



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

We regret that some of the pages in the microfiche copy of this report may not be up to the proper legibility standards, even though the best possible copy was used for preparing the master fiche.

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT
ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DE SAC TOME ET PRINCIPE

REHABILITATION DES ENTREPRISES DU SECTEUR PUBLIC ET PARA PUBLIC

106p.
folios

17961

→ ETUDE SUR LES ASPECTS INSTITUTIONNELS
ET SOCIAUX DE LA REHABILITATION

→ PROJET STP/88/003

→ Jean PERCHET
Juin 1989

SOMMAIRE

	<u>Page</u>
PREMIERE PARTIE	
CONTEXTE, CONTRAINTES, METHODOLOGIE EMPLOYEE.....	4
1.1. LE CONTEXTE, LES CONTRAINTES.....	5
1.2. LA METHODOLOGIE EMPLOYEE.....	5
DEUXIEME PARTIE	
LES PRINCIPES DIRECTEURS DEVANT GUIDER LES NOUVELLES RELATIONS ENTRE L'ETAT ET LES ENTREPRISES DU SECTEUR PRODUCTIF.....	6
2.1. LE CONSTAT D'ENSEMBLE.....	7
2.2. LA SITUATION ACTUELLE.....	8
2.3. PRINCIPES GENERAUX REGISSANT LES NOUVEAUX RAPPORTS ETAT-ENTREPRISES.....	11
2.31. 1er Postulat.....	11
2.32. 2ème Postulat.....	12
2.33. 3ème Postulat.....	13
2.34. 4ème Postulat.....	14
2.35. 5ème Postulat.....	16
2.36. 6ème Postulat.....	17
2.4. CONSEQUENCE DE CES POSTULATS SUR LES ASPECTS INSTITUTIONNELS ET MANAGERIAUX DE LA REHABILITATION.....	17
2.5. L'ENTREPRISE PRODUCTIVE SAOTOMEENNE EN SITUATION.....	18

.../...

	<u>Page</u>
TROISIEME PARTIE	
LE CONTRAT-PROGRAMME, INTERFACE ESSENTIEL ENTRE L'ENTREPRISE PUBLIQUE ET L'ETAT.....	26
3.1. OBJET.....	27
3.2. CARACTERISTIQUE.....	27
3.3. CONTENU.....	28
3.4. DOCUMENTS-TYPES.....	29
3.5. PROCESSUS D'ELABORATION.....	29
3.6. MESURE DES RESULTATS.....	30
QUATRIEME PARTIE	
LA DIMENSION SOCIALE DE LA REHABILITATION.....	32
4.1. EVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL.....	33
4.2. POSSIBILITES DE REINSERTION.....	34
4.21. Retraite anticipée.....	34
4.22. Retour à l'administration d'origine.....	35
4.23. Reprise par un autre employeur.....	35
4.24. Retour à des activités rurales.....	35
4.25. Aide à la création de micro-entreprises.....	36
4.26. Création de postes de travailleurs d'utilité collective.....	36
4.3. MESURES GENERALES.....	37
4.4. MODALITES DE PRISE EN CHARGE TRANSITOIRE.....	37
4.5. ASPECT FINANCIER.....	39

	<u>Page</u>
CINQUIEME PARTIE	
APERCU DES BESOINS DE FORMATION ET DE PERFECTIONNEMENT EN MATIERE DE CONDUITE DES ENTREPRISES.....	41
5.1. LE PROBLEME POSE.....	42
5.2. LA SITUATION ACTUELLE.....	42
5.3. LES OBJECTIFS DE L'ACTION.....	43
5.4. LES MODALITES DE LA FORMATION.....	44
5.5. LE CONTENU INDICATIF DE LA FORMATION.....	44
5.6. LE VOLUME DE LA FORMATION A LA GESTION.....	46
5.7. ASPECTS FINANCIERS.....	46
CONCLUSIONS	47
ANNEXES	51
ANNEXE 1 - UN NOUVEAU DROIT DE LA CONCURRENCE POUR LA REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DE SAO TOME ET PRINCIPE.....	52
ANNEXE 2 - PROJET DE LOI ORGANIQUE PORTANT CADRE INSTITUTIONNEL DES ENTREPRISES PUBLIQUES.....	55
ANNEXE 3 - QUELQUES ASPECTS COMPLEMENTAIRES DE LA SOCIETE NATIONALE DE RECONVERSION.....	61
ANNEXE 4 - ASPECTS ORGANISATIONNELS ET INSTITUTIONNELS.....	64
ANNEXE 5 - REMARQUE LIMINAIRE.....	73
ANNEXE 6 - TEXTE DU DECRET - LOI N° 48/78 du 30 DECEMBRE 1978 RELATIVE A LA CREATION ET A L'ORGANISATION DES ENTREPRISES D'ETAT.....	90
ANNEXE 7 - DECRET LOI N° 44/88 du 8 DECEMBRE 1988 STATUT DE LA SOCIETE MIXTE "SONAMAR".....	91

1. PREAMBULE

Les autorités de la République Démocratique de Sao Tomé et Principe ayant décidé de réhabiliter un certain nombre d'entreprises du Secteur Public et Parapublic, un premier lot d'entreprises productives, industrielles ou de services, a fait l'objet d'un premier diagnostic technique destiné à permettre au Gouvernement de choisir la solution de réhabilitation la mieux adaptée à chaque cas.

En Mai 1989, ce diagnostic technique était en train d'être complété par un diagnostic plus économique, organisationnel et financier devant déboucher sur un plan d'actions de réhabilitation. Les conclusions de ces diagnostics complémentaires n'étaient pas à ce moment connues, ne permettant pas encore une application pratique des principes étudiés par le présent rapport.

Dés que ces conclusions seront publiées, il faudra sans tarder appliquer à chaque cas les directives ci-après développées en pleine concertation avec les Autorités de Tutelle du secteur. Ainsi le Gouvernement pourra-t-il commencer la restructuration des premières entreprises choisies.

Dans le contexte de la politique actuelle de libéralisation de l'économie, le présent rapport s'attache donc à :

- . dresser l'analyse et le diagnostic du système actuel de relations Etat-Entreprises publiques,
- . concevoir et définir de nouvelles relations entre l'Etat Saotoméen et les entreprises réhabilitées,
- . formuler des recommandations concrètes, assorties d'un calendrier pour leur mise en place.

De plus, dans le cadre de l'étude, le consultant a été amené à faire des recommandations sur :

- . les mesures à prendre pour faire face à la dimension sociale de cet effort de réhabilitation,
- . le développement des ressources humaines des entreprises et des cadres nationaux de l'Etat pour améliorer leurs capacités de gestion.
- . une entreprise sensible ,qui pourrait, parmi d'autres, servir de première application des recommandations : l'EMAE.

Le présent rapport a été précédé par la présentation sur place d'un ensemble de notes provisoires remis aux autorités de tutelle et largement discutés et commentés avec elles.

Les sujets traités par ces différentes notes ont été les suivants :

- Principes directeurs devant guider les relations nouvelles Etat-Entreprises. Cet exposé a fait de plus l'objet d'une présentation suivie d'un débat devant un certain nombre de cadres de la Direction de l'Industrie et du Ministère de l'Economie et des Finances,
- Aspects institutionnels et organisationnels de la réhabilitation de l'EMAE,
- La Dimension Sociale de la Réhabilitation
- Exposé sur la mise en place d'un nouveau Droit de la Concurrence,
- Projet de loi organique portant cadre institutionnel des entreprises publiques,
- Exposé sur le Contrat-Programme, interface Etat-Entreprise publique.

Ces différentes notes de synthèses ont été également communiquées au fur et à mesure, et dans le même but, à la Représentation du PNUD Résidente à Sao Tomé.

Conformément aux termes de référence de la mission, le présent rapport définitif est également adressé à l'ONUDI.

DEROULEMENT DE LA MISSION : la mission faisant l'objet du présent rapport s'inscrit dans le cadre du projet PNUD 88/STP/003, exécuté par l'Onudi. Celle-ci en a confié la réalisation à la Société SATEC-DEVELOPPEMENT en la personne de Jean PERCHET, Consultant-Expert. La mission s'est déroulée sur place du 29 avril 1989 au 3 Juin 1989.

REMERCIEMENTS : Le Consultant tient ici à remercier ses nombreux interlocuteurs pour leur accueil et la disponibilité dont ils ont fait part pour répondre aux questions et pour enrichir par leurs observations l'Etude.

PREMIERE PARTIE

CONTEXTE, CONTRAINTES, METHODOLOGIE EMPLOYEE

1.1 LE CONTEXTE, LES CONTRAINTES

L'étude sur les aspects institutionnels de la réhabilitation du secteur public et para-public à Sao Tomé et Príncipe intervient alors que ce secteur est à la veille d'une grande mutation, mais que tous les éléments du dispositif de prise en charge de ce virage ne sont pas encore en place.

En particulier, l'étude n'a pu bénéficier des résultats de l'expert qui, dans le cadre de la réhabilitation et de la privatisation, étudie actuellement le cas spécifique de chaque entreprise sous les aspects organisationnels, économiques, financiers et sociaux.

D'autre part, la structure nationale chargée du pilotage général de l'opération de réhabilitation, la Commission de Réhabilitation et de Restructuration des entreprises du secteur public et parapublic, n'était pas encore en place en mai 1989, bien que sa naissance était annoncée pour prochaine.

L'Etude a donc surtout été conduite avec les autorités du Ministère de l'Economie et des Finances et la Direction de l'Industrie, de l'Energie et du Tourisme.

Il est impératif que cette étude soit suivie d'une phase de réalisations concrètes, où, entreprise par entreprise, de nouveaux statuts, de nouvelles structures, de nouvelles méthodes de management soient mises en place, suivant les principes énoncés ci-après.

1.2 LA METHODOLOGIE EMPLOYEE

Compte-tenu de ce contexte, le consultant a opté, pour faire son étude :

- d'une part pour une série de visites et de rencontres soient avec les cadres nationaux, soient avec des responsables d'entreprises
- d'autre part pour l'étude des textes actuellement en vigueur avec les juristes du Ministère, et l'examen des rapports d'expertise techniques effectués par les experts déjà venus sur le terrain entre octobre 1988 et mars 1989.

L'accueil réservé a toujours été de grande qualité, et le consultant remercie ces différents interlocuteurs pour le temps précieux qu'ils ont bien voulu lui consacrer.

DEUXIEME PARTIE

**LES PRINCIPES DIRECTEURS DEVANT GUIDER LES NOUVELLES
RELATIONS ENTRE L'ETAT ET LES ENTREPRISES DU SECTEUR PRODUCTIF**

2.1 LE CONSTAT D'ENSEMBLE

La politique d'Ajustement Structurel, décidée par le Gouvernement de Sao Tomé et Príncipe, passe en particulier par la réhabilitation et l'assainissement des entreprises du secteur public et parapublic.

Ce secteur, qui est depuis l'indépendance le principal support de l'économie du pays, était très fortement encadré par l'Etat et ne disposait pas des libertés nécessaires à son épanouissement :

- peu ou pas d'autonomie de gestion
- pas de liberté des prix,
- pas de libre accès aux devises pour importer les matières premières, les équipements et les pièces de rechange nécessaires à l'activité.

Ces différentes entraves l'ont progressivement paralysé, l'empêchant de manoeuvrer dans un contexte international demandant de plus en plus rigueur dans la gestion, et réflexion dans l'élaboration des choix stratégiques pour être compétitif.

Ainsi, progressivement, ces entreprises se sont trouvées gravement menacées dans leur survie même.

A l'heure où chacun a pris conscience de l'importance du problème, il convient de réfléchir à de nouveaux modes de relations entre l'Etat et les entreprises productives de biens et de services.

Pour cela il est nécessaire :

- . de mettre en place de nouveaux liens institutionnels permettant à chacun de jouer pleinement son rôle avec la meilleure efficacité.
- . que s'instaurent de nouvelles pratiques managériales modernes qui garantissent le bon fonctionnement et les performances de ces entreprises, dans le cadre de ces nouveaux liens institutionnels.

Ces deux points ne vont pas l'un sans l'autre. C'est pourquoi, dans la mise en oeuvre, il faudra faire porter les efforts sur les deux fronts simultanément.

2.2 LA SITUATION ACTUELLE

Les relations entre l'Etat et les entreprises du secteur Public et parapublic ont été longtemps marqué par le caractère dirigiste et planifié de l'économie Saotoméenne.

Ainsi les statuts des entreprises publiques étaient peu clairs. Les rôles de l'Etat et du management de l'entreprise étaient mêlés, bien que des articles prévoyaient, laborieusement, que les dirigeants devaient être autonomes et responsables et que l'entreprise devait faire du profit (affirmation purement gratuite d'ailleurs, puisque constamment démentie par les faits).

LA LOI DU 30-12-78

Les relations Etat-Entreprise Publique sont encore à l'heure actuelle régies par le Décret-Loi n° 48/78 du 30 Décembre 1978, venant en complément des dispositions de la Décision n° 1/78 du 3 Octobre de la même année.

Dans son article 1, cette loi définit une entreprise publique comme une entité économique, propriété du Peuple Santoméen, gérée par l'Etat, et destinée à la production de biens ou à la prestation de services, agissant dans l'intérêt du Peuple et de l'économie nationale.

Dans l'article 2, il est déclaré : une entreprise d'Etat jouit de capacité et de personnalité juridique, d'indépendance économique et d'autonomie administrative et financière. Elle doit exercer son activité de façon à obtenir des recettes qui couvrent le coût de production et à obtenir des profits, sauf cas spéciaux prévus dans le Plan National et dans le Budget Général de l'Etat.

Le chapitre II de la loi prévoit que l'entreprise d'Etat exerce son activité dans le cadre du Plan.

Le chapitre III précise les bases de l'activité économique et financière de l'entreprise d'Etat, prévoyant la mise à disposition par l'Etat d'un Fonds de Constitution adéquat à l'exercice de l'activité prévue.

Ce même chapitre détaille ensuite les modalités du fonctionnement financier de l'entreprise, ses rapports avec la Banque Nationale, et les rapports périodiques (mensuels et autres) de réalisation qu'elle est tenue d'envoyer à la Direction de la Statistique du Ministère du Plan, etc...

Le Chapitre IV formule des vœux de productivité, de réalisation du Plan, en quantité et qualité, de baisse des coûts de production, de constitution des stocks, de bonne gestion des infrastructures et des transports, de protection de la nature, de garantie de l'hygiène, et de la sécurité des travailleurs.

Le Chapitre V traite de l'organisation et du contrôle de l'entreprise. Il prévoit que la direction de l'entreprise sera assurée par un Directeur personnellement responsable pour l'exécution des tarifs, devoirs, attributions et fonctions consignées à l'entreprise qu'il dirige. Le Directeur doit exercer son activité dans l'intérêt et pour la satisfaction des besoins des masses populaires.

Le Directeur est directement nommé par le Ministre duquel dépend l'entreprise, et sera secondé par un conseil de direction, mettant en pratique le principe de Direction Collective et de responsabilité unique.

Le Directeur, comme représentant de l'Etat, a une autorité maximale à l'intérieur de l'entreprise. Ses responsabilités portent sur 23 points détaillés dans la loi.

Le Conseil de Direction est constitué par les chefs des divers départements de l'entreprise, par un travailleur militant du MLSTP et par un représentant du syndicat des travailleurs élu par l'organisme de masse existante dans l'entreprise.

Les attributions du conseil de direction sont détaillées dans 11 points particuliers.

Les articles 40 à 43 détaillent les contrôles exercés sur l'entreprise par le Ministère duquel dépend l'entreprise, le Ministère du Plan, la Banque Nationale de Sao Tome et Principe.

Le Chapitre VI traite des Travailleurs, de leur discipline, de leur droits dans les prises de décision concernant la vie de l'entreprise, etc...

Le Chapitre VII traite des dispositions diverses et transitoires

Cette loi n'est plus adaptée à la nouvelle politique économique. En particulier elle mêle trop les responsabilités de l'Etat et de l'Entreprise, détaille à l'excès des points de fonctionnement de l'entreprise, tout en laissant dans le vague l'organisation des pouvoirs entre le propriétaire (l'Etat) et le pouvoir exécutif de l'entreprise.

Enfin elle comporte de nombreux points qui relèvent plus de l'élaboration d'un droit des Sociétés en général, du droit du Travail et du droit commercial. Elle est hétérogène et maintenant inadaptée.

C'est pourquoi il conviendra avant toute chose de prendre des dispositions pour redéfinir un texte plus adapté et pour le promulguer. Des propositions sont contenues dans le présent rapport traçant les lignes que devrait suivre un nouveau projet de Loi Organique. Ces orientations doivent être mises en forme par un juriste du Ministère de l' Economie et des Finances.

STATUTS ET FONCTIONNEMENT DES ENTREPRISES

A l'heure actuelle, il n'y a pas de doctrine bien établie en matière de statut d'entreprise du secteur Public ou Parapublic.

Différents statuts cohabitent. Les dernières entreprises d'Etat créées n'échappent pas à la règle : certaines, comme Sonamar, optent résolument vers la forme d'une Société Anonyme. D'autres comme la Société d' huile de Ribeira Pesce optent pour des statuts reprenant les caractéristiques archaïques de la loi de 1978.

De toutes façons ces statuts fonctionnent fort mal et il faut faire table rase de l'existant, promulguer une nouvelle loi organique définissant un nouvel ordre entrepreneurial, doter les entreprises réhabilitées de statuts simples, ayant fait leurs preuves en univers concurrentiel, et les faire fonctionner suivant les règles saines de l'administration des entreprises en univers libéral.

Ce sont ces principes simples qui vont maintenant être exposés.

Ils demandent à être bien compris dans leur esprit même par l'ensemble des acteurs, en particulier par les cadres des entreprises et les personnels relevant de la Tutelle.

2.3 PRINCIPES GENERAUX REGISSANT LES NOUVEAUX RAPPORTS ETAT-ENTREPRISE

Les principes exposés ci-après constituent une base de départ solide à l'usage des Responsables de la Tutelle du secteur et des Cadres des entreprises pourqu'ils puissent affiner leurs points de vue et adapter progressivement leurs comportements aux exigences d'un management moderne et efficace.

Le consultant a volontairement adopté une présentation à caractère pédagogique pour faciliter le dialogue entre l'expertise et les responsables Saotoméens, indispensable à tout processus d'évolution concertée.

Il ne peut être envisagé une réforme institutionnelle et managériale en profondeur des entreprises réhabilitées s'il n'y a pas accord préalable sur un certain nombre de points essentiels au développement.

Ces points sont développés ci-dessous sous forme de postulats, qui, par leur définition même, sont posés à priori, mais dont l'acceptation conditionne la suite du raisonnement.

Ils ont été exposés à plusieurs reprises aux Responsables Saotoméens au cours de la mission et ont obtenus leur adhésion de principe.

2.31 1er Postulat :

L'entreprise industrielle est l'association, en vue d'une production de biens et services pour un ou des marché(s) préalablement repéré(s) comme rentable(s) ou subventionnable(s), de :

a) une technologie éprouvée susceptible d'assurer, dans les conditions les plus adaptées à l'environnement, l'approvisionnement du ou des marché(s) repéré(s).

b) une force de travail constituée de managers et d'employés, impliqués et motivés à la réussite de la firme, et disposant, au moins potentiellement pour

certaines d'entre eux, des qualifications nécessaires à la bonne occupation des postes de travail,

c. un capital, qu'il soit d'origines étatique ou privée, nationale ou étrangère, ou encore un mixage de toutes, permettant d'acquérir les équipements et la trésorerie nécessaires à l'activité.

La réunion de ces trois éléments est un préalable indispensable à tout démarrage d'une activité industrielle. Si un élément manque, même partiellement, l'entreprise est vouée à l'échec à plus ou moins court terme.

En revanche, si cette association fonctionne bien, elle devient le moteur du développement économique.

En effet, s'enclenche alors un processus d'auto-développement:

1°) l'entreprise, grâce à de bons choix stratégiques et à une gestion saine, crée du profit,

2°) ce profit sera à l'origine d'une accumulation progressive de capital, s'il est réinvesti pour une part convenable dans le pays (*Politique fiscale et de rapatriement des capitaux, Code des Investissements*),

3°) ce nouveau capital, associé à de nouvelles forces de travail et à de nouvelles technologies (*Politique industrielle, Code des Investissements*) permettra la création de nouvelles entreprises viables, créatrices de nouvelles richesses.

Ainsi est amorcée la spirale du développement économique.

2.32 2ème Postulat :

Dans beaucoup de cas, en particulier en situation de concurrence, l'entreprise privée (ou publique dotée d'autonomie) est plus performante que l'Etat pour produire des biens et des services parce que :

- Les responsables sont totalement impliqués dans la gestion de l'entreprise, qu'on leur a confié et dont ils ont en main les principaux instruments de commande,

- . Les responsables, s'ils respectent le cadre légal et réglementaire de l'activité de l'entreprise, n'ont de compte à rendre qu'aux propriétaires de l'entreprise, ce qui clarifie les responsabilités,
- . Les propriétaires de l'entreprise ne sont pas des philanthropes gaspillant leurs ressources, et exigent une rentabilité de leurs capitaux investis, ce qui entraîne une plus grande rigueur dans la gestion et une meilleure réflexion face aux choix stratégiques,
- . Lorsque la profitabilité n'est pas atteinte, l'entreprise doit changer ou mourir, si bien qu'il n'y a pas de place pour les canards boiteux,
- . Ainsi pour survivre l'entreprise doit constamment s'adapter à son environnement.

2.33 3ème Postulat :

En économie de marché, l'entreprise privée, publique ou mixte, doit respecter un certain nombre de règles pour survivre et se développer. En d'autres termes, elle doit :

- . tenir compte, dans l'élaboration de ses produits et services, des besoins et des attentes des consommateurs, et de leurs évolutions, (*Politique de libéralisation du commerce*)
- . offrir les biens et services à un niveau de prix et de qualité susceptibles de satisfaire le consommateur et de résister à la pression de la concurrence, (*Politique des prix et tarifs*)
- . trouver les canaux de distribution les plus adaptés, (*Politique de libéralisation du commerce*)
- . trouver les modes de communication (publicité et informations) les plus adaptés avec les réseaux de distribution et avec le consommateur final, (*Politique de libéralisation du Commerce*)
- . disposer des équipements adéquats (en prix et performances) susceptibles de produire les biens et services précédemment définis, (*politique d'accès aux devises, Code des Investissements*)

- . disposer, à tout moment et au meilleur coût, des matières et fournitures nécessaires à son activité. Ce qui implique de rechercher les fournisseurs susceptibles de lui délivrer ces matières, fournitures et services les plus adaptés, au meilleur prix, et de maintenir de bonnes relations avec eux pour éviter les secousses dans les approvisionnements, (*Politique d'accès aux devises, Code des investissements, Politique de contrôle des importations*)
- . disposer du personnel nécessaire, en nombre et en qualifications, et de le motiver pour qu'il adhère aux objectifs et aux projets de l'entreprise, (*Politique sociale, Politique d'assistance technique et de formation*)
- . disposer de la structure financière la plus adaptée à la satisfaction de ses besoins de fonctionnement et d'investissements (fonds propres, dettes à long, moyen et court termes), (*Politique d'accès au crédit, Code des Investissements, Standardisation des comptabilités*)

2.34 4ème postulat : La conduite performante de la future entreprise Saotoméenne, productive et réhabilitée, quelle qu'elle soit, nécessitera de la part de son management la maîtrise de trois niveaux :

- . le niveau stratégique, c'est à dire le niveau d'élaboration des orientations et des efforts à fournir à moyen et long terme, pour que l'entreprise, s'appuyant sur son potentiel et cherchant à le développer, puisse faire face aux exigences et à l'évolution permanente de son environnement.

C'est à ce niveau que doit s'effectuer l'effort de réflexion, de concertation et de négociation entre la Direction de l'entreprise, ses Propriétaires et sa Tutelle.

Cet effort se traduira pour les entreprises du secteur public par l'élaboration d'un Contrat-Plan, cadre contractuel périodique qui permettra à la Direction de jouir de l'autonomie de gestion indispensable pour exercer le niveau opérationnel,

- le niveau opérationnel, c'est à dire le niveau de la gestion quotidienne, celui où doivent être pris sans délais et aux meilleurs coûts les innombrables décisions qui conditionnent les performances de l'entreprise en route vers l'atteinte de ses objectifs,

A ce niveau, la direction ne doit pas être entravée dans son action, qui doit être réactive et souple, par des interventions incongrues des Propriétaires et de la Tutelle,

Dans le cas des entreprises du secteur public, le Contrat-Plan est là pour servir d'écran, garantissant l'autonomie financière et administrative de la direction dans sa gestion quotidienne,

- le niveau organisationnel, intermédiaire aux deux précédents, c'est à dire celui où la Direction demande à ses "managers executifs" (les Directeurs) de mettre en place des structures, des méthodes strictement définies, des mécanismes rigoureux et contraignants, éventuellement informatisés,

- qui garantiront que les décisions stratégiques passeront progressivement dans les faits quotidiens,

- qui garantiront que les niveaux opérationnels seront insérés dans un cadre précis qui garantira la Direction contre toute déviation et laxisme,

- mais qui garantiront également aux niveaux opérationnels, dans ces cadres bien définis, les degrés d'initiative nécessaire à leur épanouissement et à une meilleure efficacité de leur travail.

La maîtrise de ces trois niveaux passe nécessairement par une phase préalable de formation et de perfectionnement, couplée avec un apprentissage quotidien du traitement des problèmes réels qu'auront à affronter les cadres d'entreprise.

C'est pourquoi il est indispensable de prévoir un processus de formation et de perfectionnement aux techniques modernes de gestion, processus qui sera détaillé plus loin.

2.35 5ème postulat : La circulation de l'information devra être organisée entre ces trois niveaux, de façon que chacun puisse prendre, dans les plus courts délais et aux moindres cout, les décisions qui correspondent à son niveau de responsabilité.

Au niveau opérationnel, les décisions ont besoin d'être prises très vite et au meilleur coût. Ainsi, entre les différents éléments constituant ce niveau, c'est à dire à l'intérieur des départements et services, et aussi entre services et départements eux-mêmes, l'information doit circuler directement, de façon rapide et intensive, sans avoir à transiter par le niveau stratégique (la Direction Générale et les Directeurs). C'est l'information horizontale, qui peut être verbale ou écrite.

Au niveau stratégique, ces derniers doivent simplement être tenus informés de façon synthétique, comptes-rendus périodiques et doubles (carbonnes ou photocopies) des principales décisions opérationnelles ainsi que des problèmes qui se présentent et qui demandent une décision du niveau stratégique. C'est l'information ascendante.

En contrepartie, le niveau stratégique (la Direction Générale, les Directeurs) a le devoir absolu d'informer le niveau opérationnel des décisions qu'il prend (à l'exclusion des décisions hautement confidentielles) pour que :

- celui-ci ne divague pas, errant à l'aveuglette,
- se sente motivé à agir dans la bonne direction qui lui aura été indiquée et expliquée.

C'est l'information descendante.

Et le niveau organisationnel ? Est-il absent du système d'information ? Bien sur que non !

C'est lui qui aura "organisé" grace aux méthodes mises en place et éventuellement à l'informatisation (traitement automatique de l'information), le fonctionnement des flux d'informations et qui veillera constamment à ce que ces règles soient respectées et améliorées.

En résumé, le bon fonctionnement du système d'information est une condition essentielle de la performance d'une entreprise. La rétention de l'information, sa mauvaise circulation, son non-traitement parceque on l'a obligé systématiquement à transiter par un niveau qui la bloquera, sont à l'inverse à l'origine de biens des troubles des entreprises bureaucratiques.

2.36 6ème postulat : La maîtrise par l'Etat Saotoméen de sa politique économique industrielle et sociale nécessitera une vue claire, fiable et synthétique de ses niveaux d'intervention, pourqu'il puisse définir :

- . les orientations qu'il souhaite promouvoir
- . la politique d'accompagnement financière et fiscale par laquelle il pourra traduire dans les faits ces orientations.

Cette vue claire et fiable demande que soient connus avec exactitude les coûts réels des biens et des services qu'offrent à leurs clientèles les entreprises du secteur public, et surtout que soient connus avec exactitude (et donc comptabilisés soigneusement) les niveaux (montants) d'intervention (subventions, dons, exonérations fiscales et autres) de l'Etat à chacun des secteurs économiques (Transports, Energie, eau potable, Santé, etc...)

Grace à cela, l'Etat pourra faire des choix réfléchis sur la distribution de ses ressources (limitées !) aux différents secteurs, pour des raisons sociales ou économiques. C'est là toute la construction d'une politique rationnelle de l'économie.

2.4 CONSEQUENCE DE CES POSTULATS SUR LES ASPECTS INSTITUTIONNELS ET MANAGERIAUX DE LA REHABILITATION.

Si l'on accepte ces postulats, il importe que les rôles respectifs de l'Etat et de l'entreprise productive soient clairement séparés, précisés, et redéfinis au cas par cas, pour que:

- . l'entreprise puisse fonctionner dans de bonnes conditions techniques, financières et commerciales, et à la satisfaction de son personnel, (autonomie de gestion)

- l'Etat, dans ce cas à la fois propriétaire et Tutelle, d'une part retire de ces activités productives des ressources lui permettant de jouer le rôle qui lui est dévolu, et d'autre part dispose des moyens nécessaires à la mise en oeuvre de la politique qu'il entend appliquer, (politique fiscale, rôle et limites de la tutelle administrative, Contrats-Plans)
- le consommateur (clientèle privée ou publique) puisse accéder dans les meilleures conditions de prix, de qualité et de délai aux biens et services qu'il attend (libéralisation du commerce)
- les fournisseurs (privés et publics) puissent avoir les garanties normales d'être payés de leurs services.

2.5 L'ENTREPRISE PRODUCTIVE SAOTOMEENNE EN SITUATION

Mais avant de poursuivre l'étude de :

- l'explicitation des rôles respectifs de l'Etat et de l'entreprise, découlant des principes précédents,
- la mise en place des institutions susceptibles d'assurer leurs bons fonctionnement,

il faut se demander si toutes les entreprises présentant un caractère industriel et commercial ont des situations comparables, demandant des traitements identiques.

Si l'on fait l'inventaire des différentes natures d'entreprises industrielles de production de biens et de service en fonction de leurs activités, et de leur confrontation ou non-confrontation à la concurrence, on s'aperçoit que quatre cas peuvent se présenter :

Cas A : L'entreprise industrielle et commerciale est en concurrence avec d'autres entreprises locales.

Ce sera le cas par exemple des petites entreprises du bâtiment et des travaux publics, ou du commerce organisé.

En principe, dans ce cas, la loi du marché doit jouer à plein, et la formation des prix se fera naturellement, pourvu que l'Etat :

- . Mette en place progressivement, grace à la création d'une jurisprudence par une autorité indépendante (par exemple un Conseil de la Concurrence) un véritable Droit de la Concurrence,
- . Libéralise le système de contrôle des prix, en conservant simplement un "Observatoire des Prix et des conditions de commercialisation" surveillant l'évolution des Prix, et susceptible de mener des enquêtes et des contrôles "a posteriori" en cas de détection d'anomalies,
- . Facilite les importations et l'accès aux devises, (ce qui suppose en contrepartie une politique d'incitation à l'exportation pour pouvoir se procurer des devises),
- . Réforme le Code des Investissements qui devrait inciter les capitaux étrangers à investir dans l'Industrie, le Commerce et les Services marchands, tout en éliminant les exonérations, les protections abusives, et les fuites de capitaux intempestives,
- . Lutte contre la fraude physique et intellectuelle.

Cas B : L'entreprise industrielle et commerciale jouit d'un quasi monopole locale, mais est en concurrence avec des produits similaires importés.

Ce sera le cas d'une grande partie des entreprises industrielles en voie de privatisation, qui oeuvrent sur le marché Saotoméen trop étroit pour accepter d'emblée la création d'une autre entité concurrente.

On pourrait penser qu'il s'agit là d'une situation privilégiée, source d'abus et de super-bénéfice. La meilleure façon de ramener ce cas au cas précédent est, pour l'Etat, d'organiser dans une certaine mesure la compétition avec l'environnement international, pour éviter que l'entreprise ne s'endorme dans cette position monopolistique au détriment du consommateur final, qui se trouvera pénalisé par une situation de mini-pénurie ou par des prix trop élevés.

C'est pourquoi, dans ce cas, aussi bien le Code des Investissements que les nouvelles protection tarifaire et non tarifaire à mettre en place devront tenir compte de cette situation, et protéger au bon niveau, mais pas trop, l'entreprise nationale, pourqu'elle se trouve à égalité de chances, mais sans plus, avec ses concurrentes internationales.

Dans ces conditions, l'entreprise de cette catégorie se retrouvera en position de saine concurrence, c'est à dire se retrouvera dans le cas précédent A.

Ainsi, dans ces conditions, A et B constitueront une seule et unique catégorie pour la suite de l'exposé.

Pour leur bon fonctionnement, il importe que ces deux catégories disposent d'une complète autonomie de gestion. Les Institutions devront simplement veiller à :

- . la bonne mise en place du cadre législatif, juridique et réglementaire (Code des sociétés, Code du Commerce, Code du Travail)
- . à son bon fonctionnement, ainsi qu'au bon fonctionnement de l'appareil judiciaire correspondant (Arbitrages et Tribunaux de Commerce)
- . à la mise en place de moyens de contrôle réglementaires et fiscaux (comptabilité standardisée)

Cas C : L'entreprise subit les contraintes de service public, mais est souvent en position de quasi-monopole.

Ce sera le cas particulièrement des entreprises de transport terrestre ou aérien, de production d'électricité et d'eau, de postes et telecommunications, de santé publique,

A la limite, en théorie libérale, ces entreprises pourraient se retrouver dans le secteur privé, avec un cahier des charges négocié avec l'autorité de Tutelle.

Dans le cas spécifique de la République de Sao Tomé et Principe, les choses sont loin d'être mûres pour une telle destination :

- . Les aspects sociaux sont beaucoup trop importants pour que l'Etat s'en désintéresse,

- . La politique d'aide des bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux s'accommoderait mal d'une telle situation.

En particulier dans ce secteur, l'Etat se trouve obligatoirement impliqué dans la politique d'investissement et la politique tarifaire, et dans une moindre mesure dans la politique sociale pour le personnel.

Dans l'état actuel des choses ,dans ce secteur, l'Etat est donc appelé à rester majoritaire.

Quels doivent alors être les rapports entre le propriétaire public majoritaire (l'Etat), qui se trouve être également l'autorité de Tutelle, et l'entreprise productrice des biens et services publics ?

Cette question conduit à lister quatre principes qui doivent guider la réforme institutionnelle concernant les entreprises réhabilitées destinées à rester dans le secteur public ou parapublic.

1er principe : autonomie de gestion. En vertu du Postulat n° 2 de performance et d'efficacité, il doit y avoir une séparation nette, voire complète, entre l'Etat et l'entreprise, en matière de gestion quotidienne (gestion des équipements, gestion des stocks et des fournitures, gestion des hommes, gestion des finances). Les lois économiques de performance et de productivité sont rigoureusement les mêmes qu'il s'agisse d'entreprise publique, privée ou mixte.

Ces lois sont aveugles et ignorent l'origine des capitaux et les statuts des entreprises qu'elles gouvernent. Ou pour parler par métaphore, la météorologie et l'état de la mer sont les mêmes pour la conduite d'un bateau de commerce privé que pour un bateau militaire d'Etat.

2ème principe : vérité des coûts, des tarifs et des prix. Tout bien ou service a un coût. Ce coût, qu'il soit déterminé suivant les règles du "Full Costing", ou mieux encore du "Direct Costing", doit refléter les conditions économiques de production du bien ou du service.

Faute de quoi, l'entreprise devient incontrôlable et ingouvernable, aussi bien pour son management que pour son autorité de Tutelle : ce serait comme un avion dont le tableau de bord (altimètre, tachymètre, jauge de carburant) donnerait des chiffres fantaisistes : il aurait vite fait de percuter une montagne, de plonger dans la mer ou de tomber en panne de carburant en plein vol.

Ainsi, les dons, subventions, indemnités compensatoires doivent être inscrits dans la comptabilité en partie double de l'entreprise, c'est à dire au passif (provenance des ressources) et à l'actif (utilisation des ressources). L'amortissement des équipements correspondants doit être fait suivant les règles comptables normalement admises et doit rentrer dans le calcul des prix de revient. A la limite, il devrait en être des exonérations fiscales et autres.

Bien évidemment, si le tarif du service ou le prix de vente du produit dépasse les possibilités du consommateur, l'Etat peut alors pour des raisons sociales intervenir : mais le coût social de l'intervention de l'Etat sera alors parfaitement chiffré et pourra alors aider le gouvernement dans ses choix politiques.

|| 3ème principe : négociation d'Orientations, d'Objectifs et de mise à disposition de Moyens, entre l'Autorité de tutelle et l'entreprise - Contrats Plans périodiques.

Le caractère de production de biens et services publics est une contrainte importante, pour les raisons exposées ci-dessus, qui nécessite que l'Etat intervienne dans la détermination de la stratégie de l'entreprise.

C'est pourquoi, la négociation d'un Contrat Plan doit être réalisée, à intervalles périodiques (par exemple annuellement) entre la puissance de tutelle (le Ministère concerné) et l'entreprise. Cette négociation portera sur :

- . le niveau des objectifs à atteindre (trafics à assurer, tarifs à respecter, qualité du service à fournir, etc...)
- . le niveau et la nature des moyens que l'Etat mettra en contrepartie à la disposition de l'entreprise pour lui permettre d'atteindre ces objectifs (indemnités compensatoires pour des tarifs "sociaux", fourniture gratuite d'équipements, dégrèvements fiscaux, etc...)

Mais une fois l'accord réalisé sur ce Contrat-Plan et sa signature par les deux parties, l'Etat, en vertu du principe n°1 exposé ci-dessus d'autonomie de gestion, ne devra plus, sauf modification exceptionnelle de la conjoncture ou de l'environnement, intervenir dans la gestion quotidienne.

. la détermination d'une batterie d'indicateurs, aussi bien de "réalisation" que d'"impact", permettant :

- de mesurer les performances de l'entreprise,
- de sanctionner le mérite ou la défaillance de ses dirigeants,
- d'infléchir les orientations et la conduite de l'entité en cas de dérapage.

4ème principe : Statuts de l'entreprise,
Différences entre statuts et Contrat-Plan,
Profil, choix et autonomie des dirigeants.

STATUTS

Les règles économiques et de performance gouvernant la marche d'une entité productive sont là aussi aveugles et ignorent l'origine de ses capitaux et de ses dirigeants.

Les statuts d'une entreprise sont le cadre juridique qui règle les relations et les pouvoirs respectifs :

- . entre les propriétaires (actionnaires) lorsqu'ils sont plusieurs (affectio societatis), majoritaires, minoritaires, etc...
- . entre le ou les propriétaire(s) (publics, privés ou mixtes) et le management de l'entreprise.

Les statuts constituent un cadre, précis sur le plan juridique, mais général et souple dans la définition de l'objet auquel ils s'appliquent pour que l'entreprise puisse adapter ses stratégies, ses activités, ses méthodes,

- aux différents aléas de la conjoncture,
- à l'évolution structurel de l'environnement dans lequel elle se situe,
- ainsi qu'à l'évolution de la volonté de son et de ses propriétaires.

Le CONTRAT-PROGRAMME

Le Contrat-Programme (ou Plan glissant d'entreprise, ou Charte) a un tout autre objet : il s'agit de la rédaction d'un accord négocié entre le (ou les) propriétaire(s) et le management sur les objectifs à atteindre à un certain horizon, les stratégies à adopter et les moyens qu'il est nécessaire de mettre en oeuvre pour atteindre ces objectifs.

Ce C.P. sera issu d'une réflexion stratégique menée par le management et soumis pour négociation au(x) propriétaire(s) et Tutelle(et éventuellement les bailleurs de fonds) et prenant en compte les éléments précédemment listés (c'est à dire : évolution de l'environnement, évolution du potentiel de l'entreprise, évolution de la volonté des propriétaires et bailleurs de fonds)

DIFFERENCES FONDAMENTALES ENTRE STATUTS ET CONTRAT-PROGRAMME

Les paragraphes précédents ont bien mis en évidence les différences fondamentales qui séparent Statuts et Contrat-Programme.

Si le Consultant a rédigé ce rappel conceptuel, c'est parcequ'il s'est aperçu que ces concepts étaient mal connus ou du moins mal respectés, comme il a pu le constater par exemple à la lecture des statuts adoptés (décembre 1988) pour une entreprise nouvellement créée, une EEAI (Empresa Estatal)

En effet, ces statuts mélanges les notions précédentes et comportent beaucoup d'éléments qui sont du domaine du Contrat-Programme, tout en restant flou sur les limites de pouvoir du management (Director e Consel d'Administraçao)

QUELS STATUTS, QUELS CONTRATS-PROGRAMMES ?

Des statuts d'entreprise commerciale et industrielle (Société Anonyme, etc...) existent et ont fait leurs preuves depuis de longues décennies. Il n'y a pas de raison de ne pas les adopter, même si la propriété de l'entreprise est en totalité ou en partie celle de l'Etat.

La représentation de l'Etat par le biais de la présence de ses représentants-administrateurs au Conseil d'Administration est le meilleur garant du respect de ses intérêts.

PROFIL, CHOIX ET AUTONOMIE DES MANAGERS DE L'ENTREPRISE

Quant aux dirigeants de l'entreprise, seuls les critères de compétence devraient présider à leur choix par le Conseil d'Administration.

Dans le cas où les contraintes de la technologie et la maîtrise des connaissances et des méthodes de gestion sont encore insuffisamment assimilés par les managers nationaux actuellement disponibles sur le sol Saotoméen, il ne faudra pas hésiter à solliciter une Assistance Technique temporaire de managers expatriés ou même à confier le (ou les) principa(ux) poste(s) de responsabilité à un (ou des) manager(s) expatrié(s) expérimenté(s), pendant une période transitoire.

Ce préalable transfert de technologie est comme nous l'avons vu au tout début un des trois piliers de la réussite de l'entreprise.

Cas D : L'entreprise à caractère stratégique obéissant à des règles particulières de fonctionnement.

Ce sera le cas, par exemple, d'entreprises de recherche ou liée à la Défense.

Il n'y a pas de différence fondamentale entre la nature de ces entreprises et celle des entreprises de la catégorie C précédente.

Les contraintes stratégiques peuvent simplement être plus nombreuses et donc nécessiter une implication plus importante de la Tutelle dans la réflexion stratégique (Contrats-Programmes), et un contrôle accru dans la réalisation.

Les règles exposées pour la catégorie C sont donc également valables pour la catégorie D.

3ème PARTIE

**LE CONTRAT-PROGRAMME, INTERFACE ESSENTIEL ENTRE L'ENTREPRISE
PUBLIQUE ET L'ETAT**

Nous avons vu au chapitre précédent toute l'importance que revêt le Contrat-Programme dans la création de nouvelles relations entre l'Etat et les entreprises Publiques.

C'est pourquoi il est important de détailler à la fois son objet, ses caractéristiques, son contenu, son processus d'élaboration, et la mesure de ses résultats

3.1 OBJET

Le Contrat-Programme est un élément clé de la politique de séparation des rôles respectifs de l'Etat et des entreprises publiques, politique motivée par :

. la nécessité pour l'entreprise de disposer d'autonomie de gestion pour fonctionner dans des conditions techniques, financières, commerciales saines,

. la nécessité pour l'Etat de faire accomplir à travers l'entreprise la politique économique et sociale qu'il souhaite promouvoir.

3.2 CARACTERISTIQUES

a- C'est une projection dans l'avenir court et moyen terme, nécessitant de la part de la direction de l'entreprise une réflexion stratégique réaliste, et de la part de l'Etat une clarification de sa politique économique et sociale.

b- C'est un accord négocié, portant agrément sur des objectifs et des moyens

c- C'est un document contractuel engageant les parties signataires

d- C'est un document chiffré nécessitant l'élaboration de comptes d'exploitation, de bilans provisionnels et de plans de financement.

e- C'est un document glissant, en principe conçu pour les deux ou trois prochaines années, mais qui doit être réactualisé en fin de chaque année pour tenir compte et tirer les leçons des dérapages éventuels et des changements conjoncturels.

3.3 CONTENU

Le Contrat-Programme comporte plusieurs parties :

1ère partie : une réflexion stratégique (Planification)

Cette réflexion stratégique est conduite à partir d'une triple analyse :

- une analyse de l'environnement de l'entreprise (où suis-je?), de façon à en déduire les opportunités à saisir, les menaces à contrer, les besoins et les attentes à satisfaire,
- une analyse du potentiel de l'entreprise (qui suis-je ?) qui s'attachera à mettre en évidence les points forts et les points faibles (carences) de l'entité face à l'accomplissement de ses missions,
- une analyse des finalités de l'entreprise (que veut-on?), telles que l'on peut les apprécier à partir des volontés exprimées ou non de la direction, de la Tutelle, des propriétaires, des Bailleurs de fonds éventuellement.

La confrontation de ces trois analyses (de quelles forces dispose-t-on pour saisir les opportunités ou pour contrer les menaces ?, quelles sont les faiblesses auxquelles je devrais remédier en priorité pour pouvoir satisfaire les besoins et attentes ? suis-je en mesure de remplir les finalités que l'on attend de moi en fonction du potentiel dont je dispose ? etc...) permettra de dégager une série d'axes stratégiques d'efforts qui orienteront les actions futures.

2ème partie : Plans d'action (programmation)

Possédant les axes qui orienteront les activités de la firme, il faudra maintenant détailler et dater, par grandes fonctions de l'entreprise, les actions (programmes) qui devront être menées l'année budgétaire suivante. Ceci conduira à élaborer successivement :

- . un programme des actions commerciales (niveaux d'activité, produits et services délivrés, qualité du service rendu, volumes, etc...)
- . un programme des actions techniques d'exploitation
- . un programme de valorisation des ressources humaines (rémunérations, incentives, formations, etc...)

- . un programme d'investissement (éventuellement plurian-
nuel, mais détaillé pour la première année de mise en
oeuvre)
- . un programme des actions administratives et financières

3ème partie : Chiffrage (budgétisation)

Ces différents programmes d'action seront alors valorisés et
conduiront à l'élaboration de :

- . un compte d'exploitation prévisionnel, listant produits et
charges (recettes et dépenses), et dégageant un résultat
prévisionnel d'exploitation juste et réaliste (en particulier,
tenant compte de la réalité des coûts, des amortissements, des
taux réalistes de recouvrement des créances etc...)

- . un bilan prévisionnel tenant compte de la nouvelle situation
du patrimoine de l'entreprise en fin de période (provenances
des ressources au passif, utilisation des ressources à
l'actif)

- . un plan de financement mettant en évidence les besoins et les
sources espérées de financement

3.4 DOCUMENTS-TYPES

En annexe sont jointes un certain nombre de fiches (document-
type) qui pourront servir de guide à ceux qui auront à
élaborer ces parties 2 et 3.

Ces fiches sont indicatives.

Bien évidemment, les entreprises sont trop différen-
tes pour que toutes puissent s'intégrer totalement dans ce modèle.

C'est pourquoi, il est indispensable que l'exercice d'éla-
boration de ces programmes soit réfléchi, et, si possible, au
moins pour les premiers, soit conduit avec l'assistance d'un
expert.

3.5 PROCESSUS D'ELABORATION

Etant donné que le Contrat-Programme est un document
contractuel concrétisant l'issue d'une négociation, son
élaboration sera nécessairement itérative, c'est à dire
qu'elle comportera des allers et retours entre les partenaires
de la négociation.

Dans un premier temps, il sera indispensable que l'Etat fasse part à l'entreprise des grandes options qu'il souhaite voir respecter ou mis en oeuvre (sorte de cahiers des charges, portant sur des indications de tarifs, de services publics à assurer etc...)

Dans un deuxième temps, au vu de ce cahier des charges, le management de l'entreprise devra se mettre au travail, rédigeant le Contrat- Programme proposé, chiffrant objectifs et moyens souhaités.

Dans un troisième temps, cette proposition de Contrat- Programme est soumis à la Tutelle-Propriétaire (+ éventuellement bailleurs de fonds) pour qu'elle puisse apprécier les objectifs et les moyens mis en évidence, les rectifier en fonction de ses possibilités , etc...

C'est la phase de négociation.

Lorsque l'accord a été obtenu entre les parties concernées, la signature du document engagera les parties à respecter leurs engagements sur la période considérée.

3.6 MESURE DES RESULTATS

Le Contrat-Programme étant le document de référence permettant de suivre les activités de la firme et la mise à disposition des moyens prévus, il convient qu'en fin de période un bilan (feed-back) puisse être établi pour mesurer l'atteinte totale ou partielle des objectifs, les dérapages éventuels et les actions à entreprendre pour tenir compte de ces changements d'orientation (glissement périodique du Contrat-Programme)

Comme beaucoup des actions listées dans le contrat nécessitent pour cela d'être mesurer, il conviendra que les deux parties, en fin de négociation se mettent d'accord sur des batteries d'indicateurs :

. indicateurs de réalisation permettant de mesurer si les actions ont été menées ou non,

. indicateurs d'impact permettant de mesurer si les actions menées ont réellement eues l'impact souhaité.

La surveillance de ces indicateurs permettra :

- . de mesurer les performances de l'entreprise,
- . de sanctionner le mérite ou la défaillance de ses dirigeants,
- . d'infléchir les orientations et la conduite de l'entité en cas de dérapage.

4ème PARTIE

LA DIMENSION SOCIALE DE LA REHABILITATION

4.1 EVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL

4.11 En mai 1989, les données permettant d'évaluer l'impact social des décisions de liquidation ou de restructuration des entreprises du secteur public ou para-public sont mal connues.

D'une part, les rapports d'expertises des bureaux d'études chargés, d'effectuer des bilan-diagnostic et d'élaborer des plans de restructuration pour les entreprises maintenues comportent peu d'indications sur le nombre d'emplois à supprimer et encore moins sur leurs qualifications.

D'autre part, les décisions concernant le sort des entreprises et leur formes futures ne sont pas encore définitivement arrêtées.

4.12 Quelques informations sommaires (mais qui peuvent encore changer) permettent d'avancer les points suivants :

- Le nombre d'emploi supprimés devrait dépasser le millier.
- Le nombre des agents qui, provenant d'entreprises d'Etat, pourraient être réinsérés dans la fonction publique doit être extrêmement faible.
- Peut-être certains salariés pourront retrouver sans difficultés un emploi dans le secteur manufacturier non touché (quasi inexistant), ou dans les petites entreprises privées de la place, ou enfin par transfert d'une entreprise réhabilitée à une autre. Mais ces chiffres devraient être faibles.
- En revanche dans le passé récent, il faut remarquer que les entreprises concernées ont déjà "dégraissé" une partie de leur sureffectifs sans que cela semble avoir eu des conséquences appréciables sur le plan social. Il semble donc y avoir une absorption spontanée dans ces cas par le marché du travail ou de l'initiative individuelle. Beaucoup proviennent du secteur rural et peut-être y retournent-ils.
- Les caractéristiques de la population qui risque d'être privée d'emploi sont mal connues. Mais il est certain qu'il s'agira en majorité de salariés peu ou pas qualifiés.

En définitive, la population concernée pourrait être inférieure au millier de salariés, sous toutes réserves.

4.13 L'identification des agents concernés par les suppressions peut être difficile dans certaines entreprises. Un expert extérieur pourrait, si nécessaire, venir conseiller les Directions Générales dans cette tâche difficile, pour d'une part sélectionner en fonction de leurs connaissances et de leurs profils les agents les mieux qualifiés pour occuper les postes disponibles, et d'autre part dresser la liste de ceux qui doivent quitter l'entreprise.

4.14 Cette identification pourrait être facilitée par la communication préalable de la liste du personnel, avec des informations complémentaires sur l'âge, la qualification, le statut et la rémunération du salarié.

4.2 POSSIBILITES DE REINSERTION

Pour éviter les inconvénients d'un licenciement massif pour l'entreprise et brutal pour le salarié, il est nécessaire d'inventorier les possibilités de reclassement social et de réinsertion dans le monde du travail.

4.21 Retraite anticipée

Si le salarié a atteint l'âge de 55 ans, il faut envisager pour lui un système de "pré-retraite" (ou mise à la retraite anticipée).

Cette formule est à mettre au point avec l'Organisme de prévoyance de Sao Tomé, dont les revenus sont actuellement excédentaires et qui pourrait être aidé en l'occurrence, pour assurer cette nouvelle prestation, par une aide exceptionnelle puisée au budget de l'Etat.

4.22 Retour à l'Administration d'origine

Certains agents des entreprises publiques appartiennent à la Fonction Publique ayant été détachés auprès de ces entreprises.

Le retour à leur administration d'origine ne devrait pas poser de problème particulier.

Mais il semble que ces cas soient exceptionnels et ne concernent qu'une proportion très marginale de la population concernée.

4.23 Reprise par un autre employeur dans l'entourage de l'entreprise, chez un client ou un fournisseur par exemple,

Si des besoins en personnel de même qualification ont été détectés dans une autre entreprise, chez un client ou un fournisseur par exemple, le salarié concerné se verra proposer un nouveau contrat de travail, ou un contrat "emploi-formation", ou un contrat de "qualification".

Ces deux dernières formes de contrat sont prévues pour assurer une remise à niveau partielle de l'employé face à son nouveau poste de travail.

Il est nécessaire pour que le salarié puisse en bénéficier que ce dernier ait trouvé directement ou par l'intermédiaire de son ancienne entreprise un nouvel employeur. Les heures de formation que le salarié passera dans un centre de formation adapté seront alors remboursées à l'employeur par une aide de l'Etat.

4.24 Retour à des activités rurales

Une caractéristique de la population concernée est qu'elle dispose parfois d'ores et déjà d'activités annexes, en particulier dans le secteur rural.

Bien que les informations disponibles à cet égard soient très sommaires, il semble qu'un certain nombre de salariés ont des petites activités maraichères ou d'élevage d'animaux de basse-cour (volailles, lapins, cochons...)

Il est possible qu'une partie de ces agents rendus à la vie civile préféreront consacrer davantage de temps à ces petites activités annexes : peut-être même se contenteront-ils des

ressources qu'ils pourront en tirer et ne chercheront-ils pas à exercer une autre activité.

4.25 Aide à la création de micro-entreprises

Il s'agit :

- d'une part, de les aider à prendre conscience de leurs capacités d'adaptation à leur nouvelle situation et de substituer aux rancœurs et regrets, l'espoir et la créativité,
- d'autre part, de leur transmettre les connaissances élémentaires nécessaires pour présenter des projets individuels de réinsertion qui soient suffisamment élaborés pour intéresser un futur employeur ou un établissement de crédit

Pendant cette phase d'élaboration détaillée qui pourra durer jusqu'à six mois, les agents pourront être assistés par une personne capable de les accompagner dans leur mutation, de déceler leurs faiblesses ou lacunes et de les mettre en contact avec les services et organismes qui pourront leur apporter la formation ou les informations dont ils ont besoin.

Ces agents pourront d'ailleurs bénéficier de l'aide du Fonds d'Assistance à la Création d'entreprises déjà mis en place à Sao Tomé.

A ce sujet, il est nécessaire de prévoir le renforcement de l'appui à la promotion et à la création des PME/PMI. Il faudra renforcer les efforts pour identifier les créneaux "porteurs", donner des idées réalistes à ceux qui n'en ont pas, les assister dans le montage de leurs dossiers et dans la faisabilité de leurs projets.

4.26 Création de postes de Travailleurs d'Utilité Collective

Les travaux d'utilité publique sont nombreux à Sao Tomé.

Beaucoup ne demandent pas des capacités ou des compétences particulières : entretien de la voirie et du réseau routier, défrichage et entretien de sites touristiques, nettoyages urbains et travaux d'assainissement, etc...

Ces travaux, qu'il faudra de toutes manières accomplir et qui sont coûteux lorsqu'ils sont confiés à des entreprises parce que consommateurs de main d'oeuvre, pourront être effectués par les salariés privés d'emploi avec très peu de qualification, au moins dans une période transitoire.

Bien évidemment, il faudra veiller à ce que la productivité et l'utilité de ces travaux soient réels, ce qui suppose une structuration et un encadrement compétent. Mais là aussi il y a des possibilités de création de postes.

4.3 MESURES GENERALES

Pour faciliter les réinsertions précédemment exposées, il faudra renforcer et moderniser les textes sur la fiscalité et le commerce notamment.

Il sera nécessaire de perfectionner les textes législatifs et réglementaires, pour notamment mettre en place des formules d'incitation à la création d'emplois : développement de l'apprentissage, emploi-formation, contrat de qualification, exonérations ou prises en charge de cotisations sociales, avantages fiscaux, etc... Mais cela demandera probablement des délais.

Un certain nombre de mesures doivent pouvoir cependant être mises en oeuvre rapidement. Elles concernent d'une part la formation professionnelle des agents privés d'emploi, et d'autre part le financement des nouvelles entreprises et, enfin, l'assistance à la gestion pendant leur première année d'activité.

4.4 MODALITES DE PRISE EN CHARGE TRANSITOIRE

La plupart des agents privés d'emploi ne retrouveront malheureusement pas immédiatement une autre activité rémunérée.

Cette situation risque de provoquer :

- . un impact psychologique négatif pour les salariés licenciés, et dans la population en général,
- . une dégradation de la situation économique dans les zones les plus touchées,
- . une difficulté accrue pour réinsérer les personnes qui auront progressivement le sentiment d'être inutiles.

C'est pourquoi il est conseillé de créer une formule transitoire qui prendra en charge les salariés pendant leur période de mutation (entre 6 mois et un an).

Ainsi, les agents privés d'emploi se verront proposer un CONTRAT DE REINSERTION, qui leur garantira :

. un revenu, équivalent à un salaire, versé mensuellement par la Caisse Saotoméenne de Prévoyance pendant un an, dégressif pour inciter à une reconversion plus rapide.

. une aide à leur mutation et à leur reconversion, assurée par une nouvelle structure légère à créer, et dont la durée de vie devrait être limitée : la SNR (Société Nationale de Reconversion)

Une sorte de tampon sera assuré ainsi entre le moment où le salarié quitte l'entreprise et sa nouvelle situation sociale. Cette solution présente l'intérêt d'éviter le traumatisme du licenciement brutal, et de néanmoins couper le cordon ombilical avec l'ancien employeur.

Ainsi cette formule assure :

. un plus grand confort psychologique et économique au salarié licencié,

. allège l'entreprise, en coupant complètement les liens entre les anciens salariés et leur ancienne entreprise. Celle-ci peut donc se consacrer à plein à sa vraie tâche, c'est à dire son redémarrage.

Pourquoi la Caisse Saotoméenne de Prévoyance et la Société Nationale de Reconversion ?

La CSP : cette structure existante a la réputation d'être bien gérée, puisqu'elle est excédentaire. Elle est habituée à gérer des fonds importants et à les redistribuer ensuite à de nombreux bénéficiaires.

La SNR : cette nouvelle structure (Société Anonyme à capitaux d'Etat) est légère et temporaire (deux à quatre ans) et assiste les agents dans leur reconversion en :

. les orientant (tests etc...)

. en les aidant à se former (en sous-traitant au maximum ces formations aux organismes existant sur la RDSTP),

. en les dirigeant vers de nouveaux emplois potentiels (en particulier avec l'aide du Fonds prévu pour la création de micro-entreprises)

Les effectifs de la Société Nationale de Reconversion devraient être légers : psychologues, orientateurs, formateurs, super-viseurs, plus quelques administratifs.

La création de la Société Nationale de Reconversion ne devrait pas poser de problème particulier. Les administrateurs seraient à rechercher dans les Ministères et Organismes concernés.

Des renseignements complémentaires sur la Société Nationale de Reconversion sont donnés en annexe : structures, fonctions à assurer, suivi du dossier des salariés privés d'emploi.

4.5 ASPECT FINANCIER

Le financement de ce programme vient de plusieurs types de ressources :

- . les préavis et indemnités de licenciement légaux, qui pourront être reversés à l'organisme de prise en charge,
- . les primes de reconversion lorsqu'elles ont été budgétées par les entreprises
- . autre sources gouvernementales et extérieures spécialisées sur cet aspect (Social Dimension of Adjustment)

Les dépenses comprendront :

- . les salaires à verser sur un an (avec cotisations sociales)
- . les facturations des sous-traitants et intervenants extérieurs : organismes de formation , consultants ponctuels, etc..
- . les dépenses de fonctionnement afférents à la structure

Une solution analogue a été conçu pour répondre aux mêmes préoccupations au Cameroun. Cette solution a été acceptée par la Banque Mondiale.

5ème Partie

APERCU DES BESOINS DE FORMATION ET DE PERFECTIONNEMENT
EN MATIERE DE CONDUITE DES ENTREPRISES

5.1 Le problème posé

Le redémarrage dans des conditions saines des entreprises réhabilitées passe par le développement de leurs ressources humaines.

Les rapports techniques établis par les experts sur chacune des entreprises industrielles abordent très peu cette dimension, si bien que le Consultant n'a eu entre les mains que très peu d'informations sur les besoins en formation initiale et perfectionnement techniques des salariés de ces entreprises.

En revanche, bien que ne disposant pas d'éléments quantitatifs, le Consultant a pu constater combien les besoins de formation étaient réels en matière de gestion, aussi bien pour les cadres d'entreprise que pour les cadres nationaux appartenant aux services de tutelle.

C'est pourquoi, le Consultant, bien que disposant de très peu de temps pour approfondir ce sujet important, a concentré sa capacité d'analyse et sa réflexion sur les besoins de formation et recyclage en matière de gestion du personnel dirigeant des entreprises.

Il s'agit là, non du seul problème de formation, mais certainement du problème le plus crucial à l'heure actuelle si l'on veut voir les mentalités évoluer, et de nouveaux comportements prendre le pas sur les errements du passé.

5.2 La situation actuelle

Les entreprises publiques à Sao Tomé & Principe ont longtemps été gérées dans un cadre étatique et dirigiste ne facilitant pas l'apprentissage par leurs dirigeants de la conduite moderne d'une entreprise industrielle productive de biens et services.

Ainsi, à l'heure où les Autorités souhaitent mettre en place une nouvelle politique plus efficace et plus performante pour l'économie du pays, une grave carence se montre au grand jour. Il faudra rapidement y remédier

Il s'agit là même d'un préalable à toute reprise en mains efficiente de leur économie par les Saotoméens.

5.3 Les objectifs de l'action

Il est indispensable, dans un avenir rapproché de rendre les futurs dirigeants des entreprises publiques capables de manager leur entreprise. Cela implique qu'ils soient à même de :

- . mener une démarche de réflexion stratégique et prospective sur le devenir de leur entreprise,
- . définir des objectifs et des moyens correspondants,
- . mettre en place un plan d'action intégrant les moyens adaptés,
- . définir le système organisationnel le plus adapté à la conduite performante de l'entreprise,
- . apprendre à traiter avec le plus d'efficacité, de souplesse et de réactivité les problèmes quotidiens qui sont la trame de la vie de l'entreprise.
- . contrôler les résultats des actions entreprises
- . d'évaluer les écarts entre prévisions et réalisations et mettre en place les mesures de correction nécessaires.

Dans cette optique, le personnel de direction de l'entreprise aura un souci constant de qualité de son action :

- . qualité de la production des produits et services et de leur commercialisation,
- . qualité de la gestion
- . qualité du système organisationnel
- . qualité de la communication

Il faut également les aider à réaliser la cohérence entre ces divers points, à équilibrer leurs efforts entre ces éléments essentiels, meilleurs garants de la pérennité professionnelle et de la compétitivité.

5.4 Les modalités de la formation

Pour atteindre ces objectifs, plusieurs éventualités peuvent être envisagées :

1° Accorder des bourses à un certain nombre de futurs dirigeants pour qu'ils puissent se perfectionner à l'étranger dans ces disciplines.

2° Organiser, sur place à Sao Tomé, des sessions de formation pour dirigeants, avec programmes conçus sur mesure.

La seconde solution semble être la meilleure :

- . elle est nettement moins coûteuse,
- . elle permettra d'adapter au plus juste la formation diffusée aux besoins réels des participants
- . la pédagogie adoptée pourra s'appuyer sur des cas voisins des situations réelles à dominer
- . des exercices pratiques de rédaction de Contrat-Programme, ou de traitement de problèmes réels pourront être organisés.

5.5 Le contenu indicatif de la formation

Cette formation sur mesure devra largement porter sur deux aspects :

- un aspect cognitif (apport de connaissances)
- un aspect comportemental (développement des "savoirs-faire" et des "savoirs-être")

Ces éléments sont complémentaires et devront se retrouver étroitement intégrés dans la pédagogie adoptée.

Ainsi, à titre indicatif et sous réserve d'inventaire supplémentaire, le contenu de la formation diffusée localement devrait porter sur deux plans :

1er Plan : maitriser les facteurs-clés de réussite dans son secteur industriel :

- a) bien connaître son métier et ses mécanismes
- b) connaître les principaux aspects législatifs et réglementaires : droit du travail, droit des sociétés,
- b) qualité à tous les niveaux,
- c) bonne approche financière, technique et commerciale,
- d) maitrise des techniques d'organisation spécifique à sa branche,

2ème Plan : maitriser les comportements et les connaissances adéquates

- a) savoir adopter une démarche de réflexion prospective et stratégique , débouchant sur la rédaction de bons Contrats-Programmes.
- b) savoir définir des objectifs personnels et d'entreprise réaliste, ainsi que les moyens nécessaires pour les atteindre,
- c) savoir maitriser les principaux outils de gestion : notions de comptabilité, d'analyse financière, de gestion des stocks, des approvisionnements, des trésorerie en monnaie locales et en devises, des ressources humaines, etc..
- d) comprendre les grands mécanismes qui régissent le succès en économie concurrentielle,
- e) développer l'écoute, la disponibilité et la capacité de négociation par rapport aux différents interlocuteurs : clients, fournisseurs, employés, collègues, banquiers, tutelle, etc...
- f) avoir une sensibilité par rapport à l'environnement socio-économique, ainsi qu'une bonne ouverture d'esprit (savoir réfléchir et organiser son temps),
- g) avoir une bonne capacité à se remettre en cause et s'adapter,

- h) avoir une bonne régularité dans l'effort et savoir traiter un problème réel, sans délai et avec efficacité,
- i) adopter face aux évènements une attitude positive, responsable et résolutive, et non passive, désordonnée ou fataliste,
- j) prévoir et anticiper les évolutions et les changements sociaux, économiques, technologiques, commerciaux,
- k) développer sa capacité d'initiative et d'innovation,
- l) oser, décider, aller de l'avant, avec sérénité et tranquillité,
- j) assurer un bon équilibre entre sa vie professionnelle d'une part et sa vie sociale et familiale d'autre part,

5.6 Le volume de la formation à la gestion

Il sera nécessaire de former deux à trois cadres par entreprises, qui eux-mêmes, plus tard, seront chargés de devenir des formateurs de leurs propres subordonnés (formation en cascade).

La formation porterait donc sur environ vingt à trente cadres.

Il sera donc nécessaire d'organiser deux sessions de formation identiques, d'environ un mois chacune. Ces sessions pourront se dérouler conjointement, c'est à dire que les différents modules d'une semaine chacun pourront être répétés deux fois successivement pour les deux groupes de participants.

Cette formule présente l'avantage de ne prendre les participants en formation qu'à mi-temps, leur deuxième mi-temps étant consacrée à leur vie professionnelle normale.

5.7 Aspects financiers

Il sera nécessaire de mobiliser deux experts formateurs spécialistes en management, trois mois chacun, compte tenu des temps de préparation et de mise au point d'une pédagogie adaptée.

Cet aspect formation devrait donc mobiliser un budget d'environ 95 000 US \$.

L'enjeu en cause mérite un tel investissement.

CONCLUSIONS

La présente étude, sur moins de cinq semaines, a été amenée à aborder bien des aspects. Elle ne prétend pas avoir tout résolu compte tenu de l'ampleur du travail encore à accomplir. Mais elle a permis de tracer les voies qui doivent maintenant être suivies.

C'est pourquoi, pour cloturer ce rapport, nous formulerons des conclusions en termes d'actions à entreprendre à court et moyen terme :

- 1° Mettre en place rapidement une structure de pilotage de l'ensemble de l'opération Réhabilitation des Entreprises du secteur public et para-public. Cette structure pourra être une Commission spécialement créée à cet effet, rapportant directement au Premier Ministre ou au Président. Il sera nécessaire d'encadrer son pouvoir et ses responsabilités par la promulgation d'un Décret les précisant
- 2° Elaborer et promulguer une nouvelle loi organique portant nouvelles relations Etat-Entreprise publique

Une première ébauche est présentée par le Consultant en annexe. Elle devra servir de guide à un juriste local expérimenté, qui devra auparavant se pénétrer des principes directeurs longuement exposés au début de ce rapport.

- 3° Réhabiliter les entreprises retenues, les unes après les autres, en suivant la démarche suivante :

- a) Elaborer et publier des statuts de Société Anonyme propres à la nouvelle entreprise, et définir ses actionnaires (Etat, privés, économie mixte)
- b) Procéder à la nomination d'un nouveau conseil d'Administration dont les membres représenteront l'Etat (et éventuellement les autres partenaires concernés)
- c) Procéder à la nomination d'un Directeur Général par le Conseil d'Administration, qui demandera à ce dernier d'élaborer rapidement, avec l'aide éventuelle d'une Assistance Technique, un Contrat-Plan répondant au cahier des charges que le dit-Conseil aura préalablement établi,

- d) Négocier entre le Conseil d'Administration et la Direction un accord sur les termes définitifs du Contrat-Plan glissant,
- e) Transférer de l'Etat à la nouvelle Société le patrimoine technique actuellement détenu par le premier, en le valorisant à sa valeur vénale actuelle (batiments, équipements et stocks),
- f) Appurer les comptes de l'ancienne entité et doter la nouvelle entreprise des moyens financiers prévus dans le Programme de financement du Contrat-Programme précédemment négocié,
- g) Faire mettre en oeuvre par la nouvelle Direction l'organigramme qu'elle aura conçu avec l'apui de l'Assistance technique (dans l'esprit souhaité par le Contrat-Plan et donc le Conseil d'Administration),
- h) Démarrer la gestion de la nouvelle entité selon les nouvelles normes de gestion précédemment explicitées.

4° Simultanément mettre en place le volet prenant en charge l'aspect social.

Pour la description de ce volet, se reporter à la partie le concernant dans le présent rapport.

5° Mettre en oeuvre rapidement le volet formation prévu dans la partie 5 du présent rapport de façon que les entreprises puissent rapidement être managées de façon satisfaisante, condition essentielle de leur survie et de leur développement.

Enfin l'auteur de ce rapport insiste sur l'importance de l'élaboration du Contrat-Programme dans ce processus.

Il répète une fois encore que cette élaboration ne consiste pas à remplir un formulaire préétabli, ni à vérifier le bon déroulement d'une check-list standard.

Le Contrat-Programme est avant tout une démarche de réflexion stratégique et prospective, dont l'aboutissement est la rédaction d'un document contractuel qui devra reprendre les grands points développés plus haut au chapitre consacré au Contrat-Programme.

Il ne faut donc pas sous-estimer l'importance, ni la difficulté de l'exercice, du moins quand on l'initialise.

C'est pourquoi, le Consultant recommande qu'une Assistance Technique ou une consultation soit prévue pour aider les premières entreprises qui devront élaborer ces premiers Contrats-Programmes.

Le caractère pédagogique réussi de cette intervention sera un élément-clé du succès du Programme de Réhabilitation.

ANNEXES

ANNEXE 1

UN NOUVEAU DROIT DE LA CONCURRENCE POUR LA REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DE SAO TOME ET PRINCIPE

Le développement fondé sur l'avantage comparatif, l'initiative privée et la décentralisation suppose que les Nations qui ont choisi cette voie de réussite acceptent de s'ouvrir à la concurrence, tandis qu'elles mettent en place un environnement favorable et incitatif tant :

- . en ce qui concerne les infrastructures et les aspects sociaux,
- . qu'en ce qui concerne les aspects législatifs et réglementaires,

Pour que les lois naturelles du marché puissent jouer leur rôle, en particulier en matière de formation de prix favorables aux consommateurs et donc à leur bien-être, il est nécessaire que la concurrence fonctionne de manière saine.

C'est pourquoi il est de la responsabilité de l'Etat Saotoméen, s'il souhaite poursuivre dans cette voie, de mettre en place progressivement un véritable Droit de la Concurrence, propre à stimuler le dynamisme des opérateurs économiques, à protéger les libertés, et à fixer clairement les "règles du jeu", c'est à dire l'étendue, mais aussi les limites et les modalités dans lesquelles l'initiative pourra s'épanouir.

Ce nouveau Droit de la Concurrence devra chercher à éviter la rigidité de règles trop circonstanciées qui deviendraient rapidement obsolètes. Parcequ'une entente, par exemple, ou une concentration n'est pas par nature "bonne" ou "mauvaise", ce nouveau dispositif devra largement être celui d'un droit restreignant surtout les abus.

C'est pourquoi, l'approche recommandée doit donner une large place au rôle que devra jouer la jurisprudence.

Ce sera tout le sens de la création d'un Conseil de la Concurrence indépendant, compétent, surtout en l'absence de tribunaux de l'ordre judiciaire spécialisés (tribunaux de commerce), pour tout ce qui concerne l'appréciation des phénomènes et pratiques commerciales déloyales graves ou propres à créer des distorsions artificielles défavorisant le consommateur ou menaçant la survie d'une entreprise locale : abus de position dominante, exploitation abusive d'une situation de force, vente à perte, défaut de facturation, publicité mensongère, etc...

Ces phénomènes peuvent nécessiter des analyses au coup par coup, et souvent des décisions rapides.

La composition du Conseil de la Concurrence.

Cette composition devra en garantir la compétence et l'indépendance. Il pourrait comprendre une dizaine de membres, des magistrats, des personnalités qualifiées (juristes, économistes, consommateurs) et des professionnels représentatifs des différents types d'activité (import-export, industriel, commerçant, transporteur).

Pour accroître l'indépendance et la neutralité du Conseil, il faudra prendre un certain nombre de dispositions : durée du mandat des membres, présence d'un minimum de magistrats, règles d'incompatibilité, obligation de réserve et de neutralité, cas de démission d'office, mode de désignation d'une partie ou de la totalité de ses membres.

Les procédures aboutissant à l'intervention du Conseil de la Concurrence

Le Conseil de la Concurrence devra pouvoir être saisi de façon large et notamment par les entreprises qui ont le sentiment d'être les victimes d'abus.

Le nouveau dispositif devra comporter des mesures visant à garantir que les enquêtes que le Conseil souhaite voir effectuer puissent l'être sans délai. Il pourra avoir son propre réseau d'enquêteurs ou pouvoir compter sur les propres investigations de ses membres.

Le Conseil sera souverain dans ses décisions. Le gouvernement ne devra disposer d'aucun droit de veto. Il n'entre pas en effet, dans la responsabilité de l'exécutif d'intervenir dans l'appréciation du Droit.

Des dispositions de procédure seront prises pour que l'intervention du Conseil de la concurrence soit réellement efficace. Il devra pouvoir disposer de la possibilité de prendre des mesures conservatoires selon une procédure proche du référé si une atteinte grave à la concurrence, et risquant d'être irréversible, nécessite une intervention immédiate.

Il pourra utiliser dans les cas simples une procédure plus rapide que la procédure normale.

Autres pouvoirs

Le Conseil de la Concurrence devra pouvoir disposer de pouvoirs consultatifs étendus :

- il devra être consulté avant la promulgation de certaines catégorie de textes : ceux qui créent des barrières à l'entrée du pays , ou à l'entrée d'une activité, ceux qui réglementent les prix et les conditions de vente,

- il pourra être saisi pour avis sur toute question concernant la concurrence, par des catégories larges d'institutions ou d'organismes, y compris les organisations représentant les consommateurs.

Le Conseil de la Concurrence devrait ainsi disposer de tous les moyens d'exercer un réel magistère sur les questions de concurrence, d'inspirer par ses avis la doctrine, et d'élaborer une jurisprudence.

ANNEXE 2

PROJET DE LOI ORGANIQUE PORTANT CADRE INSTITUTIONNEL DES ENTREPRISES PUBLIQUES

CHAPITRE 1

DE LA SEPARATION DE L'ENTREPRISE ET DE L'ETAT

Article 1. Une entreprise publique, industrielle ou de service, est une entité productive dont l'Etat Saotoméen est propriétaire au moins majoritaire et dont il exerce la Tutelle.

Article 2. Il importe que les rôles respectifs de l'Etat et de l'entreprise publique productive, industrielle et/ou de service soient clairement séparés et précisés pour que:

- . l'entreprise puisse fonctionner dans de bonnes conditions techniques, financières et commerciales, et à la satisfaction de son personnel, (autonomie de gestion)
- . l'Etat, dans ce cas à la fois propriétaire et Tutelle, d'une part retire de ces activités productives des ressources lui permettant de jouer le rôle qui lui est dévolu, et d'autre part dispose des moyens nécessaires à la mise en oeuvre de la politique qu'il entend appliquer,
- . le consommateur (clientèle privée ou publique) puisse accéder dans les meilleures conditions de prix, de qualité et de délai aux biens et services qu'il attend (libéralisation du commerce)
- . les fournisseurs (privés et publics) puissent avoir les garanties normales d'être payés de leurs services.

Article 3. En vertu de l'article 2, il doit y avoir une séparation nette, voire complète, entre l'Etat et l'entreprise, en matière de gestion quotidienne (gestion des équipements, gestion des stocks et des fournitures, gestion des hommes, gestion des finances).

Article 4. Le caractère de production de biens et services publics par une entreprise publique productive de biens et/ou de services est une contrainte importante, qui nécessite que l'Etat intervienne dans la détermination de la stratégie de l'entreprise.

C'est pourquoi, la négociation d'un Contrat-Programme doit être réalisée, à intervalles périodiques (par exemple annuellement) entre la puissance de tutelle (le Ministère concerné) et l'entreprise.

CHAPITRE 2

DU STATUT DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE

Article 5.

Le Statut du droit des sociétés le plus adapté à la bonne marche d'une entreprise publique suivant des critères d'autonomie de gestion est celui des Sociétés Anonymes.

Article 6.

En conséquence, les entreprises, sauf indications contraires motivées et respectant les principes de la dite loi, recevront le Statut de Société Anonyme avec toutes les prérogatives et les contraintes liées à ce type de Statut et décrites dans la loi n° portant description des sociétés Anonymes.

Des articles particuliers de ces statuts pourront être ajoutés ou venir préciser certains points autant que de besoin, pourvu qu'ils ne soient pas en contradiction avec les principes énoncés au chapitre 1

Article 7

La représentation de l'Etat par le biais de la présence de ses représentants-administrateurs aux Conseils d'Administration de ces Sociétés Anonymes est le meilleur garant du respect de ses intérêts.

En conséquence, ces Administrateurs représentant la part majoritaire de l'Etat seront élus lors des Assemblées Générales portant ce point à leur ordre du jour. Toutefois pour que cette nomination soit définitive, elle devra avoir reçu l'accord du Conseil des Ministres dans le mois qui suivra cette Assemblée Générale

CHAPITRE 3

DU CONTRAT PROGRAMME

Article 8.

Un *Contrat-Programme* concrétise un accord négocié entre l'Etat propriétaire majoritaire et la Direction de l'Entreprise publique sur les objectifs à atteindre à un certain horizon, les stratégies à adopter et les moyens qu'il est nécessaire de mettre en oeuvre pour atteindre ces objectifs.

Ce *Contrat-Programme* sera issu d'une réflexion stratégique menée par la Direction de l'entreprise et soumis pour négociation au propriétaire (Etat + partenaires minoritaires) et Tutelle (et éventuellement les bailleurs de fonds) et prenant en compte les éléments précédemment listés (c'est à dire : évolution de l'environnement, évolution du potentiel de l'entreprise, évolution de la volonté des propriétaires et bailleurs de fonds)

Article 9.

La négociation d'un *Contrat-Programme* doit être réalisée, à intervalles périodiques (par exemple annuellement) entre la puissance de tutelle (le Ministère concerné) et l'entreprise. Cette négociation portera sur :

- . le niveau des objectifs à atteindre (trafics à assurer, tarifs à respecter, qualité du service à fournir, etc...)
- . le niveau et la nature des moyens que l'Etat mettra en contrepartie à la disposition de l'entreprise pour lui permettre d'atteindre ces objectifs (indemnités compensatoires pour des tarifs "sociaux", fourniture gratuite d'équipements, dégrèvements fiscaux, etc...)

Mais une fois l'accord réalisé sur ce Contrat-Programme et sa signature par les deux parties, l'Etat, en vertu de l'article 2 (autonomie de gestion), ne devra plus, sauf modification exceptionnelle de la conjoncture ou de l'environnement, intervenir dans la gestion quotidienne.

. la détermination d'une batterie d'indicateurs, aussi bien de "réalisation" que d'"impact", permettant :

- de mesurer les performances de l'entreprise,
- de sanctionner le mérite ou la défaillance de ses dirigeants,
- d'infléchir les orientations et la conduite de l'entité en cas de dérapage.

Article 10

Le contenu type d'un Contrat-Programme et son processus d'élaboration feront l'objet d'instructions ministérielles spéciales

CHAPITRE 5

DU CHOIX ET DE L'AUTONOMIE DES DIRIGEANTS

Article 11 .

Le Conseil d'Administration élit en son sein un Président, suivant des critères de compétence et d'expérience. Le Président sera normalement appelé à exercer la fonction de Directeur Général.

Sa nomination à ce poste demandera l'accord postérieur du Conseil des Ministres.

En cas d'absence du Président, un administrateur pourra être provisoirement délégué à la direction de l'entreprise et prendra le titre d'Administrateur Délégué.

Au cas où le Conseil jugera bon de dissocier les fonctions de Président et de Directeur Général, il recherchera une personne apte à occuper cette dernière fonction. Sa nomination définitive se fera en Conseil des Ministres.

Article 12.

Les Dirigeants de l'entreprise une fois nommés jouiront de toute l'autonomie de gestion prévue par les statuts d'une Société Anonyme. Cette autonomie ne sera limitée que par les dispositions prévues à cette effet dans les dits statuts, et par le respect des engagements périodiques décrits dans le Contrat-Programme.

CHAPITRE 6

FINANCEMENTS ET COMPTABILITE

Article 13

Les entreprises publiques jouissent de l'autonomie financière. Elles sont dotées, par leur propriétaire, à l'origine, du capital nécessaire à l'accomplissement de leurs missions.

Article 14

Les entreprises pourront négocier et contracter des emprunts pour assurer leurs besoins de financement.

Toutefois, ces emprunts devront obligatoirement figurer dans le Programme de Financement partie intégrante du Contrat-Programme.

Ce Plan de Financement devra donc avoir été adopté par le Conseil d'Administration de l'entreprise avant de pouvoir être mis en oeuvre.

L'entreprise devra fournir elle-même les garanties nécessaires à l'acquisition de ces emprunts.

Les remboursements de ces emprunts (intérêts et capital) seront de l'entière responsabilité des entreprises contractantes.

Article 15

L'entreprise publique, comme toute entreprise, devra pratiquer les méthodes comptables normalisées prévues par la loi. En conséquence elle sera tenue d'amortir normalement ses dépenses d'investissements, et, plus généralement, de pratiquer une complète politique de vérité des coûts et prix de revient.

CHAPITRE 6

DU CONTROLE DES ENTREPRISES PUBLIQUES

Article 16

Le Conseil d'Administration est l'organe normale de surveillance de la bonne marche de l'entreprise. Ses pouvoirs et responsabilités, ainsi que ceux de l'Assemblée Générale, sont détaillés dans les lois sur les Sociétés.

Article 17

Comme toute Société Anonyme, les comptes de l'entreprise sont placés sous le contrôle d'un Commissaire aux Comptes, responsable de la bonne tenue et de la régularité des comptes.

ANNEXE 3

QUELQUES ASPECTS COMPLEMENTAIRES

DE LA SOCIETE NATIONALE DE RECONVERSION

pour le reclassement du personnel en situation de sureffectif

1. LA STRUCTURE

La structure de cette entité doit être très légère :

- . 1 Directeur
- . 1 Psychosociologue-orientateur
- . 2 Cadres-assistants des projets individuels
- . 2 Secrétaires
- . 1 Administratif
- . 1 Planton-Homme à tout faire

2. LES FONCTIONS A ASSURER :

- . *Etablir un bilan professionnel et personnel permettant de trouver des "pistes" d'orientation réalistes, compte tenu du marché de l'emploi et du reclassement,*
- . *Accompagner et assister le salarié en situation de sur-effectif dans ses démarches actives de recherche de solutions,*
- . *"Vendre" des solutions concrètes aux personnels en difficulté,*
- . *Orienter la personne vers une formation adaptée à son plan personnel de reclassement.*

3. LES ETAPES DU CYCLE DE RECLASSEMENT D'UN INDIVIDU

- Présentation en groupe (15 à 20 personnes) de l'opération et de ses buts,
- Bilan de niveau et de personnalité, par entretien et batterie de tests informatisés,
- Entretien individuel d'orientation, définition et formalisation des pistes à suivre,
- Mise en forme individuelle de chaque projet professionnel, amélioration comportementale, conseils pour l'action, orientation éventuelle vers une formation adaptée,
- Résolution des problèmes matériels et pratiques, suivi de la personne dans son projet.

Ces différentes étapes doivent s'imbriquer étroitement les unes dans les autres. Leur suivi doit être informatisé sur PC pour une plus grande productivité.

4. FINANCEMENT MINIMUM NECESSAIRE

(Période du 01-09-89 au 31-12-90)

a) PERSONNEL

National

3 Cadres
1 Administratif
2 Secrétaires
1 Planton

Total2 400 000 Dbs

ou 20 000 \$

Expatrié

1 psychologue du travail (ONG).....16 000 \$

b) INDEMNITES

(Voir provision au Budget de l'Etat)

c) FONCTIONNEMENT

2 Voitures.....	20 000 \$
Equipements de bureau (dont 1 PS).....	20 000 \$
Fournitures.....	4 000 \$
Telex, téléphone.....	6 000 \$

d) ACTIONS DE FORMATION

- Mission BAD d'identification

2 experts pendant 1 mois.....34 000 \$

- Préfinancement d'une première tranche "actions de réinsertion"

à lancer d'ici le 31 Décembre 1989 ...100 000 \$

Nota Bene : 1) Le programme de réinsertion sera adopté en septembre /octobre prochain et son financement mis en place fin 1989 - début 1990.

2) Le préfinancement demandé couvre les actions suivantes :

Stage "BTP" (au maximum 50 personnes)

Stage "petite production agricole" (50 p.)

Stage "employés de bureau (maxi 50 p.)

Stage "gestion comptabilité" (maxi 20 p.)

ANNEXE 4

EMAE

ASPECTS ORGANISATIONNELS ET INSTITUTIONNELS

Préambule

Un des aspects essentiels de la réhabilitation de l'EMAE consiste en la réorganisation de ses activités, l'adoption de nouvelles méthodes et d'un nouveau style de management, et l'élaboration de statuts permettant l'établissement de nouvelles et claires relations avec l'Etat (actuellement à la fois propriétaire et tutelle).

Les objectifs des paragraphes ci-dessous sont, après avoir effectué un rapide survol des principales fonctions que doit remplir l'entreprise pour remplir sa vocation, de proposer un ensemble de mesures qui viseront à établir un nouveau cadre institutionnel et managerial permettant un travail plus efficace et cohérent.

1. UN DIAGNOSTIC RAPIDE

1.1 Les aspects techniques

1.11 EMAE : deux technologies avec peu de points communs.

Electricité et eau potable sont produites à partir de technologies largement différentes. Il n'y a donc pas d'inconvénients à ce que les départements techniques chargés de leur mise en oeuvre soient séparés. Bien au contraire, le renforcement de ce découpage devrait permettre une clarification des responsabilités et de mieux coller à des contraintes techniques résolument divergentes (par exemple, interconnection du réseau électrique, grande autonomie des différents réseaux d'eau).

Néanmoins, ces départements peuvent être amenés à travailler l'un pour l'autre : par exemple, le département technique "eau" peut être appelé à intervenir sur les canaux et les conduites des barrages hydroélectriques ; à l'inverse le département technique "électricité" peut appliquer ses compétences à l'entretien des moteurs et des générateurs au service de la production de l'eau.

Ces activités complémentaires sont parfaitement concevables au sein d'une même entité juridique, à condition que soit respectée une condition essentielle : une stricte facturation interne des prestations effectuées et des services rendus, d'un département à l'autre.

1.12 Cette remarque vaut pour un éventuel département des "travaux généraux" (construction, mécanique, peinture etc...), venant en appui de la stricte vocation technique principale de l'entreprise.

Toutefois, ce département devrait être très sensiblement allégé, et l'entreprise devrait s'astreindre à recourir le plus souvent possible à la sous-traitance qui devra permettre d'améliorer sensiblement le rapport coût/efficacité dans ces domaines.

1.13 Les contraintes et les insuffisances de la distribution. Les distributions de l'eau et de l'électricité sont des points faibles du système, en raison des pertes importantes qu'elles occasionnent.

C'est pourquoi la réhabilitation, puis la maintenance de ces réseaux devra être une tâche importante de l'entité technique.

1.14 Une petite cellule "étude" (qui n'a rien à voir avec la cellule de réflexion prospective qui devra seconder directement le Directeur Général) pourrait être rattachée à cette direction technique pour accomplir les tâches habituelles d'amélioration et de petits développements.

1.15 L'accompagnement et la jonction avec les gros travaux d'investissements, provenant le plus souvent de dons, prêts et aides de bailleurs de fonds externes, et mis en œuvre par des entreprises externes, pourraient être confiés à une autre cellule légère de la Direction Technique.

1.16 Toujours en matière technique, il est indispensable que l'entreprise se cantonne strictement aux travaux correspondant à sa vocation productive initiale et ne serve plus d'entreprise générale "à tout faire" au service de l'Etat.

1.2 Les aspects commerciaux

1.21 Des fonctions commerciales semblables pour l'eau et pour l'électricité.

Contrairement aux aspects purement techniques, les relations directes avec la clientèle sont de même nature qu'il s'agisse de recueil de données administratives pour de nouveaux branchements et raccordements, d'établissement d'abonnement, de relevés de consommation aux compteurs, de facturation, de recouvrement des paiements, de poursuite des mauvais payeurs.

Il n'est donc pas inconcevable que cette fonction commerciale soit confiée à une seule et même direction commerciale, subdivisée en deux départements fonctionnels ou verticaux (eau, électricité).

1.22 Il est indispensable, en revanche, d'avoir une meilleure connaissance de la clientèle, et de faire des gains de productivité et de fiabilité dans le traitement de l'information à son égard.

Ceci ne peut être obtenue que par une informatisation simple mais efficace, utilisant des matériels et programmes informatiques standards. Les coûts de cette automatisation devrait être faibles, si l'entreprise et l'assistance technique qui la conseillera ont la sagesse d'utiliser les matériels informatiques actuels, performants et aux coûts réduits, sans se lancer, comme on le voit trop souvent, dans de dispendieux équipements uniquement guidés par la cupidité de constructeurs et de bureaux d'études, sans aucune déontologie et qui profitent de l'ignorance de leurs interlocuteurs.

1.23 Les insuffisances à combattre

. Le système actuel des forfaits aboutit sans doute à une sous-évaluation de la consommation et de la facturation. La mise en place de compteurs permettra de disposer de données plus satisfaisantes. Mais elle aboutira également à création d'un nouveau corps, formé d'équipes chargées des relevés et de l'entretien des compteurs, et qui n'existe pas actuellement.

. Les mauvais payeurs : il ne sera plus tolérable dans la situation nouvelle de voir les mauvais payeurs impoursuivis. Les relations nouvelles entre l'Etat et la nouvelle entité devront obligatoirement passer par un préalable absolu : le paiement, par l'Etat, de ses factures impayées à l'entreprise.

1.3 Les aspects financiers

Dans ce domaine il est indispensable d'aboutir à une connaissance rigoureuse des coûts fixes et variables, permettant d'évaluer des marges brutes collant à la réalité des équipements et des opérations.

Partant, il sera possible :

- . d'évaluer les contributions respectives de l'eau et de l'électricité à la couverture des charges fixes de l'entreprise,

- . d'évaluer la nécessité et le montant éventuel d'aides sociales et d'indemnités compensatoires pour services publics rendus, par l'Etat.

Pour ce faire, il sera nécessaire de mettre en oeuvre :

1.31 Des outils de travail performants, c'est à dire

- . une comptabilité standard, claire, complète et rigoureuse, établissant une stricte distinction des comptes entre eau et électricité,
- . une informatisation simple utilisant des programmes de comptabilité standards,
- . l'acquisition par le middle-management de réflexes simples de facturation d'unités d'oeuvre lorsque le besoin s'en fait ressentir.

1.32 L'inscription systématique dans les comptes en partie double (en ressources au passif, en utilisation de la ressource à l'actif) des aides, dons subventions, exonérations fiscales et autres opérations de soutien.

1.33 L'amortissement de tous les investissements et équipements, même s'ils sont d'origine gratuite pour aboutir à :

- . la vérité des coûts, permettant à la Tutelle d'avoir une connaissance exacte des réalités, et donc à l'Etat d'avoir une politique économique réfléchie, cohérente et hiérarchisée.

- . la création progressive de réserves qui permettront à l'avenir à l'entreprise de faire face au renouvellement de ses équipements, à la fin de leur durée de vie.

1.4 Les aspects prospectifs, stratégiques et négociations externes

L'entreprise n'est pas actuellement dotée de réels moyens lui permettant d'avoir autre chose qu'une courte vue sur son avenir.

La Tutelle de son unique propriétaire est étroite et les instances de décisions stratégiques sont imbriquées entre Management, Tutelle, Bailleurs de fonds. Les marges de manoeuvre de la Direction de l'entreprise en matières d'investissements, de politiques tarifaires, sont floues et plutôt étroites.

Dans un avenir très proche, compte tenu de l'important et divers programme d'investissement prévu, il est indispensable que cet aspect des choses soit nettement clarifié.

Ceci pourra être obtenu :

- . par la modernisation des institutions liant l'entreprise à l'Etat,
- . en veillant à doter la nouvelle structure d'une autonomie administrative et financière lui permettant de faire face à la gestion quotidienne,
- . en créant un poste de responsable susceptible de seconder le Directeur Général dans la définition d'un Contrat-Plan glissant, à négocier périodiquement (annuellement) avec la Tutelle, et qui deviendra la Charte précisant les responsabilités et les engagements de chacune des parties.

1.5 Les aspects institutionnels

Actuellement les statuts sont flous et ont un besoin urgent d'être réformés.

Les liens avec la Tutelle (Direction de l'Industrie et de l'Energie) sont mal définis, si bien que les domaines d'intervention de chacun sont troubles, et ne procurent pas à la Direction de l'entreprise la stabilité nécessaire et le pouvoir de décision sans lequel tout management sain est illusoire.

2. LES PRINCIPES DIRECTEURS DE LA NOUVELLE SITUATION INSTITUTIONNELLE A ATTEINDRE

En résumé de ce qui vient d'être dit, la réforme institutionnelle et managériale de l'EMAE passe par :

- 2.1 La clarification dans la définition des services à rendre et la concentration de l'entreprise sur ses vocations premières, par sous-traitance du maximum du restant.
- 2.2 La vérité des coûts et des prix
- 2.3 L'apurement des dettes croisées et le transfert du patrimoine technique de l'Etat vers l'entreprise,
- 2.3 La mise en place d'une nouvelle organisation
 - . séparant les mises en oeuvre des technologies eau et électricité
 - . regroupant si possible les activités commerciales des deux services publics
 - . scindant les comptabilités des deux activités
 - . automatisant de façon simple les traitements répétitifs de l'information
- 2.4 La mise en place de nouvelles relations entre le Propriétaire-Tutelle et la Direction :
 - . autonomie accordée pour la gestion quotidienne
 - . négociation des objectifs, moyens, stratégies rédigés en termes de Contrats-Plans qui seront le cadre contractuelle des nouvelles relations Etat-Entreprise.

3. LES ETAPES DE MISE EN OEUVRE DE LA NOUVELLE SITUATION INSTITUTIONNELLE

3.1 Les contraintes

Il semble qu'il ne faille pas s'exagérer les capacités de changement de l'organisme actuel, et donc miser sur une évolution contrôlée des structures plutôt que sur un bouleversement immédiat et une mutation trop profonde.

D'autant plus que ce bouleversement ne s'impose pas sur le plan organisationnel.

C'est pourquoi, il vaut mieux procéder par étapes, mais avec la ferme volonté d'aboutir .

Ainsi, dans une phase transitoire (un à deux ans), il est recommandé de ne pas scinder l'EMAE en deux sociétés, l'une s'occupant exclusivement de l'eau et l'autre de l'électricité.

En revanche, il est nécessaire que rapidement:

- . l'entreprise soit dotée de nouveaux statuts
- . le nouvel organigramme scindant les activités techniques, dégraissant notablement les effectifs superflus, voit rapidement le jour,
- . une assistance technique à la gestion, de bon niveau, puisse être rapidement négociée, pour la mise en place, la consolidation et l'informatisation de la nouvelle comptabilité, et l'introduction de méthodes organisationnelles rigoureuses,
- . un Contrat-Plan soit rapidement élaboré, avec l'appui de l'assistance technique, et négocié pour servir de cadre contractuel entre la nouvelle équipe de Direction et le Propriétaire-Tutelle.

3.2 La phase transitoire

C'est pourquoi, dans un bref délai, il faudrait :

- 1° Négocier un contrat d'Assistance technique à la gestion, qui accompagnera, aux cotés de la Direction, l'entreprise dans sa mutation,
- 2° Elaborer pour la nouvelle EMAE des statuts de Société Anonyme, entièrement entre les mains de l'Etat ou d'économie mixte, en s'inspirant par exemple de ceux préalablement utilisés pour la création de Sonamar.
- 3° Transférer de l'Etat à la nouvelle Société le patrimoine technique actuellement détenu par le premier, en le valorisant à sa valeur vénale actuelle (batiments, équipements et stocks),
- 4° Procéder à la nomination d'un nouveau Conseil d'Administration dont les membres représenteront l'Etat (et éventuellement les autres partenaires)
- 5° Procéder à la nomination d'un Directeur Général par le Conseil d'Administration, qui demandera à ce dernier d'élaborer rapidement, avec l'aide de l'Assistance Technique, un Contrat-Plan répondant au cahier des charges que le dit-Conseil aura préalablement établi,
- 6° Négocier entre le Conseil d'Administration et la Direction un accord sur les termes définitifs du Contrat-Plan glissant,
- 7° Faire mettre en oeuvre par la nouvelle Direction l'organi-gramme qu'elle aura conçu avec l'appui de l'Assistance technique (dans l'esprit souhaité par le Contrat-Plan et donc le Conseil d'Administration),
- 8° Démarrer la gestion de la nouvelle entité selon les nouvelles normes de gestion précédemment explicitées.

3.3 Les phases ultérieures

Après une ou deux années de fonctionnement de ces nouvelles pratiques institutionnelles et manageriales, il faudra faire le point et décider s'il est nécessaire :

- . d'aller plus loin dans la séparation de l'eau et de l'électricité (élaboration de deux entités juridiquement et administrativement autonomes)

- . de décentraliser la gestion de l'eau, en confiant aux communes disposant d'un réseau autonome son entretien courant et le recouvrement des recettes.

Le réseau de Principe pourrait d'ores et déjà constituer une expérience pilote en la matière.

ANNEXE 5

EXEMPLE DE DOCUMENT-TYPE "CONTRAT-PROGRAMME"

REMARQUE LIMINAIRE

Comme il a été dit dans les pages ci-dessus, le Contrat-Programme est avant tout une démarche de réflexion stratégique et prospective, dont l'aboutissement est la rédaction d'un document contractuel, base d'une négociation.

Il ne faut donc pas sous-estimer l'importance, ni la difficulté de l'exercice, du moins quand on l'initialise.

C'est pourquoi, le Consultant, en dehors de toute autre considération, recommande qu'une Assistance Technique ou une consultation soit prévue pour aider les premières entreprises qui devront élaborer ces premiers Contrats-Programmes.

Le caractère pédagogique réussi de cette intervention sera un élément-clé du succès du Programme de Réhabilitation.

Néanmoins, il est donné dans cette annexe les éléments d'un dossier type qui pourra :

- . servir de guide provisoire pour une première rédaction rapide
- . être une première référence dans les relations avec les partenaires
- . permettre un contrôle sommaire des réalisations et impact

Ce dossier comprend 3 parties :

- A- Dossier économique
- B- Dossier financier
- C- Tableau de bord

AVIS COMPLEMENTAIRE AU LECTEUR

Ce dossier est une base de négociation. Il est indicatif, il n'est pas intangible. Il doit permettre de fixer des règles de conduite, des seuils de responsabilité, spécifiques à chaque activité et basés sur des ordres de grandeur : en conséquence, la rédaction de ce dossier doit être réaliste sur ces ordres de grandeur et les masses évoquées. Mais ses concepteurs ne devront en aucun cas rentrer dans le détail, sauf éventuellement pour sa préparation si ses rédacteurs souhaitent travailler ainsi.

L'accord entre les parties doit se faire bien évidemment sur les points importants (prix, tarifs, investissements, financements et moyens accordés, etc...), et la discussion ne doit pas porter sur l'accessoire.

C'est pourquoi, bien plus que la simple rédaction bureaucratique d'un document, il s'agit de la mise en pratique d'une démarche, demandant un apprentissage et qui ne souffre pas que de mauvaises habitudes soient prises au départ.

A- DOSSIER ECONOMIQUE

Fiche A1

Vocation et prospective de l'entreprise

Dans cette fiche, en quelques paragraphes, sont rappelées la vocation de l'entreprise, ses perspectives pour les trois ans qui viennent, en termes :

- . de développement de son activité,
- . des orientations à donner aux principaux axes d'efforts pour les années à venir.

A- DOSSIER ECONOMIQUE

Fiche A2

Couples (produits et services)-(marchés)

Il s'agit, toujours en quelques paragraphes simples, de faire apparaître d'une part l'évolution de la demande, c.à.d. :

- . des besoins
- . des attentes
- . des comportements
- . des possibilités réalistes

du ou des marché(s), même si ceux-ci sont plus ou moins constitués "d'usagers captifs de l'offre".

Et d'autre part, l'évolution de l'offre :

- . la concurrence éventuelle
- . les possibilités de l'entreprise en termes de produits et services

N.B. Point-clé

Il est important de raisonner en terme de couples (produits et services)-(marchés). En effet, sur un marché donné, les produits et services pourront être différents d'un autre marché, même voisin. En conséquence, les stratégies d'approche et d'action sur ces différents couples "marchés-produits" pourront être nettement différenciées.

A- DOSSIER ECONOMIQUE

Fiche A3

Politique et moyens commerciaux

Seront listés et décrits, dans la droite ligne de ce qui aura été décrit dans la fiche précédente sur cette fiche :

- . Les objectifs commerciaux
- . Les clientèles et leurs caractéristiques,
- . Les politiques "produits"
- . Les politiques "prix et tarifs"
- . La politique de distribution, les canaux, les contraintes de ces canaux, les forces de vente, le marketing direct, etc...
- . La politique de communication
- . Les chiffres d'affaires prévisionnels, pour les 3 prochaines années (ou au moins pour l'année suivante).

Point-clé

Attention ! par C.A., il faut entendre C.A. facturé et payé, et non commandes reçues et délivrées.

A- DOSSIER ECONOMIQUE

Fiche A3

Les moyens de production

Dans cette fiche, il faut décrire prévisionnellement les moyens en équipements, batiments et terrains, en hommes, etc...

Les moyens humains

	Salaires bruts + charges	NOMBRE		
		An1	An2	An3
Productifs				
Encadrement				
Commercial				
Administration				
Direction				
	Masse Salariale			

Les moyens en immeubles et terrains.
Conditions d'acquisition et d'exploitation

	Côut en Db et en US\$	AN 1	AN 2	AN 3
ACHAT	Immobilisations			
	Ammortismts Annuels			
LOCATION	Charges loyers			
CREDIT BAIL	Charges crédit			

. Les moyens en équipements et matériels d'exploitation

	Coûts en Db et en dev.	An 1	An 2	An 3
Achat neuf	Immobilisations			
	Amortismt annuel			
Achat occasion	Immobilisation			
	Amortismt annuel			
Location	Charges loyers			
Credit Bail	Charges credit			

. Les moyens en éléments incorporels et divers

. Les achats, les fournisseurs et les sous-traitants

Les achats prévisionnels (partie dobras, partie devises) par rapport aux chiffres d'affaires prévus, les principaux fournisseurs, les principaux sous-traitants, etc...

B- DOSSIER FINANCIER

Fiche B1

**Le Programme d'investissement en immobilisations
et le tableau des amortissements**

Le plan d'investissements en immobilisations et le tableau d'amortissements							
Investissements en immobilisations	Montants	Dates d'acquisition	Durée "normale" d'utilisation	Type d'amortissement	Année 1	Année 2	Année 3
TOTAL DES DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS.....							

B- DOSSIER FINANCIER

Fiche B2

Le compte d'exploitation général prévisionnel sur 3 ans

Le compte d'exploitation général prévisionnel sur 3 ans							
Charges prévisionnelles	An. 1	An. 2	An. 3	Produits prévisionnels	An. 1	An. 2	An. 3
Achats				Chiffres d'affaires			
Variation des stocks de matières et de marchandises				Variation des stocks d'en cours et de produits finis			
Travaux, fournitures et services extérieurs							
Transports et déplacements							
Frais divers de gestion							
Impôts locaux et taxes non récupérables							
Frais de personnel							
Dotations aux amortissements							
Dotations aux provisions							
Frais financiers							
Total des charges				Total des produits			
Excédent des produits sur les charges :				Excédent des charges sur les produits :			
Bénéfice				Perte			
Impôt sur le bénéfice							
Bénéfice net d'impôt							

B- DOSSIER FINANCIER

Fiche B3

Le bilan de départ

ACTIF		PASSIF	
Frais de constitution			
Immobilisations		Capital	
· Terrain		· Capital social	
· Construction		· Comptes courants associés	
· Matériel et équipement		Subvention	
· Autres (brevets, droit au bail)		Dettes à moyen et long terme	
Caisse et Banques			
TOTAL.....		TOTAL.....	

B- DOSSIER FINANCIER

Fiche B4

Le besoin en fonds de roulement

Calcul du besoin en fonds de roulement

- a. Hypothèses	Année 1	Année 2	Année 3
<ul style="list-style-type: none"> · Achats consommés plus sous-traitance en % de C.A. · Délai moyen de paiement des fournisseurs et sous-traitants en nombre de mois. · Stock matières premières en nombre de mois d'achat. · Stock produits en cours : durée moyenne du cycle de fabrication en nombre de mois · Stock produits finis en nombre de mois de vente. · Délai moyen de règlement des clients en mois. 			

b. Valeur pour 100 de C.A.	Année 1	Année 2	Année 3
RESSOURCES			
<ul style="list-style-type: none"> · Fournisseurs · 			
1. TOTAL RESSOURCES			
EMPLOIS			
<ul style="list-style-type: none"> · Stock matières · Produits en cours · Produits finis · · Total stock · Clients · 			
2. TOTAL EMPLOIS			
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT POUR 100 de C.A. (2 - 1)			

B- DOSSIER FINANCIER

Fiche B5

Plan de financement sur 3 ans

	ANNÉE 1	ANNÉE 2	ANNÉE 3
<p>BESOINS</p> <p><u>Frais d'établissement</u></p> <p>INVESTISSEMENTS</p> <ul style="list-style-type: none"> · Terrain · Construction · Installation · Matériel · Autres <p>BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> · Constitution · Accroissement <p>REMBOURSEMENT D'EMPRUNTS</p> <p><u>Retrait de comptes courants</u></p> <p><u>Autofinancement (si négatif)</u></p>			
TOTAL DES BESOINS			
<p>RESSOURCES</p> <p>FONDS PROPRES</p> <ul style="list-style-type: none"> · Capital · Comptes courants · Autofinancement net <p>CRÉDITS L. et M.T.</p> <p>CESSIONS D'IMMOBILISATIONS</p> <p>AIDES ET SUBVENTIONS</p>			
TOTAL DES RESSOURCES			
ECART ANNUEL			

B- DOSSIER FINANCIER

Fiche B6

Plan de trésorerie

Le plan de trésorerie pourra être mensuel ou trimestriel, ou encore déterminé en fonction des dates de fortes échéances.

Il devra obligatoirement prévoir les besoins de trésorerie respectivement en Dobras et en devises.

La construction du plan de trésorerie s'effectuera généralement en deux temps :

- 1) Etablissement d'un calendrier des recettes et des dépenses
- 2) Confrontation des dépenses et recettes pour la construction du programme périodique

	JANV.	FÉV.	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL. & DÉC.
Solde en banque et caisse début de mois (A) ±							
<u>Recettes d'exploitation (1)</u> Ventes encaissées (B)							
<u>Dépenses d'exploitation (1)</u> - Paiement marchandises et approvisionnement - Autres charges décaissées							
Total dépenses (C)							
Solde d'exploitation D = (B - C)							
<u>Autres encaissements</u> - Apport en capital - Emprunts MLT contractés							
Total encaissements (E)							
<u>Autres décaissements</u> - Investissement en immo- bilisation (1) - Remboursement d'emprunt							
Total décaissements (F)							
Solde hors exploitation G = (E - F)							
Solde de trésorerie générale (A + D + G) reporté dans le haut de la colonne du mois suivant.							

B- DOSSIER FINANCIER

Fiche B7

Bilans prévisionnels sur 3 ans

Il est rappelé que le bilan représente la photographie comptable du patrimoine de l'entreprise à une date donnée. Cette date est en général la fin de l'exercice social.

Le Passif du bilan donne l'origine et la composition des fonds mis à disposition de l'Entreprise.

L'Actif du bilan indique l'emploi des fonds utilisés par l'entreprise.

Dans le tableau ci-dessous, il s'agit de bilans après affectation des résultats.

Les impôts de l'exercice seront inscrits dans la ligne "Etat" du poste "Dettes CT" du passif.

Dans le cas où des dividendes seraient distribués, ils viendraient s'inscrire dans la ligne "autres dettes CT" de ce même poste "Dettes CT".

Bilans prévisionnels sur 3 ans

	Fin 1ère année	%	Fin 2ème année	%	Fin 3ème année	%
IMMOBILISATIONS NETTES						
Terrain	
Construction	
Installation	
Matériel	
Autres	
STOCK						
Matières premières	
En cours	
Produits finis	
RÉALISABLE ET DISPONIBLE						
Client + Effets à recevoir	
Autres débiteurs	
Caisse + banque	
TOTAL BILAN						
FONDS PROPRES						
Capital social	
Réserves + report à nouveau	
C. C. associés bloqués	
Résultat après I. S. non distribué	
SUBVENTIONS ET AIDES						
DETTES à L.T. - M.T.						
DETTES à C.T.						
Fournisseurs + Effets à payer	
État	
Banques	
Autres dettes à court terme	

C- DOSSIER TABLEAU DE BORD

Fiche C1

Indicateurs de réalisation

Ces indicateurs du tableau de bord, qui permettront au Conseil d'Administration (donc aux propriétaires et à la Tutelle) de suivre les évolutions (sans pour autant intervenir à tout propos et hors de propos), seront directement issus du Service "Contrôle de gestion" de l'entreprise.

Il est fortement conseillé, pour que ce contrôle se fasse dans de bonnes conditions de lisibilité et d'efficacité, que l'entreprise adopte la pratique du "Direct Costing".

C'est au cours de la négociation du Contrat-Programme que les parties se mettent d'accord sur ces indicateurs qui permettront un jugement serein et non subjectif.

Exemple d'indicateurs possibles :

- . Volumes de production
- . Rentabilité d'exploitation MBA/VA
- . Rentabilité commerciale MBA/CA
- . Rentabilité des capitaux : Res.Nets avant impots/Capitaux propres
- . Contributions des différentes marges brutes des différents produits et services au paiement des frais fixes (points morts)
- . etc...

C- DOSSIER TABLEAU DE BORD

Fiche C2

Indicateurs d'impact

Ces indicateurs, contrairement aux précédents, mesurent si l'entreprise est bien en concordance avec sa vocation telle qu'affichée et les services qu'elle prétend rendre (tels qu'affichés dans la fiche A1).

Exemples d'indicateurs d'impact :

- . Indice de satisfaction des "usagers"
- . Diminution des temps de transport moyens (pour une entreprise de transport),
- . Durée moyenne d'hospitalisation (entreprise de santé)
- . etc...

ANNEXE 6

**TEXTE DU DECRET- LOI N° 48/78 du 30 Décembre 1978
relative à la création et à l'organisation
des Entreprises d'Etat**

DIÁRIO DA



REPÚBLICA

S. TOMÉ E PRÍNCIPE



PREÇO DESTE NÚMERO 1000

A correspondência respeitante à publicação de anúncios no Diário da República, a sua assinatura ou falta de renovação deve ser dirigida à Imprensa Nacional — Caixa Postal n.º 28 — S. Tomé

No preço das assinaturas para fora do País está incluída a importância para o porte de correio.

S I N - T U - S		
Dentro do País	Db 170,00	110,00 70,00
Portugal, Moçambique, Cabo Verde, Guiné, Macau e Timor	Db 200,00	100,00 70,00
Outros Países	Db 230,00	130,00 100,00
Número avulso — folha de 4 páginas		Db 6,00

Os números publicados antes de ser tomada a assinatura não são considerados como avulsos

Anúncios — por cada linha de corpo 8... 40 (As repetições têm o desconto de 50%)
 Em conformidade com a lei, cobrar-se-á ao 3.º, sobre o preço do anúncio.
 Anúncio algum será publicado, sem que seja acompanhado do seu custo pré-aviso e antes de ser, quando houver espaço disponível para tal.

2.º SUPLEMENTO

SUMARIO

Governo da República

Conselho de Ministros
 Publica a lei orgânica das empresas estatais.

Ministério do Plano

Despacho n.º 64/78.
 Extracto de despacho.

Gabinete do Primeiro-Ministro

Despacho.

Ministério das Indústrias, Comércio e Pesca

Direcção dos Serviços das Alfândegas.
 Direcção dos Serviços de Água e Electricidade.

Ministério da Educação Nacional e Desporto

Direcção dos Serviços de Educação.

Ministério da Saúde

Direcção dos Serviços de Saúde.

Ministério do Trabalho e Previdência Social

Caixa de Previdência dos Funcionários Públicos.

Ministério das Construções, Transportes e Comunicações

Despacho.

Publicações e avisos oficiais

Ministério do Trabalho e Previdência Social

Caixa de Previdência dos Funcionários Públicos.

Ministério da Justiça

Aviso.

CONSELHO DE MINISTROS

Decreto-Lei n.º 48/78
 de 30 de Dezembro

Em cumprimento das disposições da Decisão n.º 1/78, de 3 de Outubro relativas à criação e organização de Empresas Estatais e tornando-se necessário definir a Lei Orgânica por que as mesmas se devem reger;

Nestes termos;

Usando da faculdade conferida pela Assembleia Popular, ao abrigo do n.º 1 do artigo 26.º da Constituição, o Governo da República Democrática de S. Tomé e Príncipe decreta e eu promulgo o seguinte:

CAPÍTULO I

Princípios gerais

Artigo 1.º A empresa estatal é uma unidade económica, propriedade do Povo Santomense, gerida pelo Estado

e destinada à produção e distribuição de bens ou à prestação de serviços, actuando no interesse do Povo e da economia nacional.

Art. 2.º A empresa estatal goza de capacidade e personalidade jurídica, independência económica e autonomia administrativa e financeira, nos termos do presente diploma, devendo exercer a sua actividade de forma a obter receitas que cubram o custo de produção e a obter lucros, salvo nos casos especiais previstos no Plano Nacional e no Orçamento Geral do Estado.

Art. 3.º A empresa estatal é criada, integrada ou extinta pelo Organismo competente de Administração Central do Estado de acordo com o Ministério do Plano e aprovado pelo Conselho de Ministros.

Art. 4.º — 1. A empresa estatal exerce a sua actividade com base nos planos de acordo com as directrizes e normas imperativas do Plano e as orientações e instruções dos órgãos superiores.

2. Os planos da empresa depois de aprovados são obrigatórios e não poderão ser alterados.

Art. 5.º — 1. A empresa estatal rege-se pelo presente diploma e pelo respectivo estatuto e regulamentos, e, no que não estiver especialmente neles regulado e em casos omissos pela legislação em vigor no País.

2. O estatuto da empresa estatal obedecerá a normas uniformes a estabelecer em decreto, dele devendo constar:

- a) A denominação completa da empresa;
- b) A denominação das diversas unidades, quando as houver;
- c) A actividade fundamental que exerce;
- d) A sede e a área geográfica em que exerce a sua actividade;
- e) Os direitos e obrigações;
- f) A constituição e atribuições dos seus órgãos;
- g) A estrutura interna da empresa;
- h) Fundo de constituição;
- i) Ministério de tutela.

3. A empresa estatal terá os regulamentos necessários ao funcionamento dos seus órgãos e departamentos, que não são aprovados pelo Conselho de Direcção do Ministério correspondente.

Art. 6.º A empresa estatal em colaboração com os organismos competentes deve garantir a elevação do nível cultural, a formação profissional e o aperfeiçoamento técnico e científico dos trabalhadores, podendo para o efeito:

- a) Possibilitar a frequência de estágios;
- b) Estimular e criar as condições necessárias para que os trabalhadores possam frequentar cursos.

Art. 7.º A empresa estatal deve garantir a criação de condições e mecanismos necessários à elevação da consciência política dos trabalhadores, ao aumento da produtividade e da produção e à melhoria de qualidade dos produtos.

Art. 8.º — 1. Os trabalhadores da empresa estatal são obrigados a zelar pela boa conservação e utilização dos bens affectos à actividade da empresa, que são propriedades do povo santomense.

2. Qualquer deterioração ou má utilização, dolosa, culposa ou negligente dos fundos fixos e dos produtos, por parte dos trabalhadores ou gestores da empresa estatal é passível de sanções fixadas superiormente.

CAPÍTULO II

Do plano

Art. 9.º — 1. A empresa estatal exerce a sua actividade com base nos planos superiormente aprovados devendo para o efeito:

- a) Elaborar, dentro dos prazos fixados no calendário para a elaboração do Plano e de acordo com a metodologia estabelecida pelo Ministério do Plano, o projecto do Plano da Empresa nos seus diversos sectores;
- b) Elaborar, dentro dos prazos fixados no calendário para a elaboração do Plano e de acordo com a metodologia estabelecida pelo Ministério do Plano, o projecto do Plano financeiro;
- c) Elaborar, após aprovação do Plano, os respectivos planos de actividades e financeiro;
- d) Executar os planos da empresa;
- e) Elaborar os relatórios e informações estatísticas estabelecidas para o controle do Plano, nos prazos que forem determinados pelo Ministério do Plano e o seu respectivo Ministério.

2. Nos planos da empresa referidas nas alíneas a), b) e c) do número anterior, prever-se-ão, especialmente em relação aos períodos a que respeitem, a actividade produtiva da empresa, as fontes de abastecimento, a evolução das receitas e das despesas, o plano de salários, os investimentos projectados e as fontes de financiamento previstas, de acordo com os princípios e objectivos fixados no Plano Nacional.

Art. 10.º A não execução pela empresa dos respectivos planos pode ser considerada como constituindo grave infracção da disciplina estatal, implicando, neste caso, responsabilidade civil e criminal dos infractores.

CAPÍTULO III

Actividade económica e financeira

Art. 11.º — 1. A actividade económica e financeira da empresa estatal tem como base:

- a) Os planos a médio e longo prazos;
- b) O plano anual de actividades;
- c) O plano financeiro;

2. A empresa estatal tem contabilidade e balanços próprios.

Art. 12.º — 1. O Estado porá à disposição da empresa estatal um Fundo de Constituição adequado ao exercício da sua actividade.

2. O Fundo de Constituição compreende, os fundos fixos e os fundos circulantes próprios.

Art. 13.º — 1. A empresa estatal tem sobre os bens postos à sua disposição, o fundo de terra, os fundos fixos e os fundos circulantes da empresa, os direitos do uso e a disposição, nos termos da lei, das directrizes do Plano e das instruções superiores.

2. Os bens afectos à actividade da empresa estatal deverão ser utilizados racionalmente, com vista a garantir a sua máxima rentabilidade e maior economia.

Art. 14.º Enquanto não forem estabelecidas regras de contabilidade uniformes para todas as empresas estatais, estas deverão organizar a sua contabilidade de acordo com as normas em vigor e as directrizes do Ministério do Plano e elaborar, nos prazos fixados, e de acordo com as instruções dos órgãos superiores competentes, relatórios estatísticos e da sua actividade produtiva e financeira.

Art. 15.º São inscritas como receitas no plano financeiro da empresa estatal:

- a) Os rendimentos ou valores provenientes da sua actividade;
- b) As dotações inscritas no Orçamento Geral do Estado;
- c) O rendimento dos bens que lhe estão affectos;
- d) Quaisquer outros rendimentos ou valores que por lei ou contrato devam pertencer-lhe.

Art. 16.º Nos termos que forem superiormente determinados, a empresa estatal deverá fazer no seu balanço a amortização para reposição dos fundos fixos que lhe estão adstritos, incluindo grandes reparações.

Art. 17.º — 1. A empresa estatal responde pelas obrigações que contrair.

2. O Estado não é responsável pelas obrigações contraídas pela empresa.

Art. 18.º Na proporção que for superiormente fixada, os resultados financeiros do exercício da empresa estatal serão anualmente distribuídos, de acordo com o respectivo plano financeiro e a lei orçamental para o Orçamento Geral do Estado e para quaisquer outros fins determinados pelo Governo, de acordo com o Ministério do que depende a empresa inclusivamente para a criação e dotação de um fundo social na empresa, adstrito à melhoria das condições de trabalho, à realização de actividades culturais e a objectivos de ordem social, em benefício dos trabalhadores.

Art. 19.º Desde que tal se justifique, poderá ser autorizada a constituição na dependência do Tesouro, de fundos de reserva para as empresas estatais ou outros que superiormente forem considerados necessários.

Art. 20.º A empresa estatal está sujeita ao pagamento de impostos nos termos que vierem a ser superiormente fixados.

Art. 21.º Na empresa estatal haverá um departamento financeiro e de planificação, ao qual compete além das atribuições referidas nas alíneas a), b), c) e e) do n.º 1 do artigo 9.º, garantir a realização das operações financeiras, contabilíticas, bem como as tarefas de planificação da respectiva empresa, de acordo com as directrizes do Ministério do Plano que lhe forem transmitidas.

Art. 22.º — 1. As receitas e despesas das empresas estatais, incluídos os lucros atribuídos ao Orçamento Geral do Estado e as dotações do orçamento, constarão do plano financeiro da empresa para o respectivo ano económico.

2. Cabe aos Ministérios competentes coordenar num único plano os planos financeiros de todas as empresas estatais deles dependentes, competindo ao Ministério do Plano reunir esses planos num único plano financeiro da economia nacional.

Art. 23.º — 1. As empresas estatais terão que garantir o cumprimento contínuo das respectivas receitas planificadas e dos pagamentos previstos no Orçamento Geral do Estado.

2. As receitas mensais previstas das empresas terão que ser entregues ao Orçamento Geral do Estado até ao dia primeiro do mês seguinte.

3. O não cumprimento do disposto no número anterior implicará a obrigatoriedade para o Banco Nacional de S. Tomé e Príncipe de deduzir as receitas planificadas da conta bancária da empresa e pagar essa quantia ao Orçamento Geral do Estado.

4. Quando os meios próprios da empresa não chegarem, o Banco abrirá um crédito coercivo para a empresa sujeito à taxa de juro de 5 por cento.

Art. 24.º — 1. As empresas estatais estabelecerão planos de crédito para cada trimestre, devendo até ao dia 5 do primeiro mês de cada trimestre, pedir ao Banco Nacional de S. Tomé e Príncipe a concessão desses créditos. A concessão de créditos incluirá pelo menos o estabelecimento das condições sobre a fixação da quantia máxima do crédito, os fins da sua utilização, os prazos de reembolso, a taxa de juros e as garantias a conceder.

2. Compete ao Banco Nacional de S. Tomé e Príncipe controlar a utilização do referido crédito, de acordo com os planos financeiros e de investimentos da empresa,

aprovados superiormente, não sendo porém permitidos saques para pagamento de salários por importâncias superiores à do respectivo duodécimo do plano financeiro anual.

3. Os fundos serão movimentados por meio de cheques assinados pelo Director da empresa, que por eles responderá nos termos das disposições legais em vigor applicáveis aos extractores de Fazenda.

Art. 25.º — 1. As empresas estatais depositarão diariamente todas as receitas cobradas no dia anterior na sua conta bancária aberta no Banco Nacional de S. Tomé e Príncipe.

2. Será fixado anualmente pelo plano financeiro o montante máximo de fundos que poderá ser permitido manter em caixa durante o ano por cada empresa.

Art. 26.º — 1. As empresas estatais deverão enviar ao respectivo órgão superior e à Direcção de Estatística do Ministério do Plano até ao oitavo dia útil de cada mês, um relatório sobre a realização do seu plano de produção no mês anterior, e um relatório mensal relativo ao cumprimento do plano financeiro, até ao dia 15 do mês seguinte àquele a que respeite.

2. De três em três meses, deverão as empresas dar informações sobre a execução do plano de investimentos à Direcção de Estatística do Ministério do Plano.

3. No fim do ano, as empresas estatais elaborarão um balanço das suas actividades, que enviarão devidamente relatado, até ao dia 15 de Fevereiro, ao órgão superior, às Direcções de Finanças e de Estatística do Ministério do Plano e ao Banco Nacional de S. Tomé e Príncipe. Uma vez controlados pelos organismos competentes, esses balanços serão submetidos à aprovação do Ministério competente.

CAPÍTULO IV

Actividade produtiva

Art. 27.º — 1. A actividade produtiva da empresa estatal terá como objectivo fundamental obter o máximo rendimento da exploração, e será organizada de forma a conseguir:

- a) A realização dos respectivos planos quanto à quantidade, qualidade e tipos de produtos;
- b) A distribuição da produção de acordo com o plano da empresa;
- c) A progressiva elevação da qualidade dos produtos e serviços;
- d) Melhores níveis de produtividade;
- e) Mais baixos custos de produção.

2. Para a prossecução dos objectivos traçados no número anterior, deverá a empresa organizar o trabalho, racionalizar e normalizar a produção, fazer o melhor

aproveitamento dos progressos técnicos e científicos, realizar uma gestão racional e austera dos fundos cedidos pelo Estado e de todos os meios financeiros à sua disposição e, ainda proceder a uma reestruturação eficaz do aparelho produtivo.

Art. 28.º A empresa estatal deverá realizar todas as operações necessárias à execução das tarefas previstas no plano, bem como as que, não estando nele previstas, se mostrem necessárias para a continuidade e prossecução dos objectivos fixados.

Art. 29.º A empresa estatal deverá subordinar a sua produção aos tipos e normas fixados pelos órgãos superiores, e, quando não estiverem fixados, fazer propostas para a sua fixação.

Art. 30.º — 1. A empresa estatal deve constituir stocks de matérias-primas e outros produtos que revelem necessários para o normal funcionamento da produção, nos limites fixados pelos órgãos superiores e de acordo com as directrizes do Plano.

2. A empresa estatal deve constituir stocks dos seus produtos para o regular abastecimento do mercado consumidor, de acordo com as directrizes do Plano.

Art. 31.º A distribuição e escoamento dos produtos deverão obedecer a uma boa gestão dos meios e infra-estruturas de transportes existentes.

Art. 32.º — 1. A empresa estatal deve exercer a sua actividade de forma a não perturbar as outras actividades ou a população em geral e adoptar medidas especiais de protecção da natureza.

2. A empresa deve exercer a sua actividade de forma a garantir a higiene, protecção e segurança dos trabalhadores contra doenças profissionais e accidentes de trabalho.

CAPÍTULO V

Organização e controlo

Art. 33.º — 1. A direcção da empresa estatal é dirigida por um Director que é pessoalmente responsável pelo cumprimento das tarefas, deveres, atribuições e funções consignadas a empresa que dirige.

2. O Director tem de exercer a sua actividade no interesse e para a satisfação das necessidades das massas populares, criando as condições necessárias ao desenvolvimento das relações da produção.

Art. 34.º Além do director, nomeado pelo Ministro do qual depende a empresa, e haverá um conselho de Direcção que analise e avalie a execução de todos os trabalhadores da Empresa, sem que isto implique diminuição da obrigação que tem o Director de ser pessoal-

mente responsável pelo cumprimento das tarefas, deveres, atribuições e funções incumbidas a Empresa que dirige, pondo em prática o princípio da Direcção colectiva e responsabilidade única.

Art. 35.º — 1. O Director como representante do Estado, é a autoridade máxima dentro da empresa, competindo-lhe gerir, administrar e organizar a empresa.

2. Cabe, especialmente, ao Director:

a) Assegurar a elaboração dos projectos dos planos de actividades, de investimentos e financeiro da respectiva empresa, segundo a metodologia estabelecida pelo Ministério do Plano;

b) Representar legalmente a empresa;

c) Garantir uma óptima utilização dos recursos humanos, materiais e financeiros consignados a Empresa para o desempenho das suas funções;

d) Providenciar sobre o aprovisionamento da empresa em bens necessários ao cumprimento dos planos aprovados;

e) Garantir a manutenção dos fundos fixos;

f) Assegurar uma correcta gestão dos stocks;

g) Elaborar propostas de preços a serem praticados pela empresa, quando não estiverem superiormente fixados;

h) Assegurar a gestão financeira da empresa;

i) Apresentar propostas de investimentos, de acordo com as directrizes fixadas no plano;

j) Elaborar anualmente, até 15 de Fevereiro, o relatório e contas da gestão, bem como o relatório de execução do plano da empresa;

l) Assinar os contratos de compra e venda de bens ou serviços, autorizados superiormente;

m) Assegurar a venda de produtos e resíduos à disposição da empresa;

n) Assegurar o aluguer ou venda dos serviços dos fundos fixos;

o) Contratar, dirigir e demitir os trabalhadores de acordo com o plano da empresa e a legislação em vigor, ouvido o Conselho da Direcção;

p) Averiguar as responsabilidades pela deterioração dos bens e produtos da empresa e fazer os correspondentes relatórios;

q) Sugerir, de acordo com os trabalhadores, a aplicação do fundo social, quando exista;

r) Movimentar a conta bancária dos fundos postos à ordem da empresa;

s) Organizar e regulamentar o funcionamento dos serviços;

t) Manter a disciplina e aplicar as sanções previstas na lei;

u) Nomear os chefes de secção da empresa tomando em consideração as apreciações do Conselho de Direcção e das organizações políticas e de massas da Empresa;

v) Promover a participação activa dos trabalhadores da Empresa na elaboração, controle e cumprimento dos planos assim como na resolução dos problemas que se apresentem;

x) Proporcionar condições para o desenvolvimento do trabalho político e ideológico dos trabalhadores da Empresa e pela sua participação nas actividades políticas e sindicais;

z) Manter relações adequadas de colaboração e coordenação com as organizações políticas, de massas e sociais.

Art. 36.º O Director da empresa estatal é civil e criminalmente responsável pelo funcionamento da empresa, pela administração dos fundos postos à sua disposição, pela realização dos planos da empresa, e pelo exercício das funções referidas no n.º 2 do artigo anterior, sendo passível das sanções fixadas superiormente pelo não cumprimento injustificado dos mesmos.

Art. 37.º Na empresa estatal haverá um Conselho de Direcção, presidido pelo Director, e constituído pelos chefes dos diversos departamentos da empresa, por um trabalhador militante do MLSTP e por um representante do sindicato dos trabalhadores eleito pelo seu organismo de massas existentes na empresa.

Art. 38.º — 1. O Conselho de Direcção examina e pronuncia-se sobre os assuntos mais importantes que afectam o trabalho da Empresa.

2. Cabe, especialmente, ao Conselho de Direcção:

a) Analisar para efeitos de cumprimento as decisões superiores do Estado relacionadas com a actividade da Empresa;

b) Dar parecer sobre os projectos de Plano e de plano financeiro da empresa;

c) Dar parecer sobre os planos de desenvolvimento das actividades a cargo de cada um dos sectores da Empresa e o seu cumprimento;

d) Apreciar o relatório e contas de exercício da empresa;

e) Pronunciar-se sobre propostas de investimentos a apresentar ao Ministério de Trabalho;

f) Apreciar as contas de utilização do fundo social;

g) Pronunciar-se sobre as propostas do pessoal e as principais decisões dos chefes da empresa;

h) Pronunciar-se sobre a formação e aperfeiçoamento profissional dos trabalhadores e questões relativas à política de quadros da Empresa;

i) Pronunciar-se sobre os regulamentos internos da empresa e sugerir alterações;

j) Pronunciar-se sobre as condições de trabalho na empresa;

l) Pronunciar-se sobre as invenções e propostas de inovações apresentadas pelos trabalhadores.

3. O Conselho da Direcção terá as reuniões ordinárias e extraordinárias que forem fixadas no estatuto da empresa e no respectivo regulamento.

Art. 39.º — 1. Na empresa estatal, cuja dimensão o justifique, poderá haver um Conselho de Direcção alargado, do qual farão parte além dos elementos referidos no artigo 37.º, os responsáveis das várias unidades da empresa.

2. Sempre que reconheça necessário, o director poderá convocar outros elementos, além dos referidos no artigo anterior.

Art. 40.º Sobre a empresa estatal é exercido um duplo controlo:

- a) Pelo Ministério do qual depende a actividade da empresa;
- b) Pelo Ministério do Plano.

Art. 41.º O controlo da actividade da empresa estatal pelo Ministério competente compreende, além dos aspectos já especificados neste diploma, os seguintes poderes:

- a) Zelar pela realização do plano da empresa;
- b) Dar directrizes e instruções ao director da empresa e exigir o seu cumprimento;
- c) Zelar pela supressão de toda informação que não seja devidamente aprovada, de paralelismo e proliferação de dados;
- d) Aprovar preliminarmente os planos de actividades e financeiro da empresa;
- e) Estabelecer as normas técnicas de manutenção dos fundos fixos;
- f) Velar pela qualidade e uniformidade dos produtos e serviços;
- g) Aprovar os quadros do pessoal;
- h) Aprovar as escalas de salários em colaboração com o Ministério do Trabalho e Previdência Social e os organismos representantes dos trabalhadores, após parecer do Ministério do Plano.

Art. 42.º Ao Ministério do Plano compete, além das atribuições previstas no artigo 9.º do presente diploma, o controlo da execução do plano financeiro da empresa estatal.

Art. 43.º O Banco Nacional de S. Tomé e Príncipe controla a actividade da empresa estatal através da fiscalização da utilização dos créditos que lhe são concedidos pelo Estado e dos meios orçamentais que lhe são atribuídos.

CAPÍTULO VI

Trabalhadores

Art. 44.º A disciplina exigida aos trabalhadores da empresa estatal será fixada em legislação especial, de forma

a garantir a realização dos objectivos traçados e a preservação dos bens affectos à actividade da empresa.

Art. 45.º Através das respectivas organizações partidárias e sindical, cabe aos trabalhadores:

- a) Pronunciar-se e apresentar sugestões sobre os projectos de planos elaborados pelos sectores da empresa;
- b) Discutir e apresentar propostas para a melhor execução dos planos da empresa;
- c) Controlar a execução dos planos da empresa;
- d) Propôr medidas para o aumento da produção e da produtividade do trabalho na empresa e para a realização dos objectivos do Plano;
- e) Controlar as condições de trabalho e propor medidas para a sua melhoria;
- f) Gerir o fundo social da empresa, quando exista, em colaboração com o Director;
- g) Propôr projectos e programas para a elevação do nível cultural e educacional e para a formação e aperfeiçoamento profissional dos trabalhadores e dar parecer sobre os que lhe forem apresentados;
- h) Pronunciar-se sobre os quadros da empresa e reclassificação dos trabalhadores;
- i) Pronunciar-se sobre a aplicação de medidas disciplinares aos trabalhadores, nomeadamente quanto à sua demissão;
- j) Velar pelo cumprimento da legislação do trabalho;
- l) Actuar de forma a melhorar a organização do trabalho e a disciplina, e a conseguir o melhor aproveitamento das jornadas de trabalho.

Art. 46.º — 1. Haverá uma Assembleia dos trabalhadores a qual cabe analisar:

- a) Os projectos de planos elaborados pelos diversos sectores da empresa, com vista a utilização máxima da capacidade do aparelho produtivo, ao aumento da produção e da produtividade e à redução dos custos;
- b) O grau de realização do plano da empresa;
- c) O nível de produtividade e de disciplina dos trabalhadores;
- d) O desenvolvimento do plano de emulação.

2. As sugestões e indicações aprovadas em Assembleia de Trabalhadores, tendentes ao aperfeiçoamento e ao melhor cumprimento do plano devem ser analisadas pela Direcção e posteriormente remetidas aos órgãos do Plano competentes.

3. Nas Assembleias de Trabalhadores, a Direcção da empresa deverá prestar informações e esclarecimentos sobre a forma como o plano está a ser realizado.

Art. 47.º As organizações partidárias e sindical na empresa estatal, além de se preocuparem com todos os aspectos de desenvolvimento da empresa e bem-estar dos trabalhadores, devem mobilizar os trabalhadores

para a emulação, para a realização dos respectivos planos, ultrapassando-os, sempre que possível, e para o aumento de disciplina, e contribuir para a elevação da consciência política e ideológica e do nível cultural dos trabalhadores.

Art. 48.º Em tudo o que não contrarie o presente diploma e a natureza das suas funções, são temporariamente aplicáveis aos trabalhadores das empresas estatais as leis gerais do trabalho, nomeadamente quanto à contratação ao horário de trabalho e ao pagamento de impostos nos termos gerais.

CAPÍTULO VII

Disposições finais e transitórias

Art. 49.º — 1. A empresa estatal constituída nos termos deste decreto-lei será registada na Conservatória dos Registos e no Registo de Entidades Estatais e Privadas da Direcção de Estatística do Ministério do Plano, indicar o diploma que a criou, o código de identificação, de actividade económica fundamental e da sua localização territorial.

2. Os registos referidos no número anterior compreenderão nomeadamente:

- a) A denominação da empresa;
- b) A actividade fundamental;
- c) localização territorial.

3. A discriminação dos fundos fixos será obrigatoriamente registada logo que seja aprovado o estatuto da empresa.

Art. 50.º O diploma de constituição da empresa estatal e o respectivo estatuto serão publicados no *Diário da República*.

Art. 51.º Enquanto não for promulgada a legislação prevista no artigo 20.º as empresas estatais estão sujeitas ao regime fiscal estabelecido na legislação em vigor para as empresas privadas que exercem idênticas actividades.

Art. 52.º Os órgãos dirigentes das empresas estatais entregarão nos cofres do Estado, até ao dia 15 de Fevereiro de cada ano, todos os saldos dos fundos que tenham em seu poder destinados ao exercício das actividades ou delas provenientes.

Art. 53.º Até 31 de Março de cada ano, os directores das empresas estatais remeterão à Direcção dos Serviços da Finanças o inventário completo dos bens das empresas sob a sua direcção e o respectivo balanço com referência a 31 de Dezembro do ano findo.

Art. 54.º As dúvidas que surgirem na aplicação do presente diploma serão resolvidas por despacho do Ministro do Plano.

Art. 55.º Este decreto-lei entrará em vigor no dia 1 de Janeiro de 1979.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros, em 22 de Dezembro de 1978.

O Primeiro-Ministro e Ministro das Indústrias, Comércio e Pesca, *Miguel Anjos Trovoada*. — Pelo Ministro da Agricultura, *Arlindo Pereira Bragança Gomes*. — O Ministro da Educação Nacional e Desporto, *Leonel Mário de Alva*. — Pelo Ministro da Defesa e Segurança Nacional, *Evaristo do Espírito Santo Carvalho*. — O Ministro da Informação e Cultura, *Alda Espírito Santo*. — O Ministro das Construções, Transportes e Comunicações, *Evaristo do Espírito Santo Carvalho*. — Ministro-Delegado da Presidência, *Manuel Quaresma dos Santos Costa*. — Pelo Ministro do Plano e do Trabalho e Previdência Social, *Miguel Anjos Trovoada*. — O Ministro dos Negócios Estrangeiros e Cooperação, *Maria de Amorim*. — O Ministro da Justiça, *Celestino Rocha da Costa*. — O Ministro da Saúde, *Frederico José Henriques Sequeira*. — O Secretário de Estado das Indústrias, Comércio e Pesca, *Teotónio Ângelo de Alva Torres*. — O Secretário de Estado da Agricultura, *Arlindo Pereira Bragança Gomes*.

Promulgado em 30 de Dezembro de 1978.

Publique-se.

O Presidente da República, MANUEL PINTO DA COSTA.

MINISTÉRIO DO PLANO

Despacho n.º 54/78

Tornando-se necessário proceder ao reforço da verba do capítulo 6.º, artigo 289.º, da tabela de despesa ordinária do Orçamento para o ano económico de 1978;

Existindo na mesma tabela de despesa disponibilidades que podem utilizar-se como contrapartida e de harmonia com o disposto nos n.ºs 1 e 2 do artigo 13.º da Lei n.º 3/77, de 15 de Dezembro;

O Ministro do Plano manda:

Artigo 1.º É reforçada com a importância de Db 663 000,00, a verba do capítulo 6.º, artigo 289.º — Ministério da Saúde — Gabinete do Ministro — Diversos encargos — Contribuição para a Organização Mundial da Saúde.

ANNEXE 7

DECRET-LOI n° 44/88 du 8 Décembre 1988

STATUTS DE LA SOCIETE MIXTE "SONAMAR"

**dont des versions analogues pourront être adoptées pour d'autres
entreprises publiques ou semi-publiques**

de moradores, que vele pela manutenção e limpeza do seguinte:

- zona exterior envolvente
- fachada do edifício
- escadas e vãos
- terraços
- recolha e depósito de lixo

b) Tratando-se duma vivenda unifamiliar, a manutenção e a conservação desses espaços são assumidos pelo inquilino.

Artigo 15.º

1. — Poderá ser eventualmente autorizado pela Direcção Nacional da Habitação, a execução de obras de beneficiação na habitação e a cargo do ocupante, quando devidamente fundamentada e seja considerada justificável.

2. — O ocupante não terá direito a rotação ou indemnização por obras ou benéficas realizadas por sua conta e risco na habitação e seus anexos, as quais uma vez feitas, considerar-se-ão pertença do imóvel e não poderão por esse facto ser levantadas ou demolidas.

Artigo 16.º

Para o disposto nos artigos 7.º, 9.º, 10.º e 11.º deste Regulamento, compõem o agregado familiar, o marido, mulher e filhos menores.

Artigo 17.º

O disposto no presente Regulamento é aplicável a todos os ocupantes de casas do Estado destinadas a habitação.

Artigo 18.º

Tudo o que não estiver expressamente regulado no presente diploma, será resolvido por despacho do titular do organismo tutelado, depois de ouvido o Director Nacional da Habitação.

Decreto-Lei n.º 44/88

Considerando que o Sector dos Transportes Marítimos constitui uma área estratégica no nosso desenvolvimento.

Considerando ainda que o desenvolvimento dos transportes marítimos contribuirá largamente para romper com o isolamento em que vivemos, tendo em conta o carácter insular do país.

Nestes termos;

No uso das faculdades conferidas pelo n.º 2 do artigo 47.º e alínea g) do artigo 42.º da Constituição, o Governo da República Democrática de São Tomé e Príncipe, decreta e eu promulgo o seguinte:

Artigo I — 1. É constituída a Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada, de Economia Mista, denominada Sociedade de Navegação Marítima «SO-

NAMAR» cujo objecto social é o transporte de pessoas e mercadorias.

2. — O capital social da referida sociedade é de dois milhões de Francos Franceses (2 000 000FF) ou equivalente em Dobras convertíveis, dividido e representado por vinte mil acções de valor nominal de cem Francos Franceses cada, subscrito e realizado na forma estipulada nos respectivos Estatutos.

3. — O Governo da República Democrática de São Tomé e Príncipe assume uma posição maioritária no capital da sociedade ora constituída, ficando a Sociedade Comercial Orey Antunes como o segundo maior sócio.

Art. II — São sócios fundadores da sociedade:

— A República Democrática de São Tomé e Príncipe que subscreve dez mil e duzentas acções (10 200), representando cinquenta e um por cento (51%) do capital social.

— A Sociedade Comercial Orey Antunes que subscreve seis mil e oitocentas acções (6.800), representando trinta e quatro por cento (34%) do capital social.

— A Cooperativa de Desenvolvimento de São Tomé e Príncipe que subscreve duas mil e quatrocentas acções (2.400), representando (12%) doze por cento do capital social.

— A Sociedade «Gestion, Etudes, Services, Tourisme» designada nos Estatutos pour «Gestour» que subscreve seiscentas acções (600), representando três por cento (3%) do capital social.

Art. III — A sociedade assim constituída reger-se-á pelos Estatutos anexos que farão parte integrante do presente diploma.

Art. IV — O presente decreto-lei entra imediatamente em vigor.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros em S. Tomé, aos 22 de Novembro de 1988. — O Primeiro Ministro, *Celestino Rocha da Costa*. — O Ministro da Defesa e Ordem Interna, *Raúl Wagner Bragança da Conceição Neto*. — O Ministro dos Negócios Estrangeiros, *Carlos Alberto Dias da Graça*. — Pelo Ministro da Justiça e Administração Pública, *Celestino Rocha da Costa*. — O Ministro da Economia e Finanças, *Agapito Mendes Dias*. — Pelo Ministro da Agricultura e Pescas, *Manuel Vaz Afonso Fernandes*. — Pelo Ministro-Delegado do Primeiro Ministro para o Distrito de Pagué, *Celestino Rocha da Costa*. — Pelo Ministro da Cooperação, *Manuel Vaz Afonso Fernandes*. — O Ministro-Delegado do Primeiro Ministro, *Manuel Vaz Afonso Fernandes*. — O Ministro da Educação e Cultura, *Lúcia Silva Graça Espírito Santo Costa*. — O Ministro da Saúde, Trabalho e Segurança Social, *Armindo Vaz d'Almeida*. — O Ministro do Equipamento Social e Ambiente, *Carlos Ferreira*.

Promulgado em 8 de Dezembro de 1988.

Publique-se.

O Presidente da República, MANUEL PINTO DA COSTA.

ESTATUTOS DA SOCIEDADE MISTA DE TRANSPORTES MARÍTIMOS ENTRE A REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE E AS EMPRESAS OREY ANTONES, S. A., GOODESP, GESTOUR.

CAPÍTULO I

Denominação, Séde, Duração, Objecto

Artigo 1.º — É constituída uma Sociedade Mista de Transportes Marítimos sob a forma de Sociedade Anónima, de responsabilidade limitada, denominada SOCIEDADE DE NAVEGAÇÃO MARÍTIMA «SONAMAR», que se rege pelos presentes estatutos e demais legislação aplicável.

Art. 2.º — 1. A Sociedade tem a sua séde na cidade de S. Tomé.

2. — O Conselho de Administração pode, quando o entender conveniente, deliberar transferir a sede da sociedade para outra localidade dentro do País, bem como criar sucursais ou quaisquer outras formas de representação permanente ou não no País ou no estrangeiro.

Art. 3.º — 1. A duração da sociedade é de 25 anos, podendo ser prorrogada por decisão unânime dos sócios e por períodos sucessivos de dez (10) anos.

2. — Toda a prorrogação deve ser objecto de aprovação pela Assembleia Geral, dois anos antes do fim do período em curso.

Art. 4.º — A Sociedade tem por objecto o transporte marítimo de pessoas e de mercadorias, bem como aquelas actividades conexas aprovadas pela Assembleia Geral.

CAPÍTULO II

Capital Social, Acções e Obrigações

Art. 5.º — 1. O capital social é de dois milhões de francos franceses ou equivalente em dobras convertíveis, dividido e representado por vinte mil acções do valor nominal de cem francos franceses, inteiramente subscrito e realizado.

2. — As acções são todas nominativas para efeito do disposto no n.º 2 do artigo 17.º, distribuem-se por três grupos: 1.º grupo pertencente ao Estado Santomense, 2.º grupo pertencente à SCOA e, finalmente, 3.º grupo pertencente aos restantes accionistas.

3. — As acções podem ser representadas por títulos de 1, 5, 10, 50, 100 e 500 acções.

4. — As acções do 1.º grupo podem ser cedidas à título definitivo ou não a um organismo qualquer Santomense de direito público existente.

Art. 6.º — 1. Em qualquer aumento do capital social, deve ser emitido um número de acções de cada um dos grupos referidos no n.º 2 do artigo 5.º que permita a manter idêntica a proporção entre os grupos prevista naquele artigo, tendo os accionistas direito de preferência na substituição de acções do grupo correspondente proporcionalmente às que já possuem.

2. — No caso de os accionistas titulares de acções de um dos grupos não desejarem subcrever a totalidade ou parte das acções e que teriam direito de acordo com o número anterior, poderão tais acções ser subscritas pelos accionistas titulares de acções de outro grupo.

3. — A deliberação da Assembleia Geral que aprovar um aumento de capital da sociedade fixará também as condições de realização das acções a emitir.

Art. 7.º — No caso de emissão de acções com realização diferida de capital, observar-se-á o seguinte:

a) Parte do capital subscrito em dívida deve ser realizada nos termos e dentro dos prazos constantes da deliberação de aumento de capital;

b) Decorrido o prazo fixado, os accionistas que não tenham efectuado o pagamento devido serão considerados remissos, começando a contar-se juros de mora à taxa legal, sendo-lhes vedado, pelo tempo que dure a mora, o exercício de todos e quaisquer direitos sociais sem prejuízo de continuarem sujeitos às obrigações decorrentes da sua qualidade de accionistas;

c) Poderá o Conselho de Administração intimar os accionistas remissos, por meio de carta registada com aviso de recepção, a efectuarem o pagamento em prazo não inferior a vinte dias, sob pena da sanção prevista na alínea seguinte;

d) Mantendo-se os accionistas remissos em mora findo o prazo previsto na alínea anterior, perderão a favor da sociedade automaticamente, as acções e pagamentos já efectuados, sem prejuízo do direito da sociedade exigir-lhes, judicialmente, bem como aos seus antecessores na titularidade das acções os montantes em dívida acrescidos dos juros de mora;

e) É lícito a qualquer accionista antecipar, total ou parcialmente, o pagamento no capital que subcreve:

Art. 8.º — 1. É vedado aos accionistas onerarem as suas acções e a transmissão das mesmas a favor de terceiros, ficando dependente do consentimento da Sociedade, expresso em Assembleia Geral nos termos previstos no artigo 15.º n.º 2 alínea c) destes Estatutos.

2. — O accionista que pretender ceder as suas acções deve comunicar o facto à sociedade e aos outros sócios por carta registada em que indique o nome do adquirente, preço a pagar e forma de pagamento.

3. — A Assembleia Geral, no prazo de sessenta dias contar da data da recepção da carta referida no número anterior, deve deliberar se concede ou recusa o consentimento à cessão pretendida e/ou se ela ou algum dos accionistas pretende exercer direito de preferência.

4. — No caso de a sociedade e os sócios nada fazerem no prazo referido no número anterior, entende-se que o accionista é livre de fazer a cessão, nas condições que havia comunicado, contanto que a faça no prazo de trinta dias seguintes.

5. — As acções do 1.º grupo não estão sujeitas às obrigações do presente artigo.

Art. 9.º — A Sociedade poderá emitir obrigações nos termos da Lei e nas condições a fixar pela Assembleia Geral.

Art. 10.º — Poderá a sociedade adquirir acções e obrigações próprias realizar com elas quaisquer operações que o Conselho de Administração julgue aconselháveis e que não violem a letra e o espírito dos presentes Estatutos.

CAPÍTULO III

Assembleia Geral

Art. 11.º — 1. A Assembleia Geral é constituída por todos os accionistas que, até dez dias antes da data marcada para a mesma, possuam uma ou mais acções averbadas em seu nome no livro de registo da sociedade.

2. — Podem ainda participar nos trabalhos da Assembleia Geral os membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, mesmo que não sejam accionista e, por isso, não tenham direito de voto.

3. — Um accionista pode fazer-se representar na Assembleia Geral por outro accionista, bastando para conferir a representação uma carta dirigida ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral, a quem compete decidir da autenticidade da mesma.

4. — Os accionistas que sejam pessoas colectivas devem indicar, em carta dirigida ao Presidente, quem os representa na Assembleia Geral.

5. — A cada acção corresponde um voto.

Art. 12.º — Os trabalhos da Assembleia Geral são dirigidos por uma Mesa composta por um Presidente, eleito trienalmente pela Assembleia Geral, e por um Secretário designado pela própria Assembleia.

Art. 13.º — 1. A Assembleia Geral reúne na sede da Sociedade e é convocada pelo Presidente da Mesa ou por quem legalmente fizer as suas vezes, por meio de anúncio a publicar no *Diário da República*, com antecedência mínima de trinta dias, e por meio de cartas registadas, enviadas, com igual antecedência, a todos os accionistas com acções devidamente averbadas em seu nome.

2. A convocatória, quer publicada quer enviada por carta, deve conter pelo menos:

a) O lugar, o dia e a hora da reunião;

b) A ordem do dia, com indicação detalhada dos assuntos a tratar.

Art. 14.º — 1. A Assembleia Geral Ordinária reunir-se-á nos três primeiros meses de cada ano para:

a) Discutir, aprovar ou modificar o relatório do Conselho de Administração, o balanço, a conta de resultados, a proposta de aplicação de resultados e o parecer do Conselho Fiscal referentes ao exercício transacto;

b) Eleger, quando for caso disso, o Presidente da mesa da Assembleia Geral e os membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal;

c) Deliberar sobre a existência e montante da remuneração dos titulares dos diversos cargos sociais;

d) Tratar de qualquer outro assunto para que haja sido convocada.

2. — As Assembleias Gerais extraordinárias serão convocadas sempre que o Conselho de Administração ou o Conselho Fiscal as julguem necessárias ou quando requeridas por accionistas que tenham, há mais de dez dias, acções averbadas em seu nome que representem, pelos menos, vinte por cento do capital social.

3. — As entidades que podem requerer a convocação da Assembleia Geral extraordinária podem, igualmente, requerer que na ordem do dia de Assembleia Geral já convocada ou a convocar seja incluído qualquer assunto, legal e estatutariamente possível, contanto que este ainda possa ser publicado com a antecedência determinada no n.º 1 do artigo 13.º.

Art. 15.º — 1. As deliberações da Assembleia Geral, salvo os casos previstos na Lei e no número dois do presente artigo, são tomadas por maioria de votos dos accionistas representando a totalidade do capital social em 1.ª convocação.

2. — Só podem ser tomadas com pelo menos maioria de 66,6 dos votos correspondentes à totalidade do capital social emitido, na 1.ª convocação, e a maioria de votos dos accionistas presentes ou devidamente representados, em 2.ª convocação, as deliberações relativas aos seguintes assuntos:

a) Alteração dos Estatutos;

b) Aumento, reintegração ou redução do capital social;

c) Transmissão de acções a terceiros;

d) Participação no capital de outras sociedades constituídas ou a constituir;

e) Emissão de obrigações;

f) Cisão, fusão ou transformação da sociedade;

g) Dissolução da Sociedade;

h) Aquisição, alienação ou oneração de imóveis ou de bens de equipamento;

i) Aquisição, alienação ou oneração de navios;

j) Realização de prestações complementares de capital;

l) Celebração de contratos de fretamento por mais de seis meses;

m) Distribuição, a título de dividendo de pelo menos 50% do saldo líquido da conta de resultados apurados num exercício, após dedução do fundo de reserva legal e outros decididos pela Assembleia Geral;

n) O pagamento de dividendos em prazo superior a seis meses contados do fim do exercício imediatamente anterior;

o) As questões abrangidas pelas alíneas a) a c) do n.º 2 artigo 20.º destes estatutos.

3. — Não há qualquer limitação ao número de votos que cada accionista pode ser mandatado na Assembleia Geral.

Art. 16.º — A forma das votações é determinada pelo Presidente da Mesa da Assembleia Geral, ou por quem legalmente o substituir, salvo se a própria Assembleia deliberar previamente sobre o forma de alguma votação.

CAPÍTULO IV

Administração e Fiscalização

Art. 17.º — 1. A gestão dos negócios sociais compete a um Conselho de Administração, composto de cinco membros, accionistas ou não, eleitos trienalmente em Assembleia Geral, pela forma prescrita no número seguinte.

2. — Dois membros do Conselho de Administração a eleger deverão ser indicados pelos titulares de acções do 1.º grupo, dois pelos do 2.º grupo e um pelo do 3.º grupo.

3. — O Conselho elegerá, de entre os seus membros o Presidente.

4. — Ocorrendo alguma vaga no Conselho de Administração, será ela provida, até à reunião seguinte da Assembleia Geral, por substituto escolhido pelo respectivo grupo, de entre accionistas ou não accionistas.

Art. 18.º — 1. Compete ao Conselho de Administração,

a) Gerir os negócios da sociedade e efectuar as operações relativas ao objecto social, sem prejuízo do disposto no art. 15.º, n.º 2 destes estatutos e tendo presente o princípio de que a estratégia comercial da empresa deve ter sempre em consideração a preservação dos interesses essenciais do País, no que respeita aos trafegos internos, desde que se salvaguardem a rentabilidade económica e financeira da sociedade;

b) Representar a sociedade em juízo e fora dele, activa e passivamente;

c) Propôr e seguir quaisquer acções, confessá-las e delas desistir, transigir e comprometer-se em arbitragem;

d) Decidir sobre a aquisição, venda ou qualquer outra forma de alienação ou oneração de quaisquer bens ou direitos, e tomar dar de arrendamento quaisquer prédios, ressalvado o disposto no artigo 15.º n.º 2;

e) Constituir mandatários ou procuradores para a prática de determinados actos, ou categorias de actos, definindo a extensão dos respectivos poderes;

f) Nomear e demitir Directores, consultores, técnicos e quaisquer outros empregados bem como constituir mandatários para quaisquer fins da sua competência;

g) Executar e fazer cumprir os preceitos legais e estatutários e as deliberações da Assembleia Geral.

2. — O Conselho de Administração poderá, a título permanente ou temporário, delegar parte dos seus poderes em algum ou alguns dos seus membros, nos termos do disposto no n.º 2 do artigo 20.º destes estatutos.

Art. 19.º — Ao presidente do Conselho de Administração compete, em especial:

a) Representar a Sociedade e dirigir a sua acção, de harmonia com as linhas gerais de orientação estabelecidas pela Assembleia Geral e Conselho de Administração;

b) Presidir as Sessões do Conselho de Administração e do Conselho Consultivo e assegurar as relações entre os órgãos sociais.

Art. 20.º — 1. O Conselho de Administração reunirá sempre que o exijam os interesses da sociedade e só poderá funcionar se se encontrar presente ou representada a maioria dos administradores em exercício de funções.

2. — As reuniões do Conselho serão convocadas e dirigidas pelo seu presidente ou, na sua falta e impedimento, por um outro administrador designado pelo Conselho.

3. — O presidente ou quem o substituir enviará, por escrito, o aviso de convocação e a agenda da reunião, a cada administrador, com a antecedência mínima de quinze dias relativamente à data marcada para a reunião, podendo tal prazo ser encurtado por consentimento unânime dos administradores, dado por escrito. O aviso de convocação e a agenda da reunião, quando dirigidos a administrador não residente em S. Tomé, serão enviados por carta registada, por via aérea, e por telegrama ou telex.

4. — Poderá qualquer administrador fazer-se representar nas reuniões do Conselho, por outro administrador, mediante carta, telegrama ou telex dirigidos ao Presidente.

Art. 21.º — 1. As deliberações do Conselho de Administração serão reduzidas a acta e devem ser tomadas por maioria dos votos dos administradores presentes ou representados, excepto nos casos previstos no número seguinte.

2. — Devem ter o voto concorde de, pelo menos, dois terços do número total de administradores, as deliberações sobre as matérias seguintes:

a) Transferência de sede e criação de sucursais ou de outras formas de representação social, ao abrigo do n.º 2 do artigo 2.º;

b) Atribuição, restrição ou revogação dos poderes delegados, nos termos do n.º 2 do artigo 18.º;

c) Qualquer outra matéria que a Assembleia Geral haja previamente deliberado sujeitar a exigência da maioria qualificada prevista neste artigo.

3. — É permitido ao Conselho de Administração deliberar por escrito, independentemente a reunião, desde que tais deliberações sejam tomadas por unanimidade de todos os seus membros em exercício.

Art. 22.º — A Sociedade obriga-se pelas assinaturas conjuntas de dois administradores ou de um administrador e de procurador, sendo um deles representante do sócio maioritário, sem prejuízo do disposto nos artigos 15.º, n.º 2 e 20.º, n.º 3 destes estatutos.

Art. 23.º — 1. A fiscalização da actividade social compete a um Conselho Fiscal composto de três membros efectivos e dois suplentes, que podem não ser accionistas, eleitos trienalmente pela Assembleia Geral, nos termos da Lei.

2. As atribuições do Conselho Fiscal são as constantes da Lei.

CAPÍTULO V

Conselho Consultivo

Art. 24.º — 1. Como órgão de consulta do Conselho de Administração, é constituído o Conselho Consultivo composto por personalidades Santomenses e estrangeiros com reconhecida capacidade e competência nos domínios abrangidos pelo objecto social, sócios ou não da sociedade.

2. — O Conselho Consultivo é designado pela Assembleia Geral sob proposta do Conselho de Administração, e pode ser alargado por deliberação do Conselho de Administração no período entre duas Assembleias Gerais, sujeito à ratificação pela última.

3. — O número de membros do Conselho Consultivo é variável, não podendo exceder vinte e o respectivo mandato é válido por três anos a contar da data da Assembleia Geral que os designar.

4. — O mandato dos membros do Conselho Consultivo designados posteriormente pelo Conselho de Administração finda com o mandato dos membros eleitos nos termos do n.º 2 anterior.

5. — O Conselho Consultivo é presidido pelo presidente do Conselho de Administração e nas suas reuniões podem participar os demais membros do Conselho de Administração.

Art. 25.º — Ao Conselho Consultivo compete:

a) Dar parecer sobre o programa de actividade da Empresa que venha a ser elaborado pelo Conselho de Administração;

b) Pronunciar-se sobre projectos de desenvolvimento de transportes que interessem ao Governo da Região;

c) Dar os pareceres que lhe sejam solicitados pela Assembleia Geral, pelo Conselho de Administração ou pelo seu Presidente sobre todas as questões que lhe sejam submetidas, integradas no exercício do objecto social;

d) Propôr a Assembleia Geral as iniciativas que julgue adequadas para a prossecução do objecto da sociedade;

e) Prestar ao Conselho de Administração a colaboração por esta solicitada.

Art. 26.º — 1. O Conselho Consultivo reunirá obrigatoriamente uma vez por ano numa ou mais sessões para os fins da alínea a) do artigo anterior e sempre que seja convocado expressamente pelo Presidente do Conselho de Administração por iniciativa própria ou à solicitação da Assembleia Geral ou do Conselho de Administração, nomeadamente para os fins indicados no artigo anterior.

2. As deliberações do Conselho Consultivo só podem ser tomadas desde que esteja presente a maioria dos seus membros efectivos.

CAPÍTULO VI

Exercícios Sociais, Lucros, Reservas e Dividendos

Art. 27.º — O ano social é o ano civil. Em relação a data ano será feito um balanço, que encerrará em 31 de Dezembro.

Art. 28.º — Sem prejuízo do disposto no artigo 15.º n.º 2 alínea m) destes estatutos, os lucros líquidos terão a seguinte aplicação:

a) 5% para o fundo de reserva legal;

b) As quantias votadas pela Assembleia Geral para a constituição de quaisquer fundos de reserva;

c) O saldo, depois de aplicação a quaisquer outros fins determinados pela Assembleia Geral, para dividendo.

CAPÍTULO VII

Dissolução e Liquidação

Art. 29.º — Para além do disposto no artigo III alínea l), a sociedade poderá dissolver-se nos termos da Lei.

Art. 30.º — 1. A liquidação da sociedade será feita extrajudicialmente nos termos legais e das deliberações tomadas em Assembleia Geral.

2. Serão liquidatários os administradores em exercício à data da dissolução, salvo se a Assembleia nomear outros liquidatários.

CAPÍTULO VIII

Disposições Finais

Art. 31.º — As pessoas colectivas que sejam accionistas podem ser eleitas para o desempenho de cargos sociais, fazendo-se representar no exercício dos mesmos por um dos seus administradores ou por mandatário para o efeito designado, cujos poderes, no entanto, serão a todo o tempo revogáveis pela respectiva representada.

Art. 32.º — 1. É admitida a reeleição para os diferentes órgãos sociais.

2. Os membros dos órgãos sociais permanecem no exercício dos seus cargos até à eleição daqueles que os devam substituir.

Art. 33.º — Todos os litígios emergentes deste contrato de sociedade são definitivamente resolvidos segundo as Regras de Conciliação e Arbitragem da Câmara de Comércio Internacional, por um ou vários árbitros nomeados de harmonia com as referidas Regras.

Decreto-Lei n.º 45/88

Considerando as limitadas disponibilidades de meios financeiros do Governo para fazer face à crise económica e social e à reconstrução das infraestruturas económicas e fiscais que se encontram em declínio;

Considerando que se torna necessário criar um órgão, com funções específicas de captação e utilização de recursos, para o financiamento de projectos que ofereçam um alto índice de rentabilidade económica e social, que gerem um grande número de empregos e que sejam executáveis no prazo máximo de três anos e meio;

Nestes termos:

Usando da faculdade conferida pelo n.º 2 do artigo 47.º e alínea g) do artigo 42.º da Constituição Política, o Governo da República Democrática de S. Tomé e Príncipe, decreta e eu promulgo o seguinte: