



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

Distr. RESTREINTE

18624

DP/ID/SER.A/1140
3 février 1989
Original : FRANCAIS

**ASSISTANCE A LA PRIVATISATION ET A LA PROMOTION INDUSTRIELLE
(PREMIERE PHASE)**

DP/STP/88/003

SAO TOME-ET-PRINCIPE

Rapport technique : ECOMIN et ECOMEX*

Etabli pour le Gouvernement de Sao Tomé-et-Principe
par l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel,
organisation chargée de l'exécution pour le compte
du Programme des Nations Unies pour le développement

D'après les travaux de M. Jiri Ryska
Consultant en organisation d'entreprises de distribution

Fonctionnaire chargé de l'appui : M. Robert Hallett
Service de la gestion et de la modernisation industrielle

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

Vienne

* Document n'ayant fait l'objet d'aucune mise au point rédactionnelle.

ECOMIN ET ECOMEX

TABLE DES MATIERES

	Page
I. INTRODUCTION	1
II. DIAGNOSTIC	
-- Antécédents	2
-- Gestion dans l'impasse	3
-- Comptes d'exploitation et situation patrimoniale ..	4
-- Conclusions	8
III. CRÉATION D'UNE SOCIÉTÉ MIXTE	
-- Vocation	10
-- Statut	11
-- Mode de fonctionnement	13
IV. CADRE INSTITUTIONNEL EN MUTATION ET COMMERCE PRIVÉ EN ATTENTE	
-- Refonte des institutions	28
-- Réseau commercial	31
V. GESTION DE LA TRANSITION	
-- Échelonnement de la réalisation des changements ...	38
-- Dispositif d'intervention	39
VI. BESOINS D'ASSISTANCE TECHNIQUE	45

Tableaux Annexes

Nº 1: ECOMIN: Situação do Património 1987	48
Nº 2: ECOMEX: Situação do Património 1986	49
Nº 3: ECOMIN: Resultado das operações e relações com o O.G.E.	50
Nº 4: ECOMIN: Gastos de operações e gastos fundamentais	51
Nº 5: ECOMEX: Resultado das operações	52
Nº 6: ECOMIN: Devedores	53
Nº 7: ECOMEX: Devedores e Credores	54
Nº 8: Engagements réciproques entre le Gouvernement de la RDSTP et la société Mão Vai-Vem.	55
Nº 9: Estatuto da sociedade anónima de comércio Geral (Mão Vai-Vem).	57
Nº10: Aide-mémoire relatif à la mise en place des structures d'intervention économique.	63
Nº11: ECOMIN/ECOMEX -- Approche aux subventions.	65
Nº12: Lista de comerciantes de São Tomé et Príncipe.	66

RÉSUMÉ DU RAPPORT PRÉLIMINAIRE SUR ECOMIN & ECOMEX
11-56, Jiri Ryska, 21 novembre 1988

1. Diagnostic

ECOMIN et ECOMEX ne sont pas financièrement viables et leur rentabilisation n'est pas concevable dans les conditions actuelles de fonctionnement et de gestion. Sur le plan technique le diagnostic révèle:

- illiquidité totale dans les conditions conventionnelles du fonctionnement;
- situation patrimoniale à la limite de rupture (absence de réserves, fonds d'amortissement largement inadéquat, biens fixes largement amortis);
- comptabilité déficiente, retard de présentation des états financiers. absence d'analyse;
- inexistence d'une programmation des importations et d'approvisionnement du marché;
- manque de rigueur de gestion.

L'état actuel d'ECOMIN et d'ECOMEX est largement dû à l'incidence de la politique des changes, des prix et des subventions, des fiscalités à l'exportation et à l'importation, des transferts des bénéfices au trésor, d'allocation imprévisible des devises et d'interférence intermittentes des autorités centrales dans la gestion des affaires.

2. Suggestions

La solution est à rechercher par les mesures suivantes:

- a) la discontinuation progressive des activités d'ECOMIN et d'ECOMEX;
- b) l'établissement d'une société mixte dotée d'une autonomie financière et de gestion réelle, à vocation importatrice, exportatrice et de distribution, largement représentative des intérêts économiques du pays (État, banque commerciale, groupements de producteurs, coopératives agricoles) et appelée à intervenir sur le marché en concurrence avec le commerce privé;
- c) la création d'un environnement institutionnel favorisant le fonctionnement du marché (révision du tarif douanier au regard d'une libéralisation des échanges, programmation des importations, surveillance des prix des produits importés, création d'une Chambre de Commerce et de l'Industrie représentative des intérêts économiques

privés, rétablissement du respect de la loi dans les rapports entre les diverses entités économiques et administratives, stabilisation de l'environnement financier).

3. Gestion de la transition

Dans le processus de la restructuration des réseaux commerciaux il est nécessaire de concevoir un échelonnement des changements envisagés sur deux années afin de faciliter l'ajustement des habitudes d'opération dans un marché de plus en plus affranchi des interférences administratives et de la prédominance du secteur public. Pendant la première année la réactivation du secteur privé sera accompagnée par la mise en place des institutions appropriées. Progressivement la nouvelle société mixte interviendra sur le marché des produits importés, remplacera ECOMEX comme agent d'exportation, ou exportera pour son compte propre, des produits traditionnels et nouveaux et plantera les premiers jalons des quatre réseaux de collecte de produits locaux et de distribution des produits de grande consommation.

Les expériences concernant l'incidence des changements sur les comportements de tous les acteurs économiques seront évaluées au bout de la première année afin d'effectuer les rectifications de tir nécessaires, consolider les résultats positifs, définir les domaines d'une intervention supplémentaire, compléter le remodelage institutionnel et affiner les modalités de son fonctionnement. La deuxième année servira alors à mettre progressivement en oeuvre l'ensemble des nouveaux mécanismes.

Afin d'assurer une gestion rigoureuse des changements un dispositif de transition sera mis en place dont les éléments essentiels seront:

- a) un groupe de programmation des importations auprès du Ministère de l'Économie et des Finances;
- b) un service de programmation, de contrôle et de surveillance ("monitoring") des importations dans le cadre de la Direction du Commerce;
- c) un service de surveillance des prix au niveau de la douane.

Le groupe de programmation des importations comprendra les responsables des organismes principalement concernés et aura pour mandat de concilier, d'une part, le besoin d'assurer l'approvisionnement du marché national en produits essentiels importés et, d'autre part, de libéraliser progressivement les importations des autres produits, au fur et à mesure que se rétablira l'encours des recettes d'exportation. Dans la poursuite de son mandat, le groupe:

-- dressera un bilan prévisionnel trimestriel des recettes et des dépenses en monnaies convertibles ainsi que l'état des comptes de compensation ("clearings") bilatéraux;

-- déterminera la demande

- (i) des importations récurrentes de produits essentiels,
- (ii) des importations d'autres produits;

-- établira une réserve d'intervention selon l'encours anticipé des recettes en devises;

-- fixera le montant des licences spécifiques et le plafond des licences ouvertes à répartir aux importateurs selon les critères à déterminer (entente entre les importateurs ou adjudication au plus offrant).

Les procédures de concertation entre les importateurs en puissance devraient prendre la place des décisions administratives.

Un service de programmation, de contrôle et de surveillance des importations au sein de la Direction du Commerce se chargera de l'émission des licences et veillera continuellement à leur réalisation ainsi qu'à la satisfaction de la demande nationale.

Un service de surveillance des prix de produits importés sera mis en place au sein de la Direction des douanes afin d'empêcher la fraude sur la perception par la sous-facturation et la fuite de devises par la surfacturation.

I. INTRODUCTION

Selon la description de poste et conformément au programme de travail élaboré avec la direction du projet sur place, le rapport est centré sur le diagnostic de ECOMIN et de ECOMEX et sur la mise en oeuvre d'une société de droit commun, largement représentative des intérêts économiques du pays, avec une participation de l'État à déterminer.

Cette société s'insérerait opportunément dans la politique du Gouvernement qui vise à substituer l'intervention économique aux méthodes administratives de gestion.

Devant le fait que les problèmes se situent principalement au niveau de la production, il a été jugé opportun d'interpréter plus largement le mandat concernant la distribution, au delà des produits de base, et d'élaborer un schéma de mise en oeuvre de 4 circuits de collecte et de distribution susceptibles de motiver les producteurs à augmenter un excédent commercialisable.

L'étude s'est trouvée sous certains aspects prise de vitesse par les événements, vu que le Gouvernement avait déjà largement ouvert le commerce extérieur et la distribution à l'initiative privée. La gestion des devises semble également être à l'étude de la Banque Nationale sous l'impulsion du FMI et de la Banque Mondiale.

A l'heure actuelle, la création d'un cadre institutionnel propre à une gestion économique est de toute première importance. Le rapport identifie les ramifications institutionnelles que soulève la création d'un environnement compétitif. Un soutien technique à l'adaptation des institutions actuelles ou à l'élaboration des institutions nouvelles est à considérer dans un proche avenir.

II. DIAGNOSTIC

1. ANTÉCÉDENTS

ECOMIN et ECOMEX ont été créés par la force du décret n° 33/79 qui leur a assigné leurs vocations respectives. FCOMIN a succédé au Fundo de Comercialização e de Organização dos Armazéns dos Produtores Agrícolas, établissement qui assurait le fonctionnement des réseaux commerciaux après l'accession de São Tomé et Príncipe à l'indépendance. ECOMIN, à son tour, est devenu successeur du patrimoine de la Direcção de Comercialização dos Produtos Agrícolas e Apoio à Produção.

Le Décret créateur d'ECOMIN et d'ECOMEX s'appuie sur la loi-cadre (lei orgânica) n° 48 du 30 décembre 1978, texte législatif qui établit les dispositions générales devant présider à l'établissement des entreprises étatiques. La loi-cadre s'inspire d'une conception de l'économie centralement planifiée dans laquelle la marge de décision ainsi que les modalités de financement et d'utilisation de bénéfices sont étroitement réglementées afin d'assurer la concordance avec les objectifs du plan central.

Il apparaît que la cession des patrimoines respectifs n'a pas permis à ECOMIN et ECOMEX de former leur capital de constitution et qu'aucun apport financier ne leur avait été assigné par les autorités centrales.

Cependant, ECOMIN a réussi à établir son capital propre sous forme d'un fonds d'établissement (Fundo de Constituição) de 200 millions Dbs par le recouvrement des créances et l'attribution des résultats des exercices. En revanche, contrairement aux dispositions de la loi-cadre, ECOMEX n'a jamais établi son fonds d'établissement et s'orientait entièrement vers le recours au crédit.

Les deux entreprises ont manqué aux dispositions de la loi-cadre qui oblige à l'adoption des statuts et d'un règlement intérieur.

Dans toutes leurs activités ECOMIN et ECOMEX portent la marque de la contradiction intrinsèque de la loi-cadre qui proclame d'un côté leur autonomie économique, administrative et financière, et leur entière responsabilité (Art. 17 parag. 2: "L'État n'est pas responsable des obligations engagées par l'entreprise") et, de l'autre côté, les prive de tous les moyens de gérer leurs affaires selon leurs considérations.

2. ECOMIN - ECOMEX: Gestion dans l'impasse

Les deux entreprises portent les conséquences de la dégradation de l'ensemble du secteur étatique ainsi que des contretemps de la conjoncture.

Les deux sociétés se trouvent dans une situation d'impasse de fonctionnement quasi-totale. Les bilans, en apparence équilibrés, dissimulent une illiquidité qui, dans les circonstances normales, devrait mener à la cessation des activités; un tel dénouement fatal est cependant continuellement repoussé par une course en avant ce qui fait que l'accroissement de la dette est toujours rattrapé grâce à l'octroi de nouveaux crédits; ainsi, un jeu à somme nulle s'éternise moyennant lequel la dette devient le mode de "règlement" généralisé, avec pour conséquence, hélas, une désorganisation progressive des mécanismes et des comportements économiques. (Voir les tableaux n° 1 et n° 2 en Annexe).

La dégradation de l'environnement économique, cause extérieure de l'actuelle impasse d'ECOMIN et d'ECOMEX, a fait l'objet d'analyses approfondies menées par le Gouvernement et les organismes internationaux. Il en ressort, plus spécifiquement, que les résultats financiers d'ECOMIN et d'ECOMEX reflètent l'incidence de la politique des changes, des prix et des subventions des fiscalités à l'exportation et à l'importation, des transferts de bénéfices au trésor, d'allocation imprévisible des devises et d'interférences intermittentes des autorités centrales dans la gestion des affaires.

Tous ces facteurs extérieurs ont abouti à créer pour ECOMIN et ECOMEX une situation dans laquelle une gestion rationnelle des affaires est devenue aléatoire et vidée de sens car les éléments essentiels de prise de décisions se trouvaient hors de portée de la direction.

Aux distortions d'ordre national s'ajouta le contretemps de la conjoncture internationale du cacao et, dans une moindre mesure, du café, qui connurent des chutes de prix spectaculaires au cours des dernières années et dont l'effet se répercute sur l'ensemble de l'économie du pays, et notamment, sur les résultats financiers d'ECOMIN et d'ECOMEX.

Les causes extérieures du malaise sont inextricablement mêlées au laxisme de la gestion des entreprises mêmes, fruit inévitable des distortions ambiantes. L'on constate l'emploi en surnombre, l'insuffisance de la comptabilité, notamment son opacité et son utilité très restreinte aux fins analytiques, retards considérables dans l'élaboration des états financiers, méconnaissance des prix réels des produits importés. Les défauts de discipline et d'assiduité du personnel complètent cette image peu réjouissante.

3. ECOMIN

Les comptes d'exploitation

Les comptes d'exploitation d'ECOMIN sont caractérisés par des variations brusques d'une année à l'autre, irrégularité qui s'explique par l'interaction des facteurs aléatoires suivants: la disponibilité fluctuante des devises dépendant pour l'essentiel des résultats des exportations; le volume des subventions accordées par l'État; l'importance des transferts des résultats imputés au budget central; et la variation du taux de change de la monnaie nationale. Une conjugaison défavorable des quatre facteurs a réduit le résultat financier d'ECOMIN à 7,7 millions Db en 1987 (à 4,4 millions Db pour 1988, est.) contre 71,6 millions Db en 1983 et 1984 (voir tableau n° 3). Les transferts au budget central (de 80% à 90% du résultat financier avant impôt) représentent une ponction démesurée sur la capacité d'autofinancement de l'entreprise et entravent même la possibilité d'alimenter les fonds statutaires (amortissement, réserve). En revanche, les impôts constituent un prélèvement relativement modeste sur les résultats financiers (9,8% en 1983, 3,3% en 1986). Dans le sens inverse, les subventions de produits de grande consommation imputées au Trésor sont devenues irrégulières et négligeables à partir de l'année 1983 (voir tableau). La subvention redevable à ECOMIN pour l'année 1988 est estimée à 163 millions Db.

Dans les frais d'exploitation (20,3 millions Db en 1988. en hausse de 15,7 millions Db en 1986) les salaires ont une tendance à accroître leur proportion (70% en 1986 et 73% en 1988) suite à l'augmentation des effectifs (169 personnes en 1987, 204 personnes en 1988) (tableau n° 4).

Les frais financiers en 1987 représentent pour l'essentiel l'assurance dont le montant paraît raisonnable. Le recours au crédit commercial de la BNSTP était modeste en 1986 et 1987: 23 millions Db et 13,5 millions Db respectivement, ce qui semble refléter le ralentissement des activités au cours de ces années; on note pourtant un accroissement substantiel des crédits en 1988 (53,4 millions jusqu'en juin).

Une redevance de 5% est payée sur les ventes d'ECOMEX.

Situation Patrimoniale

De prime abord, le bilan ECOMIN (1987) apparaît favorable avec un bénéfice (avant impôt) de 25,6 millions Db. En réalité, il ne s'agit que d'un mirage; les actifs d'ECOMIN sont à la concurrence de 80% (en 1987) constitués par les créances sur l'État et ses entreprises, y compris "les comptes à régulariser" assimilés aux pertes; les derniers mis à part, les créances réelles représentent 58,8% de l'actif. Le manque de liquidité est ainsi devenu une donnée fixe de la gestion de l'entreprise dont le fonctionnement n'est assuré que par le jeu de nouveaux crédits qui éloignent la confrontation avec la réalité. Les subventions cumulées dues à ECOMIN (1983-1988) par l'État s'élèvent à plus de 175 millions Db, somme probablement épongée par le jeu des transferts aux budgets (les écritures comptables ne permettent pas de retracer ces opérations).

Le fonds d'amortissement ne couvre que 17% du capital fixe de 19 millions Db, avoir déjà largement amorti (8 camions, 7 acquis avant 1976). L'immobilier utilisé par ECOMIN est en location, sauf les magasins dans les districts détenus en pleine propriété.

La capacité d'autofinancement ("cash-flow") de 20% demeure évidemment une notion totalement aléatoire dans un cadre économique qui n'obéit pas aux considérations économiques et financières conventionnelles.

Il est propre au concept de la propriété intégrale de l'État sur les moyens de production que les interférences directes dans le patrimoine de l'entreprise déforment substantiellement la performance de l'entreprise placée sous sa tutelle; les ponctions de 80% à 90% sur les bénéfices amputent pratiquement toute la capacité de formation du capital propre. Des cessions du patrimoine ont même été imposées en cours d'exercice. Autant de dire que l'autonomie administrative et financière d'ECOMIN, dans l'acception conventionnelle du terme, n'a qu'une marge très restreinte pour se réaliser.

4. ECOMEX

Comptes d'exploitation

Les comptes d'exploitation d'ECOMEX reflètent une réalité complexe dont les éléments essentiels sont: le volume de la production exportable; ses prix au marché mondial; le prix d'achat fixé aux producteurs; et le taux de change qui détermine largement la rentabilité des exportations pour ECOMEX. A l'importation, ECOMEX opère comme agent qui facture à ses clients une commission calculée sur le prix d'achat. Le produit des exportations en devises, abstraction faite des échanges compensatoires bilatéraux et des achats à crédit éventuels, impose à son tour un plafond aux possibilités d'importation.

Dans le jeu de tous ces facteurs le faible niveau de production exportable et la chute des prix mondiaux expliquent pour l'essentiel la baisse du chiffre d'affaires d'ECOMEX de 50% entre 1984 et 1986.

Les résultats positifs d'exploitation globale ont été assurés par les importations (voir le tableau); le solde négatif en 1986 s'explique par le niveau des stocks en fin d'exercice et devrait être compensé en 1987.

L'on remarque la montée brutale des coûts d'exploitation constitués essentiellement par le prix d'achat fixe des produits exportés face à la chute des prix mondiaux du cacao et du café. Alors qu'ils constituaient 56 % des recettes d'exportation en 1984 ils s'élèvent à 70% en 1985 et à 112% en 1986. Le relèvement des prix d'achat (voir tableau n°5) devrait rentabiliser la production du cacao dont les coûts de production dépassaient les prix payés par ECOMEX. Le dernier, à son tour, bénéficiera des dévaluations successives de la monnaie nationale en 1987 et 1988 pour effacer les pertes qu'entraînaient les exportations au taux de change antérieur. En d'autres termes, la rationalisation des rapports relatifs des coûts intérieurs et extérieurs devrait se répercuter favorablement sur les résultats financiers d'ECOMEX dans l'année en cours et dans celles qui suivront, surtout si l'amélioration des prix mondiaux esquissée récemment devrait s'affirmer.

Certains frais d'exploitation ont un caractère fixe et pèsent alors plus lourdement sur les résultats dans un chiffre d'affaires en déclin; ceci s'applique même aux frais financiers car ceux-ci sont constitués pour une

grande partie par les intérêts bancaires imputés par la BNSTP sur les crédits accordés à ECOMEX et sur les intérêts cumulés, une ponction lourde sur les résultats d'opération. En revanche, les frais du personnel et de l'administration demeurent modestes, en termes absolus et relatifs, en raison des niveaux très faibles de rémunération.

Les rapports antérieurs relèvent les coûts excessifs de commercialisation du cacao (16% du prix FOB), constat qui devra faire l'objet d'une vérification et d'une enquête particulière.

Au cours des années 1985 et 1986 aucune somme n'a été imputée au Fonds d'amortissement. Les impôts (sécurité sociale comprise) s'avèrent minimes (0,4% en 1984, 0,7% en 1985 et 0,5% en 1986). Aucun transfert au budget central n'a été effectué au cours des années examinées.

Situation patrimoniale

La situation patrimoniale d'ECOMEX témoigne de l'ampleur du malaise. Les actifs (1986) sont à concurrence de 80% (1.175,8 millions Db) constitués par les dettes dont 1.109,4 millions Db (75,5%) dues par les clients. Le passif est représenté à 72% (1061 millions Db) par les dettes à moyen et long terme vis-à-vis de la BNSTP qui a également fourni les crédits à concurrence de 225 millions Db pour le financement des importations et des exportations. On note l'absence du fonds de constitution de la société et les niveaux inadéquats des réserves statutaires (3 millions Db) et du fonds d'amortissement (0,3 millions Db).

ECOMEX se trouve alors dans un cercle vicieux où l'accumulation des créances sur les clients a pour contrepartie un endettement sans cesse accru auprès de la BNSTP, avec pour conséquence une charge de plus en plus lourde des frais bancaires et la capitalisation des intérêts cumulés. Le manque de liquidité de la société est le plus total et le dépôt du bilan n'est évité que grâce à la reproduction des dettes réciproques dont le recouvrement, fait généralement admis, est pour l'essentiel aléatoire. Un jeu d'ombres d'une spirale ascendante des dettes qui obscurcissent les réalités économiques et entravent la recherche d'un issu de l'impasse.

5. CONCLUSIONS

Dans le système économique actuel l'autonomie financière, administrative et de gestion commerciale des entreprises est largement déterminée par le fonctionnement des mécanismes mis en oeuvre par l'autorité centrale en matière de politique de prix et change, prélèvement des bénéfiques, versement des subventions sur les prix de vente, établissement des monopoles, allocation des devises, distribution des investissements, etc. En d'autres termes, n'ayant qu'une personnalité propre très étreiguée, ECOMIN et ECOMEX sont essentiellement structurées pour exécuter les fonctions spécifiques que leur assigne l'État-gestionnaire souverain de l'ensemble de l'économie nationale. Dans cet état de choses les résultats financiers d'ECOMIN et d'ECOMEX sont autant dûs aux conditions qui faussent toute notion de rationalité économique qu'à leurs propres déficiences de gestion.

Sur le plan technique, la situation d' ECOMIN et d'ECOMEX se résume en:

- manque de liquidité total dans les conditions normales de fonctionnement;
- situation patrimoniale à la limite de la rupture (absence de réserves, fonds d'amortissement inadéquats, biens fixes largement amortis);
- comptabilité déficiente, retards de présentation des états financiers, absence d'analyse;
- inexistance d'une programmation des importations et de l'approvisionnement du marché;
- flou de gestion dû aux conditions irrationnelles créés par des subventions et des prélèvements pour le budget central.

En somme, les sociétés en question ont consommé leurs substances et même largement hypothéqué leur prochain fonctionnement. Pour ces raisons les deux ne sont pas financièrement viables et leur rentabilisation n'est pas concevable dans les conditions actuelles par les moyens conventionnels.

La solution est alors à rechercher par les mesures suivantes:

- 1) la discontinuation progressive des activités d'ECOMIN et d'ECOMEX (au lieu d'une fusion de deux sociétés handicapées);

- ii) l'établissement d'une société anonyme dotée d'une autonomie financière et de gestion, à vocation importatrice, exportatrice et de distribution, largement représentative des intérêts économiques du pays (État, banque commerciale, associations de producteurs, coopératives) et appelée à intervenir sur le marché en concurrence avec le commerce privé;

- iii) la création des conditions favorisant le fonctionnement du marché et l'approvisionnement régulier en produits essentiels (révision du tarif douanier au regard d'une libéralisation des échanges; programmation des importations; création d'une chambre de commerce représentative des intérêts économiques privés et interlocutrice du Gouvernement; rétablissement de l'ordre juridique dans les rapports entre les divers opérateurs économiques; mise en place d'une surveillance régulière du secteur parastatique; mise en place d'un système d'information sur les prix des produits importés).

III. CRÉATION D'UNE SOCIÉTÉ MIXTE

Une société d'un nouveau type sera formée afin d'accomplir certaines fonctions commerciales adaptées aux restructurations des mécanismes économiques en cours.

1. VOCATION

La société revêtera une triple vocation, à savoir:

- i) **importation:** - intervenir sur le marché en concurrence avec le commerce privé, sans aucun privilège fiscal, administratif ou bancaire, en nombre limité de produits essentiels, afin de contrecarrer les tendances aux monopoles privés et d'assurer l'approvisionnement du marché à des prix raisonnables;
 - assurer les importations pour petits et moyens producteurs, coopératives, les entreprises d'État et les administrations si ceux-ci y trouvaient un avantage (lancement des appels d'offre);
 - maintenir les stocks nécessaires pour éviter les ruptures d'approvisionnement;
- ii) **exportation:** - ventes aux marchés extérieurs pour le compte des producteurs qui n'ont pas la capacité d'exporter eux-mêmes ou, le cas échéant, acheter et vendre pour son propre compte;
- iii) **distribution:** - continuer à opérer le réseau de distribution d'ECOMIN (gros, demi-gros et détail);
 - approvisionner les petits commerçants, producteurs et coopératives;
 - mettre en oeuvre des circuits de collecte de produits locaux et de distribution des produits locaux ainsi que des produits importés.

2. STATUT

Rigueur de gestion

Il convient de trancher nettement avec les activités d'ECOMIN et d'ECOMEX et, au lieu de leur fusion, de créer une société anonyme dont le capital social sera largement représentatif des intérêts économiques du pays (État 51%, la future banque commerciale, coopératives, associations de producteurs, de pêcheurs, de commerçants). La société sera dotée d'une autonomie financière et de gestion dont les modalités concrètes sont précisées sous forme contractuelle des "engagements réciproques" entre l'administration et la société (annexés).

Les activités de la société sont conçues de façon extensive afin de permettre, le cas échéant à la société, de prendre participation à d'autres activités économiques compatibles avec son objectif social.

Une gestion démocratique serait assurée par une prise de décisions à une large majorité (70%) ou à l'unanimité dans des cas à déterminer. Afin d'assurer l'efficacité de gestion, le statut de la société confère une grande autonomie de décision au directeur général ainsi qu'une responsabilité civile et pénale corrélative. Le statut précise notamment que seuls l'Assemblée Générale et le Conseil d'Administration ont le droit d'orienter les activités du Directeur Général et que les entités représentées au Conseil d'Administration doivent s'abstenir d'interférer avec l'administration courante des affaires de la société.

Capital social et son emploi

Le besoin d'un fonds de roulement pour un chiffre d'affaires initial de 333 millions Db peut être estimé à 200 millions Db. Le besoin de nouvelles immobilisations (camions, magasins, chambres froides) reste à déterminer après l'appréciation des apports du matériel des anciennes sociétés ou de l'État, qui est cependant largement amortisé ou en mauvais état. Les frais de fonctionnement n'auront qu'une incidence mineure sur le besoin de capital. Le recours au crédit bancaire sera déterminé par le prix de crédit aux diverses activités envisagées.

Ainsi la constitution du capital social au niveau de 500.000.000 Db devrait faire face aux besoins de la société. Il est entendu que l'appel à la libération du capital social

souscrit ne se fera que par étapes, au fur et à mesure de l'élargissement des activités de la société. Le statut prévoit d'ailleurs qu'une nouvelle souscription du capital peut être lancée si la dynamique de la société s'avérait plus forte que l'accumulation de ses réserves statutaires et sa capacité d'autofinancement. Il est à rappeler que les actionnaires fondateurs ont le droit à souscrire en priorité les nouvelles actions. Il reste à voir à quel moment l'État pourrait céder une partie de sa participation au capital social pour se contenter d'un "paquet de contrôle" adéquat, élargissant ainsi le caractère représentatif de la société. Une distribution d'un pourcentage des bénéfices sous forme d'actions pourrait être envisagée pour les syndicats et les dirigeants de la société afin de lier leur intérêt à la bonne gestion des affaires.

Chiffre d'affaires envisagé (annuel)

Db

1. Importation de produits alimentaires non-subventionnés	30 millions
2. Importation d'autres produits (10%, base d'importation) (25-28 produits manufacturés 1987) .	27 millions
3. Exportation (80% des produits exportés par les coopératives, base 1986/1987)	256 millions
4. Distribution de produits locaux (achat/vente), (base ENDIPROL 1985/86)	20 millions
	<hr/>
	333 millions

Fonds de roulement (en fonction du chiffre d'affaires ci-dessus)

1. 1/3 du chiffre d'affaires annuel	10 millions
2. 1/3 du chiffre d'affaires annuel	9 millions
3. 1/2 à l'achat, 1/2 + participation au bénéfice après la vente	125 millions
4. 25% du chiffre d'affaires annuel	5 millions
préfinancement de la production	50 millions
	<hr/>
	198 millions

MODE DE FONCTIONNEMENT

La société entend opérer essentiellement dans les échanges internationaux, d'une part, et dans la distribution nationale d'autre part. Son statut lui permet pourtant, de s'engager dans les activités connexes de services ou de prendre les participations dans la production où cela s'avérerait souhaitable dans la poursuite de son objet social.

Importation

La société coexistera avec ECOMIN qui continuera d'assurer l'importation des produits subventionnés. Une période de transition s'avère en effet nécessaire pour permettre aux autorités de concilier une élimination progressive de la subvention avec le souci d'éviter une incidence brutale sur la consommation populaire. D'autre part, cependant, la subvention est un élément incompatible avec le mode de fonctionnement de la nouvelle société (voir également en Annexe, deux suggestions visant à replacer le problème de subvention dans les domaines susceptibles d'assurer que l'objectif social sera plus directement atteint).

La société va intervenir au marché sur les produits de grande consommation afin d'assurer un approvisionnement régulier à des prix raisonnables.

I. Aliments

Margarine
Sel
Vinaigre
Pâtes alimentaires

II. Articles d'usage courant

Papier (scolaire, bureau, correspondance, hygiénique)
Produits pharmaceutiques et de droguerie
Produits en matière plastique (vaisselle, verre, passoires, manteaux de pluie)
Verrerie
Produits en caoutchouc (tuyaux)
Textiles (coton et synthétique): vêtements de travail, sous-vêtements, bonneterie, sport

Marroquinerie: sacs à provision, d'école, de dame
Savon en poudre
Allumettes
Lames de rasoir
Articles de sport
Lampes électriques
Piles
Bougies

III. Petit équipement

Machines à coudre (mécaniques, électriques)
Postes de radio, écouteurs de cassettes, cassettes vierges
Équipement de cuisine: frigidaires, congélateurs, fers à repasser
Accumulateurs pour voiture

IV. Produits intermédiaires, outillage et fournitures

Ciment, chaux
Peinture
Outillage professionnel
Fournitures de construction, d'installation électrique, de sanitaire
Tôle (fer, aluminium, toiture)

Cette première liste de 28 produits ou groupes de produits n'est qu'indicative et ne devrait pas être considérée comme étant limitative. En effet, la vraie utilité de la société serait la souplesse avec laquelle elle réagirait à la situation du marché national. Cependant, comme toute autre entreprise commerciale, la société va opérer sous les contraintes de ses propres moyens de crédit disponible et des devises qui lui sont allouées. Il convient de remarquer que la liste des articles a été élargie, et le volume des opérations augmenté en vue des activités que la société envisage de développer sur les circuits de commercialisation/distribution (voir ci-dessous) et qui demandent une offre d'un plus large éventail de produits à même de présenter un intérêt pour les producteurs.

Pour accomplir sa mission d'intervention, il est estimé que la présence de la société à la concurrence de 5% à 10% du volume total de chaque produit devrait exercer une concurrence suffisante pour empêcher les marges commerciales excessives et les pénuries spéculatives.

Afin d'assurer un approvisionnement régulier du marché national, la société mettra en oeuvre un système de surveillance et de programmation, en coopération avec les autorités, les clients et les autres importateurs.

Dans le même souci d'éviter les ruptures d'approvisionnement, la société maintiendra les stocks de produits essentiels adéquats.

Outre sa fonction d'intervention, la société assurera les importations des équipements et des produits intermédiaires pour les petits et moyens producteurs, les entreprises d'État et les administrations si ceux-ci y trouvaient l'avantage au lieu d'achats directs.

En particulier les coopératives agricoles sont des clients pour une large gamme de produits intermédiaires, dont le groupage à l'achat pourrait faciliter la négociation des prix plus intéressants.

Achats par les coopératives agricoles (en 1.000 Db)

	1986	1987
Pièces et accessoires	4.804	7.268
Matériaux divers	15.254	15.055
Fertilisants (engrais chimiques)	3.657	6.608
Aliments pour bétail	1.880	3.109
Pesticides	8.780	5.474
Produits vétérinaires	33	39
TOTAL	34.408	37.553

Au même titre, la société pourrait se charger des lancements d'appels d'offres pour le compte des administrations n'ayant pas d'expérience nécessaire.

La société s'efforcera de réduire les prix d'achat à l'importation par la diversification des sources d'approvisionnement.

Les achats de la société permettront, d'ailleurs, de connaître les prix réels et les recouper avec ceux déclarés par d'autres commerçants aux fins de la perception et de l'allocation de devises.

Exportation

Avec quelques 250 millions Db l'exportation devrait constituer 3/4 du chiffre d'affaires de la nouvelle société, proportion qui aurait tendance à augmenter avec le redressement envisagé de la production du cacao et de l'élargissement de l'éventail de produits exportés.

Cette estimation est basée sur l'hypothèse que 20% des exportations seront effectuées directement par les entreprises liées aux intérêts étrangers, supposition qui est sujette à de nombreux aléas. Le cacao mis à part, l'exportation d'autres produits qui figurent déjà sur la liste d'exportation devraient faire l'objet d'une recherche des marchés supplémentaires, même si les perspectives de la conjoncture du café et des oléagineux est loin d'être prometteuse; leur production complète cependant opportunément le cycle d'activités des entreprises et assure l'emploi de la main-d'oeuvre et un meilleur échelonnement des revenus:

(en 1.000 Db)	1986	1987
Cacac	258.576	193.601
Coprah	49.984	23.789
Noix de coco	812	765
Cola	6	13
Café	1.539	116
Piment	198	2.517
Cannelle		17
Quinine	188	

Source: Ministère de l'Agriculture

L'exportation des produits traditionnels peut être augmentée à court et moyen termes si une impulsion est donnée aux petits producteurs sur trois plans: équipement (aires de séchage), prix incitatifs et une collecte régulière des produits.

Il reste finalement le potentiel d'exportation à exploiter de produits destinés pour l'essentiel à la consommation nationale, mais où un commerce marginal privé prouve que des marchés existent dans les pays de la côte continentale. L'augmentation de la capacité de ces exportations, ainsi que celle de produits traditionnels serait un des résultats de la mise en oeuvre des circuits de commercialisation et de distribution (voir ci-après). Les

produits suivants semblent, de prime abord, être commercialisables à l'exportation, si une structure d'incitation et d'appui appropriée est mise en place:

Production	(en 1000 Db)	1986	1987
Bananes		6.245	3.647
Fruit à pain		360	1.009
Huile de palme		8.163	5.559
Manioc		185	165
Taro (matabala)		4.196	3.360
Maïs		213	90
Tomates		264	246
Cola		139	123
Oignons		323	6
Patates douces		38	15
Haricots verts		151	114

Source: Ministère de l'Agriculture.

Le secteur de la pêche se montre particulièrement dynamique et son excédent commercialisable à l'extérieur devrait s'élever à 1.000 TM à partir des années 1990. A suivre, sont également les boissons où le marché national peut s'avérer par trop étroit dans un proche avenir pour une production croissante.

La différenciation des exportations s'accompagnera d'une différenciation des débouchés, en Europe pour l'exportation des produits traditionnels et sur la côte occidentale de l'Afrique pour les excédents de la production agricole et industrielle et de la pêche.

L'État devrait autoriser la société à retenir 40% des recettes en devises aux fins d'investissement dans de nouveaux équipements (chambres froides, traitement des produits, séchoirs de cacao pour petits producteurs, moyens de transport), préfinancement, promotion des exportations, etc.

Distribution

Le déblocage du marché intérieur constitue la condition essentielle de la relance économique du pays. L'établissement des filières de commercialisation et de distribution, doublées d'une politique de prix adaptée aux objectifs déclarés, sont autant d'éléments d'un environnement commercial nécessaire à un

fonctionnement normal de l'économie nationale. Sans mettre en place cette trame vitale de la vie économique du pays, on ne peut pas s'attendre que les investissements et autres mesures envisagées (nouvelles techniques culturales, formation, programmes de vulgarisation, etc.) rencontreront la réponse escomptée, éveilleront les motivations des producteurs mis en sommeil, susciteront la demande et inciteront à augmenter le surplus commercialisable.

Il serait illusoire de croire que la production va créer automatiquement sa propre demande et que le commerce va absorber spontanément la nouvelle production dès qu'elle verra le jour. En effet, la capacité du marché national peut s'avérer insuffisante face à des réseaux commerciaux disloqués. D'cù la primauté de la distribution, car c'est l'offre de produits qui va amorcer les activités économiques et donner une nouvelle impulsion aux producteurs.

La nouvelle société vise deux activités complémentaires:

- i) opération des réseaux actuels d'ECOMIN et approvisionnement des commerçants (grossistes et détail) en produits importés, dans la mesure où ils y trouveront l'avantage dans le cadre d'une libéralisation des importations dont les modalités concrètes d'opération et d'allocation des devises restent à déterminer;
- ii) mise en oeuvre des circuits de collecte et de distribution de produits locaux et importés.

Il semble évident que dans un système où les prix des produits importés reflèteront la rareté relative des devises, le commerce privé tendra à augmenter sa part dans l'importation directe dans la mesure où il s'orientera en priorité vers les produits assurant une large marge bénéficiaire et justifiant le prix élevé à payer pour la devise vendue au plus offrant. Il est également à envisager que les importations seront financées pour une plus grande partie sans recours à la Banque Centrale, à partir des sources propres des importateurs affiliés aux sociétés étrangères.

Dans ces conditions compétitives, tout contrôle des marges bénéficiaires supprimé, la nouvelle société devra trouver son créneau au marché dans les produits de grande consommation dont la demande relative tendra évidemment à se modifier selon les lois du marché. Autant dire que les rapports de la société avec ses clients, libérés des contraintes

administratives (clé de distribution par district), exigeront de la part du personnel de la nouvelle société un comportement professionnel fort différent et déterminé largement par des considérations commerciales.

Un nouveau champ d'activité s'ouvrira pour la société par la mise en oeuvre des circuits de collecte et de distribution de produits. En contraste avec les réseaux commerciaux anciens desservant essentiellement les échanges avec l'extérieur, les nouveaux circuits auront pour objectif d'intégrer économiquement le pays et de valoriser des ressources latentes, matérielles et humaines. Ils viseront notamment:

- i) une autosuffisance alimentaire accrue;
- ii) une mise en valeur du potentiel d'exportation.

Dès l'entrée, une réflexion d'ensemble sur les ressources et les besoins, s'impose. La projection démographique et de l'emploi suppose que la proportion de la population active dans l'agriculture et la pêche ne diminuera que légèrement entre 1985 et 1995, de 47% à 45%:

	1985	1990	1995
Population totale	107.080	121.700	138.400
Population active	34.000	38.500	44.000
Agriculture	11.500	12.000	13.000
Entreprises privées	3.500	4.450	5.500
Pêche	1.300	1.200	1.200

Source: Stratégie alimentaire.

Les agriculteurs, les éleveurs et les pêcheurs disposeront alors d'une proportion considérable du pouvoir d'achat, tendance qui devrait s'accroître avec la stratégie économique en cours d'exécution. A titre d'illustration, on relève le pouvoir d'achat des entreprises agricoles de 321 millions Db en 1986 et 332 millions Db en 1987 (en termes de salaires payés); source: Ministère de l'Agriculture).

De l'autre côté, l'on remarque que la production nationale est censée d'accroître substantiellement sa part dans la satisfaction de la consommation, même si les importations commerciales et les donations de certains produits restent élevés à l'horizon 1995 (voir page suivante). On apprécie surtout la perspective d'une offre croissante du maïs, de l'huile de palme, du poisson, du matabala, des bananes, des tubercules, du fruit à pain, des fruits, des oeufs, et de la bière.

PRÉVISION DE LA PRODUCTION NATIONALE DE PRODUITS ALIMENTAIRES

PRODUIT (En TM)	CONSUMMATION			PRODUCTION			IMPORTATION			DONATION		
	ACTUEL	1990	1995	ACTUEL	1990	1995	ACTUEL	1990	1995	ACTUEL	1990	1995
Maïs TM	2.978	1.820	3.300	650	1.820	3.300	650	---	---	1.678	---	---
Farine de blé	3.250	3.700	4.700	---	---	---	750	2.200	3.200	2.500	1.500	1.500
Riz	2.850	2.600	2.600	---	---	---	1.300	2.100	800	1.550	500	1.800
Haricot	625	660	820	80	260	400	240	200	220	305	200	200
Huile	790	920	1.160	340	820	1.110	50	50	50	400	50	---
Lait	782	640	810	15	40	60	200	400	550	567	200	200
Beurre - Marg.	105	135	240	---	---	100	35	85	100	70	50	40
Poisson	3.984	4.200	4.200	3.700	5.200	6.200	---	(1000) EXP	(2000) EXP	284	---	---
Viande dont volaille	950 120	1.280 500	1.530 550	550 120	1.080 500	1.380 550	290	150	100	110	50	50
Taro (matabala)	8.000	10.000	12.000	8.000	10.000	12.000	---	---	---	---	---	---
Tubercules (manioc, pat.)	2.500	3.200	4.000	2.500	3.200	4.000	---	---	---	---	---	---
Fruta Pão	6.600	7.800	9.000	6.600	7.800	9.000	---	---	---	---	---	---
Bananes	9.000	12.000	14.000	9.000	12.000	14.000	---	---	---	---	---	---
Légumes	480	640	1.140	480	640	1.140	---	---	---	---	---	---
Fruits	2.000	2.300	4.500	2.000	3.300	4.500	---	---	---	---	---	---
Sel	78	90	100	---	---	50	78	90	50	---	---	---
Sucre	1.090	1.300	1.300	---	---	---	760	1.000	1.000	330	300	300
Bière (hl)	1.700	2.100	2.300	1.700	2.100	2.300	---	---	---	---	---	---
Oeufs (millier)	95	140	170	95	140	170	---	---	---	---	---	---

Les ventes de produits alimentaires par les 15 coopératives donnent une idée de la valeur des produits destinés à la consommation nationale (voir page suivante). A cela s'ajoute une quantité non-identifiée de la production auto-consommée.

En somme, une offre croissante de marchandises doit être acheminée vers les consommateurs alors qu'un pouvoir d'achat accru cherchera à se réaliser utilement.

Il s'agit de créer un marché national intégré par la mise en oeuvre des circuits qui unissent les producteurs et les consommateurs de façon que l'interaction de l'offre et de la demande puisse activer la motivation des producteurs, élément moteur de tout mécanisme économique, quelque soient les finalités socio-politiques sousjacentes.

Les circuits de commercialisation/distribution visent l'ensemble des fournisseurs et clients dont le gros est représenté par:

- coopératives agricoles;
- pêcheurs et leurs associations;
- entreprises agro-industrielles et manufacturières;
- petits et moyens producteurs indépendants;
- consommateurs des secteurs public et privé.

Les circuits sont déterminés par l'existence des zones de production, d'une part, et des zones de consommation, de l'autre. On s'aperçoit que la différenciation de la production par des diverses régions permet de concevoir nombre de complémentarités et de donner naissance à de multiples échanges. Au début il convient pourtant de se concentrer sur quelques filières susceptibles d'assurer des quantités et un chiffre d'affaires importants afin de rentabiliser dès le début les moyens mis en exploitation.

Pour la consommation nationale, il s'agira, dans un premier temps, surtout des produits suivants:

- matabala, manioc, patates douces, fruit à pain, légumes, tomates, oignons, haricots verts, bananes, viande et volaille.

La collecte des produits pour l'exportation portera, d'une part, sur les produits traditionnels (cacao, café, coprah, quinine, vanille, piment, cola) et, d'autre part, sur les nouveaux produits agricoles et industriels qui auront trouvé les débouchés tiers (huile de palme, noix de coco, tubercules, tomates, bananes, poisson, volaille, viande de cabri et de lapin, bière, etc.).

COMMERCIALISATION D'ALIMENTS PAR LES COOPÉRATIVES AGRICOLES
(en 1000 de Db)

	1986	1987
	-----	-----
Bananes	6.245	3.647
Fruit à pain	368	1.009
Huile de palme	8.162	5.559
Manioc	184	165
Matabala	4.196	3.360
Maïs	213	90
Tomates	265	246
Choux	139	123
Oignons	323	6
Oranges	184	137
Haricots verts	151	114

SOURCE: Ministère de l'Agriculture

La collecte de produits locaux pour la consommation nationale et pour l'exportation sera intégré avec le flux inverse de distribution de produits locaux achetés aux agriculteurs, éleveurs, pêcheurs, coopératives, artisans, entreprises industrielles ou projets, d'une part, et la commercialisation de produits importés, d'autre part.

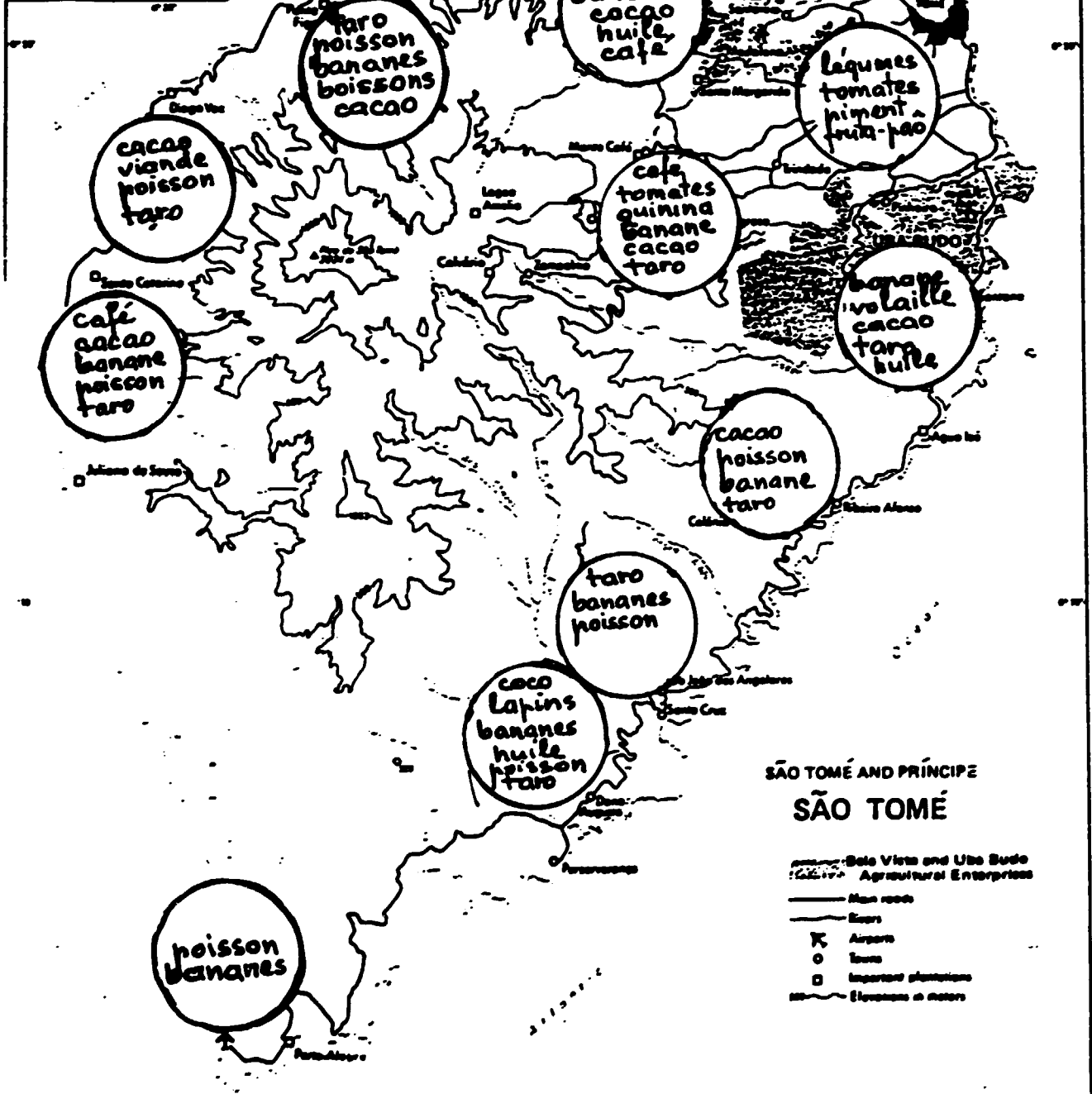
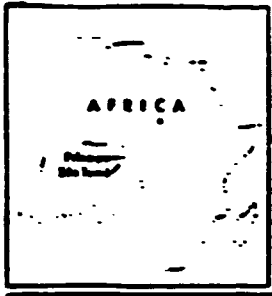
La configuration géographique, la répartition des zones productives et les concentrations de population amènent à tracer quatre circuits:

1. Central: région de Trindade, Monte Café, Mesquita, Madalena, Sta. Margarida, Boa Entrada, Milagrosa, São Nicolau
2. Nord: Santo Amaro, Cidade de Guadalupe, Bela Vista, Agostinho Neto, Praia das Conchas, Neves, Ponta Figo, Diogo Vaz, Santa Catarina, Ponta Furada
3. Sud: Bombom, Almas, Santana, Agua Izé, Ribeira Afonso, Colônia Açoreana, Angolares, Dona Augusta, Ribeira Peixe, Porto Alegre
4. Principe

Certains flux de marchandises peuvent à priori être envisagés. Ils convergent vers la zone centrale qui, en revanche, est principalement une source de revenus provenant de la vente de produits destinés à l'exportation. Pourtant les produits ne manquent pas qui promettent de circuler entre le nord et le sud et pour lesquels le magasin central dans la capitale deviendrait une plaque tournante (voir la carte page suivante).

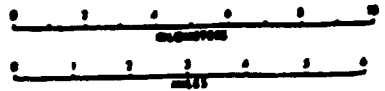
La capitale même, avec 30% de la population nationale, intervient dans les marchés avec des revenus monétaires provenant de l'administration, du commerce et des services qui sont supérieurs à la moyenne nationale; cependant dans la structure de la consommation le pourcentage d'aliments est inférieur au reste du pays alors que la part de produits industriels importés tend à augmenter. En revanche, l'offre de marchandises locales provenant de la capitale, à commercialiser dans la province, est assez limitée (légumes).

Les points permanents de ramassage et de vente, au nombre de douze, convenablement équipés et gérés, constitueraient l'armature du réseau (2 dans la région centrale, 4 dans le nord, 6 dans le sud). Ils seraient reliés par un service régulier de transport à des jours et heures fixes, toutes les deux semaines avec arrêt de deux jours sur chaque point achat/vente. Pendant ce temps la marchandise déjà préparée sera



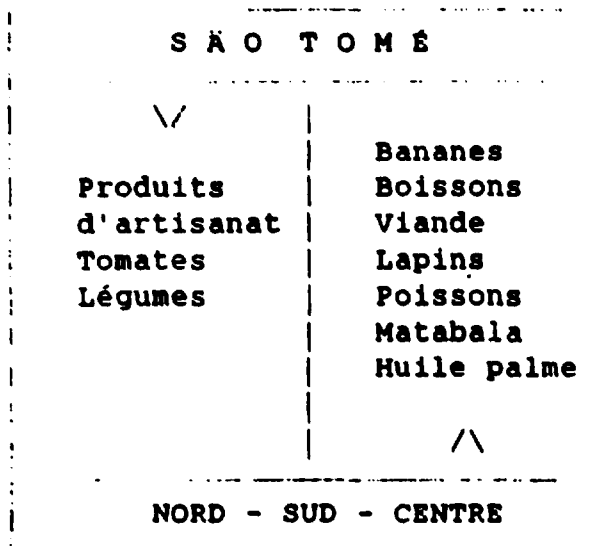
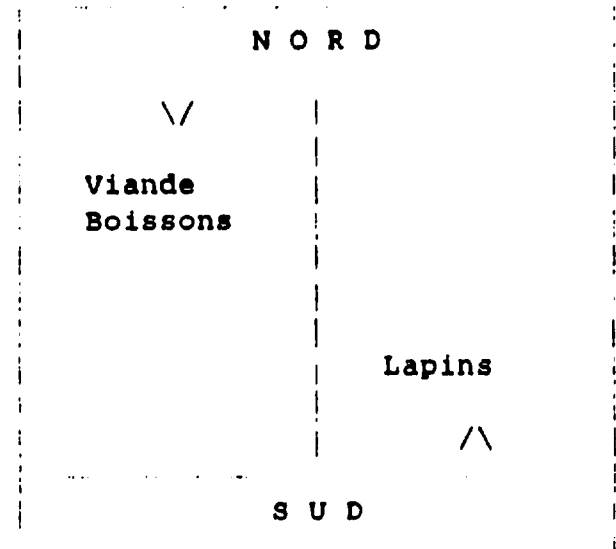
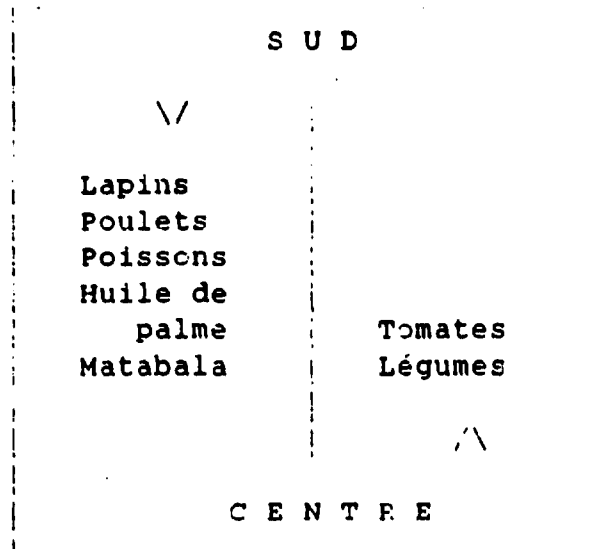
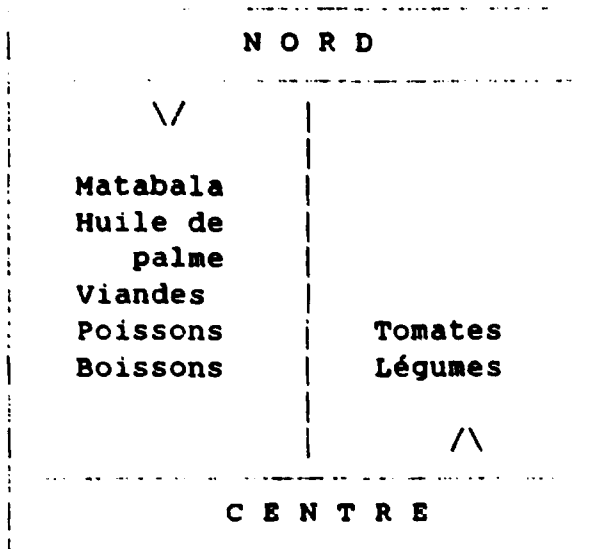
SÃO TOMÉ AND PRÍNCIPE
SÃO TOMÉ

- São Tomé and Uta Verde
- Agricultural Enterprises
- Main roads
- Rivers
- Airports
- Towns
- Important plantations
- Elevations in meters



This map was prepared by the United States and countries for the assistance of the United States and countries for the United States and the International Agency for Development. The United States and the International Agency for Development are the main sponsors of the United States and the International Agency for Development, and assistance in the form of grants and technical and other assistance in accordance with their objectives.

CIRCUITS DE COLLECTE ET DE DISTRIBUTION



contrôlée, chargée et payée et inversement les produits seront mis en vente; les commandes pourront être passées pour une livraison ultérieure (importation).

Les circuits ne s'implanteraient pas dans un vide. Ils reprendraient tout d'abord les réseaux de distribution d'ECOMIN, se brancheraient sur les circuits des coopératives, de ROSEMA, d'EMAVE et de la société de pêche, afin de les compléter selon le besoin. Des arrangements contractuels seraient recherchés avec les coopératives, les organismes, et les entreprises intéressées; des contrats-cadre annuels de caractère indicatif pourraient s'avérer un instrument opportun pour mettre les relations avec les associations de petits et moyens producteurs sur une base plus stable. La création des associations de producteurs permettrait également d'opérer un système de préfinancement de la production garanti par une caution solidaire des participants.

La compétence de la direction centrale d'assurer une desserte régulière des circuits et la compétence des gérants et des comptables dans les points de ramassage et de vente en vue d'inciter l'intérêt des producteurs locaux et de créer la confiance vis-à-vis de la société, sont les pierres angulaires du système.

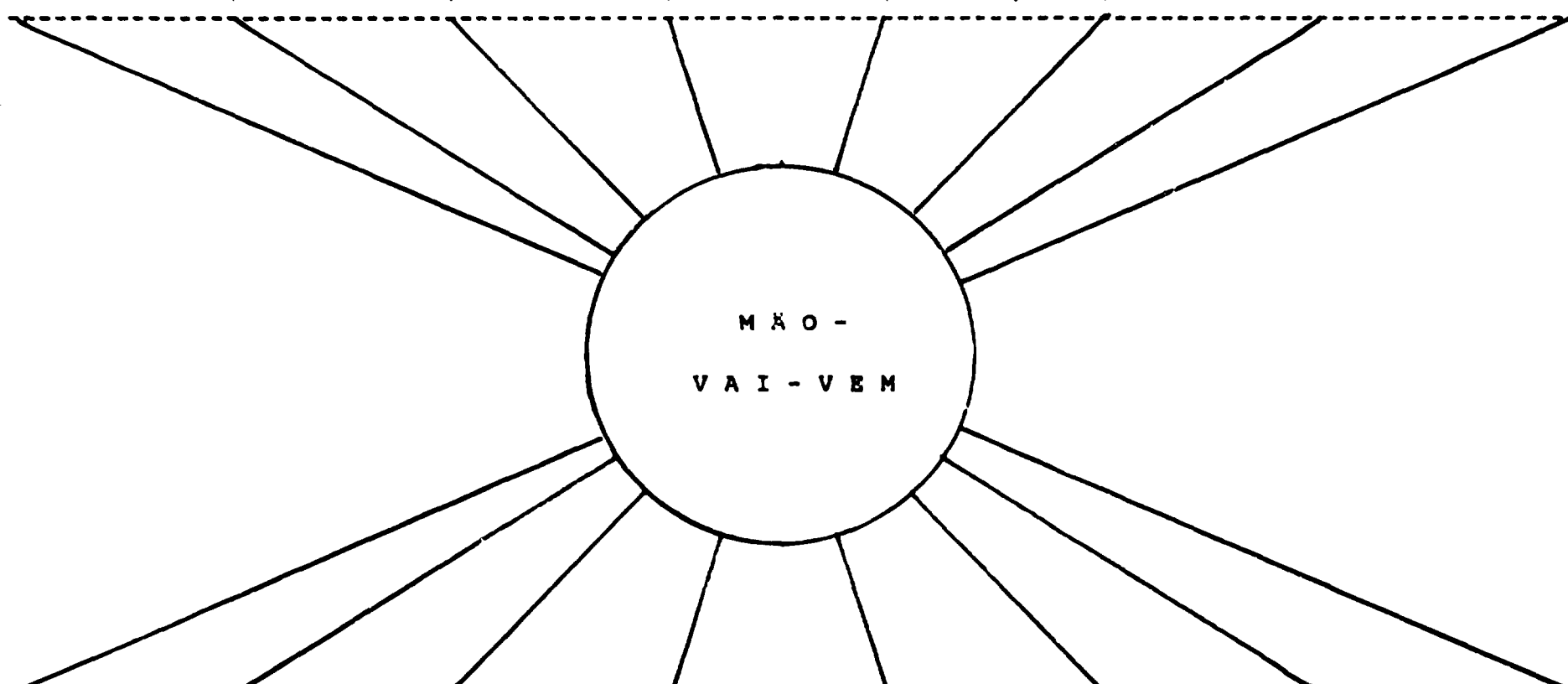
En résumé, la mise en oeuvre des circuits de collecte et de distribution est censée produire les effets positifs suivants:

- augmentation de la production commercialisable grâce à l'effet conjugué de la régularité de collecte et de livraison de marchandises recherchées;
- création des revenus monétaires;
- possibilité de programmation de l'offre et demande suite aux arrangements contractuels;
- regroupement des producteurs pour actions en commun (séchoirs, achats de produits intermédiaires, guichets de crédit rural avec caution collective) renforçant la capacité d'autogestion.

RAYONNEMENT DU RÉSEAU COMMERCIAL MÀO-VAI-VEM

VENTES

PROJETS	PETITS PRODUCTEURS	COMMERCE	CONSUMMATEURS	ENTREPRISES PUBLIQUES	COOPÉRATIVES AGRICOLES	ADMINISTRATION
---------	-----------------------	----------	---------------	--------------------------	---------------------------	----------------



MÀO -
VAI - VEM

PETITES INDUSTRIES	ARTISANS	ENTREPRISES PUBLIQUES	IMPORTATION	COOPÉRATIVES AGRICOLES	PECHEURS	PETITS AGRICULTEURS
-----------------------	----------	--------------------------	-------------	---------------------------	----------	------------------------

ACHATS

IV. CADRE INSTITUTIONNEL ET COMMERCE PRIVÉ

Refonte des institutions

La nouvelle société va s'implanter dans un milieu économique en pleine mutation. Depuis 1985, le Gouvernement a pris nombre de mesures visant la rationalisation de la gestion de l'économie nationale, une approche qui envisage, entre autres, une large ouverture aux initiatives privées, nationales et étrangères. Tous les rouages du système économique se trouvent remis en question et un nouveau cadre institutionnel est en train de naître.

Une libéralisation du commerce extérieur et intérieur a été largement décrétée en vue de l'ouvrir à l'initiative privée. Seuls six produits qui bénéficient de la subvention restent réservés aux importations par le truchement d'ECOMEX-ECOMIN; même ces produits-là peuvent être importés par le commerce privé si le prix et les conditions d'acquisition sont concurrentiels à ceux assurés par ECOMEX. ENCO continue d'exercer le monopole sur l'importation des dérivés du pétrole mais la distribution est considérée pour une gestion indépendante. En somme, avec les quelques exceptions sus-mentionnées, tous les produits sont libres à être exportés, importés et distribués par le commerce privé.

Les modalités opérationnelles de la libéralisation du commerce restent cependant à élaborer et à mettre en application, compte tenu notamment des contraintes imposées par la balance de paiement. En corrolaire, une programmation des importations et une surveillance des prix de produits importés sont des mécanismes inéluctables à mettre en place sans trop tarder. Dans le contexte d'une libéralisation des importations, une révision du tarif douanier s'impose; ses taux convenablement différenciés resteront le seul moyen d'influencer le volume et la structure des importations dans l'intérêt de l'économie nationale (la conversion des taux spécifiques en imposition ad valorem n'a fait que rattraper la dévaluation du tarif mais la structure des taux est périmée et demande une nouvelle appréciation, dans l'optique d'une structuration économique du pays. Un contrôle de marchandises importées s'impose dans l'intérêt des consommateurs (produits avariés, médicaments et produits chimiques internationalement interdits, conserves périmées).

Le régime autorisant les coopératives à disposer d'une partie des recettes d'exportations en devises pour satisfaire leurs propres besoins d'importation pourrait être appliqué à une plus grande échelle pour d'autres producteurs sensibles à ce genre d'incitation à l'exportation.

La taxe à l'exportation du cacao et du café devrait être révisée de façon à assurer aux producteurs un prix plancher d'une part, et une part du prix de vente obtenu sur le marché mondial, de l'autre; dans ces conditions une caisse de stabilisation des recettes, gérée par les producteurs eux-mêmes, est concevable comme un élément d'autogestion.

Une stabilisation de l'environnement financier est de toute première importance -- qu'il s'agisse de l'imposition fiscale, des subventions, du crédit bancaire, ou d'une rationalisation des taux de change. La capacité d'autofinancement des entreprises devrait progressivement se substituer au financement par les fonds centralisés. Les impôts devraient revaloriser leur fonction de rapport principal entre l'entreprise et l'État.

Il est attendu qu'une banque commerciale verra le jour dans un proche avenir et adaptera sa politique de crédit aux besoins divers des clients-opérateurs économiques et notamment au financement de fonds de roulement des petits producteurs (préfinancement des exportations). Le prix du financement du commerce extérieur devrait se rapprocher des taux pratiqués internationalement. L'établissement des guichets de crédit rural, basés sur une caution solidaire des groupement de producteurs, est à considérer à la lumière des expériences d'autres pays africains.

La continuation du système de subventions sur les produits importés sous leur forme actuelle entraîne le maintien de l'ECOMIN comme un rouage de distribution et de comptabilisation de ses opérations aux frais du budget central. Une approche plus directe à atteindre l'objectif social visé par le subventionnement des produits essentiels est suggérée dans l'Annexe n° 11. Elle permettrait de situer l'enjeu politique des subventions au niveau des fiscalités, où il appartient de par sa nature, et de rendre les activités d'ECOMIN superflues.

Afin de favoriser la structuration des petits et moyens producteurs et commerçants il conviendrait d'établir le cadre juridique de "groupement d'intérêts économiques", selon le modèle français, qui est extrêmement simple sur le plan administratif et souple dans son organisation interne.

Les sociétés de droit commun ainsi que les entreprises publiques, devraient être tenues à soumettre le rapport annuel sur la gestion aux commissaires aux comptes, et à désigner une commission de l'assemblée générale pour l'examen des comptes. Un comité de discipline devrait assister le Directeur Exécutif dans l'exercice de son devoir d'assurer le respect des obligations des employés (suspension de la promotion dans le secteur public et suspension des avantages au niveau des entreprises).

La réforme en cours du secteur para-étatique devrait accroître le degré d'autofinancement des entreprises publiques, rendre leur comptabilité davantage transparente, renforcer la responsabilité financière des dirigeants et rétablir une rigueur de gestion. La transparence requise peut être définie comme une façon de gestion qui permet d'anticiper les incidences financières des activités publiques, d'évaluer leurs effets réels et d'identifier les bénéficiaires, d'une part, et ceux qui en subissent les frais, de l'autre part. Ainsi la nouvelle société pourrait s'appuyer sur les clauses des "engagements réciproques" avec l'État qui garantissent un règlement rigoureux des obligations mutuelles.

C'est dans la mesure de l'avancement d'un nouvel environnement économique explicité ci-dessus qu'on rétablira une gestion rationnelle des affaires selon les critères conventionnels de rentabilité même si ceux-ci devraient être modulés pour coïncider avec le bien-être social plus largement conçu.

Il n'en reste pas moins que le cadre législatif actuel est lacunaire, le respect de la légalité peu satisfaisant, de façon que nombre de textes législatifs et réglementaires demeurent inopérants (ECOMIN et ECOMEX n'ont pas de statut, pas de réserves statutaires, les normes d'amortissement ne sont pas respectées, etc). Un contrôle financier et de gestion au niveau des administrations est non existant. Les procédures disciplinaires n'ont pas lieu. L'intervention arbitraire par les autorités dans la gestion des entreprises a entraîné le relâchement de la rigueur de gestion.

Un effort important est alors à mener afin de rétablir "le règne de la loi", faire valoir la légalité à tous les niveaux et renforcer la responsabilité personnelle et matérielle des dirigeants/directeurs.

Il est notamment opportun de formuler un Code des obligations et des droits des entités économiques, établissements publics, coopératives et privés, similaire à ceux qui établissent les règles de conduite économique dans les pays d'économie centralement planifiée ou mixte. Il convient notamment d'assurer que la législation sociale en vigueur soit compatible avec une gestion économique rigoureuse (condition de licenciement à préciser, voir "engagements réciproques").

A court terme, une procédure d'arbitrage trouverait une place utile auprès de la Chambre de Commerce afin de favoriser des règlements extra-judiciaires des litiges. Pour les cas qui resteraient contradictoires, le jugement en matière économique devrait être exécutoire par les procédés simples et rapides.

Réseau commercial

Avant l'indépendance, les produits importés étaient distribués par les circuits commerciaux privés et par les entreprises agricoles. Les produits étaient stockés dans un grand nombre de petits magasins. La production vivrière des petits agriculteurs privés a toujours été commercialisée aux marchés de São Tomé et des villages.

Après l'accès du pays à l'indépendance, le nombre de commerçants s'est réduit, la commercialisation étant assurée par le Gouvernement, aussi bien pour les produits d'exportation et d'importation que pour la production locale. ECOMEX et ECOMIN exerçaient le monopole du commerce extérieur alors qu'ENDIPROL était chargé de la commercialisation des produits locaux provenant principalement des entreprises agricoles, parallèlement avec les marchés locaux.

Annuellement un schéma assignait à chaque arrondissement (distrito) un pourcentage de marchandises essentielles pour distribution, réparties en trois catégories:

- a) produits nationaux: bière, autres boissons, rhum et poisson;
- b) produits importés: lait, farine de blé, viande;
- c) produits importés: sucre, riz, farine de maïs, haricots, sel, huile, tabac.

La clé de distribution par arrondissement était déterminée par le nombre de population et son pouvoir d'achat, le nombre d'établissements commerciaux et le type de produit:

Agua Grande (São Tomé, capitale)	30%
Mé-Zochi	22%
Lobata	11%
Cantagalo	9%
Lemba	7%
Caué	4%
Pagué (Principe)	10%
Réserves spéciales	7%

La distribution s'effectuait par des voies bien distinctes dont le commerce privé et les coopératives agricoles à caractère d'entreprises publiques et les magasins d'ECOMIN constituaient la trame principale à laquelle se liaient les réseaux de boucheries et de poissoneries et les points de vente attachés aux divers services administratifs (farine, poisson).

Distribution de produits alimentaires
(nombre de commerçants)

PRODUITS	Commerce Privé	Coopératives	ECOMIN	Points de vente spécialisés	Administration
Savon	18	7	3
Boissons	4	13	3
Rhum		13	3
Lait	17	13	2
Farine de blé	54	13	1
Sucre, riz, farine de maïs, haricots, sel					
huile, tabac	19	9	2
Viande	10	..
Poisson	..	13	1	12	10

Source: Critério básico de distribuição 1986.

Les délais de facturation et des paiements étaient fixés, avec les pénalités pour les retards. Sous les contraintes économiques que subissait le pays, le système reflétait essentiellement le souci d'assurer un minimum de satisfaction des besoins fondamentaux dans l'ensemble du territoire et une répartition équitable du chiffre d'affaires dans les réseaux commerciaux existants. La prédominance de l'intervention administrative en fut la conséquence logique.

La demande d'importation en 1987 (année d'une sévère contrainte de la balance des paiements) était à la concurrence de 30.7% déterminée par les entreprises publiques, de 23.4% par les projets en cours d'exécution et de 21,0% par les entreprises privées.

IMPORTATION 1987
(1000 Db)

		Tctal	%
Projets	taxée	4.941	
	exonérée	171.881	23,4
Administrations	taxée	22.394	
	exonérée	72.925	12,4
Entreprises publiques	taxée	163.468	
	exonérée	67.498	30,7
Entreprises privées	taxée	26.814	
	exonérée	131.899	21,0
Commerce privé	taxée	68.958	
	exonérée	4.535	9,8
Divers	taxée	7.326	
	exonérée	12.876	2.7
T O T A L		754.605	100%

Il convient de noter que la plus grande partie des importations d'entreprises privées revient à MIRAMAR, EQUATORIAL, et aux fournisseurs des projets, ce qui explique également le pourcentage élevé des exonérations.

Un recensement effectué à partir des écritures fiscales des années 1985-1987 fait état de 206 établissements commerciaux dont 17 à Principe (voir Annexe 12). Ce nombre englobe également quelques activités industrielles, artisanales et services (restaurants, pompes funèbres, fabrication de meubles, imprimerie, etc.).

Le secteur commercial comprend un noyau de 12 commerçants ayant le chiffre d'affaires supérieur à 10 millions Db et 8 commerces avec les ventes entre 5 et 10 millions Db; cette polarisation traduit une grande dispersion du petit commerce de détail qui coexiste et vitote avec les grossistes, les derniers généralement engagés aussi dans les ventes au détail.

A un marché restreint correspond un commerce général de détail sans spécialisation, si on fait l'abstraction des services, de la production artisanale, des pharmacies, des ventes de matériaux de construction et de quincaillerie, de librairie et d'imprimerie.

Dans le produit intérieur brut le commerce privé (hôtellerie comprise) et les services, représentent 11,4% (282 millions de Db) en 1986, donc une source non négligeable de revenus et une certaine capacité contributive.
(Source: Planification Centrale).

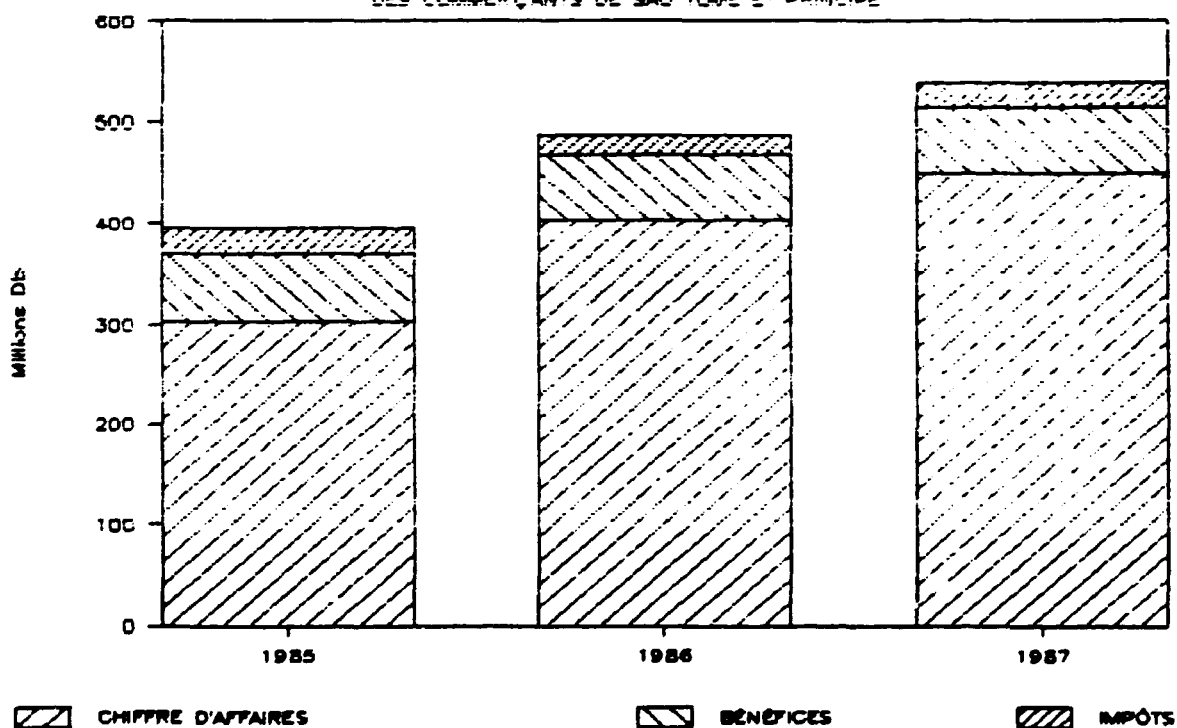
Importance économique du secteur commercial privé

milliers Db	1985	1986	1987
<u>Chiffre d'affaires</u>	302.977	378.477	449.406
dont 12 Commerçants	133.547	212.820	276.227
%	44,1%	56,3%	61,5%
<u>Bénéfices</u>	68.028	64.010	64.249
dont 12 Commerçants	23.987	23.218	34.654
%	35,3%	36,3%	54,1%
<u>Ratio Bénéfices/Chiffre d'affaires</u>	22,4%	16,9%	14,3%
dont 12 Commerçants %	17,9%	10,9%	12,6%
<u>Impôt sur bénéfices</u>	20.757	20.828	23.809
dont 12 Commerçants	13.798	9.158	15.330
%	66,3%	43,6%	64%

EVOLUTION DES COMPTES D'EXPLOITATION
DES 266 COMMERÇANTS DE SÃO TOMÉ ET PRÍNCÍPE

Milliers Db	1985	1986	1987
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	362977	463162	445225
TOTAL BÉNÉFICES	60028	64616	64249
TOTAL IMPÔTS	24753	20628	23811
MOYENNE CHIFFRE D'AFFAIRES	1457	1930	2160
MOYENNE BÉNÉFICES	321	306	369
MOYENNE IMPÔTS	119	103	114
BÉNÉFICES/CHIFFRE D'AFFAIRES	22.5%	15.9%	16.3%
IMPÔTS/CHIFFRE D'AFFAIRES	8.2%	5.2%	5.3%
IMPÔTS/BÉNÉFICES	36.4%	32.5%	37.1%

EVOLUTION DES COMPTES D'EXPLOITATION
DES COMMERÇANTS DE SÃO TOMÉ ET PRÍNCÍPE



On remarque que la tendance à la concentration s'accroît et les 12 grandes maisons ont augmenté leur part du marché à 61,5% en 1987 contre 44,1% en 1985. Les contraintes économiques des dernières années ont probablement pesé plus lourdement sur les commerçants qui n'ont pas une surface financière suffisante.

En ce qui concerne les bénéficiaires déclarés (avant impôts) une baisse du ratio bénéfice/chiffre d'affaires apparaît de 22,4% à 14,3% entre les années 1985 et 1987. On note que pour le grand commerce ce ratio est inférieur au commerce dans sa totalité.

Les 12 grands commerces sont les plus importants contributeurs de l'impôt sur les bénéfices, presque deux tiers de l'ensemble du secteur. En effet, un nombre croissant d'établissements déclarent un bénéfice nul (23 en 1985, 52 en 1986 et 59 en 1987) alors qu'un nombre similaire est exonéré de taxation (23 en 1985, 56 en 1986 et 52 en 1987).

Le secteur privé de commerçants, de petits producteurs, de prestations de service, forme une masse informe et émiettée, incapable de formuler ses avis et préoccupations. Par le passé, le secteur privé vivait en marge des activités économiques des entités publiques. Il subissait la législation et la réglementation sans faire valoir ses intérêts.

L'avancement d'une gestion économique du pays étant étroitement lié à une large participation de toutes ses forces vives, une structuration adéquate du secteur privé s'impose afin qu'il puisse:

- .. se prononcer sur la législation et réglementation en cours d'élaboration;
- .. prendre l'initiative en vue d'une promotion professionnelle avec l'appui de l'administration;
- .. promouvoir l'auto-gestion au sein des groupements d'intérêts économiques;
- .. mener les activités en commun (commercialisation, exportation, conditionnement, contrôle de qualité);
- .. entreprendre les investissements en commun (chambres froides, séchoirs, traitement de produits) et gérer leur exploitation;
- .. organiser les crédits et assurances mutuels avec garantie solidaire des participants.

Les coopératives agricoles, qui en sont capables, devraient renforcer les éléments d'autogestion dans leur fonctionnement. La forme habituelle d'association professionnelle pourrait être complétée par la formule administrativement plus simple et peu formelle de groupements d'intérêts économiques qui conviendrait aux petits groupes de producteurs. Une législation appropriée devrait faciliter au maximum des démarches et contraintes administratives des regroupements.

Enfin, une Chambre de Commerce et de l'Industrie est appelée à constituer l'organisme qui chapeautera les associations et les groupements et assumera les fonctions dans l'intérêt de l'ensemble du secteur privé et se fera son porte-parole face aux administrations et dans ses relations extérieures.

V. GESTION DE LA TRANSITION

Echelonnement de la réalisation des changements

Dans le processus de la restructuration des réseaux commerciaux il convient de concevoir une période suffisante de transition afin de faciliter l'ajustement des habitudes et des mentalités aux opérations dans un marché de libre concurrence de plus en plus affranchi des contraintes administratives et de la prédominance du secteur public.

Il s'agira d'une approche pragmatique qui fera l'usage de toutes les filières utiles de l'ancien système pour introduire progressivement des nouveaux éléments dont on attend l'amélioration des rouages économiques du pays.

Dans une première phase (année 1989), ECOMIN continuera d'assurer l'achat et la distribution des produits subventionnés par les truchements et points de vente actuels. Les ventes de poisson utiliseront pour l'essentiel un réseau spécial, ainsi que les ventes de viande qui auront lieu dans les boucheries agréées. Le Programme Alimentaire Mondial (PAM) envisage de sauvegarder l'approvisionnement direct de ses projets. Egalement, en attendant que l'avenir des coopératives agricoles se profile plus nettement il paraît préférable qu'elles maintiennent leurs propres filières d'échanges quoique défailtantes, quitte à les soutenir progressivement par les circuits de la nouvelle société mixte.

Parallèlement avec la reprise de ses éléments anciens, on s'attend que le commerce privé va s'activer dans la mesure où une libéralisation des importations lui ouvrira un plus large choix d'opérations.

En même temps, la nouvelle société mixte (MÃO VAI-VEM) verra le jour et élargira progressivement son intervention sur le marché en concurrence avec le commerce privé. Simultanément, MÃO VAI-VEM reprendra les activités d'exportation d'ECOMEX.

La première phase va mettre à l'épreuve la capacité du commerce privé d'assurer l'approvisionnement de la demande nationale et le besoin d'intervention de MÃO VAI-VEM sur les lacunes éventuelles.

La première moitié de l'année 1989 serait marquée par le perfectionnement du cadre institutionnel et notamment: révision du tarif douanier, constitution de la Chambre de Commerce et de l'Industrie, promotion des associations professionnelles et des groupements d'intérêts économiques, mise en place d'un système de programmation des importations, mise en fonctionnement d'une surveillance des prix de produits importés, et formation intensive des cadres.

Dans la deuxième phase (1990) qui chevauchera cependant sur certains points avec la première, la structuration du secteur commercial avancera sur l'ensemble des mesures envisagées:

- i) ECOMIN perdra sa raison d'exister vu que le problème de subventionnement sera résolu d'une façon ou d'une autre;
- ii) le commerce privé renforcera ses activités l'importation et de distribution sur l'ensemble des produits importés;
- iii) MÃO VAI-VEM élargira le champs de ses interventions sur le marché d'importation et de distribution et renforcera notamment son rôle comme fournisseur des coopératives, des projets, des entreprises publiques et des administrations; en même temps MÃO VAI-VEM fera un effort pour se rapprocher des petits et moyens producteurs afin d'assurer les achats pour leur compte;
- iv) en même temps MÃO VAI-VEM commencera à mettre en oeuvre des circuits de collecte de produits alimentaires nationaux et la distribution de ceux-ci, ainsi que la vente des produits manufacturés nationaux et importés. Cette activité sera précédée d'un important travail de prospection afin de déterminer les zones de collecte et de vente et de construire des installations nécessaires (stockage, chambres froides), d'établir les relations avec les fournisseurs de produits en puissance et de mettre au point l'organisation des transports.

Dispositif d'intervention

Le processus de la transition ne saurait être laissé à lui même dans l'espérance que le jeu du marché règlera au mieux les problèmes pour tous les intéressés. Au contraire, une gestion rigoureuse de la transition est inéluctable car les défaillances éventuelles de l'approvisionnement risqueraient de compromettre la crédibilité des changements en cours de réalisation.

Il convient alors de mettre en place un dispositif de transition dont les éléments essentiels seraient:

- i) constitution d'un groupe de programmation des importations auprès du Ministre de l'Economie et des Finances;
- ii) établissement d'une unité de contrôle, de programmation et de surveillance («monitoring») des importations dans le cadre de la Direction du Commerce;
- iii) mise en place de la surveillance des prix au niveau de la douane.

Le groupe de programmation comprendrait les responsables des organismes principalement concernés, notamment:

- .. Ministère de l'Economie et des Finances
- .. Direction du Commerce
- .. Banque Nationale de São Tomé et Príncipe
- .. Direction des Travaux Publics
- .. Ministère de l'Agriculture
- .. Chambre de Commerce et de l'Industrie.

Le groupe aurait pour mandat:

- i) établir un bilan prévisionnel trimestriel des recettes et des dépenses en devises convertibles et de la situation sur les comptes de compensation («clearings») bilatéraux;
- ii) déterminer la demande
 - .. des importations récurrentes de produits essentiels
 - .. des importations d'autres produits:
- iii) établir une réserve d'intervention selon l'encours anticipé des recettes de devises;
- iv) fixer le montant des licences spécifiques et le plafond des licences ouvertes à distribuer aux importateurs selon les critères à déterminer (entente entre les importateurs ou adjudication au plus offrant).

Ayant établi le bilan prévisionnel des disponibilités en devises et de la demande d'importation, le groupe établira:

- a) un contingent d'importation trimestriel;
- b) une réserve de sécurité et d'intervention.

A noter que le contingent d'importation trimestriel sera réparti en:

- a) importations de produits de première nécessité à réaliser en base de licences spécifiques;
- b) autres marchandises à importer sur les licences couvertes («open general licence»), pour lesquelles un plafond mobile sera indiqué pour être périodiquement modifié en fonction de l'encours des devises; les licences couvertes ont principalement pour but de permettre une intervention en temps utile; la procédure d'octroi de licences couvertes doit être simplifiée au maximum.

Il convient de noter que ce type de contrôle des importations (open general licence) est internationalement assimilé à la libéralisation, car la possibilité implicite de limiter les importations n'aurait pas lieu que pour sauvegarder l'équilibre de la balance de paiement, objectif légitime à la lumière des textes internationaux en application. A fortiori, ce type de contrôle devrait être conforme aux engagements du pays dans le contexte de la politique d'ajustement structurel.

Dans le cadre du régime ci-dessus, l'intervention de la société MÃO VAI-VEM entrera en jeu -- les proforma contrats en main -- en demandant notamment l'allocation des licences spécifiques pour l'approvisionnement des coopératives, des entreprises publiques et des administrations. En même temps, elle demandera un quota global des licences couvertes à la concurrence de 10-15% du contingent trimestriel pour pouvoir intervenir sur le marché afin d'assurer son approvisionnement régulier et de contrecarrer les pénuries artificielles et ententes spéculatives et de faciliter ainsi un meilleur fonctionnement du marché malgré son exigüité.

Quant à la réserve de sécurité et d'intervention elle sera établie à la concurrence de 7% de l'encours anticipé des devises. Une concertation aura lieu parmi les principaux importateurs intéressés. La Chambre de Commerce assurerait à son tour la concertation parmi les importateurs privés dans le but d'une certaine spécialisation, d'un groupage et d'une coordination des achats.

Il est entendu qu'à une plus longue échéance, les licences ouvertes pourraient être mises en adjudication au plus offrant au cours des ventes périodiques surveillées conjointement par la BNSTP (ou sa branche commerciale), la Direction du Commerce et la Chambre du Commerce et de l'Industrie.

La Direction du Commerce (service de contrôle des importations) sera le point central du régime avec les attributions suivantes:

- i) établir un échéancier prévisionnel des importations selon les dispositions du Ministre de l'Économie et des Finances;
- ii) émettre deux catégories de licences, spécifiques et couvertes, dans la limite des plafonds du Ministère de l'Économie et des Finances et selon la grille de répartition établie moyennant la concertation entre les importateurs; à plus long terme, préparer en coopération avec le BNSTP et la Chambre de Commerce, des ventes de licences ouvertes au plus offrant au cours des adjudications publiques;
- iii) suivre de façon continue la réalisation des licences, préparer les états mensuels (commande, date de livraison, prix, frais de transport, mode et date de paiement, répartition de la licence en plusieurs lots, etc., signaler les écarts importants de l'échéancier prévisionnel; alerter, au besoin, par la voie hiérarchique, le Ministère de l'Économie et des Finances et la BNSTP.

Ce service suivra continuellement l'évolution des importations, signalera les anomalies dans l'approvisionnement du marché et donnera l'impulsion, au besoin, à la convocation du groupe consultatif pour aborder les problèmes en temps utile.

Un service de surveillance des prix de produits importés complétera opportunément le dispositif d'intervention afin d'empêcher la fraude sur la perception par la sousfacturation et la fuite des devises par la surfacturation, irrégularités qui prolifèrent grâce aux filiations avec les fournisseurs.

Établi au niveau de la douane, le service aura les attributions suivantes:

- i) établir une liste de 20-25 produits ou groupes de produits ayant une incidence majeure dans les importations et établir un système de documentation sur chacun d'eux;
- ii) à cet effet, établir une collecte d'information à partir des publications spécialisées, des enquêtes auprès de divers fournisseurs, des achats réalisés par MAO VAI-VEH, service d'information commerciale du Centre de Commerce International, etc.;
- iii) procéder à un recoupement et à une analyse des informations recueillies afin d'établir des "prix repères" pour chaque produit; établir des "écarts-type" ou déviations tolérées, au-delà desquels une vérification serait engagée entraînant la demande des pièces justificatives supplémentaires de la part de l'importateur. Bien entendu, un traitement informatique de ces données est indispensable.

Il est évident que l'information sur les prix rendra des services appréciables lors des achats par les entreprises publiques, administrations et coopératives qui n'ont pas d'habitude la possibilité d'apprécier la justesse des prix auxquels elles achètent. Ainsi le service de surveillance des prix peut aider à faire d'importantes économies sur les grands contrats et devrait être régulièrement consulté notamment lors de la conclusion de grands contrats.

ECHELONNEMENT DES CHANGEMENTS

TRANSITION	1 9 8 3				1 9 9 0			
	1er TRIMESTRE	2ème TRIMESTRE	3ème TRIMESTRE	4ème TRIMESTRE	1er TRIMESTRE	2ème TRIMESTRE	3ème TRIMESTRE	4ème TRIMESTRE
ECOMIN	← importation de produits subventionnés →				designation des liquidateurs	dépôt du bilan	cession des actifs à NAO-VAI-VEN	-000-
ECOMEX	designation des liquidateurs	dépôt du bilan	cession des actifs à NAO-VAI-VEN	-000-	-000-	-000-	-000-	-000-
NAO-VAI-VEN	<ul style="list-style-type: none"> constitution de la société "engagements réciproques" avec le Gouvernement 	<ul style="list-style-type: none"> reprise des activités d'exportation prospection et mise en operation des circuits de collecte et de distribution intervention en produits de large consommation importés selon besoin 			<ul style="list-style-type: none"> élargissement des activités d'intervention sur produits importés libération du capital social à 80%: augmentation du capital de roulement investissement dans l'équipement des circuits commerciaux (chambres froides, capacités de stockage, balances, récipients) appui financier aux petits producteurs (aires de séchage, stockage) 			
COMMERCE PRIVE	importation sur licences spécifiques et ouvertes: programmation et concertation				différentiation des sources d'approvisionnement			
PRODUCTEURS PRIVES	constitution des groupements professionnels		constitution de la Chambre de Commerce et de l'Industria		consolidation des groupements; lancement des activités en commun (groupage d'approvisionnement, contrôle de qualité, conditionnement, promotion des exportations)			
ENTREPRISES PUBLIQUES	programmation des importations: achats récurrents et autres		autonomie de gestion: mise en application		consolidation de la gestion autonome (autofinancement): renforcement du contrôle financier réduction des coûts de fonctionnement			
COOPERATIVES AGRICOLES	programmation des importations et des exportations		contrats-cadre avec NAO-VAI-VEN concernant importations et exportations		renforcement de l'autonomie de gestion promotion de la production alimentaire: branchement sur les circuits NAO-VAI-VEN			
ETAT: CADRE INSTITUTIONNEL	programmation des importations au niveau du Ministère de l'Economie et des Finances		création d'une banque commerciale: adoption de sa politique de crédit		suppression des subventions		révision des fiscalités	
	contrôle des importations: mise en oeuvre		révision du tarif douanier		mise en oeuvre du contrôle financier du secteur public		entrée dans la zone franc	
	contrôle des prix: mise en oeuvre				adhésion à l'UDEAC			
ASSISTANCE TECHNIQUE: FORMATICH	techniques d'importation: CCI		politique commerciale: cours du GATT		calcul des coûts et formation des prix: CCI		gestion des stocks: CCI	
	simulification des procédures et documents relatifs au commerce extérieur: CNUCED--FALPRO		Plan comtable: séminaire EE;		politique commerciale: cours du GATT		arbitrage commercial: CNUCED/CCI	
	importation de produits essentiels: CNUCED		gestion de circuits commerciaux NAO-VAI-VEN: MISROS				Plan comtable, suite: CCI	
							promotion des exportations: CCI	

VI. BESOINS D'ASSISTANCE TECHNIQUE

Un programme d'assistance technique sera greffé sur la réalisation des mesures suggérées dans l'étude. A l'exception des deux interventions ponctuelles, technique d'achat de produits de première nécessité et la mise à jour du dossier d'adhésion éventuelle à l'UDEAC, le programme aura pour but de créer un environnement institutionnel adapté à la libéralisation du commerce intérieur et extérieur, à savoir:

1. Programmation des importations:

Mise en place d'une méthodologie et d'une technique de programmation et de surveillance («monitoring») des importations nécessaire pour la gestion d'un régime de plus en plus libéral de licences..... 3 semaines

2. Technique d'achat des produits de première nécessité:

Appel à l'intervention pour la farine, le sucre, l'huile végétale et le lait, en vue de réduire le coût des achats.
..... 1 semaine

3. Mise en place d'un service d'information commerciale:

A s'attacher à la Chambre de Commerce (identification de nouvelles sources d'approvisionnement, notamment pour les 26 produits prévus pour l'intervention par la nouvelle société mixte; information ponctuelle sur les marchés de produits non-traditionnels exportables; gestion des coûts et formation des prix).
..... 2 mois

4. Révision du tarif douanier:

Seul moyen d'intervenir sur le volume et la structure des importations libéralisées, le tarif douanier doit être restructuré pour refléter la politique économique actuelle du pays. Il convient de noter que la récente conversion des taux spécifiques en taux ad valorem n'a fait que rattraper la

dévalorisation antérieure des taux, opération technique préliminaire qui ne satisfait pas aux objectifs fondamentaux. La mise en place d'un tarif linéaire (30%) serait, bien entendu, administrativement simple, mais priverait le Gouvernement du moyen de faire valoir ses choix, et abandonnerait les répercussions économiques aux forces du marché; cette option ne semble pas être conforme aux préoccupations du Gouvernement. Le degré de protection de la production alimentaire nationale est certainement à formuler.

..... 3 - 4 semaines

5. Surveillance des prix:

Un service de surveillance des prix est à établir au sein de la Direction des douanes afin de contrecarrer les pratiques de sous-facturation et de surfacturation et de faciliter l'appréciation de la justesse des prix d'achat, notamment lors des contrats importants, par les administrations, projets, entreprises d'État, coopératives agricoles, etc..... 2 semaines

6. Simplification des documents et des procédures du commerce extérieur:

Les procédures d'octroi de licences d'importation, d'allocations de devises, d'exportation, de dédouanement et de statistiques sont à simplifier, ce qui permettra l'utilisation d'une documentation standardisée; le service de facilitation du commerce extérieur de la CNUCED (FALPRO) dispose des formules susceptibles d'être adaptées aux conditions de tous les pays. 2 semaines

7. Chambre de Commerce et de l'Industrie:

Dès la constitution de la Chambre de Commerce et de l'Industrie, les divers services sont à mettre en fonctionnement dont en particulier celui des informations commerciales (voir ci-dessus) et de promotion des exportations. 2 mois

8. Législation:

Création d'un cadre juridique approprié, consolidation de la législation en vigueur, révision des textes d'application et élaboration d'un code des obligations des entités étatiques sont indispensables pour rétablir le respect de la loi dans le domaine économique et relever la responsabilité des cadres dirigeants à tout niveau de commandement. S'impose également l'élaboration des procédures d'arbitrage commerciale au sein de la Chambre de Commerce et de l'Industrie..... 3 - 4 semaines

9. Formation:

Stage de 2 cadres en matière de politique commerciale dans les cours du GATT. 2 fois 3 mois

10. Gestion MÃO VAI-DEM:

Gestion des circuits de collecte et de distribution de la société MÃO VAI-DEM par un expert gestionnaire et un comptable 2 fois 12 mois

11. Adhésion à l'UDEAC:

Mise à jour du dossier d'adhésion éventuelle de São Tomé et Príncipe à l'Union Douanière et Économique de l'Afrique Centrale (l'UDEAC). 10 jours

12. Formation des comptables:

Organisation d'un séminaire sur le Plan Comptable type des pays d'Afrique francophone..... 3 - 4 semaines

Note:

Une requête au PNUD a déjà été faite pour l'assistance technique dans ce secteur utilisant les fonds SIS de l'ONUDI.

E C O M I N
Situação do Património 1987
 (Valor em Milhares de Dobras)

ACTIVO	PASSIVO
<u>IMOBILIZAÇÕES CORPOREAS</u>	
1. Meios Fixos e Bens Imobilizados investidos	1. Fundo de constituição própria da Empresa
18.139,1	238.568,3
1.1 Edifícios para armazém	1.1 Fundo de constituição da Empresa
35,0	200.000,0
1.2 Meios materiais e Transportes	1.2 Fundo de Amortização dos meios fixos
8.449,8	3.164,5
1.3 Máquinas e Ferramentas	1.3 Fundo Social
6.445,3	34.164,6
1.4 Móveis e Utensílios de S.Tomé	1.4 Fundo de Reserva
2.983,5	1.239,1
1.5 Móveis e Utensílios Príncipe	2. Financiamento do O.C.E.
225,4	1.319,0
<u>IMOBILIZAÇÕES FINANCEIRAS</u>	
2. Imobilizações financeiras	3. Obrigações Transações e outros Pontos
29.985,3	400.760,2
2.1 Participação de Capital Associado	3.1 Fornecedores
500,0	261.552,9
2.2 Meios circulantes existentes	3.2 Devedores e Credores
29.485,3	139.120,0
2.2.1 Mercadorias	3.3 Salários a Pagar
28.969,3	87,2
2.2.2 Embalagens Retornáveis	4. Resultados
516,0	25.632,7
3. <u>MEIOS MONETARIOS DISPONIVEIS</u>	T O T A L
80.219,4	666.280,2
3.1 Caixa	
127,9	
3.2 Depósitos no BNSTP	
62.961,7	
3.3 Depósitos para fins específicos	
15.684,8	
3.4 Depósitos no BNSTP c/Fundo Social	
1.445,0	
4. <u>MEIOS MONETARIOS REALIZADOS</u>	
537.936,2	
4.1 Fornecedores	
1.428,5	
4.2 Clientes	
530.996,6	
4.3 Devedores e Credores Diversos	
5.991,0	
T O T A L	
666.280,2	

Tableau nº 2

E C O M E X
 Situação do Património 1986
 (Valor em Milhares de Dóbras)

ACTIVO		PASSIVO	
1.		1. Clientes	573,3
	CAIXA	2. Fornecedores	4.147,5
	Depósitos em Bancos (Dep. à Ordem)	3. Devedores e Credores Diversos	76,0
	Outros meios monetários e Documentos de valor (Fundo Permanente)	4. Empréstimos obtidos do BNSTP	293.164,1
	Embaixada da RDSTP em Lisboa	P/linha de crédito de apoio à exportação	193.164,6
	Depósitos em Bancos para fins específicos	P/linha de crédito de apoio à Importação	99.999,5
2.		5. Débitos a médio e longo prazo	1.061.032,5
	CRÉDITO A CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZO	Empréstimos obtidos do BNSTP para:	
		Liquidação de créditos Jocumentários	315.000,0
	- Clientes	Empréstimos obtidos do BNSTP para:	
	- Fornecedores	Carta contrato	746.032,5
	- Devedores e Credores Diversos	6. Contas a regularizar	15,6
	- Transações com Ministério e dependências	7. Fundo de Amortização	303,3
	- Aquisição da nova fábrica de Cerâmica	8. Outros fundos de reserva	3.000,0
	- Contas a regularizar	9. Resultados Líquidos	15.713,8
3.		Result. de exercícios anteriores	12.182,5
	MERCADORIAS	Result. Corrente de Exercícios	3.531,3
		10. Proveitos antecipados por vendas de Importações	91.697,5
4.			
	EQUIPAMENTOS ADMINISTRATIVOS E VIATURAS		
		TOTAL ORIGEM	1.469.724,1
	TOTAL UTILIZAÇÃO		

TABLEAU N° 3

ECOMIN: Resultado das operações e relações com o O.G.E. (em milhões de dobras)

RUBRICAS	ANOS								
	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988*
Vendas	775,5	74,4	766,3	535,9	500,7	647,7	349,6	245,3	480,5
Compras	646,4	472,9	539,2	424,4	336,8	507,0	294,6	158,3	359,5
Despesas de operações	---	---	97,3	30,3	92,7	72,9	15,7	27,5	20,3
Subvenção	100,1	107,0	73,1	9,7	---	4,7	---	---	160
Resultado	8,5	56,1	56,7	71,6	71,3	63,2	29,6	7,7	4,4
Transferência ao O.G.E.	---	6,8	44,9	45,4	57,3	57,0	50,5	23,7	3,9
Imposto	---	---	---	5,7	0,1	5,7	1,0	0,1	0,1

* PREVISÃO

Fonte: Empresa do Comércio Interno (ECOMIN)

TABLEAU N° 4

ECOMIN: Gastos de operações e gastos fundamentais
(em milhões de Dobras)

RUBRICAS	ANOS					
	1986	%	1987	%	1988*	%
Volume de negócios	349,6		245,3		480,5	
Total gastos operações	15,7		27,5		20,3	
Salários	11,1	70	14,4	53	15,5	73
Gastos com transporte	1,8	11	6,7	25	2,7	13
Gastos de administração	1,2	7	0,8	3	0,6	2,9
Gastos financeiros	0,4	2	0,1	0,3	0,1	0,4
Amortizações técnicas	0,8	5	0,3	1	0,3	1,4

* PREVISÕES

ECOMEX: Resultados das Operações (em milhares de dobras)

	1984	1985	1986
A. PROVEITOS			
Proveitos pelas vendas de exportação	468.084,7	378.633,2	314.665,4
Proveitos pelas vendas de importação	575.854,6	334.310,0	159.809,1
Proveitos financeiros (comissões de exportação, reembolsos, reposições, indenizações, seguros e diversos)	20.724,3	12.121,1	9.569,1
Outros proveitos	---	---	52.220,9
Existência no final do exercício	153.200,0	167.133,0	284.673,6
SOMA	1.217.863,6	892.197,3	820.928,4
B CUSTOS			
I Compras de produtos de exportação	260.306,7	265.879,9	351.127,5
Compras de mercadorias de importação	550.067,0	332.552,6	160.331,4
Existência no início do exercício	163.214,5	153.200,0	167.133,0
SOMA	973.587,8	751.650,5	686.571,9
II Gastos Financeiros			
Juros Bancários	80.314,0	44.817,6	46.661,4
Despesas financeiras com exportação	120.476,1	89.901,2	76.148,6
SOMA	200.750,1	134.718,8	122.810,0
III Outros gastos			3.289,1
IV Despesas Administrativas			
Consumo de materiais e mercadorias	128,7	190,2	301,6
Seguros "A COMPENSADORA"	51,6	44,4	---
Gastos com o pessoal	3.010,5	2.742,0	2.782,5
Trabalhos e Fornecimentos a serviços prestados	233,2	264,3	166,5
Gastos gerais de Administração	1.636,3	1.124,7	1.011,2
Gastos c/ transportes e deslocações	403,4	134,5	180,9
Encargos comerciais causa das vendas	---	---	3,0
SOMA	5.468,7	4.500,1	7.734,8
RESULTADO (A - B)	38.057,0	1.327,9	3.851,7
VOLUME DE NEGOCIOS	810.373,0	598.459,5	515.938,5

TABLEAU N° 6

ECOMIN: Devedores (em milhares de dobras)

DESCRIÇÃO	ANOS			
	SALDO 1987	1986	1987	1988
Estado	285.373,1	382.675,7	285.373,1	206.001,1
Particulares	55.042,5	50.507,2	55.042,5	65.218,0
Contas a regularizar	120.789,6	191.759,9	120.789,6	---
Empresas	135.538,4	110.061,1	135.530,4	131.434,6
E. Agrícolas	5.973,9	12.804,8	5.973,9	18.195,5
A Compensadora	4,2	4,2	4,2	4,2
Construtora E.E.	59.672,0	59.672,0	59.672,0	59.672,0
Del. ECOMIN	29.642,1	---	29.642,1	---
ECOMEX	185,9	185,9	185,9	187,7
EMAE	6.551,8	6.551,8	6.551,8	6.015,1
EMAVE	6,6	6,6	6,6	6,6
EMCOR	---	---	---	8.064,2
EMCERA II	1.994,5	1.994,5	1.994,5	1.994,5
EMECINE	---	---	---	---
ENDIPROL	1.069,2	1.069,2	1.069,2	1.069,2
EMOTEL	4.850,1	5.031,9	4.850,1	4.946,6
EMPESCA	17.580,5	18.831,1	17.580,5	17.580,5
ENAMED	---	---	---	---
ENATEL	125,3	151,7	125,3	125,3
ENCO	50,5	50,5	50,5	50,5
ROSEMA	---	121,4	---	---
TRANSCOLMAR	1.005,4	319,9	1.005,4	88,1
TOTAL	596.743,6	735.003,9	596.735,6	336.432,1

TABLEAU N° 7

ECOMEX: Devedores e Credores
(em milhares de dobras)

	DEVEDORES			CREDORES
	SALDO/87 Novembro	1986	1987 Novembro	1987 Novembro
ESTADO		896.919		
PARTICULARES				
EMPRESAS		591.940		
E. AGRICOLAS		2.513		125.516
A COMPENSADORA	387	81	387	
CONSTRUTORA EE	128.577	162.577	128.577	
ECOMIN	253.414	220.466	253.414	
ECOMEX		0		
EMAE	32.494	22.589	32.496	
EMAG	2.019	2.029	2.019	
EMAVE	130.578	0	130.578	
EMCAR	43.178	43.182	43.178	
EMCOR		0		
EMCERA I	2.297	0	2.297	
EMCERA II		2.297		
EMECINE	106	106	106	
EMDIPROL				
EMOTEL	690		690	
EMPESCA	102.268	102.268	102.268	
ENAMEMED	5.459	5.459	5.459	
ENATEL		1.948		634
ENCO				
ROSEMA	429.941	49.526	42.941	
TRANSCOLMAR		1.000		
TOTAL	785.309	2.105.850	744.410	126.150

ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES
entre le Gouvernement de la RDSTP et la Société MAO VAI-VEM

Le Gouvernement de la RDSTP et la société MAO VAI-VEM sont convenus de promouvoir toutes les mesures susceptibles de favoriser la poursuite de l'objet social de la société en accord avec la politique économique et sociale du Gouvernement. Dans ce but

A. La société MAO VAI-VEM prend en particulier les engagements suivants:

1. assurer une surveillance régulière de l'usage rationnel des équipements et des fonds d'opération et présenter, à cet effet, au Conseil d'Administration un rapport bimensuel sous forme d'un tableau de bord permettant d'apprécier continuellement la performance de l'entreprise;
2. mettre en application une comptabilité conforme aux standards du système simplifié de l'OCAM ainsi que les procédés analytiques appropriés;
3. présenter les états financiers dans un délai de 3 mois suivants la fin de l'exercice, avec une analyse approfondie du bilan et des comptes d'exploitation;
4. assurer la dotation régulière des fonds statutaires; veiller à l'alimentation et à l'usage rationnel des fonds sociaux en conformité avec la législation sociale en vigueur;
5. établir en particulier les tableaux d'amortissement des immeubles et des équipements avec un programme et un calendrier de leur entretien;
6. mettre en place un système de programmation des importations en coopération avec les autorités concernées et le secteur privé afin d'assurer un approvisionnement régulier des besoins essentiels de la population; à cet effet, assurer le maintien et la rotation des stocks adéquats;
7. adapter le nombre de postes de travail et les compétences requises aux besoins des activités de la société, recruter le personnel suffisamment qualifié et veiller à son perfectionnement professionnel;
8. soumettre les comptes de l'exercice à l'audition d'experts réputés indépendants et présenter leur rapport à la délibération de l'Assemblée Générale;

B. Le Gouvernement prend en particulier les engagements suivants:

9. garantir la stabilisation de l'impôt sur les bénéficiaires, des taxes indirectes et des droits et taxes douanières pour une période de 3 ans renouvelables;
10. autoriser le Directeur de la société MAO VAI-DEM à licencier, sans droit aux indemnités, le personnel qui a failli continuellement à l'exécution de ses responsabilités, a porté un préjudice grave aux intérêts de la société ou a fait preuve d'un manque chronique de discipline;
11. garantir le règlement des factures pour les livraisons et prestation de services aux entités étatiques dans un délai de deux mois et consentir le paiement des intérêts légaux pour les retards non-justifiés par un contentieux en cours;
12. faciliter les procédures d'octroi de crédit et d'allocation des devises;
13. autoriser la Banque Centrale STF à verser 40% du produit financier d'exportation sur un compte en devises de la société qui en disposera selon ses propres considérations en conformité avec son objet social;
14. convenir avec la société les prix d'achat de produits exportables assurant un revenu satisfaisant aux producteurs, d'une part, et permettant à la société d'être compétitive aux marchés mondiaux, de l'autre part;
15. s'abstenir de l'intervention dans la fixation des prix par la société sur le marché intérieur;
16. promouvoir les mesures ayant pour but la standardisation et le contrôle de qualité des produits exportés, ainsi que la protection des consommateurs de produits importés.

C. L'Assemblée Générale de la société appréciera annuellement un rapport du Directeur Général concernant l'observation des engagements réciproques précités. Le cas échéant, l'Assemblée Générale formulera des observations à présenter au Gouvernement et suggérera les modifications éventuelles au présent document.

ESTATUTO DA SOCIEDADE ANONIMA DE COMÉRCIO GERAL
(MÃO VAI-DEM)

I. Objecto da Sociedade

Artigo primeiro

É constituída nos termos do presente Estatuto e das leis em vigor, uma sociedade anónima por acções cuja duração é por tempo indeterminado.

Artigo Segundo

A sociedade adopta a designação de Mão-Vai-Vem.

Artigo Terceiro

A sociedade tem a sua sede na Cidade de São Tomé podendo criar delegações, agências ou filiais, ou qualquer outra forma de representação no País ou no estrangeiro.

Artigo Quarto

A sociedade tem por objecto importação, exportação, compra e distribuição de produtos locais, prestação dos serviços comerciais (representação, promoção) e outras actividades relacionadas com comércio.

Artigo Quinto

A sociedade pode participar na constituição de outras empresas cuja actividade seja reconhecida de interesse pelo Conselho de Administração.

II. Capital Social

Artigo Sexto

O capital social corresponde ao contravalor de 50.000 dólares Americanos, convertidos em dobras ou seja 5.000.000 dobras, e dividido em 500 acções nominais de 100 dólares, distribuídas da seguinte forma:

Estado de São Tomé e Príncipe	255 acções
Banco Comercial (futuro)	
Associação de Cooperativas Agrícolas	
Associação dos pequenos e médios produtores e artesãos	
Projecto de Mesquita (ou sua forma futura)	
Associação de pescadores	

O capital subscrito encontra-se realizado em setenta e cinco por cento podendo o Conselho de Administração decidir a chamada de capitais na medida em que o deliberar.

Artigo Sétimo

Qualquer aumento de capital social só poderá ter lugar por deliberação da Assembleia Geral. Os associados terão sempre direito de preferência nos novos aumentos de capital que poderão ser decididos. Poderão ser exigidas aos sócios prestações suplementares de capital, na proporção das respectivas quotas se assim for deliberado em Assembleia Geral por unanimidade dos sócios.

Artigo Oitavo

A cessão das acções é permitida só por deliberação da Assembleia Geral. A sociedade poderá nos termos e feitos legais, amortizar a quota a qualquer sócio, pagando-a pelo seu valor nominal acrescido dos resultados proporcionais, apurados no balanço no último ano de exercício.

Artigo Nono

São órgãos da sociedade:

Assembleia Geral, Conselho de Administração e o Director, dotados das competências abaixo indicadas.

III. Gestão da Sociedade

Artigo Décimo

Assembleia Geral: reúne-se obrigatoriamente e ordinariamente uma vez por ano para exercer as suas atribuições, que são:

- deliberar sobre os projectos de planos de actividades e do plano financeiro
- apreciar o relatório e contas de exercício
- deliberar sobre propostas de investimento
- apreciar as contas, determinar afectação dos resultados, e utilização do fundo social
- deliberar sobre as questões relativas à política de pessoal e quadros
- definir a organização geral e aprovar os respectivos regulamentos internos submetidos pelo...
- inspeccionar as contas sempre que julgar oportuno
- autorizar o Director a contrair empréstimos que não necessitem do aval do Estado
- aprovar a política de preços
- aprovar a proposta de orçamento apresentada pelo Director
- aprovar a proposta de plano do exercício seguinte
- aprovar o relatório do inventário.

Artigo Décimo Primeiro

A Assembleia Geral considera-se constituída quando estejam presentes associados os seus representantes que disponham pelo menos de 70 por cento do capital social.

Artigo Décimo Segundo

As deliberações da Assembleia Geral serão tomadas pela maioria qualificada de 70 por cento. Serão determinadas as deliberações a tomar por unanimidade.

Artigo Décimo Terceiro

Conselho de Administração

A gestão de sociedade incumbe ao Conselho de Administração composto de cinco membros e um suplente. O número de membros poderá ser aumentado oportunamente de modo a abranger os interesses envolvidos na sociedade. O Conselho de Administração poderá delegar algumas das suas competências ao Director, estabelecendo em cada caso os limites desta delegação. As competências do Conselho são as seguintes:

- dar normas e instruções genéricas ao Director Geral da sociedade;
- exigir todas as informações e documentos julgados úteis para seguir as suas actividades;
- ordenar inspecções e inquéritos com respeito ao funcionamento da sociedade sempre que seja necessário ou útil;
- apresentar à Assembleia Geral o relatório, contas e balanços anuais e proposta de aplicação de resultados para aprovação;
- desempenhar as demais funções previstas nos estatutos ou na lei.

Artigo Décimo Quarto

Director Geral

O Director Geral é o órgão executivo da sociedade encarregado da gestão administrativa, técnica e financeira da mesma, nomeado pela Assembleia Geral; em tal qualidade, deve gozar da confiança do Conselho de Administração com respeito às suas capacidades profissionais.

Na execução das suas atribuições o Director Geral deve seguir rigorosamente os interesses da sociedade. Daí, a Assembleia Geral e o Conselho de Administração são os únicos a orientar as suas actividades. Por outro lado, as entidades representadas no Conselho de Administração deverão abster-se de qualquer interferência nas funções do Director.

O Director Geral é civil e criminalmente responsável pelo funcionamento da sociedade e pela administração dos fundos postos à sua disposição.

Nos termos da lei e dos presentes estatutos o Director Geral goza dos poderes necessários à execução das suas competências e pode, nomeadamente:

- realizar uma gestão eficiente segundo a lógica empresarial de lucro e de viabilidade económica duradoura;
- executar e fazer executar as deliberações do Conselho de Administração;
- assegurar uma óptima utilização dos recursos humanos, materiais e financeiros nas actividades da sociedade; propor, promover, assinar, realizar e praticar tudo quanto se mostrar necessário ou conveniente à persecução do objecto da sociedade;
- velar à observação das leis, das normas e do regulamento interno da sociedade;
- representar a sociedade em juízo e fora dele;
- negociar e celebrar contratos e praticar qualquer acto ou operações dentro das suas atribuições;
- praticar todos os actos de gestão de pessoal, de acordo com a política de pessoal formulada pelo Conselho de Administração e com a legislação laboral em vigor; administrar, promover, movimentar e despedir os empregados, e exercer sobre eles o poder disciplinar; velar a uma utilização efectiva de cada empregado; realizar um programa de capacitação do pessoal conforme as necessidades da sociedade; nomear os chefes de serviço com fundamento nas considerações preconizadas pelo Conselho de Administração;

- organizar o processo de contas implementando uma contabilidade analítica em divisas e em dobras, relativa à gestão da sociedade;
- abrir e movimentar contas bancárias;
- submeter à aprovação do Conselho de Administração:
 - os instrumentos da gestão previsional;
 - o projecto de organização interna dos serviços com quadro de salários correspondente;
 - contas de gestão juntamente com relatório de execução no exercício findo (projecto de constituição de reservas e aplicação dos resultados);
 - projecto da política de preços;
 - propostas e alienação de bens.

Artigo Décimo Quinto

Os lucros líquidos apurados anualmente, depois de deduzidas as contribuições, as reservas legais e fundos sociais e pagamento de impostos, serão divididos entre os sócios na proporção das suas quotas bem como das perdas, se as houver.

Artigo Décimo Sexto

Serão nomeados dois comissários, pela Assembleia Geral, a fim de verificar as contas no fim de cada exercício e certificar que foram observadas na condução das mesmas, as regras contabilísticas regulares.

IV. Disposições Transitórias

Artigo Décimo Sétimo

A sociedade não se dissolve pela cessação de actividades de qualquer sócio. A sociedade pode ser dissolvida por acordo unânime dos sócios.

Artigo Décimo Oitavo

Quando se deliberar a dissolução da sociedade, a Assembleia Geral nomeará uma comissão liquidatária, fixando-lhe as atribuições.

AIDE-MÉMOIRE

Relatif à la mise en place des structures d'intervention économique

Il convient d'échelonner la mise en fonctionnement de la nouvelle société au cours des années 1989 et 1990 afin qu'elle puisse s'insérer dans la refonte de l'environnement économique envisagé par le Gouvernement. Il est présumé que dans la poursuite des objectifs socio-économiques le Gouvernement fera d'avantage recours aux moyens d'intervention économique aux dépens d'une régulation administrative. La création d'une société mixte apportera un rouage opportun à cette conception de gestion de l'économie nationale.

Mise en fonctionnement d'une société mixte

1. Nomination des commissaires-liquidateurs d'ECOMEX et d'ECOMIN afin de préparer de dépôt de leurs bilans respectifs (solde de dettes à consolider).
2. Discontinuation des activités d'ECOMEX.
3. Mandat à ECOMIN d'assurer l'importation et la distribution des produits subventionnés dans l'hypothèse que le problème de subventions trouvera une solution au cours de l'année 1989.
4. Initiation par le Ministre de l'Économie et des Finances de la constitution d'une société anonyme, largement représentative des intérêts économiques du pays, à une participation de l'État à déterminer.
5. Convocation de l'Assemblée constitutive de la nouvelle société pour adopter son statut, constituer son capital social, définir sa politique commerciale, adopter un programme d'activité et nomer le directeur exécutif chargé de mettre en place les structures fonctionnelles de la société.
6. Reprise par la nouvelle société des activités d'exportation (cession des actifs d'ECOMEX: équipements, magasins, stocks, succession auprès des banques, clients, compagnies de transport, affaires en cours, embauche du personnel compétent d'ECOMEX.
7. Organisation des structures d'importation; embauche du personnel compétent d'ECOMIN, démarrage de l'importation d'un nombre limité de produits essentiels où l'intervention apparaît opportune.

8. Prospection sur le terrain des circuits de collecte et de commercialisation afin d'établir les premiers points de ramassage et de vente; embauche du personnel compétent pour les services centraux et des agents d'achat et de vente.
9. Prise de mesures nécessaires pour assurer le fonctionnement des magasins actuels d'ECOMIN.
10. Etablissement des relations de la nouvelle société avec les coopératives agricoles, entreprises industrielles, groupements de pêcheurs et d'artisans, en vue d'une coopération portant sur les achats, les ventes et le transport.

Création d'un cadre institutionnel

11. Constitution des groupements de petits et moyens producteurs, fournisseurs ou clients potentiels.
12. Impulsion à l'établissement d'une Chambre de Commerce et de l'Industrie susceptible d'assumer les activités de soutien du secteur privé.
13. Adaptation du tarif douanier aux conditions d'une libéralisation des importations.
14. Mise en oeuvre d'une programmation des importations susceptible de favoriser un approvisionnement régulier du marché national.
15. Mise en place d'une surveillance des prix de produits importés.
16. Décret obligeant les entreprises à utiliser le système de comptabilité OCAM et à assurer son exploitation analytique.
17. Mise en fonctionnement d'un système d'allocation des devises susceptible d'assurer l'importation des produits essentiels, d'une part, et de répartir le reste selon les lois du marché, d'autre part.

ECOMIN/ECOMEX - Approche aux subventions

Les questions concernant l'importation et la distribution sont étroitement liées au sujet des subventions. Sous l'angle du mandat du projet, il paraît difficile de concilier la poursuite par la future entreprise commerciale de la rentabilité et des considérations commerciales avec l'interférence du système des subventions.

Sur le plan conceptuel, deux approches peuvent être envisagées dans la recherche d'une solution:

1. Convertir le montant de la subvention, celle-ci étant une charge budgétaire ou un manque à gagner fiscal, selon les nuances comptables, en une augmentation des salaires; cette mesure aurait l'avantage de pouvoir être différenciée de façon à atteindre l'objectif social recherché, c'est-à-dire, le soutien des couches de population défavorisées.
2. A défaut, établir une surcharge générale aux droits et taxes à l'importation (avec quelques suspensions justifiées), assurant ainsi la compensation des manques à gagner fiscaux dûs aux subventions. La mise à consommation des produits subventionnés aurait lieu au niveau de la douane aux prix fixés par le Gouvernement; le manque à gagner fiscal sur les produits subventionnés serait compensé par la surcharge d'un montant équivalent des droits et taxes perçus sur d'autres produits importés. Ainsi s'effectuerait une péréquation dont les bénéficiaires seraient les consommateurs des produits subventionnés.

Cette péréquation aurait l'avantage de:

- i) situer le problème au niveau de l'administration fiscale où il appartient de par sa nature;
- ii) rendre usage de la subvention davantage transparent;
- iii) affranchir les entreprises commerciales des opérations qui n'obéissent pas aux considérations d'une gestion conventionnelle.

Soc. Com. e Industrial	7590	16069	8150	9977	17052	10269	5745	5582	570	29	32	35	2699	1134	422	1266	306	---
Sousa & Filho, Lda.	---	---	---	2670	2621	1367	1035	1504	1259	33	36	40	1432	830	127	942	161	7
Tipografia Claret	---	---	---	2143	2710	2561	1620	1190	2155	10	10	23	515	420	395	63	43	36
Tobias Isaac Cravid, Lda.	---	---	---	254	515	295	261	270	312	0	10	11	350	265	MUL0	32	17	Isento
Tomé Francisco B. Soares	1523	---	721	2451	---	1021	767	---	233	20	22	24	740	---	143	125	---	0
Tomé Julio dos Neves	148	117	404	268	183	654	94	80	168	5	5	6	66	94	157	3	11	0
Tomé P.T. da Rota	295	275	---	362	324	---	85	40	---	2	2	2	50	47	---	3	2	Isento
Victoriano dos S. Diogo	483	193	300	526	216	446	61	10	50	7	0	0	MUL6	MUL0	51	Isento	Isento	2
Sous-total (São Tomé):	190230	223217	292309	308257	396950	1631100	110911	142269	120709	3	63	15	67762	57700	60490	23062	10446	22761
PRINCIPE																		
Andreza S. Dosa Umbelina	---	---	397	---	---	1350	---	---	714	---	---	---	---	---	254	23	12	10
Cabral & Filhos, Lda.	---	---	---	---	749	2921	---	814	1050	---	---	---	---	400	1221	57	54	360
Cabral Sacadura & Matos	---	---	7050	---	---	7383	---	1655	---	---	---	---	3415	290	725	1680	---	15
Eulio Quires Viana	---	83	61	---	154	120	---	35	30	---	---	---	MUL0	MUL0	3	Isento	Isento	
Filipe F. Espirito Santo	---	855	701	---	830	820	---	160	122	---	---	---	70	41	6	4	2	
Serdeiros de C. Sacadura	---	---	---	---	---	217	---	40	223	---	---	---	144	119	10	0	6	
Lina Barbosa, Lda.	---	---	---	---	2067	2073	---	617	1109	---	---	---	1460	1531	10	533	500	
Jerônimo Carneiro, Lda.	---	---	---	---	356	---	---	352	---	---	---	---	39	---	6	2	---	
Manoel d'Araujo Barbosa	---	---	55	---	---	167	---	---	46	---	---	---	---	MUL6	2	2	Isento	
Manoel O. Santos Costa	---	---	---	---	275	70	---	260	99	---	---	---	250	MUL6	0	10	Isento	
Marcelo Lopes de Andrade	---	---	---	---	80	265	---	43	296	---	---	---	46	50	3	2	3	
Pedro João Crisóstomo	---	---	341	---	---	482	---	---	40	---	---	---	---	71	4	10	3	
Victorino Lopes	---	---	---	---	---	72	---	---	51	---	---	---	MUL6	---	6	Isento	3	
Ester Lopes Soares	---	50	122	---	200	610	---	---	140	---	---	---	73	115	---	3	---	
António de A. F. Aguiar	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	15	10	
Nguel Soares dos Santos	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	11	33	
Nguel Fonseca, Lda.	2022	1030	1006	2720	1404	1412	449	4664	4410	---	---	---	206	220	160	22	15	0
Sous-total (Príncipe):	2022	1020	10633	2720	6204	17045	449	4664	4410	0	0	0	206	6222	3750	895	2302	1050
TOTAL:	192250	225045	302942	302977	403162	1649225	110360	146913	125200	3	63	15	64020	64010	64240	24757	20620	23011
Análisis do comércio de São Tomé:																		
1. Valor médio:	1007	1101	1567	1509	2100	2202	629	753	630	0	0	0	350	306	320	126	80	120
2. Desviacão típica:	13656	16137	21425	21412	20406	31257	8587	10241	8637	0	4	2	4044	4161	4395	1733	1376	1693
3. Máximo:	16890	26177	60505	15417	43431	60600	11056	23106	9740	3	63	15	6722	7900	7875	3632	4372	4360