des problèmes particuliers en matière de coopération internationale. Le présent document porte sur les formes éventuelles de coopération dans l'industrie de la chaussure.

3. En l'occurrence, il s'agit de dresser une liste exhaustive des types d'arrangements et des spécifications des articles devant faire l'objet de négociations, et non de rédiger le texte de clauses juridiques à inclure dans les contrats. Le présent document a été établi à partir de trois sources d'information:

- (i) l'expérience de l'ONUDI en matière de projets d'assistance technique dans les pays en développement;
- (ii) l'analyse d'un petit nombre de contrats de coopération dans le secteur de la chaussure entre entreprise de pays développés et de pays en développement, que le Secrétariat de l'ONUDI a obtenus confidentiellement grâce à ses contrats avec l'industrie;

^{1/} Voir ID/255 - Rapport de la Deuxième Réunion de consultation sur l'industrie du cuir et des articles en cuir, Cologne (RFA), 23-26 juin 1980, par. 7, p. 13.

(iii) la compétence des spécialistes de l'industrie de la chaussure que le Secrétariat de l'ONUDI a engagés en qualité de consultants pour l'établissement de la liste.

4. L'accent est mis ici sur les problèmes considérés comme propres à la coopération dans le secteur de la chaussure, et non sur les questions commerciales de caractère général. ^{2/} On espère que les responsables et les chefs d'entreprise du secteur de la chaussure des pays en développement trouveront, dans ce document, un instrument utile pour l'utilisation optimale de la coopération internationale en vue de l'expansion de leur industrie.

5. Une première version de cette liste a été présentée à la Cinquième session du Groupe ONUDI de l'industrie du cuir et des articles en cuir (Vienna, 25-27 novembre 1981). Le Groupe a approuvé la teneur et la structure de la liste et a proposé un certain nombre d'additions et de modifications rédactionnelles, qui ont été incorporées dans le présent document. Celui-ci est maintenant soumis à la Troisième Consultation sur l'industrie du cuir et des articles en cuir, en tant que document de travail relatif à la question N° 1.

II. CONSIDERATIONS ESSENTIELLES EN MATIERE DE COOPERATION INTERNATIONALE

Nécessité de développer des ressources pour le marché mondial

6. La demande de chaussures augmente parallèlement à l'accroissement de la population mondiale et de l'amélioration de son niveau de vie. D'autre part, l'industrie de la chaussure est encore une industrie semi-artisanale, et donc à forte intensité de main-d'oeuvre. Or, la plupart des pays développés manquent de main-d'oeuvre appropriée et doivent donc rechercher et mettre en valeur de nouvelles ressources afin d'assurer un approvisionnement satisfaisant des marchés. Une grande partie de ces ressources se trouvent dans le pays en développement. Un facteur important de la mise en valeur de ces ressources pourrait être la coopération internationale entre entreprises des pays développés et des pays en développement, coopération qui pourrait assurer à long terme le développement de l'industrie du cuir dans son ensemble.

^{2/} On trouve un aperçu des questions commerciales de caractère général qui se posent dans le cadre de la coopération internationale dans la document ID/68 - Manuel de l'élaboration d'accords pour la création d'entreprises communes dans les pays en développement, ONUDI, Vienna 1971 - qui peut être utilisé conjointement avec la présente liste.

Nature des ressources nécessaires pour l'industrie de la chaussure

7. On entend par "ressource" une matière première ou de la main-d'oeuvre qui sont potentiellement disponibles, ou les deux. Chaque ressource présente des caractéristiques uniques.

8. Dans un pays en développement donné, la matière première nécessaire à l'industrie de la chaussure peut exister à des niveaux différents d'élaboration, allant des peaux tannées au cuir achevé. Le cuir lui-même varie en qualité, selon les conditions d'élevage du bétail, les méthodes de récupération des peaux et l'efficacité des tanneries du pays.

9. La main-d'oeuvre peut être non qualifiée ou avoir déjà acquis une certaine formation industrielle. Il faut évaluer les caractéristiques de chacune de ces ressources, et ces caractéristiques détermineront la nature de la coopération possible pour la mise en valeur de ces ressources.

Caractéristiques de l'industrie internationale de la chaussure

10. Il fut un temps où l'industrie locale de la chaussure répondait partout, plus ou moins, aux besoins nationaux. Mais après la libéralisation des échanges mondiaux, la production des chaussures a connu une spécialisation de plus en plus grande, les pays industrialisés prenant l'avantage, en technique, sur les pays en développement. A l'heure actuelle, comme on l'a vu plus haut, le secteur de la chaussure de certains pays développés a de plus en plus de difficulté à rivaliser avec les autres secteurs industriels pour le recrutement de la main-d'oeuvre dont il a besoin, car la production moderne des chaussures reste caractérisée par une certaine dextérité manuelle, par ce qu'on appelle le métier. Dans les pays industrialisés, l'industrie de la chaussure applique, pour repartir de l'avant, des techniques permettant d'économiser de la main-d'oeuvre, mais les entreprises à forte intensité de main-d'oeuvre des pays en développement resteront suffisamment concurrentiels pour trouver facilement des débouchés sur le marché mondial, après avoir répondu à la totalité de la demande intérieure. A l'heure actuelle, en ce qui concerne l'industrie de la chaussure, les pays se divisent en trois grandes catégories:

- (a) les pays producteurs traditionnels de chaussures;
- (b) les pays développés à technique très avancée;
- (c) les pays disposant de ressources potentielles.

11. Les entreprises de ces trois types de pays peuvent certainement se compléter plus ou moins pour coopérer au développement futur de l'industrie de la chaussure.

Importance du travail de commercialisation

12. Quel que soit le soutien qu'un projet de coopération peut apporter à une entreprise d'un pays en développement, la meilleure façon pour celle-ci d'assurer le succès durable et la rentabilité de son exploitation est de donner pleine satisfaction au consommateur final de son produit. Il a donc été tenu compte, pour l'établissement de la présente liste, du fait que les compétences en matière de commercialisation étaient tout aussi essentielles que l'accès à la technologie et aux modes de production modernes.

13. Les activités de commercialisation sont toutes celles qui:

- (a) concernent les études de marché;
- (b) déterminent les caractéristiques de chaque zone d'approvisionnement potentiel en matières premières ou en main-d'oeuvre;
- (c) font la synthèse des deux éléments précédents pour définir le profil des articles à produire.

14. La détermination de l'article à produire est donc considérée comme un élément essentiel de tout arrangement de coopération. Il est plus important de produire l'article approprié, qui répondra réellement à la demande, que d'obtenir par exemple l'outillage le plus moderne. La décision essentielle consiste donc à préciser le marché qui sera servi, car le choix du marché déterminera les caractéristiques des articles à produire, lesquelles détermineront à leur tour dans une grande mesure la technique industrielle à utiliser.

15. Pour le choix des marchés et la détermination de ou des articles à produire, il faut d'abord préciser les points suivants:

- les matières premières que l'entreprise pourra obtenir, de source nationale comme de sources étrangères, leur qualité, leur quantité et leur coût;
- les niveaux de compétence de la main-d'oeuvre disponible sur place (par exemple, il peut y avoir dans un pays en développement des industries connexes telles que des fabriques de vêtements qui pourraient fournir du personnel sachant utiliser une machine à coudre;
- l'analyse du marché, des points de vue des types de produits demandés, des systèmes de distribution existants et des prix, en fonction du pouvoir d'achat des consommateurs et des tarifs pratiqués par les sociétés concurrentes;
- dans le cas des sociétés orientées vers l'exportation, les distances, les moyens de transport disponibles et le coût du transport jusqu'aux marchés extérieurs;
- les droits de douane et les réglementations connexes (relatives par exemple au contingentement) qui risquent de se répercuter sur le prix final des produits sur les marchés d'exportation.

16. Un facteur qui doit être examiné de très près est l'importance relative accordée aux marchés étrangers par rapport au marché intérieur. Il est certes légitime pour les sociétés des pays en développement de chercher à devenir le plus rapidement possible capables d'exporter leurs produits, mais elles ne doivent pas oublier non plus que sur les marchés extérieurs, la concurrence est généralement plus forte et la clientèle plus exigeante quant à la qualité des produits. S'attaquer à un marché d'exportation avant d'avoir organisé un bon contrôle de la qualité de ses produits, et aussi d'avoir la certitude de les produire en quantités suffisantes, risque d'entraîner une société à mettre en vente des articles défectueux ou inadaptés à la demande, ce qui porterait atteinte à son image de marque dès le début de l'exploitation. Le marché intérieur peut constituer une protection contre une telle éventualité en permettant d'expérimenter et de perfectionner les moyens de production au préalable. La rapidité avec laquelle une société se rendra capable d'exporter dépendra de la rapidité avec laquelle le personnel local pourra être formé. Il va de soi que les compétences et les traditions artisanales de la main-d'oeuvre nationale influenceront beaucoup sur le temps qu'il faudra à chaque société pour devenir capable d'exporter dans de bonnes conditions.

17. L'étude des marchés doit comporter les aspects suivants:

- définition territoriale;
- analyse quantitative;

- analyse des habitudes et besoins de consommateurs;
- détermination de la fourchette des prix acceptables et de la qualité voulue;
- détermination des systèmes de distribution.

18. Examinons chacun de ces aspects plus en détail.

La définition territoriale des marchés doit comporter:

- la définition géographique du marché intérieur, ou de certaines parties de ce marché;
- l'analyse des marchés d'exportation, dont certains pourront être pris en considération en priorité, tandis que d'autres, tout en étant jugés intéressants, ne seront étudiés qu'ultérieurement; enfin, il peut y avoir des marchés qui seront exclus (en raison, par exemple, d'arrangements pris par l'un ou l'autre partenaire avant que la création de la coentreprise eut été envisagée).

L'analyse quantitative du marché peut se diviser en plusieurs phases de développement: objectifs de production initiaux, objectifs intermédiaires et objectifs définitifs de l'entreprise commune.

Les habitudes et besoins des consommateurs doivent être définis:

- selon type d'utilisation, par exemple: chaussures de tous les jours, chaussures de soirée, chaussures industrielles, chaussures de sport, etc.
- selon les groupes d'âges des consommateurs, à savoir: chaussures pour enfants, chaussures pour adolescents, chaussures pour vieilles personnes, etc.
- selon les saisons, à savoir: l'entreprise peut se spécialiser dans des chaussures d'été ou pour climats chauds ou au contraire dans des chaussures d'hiver et pour toutes saisons, ou encore dans des articles fantaisie, à la mode, ne dépendant pas des saisons.

Fourchettes des prix et qualité: il s'agit de déterminer si l'entreprise produira des chaussures à prix abordables pour la grand public, ou des chaussures à prix intermédiaires, ou des chaussures de luxe et chères (le choix dépendra souvent des matériaux et de la main-d'oeuvre disponibles). Dans ce domaine, l'évolution peut se faire par phases successives, car la qualité du produit devrait, normalement, s'améliorer avec le temps.

En ce qui concerne les systèmes de distribution, enfin, il convient de porter attention aux éléments suivants:

- la méthode de commercialisation, par exemple: sur place, au détail ou en gros à l'exportation, pour grandes commandes, ou pour distribution en quantités plus réduites;
- la structure de la commercialisation, notamment selon que la société veut ou non se limiter à des produits de marque.

19. La coopération doit être formulée dans le cadre d'une politique cohérente de commercialisation établie pour les sociétés de pays en développement. Cette politique de commercialisation doit porter sur les produits eux-mêmes, sur les régions où ils seront mis en vente et sur les moyens et méthodes qui seront utilisés pour la vente. Un cas simple mais relativement rare est celui où les parties en cause peuvent compter sur un volume suffisant de commandes d'un seul et même article qui est le produit principal de la société du pays en développement. Cela peut se produire lorsque, par exemple, l'un des partenaires a la haute main sur un organisme de commercialisation spécialisé dans un pays industrialisé, ou peut s'assurer des commandes d'un tel organisme. Dans ce cas, la méthode de commercialisation et le territoire cible sont automatiquement précisés, et la coopération se limite à la vérification du maintien de la qualité du produit et au respect du calendrier des livraisons.

20. Le cas contraire est celui où la coentreprise doit commencer par faire connaître le produit et en organiser la distribution. Dans ce cas, la politique de commercialisation comportera plusieurs phases s'étendant sur plusieurs années. Au début, la quasi totalité de la production sera écoulee sur le marché local et les produits seront conçus de manière à répondre aux besoins locaux; et pendant les deux ou trois premières années, de petites quantités seulement du produits seront destinées à l'exportation, principalement à titre expérimental, afin de déterminer dans quelle direction devra porter l'effort de commercialisation.

21. Comme on l'a vu plus haut, le choix de la destination des exportations sera facilité dans certains cas par les contacts et relations de l'un des partenaires, et ces contacts devront évidemment être utilisés au maximum. En l'absence de tels contacts, la pénétration des marchés d'exportation sera un long processus, exigeant des études de faisabilité, la participation à des

foires commerciales, la présentation d'échantillons à un certain nombre de clients potentiels, etc., tout cela impliquant l'investissement de sommes assez importantes à risque fort élevé.

22. En conclusions, nous pouvons dire que les arrangements contractuels doivent être fondés tout autant sur l'élaboration d'une stratégie de commercialisation que sur les besoins techniques de l'entreprise du pays en développement. Et nous verrons à la section IV que dans le cadre de ces accords, il faut insister tout autant sur la commercialisation et la promotion du produit que sur l'acquisition de machines et de savoir-faire technique.

III. FACTEURS A PRENDRE EN CONSIDERATION POUR LE CHOIX DU TYPE D'ARRANGEMENT DE COOPERATION LE PLUS APPROPRIE

Objectifs commerciaux des partenaires

23. L'industrie de la chaussure se prête à plusieurs formes différentes de coopération, comme nous le verrons à la section IV. Les premiers facteurs qui doivent être précisés et compris de part et d'autre sont les besoins de développement et les objectifs commerciaux respectifs du partenaire en développement et du partenaire étranger.

24. Le partenaire en développement veut sans doute atteindre l'un ou plusieurs des objectifs ci-après, lorsqu'il s'engage dans un arrangement de coopération avec un partenaire étranger:

- la fabrication de nouveaux produits, ou l'amélioration de la production existante, afin de répondre aux besoins des consommateurs locaux et/ou à la demande du marché d'exportation;
- une meilleure utilisation des ressources disponibles dans le pays, afin de relever la valeur ajoutée manufacturière dans l'industrie de la chaussure;
- l'amélioration des réseaux de commercialisation de l'entreprise;
- l'acquisition de nouvelles compétences techniques et de management;
- l'amélioration des qualifications techniques de la main-d'oeuvre locale;
- la modernisation des installations de l'entreprise ou l'acquisition d'un équipement nouveau;
- la recherche d'investissement financiers ou autres afin d'accroître la capacité de production de l'entreprise.

25. Le partenaire étranger, lui, cherchera dans la plupart des cas à augmenter ses bénéfices par l'un des moyens suivants:

- un élargissement de ses débouchés commerciaux obtenu grâce à la fabrication de ses produits dans le pays en développement et à l'organisation de la commercialisation sur place ou sur des marchés extérieurs;
- la vente de son savoir-faire dans les domaines de la gestion, de la fabrication ou de la technique;
- la vente d'usines ou d'équipements;
- la vente du droit d'utilisation de sa propriété industrielle, que ce soit sous la forme de techniques de production brevetées ou sous celle de marques de fabrique, de modèles reconnus ou d'autres formes d'identification des produits;
- l'élargissement de ses activités dans le pays en développement grâce à un investissement dans des installations productives sur le territoire de ce pays.

26. Ces objectifs doivent être clairement spécifiés dès la phase de pré-négociation d'un arrangement de coopération, afin d'en assurer la compatibilité. D'ailleurs, l'indication nette et précise de ces objectifs déterminera dans une grande mesure le choix du type de coopération à envisager.

Avantages que la coopération peut apporter aux deux parties

27. Les objectifs des deux partenaires dépendront pour une grande part des avantages que la coopération pourra apporter à chacun d'eux. Pour ce qui est du pays en développement, il est évident qu'elle augmentera sa capacité de production et ses possibilités de commercialisation. Ce qui est moins bien compris, c'est que, dans certains pays industrialisés, l'industrie de la chaussure se heurte à des difficultés considérables, relatives aux délais de fabrication, au problème du financement et à celui de la main-d'oeuvre qualifiée. La coopération internationale pourrait contribuer à résoudre ces trois types de difficultés:

28. Délais de fabrication. L'importance de plus en plus grande de la mode et les fréquentes modifications à apporter au produit fini qui en résultent font que le délai traditionnel entre la conception d'une idée et la vente du produit correspondant ne peut plus être observé: tant le processus de production que le personnel doivent témoigner d'une plus grande adaptabilité.

Pour cela, il faut un contact étroit et constant avec le marché, non seulement de la part de l'industrie de la chaussure elle-même, mais aussi des industries connexes. Tout ce qui peut être fait pour raccourcir le temps nécessaire pour fabriquer les chaussures et tout ce qui entre dans leur fabrication apporte donc une grande aide à cette industrie. Si la coopération permet à un producteur de chaussures de tenir compte en temps voulu des nouvelles tendances de la mode, elle aura toutes chances d'être heureuse.

29. Financement. Etant donné les taux d'intérêt actuels et la pénurie de capitaux, il faut que le volume des stocks et des articles en cours de fabrication soit maintenu à un niveau aussi bas que possible. Il importe donc de disposer des matériaux voulus en temps voulu. Cela aussi, on ne peut l'obtenir qu'en se tenant au courant des tendances de la mode et en organisant son appareil de production de façon appropriée. Les fabriques de chaussures ont besoin de produits chimiques "instantanés" et de produits de finition "instantanés", qui permettent de réduire le temps de fabrication, la durée du maintien des empeignes sur les formes et, d'une manière générale, la quantité des chaussures en cours de fabrication.

30. Main-d'oeuvre. Les spécialistes de la fabrication des chaussures deviennent de plus en plus rares; seules des personnes ayant une longue expérience en la matière, beaucoup de patience et du savoir-faire peuvent corriger les défauts qui peuvent provenir du matériau de départ ou surgir aux cours du processus de fabrication. D'où la demande de produits chimiques et de méthodes "infaillibles" et de cuirs et produits de finition durables et résistants.

Le produit prévu

31. Une fois que les orientations commerciales ont été déterminées, ce sont les spécifications du produit envisagé qui présentent la plus grande importance en vue de la détermination de la technique de production et des éléments de collaboration étrangère dont l'entreprise du pays en développement aura besoin. Le produit détermine le type de technologie de production, lequel détermine à son tour le type de partenaire étranger à rechercher.

32. La chaussure est un article très complexe. Elle comprend des éléments qu'on peut appeler rationnels, et des éléments irrationnels. Les premiers sont:

- les matériaux,
- les accessoires,
- la construction,
- les formes,
- l'ajustage,
- la qualité.

Et les éléments irrationnels sont:

- la mode
- le "toucher/essayer".

Les éléments rationnels peuvent et doivent être précisés dans tout arrangement.

33. En tout premier lieu, il faut décider du mode de confection. Ce problème est devenu aujourd'hui relativement simple et se ramène grosso modo aux trois possibilités suivantes:

- (a) Production par encollage (ou cimentage). C'est de loin la technique la plus courante pour les chaussures à prix modérés. Dans ce cas, la semelle est fixée à l'empeigne au moyen d'un adhésif sous pression, et n'importe quel type de chaussure ou presque peut être fabriqué de cette manière.
- (b) Le "veldtschoen" (littér.: chaussure du désert du Veldt) ou à coutures rabattues. Ce procédé de fabrication est devenu très populaire depuis quelque temps pour maints types de chaussures telles que sandales, bottes de safari, chaussures d'enfants, etc.
- (c) La chaussure vulcanisée ou à semelle injectée. Ce procédé est employé pour des chaussures à prix modérés ou pour des chaussures de travail (par exemple, les chaussures industrielles). La semelle, ici, n'est plus en cuir, mais soit en caoutchouc moulé sur l'empeigne par vulcanisation, soit en chlorure de polyvinyle injecté directement sur l'empeigne. Ces deux possibilités peuvent être intéressantes pour les pays producteurs de caoutchouc ou ayant une industrie du caoutchouc.
- (d) La chaussure cousue à la main, telle que le mocassin, qui demande beaucoup de main-d'oeuvre et qui est fort demandée aujourd'hui sur tous les marchés du monde.

- (e) Les autres modes de confection sont utilisées assez rarement et pour des besoins très spécifiques; il s'agit par exemple des chaussures à trépointes Goodyear, ou de la fabrication par moulage-étirage (procédé de Californie). Ces modes de confection peuvent être retenus en cas de demande suffisante sur un marché étranger. C'est ainsi que les chaussures à trépointes Goodyear sont encore fort demandées sur les marchés d'Amérique du Nord, de même que les chaussures fabriquées au moyen du procédé de Californie.

34. Dans certains cas, le choix est très clair; par exemple, les chaussures fantaisie pour dames ne peuvent logiquement qu'être encollées; pour les autres types de chaussures, au contraire, une certaine liberté de choix est possible, ce choix étant dicté soit par la demande, soit par la disponibilité sur place de tel ou tel matériau et de main-d'oeuvre qualifiée.

35. Il est toujours souhaitable de commencer par mettre au point les premiers articles, des points de vue de la forme, du matériau utilisé et de la qualité. On peut le faire, par exemple, en fabriquant d'abord des produits échantillons, si possible dans les ateliers du partenaire étranger mais en utilisant les matériaux qui seront utilisés dans le pays en développement, et en les mettant sur le marché à titre d'essai pour déterminer dans quelle mesure ils conviennent aux consommateurs des points de vue de l'apparence et du prix. C'est la phase où il faut établir les spécifications provisoires et le prix de revient du produit. En ce qui concerne les spécifications, il convient de prendre en compte tous les éléments, aussi bien ceux qui seront achetés sur place que ceux qui devront être importés. Un modèle de fiche de spécifications est joint en annexe au présent document.^{3/} Puis il faut établir le prix de revient détaillé, fondé sur les cours en vigueur dans le pays en développement, et comportant tous les éléments nécessaires à la production, du cuir aux clous et en passant par les autres petites pièces métalliques (oeillets, etc.) qu'ils soient disponibles sur place ou importés.

36. Un élément important du prix de revient est le coût des salaires qui, lui aussi, doit être calculé sur la base des salaires pratiqués sur place et doit prendre en compte les prestations sociales et autres postes de dépenses connexes.

^{3/} Voir Annexe I, Specimen de fiche de spécifications de chaussures.

Enfin, le prix de revient doit comprendre une marge pour les frais généraux, et dans ceux-ci il faut faire entrer les traitements et allocations du personnel de gestion, l'amortissement des installations et du matériel, et tous autres postes de dépenses non inclus ailleurs, tels que l'électricité, les impôts et taxes divers, etc. Quand on aura ajouté au total ainsi obtenu un montant correspondant à la marge bénéficiaire prévue, on obtiendra le prix auquel les chaussures pourront être vendues départ usine.

37. C'est alors, sachant ce que sera la chaussure et quel en sera le prix, qu'on devra la mettre sur le marché à titre expérimental pour en déterminer l'acceptabilité pour le consommateur au prix ainsi établi. Ce test doit confirmer ou infirmer le bien-fondé et la faisabilité de l'entreprise.

38. Il importe, certes, d'établir des spécifications écrites et d'y joindre des croquis, mais ce n'est pas suffisant: il faut toujours y joindre des échantillons réels. C'est ainsi qu'il est impossible de décrire convenablement la forme exacte d'une chaussure. Les échantillons doivent être pesés et clairement marqués, datés, etc.

Les éléments irrationnels de la chaussure

Qu'est-ce que la mode?

39. Il n'est pas du tout facile de définir "la mode". Nous sommes le plus près de la vérité quand nous disons que la mode est l'expression concrète de l'attitude affective d'une grande partie des consommateurs, telle qu'elle s'exprime par leur apparence extérieure, à savoir: par les vêtements, les produits de beauté et la coiffure. Les deux caractéristiques essentielles de la mode sont qu'elle est imprévisible et qu'elle change sans cesse.

40. La mode a son histoire comme tout le reste. Il fut un temps où il avait des patriarches qui non seulement "faisaient" la mode mais décidaient aussi ce que leurs sujets pouvaient porter. Puis vint l'époque de la haute société, puis l'époque des stars de cinéma qui servaient de prototypes. Depuis peu, une révolution s'est produite: la mode s'est démocratisée. Désormais, les innovations surgissent parmi "les masses" et sont adoptées ensuite par "les élites", au lieu que ce soit l'inverse. Cela explique dans une grande mesure que la mode non seulement change constamment, mais qu'elle soit devenue fantasque et capricieuse.

41. Cet état de choses est extrêmement ennuyeux pour l'industrie, qui a tendance au rationnel. Rien d'étonnant donc à ce que, dans le secteur de la production industrielle, la résistance à la mode soit encore si forte. Néanmoins, c'est la mode qui finit par prendre le dessus.

42. Ne serait-il pas préférable de faire de nécessité vertu? En vérité, la mode peut donner un sérieux coup de fouet à l'industrie: convenablement utilisée, non seulement elle serait une source de profit, mais elle pourrait aussi être un élément de satisfaction et de variété pour le consommateur. Toujours est-il que la mode est aujourd'hui un élément intrinsèque de l'industrie de la chaussure.

43. Entre la conception d'un produit et sa mise sur le marché, il s'écoule normalement un délai de deux ans.

Eléments de mode dans la chaussure

44. Il s'agit des suivants: la forme (ou contour), la couleur et la texture, la matière; et il existe encore un élément important, qu'on peut exprimer par les verbes "toucher" ou "essayer".

45. Le contour est défini par le "modèle" qui détermine le type de la chaussure (de soirée, botte, sandale, etc.). L'outil appelé "forme" a une rôle fonctionnel dans le processus de fabrication, mais il donne aussi son caractère au produit fini: la configuration de la forme est la "personnalité" de la chaussure. Le talon présente une grande importance: son aspect et sa hauteur influencent grandement l'apparence de la chaussure.

46. La couleur et la texture ont pris dernièrement une très grande importance. Le succès des ventes dépend pour beaucoup du fait que la couleur et la texture sont celles qui conviennent au goût du jour. L'industrie emploie toute la palette des couleurs et des textures, dans des combinaisons toujours variables.

47. L'importance qu'il convient d'accorder aujourd'hui à la texture du matériau employé est illustrée par la masse de brevets qui ont été abandonnés et par le retour récent des suèdes.

48. "Toucher", "essayer". Outre son aspect extérieur, il convient d'accorder une grande importance à la sensation que la chaussure produit au toucher, ainsi que sur le pied. Une chaussure dure, raide, est une chaussure d'une époque révolue. La douceur, la souplesse et le confort sont les caractéristiques de la chaussure moderne.

49. Le matériau doit avoir une apparence naturelle. Le cuir doit être immédiatement reconnaissable en tant que tel. Les enduits de finition doivent être transparents, presque imperceptibles. Les irrégularités due à la croissance organique n'ont plus à être cachées. Les chaussures en gros cuir fortement apprêté sont jugées "communes".

La phase de mise en valeur des ressources d'un pays en développement

50. Les ressources peuvent être totalement inexploitées (il n'y a que des peaux brutes), ou elles peuvent être partiellement transformées (on trouve déjà des cuirs) ou semi-industrialisées (la production des chaussures existe déjà). Toute coopération envisagée sera évidemment différente selon le stade de mise en valeur des ressources.

51. Etant donné que l'un des objectifs visés consiste à utiliser les matières premières et la main-d'oeuvre disponibles sur place, les rentabilisant ainsi au maximum tout en préservant l'avantage qu'elles offrent par rapport à la concurrence étrangère, il faut évidemment chercher à utiliser autant que possible des matériaux d'origine locale.

52. Le matériel le plus important est bien sûr le cuir, et son utilisation dépend de l'existence de tanneries produisant des cuirs de qualité acceptable et en quantités suffisantes. L'élément qualité devient particulièrement important si les chaussures sont destinées à l'exportation. Il faut procéder à l'examen d'un maximum d'échantillons dès avant la phase des négociations. S'il y a quelques améliorations mineures à apporter, elles pourront sans doute l'être sur le conseil de tanneurs étrangers ou de fabricants étrangers de produits chimiques et de machines de tannage. Il ne faut pas oublier non plus ici deux facteurs aussi importants que la qualité et la quantité: c'est le maintien de la qualité à un niveau constant, et l'apparence du cuir, notamment sa couleur.

Les négociations avec les tanneries locales doivent commencer dès le tout début des préparatifs, et les premières commandes doivent être passées très tôt et porter non pas encore sur de grosses quantités de produits, mais sur des lots-échantillons qui serviront à fabriquer des chaussures échantillons destinées à être expérimentées sur le marché. La possibilité du recours à des cuirs d'importation ne doit être envisagée qu'à titre exceptionnel, par exemple en cas de crise, ou alors si l'on a besoin de petits lots de cuirs de teintes très spéciales. Néanmoins, cette éventualité doit être envisagée, des points de vue des licences d'importation, des détaxes fiscales, des délais de transport et des coûts.

53. Outre le cuir, toutes sortes d'autres produits sont nécessaires pour la fabrication des chaussures:

- (a) Matériaux spéciaux pour la fabrication des semelles. Les semelles de beaucoup de chaussures sont faites aujourd'hui en caoutchouc moulé, en néolithe, en caoutchouc injecté, en chlorure de polyvinyle ou en plyuréthane. Le caoutchouc sera souvent disponible sur place, mais les autres matériaux devront sans doute être importés, et il faudra alors examiner de près les possibilités de ces importations et leurs coûts.
- (b) Semelles intérieures et contreforts. Les semelles intérieures et de remplissage et les contreforts peuvent évidemment être fait en cuir; mais le travail correspondant est plus difficile et revient plus cher que si l'on emploie des matières synthétiques, généralement d'importation. Autre solution éventuelle: s'il existe dans le pays des producteurs de cartons-cuir artificiels - parfois les tanneries en produisent pour utiliser leurs chutes -, il faut examiner dans quelle mesure ce matériau peut convenir, peut-être en le faisant analyser dans un laboratoire spécialisé comme il en existe plusieurs dans le pays industrialisés.
- (c) Fil à coudre. Aujourd'hui, on utilise généralement du fil synthétique, car le fil de coton naturel n'est pas assez résistant. Un compromis est ici possible, le fil synthétique n'étant utilisé que là où la couture est visible, par exemple à l'extérieur de l'empeigne et pour les points arrière, tandis que le fil de coton le sera pour des coutures moins importantes ou simplement ornementales. Dans ce domaine, étant donné que la dépense correspondante est relativement peu importante, il convient de s'assurer d'entrée des stocks conséquents.
- (d) Oeillets, crochets, boucles et ornements divers. Certains pays en produisent, d'autres doivent les importer. Ici, il faut s'adresser aux meilleurs producteurs et n'utiliser que de la marchandise de toute première qualité, car ces petites pièces peuvent faire toute la différence entre un produit attrayant et un produit qui ne plaira jamais.

- (e) Le talon des chaussures pour dames, aujourd'hui, est obtenu le plus souvent par moulage de matière plastique à base de polystyrène. Cette matière est résistante à l'usure, ne souffre pas de l'humidité et présente une qualité toujours égale. Il reste possible d'utiliser des talons en bois fabriqués localement, mais le produit ainsi obtenu est de qualité inférieure.
- (f) Toile de doublure de parties d'empaigne. Dans la plupart des cas, cette toile peut être obtenue sur place, ou peut être produite par des fabricants locaux conformément aux spécifications voulues.
- (g) Produits adhésifs et ciments. C'est là un élément essentiel, car la solidité et donc la vie utile de la chaussure en dépendent. En outre, ces produits risquent de se détériorer avec le temps, de sorte qu'il faut les mettre régulièrement à l'épreuve pendant une assez longue période avant d'en décider la production. Ces produits aussi peuvent être obtenus dans certains pays en développement, et si les analyses de laboratoire indiquent qu'ils conviennent, c'est à ces produits locaux qu'il conviendra d'accorder la préférence.
- (h) Produits de finition, vernis, enduits. Ces produits donnent à la chaussure son apparence finale et doivent donc être de la meilleure qualité possible. Une grande prudence doit présider à leur achat, et il faut les soumettre au préalable à des essais de laboratoire et à des essais d'application sur échantillons.
- (i) Enfin, articles d'emballage - cartons, sacs, etc. Surtout aux fins d'exportation, il convient d'accorder une grande attention à ces articles et veiller à ce qu'ils soient élégants et protègent convenablement les chaussures durant leur transport jusqu'aux points de vente.
- (j) D'autres produits seront parfois nécessaires, notamment dans les cas où il s'agit de talons vulcanisés ou inectés. Ce sont là des cas spéciaux. Pour chaque produit, si petit qu'il soit, il faut qu'il y ait des spécifications détaillées et, à chaque livraison, l'acheteur doit s'assurer que le produit livré correspond bien à ces spécifications.

Conditions connexes d'une association fructueuse

54. Même si le produit lui-même est "bon", un certain nombre de conditions connexes doivent être remplies pour que l'arrangement de coopération fonctionne de façon harmonieuse et durable.

55. Fiabilité. C'est un facteur très important parce que la mode change vite et la chaussure risque de se trouver démodée si elle n'est pas livrée à l'acheteur avant la saison voulue. En raison du coût élevé de l'argent, il y a une tendance à ne maintenir que des stocks réduits, ce qui signifie que si, pour une raison ou une autre, le producteur ne peut pas livrer la marchandise demandée, il passe à côté de possibilités de vente et enregistre un manque à gagner.

56. Qualité. Si les chaussures produites ne correspondent pas aux normes de qualité convenues, l'approvisionnement des magasins de vente au détail doit être interrompu, d'où également un manque à gagner. Il importe donc d'inclure dans tout arrangement des clauses strictes relatives aux normes de qualité et au contrôle de la qualité. A cet effet, il faut mettre en place un système efficace de contrôle de la qualité.

57. Logistique. Etant donné les grandes distances qui existent entre le lieu de production et les marchés, la logistique joue un rôle important. Il est opportun de recruter des spécialistes dans ce domaine, afin d'assurer la rapidité des livraisons et d'être certain que toutes les formalités administratives seront remplies avec compétence.

58. Communications. L'industrie et le commerce de la chaussure demandent, en raison de changements rapides des goûts des consommateurs et des mouvements sur le marché, qu'il y ait des contacts étroits et constants entre les partenaires. Dans la plupart des cas, cela implique l'installation d'un télex.

La philosophie du "donner pour recevoir"

59. Tout arrangement doit être inspiré par la philosophie du "donner pour recevoir", appelée parfois principe de l'"apport-rapport". C'est la seule garantie véritable de coopération durable, de satisfaction et même de fierté mutuelles pour toutes les parties intéressées.

60. De nombreux exemples, dans l'histoire des relations entre pays développés et pays en développement, montrent que la surexploitation des ressources, ou au contraire des investissements inconsidérés de capitaux ou de know-how, ne donnent jamais de résultats durables et satisfaisants pour les parties en cause. Dans l'industrie de la chaussure, l'établissement de relations commerciales saines est un processus laborieux et de longue haleine. Il faut d'abord assurer la formation de la main-d'oeuvre, élaborer et mettre au point le produit voulu, et dans tout cela, le "donneur" précède toujours le "recevoir". Mais à la longue, les deux doivent s'équilibrer. Le respect mutuel et beaucoup d'indépendance de part et d'autre sont la plus sûre garantie de relations d'affaires solides et durables.

Les partenaires

61. Avant de commencer toute négociation, les deux parties doivent impérativement s'assurer que leur partenaire est vraiment celui qui s'impose et qu'il leur sera possible de travailler avec lui dans les meilleures conditions. Le pays en développement, quant à lui, devra prendre grand soin à déterminer si le partenaire étranger envisagé:

- (a) est une entreprise sérieuse, connue et ayant la réputation de respecter scrupuleusement ses engagements;
- (b) dispose du know-how (savoir-faire) que le pays en développement recherche, et dans quel domaine (il convient de noter qu'un très petit nombre seulement d'entreprise des pays industrialisés possèdent le know-how voulu dans tous les domaines voulus);
- (c) possède une assiette financière suffisante pour faire face à tous ses engagements;
- (d) jouit dans le ou les pays industrialisés d'une situation commerciale suffisamment forte pour assurer la commercialisation de la marchandise qui sera produite;
- (e) s'il s'agit d'une marque déposée, quel en est le renom sur les marchés desservis? Cette marque se vend-elle bien, ou n'est-elle qu'une étiquette sans attrait particulier pour le consommateur? A cet égard, il est indispensable de déterminer la nature du réseau de distribution dont dispose le partenaire du pays développé et de se renseigner sur le degré de dynamisme de ses ventes;
- (f) il faut enfin obtenir des données statistiques sur les activités du partenaire envisagé au cours des années précédentes.

62. Les réponses à certaines de ces questions peuvent être obtenues auprès des services consulaires, des chambres de commerce, des associations commerciales, des banques, etc. Mais en fin de compte, il sera indispensable de faire des visites personnelles auprès du partenaire envisagé, afin de procéder sur place à une enquête détaillée sur ses activités, et il faudra peut-être examiner les candidatures de plusieurs entreprises concurrentes avant de faire un choix. Aucun effort ne doit être épargné à cet égard: le choix d'un bon partenaire est la meilleure garantie du succès, tandis qu'un mauvais choix est la voie la plus sûre à l'échec.

63. De son côté, le partenaire "industrialisé" contacté doit se renseigner aussi bien sur le pays avec lequel une coopération est envisagée que sur son partenaire "en développement" éventuel. En ce qui concerne le pays, les renseignements voulus sont les suivants:

- (a) Informations d'ordre général sur le pays lui-même.
- (b) Politique commerciale officielle - réglementation, incitations, protection.
- (c) Evaluation des perspectives du marché.
- (d) Possibilités d'importation - droits - informations sur:
 - (i) le produit envisagé,
 - (ii) les matières premières requises,
 - (iii) les droits d'entrée des machines et des équipements qui devront être importés.
- (e) Possibilités d'exportation.
- (f) Moyens de transport, services publics:
 - (i) Transports - vers le pays et hors du pays,
 - (ii) Services postaux,
 - (iii) Télégraphe, téléphone, telex.

64. Si le partenaire doit être l'Etat ou un service de l'Etat, il faudra déterminer:

- (a) quelle est la politique officielle en matière d'investissements étrangers et en matière d'industrie et de commerce en général?
- (b) quelle semble devoir être, à la lumière de l'histoire récente, l'évolution de cette politique?

65. Il est parfaitement évident que le choix du partenaire doit se faire avec le plus grand soin. Les grandes sociétés ne sont pas nécessairement les partenaires les meilleurs. Le prestige est important, mais ce n'est pas la condition nécessaire et suffisante. La situation est chaque fois différente et il importe de rechercher toujours la meilleure solution.

IV. DETAIL DES ARRANGEMENTS POSSIBLES

66. Divers types d'arrangements peuvent, seuls ou en combinaison, permettre d'atteindre les objectifs indiqués aux sections précédentes. Ces arrangements peuvent porter spécifiquement sur:

- (a) le know-how (savoir-faire technique);
- (b) la façon,
- (c) les licences d'exploitation,

- (d) les franchises,
- (e) la représentation,
- (f) le rachat,
- (g) la prise de participation.

67. Les arrangements des cinq premiers types ci-dessus peuvent être conclus dans le cadre d'un système avec prise de participation ou d'un système sans prise de participation du partenaire étranger dans l'entreprise coopérative. Il convient de noter que les arrangements prévoyant une prise de participation (coentreprises) lient étroitement les deux partenaires dans l'effort conjoint. Les arrangements sans prise de participation, eux, laissent à chacun d'eux une plus grande liberté de manoeuvre, mais cette liberté risque d'imposer une plus grande contrainte au partenaire en développement, principalement en ce qui concerne la commercialisation et le contrôle de la qualité. La nature et la méthode de la coopération dépendront principalement des facteurs suivants:

- la disposition des deux partenaires à engager à long terme des capitaux dans l'entreprise conjointe;
- l'attitude du gouvernement du pays en développement à l'égard des investissements étrangers;
- les objectifs de la coopération: c'est ainsi qu'un arrangement avec prise de participation semble devoir être plus indiqué pour la coopération dans le domaine de la production manufacturière que dans celui de la commercialisation ou dans celui des services.

68. Les domaines généraux sur lesquels peuvent porter les arrangements mentionnés ci-dessus peuvent être résumés de la façon suivante:

- fourniture de moyens de production à l'entreprise du pays en développement;
- fourniture de la technique de production, d'indicateurs de productivité, etc.;
- fourniture à l'entreprise du pays en développement d'un réseau de commercialisation ou d'un système d'acheminement des produits jusqu'aux marchés;
- fourniture à l'entreprise du pays en développement de savoir-faire en matière de promotion et de commercialisation des produits.

69. Ces deux derniers domaines ne doivent pas être sous-estimés car, comme nous l'avons vu plus haut, un système efficace de commercialisation et une bonne connaissance des marchés présentent, pour l'industrie de la chaussure, autant d'importance que l'acquisition et l'amélioration des moyens de production.

70. Le tableau I indique, pour chaque type d'arrangement, et au titre de la production, de la commercialisation et de l'investissement, les éléments qui entrent en jeu. Il tend aussi à dégager les facteurs de complémentarité entre différents types d'arrangements. Dans la suite de la présente section, nous examinerons séparément chaque type d'arrangement, en fournissant la liste des points qui doivent faire l'objet de négociations entre le partenaire intérieur et le partenaire étranger, et en ajoutant certaines remarques sur les aspects qui présentent une importance particulière pour la production et la commercialisation des chaussures.

Tableau I: ELEMENTS POUVANT FAIRE L'OBJET DES DIFFERENTS ARRANGEMENTS CONTRACTUELS

Type d'arrangement Eléments	Know-how	Façon	Licences	Franchises	Représentation	Rachat	Prise de participation
1. Production							
Spécifications du produit	x	x	x	x		x	x
Méthodes de production	x		x	x		x	x
Spécifications et plans des installations	x					x	x
Equipements						x	x
Système de planification de la production	x						x
Système de contrôle de la qualité	x		x	x		x	x
Propriété industrielle			x	x		x	x
Formation de la main-d'oeuvre	x						x
Système de gestion	x						x
Recherche et développement	x		x				x
2. Commercialisation							
Information sur la mode	x	x		x	x		x
Information sur les marchés	x	x		x	x		x
Promotion du produit et détermination de la gamme des modèles	x	x		x			x
Marque de fabrique			x	x			x
Publicité/promotion des ventes				x	x		x
Information sur les achats	x	x					x
Commercialisation intérieure				x			x
Commercialisation à l'exportation				x	x	x	x
3. Investissement							
Avoirs fixes							x
Fonds de roulement							x
Autres formes d'investissement						x	

ARRANGEMENTS DE KNOW-HOW

71. Les arrangements relatifs au know-how, le savoir-faire technique et pratique, représentent probablement la forme la plus répandue et la plus variée de coopération internationale dans l'industrie de la chaussure. Ils peuvent porter sur la fourniture de moyens de production, d'information ou d'assistance techniques pour la fabrication de chaussures devant correspondre par la qualité, la quantité et les prix à la demande de tel marché prédéterminé; ils sont applicables aussi bien lorsqu'il s'agit de lancer la production à partir de zéro que lorsqu'il s'agit de moderniser et d'accroître une production existante. Les arrangements de know-how peuvent couvrir l'un ou plusieurs des aspects suivants de la fabrication de chaussures:

- programme de fabrication;
- étude préalable et établissement du plan de production définitif;
- élaboration et mise au point du produit;
- spécifications des matériaux et autres éléments;
- spécifications des machines et des équipements;
- organisation de la gestion;
- formation de la main-d'oeuvre et du personnel de gestion.

72. Avant de décider des aspects du know-how sur lesquels portera l'arrangement, il est essentiel que les partenaires se mettent bien d'accord sur le niveau que devra atteindre la capacité de production de l'entreprise du pays en développement et précisent sans ambiguïté les domaines de coopération. De cet exercice dépendront la nature de la coopération ainsi que le type de partenaire étranger qui sera choisi par l'entreprise intéressée. D'une façon générale, la participation du partenaire étranger sera d'autant plus forte que la capacité de production de l'entreprise intéressée sera moins développée. Et, évidemment, plus étendue sera la collaboration du partenaire étranger, et plus il en coûtera, en termes de frais commerciaux, à l'entreprise intéressée pour avoir accès au know-how de son partenaire.

73. La figure 1 montre les éléments des systèmes de production et de commercialisation qui peuvent entrer dans les arrangements de know-how. Les autres éléments, ceux qui ne sont pas couverts par cet arrangement, l'entreprise devra les acquérir indépendamment, peut-être au moyen d'arrangements contractuels complémentaires.

Liste des points à inclure dans un arrangement de know-how

74. Préambule

Définitions des termes et expressions

Exposé détaillé des raisons et de la portée de l'arrangement

Objectifs détaillés du partenaire national

Reconnaissance de ces objectifs par le partenaire étranger

Désignation et compétences de chaque partenaire

Apports essentiels de chaque partenaire à l'activité conjointe

Territoire sur lequel l'arrangement est applicable

Responsabilités des partenaires pour la bonne exécution de l'arrangement

Calendrier d'exécution de l'arrangement

Stipulations concernant la propriété du know-how et le caractère confidentiel de ce know-how

75. Programme de fabrication - Type de chaussures

Spécifications du produit - établies d'un commun accord et consignées sur une fiche spéciale ^{4/}

Confection des chaussures

Méthodes de fabrication à utiliser

Niveau de qualité

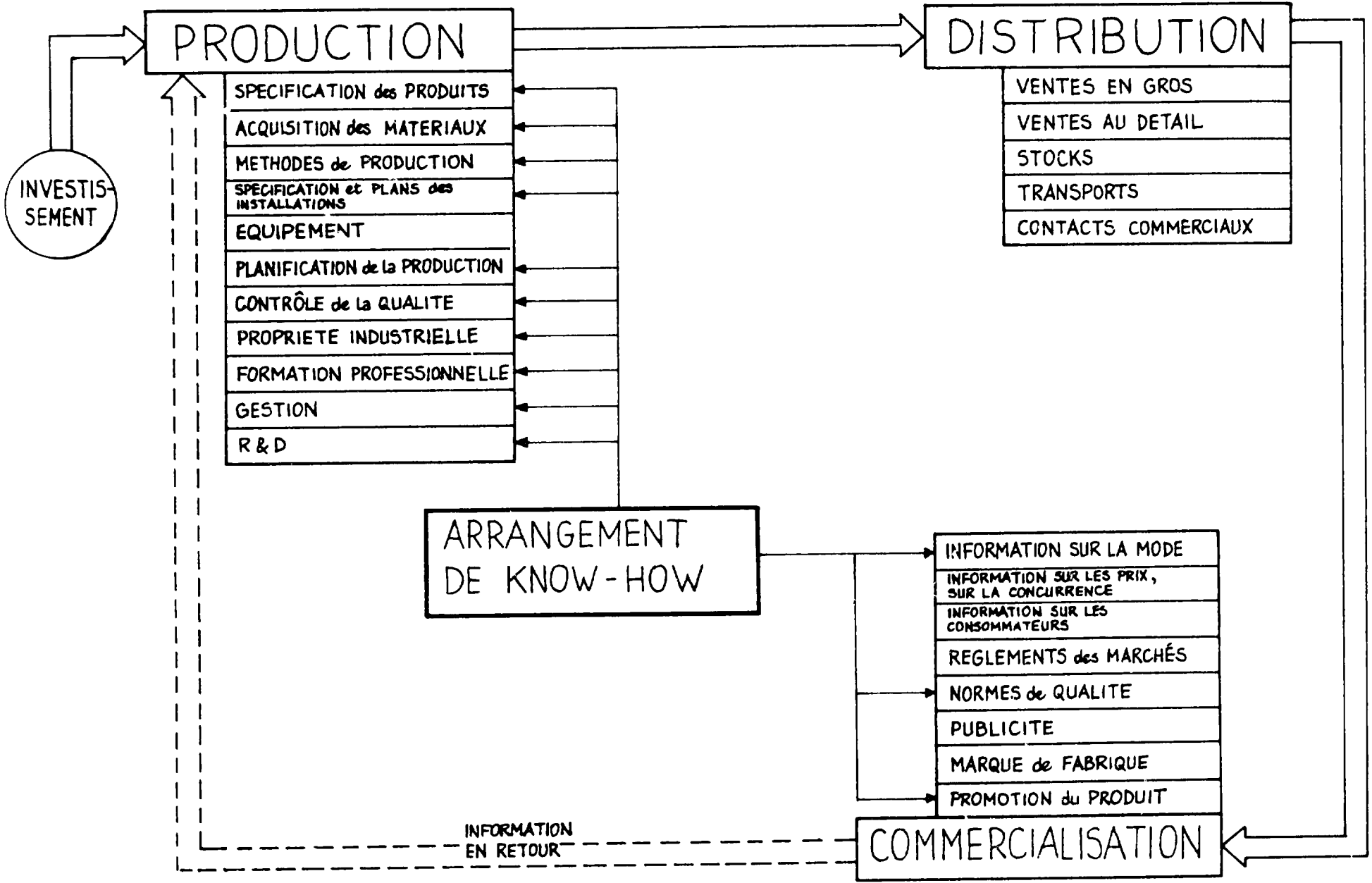
Quantité et capacité de production des installations

Responsabilité en matière de décisions concernant le programme de fabrication

Garanties de rendement, s'il y a lieu

^{4/} Voir Annex I.

FIG.1 : ELEMENTS DES SYSTEMES DE PRODUCTION ET DE COMMERCIALISATION COUVERTS PAR LES ARRANGEMENTS DE KNOW-HOW



76. Organisation et contrôle de la production

Description des systèmes de production

Description et spécifications des équipements et des outils

Description et consommation des matériaux et éléments nécessaires pour chaque modèle de chaussure

Système d'établissement des prix de revient et des prix de vente en fonction de l'efficacité des équipements ainsi que des matériaux utilisés

Plans de production par jour, par semaine et par mois

Contrôle de la production

Contrôle de la productivité

Contrôle des prix de revient

Système de contrôle de la qualité

Responsabilité de la vérification de la qualité et des essais des produits

Système de rétribution des ouvriers et de primes, tels que le travail à la pièce, etc.

77. Mise au point des produits et des procédés de fabrication

Un accord relatif à la façon a-t-il été annexé au présent arrangement, ou a-t-il été conclu avec une tierce partie?

Responsabilité de la façon

Responsabilité de l'élargissement de la gamme des modèles

Responsabilité de l'information sur la mode

Responsabilité de l'information sur les marchés

Source d'acquisition de prototypes

Source d'acquisition de patrons, de formes et de teintures

Organisation et équipement d'un service de modèles, à l'usine même

78. Spécification des matériaux et pièces diverses à utiliser

Origine

Responsabilité du maintien de la qualité voulue

Responsabilité des approvisionnements en temps voulu

Responsabilité de l'entreposage et des stocks

79. Machines, équipements et technologie

Plans des bâtiments et des ateliers de production

Liste des machines et équipements divers requis, y compris des solutions de rechange, le cas échéant

Appels d'offres pour la fourniture de machines et d'équipements, s'il y a lieu

Machines et équipements devant être fournis par le partenaire

Ventilation du coût des machines et des équipements

Responsabilité des négociations et des contrats d'achat des machines et des équipements

Responsabilité de l'installation des machines

Responsabilité de la manutention initiale et de la mise en route des machines et des équipements et de la formation initiale du personnel d'entretien

Pièces de rechange

Révision et entretien

Garantie de rendement des installations et des équipements

Respect du caractère confidentiel de la propriété du know-how, s'il y a lieu

Partage des résultats de R et D, le cas échéant

Engagement de respecter des normes de rendement déterminées

80. Organisation de la gestion (si le partenaire étranger fournit des services de gestion)

Structure de la direction et de l'administration

Directeurs

Personnel d'administration et ses responsabilités

Main-d'oeuvre: effectifs et qualifications

81. Formation du personnel de gestion et de la main-d'oeuvre

Formation du personnel de gestion

Formation du personnel technique

Nombre total de formateurs requis

Ventilation prévue du coût de la formation et responsabilité de la formation

Lieu de la formation - dans le pays hôte ou à l'étranger

Spécialistes étrangers: qualifications, nombre et durée d'affectation

82. Rémunération

La rémunération du partenaire peut se faire, dans le cas d'arrangements sans prise de participation, de l'une des manières suivantes:

- versement d'une somme globale à la signature du contrat;
- le fournisseur du know-how est rémunéré pour la fourniture de services déterminés selon un calendrier de paiements convenu;
- l'installation des machines et la fourniture des matières premières et autres pièces sont payées aux prix convenus.

83. Arbitrage

84. Fin de l'arrangement

Observations sur certains aspects spécifiques des arrangements de know-how

Choix des procédés de fabrication

85. Le choix de la technique industrielle dépend pour une grande part de objectifs commerciaux et des spécifications du produit. Quand l'arrangement de know-how comporte les spécifications des installations et des machines, le choix de celles-ci doit se fonder sur la détermination du produit qui sera fabriqué et du marché auquel ce produit sera destiné. Un autre facteur qui détermine le type d'usine est le degré de souplesse requis dans la fabrication, étant donné la gamme d'articles qui seront produits; c'est ainsi que dans une grande usine équipée pour utiliser plusieurs techniques de production différentes, il sera possible de fabriquer des chaussures en employant simultanément des procédés différents.

86. Le choix du procédé peut dépendre du fait que l'accès à tel ou tel type de marché devient possible grâce aux activités commerciales du partenaire étranger, ou grâce à des liaisons établies avec une organisation étrangère de commercialisation. Ces circonstances détermineront le choix du produit, et par conséquent la technique de production et les machines. Dans une grande

usine où plusieurs techniques d'assemblage peuvent être utilisées, il faudra procéder avec beaucoup de soin au choix de ces techniques (compte tenu du fait que l'emploi d'une seule technique présente l'avantage de la simplicité, tandis que le recours simultané à plusieurs permet une plus grande souplesse de production), afin de pouvoir modifier le produit autant que de besoin.

87. S'il n'y a aucune restriction impérative, la méthode de production la plus simple et la plus efficace de chaussures de cuir est la méthode à encollage (ou cimentation), à moins que les matériaux disponibles ne militent en faveur d'une autre méthode: c'est ainsi qu'il y aura sans doute intérêt à utiliser certains cuirs particulièrement résistants et de bonne qualité pour la fabrication de mocassins ou d'autres chaussures analogues.

88. Bien que le choix de la technologie, des machines et des équipements d'une usine de chaussures soit toujours différent, chaque cas étant un cas d'espèce, certaines considérations simples s'appliquent dans la plupart des cas et il est bon de les garder présentes à l'esprit.

89. La principale tâche d'un bon ingénieur consiste à élaborer un procédé de fabrication qui permette d'utiliser les machines et les équipements disponibles avec le maximum d'efficacité. Il existe bien des exemples d'usines, situées surtout mais pas exclusivement dans les pays en développement, où la technique choisie et appliquée ne permet pas d'exploiter tout le potentiel des machines modernes qui y ont été installées, de sorte que les résultats économiques sont très médiocres. En revanche, des machines relativement simples peuvent donner lieu à une production très rationnelle et rentable si elles sont mises au service de procédés de fabrication appropriés et utilisées avec des dispositifs tels que les calibres de forme, les guides, les griffes de serrage, etc. d'autant plus utiles que le style des chaussures change sans cesse.

90. De même, il est absolument impossible de dire quelles sont les machines les mieux indiquées ou "la technologie appropriée" si l'on ne sait pas en détail ce qu'il est question de produire, quelles sont les matières premières disponibles, la demande du marché, la situation de la main-d'oeuvre et les conditions sociales du pays intéressé. Des projets établis sans une connaissance suffisante des données ci-dessus ont abouti à de grosses erreurs

d'appréciation et à des conséquences désastreuses sur le terrain. Installées dans un pays en développement, des machines ou des chaînes de production parfaitement rationnelles mais conçues pour un pays industrialisé où elles seraient mises entre les mains de techniciens hautement qualifiés et disposant de tous les services d'entretien nécessaires risquent de se révéler comme ayant été un mauvais choix et aboutir soit à la production d'articles très peu rentables par rapport à ceux qui sont obtenus au moyens de techniques moins complexes et meilleur marché, soit à l'arrêt total de la production.

Infrastructure de l'usine

91. Une usine ou une fabrique de chaussures n'impliquent pas la construction de bâtiments complexes et onéreux: en général, un bâtiment de plain-pied permet d'obtenir la meilleure disposition des ateliers et le meilleur enchaînement des diverses phases de la fabrication.

92. Le premier élément à prendre en considération est le terrain nécessaire:

- (a) superficie totale,
- (b) superficie bâtie, celle-ci se divisant en:
 - (i) superficie destinée à la construction immédiate,
 - (ii) superficie destinée aux bâtiments de la phase intermédiaire,
 - (iii) superficie bâtie finale.

93. La subdivision ci-dessus tient compte du fait que tout le terrain ne sera pas bâti, une partie devant servir à l'aménagement des abords, et que, d'autre part, tous les bâtiments ne seront pas construits en bloc: on construira d'abord ceux qui devront répondre aux besoins immédiats et qui seront conçus de manière à permettre des agrandissements ultérieurs.

94. L'une des solutions possibles consiste à ériger un bâtiment de type modulaire sans étage en ménageant sur deux côtés au moins les espaces nécessaires pour des extensions ultérieures.

95. La tendance moderne est à la construction sur un seul et même grand terrain de toutes les installations nécessaires pour le processus de fabrication, d'ensemble pouvant être compartimenté pour des raisons de sécurité par des clôtures de fil de fer ou des cloisons de verre. On obtient

ainsi sous un même toit des espaces fermés pour les stocks de matière première, les éléments semi-finis, les stocks de produits finis, etc., tout en permettant une vue d'ensemble de tout le processus. Ce type d'installation se prête au meilleur enchaînement des opérations, les matériaux bruts arrivant d'un côté du bâtiment et la marchandise finie sortant à l'autre extrémité. Un tel tracé présente en outre l'avantage de permettre une bonne ventilation et de faire des économies d'éclairage, de chauffage et autres.

Disposition des machines et des équipements

96. Le déroulement harmonieux des opérations dépend pour une grande part de l'installation judicieuse des machines et autres appareils, installation qui est assurée:

- (a) par le fournisseur des machines, s'il s'agit d'une grande entreprise qui est en mesure d'assurer ce service en même temps qu'elle fournit ses produits, ou
- (b) par une organisation fournissant des services techniques spécialisés d'agencement intérieur des usines.

97. La fabrication de chaussure n'implique pas de machines réellement lourdes et installés à demeure, pour lesquelles il faut des fondations spéciales en plus d'une bonne dalle de ciment. D'où une disposition souple, les machines, rubans transporteurs et autres appareillages pouvant être déplacés pour donner un schéma différent, selon les besoins de la production. Les principaux services publics nécessaires à une usine de chaussures sont l'électricité et l'eau, qui devront être installés en fonction de la capacité finale de l'entreprise. Quant au tracé du bâtiment lui-même, il pourra être arrêté par:

- (a) l'un des partenaires, s'il a les compétences techniques voulues et les moyens correspondants, ou
- (b) des architectes et des consultants engagés pour cela.

98. Pour ce qui est des architectes et des consultants, étant donné la relative simplicité d'une usine de chaussures, il y a intérêt à avoir recours à un architecte autochtone qui a l'avantage de bien connaître la situation locale, les matériaux disponibles sur place, etc. Néanmoins, il serait alors utile de procurer à cet architecte, à titre d'indication, les plans d'une assez grande usine de chaussures construite dans un autre pays où les conditions climatiques sont analogues à celles du pays intéressé.

99. Si l'on a recours à un architecte d'un pays développé, il faut lui fournir des renseignements aussi détaillés que possible, qu'il devra ensuite vérifier et compléter en se rendant personnellement sur le site proposé. Ces renseignements doivent porter sur les points suivants:

- (a) évaluation du site et raisons de son choix;
- (b) calculs de la superficie globale du terrain et de celle de l'usine;
- (c) dispositions juridiques locales relatives à la construction;
- (d) coûts locaux de construction;
- (e) informations détaillées sur le site, comportant le plan général de la commune, le plan du site lui-même, des photographies et d'autres indications descriptives, ainsi que le projet de plan initial de l'usine et les plans d'agrandissements ultérieurs;
- (f) informations sur les services publics: électricité, eau, routes d'accès (et, éventuellement, possibilité d'adduction de gaz naturel et de vapeur d'eau).

100. La construction proprement dite de l'usine peut soit s'effectuer sous le contrôle des partenaires, principalement du partenaire local, soit être confiée à des contractants, sous la surveillance de l'architecte. S'il faut engager un contractant, il est souhaitable de se ménager une possibilité de choix entre plusieurs soumissionnaires.

Garanties de rendement des machines, des équipements et du know-how

101. Les fabricants de machines pour usines de chaussures sont généralement tout prêts à garantir que leur matériel fera le travail voulu et ils garantissent évidemment aussi leurs clients contre tout défaut éventuel de fabrication de ce matériel.

102. Mais c'est une tout autre affaire lorsqu'il s'agit de prouver que dans des conditions d'exploitation différentes la machine ne fonctionne pas conformément aux spécifications, car il est bien connu que le rendement des machines dépend pour beaucoup du personnel qui les utilise et d'autres facteurs locaux.

103. Les fabricants de machines à chaussures procèdent volontiers à la démonstration de leurs machines sur les lieux de fabrication, et ils acceptent même, dans certains cas, de répéter cette démonstration dans le pays de l'acheteur afin de prouver que leurs machines ont bien le rendement indiqué lorsqu'elles sont manipulées par des personnes ayant un minimum de compétences techniques.

104. Quoiqu'il en soit, la meilleure garantie de bon rendement, c'est encore celle qu'on obtient en s'adressant à un fabricant de renom. En effet, l'expérience prouve que lorsqu'on s'adresse à des fabricants moins connus, on risque d'acquérir des machines d'une qualité inférieure à celle qui était promise, et il y a même eu des cas où les machines envoyées n'étaient même pas neuves, mais des machines d'occasion remises en état et repeintes.

105. Une troisième possibilité est celle où c'est l'un des partenaires qui fournit les matériels techniques. Dans ce cas, il est souhaitable que les machines soient examinées par un expert avant expédition; cela ne veut pas dire qu'il y a manque de confiance réciproque: le seul but de l'opération est d'éviter des malentendus et des désaccords par la suite.

106. Il faut également tenir compte du fait que les machines peuvent tomber en panne pour des raisons contingentes telles qu'un manque d'entretien, des erreurs de manutention, etc., et ces facteurs aussi doivent être pris en considération quand on évalue le rendement d'une machine.

107. Un autre aspect de la garantie des machines et des équipements est lié au prix. Il faut obtenir le prix d'achat le plus favorable après avoir comparé les soumissions de plusieurs fabricants réputés, et cette démarche s'impose dans tous les cas, quel que soit le fournisseur. Dans certains contrats de fourniture de machines figure une clause spécifiant que "les prix et les conditions de vente ne seront pas moins favorables que les prix et les conditions proposés par d'autres fournisseurs, dont les offres portent sur des quantités, des délais de livraison, des spécifications de qualité et des rendements comparables". Une telle clause ne présente qu'une valeur relative. Si l'on ne prend pas la précaution de procéder à des comparaisons et à des contrôles préalables, des discussions interminables et décevantes risquent de se produire. Et il en est ainsi quelle que soit la formule de garantie, si le prix en est l'un des éléments.

108. La garantie devient un problème encore plus difficile quand on en vient à l'efficacité du know-how. Plusieurs critères de know-how peuvent être donnés. Par exemple, l'efficacité du know-how de production devant être fourni par le partenaire étranger peut être envisagée des points de vue suivants:

- (a) Réalisation d'un volume donné de production par ouvrier et par jour.
- (b) La production de chaussures de seconde qualité ou défectueuses ne dépasse pas un pourcentage déterminé.
- (c) Le volume des matières premières et autres matériaux utilisés dans la production ne dépasse pas un multiple déterminé de la production quotidienne. Cela est très important du point de vue de l'utilisation du fonds de roulement.

109. Ces objectifs et ces normes de rendement sont apparemment raisonnables, mais il est douteux que le fournisseur du know-how accepte de donner sans condition de telles garanties. Il dira, à juste titre, qu'il y a trop d'éléments sur lesquels il ne peut exercer aucune influence, par exemple la non livraison des matières premières en temps voulu, l'absentéisme de la main-d'oeuvre, les problèmes de fourniture d'électricité, etc., et il est difficile de prendre en compte et d'analyser tous ces éléments. D'une façon générale, le fournisseur du know-how ne voudra accepter que l'obligation de "faire le maximum pour que le niveau d'efficacité prévu soit atteint".

110. Ces considérations ne font que renforcer la nécessité, mentionnée plus haut, de choisir un partenaire ou un prestataire de services techniques parmi les plus sérieux et les mieux connus, dont la réputation de fournisseur consciencieux n'est plus à faire.

ARRANGEMENTS RELATIFS A LA FACON

111. Les arrangements relatifs à la façon fournissent l'information et la documentation technique nécessaires pour la mise au point des produits et la détermination de la gamme des modèles, afin d'accroître le potentiel des ventes sur les marchés visés.

112. Cette information peut être fournie en tant que telle, ou en liaison avec les services apportés au titre de certains des autres arrangements exposés dans le présent document: c'est ainsi que les connaissances pratiques nécessaires pour la détermination de la gamme des produits peuvent être fournies dans le cadre des arrangements de know-how, ou des accords de licence ou de marque de fabrique. La figure 2 montre les éléments de production et de commercialisation sur lesquels peut porter un arrangement relatif à la façon.

Liste de points à inclure dans un arrangement relatif à la façon

113. Préambule

Objectif de l'arrangement

114. Types de chaussures prévus dans l'arrangement

Pour enfants

Pour dames

Pour hommes

De travail

Fantaisie

D'intérieur

Marchés visés

Groupes de consommateurs visés

Niveau de qualité

Degré de conformité avec la mode

115. Information sur les marchés

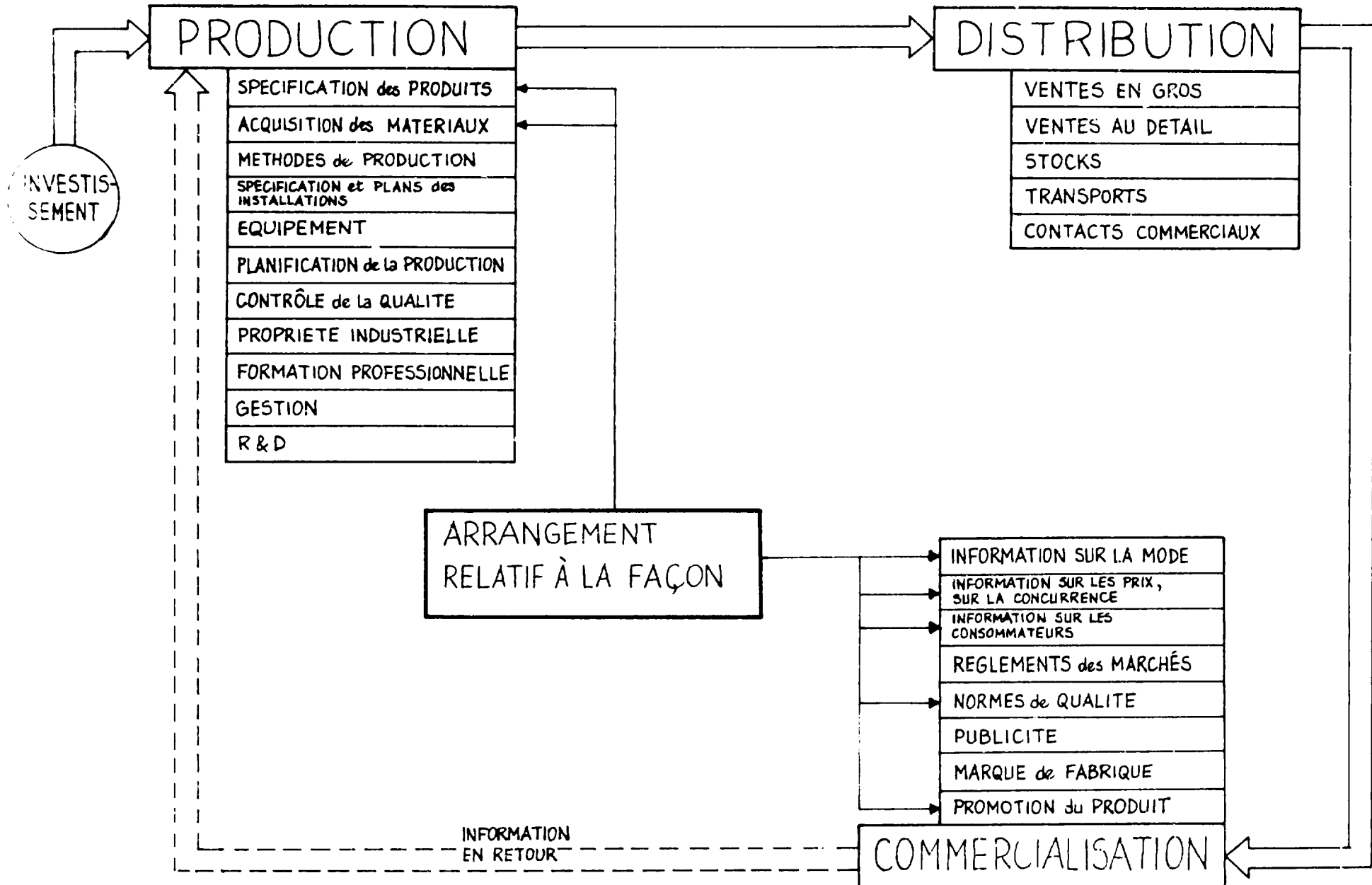
Marchés envisagés

Description de la forme dans laquelle l'information doit être fournie (rapports, prototypes, etc.)

Fréquence de la fourniture de l'information

Description détaillée des éléments d'information à fournir

FIG.2 : ELEMENTS DES SYSTEMES DE PRODUCTION ET DE COMMERCIALISATION COUVERTS PAR LES ARRANGEMENTS RELATIFS A LA FAÇON



Prototypes des formes et des appareils d'ajustage

Croquis

Pullovers

Modèles

Specimens d'éléments de chaussure et d'accessoires

Indication des revues spécialisées

Aide aux représentants du concessionnaire de la licence à l'occasion de manifestations commerciales (foires de la chaussure)

Visites sur les marchés

Application des spécifications de la façon 5/

116. Rémunération

Celle-ci peut prendre l'une des formes suivantes:

un paiement forfaitaire pour tous les services

un paiement forfaitaire plus une redevance par paire de chaussures vendue

un paiement forfaitaire pour chaque modèle adopté

une redevance par paire de chaussure vendue

pour le styliste invité, une rémunération forfaitaire calculée sur le temps de travail plus les frais

Observations sur les arrangements relatifs à la façon

117. Il est absolument essentiel que le fournisseur des services relatifs à la façon soit parfaitement au courant des tendances de la mode - dans le monde entier et sur les marchés visés - et qu'il soit capable d'établir une synthèse pour chaque client individuel, compte tenu des caractéristiques des matières premières que l'entreprise peut obtenir et des tendances constatées sur les marchés visés.

118. Les arrangements relatifs à la façon peuvent être tout aussi utiles pour des entreprises qui fonctionnent déjà que pour des entreprises nouvelles. Ils aident à conquérir de nouveaux marchés et à mieux exploiter les possibilités des marchés existants, et sont même indispensables pour cela.

5/ Voir Annexe I.

119. Les services de stylistes peuvent être fournis par de grandes ou par de petites organisations, ou par des stylistes individuels; les grandes organisations ne sont pas nécessairement celles qui fournissent les meilleurs services.

120. L'une des possibilités consiste à engager un styliste qui travaillera dans les locaux de l'entreprise pendant une durée déterminée et, généralement, réalisera toute la collection sur place. Le choix du styliste doit être fait avec le plus grand soin: il faut bien se rendre compte que chaque styliste a son propre "style" et peut donc être "dans le vent" ou démodé (étoiles montantes ou en déclin).

ARRANGEMENTS DE LICENCE

121. Les arrangements relatifs aux licences donnent au concessionnaire le droit d'exploiter les modèles, brevets et marques de fabrique que possède le donneur de licence dans une région déterminée. Ces accords permettent au donneur de licence d'accéder à un marché en y introduisant des machines et des procédés déjà bien au point. S'il s'agit de brevets, il n'a pas à passer par le processus laborieux et coûteux de dépôt et d'enregistrement des brevets. La figure 3 indique les éléments des systèmes de production et de commercialisation sur lesquels portent les arrangements de licence.

Liste de points à inclure dans les arrangements de licence

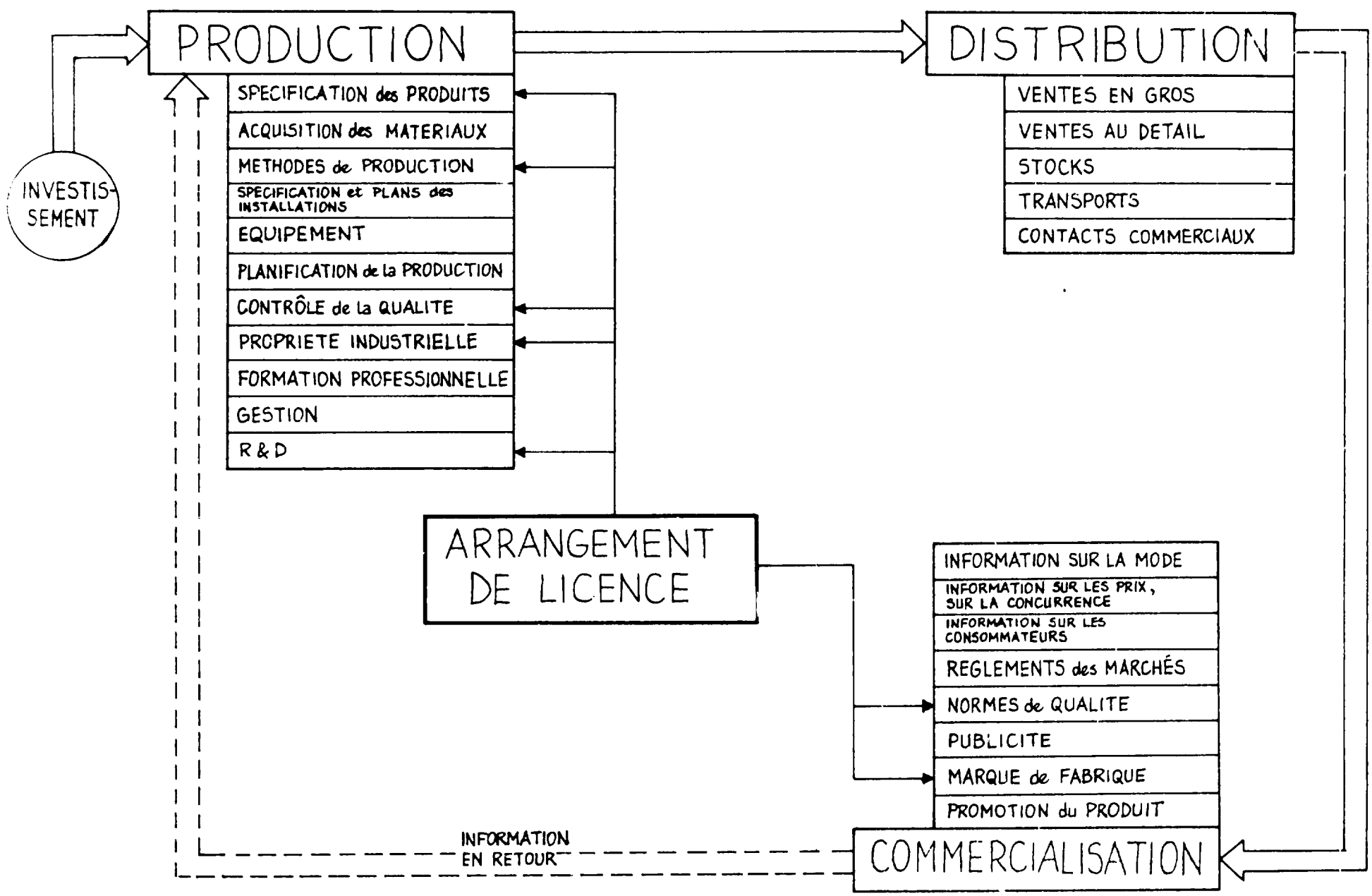
122. Préambule

Attestation selon laquelle le donneur de licence est titulaire de:

- brevets
- marques de fabrique
- droits sur les modèles
- procédés industriels

Déclaration selon laquelle le preneur de licence souhaite acquérir, utiliser et exploiter les éléments ci-dessus

FIG.3 : ELEMENTS DES SYSTEMES DE PRODUCTION ET DE COMMERCIALISATION COUVERTS PAR LES ARRANGEMENTS DE LICENCE



1
43
1

Définition du territoire pour lequel est accordé le droit d'exploiter ces éléments

Fonctions de chacun des partenaires dans l'application de l'arrangement.

123. Définition détaillée des brevets, marques de fabrique et droits sur les modèles faisant l'objet de l'arrangement

Pays, nombre et date des brevets concédés

Pays, nombre et date de dépôt des marques de fabrique

Pays, nombre et date de dépôt des modèles

124. Droits du preneur de licence

Utiliser les brevets, marques de fabrique et modèles sur le territoire désigné

Fabriquer et vendre des produits couverts par les brevets, marques de fabrique et modèles indiqués

Droit de cession de sous-licences

Droit d'exporter vers des pays tiers

125. Obligations du donneur de licence

Fourniture d'information sur les matériaux, les données techniques, les épures, etc. relatifs aux processurs de fabrication en cause

Visites de représentantes du donneur de licence au installations de production du concessionnaire

Visites de représentants du concessionnaire aux installations du donneur de licence

Défense en justice des marques de fabrique et brevets

126. Maintien de la qualité

Le donneur de licence fournit les spécifications relatives aux caractéristiques de qualité du produit

Le preneur de licence donne l'assurance qu'il maintiendra le niveau de qualité voulu du produit

Méthodes et moyens de contrôle de la qualité

127. Rémunération

La rémunération s'effectue généralement au moyen de redevances versées par paire de chaussures vendue

Observations sur les arrangements de licence

Propriété industrielle

128. Le preneur de licence sur une propriété industrielle doit s'assurer que les brevets correspondants sont bien valables et que les marques de fabrique sont effectivement connues sur le marché. Brevets et marques de fabrique peuvent en effet être solides ou de peu de valeur, et le preneur de licence aurait tort d'engager des capitaux pour utiliser une propriété industrielle de peu de valeur. Le processus consistant à déterminer la "nouveauté", c'est-à-dire l'intérêt réel, des brevets varie d'un pays à l'autre, certains pays soumettant les demandes d'enregistrement de brevets à un examen très sévère, tandis que d'autres font preuve d'un certain laxisme à cet égard. En conséquence, surtout dans le cas de procédés industriels brevetés, le preneur de licence doit-il étudier toutes les possibilités existantes, lorsqu'il y en a plusieurs, avant de s'engager dans un accord de licence.

Marques de fabrique

129. Dans l'acception large du terme, la marque est le nom ou le modèle qui distinguent un type déterminé de chaussure. Cette distinction présente une importance commerciale dans la mesure où les consommateurs voient dans la marque une garantie de qualité ou de style qu'ils apprécient et pour lesquels ils sont prêts à payer un prix plus élevé. Une marque que les consommateurs ne recherchent guère n'a que peu de valeur, et c'est évidemment le contraire pour une marque largement connue et appréciée. Le preneur de licence doit donc évaluer avec le plus grand soin la valeur réelle de la marque de fabrique, en égard au marché visé.

130. Une marque de fabrique bien connue et appréciée est un élément précieux. Elle est généralement le résultat d'années de travail sérieux et de promotion commerciale. Le propriétaire de la marque a sans doute fait pour cela de très gros investissements. Disons, à titre d'exemple, qu'aux Etats-Unis, l'acclimatation d'une nouvelle marque de fabrique sur le marché national coûte d'un à cinq millions de dollars par an pendant cinq ans.

131. Le partenaire qui possède une marque de fabrique renommée l'utilisera pour commercialiser les chaussures fournies au titre de l'arrangement de licence, mais continuera à considérer cette marque comme sa propriété

exclusive et tiendra à exercer un contrôle total sur la qualité des chaussures qui se vendront sous cette marque.

132. Si la marque de fabrique est déposée et connue dans le monde entier, le preneur de licence n'obtiendra le droit de l'utiliser à sa guise que dans certaines régions déterminées, et ne pourra le faire que sous certaines conditions. Par exemple, la marque pourra être utilisée sur le marché intérieur d'un pays en développement. En fait, ce sera sans doute l'une des principales raisons pour lesquelles le propriétaire de la marque aura conclu l'arrangement de licence, à savoir, pénétrer justement sur le marché du pays en développement en question.

133. En revanche, certaines bonnes marques de fabrique peuvent n'être appréciées que dans certaines zones géographiques déterminées. C'est ainsi que telle marque américaine peut ne pas se vendre en Europe, et vice-versa. Dans les cas de ce genre, il y aura la possibilité de négocier le droit d'utiliser la marque sur les marchés où son propriétaire n'a pas encore pu l'exploiter. Les pays à économie planifiée se prêtent eux aussi, en général, à de telles utilisations des marques de fabrique.

134. Dans les pays où une marque n'est pas connue, les consommateurs ne recherchent guère les produits qui portent cette marque; mais l'accord de licence donnera au preneur l'avantage de disposer de toutes les spécifications du produit et de l'acquies en matière de promotion commerciale, de sorte qu'il lui sera beaucoup plus facile et moins coûteux d'introduire et de faire connaître ses produits sur le marché.

135. De ce qui précède, il ressort manifestement qu'avant de conclure un accord de licence, il faut veiller à déterminer:

- (a) le territoire sur lequel la marque est déposée et protégée;
- (b) la préférence réelle des consommateurs du marché envisagé pour la marque en question, c'est-à-dire la mesure dans laquelle les consommateurs y sont prêts à payer plus cher pour les chaussures de cette marque que pour d'autres chaussures;
- (c) la mesure dans laquelle l'accord de licence sera un moyen plus économique de pénétrer sur le marché visé qu'un effort indépendant de promotion et de commercialisation.

136. Enfin, il faut tenir compte du fait qu'une certaine quantité de chaussures produites seront d'une qualité inférieure aux normes spécifiées par le propriétaire de la marque de fabrique, en raisons de variations courantes et tout à fait normales de la production, de sorte qu'il ne sera pas possible d'utiliser ladite marque pour vendre ces chaussures sur les marchés protégés. Or, la marque peut être difficile à enlever, soit qu'elle est moulée dans la semelle, soit qu'elle a été imprimée sur l'empeigne. Il faudra donc envisager d'inclure dans tout arrangement de licence des dispositions en vue de l'écoulement de telles chaussures, par exemple dans certaines régions où la marque n'est pas protégée et n'est commercialisée ni par l'une ni par l'autre des deux parties.

ARRANGEMENTS DE FRANCHISAGE

137. L'arrangement de franchisage permet au franchisé de produire, distribuer et vendre un produit en utilisant des systèmes déjà créés et mis au point par le franchiseur. Ce dernier fournit, au titre de cet arrangement, l'information et la documentation pertinentes sur les systèmes de production, de gestion et de commercialisation. La figure 4 indique les éléments des systèmes de production, de commercialisation et de distribution sur lesquels portent les arrangements de franchisage.

Liste de points à inclure dans les arrangements de franchisage

138. Préambule

Exposé des avoirs du franchiseur en termes généraux

Exposé du désir du franchiseur d'exploiter ces avoirs

Description du territoire auquel s'applique l'arrangement

Description des fonctions de chacun des partenaires en vue de la bonne application de l'arrangement

139. Description détaillée des avoirs faisant l'objet de l'accord de franchisage

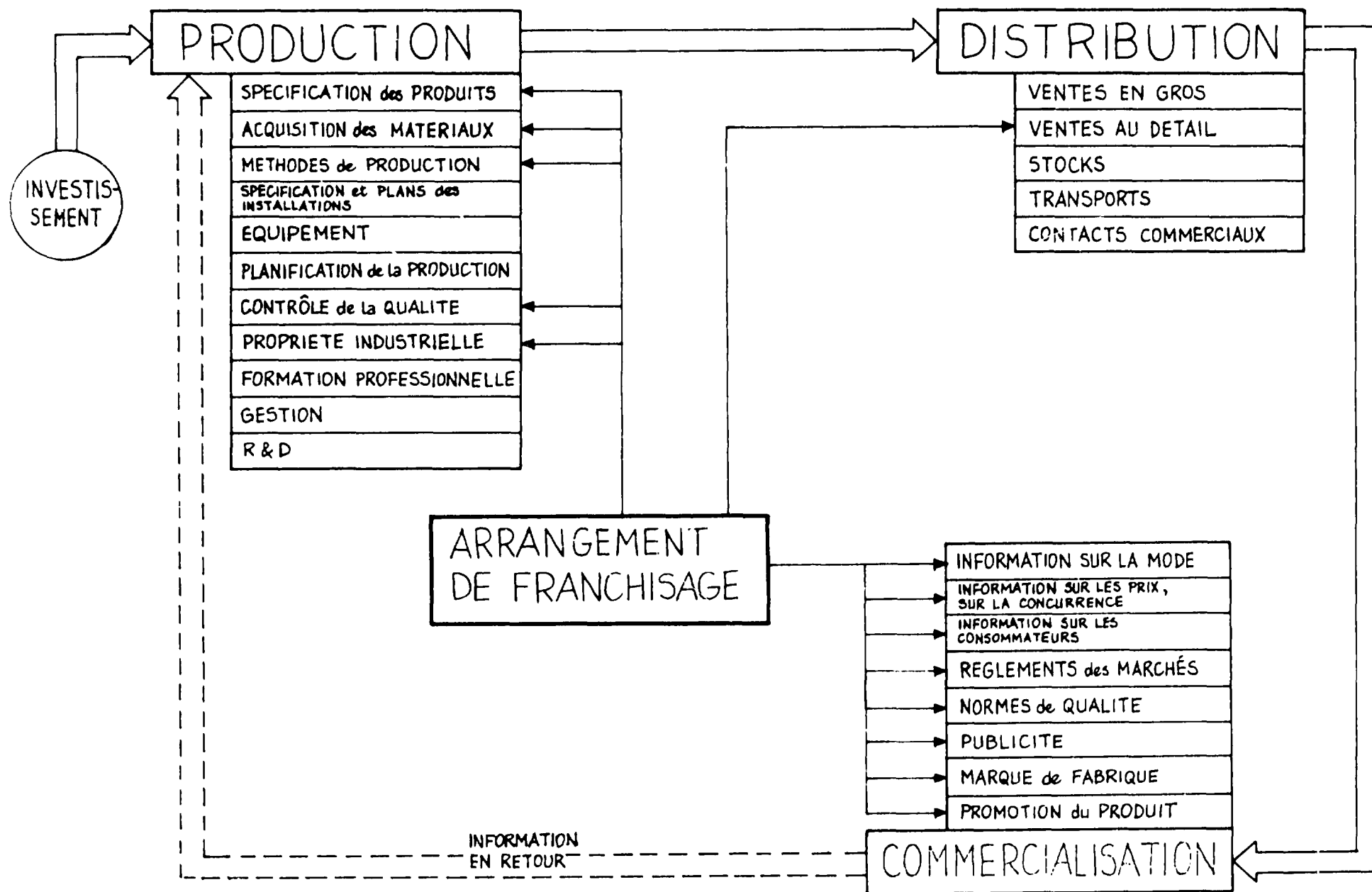
Marques de fabrique

Marques de services

Appareils brevetés

Modèles

FIG. 4 : ELEMENTS DES SYSTEMES DE PRODUCTION, DE DISTRIBUTION ET DE COMMERCIALISATION COUVERTS PAR LES ARRANGEMENTS DE FRANCHISAGE



Propriété commerciale

Schémas de magasins

Moyens de publicité et autres instruments de promotion des ventes

Secrets commerciaux

Information technique

Propriété de la façon

Propriété industrielle

Esthétique industrielle

Profils des produits

140. Droits du franchisé

Utilisation des avoirs du franchiseur sur le territoire défini

Droit d'octroi de sous-franchises

Autorisation de représentation exclusive sur le territoire convenue

Exclusivité d'utilisation des moyens de production et autres procédés industriels sur lesquels porte l'accord

141. Obligations du franchiseur

Mode et échelonnement de la transmission de l'information sur:

- les méthodes pratiques de commercialisation
- les modèles
- les secrets commerciaux
- la façon
- la vente
- la gestion des entrepôts etc.

Autorisation donnée au franchisé d'avoir libre accès aux installations du franchiseur

Visites d'information de représentants du franchiseur aux installations du franchisé

142. Inspection et contrôle de la qualité

Contrôle devant être exercé par le franchiseur:
méthodes, moyens et fréquence

Contrôle devant être exercé par des tierces parties:
méthodes, moyens et fréquence

143. Rémunération

Chaque franchiseur a son propre contrat-type, inspiré généralement d'accords conclus précédemment dans d'autres régions. Les clauses devront en être adaptées par négociation à la situation spéciale du nouveau franchisé.

Observations sur les arrangements de franchisage

Aspects relatifs à la commercialisation:

144. Les arrangements de franchisage peuvent s'appliquer non seulement au marché intérieur du franchisé, mais également à des territoires qui lui sont aisément accessibles et qui n'ont pas encore été touchés par le franchiseur.

145. Le franchisage joue un rôle de plus en plus important dans le commerce international. Il fournit au franchisé les connaissances nécessaires en matière de commercialisation et de production, en lui laissant le soin d'assurer la production selon des spécifications bien nettes ainsi que la distribution et la vente au détail des produits.

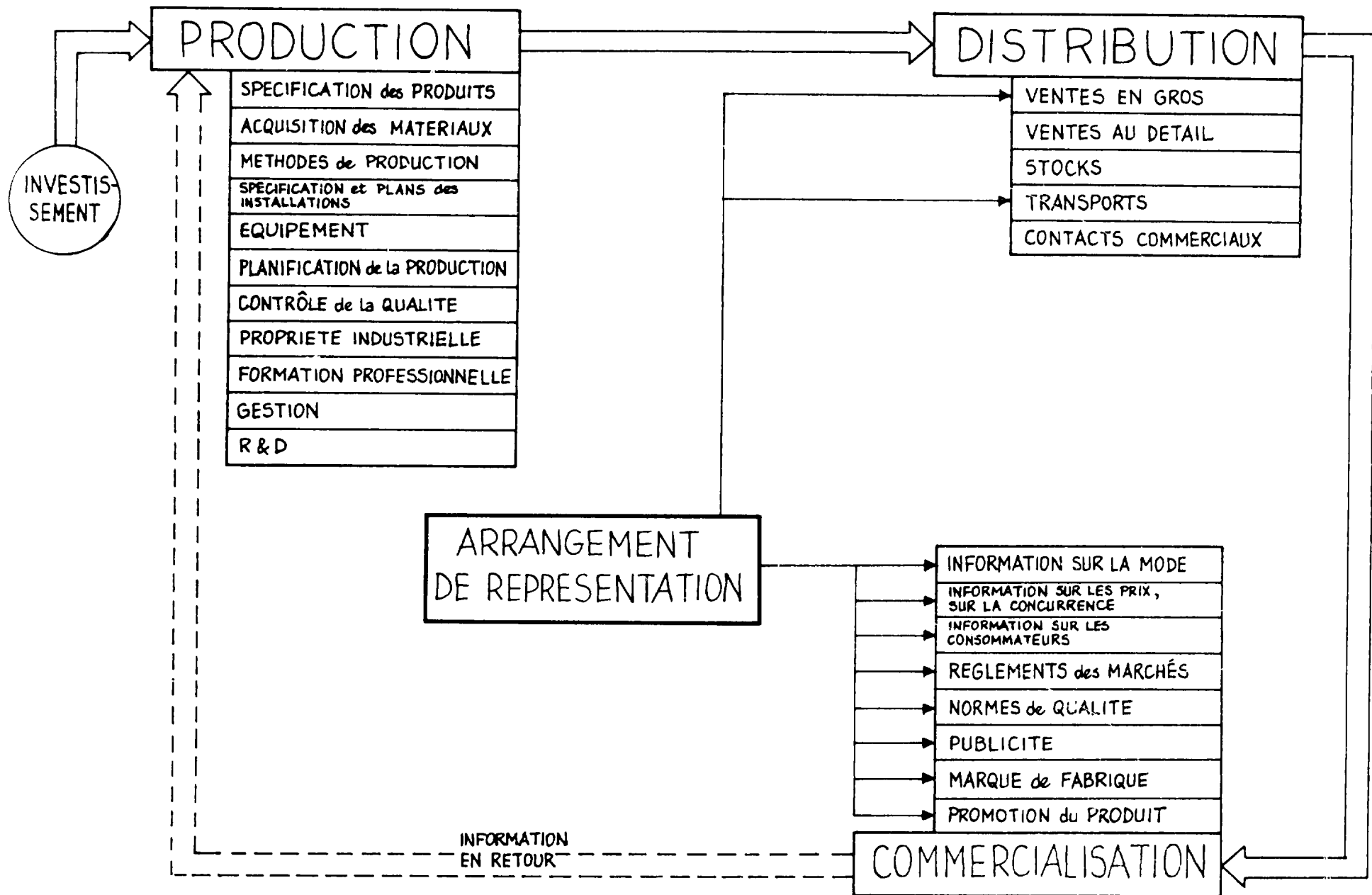
146. Dans tout arrangement de franchisage, il convient d'insister sur l'importance que présentent les spécifications de production ainsi que les normes de qualité et le système et les méthodes de contrôle de la qualité, tous ces éléments étant dûment transmis au franchisé.

147. L'une des plus importantes questions devant faire l'objet de négociations lors de la conclusion d'un arrangement de franchisage est celle de l'exclusivité du know-how (ou connaissances pratiques) acquis par le franchisé. En effet, si le système de production n'est pas couvert par une clause d'exclusivité prévue dans l'accord, le franchisé pourrait bien en profiter pour organiser une production "sauvage" conforme aux mêmes de qualité.

ARRANGEMENTS DE REPRESENTATION

148. L'agent, ou représentant, est recruté pour apporter des affaires à sa compagnie, sur le territoire qui lui est assigné, et il est tenu de servir les intérêts de ses patrons au mieux de ses possibilités. Il est censé faire de son mieux pour obtenir les renseignements nécessaires au développement des affaires. La figure 5 indique les éléments de la commercialisation et de la

FIG.6 : ELEMENTS DE LA PRODUCTION ET DE LA DISTRIBUTION COUVERTS PAR LES ARRANGEMENTS DE RACHAT



distribution qui peuvent faire l'objet d'un accord de représentation.

Liste des points à inclure dans un accord de représentation

149. Préambule

Contrat d'exclusivité ou sans exclusivité

150. Renseignements sur le patron et le représentant

Adresse

Territoire

Type de produits

151. Obligations du représentant

Faire le maximum pour obtenir des affaires

Servir les intérêts du patron

Fournir les renseignements nécessaires sur le marché

Acheminer les commandes au moyen de bordereaux appropriés

Appliquer les prix et les conditions de paiement indiqués

152. Obligations du patron

Fournir tous les échantillons nécessaires

Fournir tous les éléments nécessaires pour la promotion des ventes

Fournir l'information voulue sur les contacts commerciaux

Faire savoir si les commandes ont été acceptées ou refusées

153. Réclamations

Responsabilités juridiques en cas de résiliation du contrat

Indications détaillées sur la façon de répondre aux réclamations relatives à la qualité ou à des retards de livraison, ou à une violation des clauses portant sur les brevets, la façon, la marque de fabrique ou les contrefaçons

Responsabilité pour le recouvrement des dettes

154. Rémunération

Les représentants sont normalement rémunérés à la commission. Les commissions varient beaucoup en fonction des obligations des représentants: les variations peuvent aller de 1% à 10%. Dans certains cas, elles peuvent faire l'objet d'une échelle mobile.

Observations sur les arrangements de représentation

Choix des représentants

155. Lorsque le représentant connaît la région vers laquelle se feront les exportations, qu'il a accès à une organisation de distribution dans cette région ou qu'il a des contacts dans les milieux commerciaux intéressés, cela facilite grandement la promotion commerciale.

156. Etant donné que la plupart des représentants, ou du moins les plus compétents d'entre eux, travaillent à la commission, ils hésiteront sans doute à représenter une société encore inconnue, qui cherche à s'établir sur le marché. La société risque donc de rencontrer certaines difficultés, car le représentant devra, au début, investir du temps sans obtenir de commandes et donc sans commissions. Dans certains cas, il est possible de prévoir alors un arrangement garantissant au représentant un certain fixe durant les premiers temps, qu'il obtienne des commandes ou non.

157. Mais si un tel arrangement est envisagé, il faut obtenir des renseignements détaillés sur la réputation et le travail antérieur du représentant, afin d'être certain qu'il n'aura pas tendance à en prendre à son aise dans l'effort de promotion des ventes. Le choix d'un bon représentant est l'aspect le plus délicat de l'établissement d'un accord de représentation.

158. Il existe des sociétés de représentation, dont la liste peut être obtenue auprès des chambres de commerce et des associations de producteurs de cuir et d'articles en cuir, ou dans les annuaires des professions et les revues spécialisées. En principe, la meilleure solution semble être de s'adresser à une grande société de représentation, connue et appréciée sur le marché visé. Or, ce ne sera pas toujours le meilleur choix: il se peut que cette société représente déjà des producteurs concurrents et qu'elle n'acceptera de représenter le nouveau venu que pour mieux contrôler le marché et pour empêcher justement le nouveau venu d'y prendre une place trop importante, au détriment des autres producteurs. Une telle société, au lieu de "promouvoir" le nouveau produit, aura au contraire tendance à le mettre "en réserve". Dans bien des cas, il est donc préférable de s'adresser à une agence plus petite mais dynamique, agressive, et dont le travail promotionnel sera plus efficace.

159. Bien entendu, les exemples ci-dessus ne sont pas donnés pour créer l'impression que les grandes sociétés ayant pignon sur rue se comporteront toujours de la manière indiquée, ni que les petites agences nouvelles réussiront des miracles. Ces exemples ne sont donnés que pour illustrer les différents aspects qui doivent être pris en considération lors du choix d'un représentant.

160. Il ne faut pas oublier non plus les aspects juridiques qui entrent en jeu lors du recrutement d'un représentant, d'autant plus que certains pays ont des lois très strictes destinées à protéger les intérêts des représentants de commerce. C'est ainsi qu'il peut se révéler difficile de mettre fin à un contrat de représentation, et dans beaucoup de pays, le représentant dont le contrat va être résilié aura droit à une indemnité de licenciement équivalente à plusieurs années de son chiffre d'affaires.

ARRANGEMENTS DE RACHAT ^{6/}

161. Un arrangement de rachat peut être conclu en conjonction avec tout arrangement relatif à la fourniture de technologie, de know-how ou d'équipement. Il en existe de nombreuses variantes, et le schéma que nous en donnons ici ne porte que sur le cas le plus simple, celui où le fournisseur de technologie offre à l'entreprise intéressée la possibilité de payer en produits, et non en espèces, tout ou partie des dotations qu'il lui a fournies. Ce système de paiements en nature se présente sous des formes très diverses et souvent complexes et il relève de ce qu'on appelle les arrangements de compensation.

162. La figure 6 indique les éléments des systèmes de production et de distribution sur lesquels peuvent porter les arrangements de rachat.

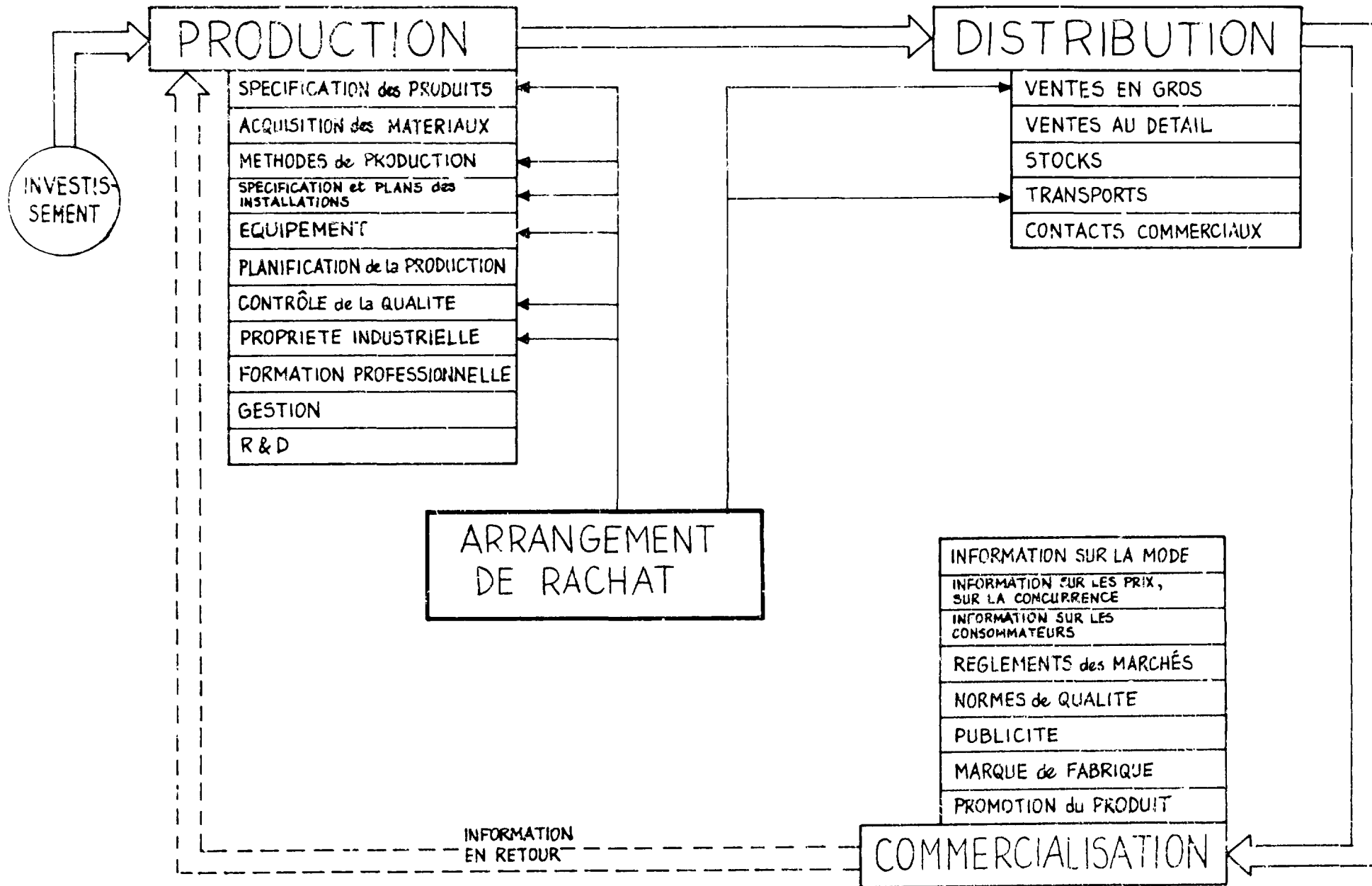
Liste des points à inclure dans les arrangements de rachat

163. Préambule

Désignation des parties à l'arrangement

^{6/} Cette question est étudiée plus en détail dans le document UNIDO/EX.78, Report of the Expert Group Meeting on Buy-Back Agreements, Vienne, 29-30 mars 1979 (en anglais seulement).

FIG.5 : ELEMENTS DES SYSTEMES DE DISTRIBUTION ET DE COMMERCIALISATION COUVERTS PAR LES ARRANGEMENTS DE REPRESENTATION



Description de la technologie, des équipements et du know-how fournis

Spécification du ou des articles devant être produits

164. Arrangement commercial

Valeur de la technologie, des équipements et du know-how fournis par le partenaire étranger

Pourcentage de cette valeur qui peut être payé en produits

Période durant laquelle ce paiement sera effectué

Taux d'intérêt imputé sur la valeur de la technologie etc. en raison du paiement différé

Quantité du produit qui sera fabriquée et écoulee au titre de l'arrangement

Détermination du prix du produit

Mécanisme d'ajustement des prix

Possibilités d'élargissement de la gamme des modèles

165. Garantie et responsabilité

Garanties données par le fournisseur concernant le rendement de l'équipement, s'il y a lieu

Garanties données par le producteur concernant la qualité du produit et le contrôle de la qualité

Possibilité pour chacune des parties de transférer ses obligations à une tierce partie

Restrictions du marché, applicables aux deux parties

Observations sur les arrangements de rachat

Avantages et inconvénients potentiels des arrangements de rachat

166. Pour un pays en développement, les avantages potentiels des arrangements de rachat sont de quatre ordres:

- (a) Etant donné que le know-how acheté se paie en produits et non en espèces, il peut en résulter un allègement de la charge financière qu'impliquent les paiements en devises.
- (b) En raison du fait que les arrangements de rachat impliquent à la fois la fourniture de technologie et la commercialisation du produit, on peut ainsi éviter de prendre des dispositions distinctes pour la commercialisation.

- (c) L'étalement du paiement sur un certain nombre d'années signifie que le partenaire étranger a inclus dans l'arrangement une forme de crédit fournisseur.
- (d) Si le partenaire étranger compte vraiment appliquer l'arrangement de rachat, il garantit aussi implicitement le bon rendement des équipements et du know-how qu'il fournit, car il s'engage a priori à assurer la commercialisation du produit.

167. Mais d'un autre côté, les arrangements de rachat présentent un certain nombre d'inconvénients:

- (a) Ces arrangements fonctionnent le mieux dans les cas où le produit est relativement homogène et où sa qualité est relativement stable, ses variations éventuelles étant aisément prévisibles et analysables. Dans l'industrie de la chaussure, la complexité du produit, les nombreuses variables qualitatives et le caractère éminemment évolutif de la demande font qu'il est difficile de prendre des engagements de commercialisation fermes pour plusieurs années à l'avance. C'est ainsi que pour des chaussures de fantaisie, par exemple, il est peu probable que des accords de rachat puissent être appliqués avec succès. En revanche, de tels accords peuvent être raisonnablement envisagés pour des produits relativement normalisés, tels que les chaussures industrielles, ou pour des produits spécialisés qui ne sont pas affectés par des changements de la mode, des goûts, etc. et dont le niveau de qualité restera stable pendant une assez longue période.
- (b) Bien que le pays en développement ne doive acquitter en espèces qu'un pourcentage plus réduit du montant de la transaction, son débours total sera plus élevé, du fait du système du paiement différé. En effet, comme dans le système du crédit, le fournisseur étranger majorera sans doute la valeur des équipements et des services fournis d'un certain taux d'intérêt pour paiement différé ainsi que d'une prime de risque pour le cas d'échec de l'arrangement. Ce coût plus élevé des équipements et des services doit être analysé avec soin et comparé à celui qu'impliquent d'autres modes de paiement possibles.
- (c) Le problème de la fixation du prix du produit et du relèvement éventuel de ce prix est une question délicate et importante sur laquelle les deux parties doivent se mettre d'accord sans ambiguïté. En cas d'instabilité des cours des matières premières essentielles, une formule trop rigide de fixation des prix risque de miner à la base l'arrangement de rachat et d'entraîner des pertes appréciables pour l'un ou l'autre des partenaires.

Outres les considérations ci-dessus, les points suivants demandent un examen attentif lors de l'établissement de tout arrangement de rachat.

Structure du contrat

168. Dans la plupart des cas, l'arrangement de rachat fait l'objet de contrats distincts, l'un pour la fourniture des équipements etc., l'autre pour l'achat ou la commercialisation des produits. Il faut qu'il y ait un lien entre les deux et préciser en conséquence si l'invalidation de l'un des contrats entraînerait ou non l'invalidation de l'autre.

Transfert d'obligations

169. Etant donné que les fournisseurs d'équipement et de technologie qui disposent en même temps d'un système de commercialisation de chaussures sont assez peu nombreux, il faudra sans doute impliquer dans l'arrangement de rachat une organisation tierce spécialisée dans la commercialisation. En outre, il faut prévoir une clause donnant au pays en développement la possibilité de vendre à des tiers au cas où ladite organisation de commercialisation n'arriverait pas à écouler les produits en quantités voulues. Dans ces deux cas, il convient de stipuler les conditions auxquelles l'une ou l'autre des deux parties contractantes principales pourront transférer leur responsabilité à une tierce partie.

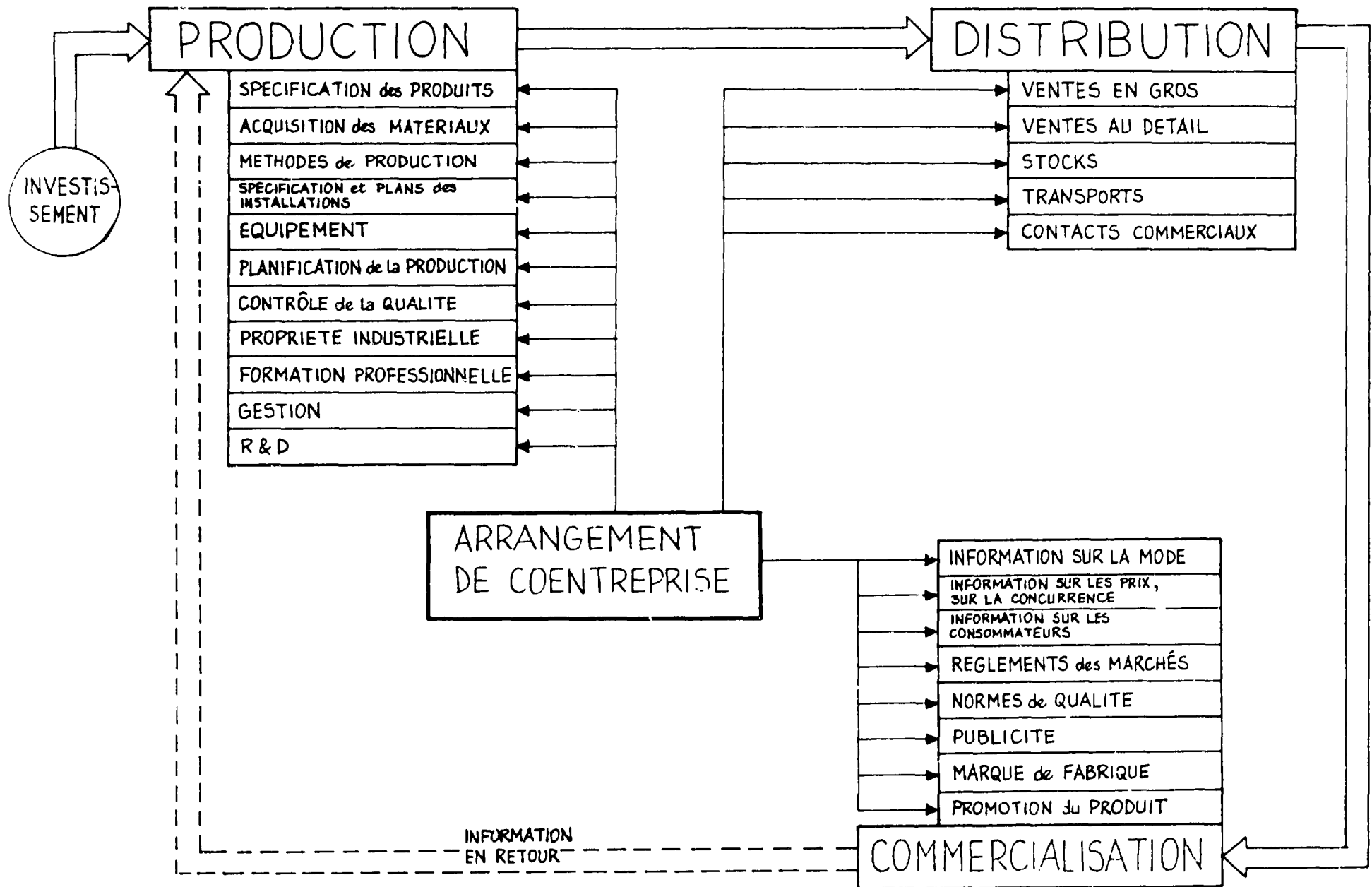
Autres solutions possibles (en remplacement des accords de rachat)

170. Etant donné les problèmes et difficultés que risquent de soulever les arrangements de rachat, le partenaire du pays en développement aura intérêt à envisager des solutions autres que celle d'un strict arrangement de ce genre. Une de ces solutions pourrait être la combinaison d'un accord de fourniture d'équipements etc. et d'un arrangement de commercialisation à long terme du type de ceux qui sont prévus au titre des autres arrangements décrits dans le présent document. Si une telle combinaison paraît faisable, il devrait être assez facile d'obtenir le financement de l'achat de la technologie voulue, par l'intermédiaire des banques commerciales normales.

ARRANGEMENTS POUR LA CREATION DE COENTREPRISES (SOCIETES PAR ACTIONS)

171. Les coentreprises avec prise de participation peuvent servir de cadre à tous les arrangements mentionnés jusqu'ici et, en outre, fournir des ressources qui pourront être investies dans la production locale. Dans l'industrie de la chaussure, elles semblent être plus une exception que la règle, car le montant total des capitaux nécessaires pour chaque usine n'est pas assez élevé pour qu'il faille faire appel à des investisseurs étrangers.

FIG. 7 : ELEMENTS DES SYSTEMES DE PRODUCTION, DE DISTRIBUTION ET DE COMMERCIALISATION COUVERTS PAR LES ARRANGEMENTS DE COENTREPRISE



La figure 7 indique la portée et le champ d'application des arrangements de coentreprise.

Liste des points à inclure dans les arrangements de coentreprise avec prise de participation étrangère 7/

172. Préambule

But et objectifs de la coentreprise, du point de vue du pays développé et du point de vue du pays en développement

173. Production, financement, direction

Indications précises concernant la production et les marchés

Formes de la prise de participation

Propriété et structure du capital social de l'entreprise

Responsabilités opérationnelles et pouvoirs des partenaires

Structure de la direction et politique générale

Politique financière

Possibilité de réalisation du projet et exécution en commun des études de faisabilité par le partenaire intérieur et le partenaire étranger

174. Dispositions relatives à la commercialisation

Politique de commercialisation, et principalement responsabilités en matière de commercialisation à l'étranger et segmentation des marchés d'exportation

Politique suivie en matière de marques de fabrique; celles-ci sont-elles cédées sous licence par l'entreprise du pays développé, ou sont-elles créées par la coentreprise?

Arrangement de licence d'exploitation de brevets

175. Know-how et formation professionnelle

Fourniture d'information technique et application du know-how par chaque partenaire

Formation d'ouvriers qualifiés, de techniciens et de personnel de gestion

7/ Il convient de noter que les points mentionnés ici doivent faire l'objet de négociations en plus des articles traditionnels de tout projet d'association. Ces points sont étudiés plus en détail, par exemple, dans le document ID/68 - Manuel de l'élaboration d'accords pour la création d'entreprise industrielles communes dans les pays en voie de développement, ONUDI, Vienna, 1979.

176. Spécifications techniques d'exploitation.

Responsabilités du choix de la technique de production, des spécifications et de l'installation des équipements

Responsabilités de la fourniture et des spécifications de l'infrastructure de l'usine

Provenance des dotations de facteurs de production

Garanties de rendement de l'usine, des machines et du know-how

177. Questions supplémentaires

Garanties à l'investissement et incitations/désincitations officielles à l'égard de l'industrie de la chaussure

Changement de partenaire/dissolution de la coentreprise

Règlement des différends/arbitrages

Observations sur les coentreprises avec prise de participation étrangère

178. Les objectifs que se fixent les instances intéressées à la conclusion d'accords pour la création de coentreprises avec prise de participation étrangère sont généralement très variés et différents selon les partenaires. Il est donc essentiel que ces objectifs soient précisés et bien compris de part et d'autres dès la phase des prénégociations, et que des objectifs appropriés soient fixés pour le court terme (par exemple, d'un à quatre ans) aussi bien que pour le long terme. Il est en outre souhaitable de faire une étude préalable afin de déterminer si l'entreprise est viable et si les hypothèses sur lesquelles se fondent les objectifs ainsi fixés sont bien réalistes.

179. Un domaine qui mérite une attention particulière est celui de la direction et de l'administration de l'entreprise. Le reste de la présente section est donc consacré à cet aspect important de la coentreprise.

Structure de la direction et contrôle de l'exploitation

180. Dans une entreprise dans laquelle les deux partenaires ont investi des capitaux, la responsabilité et les pouvoirs sont généralement fonction du pourcentage des actions de l'un et de l'autre, celui qui détient la majorité des actions ayant en général une voix prépondérante dans la prise des décisions.

181. Mais dans certains cas, la nature de la responsabilité de l'exploitation peut dépendre plutôt des compétences et de l'expérience respectives des deux partenaires. Le partenaire étranger est généralement plus compétent en matière de marchés d'exportation. Il le sera souvent aussi en matière de techniques de production. Mais le partenaire local aura de bonnes chances d'être mieux au courant de la législation locale, des conditions d'achat des matières premières, de la situation du marché et des coutumes et usages locaux. Dans le cas où les deux partenaires détiennent un nombre égal d'actions, comme dans celui où le partenaire le plus compétent est minoritaire (du fait, par exemple, des dispositions juridiques en vigueur dans certains pays en développement), il faudra prévoir un arrangement spécial.

182. Cet arrangement peut prendre la forme d'un accord de know-how distinct, aux termes duquel la coentreprise s'entend avec le partenaire étranger pour qu'il lui apporte les compétences techniques qu'elle ne peut pas trouver sur place. Cela donnera au partenaire étranger l'autorité et la responsabilité voulues pour organiser la production même si, pour ce qui est du capital social, il n'en détient qu'une fraction minoritaire.

183. De même, il est possible d'envisager que la coentreprise conclue avec le partenaire industrialisé un accord de gestion global, fixant indépendamment de l'arrangement de cogestion les obligations et la rémunération dudit partenaire pour cette responsabilité de gestion. Le même accord peut également comporter une clause relative à la commercialisation des produits, laquelle, au demeurant, peut aussi faire l'objet d'un accord entièrement distinct.

184. A l'exception des grandes sociétés expérimentées de pays industrialisés, il arrive souvent que le partenaire étranger n'ait pas toutes les connaissances pratiques nécessaires pour la direction d'un ensemble industriel intégré. Il se peut qu'il soit un distributeur important mais ne disposant que de compétences techniques réduites, ou qu'il soit, au contraire, un fabricant n'ayant que peu d'expérience de la commercialisation. Si les connaissances voulues manquent aussi au partenaire du pays en développement (qui peut lui-même être un fabricant expérimenté mais non un distributeur), on peut envisager un arrangement aux termes duquel la coentreprise conclura un accord distinct avec une tierce organisation spécialisée dans le domaine en question et qui fournira les connaissances ou services voulus moyennant une retribution appropriée.

185. Dans bien des cas, une telle assistance peut être obtenue sans qu'il en coûte rien à la coentreprise. C'est ainsi que bon nombre de grands constructeurs de machines sont tout prêts à donner des conseils en matière d'installation physique des équipements et de l'organisation de la production s'ils fournissent eux-mêmes ces machines. Quant au reste, il existe dans les pays industrialisés maintes organisations spécialisées dans les services techniques, les services consultatifs dans les domaines de la production et de la commercialisation, et il est toujours possible de conclure avec elles un accord en vertu duquel elles fourniront les services demandés sans prise de participation au capital de la coentreprise.

186. Tous ces aspects doivent être précisés par les partenaires et être dûment incorporés dans l'arrangement. De toute façon, il est souhaitable qu'il y ait dans les statuts de l'association une clause protégeant les intérêts minoritaires dans le cas où le partenaire majoritaire voudrait modifier un élément essentiel de l'arrangement sans le consentement du partenaire minoritaire. Cette clause peut par exemple exiger l'unanimité des membres du Conseil d'administration pour toute modification de cet ordre, ou une autre disposition analogue. Toute disposition de ce genre doit évidemment protéger les intérêts des deux partenaires qui pourront ainsi s'acquitter en toute quiétude de leurs obligations respectives. C'est ainsi que le partenaire du pays en développement pourra être chargé des achats de matériaux locaux, tandis que le partenaire du pays industrialisé aura la responsabilité du choix et de l'achat des machines et équipements. Dans les deux cas, l'autre partenaire aura un droit de contrôle pour s'assurer que les prix payés par la coentreprise sont les plus avantageux.

187. La structure de la direction de la coentreprise dépendra bien sûr de l'importance de cette dernière. Il y a, d'abord, un directeur général ou directeur exécutif, devant qui répondent les autres administrateurs principaux. Lui-même répond devant le Conseil d'administration. Les principaux administrateurs - des spécialistes autant que possible - sont:

le chef de l'administration, ou chef comptable

le directeur adjoint chargé de la production

le chef du personnel

le directeur adjoint chargé des achats

le directeur adjoint chargé de la commercialisation, sous les ordres de qui se trouve un agent chargé de la promotion des produits.

188. Certains de ces administrateurs pourront être recrutés dans le pays en développement même, parmi le personnel qualifié qu'on y trouve. Dans le cas contraire, il faut engager les meilleurs spécialistes étrangers, étant entendu qu'ils devront former du personnel local durant un laps de temps déterminé. Les administrateurs locaux ainsi formés devront à leur tour assurer la formation des cadres intermédiaires tels qu'agents chargés des achats, mécaniciens d'entretien, chefs d'atelier de couture, etc.

189. Le directeur général doit normalement disposer de tous les pouvoirs nécessaires pour diriger les activités quotidiennes de l'entreprise. Il s'agit des suivantes:

achat des matériaux

vente de la marchandise

recrutement et licenciement du personnel

planification et modification de la production dans le cadre du plan général arrêté par le Conseil d'administration.

190. Les partenaires devront s'entendre sur les domaines dans lesquels le Conseil d'administration sera seul habilité à prendre des décisions, ou qui appellent obligatoirement son approbation préalable, par exemple, vente ou achat de biens immobiliers, grosses commandes de matières premières, réductions de prix, licenciement de membres en vue du personnel, etc.

191. Le directeur général fixe les pouvoirs de ses principaux adjoints, selon les circonstances et les aptitudes de chacun. C'est ainsi que le directeur adjoint chargé des achats ne pourra signer des commandes que jusqu'à un montant déterminé.

192. Etant un document important, l'organigramme de l'entreprise devra généralement être approuvé par le Conseil d'administration ou par les partenaires.

193. Dans certains cas - cela s'est déjà produit - les deux partenaires peuvent recruter un directeur général jouissant d'une bonne réputation et ayant une longue expérience professionnelle mais totalement étranger et à l'un et à l'autre. Dans ces cas, ce directeur reçoit généralement des pouvoirs très étendus, et les partenaires se limitent à des contrôles épisodiques du fonctionnement de l'entreprise.

194. Selon une autre variante, la coentreprise conclut un accord avec une organisation spécialisée dans la gestion qui se charge de diriger toute l'affaire au nom des deux partenaires. Dans ces cas, les objectifs quantitatifs et les normes de qualité sont établis d'un commun accord et la rémunération de l'organisation est calculée, au moins en partie, d'après les résultats obtenus.

195. Une variante parallèle est celle où l'un des deux partenaires, disposant de toutes les compétences voulues, assume l'entière responsabilité de la gestion de la coentreprise. Là aussi, les questions des bénéfices, des critères de rendement et de vérification comptable doivent être réglées à l'avance.

196. Toute gestion se fonde sur certains paramètres, déterminés par les objectifs fixés ainsi que par la ligne générale de conduite à suivre et les activités à entreprendre pour atteindre ces objectifs. Ces paramètres doivent faire l'objet de documents avec lesquels tant les administrateurs que les partenaires doivent être parfaitement familiarisés. Cela doit permettre de déterminer non seulement les moyens commerciaux d'exploitation, mais aussi d'arrêter un certain nombre de points sur lesquels l'un ou l'autre des partenaires pourrait insister. Il peut s'agir, par exemple, de certains objectifs précis en matière d'emploi. Il peut s'agir aussi, notamment, du nombre d'administrateurs étrangers qui seront employés au début et de la période au bout de laquelle ils devront être remplacés par des autochtones. Il peut s'agir encore de certains critères de commercialisation dans des zones déterminées, ou de la politique en matière de paiements incitatifs, ou d'autres considérations encore. Sur tous ces points, c'est la direction de l'entreprise qui doit élaborer avec le plus grand soin des directives pertinentes, ce qui facilitera beaucoup le contrôle exercé par les partenaires.

197. Afin d'attirer des capitaux des pays industrialisés, les autorités des pays en développement mettent généralement en oeuvre un certain nombre de mesures incitatives, qui peuvent être les suivantes:

- exemptions fiscales sur les bénéfices pendant un certain nombre d'années;
- barèmes spéciaux d'amortissement des machines et équipements;
- importation en franchise de machines, pièces détachées et certaines matières premières;
- droit garanti de rapatriement du capital, des dividendes et des économies du personnel étranger;
- permis de travail garanti dans l'entreprise - à titre temporaire ou à titre permanent - pour le personnel étranger;
- possibilité pour la coentreprise de contracter des emprunts sur place.

198. D'autre part, cependant, il peut y avoir des situations qui peuvent être qualifiées de désincitations. Il en est ainsi lorsqu'il y a:

- des restrictions à l'importation de pièces de rechange et de certaines matières premières;
- application d'une politique de contrôle des prix ou de limitation des bénéfices;
- exigence de garantie absolue qu'un volume déterminé de la production sera exporté.

199. D'une façon générale, le meilleur encouragement à l'investissement dans un pays en développement est un climat de confiance, la certitude que l'entreprise commune pourra fonctionner sans restrictions et conformément aux conditions fixées au cours des négociations préalables.

ANNEXE 1 : SPECIMEN DE FICHE DE SPECIFICATIONS-FAÇON

DONNEES TECHNIQUES

ASSEMBLAGE		EMPEIGNE		PREFABRICATION				
Encollage (ciment)	Encollée	Elément		En fabrication	Demi-fini	Fini		
Vulcanisation directe	Clouée							
Moulage direct	Agrafée							
Injection directe	Pressée							
Cousu - machine	Corde	Semelle intérieure						
A tre pointes		Contrefort						
Vettschoen (souple)	Combinée	Bout rapporté						
Californie	FERMETURE	Plateforme						
		Cousue	Semelle					
		HF soudé	Semelle entière					
		HF moulé	Talon					
Combiné								
DESCRIPTION DU TRAVAIL				MARQUAGE				
Phase technique	min	min	/p	min	min	/p	Couleur(s)	
Coupe								
Fermeture	Piquage							
	Travail - machine							
	Travail - manuel							
	Total partiel							
Préfabrication d'éléments								
Assemblage	Pose sur forme							
	Confection							
	Finition							
	Total partiel							
Expedition								
	TOTAL							
ESTAMPILLAGE								
	1	2	3	4	5	6	7	8
	9	10	11	12	13	14	15	16
	17	18	19	20				
USINAGE								
PAILLE								Marque
Contrefort								
Bout rapporté								
Tige								
Talon								
Largeur (à l'usage)	Quantités à produire							TOTAL
Total								
INDICATIONS SPECIALES								

Mise des trepointes

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Code de façon

SPECIFICATIONS FAÇON

Marque déposée.....
 Brevet No.....
 Utilisation.....
 Type de chaussure.....
 Hauteur de talon..... inch
 Norme de qualité.....
 Acheteur.....
 Quantité..... paires
 Prix unitaire..... /la paire FOB..... CIF.....

photo ou croquis

EMPEIGNE	Matériau		DOUBLURE	Matériau	
	Couleur			Couleur	

Remarques spéciales.....

Fait à....., le.....

Signature vendeur

Signature modèle

