



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

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



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

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

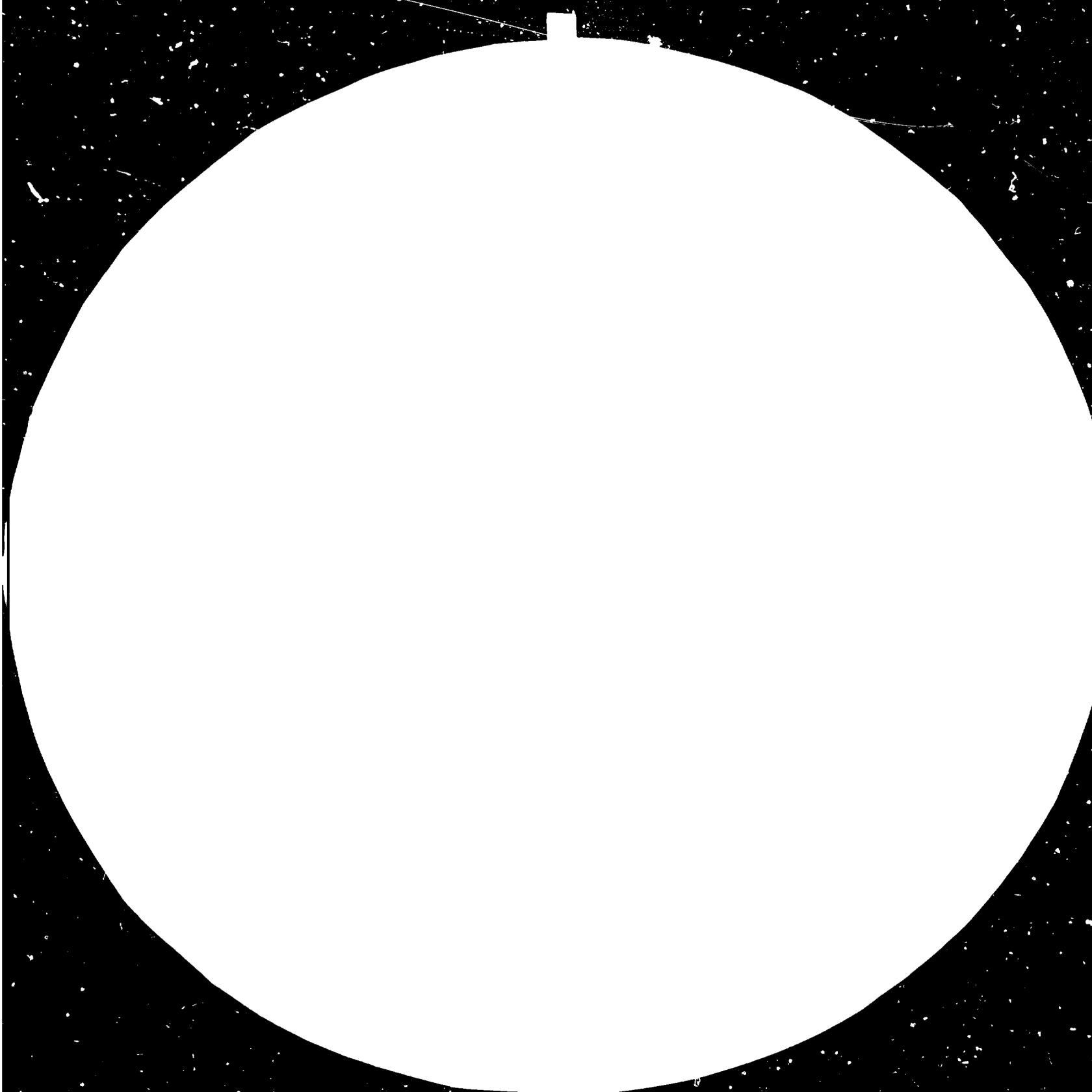
## FAIR USE POLICY

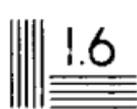
Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

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

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





28



32



36



40



ANSI RESOLUTION PERFORMANCE TEST CHART

50%  
NATIONAL BUREAU OF STANDARDS  
4301 RILEY AVENUE, GAITHERSBURG, MARYLAND 20878  
U.S. GOVERNMENT PRINTING OFFICE



13227-F



Distr. LIMITEE

ID/WG.411/2  
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 DES POINTS A INCLURE DANS LES ARRANGEMENTS  
CONTRACTUELS DE TANNAGE ENTRE LES ENTREPRISES  
DES PAYS DEVELOPPES ET DES PAYS EN DEVELOPPEMENT \*

Document de travail sur la question No 1

établi par  
le Secrétariat de l'ONUUDI

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

V.83-65735 (EX)

TABLE DES MATIERES

	<u>Pages</u>
I. INTRODUCTION	1-2
II. CONSIDERATIONS DE BASE RELATIVES A LA COOPERATION INTERNATIONALE DANS L'INDUSTRIE DU TANNAGE	3-10
Nécessité d'assurer une utilisation optimale de la matière première, après traitement	3
Nature des ressources requises par l'industrie du cuir	3-4
Caractéristiques du secteur du cuir	5-10
Généralités	5-6
Concepts de qualité	6-10
III. CONSIDERATIONS RELATIVES AU CHOIX DU TYPE D'ACCORD LE MIEUX ADAPTE A LA COOPERATION	11-15
Objectifs	11-12
Compatibilité des objectifs	12-14
Disponibilité des associés	14-15
IV. LISTE DES ACCORDS	16-36
Contrats de gestion	16-24
Liste des points à inclure dans le contrat de gestion	17-19
Commentaires sur les aspects liés aux contrats de gestion	20-24
Projets "clé-en-main"	25-28
Liste des points à inclure dans les projets "clé-en-main"	25-26
Commentaires sur les aspects relatifs aux projets "clé-en-main"	26-28
Dispositions en matière de commercialisation "réciproque"	28-32
Liste de points à inclure dans un accord de commercialisation "réciproque"	28-29
Commentaires sur les différents aspects des dispositions de commercialisation "réciproque"	29-32
Location internationale	32-36
Liste de points à inclure dans un accord de location	33-34
Commentaires relatifs aux dispositions en matière de location	34-35
Conclusions	35-36

## I. INTRODUCTION

1. La deuxième réunion de 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 existe une certaine ambiguïté quant aux dispositions que devraient contenir les arrangements contractuels entre parties intéressées au progrès sur le plan international dans les secteurs considérés (cuir et articles en cuir)" et recommande que "le secrétariat de l'ONUDI et son Groupe du cuir fassent les recherches nécessaires pour établir une liste de clauses et conditions, et leurs variantes, à inclure dans ces arrangements"<sup>1/</sup>. La réunion de consultation a indiqué les différents types d'entreprise, dans les pays développés et en développement, susceptibles de s'associer dans le cadre d'une coopération internationale, et a identifié leurs objectifs respectifs, afin qu'il en soit tenu compte lors de l'élaboration d'une liste de points, à inclure dans les arrangements contractuels.

2. Lors de l'élaboration de cette liste de points, le secrétariat de l'ONUDI a estimé qu'il était préférable, dans un souci de rapidité, d'établir des listes séparées pour les différents sous-secteurs de l'industrie, par exemple pour la chaussure et le tannage, étant donné que chaque sous-secteur pose des problèmes spécifiques en matière de coopération internationale. Une liste de points a été établie pour le secteur de la chaussure et soumise pour approbation à la cinquième session du Groupe du cuir et des articles en cuir de l'ONUDI. Il a été décidé, après adoption, d'assurer une distribution générale de ce document aux membres de l'industrie. La liste de points contenue dans le présent document a été présentée à la sixième session du Groupe du cuir et des articles en cuir, qui s'est tenue à Vienne du 29 novembre au 1er décembre 1982, où elle a été adoptée.

---

<sup>1/</sup> Voir ID/255 - Rapport de la deuxième Réunion de consultation sur l'Industrie du cuir et les articles en cuir, Cologne, R.F.A., 23-26 juin 1980, para. 7, pp 13-15

3. Lors de l'élaboration de la présente liste de points, le secrétariat de l'ONUDI a tenu compte du travail accompli pour le secteur de la chaussure<sup>2/</sup> et s'est efforcé d'éviter les possibilités de double emploi entre les deux documents. C'est ainsi que le présent document n'aborde pas le problème des entreprises par participation, étant donné que la liste des points préparée, sur cette question, pour le secteur de la chaussure a été jugée suffisamment complète pour pouvoir être appliquée à l'industrie du tannage. De plus, le secrétariat a circonscrit le nombre des problèmes majeurs qui se posent en matière de coopération internationale, dans le secteur du tannage, en se limitant au transfert de savoir-faire de gestion, ainsi qu'à la spécification et à l'acquisition du processus technologique le mieux adapté aux possibilités de fourniture de matières premières spécifiques, dans les différents pays en développement.

4. La présente liste de points décrit quatre formules de coopération internationale :

- a) Contrats de gestion ;
- b) Projets "clé-en-main" ;
- c) Arrangements de commercialisation réciproque ;
- d) Location d'une usine par l'associé étranger ;

5. La liste de points, ainsi que le document relatif à l'industrie de la chaussure, est présentée à la troisième Consultation sur l'industrie du cuir et des articles en cuir en tant que document de travail sur la question No. 1.

---

<sup>2/</sup> Voir ID/WG.411/1 - Checklist for Contractual Agreements in the Footwear Sector between Enterprises from Developed and Developing Countries, 21 décembre 1983.

II. CONSIDERATIONS DE BASE RELATIVES A LA COOPERATION INTERNATIONALE  
DANS L'INDUSTRIE DU TANNAGE

Nécessité d'assurer une utilisation optimale de la matière première, après traitement

6. La demande de cuir véritable est en augmentation constante, suite à l'accroissement de la population mondiale et à l'élévation du niveau de vie. Toutefois, en raison des caractéristiques spécifiques de la matière première indispensable et de la faible croissance des disponibilités, la production se développe encore lentement, et l'industrie est obligée d'utiliser cette matière première au maximum, tant pour ce qui est du volume produit que de l'amélioration du produit final.

7. Ces dix dernières années ont été marquées par une migration du secteur du tannage, des pays développés vers les pays en développement, résultant en partie du souhait de traiter les matières premières sur place et de réagir à certaines considérations écologiques, qui rendent l'industrie du tannage de moins en moins attirante dans les pays développés.

8. Le transfert de la base de production, initialement située dans les pays développés, jouissant d'une longue tradition technologique, vers les pays en développement, où l'expérience est encore naissante, implique la nécessité de renforcer la coopération internationale au niveau des entreprises, entre pays développés et en développement, ainsi qu'entre les pays en développement eux-mêmes, afin d'assurer une utilisation optimale de cette ressource limitée.

Nature des ressources requises par l'industrie du cuir

9. Les principales ressources requises peuvent être résumées comme suit :
- Matières premières, p. ex. cuirs et peaux qui, malgré leur disponibilité globale, varient considérablement en qualité d'une région à l'autre, entraînant des différences importantes du point de vue des caractéristiques du produit final ;

- Usine et machines : il convient d'éviter une trop grande complexité, de façon à obtenir un rendement technologique optimal ;
- Produits chimiques et intrants auxiliaires : ceux-ci revêtent une grande importance et devraient généralement pouvoir être obtenus, au niveau international, à partir de sources fiables (impliquant également le bénéfice des avantages confirmés par les activités internationales de recherche et de développement) ;
- Technologie<sup>3/</sup>, dont l'importance est fondamentale dans ce secteur industriel. Le tannage est à la fois un art et un processus industriel, d'où la nécessité de maîtriser l'interaction existant entre la matière première, l'usine et les substances chimiques, afin d'utiliser au maximum les possibilités économiques et techniques offertes par des matières premières hétérogènes. Sur ce point, le secteur du cuir diffère de la plupart des autres secteurs où la technologie dépend habituellement du type d'usine, de machines et de matériel installé ;
- Main-d'oeuvre : tout en étant essentielle, elle ne requiert pas des aptitudes préalables considérables, mais plutôt une volonté d'accepter des conditions de travail souvent difficiles ;
- Gestion : il s'agit d'une composante essentielle, tout comme dans les autres secteurs de l'industrie. Il convient toutefois de souligner qu'un niveau élevé d'initiative, de souplesse et d'expérience est indispensable, étant donné l'hétérogénéité du produit traité, la diversité considérable des qualités et des catégories de produits finis, ceux-ci ne pouvant être évalués que sur la base d'un jugement personnel. L'esprit d'initiative doit comporter la faculté de s'adapter rapidement au marché et d'aligner la gamme de fabrication sur la demande, afin d'obtenir un prix rentable.

---

3/ "The science of industrial arts", O.E.D.

## Caractéristiques du secteur du cuir

### Généralités

10. L'industrie du cuir a depuis longtemps un caractère véritablement international, peu de pays étant auto-suffisants, quel que soit leur stade de développement. Autrefois, les matières premières étaient exportées des pays en développement vers les pays développés, où elles étaient traitées dans le souci de réaliser pleinement leurs potentialités et de répondre au niveau de qualité exigé par les consommateurs. L'accroissement du nombre des installations de production dans les pays en développement a considérablement modifié la nature de la coopération internationale dans ce secteur : les pays développés fournissent actuellement la majeure partie des usines, des machines, du matériel et des produits chimiques, tout en constituant de vastes marchés pour la vente des articles en cuir, finis et semi-finis.

11. La production industrielle de cuir peut être assurée économiquement en utilisant toute une série de capacités de tannage, allant par exemple de 200 à 2 000 peaux par jour. Bien que la technologie de base varie peu, les grandes unités peuvent tirer profit des économies d'échelle et acquérir des machines modernes, permettant d'obtenir un produit de qualité plus uniforme que les installations moins importantes. Les grandes unités de production utilisent des procédures de contrôle plus strictes, en recourant à des laboratoires et en assurant une supervision efficace des processus technologiques. Toutefois, les unités plus petites peuvent compenser ces désavantages apparents en se spécialisant dans certains types de produits finis (à rendement élevé) et en limitant volontairement leur volume de production. L'entrepreneur peut exercer son initiative afin d'assurer que sa gamme de fabrication lui permet d'utiliser son installation, ainsi que la matière première, d'une manière optimale. Des initiatives conjointes de coopération sont nécessaires et réalisables, indépendamment de la taille des tanneries.

12. Bien que l'industrie du tannage utilise généralement une même technologie de base, la qualité du cuir provenant d'une matière première spécifique peut varier, à la sortie des différentes tanneries. En fait, à quelques

exceptions près, il a été observé que - pour toute une série de raisons - le produit final sortant de nombreux nouveaux projets mis en oeuvre dans les pays en développement, n'avait ni une uniformité, ni une qualité comparable à celle des produits fabriqués, sur base d'une même matière première, dans des tanneries plus anciennes situées dans les pays développés. Dans certains cas, une matière première identique donne un rendement meilleur lorsqu'elle est transformée dans un pays développé que si elle est traitée dans un pays en développement qui dispose d'une expérience technologique plus limitée.

13. Parmi les raisons qui permettent d'expliquer l'obtention d'un produit final de qualité inférieure, en présence d'une technologie identique, il convient de mentionner :

- i) La non-disponibilité de produits chimiques ou d'agents adéquats ;
- ii) Le manque d'expérience, à tous les niveaux de gestion (technologie - sélection - exploitation) ;
- iii) Une perception insuffisante de la nécessité d'uniformiser ;
- iv) A l'opposé de la plupart des pays développés, l'industrie des pays en développement ne considère pas le cuir comme étant un article de luxe. Le consommateur estime qu'il s'agit d'un produit utilitaire et n'est pas disposé à payer plus cher pour obtenir un produit de haute qualité ;
- v) Les normes de qualité peu sévères appliquées aux produits finis locaux empêchent leur exportation.

14. Outre la production d'un cuir de moins bonne qualité, il peut exister une sous-utilisation des capacités de production, dans les pays en développement. Les matières premières brutes sont traditionnellement choisies pièce par pièce, afin d'être utilisées pour fabriquer un cuir à valeur ajoutée élevée. Dans certains pays en développement, où il n'existe pas de demande intérieure pour les produits à valeur élevée, tous les cuirs et peaux sont traités pour obtenir des articles de faible valeur, ce qui entraîne une perte de revenus potentiels.

#### Concepts de qualité

15. Le caractère artisanal de la technologie et du commerce du cuir se traduit par une difficulté à résoudre les problèmes qui se posent en matière

de contrôle, de normalisation et de classement. Ces problèmes peuvent être répartis en deux catégories : facteurs quantifiables et non quantifiables. Les personnes étrangères au secteur du cuir ont parfois des difficultés à comprendre que la qualité/valeur d'un cuir est déterminée grâce à une appréciation visuelle/manuelle (jugement de valeur). Un cuir peut répondre à certaines normes analytiques ou chimiques, ainsi qu'à des paramètres d'essai physique acceptables, et être néanmoins rejeté par l'acheteur, parce qu'il manque d'attrait visuel.

- Facteurs quantifiables

16. Il existe des normes officielles relatives à la qualité chimique ou physique du cuir, mais seul un volume négligeable de la production et de la commercialisation est basé exclusivement sur ces normes.

17. La plupart des contrats d'achat gouvernementaux contiennent une référence à ces normes. Toutefois, la majorité des articles en cuir fabriqués est commercialisée sur base des considérations suivantes :

a) Normes internes : les grands fabricants d'articles en cuir achètent d'après leurs propres spécifications, en recourant fréquemment à une analyse chimique et à des essais physiques, dont l'importance varie en fonction du produit final souhaité. Par conséquent, certaines teneurs en chrome, graisses et sels, observées au lastomètre, peuvent être acceptées dans le cadre de transactions portant sur le cuir en croûte, un essai à film pigmenté étant utilisé pour le cuir fini.

b) Conformité pour utilisation finale : la majorité des transactions effectuées dans le secteur du cuir sont basées sur une évaluation de la conformité d'un type de cuir donné, en fonction de son utilisation finale. Le client achète un cuir d'empaigne, de ganterie ou de doublure en s'attendant à ce que le tanneur lui fournisse un cuir possédant les caractéristiques requises. Cette transaction à l'amiable est basée sur une confiance réciproque qui s'est établie au fil des ans et qui implique des concessions. Les différends éventuels entre fabricant et client sont généralement résolus par voie directe. Par exemple, un cuir peut être jugé valable pour la fabrication

de chaussures, ou bien rejeté (défauts de grain, déchirures au moulage, etc.). Ces défauts peuvent être dus à une modification de la technique de fabrication des chaussures, exigeant des paramètres différents pour le cuir, ou bien il se peut que le cuir ne soit pas conforme aux paramètres requis par une technique spécifique de fabrication.

- Facteurs non quantifiables

18. Toutefois, même si un cuir répond en apparence aux normes internes ou aux critères de conformité pour utilisation finale, il se peut qu'il soit rejeté par l'acheteur, pour toute une série de raisons, basées pour la plupart sur une appréciation visuelle et manuelle (jugement de valeur). Les problèmes qui existent dans ce domaine sont tellement vastes que nous nous limiterons à en mentionner quelques aspects, parmi les plus importants :

a) Contrôle de qualité

19. En raison de la nature hétérogène de la matière première, ainsi que des méthodes de production (traitement individuel et par lots), il peut exister un manque considérable d'uniformité entre différents cuirs, ainsi que dans un même cuir, entraînant la fabrication d'un produit final inférieur aux normes et aux niveaux de rendement prévus (en fonction de la surface et du poids).

20. L'attrait esthétique des cuirs ne peut pas être quantifié, même s'il s'agit probablement du paramètre le plus important, du point de vue de la qualité et de l'acceptabilité pour une utilisation spécifique. Cette caractéristique essentielle ne pourra être appréciée que lorsque le tanneur aura acquis une expérience visuelle et manuelle suffisante.

b) Classement

21. Des normes de classement pour les cuirs et les peaux bruts ont été acceptées au niveau international. Cependant, elles ont peu d'influence sur le classement des cuirs finis et semi-finis. Le classement est un processus d'évaluation personnelle, peau par peau, qui a pour objet de reconnaître et d'apprécier la valeur de chaque pièce, en tenant compte - notamment - des variables suivantes :

- Trous et défauts survenus avant l'abattage, ou pendant la dépouille et le salage ;
- Défauts dus au processus de transformation du cuir ;
- Variations à l'intérieur d'une pièce de cuir, du point de vue de la qualité technologique ;
- Conformité en vue du produit final ;
- Attrait esthétique ;
- Rendement potentiel à la découpe.

22. En présence d'un nombre aussi considérable de variables, l'élaboration de normes cohérentes de classement exige à la fois une expérience importante et une compréhension réciproque, entre le tanneur et l'acheteur. Dans ce contexte, il convient de noter qu'il arrive fréquemment que le client d'une tannerie demande que l'usine tienne compte de ses normes en vue de la fabrication de certaines catégories de cuir.

23. A certains égards, le classement est plus compliqué lorsqu'il s'agit de cuir semi-traité (décapé, traité au chrome et préemballé, cuir en croûte), car de nombreux défauts sont difficiles à observer dans les phases initiales de transformation et seule l'expérience permet de savoir si les défauts visibles seront éliminés ou masqués par un traitement ultérieur. Il est intéressant de noter que de nombreux pays en développement produisent et vendent actuellement des cuirs semi-traités et qu'ils rencontrent parfois des difficultés lorsqu'ils cherchent à établir des systèmes de classement répondant aux besoins spécifiques de certains clients, sur le marché international.

c) Fixation du prix

24. Il apparaît, en général, qu'il n'existe pas de "structure internationale des prix" prédéterminée pour le cuir, vu la grande variation de qualité découlant de l'un ou de plusieurs des facteurs suivants :

- Variation de la qualité technique ou de la valeur de découpe ;
- Possibilité de fabriquer un produit de même dénomination, ayant des caractéristiques techniques différentes ;
- Variations du point de vue de la qualité de la matière première ;
- Influence de la demande.

25. Les Etats-Unis et l'Argentine échappent à cette généralisation. En effet ces pays disposent d'une matière première plus homogène et bien classée, dont la valeur est largement reconnue.

26. Sur la base de cette description de l'industrie du cuir, il est possible de conclure que la fixation du prix à la production dépend à la fois des intrants, de l'efficacité technologique et de l'esprit d'initiative.

### III. CONSIDERATIONS RELATIVES AU CHOIX DU TYPE D'ACCORD LE MIEUX ADAPTE A LA COOPERATION

#### Objectifs

27. Toute une série de formules alternatives de coopération internationale peuvent être appliquées, qui sont décrites séparément au Chapitre suivant. Il convient de noter que ces modes de coopération sont souples et doivent être adaptés pour répondre aux conditions individuelles. Il se peut également que ces accords ne soient pas mutuellement exclusifs et que plusieurs types d'accords puissent être englobés dans un même agrément. La forme que revêt l'accord doit être basée sur une appréciation réciproque, non ambiguë, des objectifs à court et à long-terme des associés potentiels.

28. L'associé du pays en développement peut s'efforcer d'atteindre un ou plusieurs des objectifs mentionnés ci-dessous, grâce à la coopération internationale :

- Installation d'une nouvelle capacité de production et/ou extension d'une capacité existante ;
- Aide financière/investissements ;
- Amélioration des normes de qualité et optimisation du produit ;
- Passage à un niveau supérieur de transformation (décapé → cuir traité au chrome et préemballé → cuir en croûte → produit fini) ;
- Amélioration de la gestion et de la technologie ;
- Elargissement des marchés - (en particulier à l'exportation) - et amélioration de la commercialisation ;
- Amélioration du rendement des investissements existants ou renforcés.

29. Les objectifs de l'associé du pays en développement peuvent être influencés par le type de produit final recherché, par exemple :

a) Projets "cuir décapé - traité au chrome - cuir en croûte"

Les associés étrangers à ce type de projets peuvent être, dans l'idéal, des tanneurs de cuir fini qui souhaitent développer

leur capacité de production. Il est également possible de trouver des associés parmi les tanneurs des pays développés qui ont été obligés de fermer leurs unités de production, au cours de ces dernières années, à la suite d'une conjoncture défavorable, et qui cherchent à capitaliser sur base de leur installation inutilisée, de leur matériel et de leur savoir-faire. Dans ces deux cas, les associés potentiels des pays développés peuvent chercher à atteindre les objectifs suivants :

- Vente d'usines et de machines, (nouvelles et usagées);
- Vente de services de gestion et de commercialisation ;
- Vente de technologie ;
- Garantie de fourniture à long-terme en cuirs semi-finis, traités selon leurs propres spécifications et sous leur contrôle technique ;
- Expansion de leur capacité de production à l'étranger ;

b) Cuirs finis

Les associés dans le cadre de la fabrication de ce type de produit fini peuvent être des tanneurs qui souhaitent commercialiser la production des pays en développement, sur base de leurs propres accords de commercialisation. Il s'agira le plus souvent de marchands internationaux qui souhaitent augmenter le volume de leurs transactions. Dans ces circonstances, en plus des objectifs sus-mentionnés, l'associé du pays développé peut être intéressé par l'élargissement de son marché et de ses profits, en créant à l'étranger une capacité de production répondant à la demande et en renforçant ses possibilités de commercialisation.

Compatibilité des objectifs

30. Il est évident que les objectifs à long-terme des associés doivent être compatibles. Il est essentiel que les objectifs réels des deux parties soient clairement stipulés et fassent l'objet d'un accord durant la phase qui précède les négociations.

31. Ces objectifs peuvent être mieux compris grâce à la soumission d'une proposition complète de projet ou d'une étude de faisabilité. Aux fins de la présente liste de points, il est suggéré que cette étude détaillée englobe les aspects suivants :

- Description complète de l'usine et des machines ;
- Description détaillée des services ;
- Capacité ;
- Coût (valeur) ;
- Coûts de production, etc..., de l'usine existante ;
- Description de la nouvelle usine et du matériel proposé ;
- Matière première et intrants chimiques ;
- Gamme de production ;
- Spécification technique du produit ;
- Rentabilité passée et future du projet.

32. Durant les négociations qui précèdent l'accord, il arrive que des études préalables de faisabilité et que des agréments techniques assez vagues servent de base pour évaluer la compatibilité des objectifs des associés. Cependant, l'expérience récente a montré qu'il est nécessaire d'élaborer des propositions de projet détaillées et de procéder à des études de faisabilité complètes, l'unique exception à cette règle étant constituée par la commercialisation conjointe. L'étude finale doit être acceptable pour les deux parties ; dans l'idéal, elle devrait être effectuée par un tiers ou par plusieurs parties indépendantes des associés. Cependant, dans la majorité des cas, cette étude est préparée par l'associé étranger, car il possède un savoir-faire considérable et une bonne connaissance du marché. Dans ces circonstances, il incombe à l'associé local d'évaluer l'étude et de s'assurer que le projet se traduira par des avantages réciproques. Lorsque l'associé local a peu d'expérience dans ce domaine, une évaluation indépendante du projet ou de l'étude offre un avantage indéniable, en permettant de préciser les bénéfices éventuels et les difficultés inhérentes à la collaboration préconisée. L'étude de faisabilité devrait porter sur les aspects fondamentaux suivants, liés à la décision éventuelle d'investir :

- i) La gamme de fabrication, l'échelle de production et la technologie proposées sont-elles le mieux adaptées aux conditions locales, compte tenu des matières premières disponibles, de la technologie initiale et des possibilités de gestion et de financement ?
- ii) Un niveau identique de production peut-il être atteint avec des investissements plus limités ?
  - bâtiments moins coûteux ?
  - utilisation plus rationnelle d'un nombre moins considérable de machines ?
  - utilisation d'un matériel moins sophistiqué ?
- iii) Le projet doit-il être mis en oeuvre initialement, dans sa totalité, ou est-il possible d'adopter un processus progressif de mise en exploitation ? Si le projet a pour but de produire du cuir fini, est-il possible de garantir des ventes suffisantes pour assurer une utilisation adéquate de la capacité de production ? Ou bien est-il préférable d'installer uniquement, dans un premier temps, une usine pour cuir traité au chrome et préemballé ou pour cuir en croûte, avec une petite unité de finition susceptible d'être élargie ultérieurement, après confirmation de la technologie employée et des possibilités de commercialisation ?

#### Disponibilité des associés

33. L'ONUDI a entrepris, dans des études et dans des documents récents, d'évaluer l'importance du transfert des centres de production du cuir vers les pays en développement. Ce redéploiement a eu une conséquence importante : la fermeture d'un nombre considérable de tanneries dans les pays développés, résultant d'une sous-utilisation ou de l'absence d'utilisation de nombreuses usines et équipements, d'une main-d'oeuvre spécialisée, de possibilités de gestion, ainsi que de savoir-faire commercial et technologique. Il résulte de cette conjoncture que les éléments d'une coopération éventuelle sont facilement disponibles, en raison de l'existence d'associés potentiels, situés dans les pays développés et soucieux de réaliser des profits maximaux à court ou à long-terme.

### Financement

34. Durant ces dernières années, en raison de l'expansion des Banques de Développement Industriel et des autres institutions de développement, il a été facile d'obtenir les capitaux nécessaires à l'établissement de nouvelles tanneries et à l'extension des installations déjà existantes. Cependant, dans le cas d'une tannerie située dans un pays en développement, il arrive que le fonds de roulement - incluant jusqu'à 2 ou 3 mois de stocks bruts et finis - dépasse largement le montant du capital fixe. Ce fonds de roulement est difficile à obtenir en s'adressant aux institutions de développement susmentionnées, et le recours à des banques commerciales plus conservatrices ne permet pas toujours d'obtenir un financement suffisant. Il s'agit d'un domaine où la coopération internationale peut jouer un rôle efficace. Les accords de commercialisation, ainsi que les autres arrangements contractuels, peuvent encourager l'associé étranger à abaisser le niveau de ses stocks et à accepter une partie de la charge financière, du moins dans une phase initiale (contre des avantages ultérieurs), réduisant ainsi le fardeau financier des tanneries à un niveau plus acceptable.

#### IV. LISTE DES ACCORDS

##### Contrats de gestion

##### Généralités

35. Les contrats de gestion varient considérablement quant à leur contenu et sont apparus récemment comme étant applicables à certaines situations existant dans le secteur du cuir. Ces contrats de gestion, au sens large, peuvent couvrir toutes les opérations de tannage et englober, par exemple, le contrôle financier, le contrôle de gestion, le contrôle technique, ainsi que la responsabilité en matière de commercialisation. Au sens étroit, ces contrats recouvrent tout au plus l'octroi de services limités, sous forme de conseils de gestion et/ou techniques, accompagnés ou non d'activités de commercialisation.

36. Les contrats de gestion peuvent présenter des avantages pour les tanneries des pays en développement qui souhaitent :

- i) développer leur production ;
- ii) augmenter leurs niveaux de qualité ;
- iii) passer à la fabrication de produits à plus haute valeur ajoutée ;
- iv) améliorer leurs débouchés ;
- v) élever leur rentabilité.

37. Les nouveaux projets peuvent également s'insérer dans le cadre d'une coopération, grâce à la conclusion d'accords de gestion. Cependant, la présente liste de points ne considère pas la fourniture d'usines et de machines comme rentrant dans la portée d'un accord de gestion (par opposition à un accord de gestion basé sur la coentreprise qui comprend la fourniture d'usines et de machines et peut être considéré comme constituant un contrat de fourniture "clé en main", associé à un contrat de gestion).

38. La portée du contrat de gestion dépendra d'une évaluation du niveau de développement de l'entreprise locale, en fonction de la gamme de

fabrication, des caractéristiques de gestion, des capacités technologiques et du degré d'initiative. Cette évaluation doit permettre de préciser la nature et l'importance de la collaboration envisagée, ainsi que le profil de l'associé étranger, susceptible de participer à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Liste des points à inclure dans le contrat de gestion

39. Préambule

Définition des termes et expressions  
Justification détaillée et portée de l'accord  
Identification des objectifs des deux parties  
Statut et compétence des deux parties  
Contributions des deux parties  
Responsabilités des associés en matière d'exécution de l'accord  
Durée et limites territoriales de l'accord

40. Programme de production

Disponibilité et qualité de la matière première  
Gamme de fabrication - en fonction de l'usine/machines, capacité/débouchés  
Volume de production - en fonction de l'usine/machines, capacité/débouchés  
Démarrage de la production - en fonction de l'usine/machines, capacité/débouchés  
Qualité et classes de produits - en fonction des renseignements commerciaux  
Responsabilité des décisions relatives à la production  
Garanties relatives aux volumes de production

41. Machines, matériel

Plans et diagrammes relatifs au bâtiment existant, à l'usine et aux machines (à annexer)  
Nouvelle usine et nouveau matériel (plans, diagrammes, coût, capacité) figurant dans l'étude de faisabilité et dans le projet (à annexer)

Ecarts suggérés, modifications et expansion des paramètres mentionnés ci-dessus. Justification des amendements et des modifications apportées à l'installation, sur base d'une analyse coût/bénéfice ou d'une amélioration de la productivité

Responsabilité de l'installation d'un nouveau matériel

Responsabilité en matière de démarrage de l'usine

Responsabilité en matière de maintenance de l'usine et des machines

Responsabilité de l'acquisition des pièces détachées

42. Technologie

Processus technologiques à utiliser

Contrôle et achat de la matière première

Contrôle, spécification, sélection et achat des produits chimiques et intrants auxiliaires ; procédure d'achat des produits précités

Responsabilité en matière d'écart par rapport aux processus proposés

Contrôle de qualité, analyse chimique, paramètres employés pour les essais physiques effectués sur le produit

Responsabilité en matière de contrôle technologique

Garanties techniques (voir commercialisation)

43. Gestion

Structure

Division de l'autorité globale entre associé local et associé étranger

44. Formation

Formation des gestionnaires

Formation du personnel technique

Nombre total du personnel

Répartition prévue du coût et des responsabilités en matière de formation

Experts expatriés - qualifications, nombre et durée de leur présence nécessaire

45. Commercialisation

Responsabilité (liée au savoir-faire)

Garanties relatives au volume/prix/qualité (en fonction du savoir-faire et du contrôle technique)

Agent de commercialisation (unique ?)

Commission/conditions

Renseignements commerciaux

46. Finances

Structure financière - unité de production

Structure financière - stock/distribution/commercialisation

Garanties - investissement de l'associé local/gestion par l'associé étranger

Garanties - investissement de l'associé étranger/contrat de fourniture

47. Rémunération

Base de rémunération acceptée - paiement initial à la signature et/ou échelonnement de paiements à intervalle régulier

- coût plus un pourcentage des coûts

Aide à la promotion

- part des bénéfices améliorés ou pourcentage sur l'accroissement du chiffre d'affaires

- contrat de commercialisation séparé, avec une commission basée sur le volume des ventes ou sur les bénéfices

48. Arbitrage

Commentaires sur les aspects liés aux contrats de gestion

Généralités

49. L'existence d'un contrat de gestion résulte de l'hypothèse selon laquelle une partie à l'entreprise de coopération possède une expérience plus considérable que son associé en matière de fabrication, de commercialisation et de financement de la production du cuir. Tout en reconnaissant la supériorité d'une partie, il apparaît essentiel de donner en même temps des conseils à l'associé moins favorisé, de façon à assurer une exécution équitable des engagements et une juste répartition des bénéfices résultant du contrat de gestion.

Evaluation du rendement

50. Des accords de gestion sont conclus, dans lesquels le fournisseur de savoir-faire et d'expérience accepte d'injecter, pendant une durée déterminée, des intrants techniques et gestionnels, contre une rémunération financière. Toutefois, cette simple acquisition d'expérience risque de ne pas être efficace, à moins que le fournisseur jouisse d'une réputation bien établie. Dans l'idéal, tout contrat de gestion devrait inclure des mesures d'encouragement destinées au fournisseur, afin qu'il soit incité à optimiser l'efficacité de ses intrants.

51. Ce type d'encouragement devrait être basé sur une évaluation du rendement. L'évaluation du degré d'efficacité atteint durant la mise à exécution du contrat, sur base de l'offre contractuelle initiale, devrait inclure les points suivants :

- Volume de production ;
- Qualité de la production ;
- Coût de production ;
- Rentabilité.

52. Bien que l'évaluation du rendement, dans le secteur du cuir, dépende d'une analyse subjective, et que des facteurs extérieurs viennent parfois

influencer l'exécution du contrat, il est indispensable d'inclure une évaluation du rendement dans les dispositions contractuelles et de prévoir le paiement d'aides à la promotion.

53. En raison de la nature hétérogène non quantifiable de la matière première et du cuir, il est difficile d'évaluer l'efficacité d'un contrat de gestion en cours d'exécution. Finalement, la réussite ou l'échec d'un contrat dépend du degré de confiance réciproque existant entre les associés. Outre les indications qui précèdent, il convient de tenir compte des limites suivantes :

a) Volume de production

54. Les offres faites par le fournisseur, en vue d'atteindre un certain volume de production, peuvent s'avérer inadéquates, voire même contre-productives, étant donné que la qualité peut souffrir, dégageant un rendement financier net inférieur.

b) Qualité du produit

55. Les offres écrites visant à améliorer les normes de qualités peuvent elles aussi s'avérer inefficaces, même si le produit final répond aux normes d'analyse. Comme nous l'avons déjà indiqué, la qualité est également appréciée grâce à une opération de classement qui dépend de la personne qui porte un jugement de valeur, qu'il s'agisse du fournisseur de services ou du bénéficiaire. Cette évaluation est rarement impartiale.

c) Modifications du marché

56. Il convient de noter que les offres visant à produire "des cuirs répondant à des normes de qualité acceptables au niveau international", ainsi que les autres propositions similaires, ont peu de valeur dans la pratique, étant donné que tous les cuirs sont exportables, à des prix variables. Les tentatives faites pour indexer le prix des produits en tenant compte des fluctuations du coût de la matière première, des substances chimiques, etc, ont

généralement échoué. Les fluctuations de la demande influencent la valeur du produit final, ainsi que le volume de la demande, et peuvent par conséquent avoir des répercussions défavorables sur le résultat d'un contrat de gestion.

d) Transactions "transparentes"

i) Machines : lorsque le contrôle de gestion et le contrôle technique font partie des responsabilités du fournisseur de machines, il est nécessaire d'assurer la "transparence" de toutes les opérations d'achat, c'est-à-dire que le fournisseur de machines doit être prêt à prouver que celles-ci sont à la fois adéquates et concurrentielles et qu'il ne reçoit pas de "dessous de table". Les offres devraient être soumises à trois ou quatre fabricants de matériel réputés, afin d'obtenir une base de comparaison valable pour l'examen des offres faites par le fournisseur.

ii) Produits chimiques : un problème similaire se pose lorsque l'un des associés est chargé du choix et de l'achat des produits chimiques et des intrants auxiliaires. La plupart des produits chimiques de base utilisés dans le secteur du cuir ont une composition connue, et il est utile d'obtenir des informations sur leur qualité et leur compétitivité. Par exemple, de nombreux colorants sont repris dans un index, avec indication des marques commerciales. Ces renseignements permettent d'obtenir des offres concurrentielles et de garantir un achat équitable, en connaissance de cause. Toutefois, la composition exacte et l'efficacité de nombreux intrants utilisés pour le tannage sont difficiles à déterminer (extraits de graisses, produits synthétiques, liants, etc.), et le choix doit être effectué par les responsables de la direction technique de l'entreprise. Dans ce cas, seule la confiance réciproque peut permettre d'éviter la crainte que le fournisseur perçoive des avantages financiers pour l'achat de produits spécifiques, par son associé.

iii) Matières premières ; dans de nombreuses formes d'association, l'entrepreneur local garde la responsabilité de l'achat des matières premières, étant donné qu'il connaît les coutumes locales, la langue, etc. Les achats de matières premières peuvent parfois s'effectuer par le biais

d'une autre société, liée plus ou moins directement à l'associé local. Dans ce cas, l'associé étranger peut craindre que les prix établis pour le transfert aient été fixés à son désavantage, notamment lorsque sa rémunération dépend de la rentabilité de la coentreprise.

iv) Ventes de cuir : des craintes similaires existent quand un des associés vend sa production à des sociétés avec lesquelles il a des liens évidents ou cachés.

57. Les considérations qui précèdent montrent qu'il est difficile de sauvegarder les intérêts des deux parties au cours des différentes phases de l'exécution d'un accord de coopération. Il est donc indispensable de choisir un associé jouissant d'une excellente réputation, susceptible de créer une atmosphère de confiance réciproque, ayant des objectifs à long-terme sérieux et ne devant pas se laisser guider par des considérations de rentabilité à court-terme.

#### Garanties de rendement

58. Ainsi que nous l'avons indiqué, il est souvent admis que ces garanties ont peu d'effet dans le secteur du cuir.

a) Les machines peuvent, dans des conditions normale d'exploitation, garantir sans difficulté les niveaux de production indiqués dans le projet. Toutefois, la production et la qualité des produits dépendent de l'opérateur, de l'utilisation et du réglage des machines, ainsi que de l'état initial de la matière traitée. La qualité ne peut pas être toujours assurée par une garantie de rendement, en raison de l'influence exercée par l'opérateur et par le matériel. De même, le fournisseur de services de gestion et de savoir-faire n'est pas toujours en mesure de garantir une qualité continue de production, pour chaque machine, sans devoir faire appel à un personnel de supervision excessivement nombreux ou sans recourir à un contrôle sévère de la production.

b) Savoir-faire/qualité. On peut se demander si un fournisseur de savoir-faire consciencieux est véritablement en mesure d'offrir à son associé local des garanties totales quant aux résultats du savoir-faire. On peut considérer, dans ce contexte, que trop d'éléments échappent au contrôle du fournisseur de savoir-faire, tels que, par exemple, la fourniture de matières premières en dehors des délais prévus, l'absentéisme au travail, l'approvisionnement en électricité, etc. Il est difficile de préciser tous les cas qui peuvent se produire. En règle générale, le fournisseur de savoir-faire n'acceptera que l'engagement de faire de son mieux pour atteindre le niveau de rendement fixé.

#### Arbitrage

59. Bien que de nombreux accords de coopération comportent des dispositions relatives au choix d'un arbitre, lorsqu'une réconciliation s'avère impossible entre les parties, cette procédure est généralement considérée comme étant un ultime ressort, en cas de perte de confiance réciproque. Des accords de coopération plus récents prévoient qu'un ou plusieurs arbitres seront choisis initialement, connus et acceptés par les deux parties, et qu'un arbitrage moins formel des différends interviendra, dès le début, permettant aux associés de se réconcilier sans que la confiance réciproque soit altérée.

Projets "clé-en-main"

60. Le contrat clé-en-main stipule généralement que le fournisseur a l'entière responsabilité de la préparation du site, de la construction des bâtiments, de la fourniture et de l'installation de l'usine, des machines, du matériel et des services. Le fournisseur remet entre les mains du bénéficiaire une tannerie qui est prête à commencer la production.

Liste des points à inclure dans les projets "clé-en-main"

61. Préambule

Parties à l'accord  
Définition des termes et expressions  
Code juridique applicable

62. Offre de fourniture

Coût de l'enveloppe/devise/fluctuations/escalade  
Paramètres de production et base technologique de l'usine  
Implantation - choix et préparation du site  
Conception, spécification et construction des bâtiments  
Spécification des machines, détails et diagrammes  
Spécification de l'infrastructure et des services, détails et schémas  
Spécification du matériel  
Origine  
Délais/indemnités/clause échappatoires/force majeure  
Garanties de fourniture - spécification des bâtiments, des machines et de la capacité  
Garanties de paiement  
Ingénieurs consultants

63. Mise à exécution : évaluation/acceptation

Procédure permettant d'évaluer la conformité avec l'offre de fourniture  
Acceptation, point par point, par les deux parties

Procédures de mise en exploitation, unités individuelles,  
départements, tannerie complète

64. Rémunération

Structure éventuelle :

Paie ment d'un pourcentage à la signature du contrat

Paie ment d'un pourcentage aux fondations

Paie ment d'un pourcentage à la pose de la toiture

Paie ment à la fourniture de 50% de l'usine et des machines

Paie ment d'un pourcentage à la fourniture totale, usine et machines

Paie ment d'un pourcentage lorsque la majeure partie de l'usine est  
sur le site

Paie ment d'un pourcentage à l'installation et à la mise en service  
de l'usine, des machines et du matériel

Paie ment du solde, un an après la mise en service.

65. Dans certains cas, le nombre des paiements peut être réduit et ceux-ci effectués à différentes étapes de la réalisation du projet. Les projets "clé-en-main" sont souvent financés par des crédits à long-terme, consentis par le fournisseur, sans modifier pour autant l'échelonnement des paiements mentionnés ci-dessus.

Commentaires sur les aspects relatifs aux projets "clé-en-main"

Concept fondamental

66. L'avantage principal d'un projet clé-en-main est que le fournisseur s'engage à coordonner tous les intrants nécessaires à la construction et à l'équipement d'une tannerie, jusqu'à sa mise en service. Par conséquent, le bénéficiaire n'est pas obligé de rester en contact avec toute une série de fournisseurs de matériel et de services et peut éviter les différends qui opposent parfois les sous-contractants. En bref, la responsabilité en matière de contrôle de la construction de l'usine et de sa mise en service n'incombe pas au récipiendaire du matériel.

Adéquation

67. Lorsqu'une initiative suffisante et des aptitudes techniques existent au niveau local, l'entrepreneur éventuel peut élaborer lui-même son projet - (ou le faire établir par des spécialistes). Il peut ensuite faire un appel d'offres pour l'installation d'une tannerie clé-en-main. Une fois la construction terminée, l'entrepreneur local met l'installation en service.

68. Lorsque cette initiative et ces aptitudes techniques ne sont pas entièrement disponibles sur place, des problèmes peuvent surgir dans les domaines suivants :

a) Le bénéficiaire dispose d'une connaissance limitée du secteur du cuir et n'est pas en mesure d'élaborer un projet initial. Il peut solliciter l'aide d'un tiers ou demander l'assistance du fournisseur. Dans ce cas, il peut être influencé par le souci du fournisseur d'optimiser la vente de l'usine et des machines. Une analyse indépendante du projet s'impose, une fois de plus, dans ce cas.

b) En l'absence d'initiative et d'aptitudes techniques au niveau local, il est essentiel de conclure des accords supplémentaires de coopération, portant sur les aspects suivants :

- formation professionnelle
- savoir-faire
- gestion
- commercialisation

69. Ces contrats supplémentaires peuvent accompagner le contrat initial clé-en-main, afin d'assurer que la capacité de production garantie dans le contrat clé-en-main sera adéquatement reflétée dans le contrat de commercialisation.

70. La plupart des fournisseurs potentiels d'assistance clé-en-main sont disposés à assumer des responsabilités en matière de formation et à organiser une aide technique et de savoir-faire, pendant un an, avec une équipe complète envoyée sur place et remplacée, trois à cinq ans plus tard, par des opérateurs locaux dûment formés.

71. Toutefois, dans certaines régions où les aptitudes locales sont limitées, cette période de formation n'est pas toujours suffisante et le bénéficiaire doit avoir la possibilité, s'il le souhaite, de renoncer progressivement au contrôle technique exercé par le fournisseur.

72. En général, les fournisseurs clé-en-main ne souhaitent pas établir un lien direct entre l'exploitation de leur installation et un contrat de commercialisation direct et complet, assurant la viabilité du projet global. Ils souhaitent parfois commercialiser cent pour cent de la production (en recourant souvent à une société associée) mais cette procédure n'est pas pour autant liée à une structure de prix de vente rentable et économiquement garantie.

#### Dispositions en matière de commercialisation "réciproque"

73. Un accord de commercialisation "réciproque" peut être conclu lorsque l'associé du pays en développement devient actionnaire dans une société étrangère de commercialisation, afin d'établir une base à long-terme pour la commercialisation de ses produits, sur un ou plusieurs marchés d'exportation (par opposition avec un acte de vente simple).

#### Liste de points à inclure dans un accord de commercialisation "réciproque"

##### 74. Préambule

Description des associés

Compétence de chaque associé

Structure de copropriété au sein de la société de commercialisation

##### 75. Obligations des sociétés de commercialisation

Evaluation du volume des transactions

Spécification des types de cuir à commercialiser

Fourniture de renseignements commerciaux et indication des perspectives de vente à l'entreprise du pays en développement

Fourniture d'informations relatives à la fixation des prix et perspectives

Fourniture de points de contact pour les ventes et mesures permettant d'atteindre les volumes de vente préconisés

Fourniture de services auxiliaires de commercialisation, promotion des ventes par la publicité, etc.

76. Obligations des entreprises de production

Fourniture des échantillons de produits requis, sur base de renseignements commerciaux

Garanties en matière de volume/prix et qualité de la production

77. Prise de décisions

La prise de décisions dépendra de la forme de participation et des rapports existant entre la société de commercialisation et l'entreprise de production.

78. Rémunération

La rémunération sera fixée au prorata des parts détenues, dans l'entreprise, par les deux associés.

Commentaires sur les différents aspects des dispositions de commercialisation "réciproque"

79. La notion selon laquelle une entreprise d'un pays en développement peut prendre une participation dans une société de commercialisation étrangère, afin d'être présente sur un marché d'exportation, devrait à première vue ôter toute appréhension au niveau de l'associé du pays en développement, étant donné que, grâce à ce mécanisme, l'unité de production devient en mesure de réaliser des ventes de valeur optimale. De plus, les profits obtenus, grâce à cette opération conjointe de commercialisation, peuvent être équitablement répartis entre la société de commercialisation et l'unité de production.

80. L'analyse révèle toutefois que les dispositions de commercialisation "réciproque" ne sont applicables que dans un nombre de cas limité et ne permettent pas de résoudre automatiquement certains problèmes majeurs.

81. Il convient de réfléchir aux objectifs éventuels d'une société qui applique la commercialisation "réciproque". Les buts poursuivis peuvent être :

i) la fourniture d'un service de commercialisation, selon des conditions convenues, par exemple, la vente de la production d'une tannerie sur base du prix de revient plus une marge bénéficiaire ou sur base d'une commission. Dans ce cas, on peut se demander quels sont les avantages potentiels des arrangements de commercialisation "réciproque", par rapport à un simple accord de vente par agence, et si ces avantages sont suffisants pour justifier les dépenses faites, en devises étrangères, par les actionnaires,

ii) opérations de commerce simple ("trading"). Dans ce cas, le contrôle du prix de cession et de la rentabilité finale de la société de commercialisation constitue un élément crucial pour la tannerie.

82. Un accord de commercialisation "réciproque" peut être satisfaisant pour les deux parties s'il est lié à des projets d'association, dans le cadre desquels les associés disposent de parts égales, dans chaque secteur de l'entreprise : par exemple production et commercialisation. Dans ce cas, le bénéfice total de l'entreprise peut être équitablement réparti, proportionnellement aux actions détenues par chaque associé.

83. Un accord de commercialisation "réciproque" peut également s'avérer mutuellement avantageux lorsqu'il est associé à une unité de production couverte par un contrat de gestion, contenant des garanties de rendement, renforcées par un système de paiement d'aide à la promotion.

84. Un accord de commercialisation "réciproque" peut être accompagné d'un projet de coentreprise ou de projets inclus dans un contrat de gestion. L'avantage de ce système, pour l'actionnaire du pays en développement, réside dans le fait qu'il peut avoir accès à des points de contact, au niveau du marché, ainsi qu'à des renseignements commerciaux, et qu'il peut acquérir ultérieurement le contrôle intégral des opérations de commercialisation.

Toutefois, le coût de cet exercice peut être prohibitif, sauf pour les pays en développement les plus importants.

85. Lorsqu'un accord de commercialisation "réciproque" est utilisé en tant que mécanisme destiné à assurer la vente des produits d'une tannerie, indépendamment des autres arrangements éventuels de coopération, un sujet important de discordance est susceptible de surgir, si l'accord de commercialisation "réciproque" porte sur des opérations de commerce simple ("trading operations"), par opposition au rôle de commissionnaire. Dans le cas d'opérations limitées aux ventes ("trading"), le prix de transfert devient un élément décisif. La fixation des prix à la production sera régie par les objectifs poursuivis par l'associé qui assure le contrôle des opérations de commercialisation "réciproque". L'associé du pays développé cherchera, s'il exerce ce contrôle, à fixer un prix de cession relativement bas, afin d'optimiser ses bénéfices sur le territoire du marché d'exportation. L'associé du pays en développement essaiera, s'il exerce ce contrôle, d'obtenir un prix de cession élevé, afin d'optimiser les bénéfices et les revenus pour ce secteur de l'économie nationale. Il en découlera que l'associé étranger, fournisseur de services commerciaux, percevra de faibles revenus et sera peu motivé à participer à ce type d'accord de commercialisation.

86. Il est possible de réconcilier ces deux attitudes en établissant un rapport entre les niveaux des bénéfices réalisables grâce à la commercialisation et les profits de la tannerie, mais il est peu probable qu'un associé sérieux, basé dans un pays développé, acceptera une telle contrainte, étant donné qu'il ne disposera d'aucun moyen de contrôle sur l'efficacité d'exploitation de l'unité de tannage.

87. L'obstacle principal se situe probablement au niveau des pays en développement, où les responsables des finances peuvent :

- i) mettre en doute la nécessité d'investir en devises étrangères dans les opérations commerciales ;
- ii) critiquer la notion d'accord de commercialisation "réciproque", étant donné que cet accord, de par sa nature inhérente, permet de manipuler

le prix de transfert et constitue, dans certains cas, une violation des procédures normales en matière de contrôle du change.

#### Location internationale

88. Les types d'accord mentionnés ci-dessus constituent les formes traditionnelles de collaboration qui ont été utilisées dans le secteur du cuir et des articles en cuir. Trois problèmes spécifiques se rencontrent dans ce secteur, qui font obstacle au développement de la coopération internationale, dans le cadre de ces accords :

i) Les conditions adverses, en matière de financement commercial, rencontrées ces dernières années, incitent peu l'industrie à se fier à cette source pour le maintien, ou l'expansion, de ses opérations ;

ii) L'auto-financement de la plupart des unités de tannage, à la fois dans les pays développés et en voie de développement, est insuffisant pour assurer une constitution de capital susceptible d'être utilisé pour effectuer des investissements dans le cadre d'une coopération internationale ;

iii) Même si une firme située dans un pays développé est capable d'obtenir les moyens financiers nécessaires, il n'en reste pas moins que les risques inhérents aux investissements faits dans des associations à l'étranger constituent un frein aux investissements à long-terme, dans les pays en développement.

89. Les effets de ces facteurs peuvent être atténués grâce à l'utilisation du mécanisme de location internationale à bail. Cette notion est déjà employée, notamment dans le secteur hôtelier, et il devrait être possible de l'étendre à d'autres activités industrielles. La notion de base de la location internationale est que le pays en développement investit à risque dans l'usine, le matériel et les machines, et loue l'entreprise à son ancien associé étranger, celui-ci étant chargé de la gérer et de l'exploiter durant une période déterminée. Cette formule est particulièrement intéressante quand l'associé du pays en développement est une entreprise publique, capable d'utiliser le crédit dont jouit son gouvernement, pour obtenir un

capital à risque auprès des sources multilatérales de financement, à des conditions plus favorables que les conditions commerciales habituelles. Ce type d'accord comporte des avantages évidents ;

90. Pour l'associé du pays développé, le fait que le pays en développement accepte d'investir à risque élimine la crainte que ses investissements soient nationalisés et limite son intervention à l'octroi du fonds de roulement de l'unité, celui-ci pouvant être obtenu sur base de l'auto-financement de l'entreprise. Pour l'associé du pays en développement, cet investissement présente l'avantage de pouvoir obtenir une technologie, en évitant les limites inhérentes à une fourniture de technologie associée à des investissements étrangers directs. De plus, du point de vue financier, les redevances payées au pays en développement, par le locataire, assureront au pays en développement une rentabilité stable de ses investissements, conformément au niveau prévu, indépendamment des fluctuations des termes d'échange et de leurs effets. De plus, il sera possible de limiter toute tendance à la sur-spécification de l'usine, notamment lorsque les redevances versées par le bailleur au pays en développement sont basées sur la valeur de l'usine et du matériel installé.

Liste de points à inclure dans un accord de location

91. Préambule

Parties à l'accord

- entreprise du pays en développement
- entreprise du pays développé
- institution de financement

Statut et compétence de chaque partie

Contribution de chaque partie à l'accord

Durée et limites territoriales de l'accord

92. Obligations de l'associé local (bailleur)

Obtention du capital à risque destiné à l'investissement

Acquisition des machines et du matériel

Construction de l'usine et installation des machines et du matériel

93. Obligations de l'associé étranger (locataire)

Conseils relatifs à la technologie utilisable, plans de l'usine, spécification des machines et du matériel, pour la phase de construction

Gestion de l'usine, description des fonctions techniques et des opérations commerciales (voir Contrat de gestion).

94. Rémunération

Paiement d'une redevance, par la bailleur, au locataire, sur l'une des bases suivantes :

- Redevance périodique, fixée au prorata du capital investi dans les immobilisations du projet ;
- Redevance périodique plus un pourcentage des bénéfices d'exploitation de l'entreprise ;
- Redevance périodique plus un montant fixe par unité de cuir produite.

95. Conditions de résiliation/reconduction

96. Arbitrage

Commentaires relatifs aux dispositions en matière de location

Objectifs

97. Les objectifs des pays en développement peuvent être la recherche d'une formule satisfaisante permettant d'installer des tanneries et des unités de fabrication d'articles en cuir, en motivant, au niveau international, les tanneurs réputés et les entreprises de fabrication du cuir, afin qu'ils collaborent au développement de ce secteur.

98. L'intérêt recherché par l'associé étranger réside dans l'exploitation d'une structure rentable, sans être obligé d'investir des capitaux à risque dans les pays en développement.

99. Il convient, par conséquent, de suivre les étapes suivantes :

- a) Identification du pays en développement ;
- b) Evaluation de la disponibilité de cuirs et de peaux bruts ;
- c) Evaluation de la nécessité d'améliorer la fabrication et la collecte de cuirs et de peaux bruts ;
- d) Viabilité économique et étude de faisabilité, tenant compte de la matière première nécessaire au type d'unité de tannage qui doit être installé, par exemple une tannerie uniquement destinée à traiter des cuirs et des peaux de bovins, ou une tannerie universelle fabriquant une gamme de ces produits ;
- e) Les études de faisabilité devraient être effectuées par des experts consultants. Ces conseils pourraient être fournis, dans l'idéal, par des associés potentiels connus, susceptibles d'être intéressés par une location et déjà établis sur le marché international. Dans leur propre intérêt, ces associés devraient éviter de surspécifier l'usine et les machines, car ils limiteraient le montant de leurs investissements à un niveau relativement bas et en retireraient un avantage, en payant un loyer moins élevé. Le contrôle exercé par des associés tiers peut constituer une garantie adéquate ;
- f) Sur base de l'étude de faisabilité, le gouvernement du pays en développement pourra s'adresser aux banques internationales de développement ou à d'autres institutions de financement, dans le but d'installer le type d'unité mécanisée proposée par les consultants ;
- g) Fin de la construction et mise à exécution de l'accord de location.

#### Conclusions

100. Il convient de souligner que la notion d'accord de location a été proposée afin de surmonter une série d'obstacles entravant le flux international de capitaux à risque. Le contrat de location est considéré comme constituant un contrat de gestion, impliquant, du point de vue financier, que le pays en développement investit des capitaux à risque, et que l'associé du pays développé assure le contrôle de la gestion, contre le paiement d'une

redevance au pays en développement, en jouissance de ce droit. A l'opposé d'un contrat de gestion conventionnel, l'associé du pays développé est directement lié au projet dont il doit assurer la rentabilité, étant donné que les revenus nets d'exploitation qui lui reviennent, après paiement des frais de location, sont portés à crédit de son compte comme constituant des bénéfices. Au moment de la résiliation de l'accord de location, l'associé du pays développé devrait avoir le choix entre la possibilité d'investir sous forme de participation dans l'usine ou de renoncer/renouveler l'accord, sur base de l'évaluation faite par les deux parties de leur expérience en matière de collaboration.

