



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

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



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

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

## FAIR USE POLICY

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

## CONTACT

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

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

18625

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

**DP/STP/88/003**

**SAO TOME ET PRINCIPE**

**Rapport technique : Rapport de Synthèse\***

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. Rodrigue Lévesque  
Expert en gestion, coordinateur des diagnostics**

**Fonctionnaire chargé de l'appui : Robert Hallett  
Service de la gestion et de la modernisation industrielles**

**Organisation des Nations Unies pour le développement industriel**

**Vienne**

---

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

## TABLE DES MATIÈRES

### Chapitre 1. INTRODUCTION

- 1.1 Politique de développement économique du pays
- 1.2 Cadre logique du Projet ONUDI

### Partie I -- Bilan de la situation actuelle

### Chapitre 2. CONTEXTE GÉNÉRAL DES ENTREPRISES

- 2.1 Contraintes économiques des différents secteurs
- 2.2 Antécédents des entreprises publiques
- 2.3 Liste des problèmes affectant les entreprises publiques
- 2.4 Problèmes spéciaux du secteur privé

### Chapitre 3. SYNTHÈSE DES ÉTUDES DIAGNOSTIQUES

- 3.1 Entreprises publiques
  - 3.1.1 EMAVE
  - 3.1.2 ROSEMA
  - 3.1.3 EMCERA I & II
  - 3.1.4 EMAG
  - 3.1.5 EMAE
  - 3.1.6 CONSTRUTORA
  - 3.1.7 ECOMIN & ECOMEX
  - 3.1.8 ENCO
  - 3.1.9 TRANSCOLMAR TERRESTRE
  - 3.1.10 Gestion dans l'impasse
- 3.2 Entreprises privées
  - 3.2.1 Les boulangeries
  - 3.2.2 Les scieries
  - 3.2.3 Le rechapage des pneus
- 3.3 Études institutionnelles
  - 3.3.1 Tarifs et prix
  - 3.3.2 Ressources humaines
  - 3.3.3 Entretien
  - 3.3.4 Fonds d'appui au développement
- 3.4 Sommaire des plans d'action

## Partie II -- Programmes d'action

### Chapitre 4. PROGRAMME DE PRIVATISATION

- 4.1 Stratégies du programme et lignes de conduite
- 4.2 Sélection des cibles et des capitaux privés
- 4.3 Procédures de transfert de propriété
- 4.4 Contrôle et suivi

### Chapitre 5. PROGRAMME DE RESTRUCTURATION

- 5.1 Cadre organique et autonomie légale des EPs
- 5.2 Options pour les sociétés mixtes
- 5.3 Contrats-types de gestion
- 5.4 Recyclage et formation
- 5.5 Standardisation de la comptabilité
- 5.6 L'aspect vérification comptable (=audit)

### Chapitre 6. PROGRAMME DE LIQUIDATION

- 6.1 Liquidation des actifs
- 6.2 Liquidation des dettes
- 6.3 Réorientation du personnel qualifié
- 6.4 Licenciement du personnel non qualifié

### Chapitre 7. PROGRAMME DE PROMOTION INDUSTRIELLE

- 7.1 Potentiel pour le développement des affaires
- 7.2 Programme de développement des exportations
- 7.3 Création de nouvelles entreprises
- 7.4 Création d'emplois
- 7.5 Associations professionnelles--comptables, ingénieurs
- 7.6 Association des entrepreneurs--Chambre de Commerce
- 7.7 Création du Fonds d'appui au développement (F.A.D.)

### Chapitre 8. CONCLUSIONS GÉNÉRALES

Liste des annexes

- I Description du poste 11-01 et documents d'organisation du projet.
- II Résumés des rapports préliminaires des études diagnostics.
- III Proposition pour un système comptable santoméen normalisé (Plan OCAM simplifié).
- IV Statuts pour la création d'une Chambre de Commerce de São Tomé et Príncipe.
- V Idées pour la création de nouvelles entreprises à São Tomé.
- VI Code des investissements (1986) et modifications proposées.
- VII Annonce publicitaire--Invitation aux investisseurs.
- VIII Fonds d'appui au développement--Documents utiles à sa création. (à compléter)
- IX Listé des consultants qui ont participé au Projet ONUDI.

## CHAPITRE 1. INTRODUCTION

### 1.1 Politiques de développement économique du pays

La toile de fonds sur laquelle viennent s'inscrire les études diagnostics de certaines entreprises publiques et privées de São Tomé est la politique de développement économique du pays. Le Projet ONUDI est une des composantes du Programme d'Ajustement Structurel (P.A.S.) adopté par le Gouvernement en juin 1987. Les recommandations des études diagnostics et des études institutionnelles du projet viennent appuyer techniquement ce programme afin de renforcer son efficacité.

Il n'est pas utile de répéter ici les grandes lignes de cette politique de développement économique; elles font l'objet d'un document portant ce nom publié en septembre 1988 pour la Table Ronde des bailleurs de fonds. L'environnement et l'évolution de la situation économique y sont bien traités, ainsi que les objectifs du P.A.S. La stratégie de développement est basée sur la reconnaissance du fait que le secteur privé est censé fournir un plus grand dynamisme et donc, on s'attend à ce qu'une certaine libéralisation des échanges commerciales et un code des investissements généreux apporteront des effets positifs.

### 1.2 Cadre logique du Projet ONUDI

Les objectifs de développement du projet correspondent à ceux du secteur para-public du gouvernement. L'État cherche à relancer l'économie et l'emploi productif en réformant les entreprises d'État du secteur industriel et en encourageant les activités privées dans ce secteur.

Les objectifs immédiats du projet sont l'acquisition de connaissance sur la situation de certaines entreprises et la préparation de recommandations (plans d'action) pour des programmes de privatisation, de restructuration et de liquidation selon les cas.

Les activités du projet ont été centrées sur des études diagnostics des entreprises publiques sélectionnées par le Gouvernement et la Banque Mondiale, ainsi que sur d'autres entreprises privées, et des études de fonds.

Les résultats de telles activités, ou extraits du projet, sont les rapports soumis par les consultants retenus pour faire les études. Ces rapports contiennent des recommandations ou plans d'action qui s'adressent d'abord aux entreprises elles-mêmes et

ensuite aux décisionnaires du Gouvernement. Sous leur forme finale, ces rapports constitueront la documentation de base pour la mise en oeuvre de la réforme des entreprises publiques d'une part, et celle de la promotion de l'industrie privée dans le pays d'autre part.

Les intrants, apports ou ressources, affectés aux activités du projet afin de produire les résultats escomptés ont été des contributions du Gouvernement (en personnel de contrepartie) et celles de l'agence d'exécution ONUDI, agissant au nom des bailleurs de fonds (en experts et consultants de courte durée, en matériel et en frais divers).

Le personnel du projet fut organisé au cours de la deuxième partie de septembre 1988 selon les documents reproduits en Annexe I du présent rapport. Deux mois de travail intensif auront suffi pour produire la plupart des travaux envisagés. Une évaluation tripartite du projet est prévue pour le début de décembre 1988. Les grandes lignes d'un programme d'assistance technique éventuel seront alors ébauché suite à la requête du Gouvernement.

#### Avertissement

Les études diagnostics sur lesquelles est basé le présent rapport de synthèse ne prétendent pas couvrir tous les problèmes des secteurs étudiés et encore moins toute la problématique du développement économique de São Tomé et Príncipe.

Le coordinateur des diagnostics lui-même, qui est un généraliste, ne prétend pas non plus être un spécialiste des grandes questions économiques, financières, commerciales et industrielles. Il s'est simplement servi de l'information contenue dans les rapports préliminaires des autres consultants pour rédiger le rapport de synthèse. Le temps et la documentation de référence ont été inadéquats pour une tâche aussi importante. L'information sur les entreprises n'a pas toujours été disponible en temps opportun ni de la qualité désirée. Finalement, les activités intenses de consultation qui ont eu lieu sur une période très limitée dans le temps (2 mois) ont fortement taxé le secrétariat du projet et demander un effort considérable de coordination.

Partie I -- BILAN DE LA SITUATION ACTUELLE

CHAPITRE 2. CONTEXTE GÉNÉRAL DES ENTREPRISES

2.1 Contraintes économiques des différents secteurs

Le développement économique de São Tomé et Príncipe est affecté par des caractéristiques particulières aux pays les moins avancés dont les problèmes économiques sont aggravés par leur petite taille et leur situation insulaire.

Avec une PIB estimé à US\$36 millions en 1988, soit US\$308 par habitant, le pouvoir d'achat de la population santoméenne de 117.000 personnes n'offre qu'un marché exigu aux activités économiques. En conséquence, les productions buttent contre des économies d'échelle auxquelles s'ajoutent les frais excessifs d'acheminement des biens importés et exportés dûs à l'éloignement et l'isolement du pays. La modicité des ressources matérielles et la pénurie du personnel qualifié entravent l'implantation de productions davantage diversifiées et économiquement viables.

De surcroît, l'économie nationale est grevée des coûts des infrastructures physiques, sociales et administratives disproportionnés par rapport aux besoins qu'elles desservent. Les recettes en devises étant à plus de 85% assurées par l'exportation de cacao, l'on apprécie la vulnérabilité de la balance des paiements par les aléas de la nature et de la conjoncture.

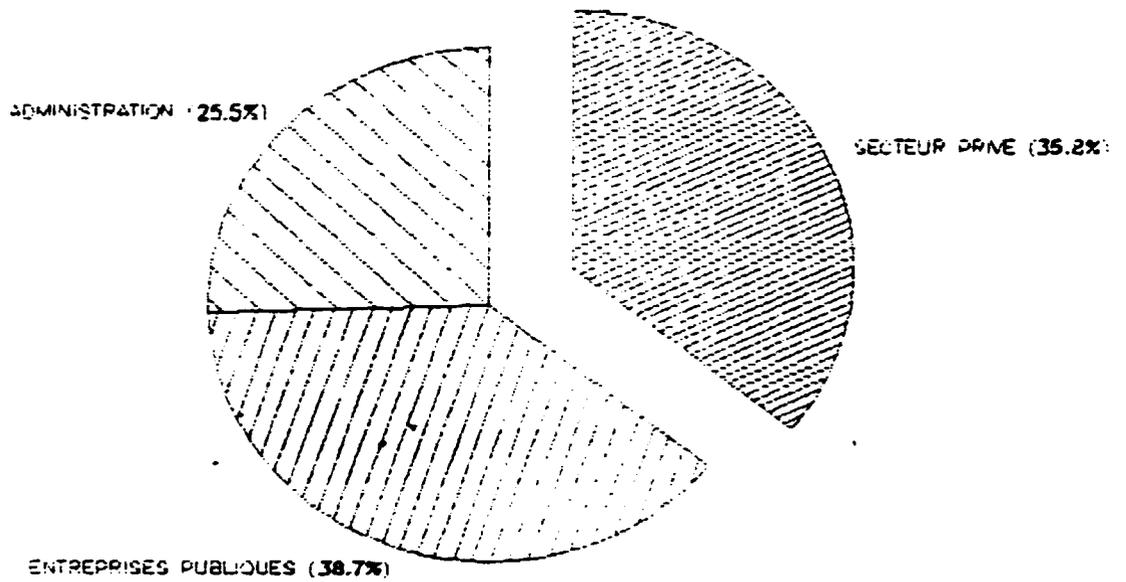
Face à l'ensemble de ces contraintes, la recherche d'une plus grande échelle pour les activités économiques est une des préoccupations majeures de la politique de développement de São Tomé et Príncipe. Sous cet angle, l'opportunité d'augmenter la productivité de ses entreprises est une des considérations que le gouvernement a choisi pour compenser les principaux handicaps que le pays rencontre sur la voie de son développement.

2.2.1 Importance relative des secteurs public et privé.

Dans le PIB de 1985, le secteur privé ne compte que pour 36% du total (voir graphique en page suivante). Les entreprises publiques pèsent lourdement sur l'économie du pays. Voici quelques activités et la part occupée par le secteur public qui excédait 50% de l'activité en 1986:

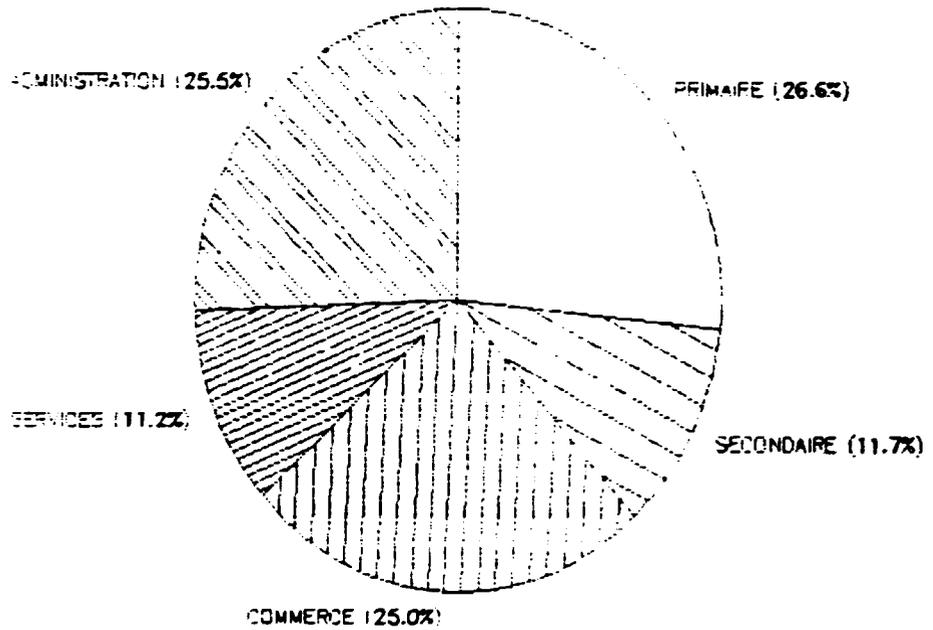
-- Électricité.....	100%
-- Industrie alimentaire.....	71,6%
-- Transport et communications	69,4%
-- Commerce.....	61,6%
-- Agriculture.....	61,1%

IMPORTANCE RELATIVE DES SECTEURS  
PUBLIC ET PRIVE DE S&C TOME ET PRINCIPES



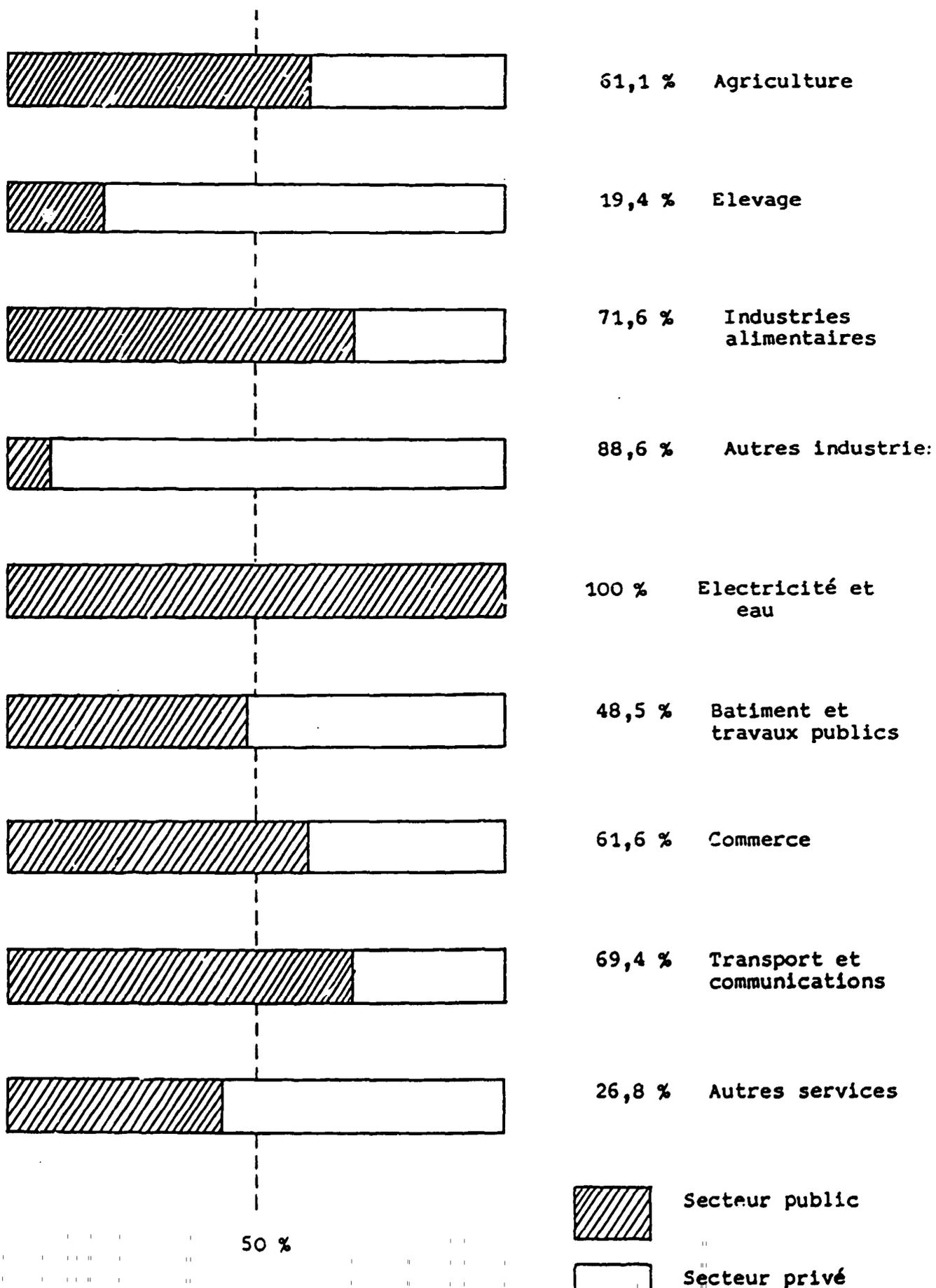
Source: Projet PNUD STP/87/003

IMPORTANCE RELATIVE DES ACTIVITÉS  
ÉCONOMIQUES EN 1986



Source: Projet PNUD STP/87/003

Importance du secteur public dans les  
branches d'activité en 1986



L'importance relative des activités économiques du pays en 1986 est illustrée en page précédente. L'agriculture, l'élevage et la pêche représentent 27%, l'industrie et le BTP 12%, le commerce 25%, les services marchands 11% et l'administration 25%.

### 2.1.2 Agriculture, élevage, sylviculture et pêche.

Dans le PIB du pays l'agriculture et l'élevage représentent 21% (1986, au prix du marché). Le cacao reste la base de l'économie nationale dans laquelle il assure 3/4 de l'emploi rural, 90% des exportations (1987) et 52% de la perception douanière (1987). La diversification de la production (palmier à huile, cocotier, élevage, pêche) ne portera ses fruits qu'à plus long terme; les cultures alimentaires traditionnelles tendent également à augmenter à un rythme plutôt lent. La forêt couvre la moitié du territoire mais son potentiel n'est que partiellement connu et l'exploitation actuelle n'atteint qu'environ 15.000 m<sup>3</sup>/an. La pêche artisanale et industrielle entre pour presque 5% dans le PIB de 1986 et assure l'emploi à environ 1.700 personnes.

La politique de développement du secteur est centrée sur la promotion de la production vivrière, moyennant la réforme foncière et la fixation de prix rémunérateurs aux producteurs. L'autosuffisance alimentaire est visée pour nombre de produits dans le cadre du plan 1986-1990; elle est cependant hors de possibilité pour les céréales, le sucre et le lait.

### 2.1.3 Industrie et artisanat.

La part des activités manufacturières dans l'économie santoméenne reste restreinte à 8,5% du PIB (1986). La branche agro-alimentaire et la transformation du bois fournissent 83% de la valeur ajoutée du secteur.

La stratégie du développement assigne le rôle central à la mise en valeur des matières premières locales par les agro-industries, dont la production doit se substituer progressivement aux importations, dans un premier temps, avant de rechercher, dans un proche avenir, des marchés d'exportation d'appoint susceptibles d'amener à terme des économies d'échelle. Le potentiel d'exportation peut être développé pour des produits tels que l'huile de palme, alcool à base de canne à sucre, conserves de poisson et de fruits, eau minérale. Les possibilités d'exportation peuvent également être recherchées pour certains produits fabriqués à partir des intrants importés (textile).

#### 2.1.4 Tourisme.

L'exploitation des attraits du pays sous des formes adaptées à ses conditions socio-culturelles n'en est qu'à ses débuts comme un agrément accessoire pour des visiteurs venant pour des raisons professionnelles. Pourtant le potentiel des activités touristiques n'est pas négligeable et figure parmi les objectifs du plan de développement du pays. Le préalable évident est l'amélioration des infrastructures hôtelières, des transports, des communications, d'approvisionnement, de restauration et des soins de santé.

#### 2.1.5 Transports et télécommunications.

L'isolement du pays pèse lourdement sur tous les secteurs de l'économie nationale: les ruptures de stock de biens essentiels pour la consommation et la production, les irrégularités des exportations, les entraves gênant les voyages d'affaires et de tourisme sont autant de raisons pour lesquelles l'amélioration des transports et des télécommunications est la clé et la condition préalable au développement du pays.

Les transports et les télécommunications représentent 4,8% du PIB en 1986 et emploient plus de 1.500 personnes. Les ports de São Tomé et de Santo Antonio opèrent avec des coûts élevés (embarquement et débarquement en barges). La capacité du caboteur "Pagué" de 200 T n'est que partiellement exploitée. Le seul avion Fokker n'est pas à même de desservir les destinations de façon régulière. Les télécommunications ont besoin de l'entretien des installations existantes et de l'implantation de moyens nouveaux afin de réduire les inconvénients de l'éloignement entre les deux îles et entre le pays et le continent africain.

#### 2.1.6 Commerce extérieur.

Tributaire de l'exportation du cacao à 80-90% (coprah, palmiste, café, "quina" et "matabala" comprenant le reste) la balance des biens et services santoméens subit les fluctuations de la conjoncture et du climat. La quasi-totalité des biens de consommation et intermédiaires provient de l'extérieur. Dans les importations les biens de consommation finale constituent 41%, les combustibles et lubrifiants 7%, le matériel pour l'agriculture, l'industrie, la construction et la pêche 40% et les équipements 12% (1986). Au prix des produits s'ajoutent les coûts élevés des services de transport et d'assurance.

La structure des importations varie cependant en fonction de la disponibilité de devises: suite à la chute des recettes d'exportation depuis le début des années 80 des restrictions sélectives d'importations ont été décrétées afin d'assurer en priorité l'approvisionnement en biens essentiels. Les crédits extérieurs et l'aide internationale ont pourtant permis de soutenir les achats d'équipement pour les projets en cours d'exécution et de soulager la pénurie alimentaire.

Les marchés extérieurs pour les produits santoméens ainsi que les sources d'approvisionnement sont peu diversifiés. Depuis 1983, le monopole d'ECOMEX, entreprise de l'État, a été circonscrit à l'importation de produits alimentaires de première nécessité, d'engrais, d'insecticides et d'aliments pour bétail, et à l'exportation de produits agricoles. Les commerçants privés peuvent dorénavant obtenir des licences d'importation dans les limites d'un plafond annuel. Les exportateurs particuliers, entreprises agricoles publiques ou mixtes peuvent bénéficier des dérogations s'ils se montrent efficaces dans leurs opérations.

Pour l'essentiel, le redressement de la balance commerciale dépend de l'amélioration de la capacité productive du pays qui comportera, selon le plan de développement, la réhabilitation des productions traditionnelles, d'une part, et l'encouragement à l'exportation de nouveaux produits, d'autre part.

#### 2.1.7 Infrastructures.

Le coût des infrastructures fondamentales physiques et sociales, leur maintenance ainsi que les charges des services administratifs pèsent lourdement dans les dépenses d'investissement et le budget de fonctionnement d'un pays de la taille de São Tomé et Príncipe.

Transports et communications, énergie, sécurité sociale, santé, éducation et formation, vulgarisation agricole et technique, gamme complète de services administratifs, représentation, toutes ces charges ont tendance à s'accroître par le fait de l'éloignement et de l'isolement d'un pays insulaire.

#### 2.2 Antécédents des entreprises publiques.

Les décrets créateurs de la plupart des entreprises de l'État s'appuient sur la loi-cadre 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.

Peu d'entreprises publiques ont réussi à établir leur capital propre sous forme d'un fonds d'établissement. Elles ont presque toutes manqué aux dispositions de la loi-cadre qui impose l'adoption de statuts et d'un règlement intérieur. Dans toutes leurs activités ces entreprises 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 para. 1: "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 propres considérations.

### 2.3 Liste des problèmes affectant les entreprises publiques

D'une manière synthétique, les problèmes confrontant les entreprises publiques étudiées dans ce projet peuvent être classées en quatre grandes catégories comme suit:

#### a) Problèmes d'ordre général

- Manque de libre accès aux devises convertibles pour l'importation de matières premières;
- Dirigisme ou manque d'autonomie de gestion;
- Manque de coordination dans les projets d'investissements;
- Absence de politique fiscale et d'incitation à la production;
- Conditions imposées par un marché intérieur restreint et un marché extérieur difficile d'accès;
- Surdimensionnement de certaines installations de production (e.g. EMCERA II et EMAVE).

#### b) Problèmes affectant les ressources humaines

- Personnel cadre manque de formation et d'expérience de la gestion;
- Personnel intermédiaire déficient en nombre et qualité;
- Pas assez de personnel ouvrier qualifié;
- Embauches, promotions, licenciements selon le gré des dirigeants et non pas en fonction des besoins réels;
- Pas d'évaluation du rendement et de promotion basée sur le mérite;
- Pas de programmes de formation;

- Peu de productivité;
- Bas salaires et pas de primes de rendement.

c) **Problèmes affectant les ressources financières**

- État de décapitalisation;
- Système comptable incomplet et qui ne se prête pas à l'analyse comparative;
- Manque d'autofinancement ("cash flow");
- Manque de fonds de réserve ou d'amortissement;
- Dépendance sur les subventions;
- Contrôle interne inexistant;
- Vérification comptable ("audit") non compréhensive;
- Dettes croisées entre entreprises publiques non compensées, souvent engagées et imposées par des tiers.

d) **Problèmes de gestion proprement dite**

- Manque de connaissance des principes et des fonctions de la gestion (planification, organisation et dotation du personnel, direction, contrôle, coordination, communication);
- Manque de connaissance des systèmes et procédures, manuels et informatisés;
- Manque de rigueur (discipline) administrative.

2.4 Problèmes spéciaux du secteur privé

Les problèmes du secteur privé sont les mêmes que ceux du secteur para-public, sauf peut-être qu'il y a plus d'autonomie de gestion et, on suppose, plus de productivité.

La décapitalisation et le manque de financement sont des caractéristiques très fortes. Les machines, en général très vieilles, fonctionnent encore tant bien que mal et fournissent un certain revenu à leurs propriétaires mais ceux-ci n'ont aucune possibilité de pouvoir les moderniser: c'est l'impasse totale. L'attention qui a été donnée à plus d'une trentaine de petites entreprises privées par les consultants du projet a réveillé chez les propriétaires l'espoir de trouver une source de financement et d'améliorer leur condition. Il est important de concevoir un système de crédit qui permettra les remboursements en monnaie locale.

Lorsque les tarifs douaniers seront révisés, il faudrait s'assurer que les biens d'équipement ne soient pas trop fortement touchés. Il vaut mieux laisser aux petits entrepreneurs la chance de se rétablir pour une plus grande production (et productivité) et ensuite mettre l'accent sur le recouvrement des impôts sur le revenu.

## CHAPITRE 3. SYNTHÈSE DES ÉTUDES DIAGNOSTICS

Note d'introduction: Voir l'Annexe II pour les résumés des études diagnostics. Il est à remarquer qu'aucun consultant n'a pu visiter l'île de Principe.

### 3.1 Entreprises publiques

Les entreprises publiques étudiées par le Projet ONUDI sont au nombre de 14. Leur nom, le secteur auquel elles appartiennent, ainsi qu'une analyse de leurs indicateurs économiques pour les années 1986 et 1987 apparaissent dans les tableaux sommaires en pages suivantes.

Neuf consultants avaient, en date du présent rapport, étudié un total de 11 des 14 entreprises publiques retenues pour considération; celles qui n'ont pas encore été étudiées sont: EMPESCA, TRANSCOLMAR Maritime, et COMPENSADORA. Voici, dans l'ordre de leur présentation dans les tableaux synthétiques, la synthèse de chacune de ces études.

#### 3.1.1 Entreprise avicole EMAVE.

Cette entreprise a été mal conçue, surdimensionnée, et a toujours été en déficit depuis sa création. Elle aurait dû normalement avoir déclaré faillite depuis longtemps. Elle continue d'opérer cependant et d'accumuler des dettes (150 millions Db à ECOMEX). Sur 11 centres de production, il y en a 3 de fermés, 2 inactifs, et 3 où les poulaillers sont presque vides. Les volailles elles-mêmes sont des descendants de souches hybrides, donc inadaptées pour la production continue de poulets de chair ou d'œufs. Des stocks nouveaux d'œufs fécondés auraient dû être importés régulièrement; on a acheté plutôt un très grand stock de "prémix" vitaminisé en 1984 qui a été gaspillé (car les vitamines ne sont actives que pour 6 mois environ). La gestion technique et la gestion administrative ont été des catastrophes.

Le consultant recommande la liquidation immédiate de EMAVE, la vente des installations à des privés, et la production familiale de poulets, d'œufs, de lapins, etc. car la production industrielle d'œufs est impossible dû au manque d'aliments équilibrés dans le pays. En effet, en n'important que 13% de produits indispensables et en se servant au maximum de produits locaux maintenant disponibles, on ne pourra produire industriellement qu'environ 105.000 poulets de chair par année.

## ANALYSE ECONOMIQUE DES ENTREPRISES PUBLIQUES DE SAO TOME ET PRINCIPE ETUDIEES PAR LE PROJET ONUDI STP/88/003 - ANNEE 1986 (en millions de Guineas)

1986	ENTREPRISE:	ENAVE	EMPESCA	ROSEMA	ENCERA I	ENCERA II	EMAG	EHAE	CONSTRU TORA	ECONIN	ECONEX	ENCO	COMPEN-SADORA	TRANS-COLMAR MARIT.	TRANS-COLMAR TERRE:	TOTAL GENERAL
INFORMATION	SECTEUR:	Elevage	Pêche	Indus-trie	Indus-trie	Indus-trie	Indus-trie	Elec-tricité	Construc-tion	Commerce	Commerce	Commerce	Finance	Transp.	Transp.	
Marges brutes																
- ventes marchandises		0.6								349.6	474.6	307.4		0.0		1132.2
- achats marchandises		0.6								294.3	519.4	86.9		0.0		903.2
- variation de stocks										18.2	117.6					135.8
Vente de production																0.0
- produit 1		12.5	15.9	148.9	1.0	7.2	5.0	49.8	15.6					22.4	16.5	312.8
- produit 2		9.8	0.3	16.3			1.0	4.5	24.9					0.0		56.8
- produit 3		7.9					0.5									8.4
variation de stocks		0.5	1.0	-5.4	-0.9	-7.1	0.0									-5.9
Sous-produits		3.6		5.3				0.0	3.4			0.2				12.5
Prestation de services		0.1	3.4	2.1			0.0	0.2	1.8		9.6	0.2				17.4
Produit de location			0.6	0.1					10.8			0.1				13.6
Travaux pour l'entreprise								7.8	1.0							8.8
autres					0.0				0.0				13.3			13.3
<b>TOTAL PRODUCTION</b>		<b>42.4</b>	<b>21.2</b>	<b>165.3</b>	<b>0.1</b>	<b>2.1</b>	<b>6.5</b>	<b>62.1</b>	<b>57.5</b>	<b>73.5</b>	<b>62.4</b>	<b>219.0</b>	<b>13.3</b>	<b>22.4</b>	<b>16.5</b>	<b>104.3</b>
Achats matériel et fourn.		40.6	11.5	41.9	0.4	0.5	0.7	47.8	14.2	0.3	0.3	0.0	0.5	7.8	13.6	180.9
Variation de stocks		-10.5		7.8			-0.7									-3.6
Services consommés		2.2	14.1	3.6	0.9	2.1	0.2	3.3	0.5	1.3	1.1	2.9	1.0	2.0	3.2	39.2
Frais de transport		0.2	2.2	2.2				2.7	5.7	1.9	0.2	4.4	0.4	0.9	0.0	20.8
Frais administratifs		0.3	0.4	0.2	0.4	0.0	0.1	1.7	0.2	1.2	0.1	0.8		3.6	0.0	6.8
Charges commerciales				1.8					0.4		7.6	2.9			0.1	12.8
<b>TOTAL CONSOMMATION</b>		<b>32.6</b>	<b>28.2</b>	<b>57.3</b>	<b>1.7</b>	<b>2.6</b>	<b>0.3</b>	<b>55.5</b>	<b>21.0</b>	<b>4.7</b>	<b>9.3</b>	<b>11.6</b>		<b>12.1</b>	<b>17.7</b>	<b>256.9</b>
<b>VALEUR AJOUTEE</b>		<b>9.6</b>	<b>-7.0</b>	<b>108.0</b>	<b>-1.6</b>	<b>-0.5</b>	<b>6.2</b>	<b>6.8</b>	<b>36.5</b>	<b>68.8</b>	<b>73.1</b>	<b>207.2</b>		<b>10.3</b>	<b>18.6</b>	<b>547.4</b>
Rémunération du personnel																
- salaires bruts		9.5	18.9	9.4	0.9	3.0	4.9	22.3	46.0	11.1	2.8	4.2	2.3	6.5	11.6	155.4
- sécurité sociale		0.5	1.1	0.5	0.1	0.2	0.3	0.9	2.7	0.7	0.1	0.2	0.1	0.3	0.5	8.2
- avantages sociaux										0.0	0.3	0.3			0.1	0.4
Impôts indirects		0.2	0.2	65.4				0.0		0.9	57.4	35.6		-1.0	1.0	159.7
Amortissements		0.0		30.2	0.6	4.0	1.0		10.2	0.9	0.1	2.9		2.7		52.6
<b>REVENU NET D'EXPLOITATION</b>		<b>-0.6</b>	<b>-27.2</b>	<b>2.5</b>	<b>3.2</b>	<b>7.7</b>	<b>0.0</b>	<b>-16.6</b>	<b>-22.4</b>	<b>55.2</b>	<b>12.7</b>	<b>164.0</b>	<b>-2.4</b>	<b>2.5</b>	<b>2.9</b>	<b>171.1</b>
Produits financiers		0.0														0.0
Autres produits								0.5		4.6	52.2					57.3
<b>TOTAL DES REVENUS</b>		<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.5</b>	<b>0.0</b>	<b>4.6</b>	<b>52.2</b>	<b>0.0</b>		<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>57.3</b>
Frais financiers		3.8	0.4			1.3		0.0			48.2	3.2		0.4	0.7	56.1
ASSURANCES			0.1					0.1	0.0	0.2	3.9	2.0	1.1	2.1	2.1	7.7
Impôts directs				5.2				0.0				145.3			3.0	150.5
Autres dépenses										50.3	6.3		3.6			57.4
<b>TOTAL DES DEPENSES</b>		<b>3.9</b>	<b>0.5</b>	<b>5.2</b>	<b>0.0</b>	<b>1.3</b>	<b>0.0</b>	<b>0.1</b>	<b>0.0</b>	<b>51.1</b>	<b>55.1</b>	<b>150.5</b>		<b>2.5</b>	<b>2.8</b>	<b>293.7</b>
<b>EPARGNE NETTE</b>		<b>-4.5</b>	<b>-27.7</b>	<b>-2.7</b>	<b>-3.2</b>	<b>-9.0</b>	<b>0.0</b>	<b>-16.2</b>	<b>-22.4</b>	<b>8.7</b>	<b>9.0</b>	<b>13.5</b>		<b>0.0</b>	<b>0.1</b>	<b>-55.3</b>
Epargne brute		-4.5	-27.7	27.5	-2.6	-5.0	1.0	-16.2	-12.2	9.6	9.9	16.4		0.0	2.0	-2.7

## ANALYSE ECONOMIQUE DES ENTREPRISES PUBLIQUES DE SÂO TOME ET PRINCIPE ETUDIÉES PAR LE PROJET ONUDI STP/88/003 - ANNEE 1987 (en millions de Gotras)

1987	ENTREPRISE:	EMAVE	EMPESCA	ROSENA	ENCERA I	ENCERA II	ENAG	EMAE	CONSTRU	ECCMIN	ECOMEX	ENCO	COMPEN-	TRANS-	TRANS-	TOTAL
INFORMATION	SECTEUR:	Elevage	Pêche	Indus- trie	Indus- trie	Indus- trie	Indus- trie	Elec- tricité	Construc- tion	Commerce	Commerce	Commerce	FINANCE	MARIT. Transp.	TERRES. Transp.	GENERAL
Marges brutes																
- ventes marchandises										245.4		320.1		0.2		571.1
- achats marchandises										163.4		94.8		0.2		256.4
- variation de stocks										-27.6						-27.6
Vente de production																0.0
- produit 1		43.1	8.5	159.0	0.9	1.4	4.8	43.2	19.8					9.8	45.5	336.0
- produit 2			0.2	31.3			1.8	5.9	12.0					2.3		53.5
- produit 3																0.0
Variation de stocks		-0.7		2.8			0.7									-0.2
Sous-produits				0.6				0.3	0.1			0.5				1.5
Frestation de services		0.2	5.3	9.9			0.1	1.6	2.8			9.3				25.2
Produit de location			1.4	0.2		3.1			6.6			0.1				11.4
Travaux pour l'entreprise								1.4	5.0							6.4
Autres					0.2				3.0							2.2
TOTAL PRODUCTION		36.6	15.4	203.9	1.1	4.5	7.4	52.9	48.3	54.4	0.0	243.3	0.0	12.1	45.5	125.5
achats matériel et fourn.		28.4	5.1	54.5	0.2	1.4	0.6	29.7	10.7	6.3		0.3		5.1	10.2	151.1
Variation de stocks		-10.7		3.3			0.2									-7.2
Services consommés		4.2	2.9	2.9	0.9		0.2	2.7	1.4	3.4		3.2		1.1	5.1	31.2
Frais de transport			0.4	3.8				2.2	4.8	6.7		6.2		0.6	6.1	24.6
Frais administratifs		0.3	0.1	0.5		0.3	0.4	0.3	0.6					0.5	5.2	3.2
Charges commerciales				1.6								1.1				2.9
TOTAL CONSUMATION		22.2	6.5	76.8	1.1	1.7	1.4	35.5	17.5	12.4	0.0	13.8		7.9	18.2	217.0
VALEUR AJOUTEE		14.4	6.9	127.0	0.0	2.8	6.0	17.4	30.6	42.0	0.0	230.0		4.2	27.3	508.6
Rémunération du personnel																
- salaires bruts		10.1	15.2	11.3	1.0	3.7	5.2	21.6	31.7	14.4		4.9		9.3	13.5	144.5
- sécurité sociale		0.6	0.9	0.6	0.1	0.2	0.3	6.9	1.8	0.8		6.2		0.4	0.5	1.4
- avantages sociaux										0.3		0.6			0.2	1.1
Impôts indirects				68.9				-22.2		6.1		35.8		-2.8		79.6
Amortissements		3.5		24.0	0.6	4.0	1.0		13.3	3.3		1.3			3.2	62.5
REVENU NET D'EXPLOITATION		0.2	9.2	12.2	-1.7	-5.1	-0.5	15.1	16.6	25.1	0.0	135.4	3.0	-3.2	10.3	213.5
Produits financiers		0.7														0.7
Autres produits										6.4						6.4
TOTAL DES REVENUS		0.7	9.0	6.0	6.0	0.0	0.0	6.0	0.6	6.4	0.0	6.0		0.0	0.0	7.1
Frais financiers								0.1				3.9		1.7	1.8	5.5
Assurances									0.1	0.2		2.0			1.5	3.8
Impôts directs				11.9				11.9				161.6			2.2	187.6
Autres dépenses										10.8						10.8
TOTAL DES DEPENSES		0.0	0.0	11.9	0.0	0.0	0.0	12.0	0.1	11.0	0.0	167.5		1.7	5.5	209.7
ÉPARGNE NETTE		0.9	-9.2	0.3	-1.7	-5.1	-0.5	3.1	-10.7	21.5	0.0	17.9		-4.9	5.3	10.9
Épargne brute		4.4	-9.2	34.3	-1.1	-1.1	0.5	3.1	-2.8	21.8	0.0	20.9		-4.9	7.5	73.4

SOURCE: Compilé par Bernard Van Naele, Projet PNUD STP/87/003.

Seulement 2 centres méritent d'être réhabilités: (1) Santo Amaro, où une partie de l'incubateur existant serait utilisé, et (2) Fernão Dias, où des poulettes, poules reproductrices et poulets de chair seraient produits selon un schéma proposé par le consultant. Tous ces animaux seraient de race "Rhode Island Red (R.I.R.)", adaptée au climat tropical, et bonne à la fois pour la ponte et pour la chair, même après plusieurs générations. Le consultant a préparé des calendriers de production ainsi que 6 types de rations équilibrées pour les différentes catégories d'animaux. Il recommande aussi certaines mesures d'accompagnement (crédit, fonds de roulement, assistance technique). Enfin, si la recherche sur les produits locaux (dont la composition chimique est à présent mal connue) s'avère fructueuse, la production industrielle des oeufs, etc. deviendrait alors envisageable et d'autres centres pourraient être éventuellement remis en production.

### 3.1.2 Brasserie ROSEMA.

Les consultants ont étudié l'état actuel de cette usine de bière. La bière qui y est fabriquée est de bonne qualité. L'entreprise est bien gérée en dépit de certaines déficiences techniques et du manque d'autofinancement pour les investissements.

Les coûts de production ont été déterminés et donnent les points d'équilibre suivants: bière 25 mille hectolitres par an, "soft drinks" (= rafraîchissantes) 20 mille hl/an. Les frais fixes s'élèvent à 48 millions Db pour la bière et 35 millions Db pour les "soft drinks". Les frais variables (toutes des matières premières importées) se chiffrent à environ 1,5 mille Db/hl pour la bière et 1 mille Db/hl pour les "soft drinks". Les recommandations techniques figurant dans le rapport conduiraient à une économie minimum de plus de 11 millions Db.

La production de bière est rentable et le demeurera pour l'avenir prochain. Elle le serait davantage si un minimum d'investissement était fait (US\$ 54.000 pour un moulin à malt plus efficace; remplacement d'une partie du sucre par du sirop de canne local, etc.). L'usine a une capacité de production de 12.000 bouteilles l'heure (basée sur une opération à 80% du temps disponible); elle a produit une moyenne de 7.404 bouteilles en 1985 et seulement 4.080 en 1987. Avec une meilleure commercialisation, tout surcroît de production pourrait facilement être écoulé sur place, compte tenu de la faible consommation actuelle par habitant (comparée au reste du monde) et de l'importation de bière étrangère à déplacer: une section de commercialisation est donc proposée à l'organigramme.

La bière "voyage mal" et serait difficilement exportable. Malgré tout, un investissement minimum de US\$ 160.000 pour l'achat d'une étiquetteuse (les bouteilles ne sont pas étiquetées présentement) et une étude de marketing seraient nécessaires, mais il est à craindre que l'exportation causerait bien des problèmes de gestion et resterait toujours une opération marginale.

Quant à la production de "soft drinks", elle n'a jamais atteint le point d'équilibre, et il existe de la concurrence sur le marché local. Cette question est à suivre de près au cours des prochaines années (suite aux efforts de commercialisation, la liberté de l'entreprise à fixer les prix de vente de ses produits, les nouveaux circuits de collecte et de distribution de MAO-VAI-DEM, etc.).

Pour les options de privatisation, il est recommandé de former une société mixte avec un partenaire étranger (dont le profil idéal a été indiqué). Ce dernier étant majoritaire. Les problèmes du personnel (formation, motivation) seraient inscrits pour solution dans un accord de participation qui comprendrait l'aspect assistance technique. Quelques partenaires possibles ont été suggérés.

### 3.1.3 Briqueteries EMCERA I & EMCERA II.

Les deux usines de briques du pays ont fait l'objet d'une étude de rentabilité. EMCERA I avait fermé ses portes en 1982, année où une briqueterie moderne, EMCERA II, réalisée par la RDA, a été mise en route à un coût initial de plus de US\$ 5 millions. D'un côté, les locaux d'EMCERA I furent par la suite occupés en partie par un atelier de poterie (Olaria) et, de l'autre côté, EMCERA II, 5 kilomètres plus loin, envisageait de produire annuellement 13.000 tonnes de briques creuses et d'autres produits de céramique. Même si la production n'a jamais atteint ce chiffre, les stocks non vendus étaient si grands en 1985 que cette nouvelle usine fut fermée à son tour. Elle a été ouverte de nouveau en 1987 et aujourd'hui produit peu mais toujours au-delà des besoins locaux.

Selon le consultant, l'île n'a besoin que de 2.800 tonnes de produits de terre cuite par an. L'ancienne usine EMCERA I, qui aurait dû être réhabilitée au départ, doit l'être maintenant. Elle possède un four Hoffman classique pour cuire les briques. Ce four est encore en bon état et est alimenté par toutes sortes de matières végétales locales, donc n'a pas besoin de combustible importé. EMCERA II devrait continuer de produire un minimum de 75 tonnes par mois jusqu'à l'ouverture d'EMCERA I. Les comptes

d'exploitation prévisionnels ont été calculés en détail par le consultant; il ne fait pas de doute que EMCERA I sera profitable dès le début des opérations, même si on augmentait généreusement le niveau des salaires prévus.

Quant à EMCERA II, le matériel de briqueterie devrait être revendu sur le marché international de l'occasion, permettant ainsi une rentrée de devises qui financerait le remboursement du coût de réhabilitation du matériel briqueterie de l'ancienne usine (minimum US\$ 142.000 d'investissement). Le matériel accessoire et une partie du personnel seraient transférés à EMCERA I. La carrière d'argile devrait être transférée à EMCERA I aussi. Le consultant propose trois options pour les terrains et bâtiments industriels actuellement la propriété d'EMCERA II:

1) les utiliser comme site où regrouper tout le gros matériel travaux publics de l'État (bulldozers, grues géantes, etc. qui ne pourront pas être vendus localement: qui serait géré et entretenu là par une nouvelle société de location d'engins;

2) les diviser en plusieurs lots, 25 au maximum, et les louer à des petites entreprises locales ou artisans intéressés;

3) les offrir à un ou des investisseurs étrangers pour un projet industriel de grande envergure (société privée ou mixte), à déterminer.

#### 3.1.4 Imprimerie nationale EMAG.

Le consultant retenu pour cette étude a analysé l'état de l'équipement technique en usage. Le système utilisé est le procédé conventionnel d'impression typographique ("letterpress"). La valeur marchande de l'équipement, ainsi que les coûts estimés des réparations nécessaires, apparaissent en page suivante.

Il y a deux autres imprimeries à São Tomé. Elles sont très petites et elles aussi utilisent le procédé "letterpress". Elles fournissent le quart du marché local en se servant de vieilles presses. Toutes ces entreprises souffrent du manque de matières premières, importées à 100%.

Le consultant a essayé d'évaluer la demande du secteur public pour les services de cette imprimerie d'État pour l'impression du matériel scolaire, etc. Il y a 25.000 adultes qui participeront à un programme d'alphabétisation et auront besoin d'au moins 100.000 cahiers et bien d'autres produits imprimés. Le Ministère de l'Éducation a obtenu une petite presse à procédé offset qui ne pourra pas cependant fournir la demande à un prix

Section	Valeur présente	Coûts des réparations	Remarques
1. Composition mécanique:	\$ 30.900	\$ 19.000	
2. Composition manuelle:	0	---	Valeur pour musée.
3. Impression:	\$ 73.700	\$ 29.000	50% hors d'usage.
4. Reliure et finition:	\$ 41.500	\$ 17.000	Tout en condition pitoyable.
5. Caméra et fabr. blocs:	\$ 13.300	\$ 7.400	Non utilisé depuis 1993.
6. Matériel bureau et transport:	\$ 18.000	\$ 5.000	
<b>TOTAL:</b>	<b>\$177.400</b>	<b>\$ 76.400**</b>	

Nota: \* Valeur présente suite aux réparations.

\*\* Le coût des réparations absolument nécessaires pour la survie prochaine de EMAG est estimé à US\$ 35.000.

raisonnable à cause de sa petite taille. Il est donc recommandé que EMAG fasse l'acquisition d'une presse "web-offset" de format moyen (50 x 70 cm), une autre petite pour imprimer à 2 couleurs, et tout un matériel accessoire de modernisation sans lequel EMAG est voué à l'échec. L'investissement en équipement moderne est chiffré à US\$ 649.000 dont près de la moitié est pour les deux presses.

Etant donné qu'une imprimerie gouvernementale ne peut pas être privatisée, il est recommandé qu'elle soit gérée plus étroitement par un organisme de tutelle (soit l'Education ou l'Industrie). Des mesures pour améliorer les systèmes et procédures administratifs et comptables, ainsi que pour la formation du personnel, sont mentionnées par le consultant.

### 3.1.5 Entreprise d'eau et d'électricité EMAE.

Les présents réseaux sont inadéquats. Les canalisations d'eau sont détériorées et ce département d'EMAE est internement défavorisé. Le secteur électrique a des problèmes de fourniture d'énergie (pertes de l'ordre de 35% en route) et ne rencontre pas la demande dans les heures de pointe en dépit d'une capacité installée apparemment suffisante.

Le consultant sectoriel recommande la séparation immédiate des secteurs eau et électricité, en commençant par une comptabilité séparée et ensuite la séparation équitable des actifs. Il recommande aussi que le côté génération ou production d'électricité soit séparé du côté distribution. Ceci donnerait lieu à la création d'une société mixte (avec l'État majoritaire), d'une part, et à une coopérative de distribution, d'autre part. Le secteur eau demeurerait à la charge d'une nouvelle entreprise publique d'eau et d'assainissement.

Le consultant a recommandé en outre l'adoption d'un Code de l'électricité pour le pays. Celui-ci prévoit, entre autres, la création d'un Conseil national d'électricité qui définirait la politique tarifaire du secteur. Une analyse des coûts fixes et variables, ainsi qu'une élaboration des concepts de coût minimum et de coût moyen, sont la base utilisée par le consultant pour le calcul de nouveaux tarifs eau et électricité. Différentes catégories de consommateurs sont prévues. Pour l'eau, le tarif suggéré irait de 2,5 à plus de 5 Db/m<sup>3</sup>, avec une moyenne effective globale de 3,66 Db/m<sup>3</sup>. Pour l'électricité, le tarif moyen oscillerait autour de 17 Db/Kwh (entre 15 et 27). L'importance relative du prix du combustible diesel a été reconnue (voir page suivante).

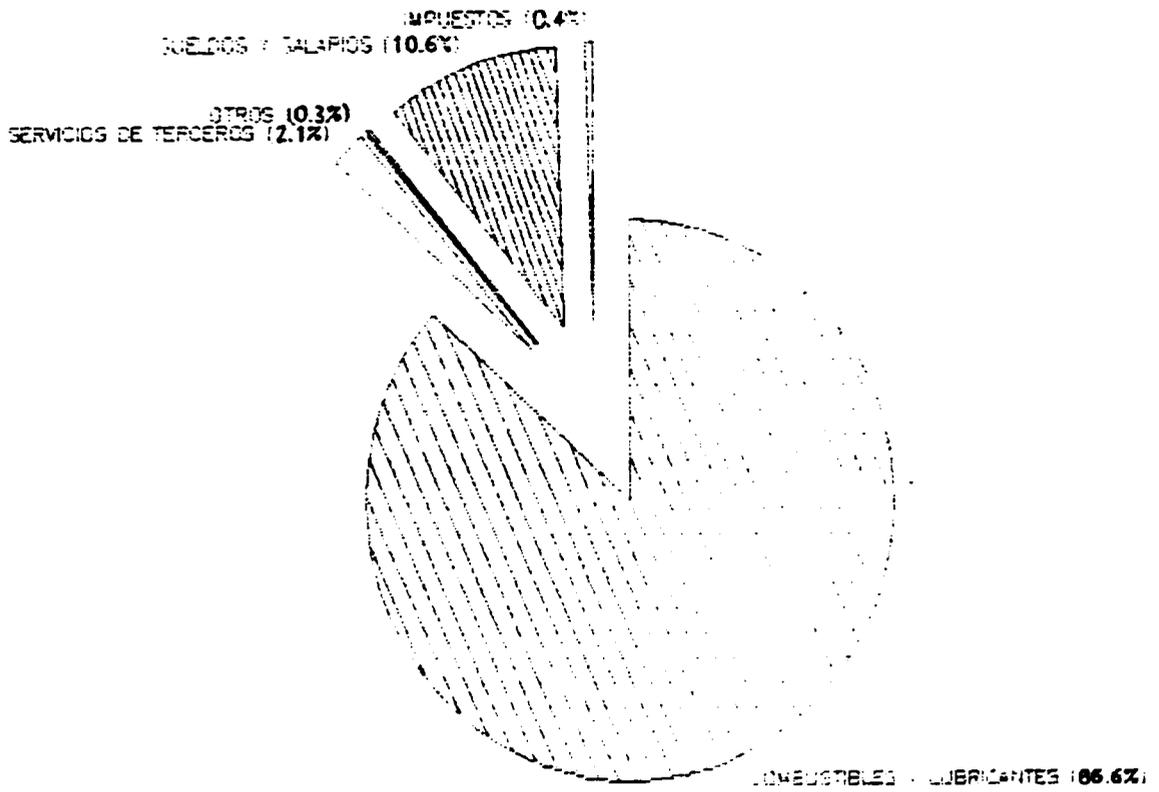
Des organigrammes ont été proposés pour les trois ré-organisations, avec des procédures de transfert et des nouvelles fonctions. Afin de maximiser le transfert de technologie de la part d'un partenaire étranger (pour la société génératrice), la langue de travail de ce dernier devrait être, par ordre de préférence, le portugais, l'espagnol, et le français. Les options de privatisation sont basées sur la participation au capital:

- 1) la participation minoritaire (30% de la valeur totale de l'investissement);
- 2) la participation paritaire (50-50);
- 3) la participation majoritaire (51% et plus).

Le consultant suggère que cette valeur totale de l'investissement soit égale à la valeur actualisée de l'actif transféré par l'État à la nouvelle société. Bien entendu, le partenaire étranger aurait droit à une part proportionnelle des revenus. Les détails d'un contrat d'assistance technique ont été prévus.

E M A E

COMPARACION DE LOS COSTOS DE GENERACION



### 3.1.6 Entreprise de construction CONSTRUTORA.

Le rapport du consultant sectoriel conclut à la nécessité du plan d'actions suivant:

1) liquidation de la société CONSTRUTORA selon des modalités détaillées: bâtiment principal à la Direction de la Construction Civile (D.C.C.); ateliers et carrière à des coopératives formées par les travailleurs; matériel TP en majeure partie vendu aux PME locales du BTP, après rénovation;

2) plan de licenciement du personnel: une partie à la DCC, d'autres aux PME, d'autres encore au service d'entretien et de location du gros matériel TP, le reste aux travaux d'utilité publique jusqu'à la reprise prévue des projets d'infrastructures;

3) privatisation des sociétés mixtes de la construction par l'incorporation de capitaux locaux;

4) élargissement des fonctions d'études et de contrôle de la DCC;

5) incitation fiscale à l'emploi prioritaire des matières premières locales de la construction;

6) création d'une caisse mutuelle de cautionnement.

Les travaux inachevés de CONSTRUTORA sont estimés globalement à environ 70 millions de Db. L'entreprise avait été payé plus ou moins également pour le travail actuellement accompli, ni trop ni trop peu. Si on exclut une dette douteuse (imposée par l'État), la firme avait des montants égaux de dettes et de créances (18 millions Db). Cependant, l'État devra inscrire un montant de 43 millions Db de dépenses en capital à son budget de 1989 comme provision pour dépréciation de la monnaie nationale et inflation des coûts qui ont eu lieu depuis la passation des contrats pour les travaux inachevés. En plus, il faudrait prévoir un débours d'environ US\$ 120.000 pour la remise en état des équipements, montant qui sera donc plus que largement récupéré par la vente des équipements rénovés et du stock de pièces détachées correspondantes.

Dans le chapitre B de son rapport, le consultant a discuté les mesures à prendre pour développer l'industrie de la construction. Le Plan d'investissement 1988-92 prévoit des travaux en eau-assainissement, routes, ports, aéroports, bâtiments et actions habitat de l'ordre de US\$ 30 millions et 746 millions Db (sans compter les travaux inachevés de CONSTRUTORA);

il y a en plus des projets du genre BTP qui n'ont pas été chiffrés. Le consultant a également discuté des nouvelles techniques dans l'industrie du bâtiment qui tendent à réduire sensiblement la consommation des matériaux importés (ciment, fer à béton, etc.) au profit de produits locaux. Il mentionne, entre autres, le cas particulier des briques de terre crue stabilisée (pour parois et cloisons) et celui de ponts routiers à base d'éléments triangulaires pré-fabriqués (en bois dur traité).

### 3.1.7 Sociétés de commerce ECOMIN & ECOMEX

ECOMIN et ECOMEX sont les entreprises pour le commerce intérieur et extérieur respectivement. Ces entreprises opèrent indépendamment depuis 9 ans avec des résultats plutôt mauvais, de sorte qu'il est recommandé de les restructurer intégralement en une seule société mixte dans laquelle l'État deviendrait majoritaire à 51% seulement. Cette nouvelle société, dont le nom suggéré est MAO VAI-VEM, serait une société d'import-export et de distribution commerciale en compétition avec d'autres du même genre mais de moindre envergure; elle pourrait donc servir de modèle et même fournir des services aux commerçants de STP, qu'ils soient actionnaires ou non.

Sur la base d'un budget prévisionnel dans lequel le chiffre d'affaires serait de l'ordre de 333 millions Db/an, le consultant sectoriel estime la nécessité d'un fonds de roulement de 200 millions Db et d'un capital social initial de 500 millions Db. Un cadre organique ou statut a été prévu en l'Annexe N<sup>o</sup> 9 du rapport sectoriel.

Le but des activités d'importation serait d'assurer un approvisionnement régulier de produits de grande consommation à des prix raisonnables. Une première liste de 28 produits-types est recommandée; ceux-ci comprendraient éventuellement les produits qui sont présentement subventionnés. Les subventions elles-mêmes seraient remplacées par des mesures fiscales (voir l'Annexe N<sup>o</sup> 11 du rapport sectoriel).

Bien que le cacao constitue le produit majeur d'exportation et que ce secteur n'a pas encore fait l'objet d'une étude particulière dans le cadre de ce projet (voir le sous-projet 11-66), on peut dire que les activités d'exportation de MAO VAI-VEM constitueront environ 3/4 de son chiffre d'affaires. Plusieurs facteurs ont une influence sur l'exportation. Il y en a trois principaux: (1) la nature du système de collecte des produits, (2) les prix incitatifs payés aux producteurs, et (3) les moyens de production eux-mêmes. En ce sens, une recommandation importante est la suivante. L'État devrait autoriser la société à

retenir 40% des recettes en devises aux fins d'investissement dans de nouveaux équipements, pré-financement, promotion des exportations, etc.

La nouvelle société entreprendra deux activités de distribution 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.

L'objectif visé par l'établissement des circuits de collecte et de distribution des produits à l'intérieur du pays est double:

i) une autosuffisance alimentaire accrue; et

ii) une mise en valeur du potentiel d'exportation.

Le modèle proposé par le consultant pour la mise en oeuvre des circuits de commercialisation/distribution est l'entreprise suisse dénommée MIGROS. Il existe déjà à Sao Tomé des zones de production différenciée et des zones de consommation complémentaires. Quatre circuits, centrés sur la capitale, ont été proposés: Centre, Nord, Sud, et Ile de Principe. Il y aurait au moins douze points permanents de ramassage et de vente desservis régulièrement toutes les deux semaines.

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 la collecte et de la livraison des marchandises recherchées;

-- création de revenus monétaires;

-- possibilité de programmation de l'offre et de la demande suite à des arrangements contractuels;

-- regroupement des producteurs pour actions en commun (telles que séchoirs, achats de produits intermédiaires, guichets

de crédit rural avec caution collective) renforçant la capacité d'autogestion.

Cadre institutionnel.-- La nouvelle société va s'implanter dans un milieu économique en pleine mutation. En effet, une libéralisation du commerce extérieur et intérieur a été largement décrétée en vue de l'ouvrir à l'initiative privée. 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 des paiements. En corollaire, une programmation des importations et une surveillance des prix des produits importés sont des mécanismes à mettre en place sans plus 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 (à noter que la conversion des taux spécifiques en imposition ad valorem n'a fait que rattrapper la dévaluation du tarif mais la structure des taux est périmée et demande une nouvelle appréciation). 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'exportation 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 et aussi une part du prix de vente obtenu sur le marché mondial. 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. De même, les impôts devraient revaloriser leur fonction de rapport principal entre l'entreprise et l'état.

On s'attend à ce 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 groupements de producteurs, est à considérer à la lumière des expériences d'autres pays africains.

Quant aux subventions, la formule de péréquation proposée à l'Annexe N° 11 du rapport sectoriel permettrait de situer l'enjeu politique 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 des "groupements d'intérêt économique", selon le modèle français qui est extrêmement simple sur le plan administratif et souple dans son organisation interne.

L'Etat aura encore beaucoup plus de mesures à prendre afin de créer un véritable climat économique favorable à 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. Nous avons vu qu'avec ECOMIN et ECOMEX, nombre de textes législatifs et réglementaires restent inopérants (elles n'ont pas de statut, pas de réserves statutaires, les normes d'amortissement ne sont pas respectées, les procédures disciplinaires n'ont pas lieu, etc.). L'intervention arbitraire par les autorités dans la gestion des entreprises a entraîné le relâchement de la rigueur de gestion. Outre ce qui est prévu par les "engagements réciproques" entre le Gouvernement et la société MAO VAI-VEM, il serait opportun de formuler un Code des obligations et des droits des entités économiques, établissements publics, etc., similaire à ceux en usage dans les pays d'économie centralisée ou mixte. A court terme, une procédure d'arbitrage trouverait une place utile au sein d'une Chambre de Commerce qui elle aussi serait à créer.

Le consultant sectoriel a proposé un plan d'actions pour la gestion de la période de transition de 2 ans (voir les pages II-12 et -13 du présent rapport). Ces mesures forment une partie importante de la section 3.4, sommaire des plans d'actions.

### 3.1.8 Entreprise de combustible ENCO

Le consultant qui a étudié cette entreprise a d'abord étudié la demande en produits pétroliers. Celle-ci se chiffre entre 16.500 et 17.000 m<sup>3</sup> sur la base des données d'importation et de consommation de l'année 1987. La demande a été prévue jusqu'à 1997 pour fin de discussion. On reconnaît que la consommation actuelle n'est pas représentative des besoins réels. Un programme de conservation d'énergie est recommandé afin de réduire les importations.

Des sources alternatives d'approvisionnement ont été discutées; les raffineries de Port Gentil, de Victoria, de Port Hartcourt, de Pointe-Noire, ainsi que des caboteurs nigériens sont des sources alternatives face au seul fournisseur angolais actuel. L'achat d'un petit "tanker" ou d'une barge d'occasion est à étudier afin d'obtenir une autonomie non négligeable lorsqu'il s'agit d'une telle denrée stratégique pour le pays; il faudra donc tenir compte des facteurs non économiques lorsqu'on évaluera la rentabilité d'un tel achat.

Le consultant recommande que ENCO demeure essentiellement une société d'État, et que les aires de stockage, une fois réhabilitées (le projet est déjà financé), fasse l'objet d'un contrat de gestion. L'opération LPG (gaz de pétrole liquifié) devrait être revendue à des privés. Les stations-service devraient être toutes en gérance libre; une meilleure marge de bénéfice serait prévue pour ces petits entrepreneurs. Enfin, il est recommandé qu'un stock de sécurité équivalent à une consommation de 45 jours soit créé et maintenu.

Une nouvelle politique tarifaire est proposée. Cette structure des prix à la consommation permet:

1) de réajuster les prix CIF pour refléter les cours du marché mondial (le prix ex-Méditerranée est donné comme référence):

2) d'introduire de nouveaux éléments (provisions pour un fonds de stabilisation, stock de sécurité, marge des détaillants, amortissements, frais de passage en dépôt, pertes/coulages, etc.).

Une comparaison a été faite entre les prix actuels et les prix proposés pour divers produits, et les pourcentages d'augmentation par produit. Il s'agit de 17% pour le gasoil, 20% pour l'essence, et 35% pour le pétrole (=kérosène).

Un programme de formation du personnel est en annexe du rapport. Une série de séminaires/ateliers de travail devrait avoir lieu sur place.

### 3.1.9 Société de transport TRANSCOLMAR TERRESTRE.

Cette organisation de 158 personnes possède 22 autobus (dont 9 sont présentement en service) et 2 camions. La plupart des autobus de marque Scania sont immobilisés par manque de pneus. Une quinzaine de lignes (dont 2 urbaines) sont desservies par les autobus. L'analyse des tarifs actuels d'autobus indique, entre autres, que les 2 lignes urbaines sont en fait subventionnées par les autres. Il est difficile, voire impossible, d'assurer un service régulier avec un taux de disponibilité du parc mobile aussi faible. De plus, une analyse de rentabilité ligne par ligne n'est pas possible. Cependant, plusieurs indicateurs globaux sont suivies par la direction et les déviations expliquables.

La situation financière de l'entreprise est en voie d'amélioration; les recettes excèdent les dépenses depuis 1984. Le plus important poste de dépenses est celui des salaires (environ 1/3 des coûts d'opération). La dépréciation ne compterait que pour 5% si elle était comptabilisée. Quant au combustible diesel, il compte pour 14% du total des coûts. Si le prix du combustible est doublé, ce pourcentage passerait à 24%, étant donné la structure actuelle des coûts, compte tenu de la dépréciation.

Le consultant en gestion a étudié la structure tarifaire de Transcolmar Terrestre. La pratique actuelle est simple et suffisante. Le tarif autobus est basé sur le facteur distance parcourue seulement, mais il n'y a pas lieu de considérer d'autres variables dont l'influence serait négligeable (dû à la nécessité pratique d'arrondir les chiffres pour obtenir le prix

d'un billet). Le tarif camion tient compte non seulement de la distance parcourue mais aussi du temps d'attente, ce qui est raisonnable.

L'entretien des véhicules est l'aspect le plus négatif de l'entreprise. Une estimation du parc mobile a été effectuée par le consultant en entretien. Les minibus Toyota ont atteint la fin de leur vie utile. La même conclusion s'applique à la flotte des Rangers Leyland. Seule la flotte d'autobus et de camions Scania mérite d'être maintenue à tout prix. Il est recommandé d'importer d'urgence un stock de pièces et de pneus (US\$ 80.000), et de dégager l'atelier de Pantufô des réparations majeures et de la consacrer uniquement à l'entretien courant; les réparations seraient confiées à l'Atelier Central.

Transcolmar Terrestre jouit déjà d'une certaine autonomie de gestion qu'il serait bon de maintenir. Ses opérations sont en fait séparées de son entreprise sœur Transcolmar Maritime, bien que les deux entreprises soit gérées présentement par le même directeur. Il est souhaitable qu'elles demeurent séparées. La notion de service public est un des arguments qui militent en faveur de la survivance de Transcolmar Terrestre comme entreprise publique fournissant un service de transport en commun. Une option s'offre cependant du côté camionnage. Les camions pourraient être soit cédés à une entreprise publique de distribution, par exemple, ROSEMA ou la future MÃO-VAI-VEM, ou bien la section qui s'occupe des camions présentement pourrait être renforcée pour rendre l'opération plus viable. Pour bien indiquer le renouveau, l'entreprise pourrait alors être renommée TRANSCOL ou TRANSTER, selon le cas.

### 3.1.13 Gestion dans l'impasse.

Les entreprises publiques portent les conséquences de la dégradation de l'ensemble du secteur public ainsi que des contretemps de la conjoncture. La dégradation de l'environnement économique, cause extérieure de l'actuelle impasse a déjà fait l'objet de plusieurs analyses menées par le Gouvernement et par les organismes internationaux. Il en ressort que les résultats financiers 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 les entreprises publiques une situation dans laquelle une gestion rationnelle des affaires est devenue aléatoire et vidée de sens car les éléments essentiels de prise de décision se trouvent hors de portée de la direction.

Aux distortions d'ordre national s'ajoute le contretemps de la conjoncture internationale du cacao et, dans une moindre mesure, celle 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 des entreprises commerciales.

Les causes extérieures du malaise sont inextricablement mêlées au laxisme de la gestion des entreprises elles-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 de produits importés. Les défauts de discipline et d'assiduité du personnel complètent cette image peu réjouissante.

### 3.2 Entreprises privées

Trois types d'entreprises privées avaient été choisies par la Direction de l'Industrie pour une étude spéciale, en raison de la nature stratégique de leurs produits. Ce sont: (1) 17 boulangeries, qui produisent le pain commun à partir de farine de blé importée, (2) 14 scieries (en partie privées) qui façonnent le bois local pour des matériaux de construction, et (3) les 2 ateliers de rechapage de pneus qui contribuent partiellement à solutionner le problème grave du manque de pneus dans le pays.

Cet échantillon sélectionné ne représente qu'une faible partie des commerçants du pays. Un total de 206 commerçants ayant des intérêts divers viennent d'être inventoriés par le projet; ils ont au total un chiffre d'affaires d'environ 450 millions de debras (voir page suivante).

#### 3.2.1 Les boulangeries.

Toutes les 24 boulangeries de São Tomé et Príncipe sont en mains privées. Une vingtaine fournissent le pain commun au public, tandis qu'une quinzaine d'entre elles fournissent le pain aux écoles (Programme Alimentaire Mondial). Au total, ils ont utilisé en moyenne 3.000 TM de farine de blé importée par an

EVOLUTION DES COMPTES D'EXPLOITATION  
DES 200 COMMERÇANTS DE SÃO TOMÉ ET PRÍNCÍPE

	Milliers Db		
	1985	1986	1987
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	302977	483162	649325
TOTAL BÉNÉFICES	68020	64910	64249
TOTAL IMPÔTS	24757	28020	33617
MOYENNE CHIFFRE D'AFFAIRES	1457	1939	2168
MOYENNE BÉNÉFICES	327	305	309
MOYENNE IMPÔTS	119	193	174
BÉNÉFICES/CHIFFRE D'AFFAIRES	22.5%	15.3%	14.0%
IMPÔTS/CHIFFRE D'AFFAIRES	8.2%	5.2%	5.3%
IMPÔTS/BÉNÉFICES	26.4%	32.5%	27.1%

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



entre 1983 et 1988. Cependant, il y a eu de fréquentes périodes sans farine. Selon le consultant, la demande est de beaucoup supérieure à l'offre. Pour un programme minimum de 100 grammes par personne par jour, les besoins d'importation de farine serait d'au moins 4.200 tonnes par an.

La technique de panification et les installations ont besoin d'être améliorées, à un coût estimé d'environ US\$10.000 par boulangerie. L'hygiène devrait être améliorée dans l'intérêt du public par des inspections sanitaires régulières. La formation des boulangers devrait se faire sur place dans une boulangerie modèle (coût de l'investissement US\$20.000, bâtiment exclus).

### 3.2.2 Les scieries.

Il existe des scies de bois en grume dans 8 entreprises agricoles mais celles-ci ne représentent qu'une activité interne à l'entreprise; elles ne produisent en moyenne que 1,5 m<sup>3</sup> par machine et par jour. Les scieries privées qui vendent au public sont au nombre de cinq; elles sont toutes situées autour de la capitale. Cependant, il n'y a qu'une seule vraie scierie (EIM) qui produit à elle seule deux fois plus que toutes les autres ensemble, soit 12,5 m<sup>3</sup> par jour.

La majorité du matériel utilisé est d'origine portugaise. Les volants des scies à grumes ont un diamètre variant de 0,8 à 1,20 m, largeur des jantes 0,06 m à 0,12 m, bâti type "Col de cygne", puissance moyenne 22 Kw. On notera l'absence de déligneuses et de dédoubleuses. Si le genre d'équipement utilisé à STP peut donner des résultats acceptables pour des bois européens jusqu'à 0,5 m de diamètre, pour lequel il a été conçu, il est tout à fait inadapté pour les espèces tropicales. La principale espèce sciee à STP est l'Amoreira (*Clorophora excelsa*), équivalant à l'Iroko, qui atteint des diamètres de l'ordre de 1,5 m, ainsi que l'Accacia.

Pour effectuer la transformation des espèces dans de bonnes conditions mécaniques, il faudrait disposer de scies à grumes d'au moins 1,8 m de diamètre de volants, jantes de 0,25 de large, moteur de 100 Kw. Même dans ce cas, il serait conseillé d'ouvrir les billes à l'aide d'une scie horizontale à chaîne pour éviter une usure prématurée du matériel. De plus, sauf dans les cas de la scierie EIM, tout le mouvement des grumes est manuel.

Il est évident que dans les conditions où travaillent les scieries de STP on ne peut pas prétendre couvrir les nécessités du pays, évaluées entre 2.010 et jusqu'à 5.600 m<sup>3</sup>/an de bois débités seulement pour le programme de construction planifié par le Gouvernement (700 maisons/an à 8 m<sup>3</sup>/maison).

Les notions les plus élémentaires de l'entretien des lames de scies sont ignorées: pas de planage, pas de tensionnage. Le type de denture de scie utilisé est la denture "couchée" (pas de 20 mm, avec avoyage par torsion: qui est totalement inadapté aux dimensions des bois du pays. Le résultat de l'utilisation d'équipement non adapté est une faible production, une excessive fatigue du matériel, une détérioration extrêmement rapide des chariots (roues, paliers, axes, rails, poupées de griffage).

Tous ces éléments ne peuvent que conduire à brève échéance à la paralysie totale des scieries, sauf dans le cas de EIM qui possède un bon atelier mécanique et du personnel qualifié.

Le coût de récupération des scieries du secteur privé, pour une production possible de 7.250 m<sup>3</sup>/an, serait de l'ordre de US\$136.500. Celle du secteur d'État, pour une production possible de 5.200 m<sup>3</sup>/an d'environ \$100.000 et, si on ajoute un minimum de 5 camions de transport de grumes, on arrive à un coût d'investissement de l'ordre de US\$590.000 pour une production globale de 12.450 m<sup>3</sup>/an, ce qui couvrirait les besoins normaux et ceux du plan national de construction.

A la demande du Gouvernement, le consultant a chiffré le coût d'une scierie moderne pouvant produire 20 m<sup>3</sup>/jour. L'investissement total serait un minimum de US\$1.237.000, soit US\$29/m<sup>3</sup>. Donc, il vaut mieux aider les scieries existantes à maintenir et à améliorer leur production.

### 3.2.3 Le rechapage des pneus.

Les deux ateliers de rechapage qui existent ont un équipement simple et vieux pour le rechapage de pneus conventionnels ("ply tires"). Il y a aucun outillage dans le pays pour rechapier les pneus radiaux ("radial tires") qui sont de plus en plus montés sur les voitures neuves importées. L'atelier ULTRAMARINA ne rechape plus depuis 2 ans, soit par manque de matières premières (importées), soit en raison de défauts mécaniques; on y fait que de la réparation de pneus présentement. L'atelier MODERNA est en opération et rechape seulement une moyenne d'environ 1 pneu de camion et 4 pneus d'automobile par jour.

Le consultant considère que, si les propriétaires de véhicules ne roulaient pas sur des pneus excessivement (et dangereusement) usés, il pourrait y avoir dans le pays un stock rechapable de 4.500 pneus par an\*, en temps normal, c.-à-d. après une période de transition pendant laquelle il faudra importer un grand stock de pneus usagés rechapables (valeur approximative US\$50.000). Pour remplacer les pneus non rechapables, il faudra importer régulièrement un stock de pneus neufs d'environ 9.000 pneus par an. Étant donné que le volume actuel de rechapage n'est que d'environ 1.000 pneus par an, il y a nécessité d'augmenter la production par 3.500 pneus par an.

L'investissement minimum consisterait à compléter l'équipement existant (procédé à chaud) pour le rechapage de pneus radiaux (estimé à US\$35.400), et installer une nouvelle unité pour le procédé à froid (pneus conventionnels et radiaux, estimés à US\$114.000). Il s'agirait donc d'un projet d'investissement de l'ordre de US\$150.000 minimum, pour de l'équipement neuf, auquel il faudrait ajouter les frais de transport et d'assurances, soustraire l'épargne si de l'équipement d'occasion est trouvé, sans oublier les frais récurrents (bandes de roulement prévulcanisés, etc.).

Selon l'avis du consultant, la formation des techniciens pour l'usage du nouveau procédé à froid devrait se faire par un stage de 2-3 semaines dans un atelier d'un pays voisin où ce procédé est déjà utilisé.

-----

\* Basé sur le calcul suivant:

4.500 véhicules x 4 roues x 15.000 Km/an	
-----	x 1/3 rechapable
20.000 Km (durée moyenne)	

### 3.3 Etudes institutionnelles

#### 3.3.1 Tarifs et prix\*

Dans la première partie de son rapport, le consultant en tarifs et prix a développé des lignes de conduite pour une politique de formation des prix. Par principe, si l'entreprise publique est en concurrence avec le secteur privé, les tarifs doivent être compétitifs. Si, au contraire, elles sont monopolistiques et que le service est essentiel, alors les tarifs doivent être fixés de façon que les prix soient accessibles à tous les consommateurs. Dans ce deuxième cas, l'entreprise d'État elle-même doit être en mesure de recouvrir les coûts totaux du service en question, et les tarifs doivent être structurés pour décourager le gaspillage.

Recouvrement des coûts.-- La formule pour calculer les coûts totaux (sur une base annuelle) sur lesquels les tarifs doivent être basés contient les cinq éléments suivants (voir l'appendice 5 du rapport du consultant):

a) les coûts variables de production, c.-à-d. le coût unitaire multiplié par le nombre d'unités produites (selon la demande prévue), par exemple, les coûts de la matière première, du combustible;

b) les coûts en échelons ("stepped costs") tels que l'entretien, eau, électricité, qui doivent être multipliés par le pourcentage du temps que l'usine ou service est fourni au cours de l'année;

c) les coûts fixes de production, y compris la dépréciation;

d) les coûts d'administration qui comprennent les frais généraux, frais financiers (intérêts), impôts; et

e) les remboursements de capital programmés.

-----  
\* Etant donné que le rapport du consultant a été rédigé en anglais, la synthèse de ce rapport est plus compréhensive que pour la moyenne des rapports.

Les remboursements de capital sont calculés ainsi: Dépenses en capital, divisé par période de remboursement ou Vie utile de l'usine (le plus court des deux). Ainsi donc, la formule de calcul pour le coût unitaire pour le recouvrement total des coûts est:

$$a - b - c + d + e$$

-----

Demande prévue (en unités)

Le consultant en tarifs et prix a bien indiqué que, dans les cas qu'il a étudiés (ENCO, EMAE, TRANSCOLMAR Terrestre, TRANSCOLMAR Maritime; les consultants sectoriels avaient eux-mêmes recommandé des tarifs basés sur le recouvrement total des coûts. Le cas de Transcolmar Terrestre a été utilisé comme exemple (voir l'appendice 6 du rapport sur les tarifs et prix. L'élément non fourni par le système comptable de cette entreprise était justement le dernier (remboursement du capital). Dans ce cas, le consultant sectoriel a recommandé tout simplement qu'une marge (de sécurité ou profit) de 15% soit ajouté aux coûts comptabilisés pour garantir que les tarifs en vigueur fourniront un revenu net positif; il ne faut pas oublier ici que Transcolmar Terrestre n'est pas un cas de monopole comme ENCO ou EMAE...

Tarifs pour décourager le gaspillage.-- Dans une situation de monopole, il est normal dans les pays développés que le prix du pétrole, de l'électricité, etc. tienne compte des économies d'échelle lorsque le produit est fourni en grande quantité à un grand consommateur durant les heures "creuses" (de faible demande). Cette pratique suppose que l'utilisateur va chercher quand même à réduire ses dépenses, donc à ne pas gaspiller. Dans les pays dans lesquels on fournit les services à coût fixe ou dans lesquels les consommateurs sont moins conscients de la nécessité d'économiser (une denrée importée), le gaspillage peut être découragé par deux méthodes:

1) en fixant le tarif de façon que les prix unitaires augmentent avec le volume au-delà d'une certaine quantité; ou

2) en fournissant le service/produit à un tarif fixe pour tous mais à des périodes/quantités réduites, par exemple, l'électricité/eau à certaines heures de la journée seulement, donc en rationnant.

La première méthode est particulièrement adaptée à la consommation domestique. Ainsi donc, un prix tarifaire minimum (à un volume correspondant à celui d'une famille pauvre) pourrait être fixé en-dessous du coût unitaire de production. Cependant,

les consommateurs domestiques qui utilisent plus devraient payer progressivement plus par unité. Cette approche suppose qu'il y a soit gaspillage soit capacité relative à payer le plein prix.

Fourniture du service.-- Il existe trois méthodes de pourvoir un service essentiel dans une situation de monopole:

1) facturer immédiatement chaque nouveau consommateur sa part entière du plein coût de capital pour l'investissement à faire pour le servir, par exemple, pour le raccorder au réseau;

2) facturer sa part de la location des installations, sur la base de l'investissement, plus intérêt sur le capital investi, divisé par la vie utile des installations;

3) ne rien facturer, c.-à-d. fournir le service gratuitement.

Dans le premier cas, il n'y a pas de problème conceptuel. Dans le deuxième cas, il n'y a pas de problèmes non plus, pourvu que: (a) les fonds fournis à l'entreprise publique le soient aux mêmes termes et conditions qu'on applique au consommateur, et (b) le consommateur paie sa facture à 100% en temps opportun. Avant de considérer le troisième cas, il est bon de s'assurer d'abord si le consommateur a déjà accès ou peut avoir accès à des services alternatifs qui peuvent être suffisants (dans le contexte économique et social).

Capacité à payer.-- L'appendice 7 du rapport du consultant reprend les chiffres d'une enquête sur les dépenses familiales d'une famille de 8 personnes à São Tomé. Le pourcentage des dépenses alloué à certains besoins est comme suit:

Catégorie	Pourcentages	Service concerné
Éclairage	1,7%	EMAE (électricité)
Cuisson	4 à 4,5%	ENCO (kérosène), en partie
Transport	2,75 à 4%	Transcolmar Terrestre (autobus), en partie

Le consultant fait remarquer que ces chiffres ne peuvent intéresser que les clients les plus pauvres. La politique des prix à la consommation domestique doit être basée sur la fourniture d'un service minimum à un coût acceptable à la plus basse couche sociale mais doit fournir un choix, à un coût

unitaire plus élevé, à ceux qui le désirent. La capacité à payer du consommateur éventuel doit être aussi considérée dans le cas du consommateur commercial ou industriel; il ne faut pas étouffer l'entreprise ni augmenter démesurément le coût de la vie de ses propres clients.

Le consultant offre une méthodologie pour calculer l'effet d'une augmentation du prix d'un produit de base, tel que le combustible, sur d'autres services ou produits et sur le coût de la vie (voir la page 8 et l'appendice 8 de son rapport). On ne doit pas considérer les subventions comme une solution avant d'avoir appliqué cette méthodologie.

**Études des tarifs.**-- Le consultant en tarifs et prix a recommandé que les tarifs proposés par les consultants sectoriels (ENCC, EMAE, Transcolmar, CONSTRUTORA) soient adoptés.

Dans le cas de ENCO, il est d'accord que les prix au détail des produits pétroliers à STP sont exceptionnellement favorables et résultent en une consommation excessive par habitant, voire même supérieure à celle des pays africains producteurs de pétrole. Le consultant sectoriel a effectivement tenu compte des cinq catégories de coûts en développant une structure tarifaire pour ENCO.

Dans le cas de EMAE, le consultant en tarifs et prix reconnaît que les tarifs actuels pour les consommateurs d'électricité domestiques et commerciaux encouragent le gaspillage car le prix par kilowatt-heure baisse avec le volume utilisé. La méthode du recouvrement des coûts totaux n'est pas entièrement applicable à de l'électricité produite hétérogènement (c.-à-d. thermiquement et hydrauliquement à la fois) parce que: (a) l'électricité est produite plus efficacement sur une base continue, et (b) les coûts variables associés à la production durant les heures de pointe fausseraient le calcul (et résulteraient en des coûts apparents trop élevés). Le consultant sectoriel a donc recommandé l'utilisation de la méthode Hopkinson pour le calcul du coût de génération de l'électricité. Cette méthode est basée sur les mêmes principes que la formule de base (dit le consultant en tarifs et prix) mais tient compte du problème spécifique au calcul du coût variable de la génération. Les tarifs proposés résulteraient au recouvrement total des coûts de génération, de distribution et de réhabilitation. L'effet d'une subvention pour contrebalancer le coût du gasoil sur les tarifs électriques proposés a été démontré.

Quant aux tarifs proposés pour l'eau, les recommandations comprennent un prix unitaire minimum pour le plein recouvrement des coûts, soit 3,32 Db par m<sup>3</sup> par mois (référence: Elio 6.5.1). La structure tarifaire proposée pour l'eau résulterait en un prix unitaire moyen de 3,66 Db/m<sup>3</sup>, donc une subvention serait nécessaire (estimée à 3 millions Db pour 1989). Parce que l'eau est par adduction (produit canalisé), on peut difficilement concevoir une alternative valable.

Dans le cas de TRANSCOLMAR Terrestre, le consultant en tarifs et prix n'a pas commenté sur les tarifs actuels mais a recommandé que les tarifs futurs soient, entre autres, basés sur des calculs des coûts de consommation en gasoil pour chaque ligne d'autobus. Cependant, cette méthode n'est pas applicable dans la pratique. Le consultant sectoriel a démontré (par la suite) que le recouvrement des coûts globaux peut être facilement pris en compte par la méthode (améliorée) que Transcolmar Terrestre utilise présentement.

Quant à TRANSCOLMAR Maritime, l'étude sectorielle n'avait pas eu lieu mais le consultant en tarifs et prix a recommandé que les coûts du fret soient basés sur les prix concurrentiels sur les routes internationales (São Tomé-continent). Pour le trajet interne, São Tomé-Principe, le même principe devrait s'appliquer à moins qu'un service régulier soit institué. Dans ce dernier cas, le prix unitaire (tonne/m<sup>3</sup>) devrait être multiplié par le facteur suivant: poids/m<sup>3</sup> qui devrait être transporté pour couvrir les coûts totaux pour l'année suivante, divisé par le poids moyen/m<sup>3</sup> réellement transporté l'année précédente.

Quant à l'étude sur CONSTRUTORA, elle a donné l'occasion de discuter la détermination des prix unitaires (de référence) pour les ouvrages. La méthode de calcul est standard dans l'industrie du BTP. Des offres en-dessous ou au-delà de 10% environ de ces normes dénoteraient un manque de connaissance de la part de l'entrepreneur.

La deuxième partie du rapport du consultant en tarifs et prix couvre l'aspect investissement et est prise en considération ailleurs dans le présent rapport.

### 3.3.2 Ressources humaines.

Le consultant pour ce sous-projet est venu à São Tomé trop tôt et pour une période trop courte de façon que les résultats de son intervention ont dûs se limiter à des généralités. Il fait remarquer qu'aucune des entreprises publiques étudiées par le Projet ONUDI n'a un département ou section des ressources

humaines. Tout au plus, la fonction personnel est considérée comme une fonction mineure du service administratif ou comptable.

Au moment de la visite du consultant (début d'octobre), seulement une firme avait fourni confidentiellement les données minima (nom, formation, poste, expérience, âge, années de service) sur les personnes considérées pour licenciement, le licenciement étant considéré comme le problème majeur à résoudre suite à la liquidation ou restructuration des entreprises. Cependant, cette firme (ROSEMA) est justement la seule qui n'est pas traitée séparément dans le rapport préliminaire.

Des recommandations générales ont été faites sur les autres aspects des ressources humaines: le recrutement, l'évaluation du poste (et, on suppose, l'évaluation du rendement de la personne affecté au poste), la formation, l'administration des salaires, etc. Il faut dire aussi que les responsables des services du personnel des entreprises ont fourni peu d'information au-delà des simples listes de leur personnel. Les idées font défaut et on a aucun concept de ce que pourrait être le développement organisationnel. Les dirigeants savent mal communiquer avec leurs subordonnés. Ils sont eux-mêmes confus, pleins d'anxiété (peur des licenciements massifs), et non motivés eux-mêmes. Dans quelques cas, les employés d'entreprises publiques étaient sans occupation et sans salaires depuis des mois (e.g. EMAVE, EMCERA II, CONSTRUTORA). L'absentéisme voulu et les autres manques de discipline restent généralement impunis. Il y a des cas flagrants d'excès de personnel que le consultant a observés (e.g. ECOMIN, ECOMEX, COMPENSADORA).

Une étude de rationalisation des effectifs est recommandée au Gouvernement (réf. section 3.1). Un programme de formation du personnel doit commencer par les niveaux supérieurs, selon le consultant. Une élite de dirigeants bien formés à la gestion et motivés pour former le personnel subalterne serait un bon investissement. Les objectifs généraux et spécifiques d'un tel programme sont fournis. On constate que plusieurs professionnels santoméens ont déjà été formés sur plusieurs années à l'étranger et n'ont pas réussi à transmettre leurs connaissances depuis leur retour; ainsi donc, l'effet multiplicateur auquel on s'attendait a été nié. Un corps de formateurs professionnels reste donc à créer car la formation professionnelle est considérée comme in "intransmissible" du développement socio-économique du pays. Le consultant a proposé le texte pour une politique de développement des ressources humaines qui tiendrait compte des objectifs personnels des participants.

Pour rendre possible un licenciement rationnel du personnel excédentaire, le consultant recommande la création d'un Fonds de chômage ("Fundo de desempleo") qui fournirait l'équivalent de 6 mois de salaires aux individus licenciés et qui seraient autofinancé à long terme par un prélèvement de 8% du salaire de chaque employé.

### 3.3.3 Entretien.

Lors de la conception de ce projet, on avait accordé beaucoup d'importance à l'aspect entretien de l'équipement de production (machines-outils et machines en général) de telle sorte qu'on a par la suite converti le sous-projet 11-02, Atelier Central, en un projet autonome, le STP/88/048. Il faut se référer à la documentation de ce projet pour connaître ce problème plus à fond. Cependant, les consultants du projet qui ont touché au secteur BTP ont fait des recommandations pratiques en ce sens.

Voici quelques principes qui pourraient guider ceux qui ont à prendre des décisions sur les options qui ont trait à la rénovation, le transfert et l'entretien de l'équipement des entreprises qui seront privatisées, restructurées ou liquidées.

Il y a deux catégories principales d'entretien: l'entretien préventif, et les réparations. L'entretien préventif est un entretien courant. C'est une inspection, réalisée à intervalles prédéterminés, de la condition technique de l'équipement, durant laquelle on procède à détecter et corriger les petites déficiences afin de prolonger la vie utile de l'équipement. Les réparations servent à éliminer les défauts importants et rétablir les conditions pour faire fonctionner l'équipement normalement.

Un système moderne d'entretien préventif est basé sur les principes suivants:

a) Les priorités d'entretien sont établies selon l'importance relative de l'équipement dans le processus de production (ou dans l'ensemble des activités économiques de l'organisation);

b) L'entretien préventif est pratiqué afin de limiter la fréquence des avaries;

c) Le programme d'entretien préventif est basé sur l'année de calendrier;

d) Pour des raisons d'ordre économique, le travail administratif relatif à l'entretien préventif est maintenu à un niveau minimum indispensable, surtout en limitant la quantité de données et documents nécessaires;

e) L'entretien doit former une partie intégrale du système global de l'organisation, spécialement l'aspect production.

Quant au facteur importance relative de l'équipement, c'est une notion fondamentale de gestion de l'activité d'entretien préventif. En effet, toutes les machines n'ont pas la même importance. Par exemple, l'importance technologique d'une machine (quelle serait la conséquence de sa non disponibilité?), ses caractéristiques techniques telles que sa complexité et degré de précision, prix, vie utile, sécurité, etc. sont autant de facteurs qui nécessitent une approche différente. Généralement, un ingénieur classe chaque machine ou équipement en trois catégories: très importante, normale, et auxiliaire. Il existe une loi économique connue sous le nom de Loi de Pareto, et aussi connue sous les noms de règle de 80/20 ou de méthode ABC. Cette loi est fort utile car elle s'applique à tous les domaines de la gestion. C'est une présentation statistique simple qui permet de faire apparaître clairement la cause qui est à l'origine du plus grand nombre d'effets (difficultés, défauts, rebuts, maladies, etc.). On a donc intérêt à s'attaquer en priorité à cette cause. En s'attaquant à 20% des causes, par exemple, on supprime 80% des effets. Ainsi donc, dans le domaine de l'entretien préventif, une fois qu'on a classifié le parc mobile ou de machines-outils correctement, on se sert du schéma suivant:

Catégorie d'importance relative	Proportion (pourcentage) de l'entretien pour:	
	Entretien préventif	Réparation des défauts
Très impor- tante	80%	20%
Normal	50%	50%
Auxiliaire	20%	80%

Les coûts d'entretien sont le volume total des moyens financiers dépensés dans le travail d'entretien durant une période déterminée. Pour fins de planification, ces coûts sont classés en différentes catégories: salaires et gages payés au personnel d'entretien, coûts du matériel et pièces de rechange, services d'entretien fournis par des agences externes, et frais généraux.

Les coûts totaux d'entretien peuvent être calculés selon la formule suivante:

$$NU_c = \frac{NU_v \times I_e \times S_s \times k_s + S_n \times k_n}{100 \times I_{pu}}$$

dont:

$NU_v$  = Coûts relatifs d'entretien exprimés en pourcentages du prix d'achat au cours des 3 dernières périodes.

$I_e$  = Indice d'exploitation de l'équipement (voir Tableau 1).

$S_s$  = Prix (en monnaie locale) de l'achat d'un vieil équipement.

$S_n$  = Prix (en monnaie locale) de l'achat d'un équipement neuf.

$k_s$  = Coefficient d'augmentation des coûts d'entretien selon l'âge de l'équipement (voir Tableau 2).

$k_n$  = Coefficient de complexité technique des nouveaux équipements (voir Tableau 3).

$I_{pu}$  = Indice d'augmentation de la productivité de l'entretien depuis la dernière période.

Tableau 1.- Valeurs de l'indice  $I_e$

Moyenne du nombre d'équipes de travail utilisant équipement	$I_e$
1,00	1,00
1,25	1,05
1,50	1,11
1,75	1,15
2,00	1,19

Tableau 2.- Valeurs du coefficient  $k_s$

Age moyen de l'équipement	Augmentation de l'âge de l'équipement	Valeur de $k_s$
5	1	1.025
10	1	1.047
15	1	1.025

Tableau 3.- Valeurs du coefficient  $k_n$

Degré moyen d'automatisation	Augmentation du degré d'automatisation (ans)	Valeur de $k_n$
1	1	1.032
2	1	1.056
3	1	1.079

NOTA: Pour les cas intermédiaires, on applique l'interpolation.

#### 3.3.4 Fonds d'appui au développement.

(A compléter. Étude en cours)

#### 3.4 Sommaire des plans d'action.

(A compléter)

## CHAPITRE 4. PROGRAMME DE PRIVATISATION\*

### 4.1 Stratégies du programme et lignes de conduite

La privatisation sans une politique, des procédures et un personnel compétent ne peut pas réussir. Il y a trois grandes phases qui doivent être considérées: phase de préparation, phase d'implantation, et phase de suivi.

#### 4.1.1 Phase de préparation

La préparation pour la privatisation demande la mobilisation de quatre groupes d'intérêt dans la société: les politiciens, les fonctionnaires, le public et les hommes d'affaires intéressés. Chacun de ces groupes a le pouvoir de faire un succès du programme de privatisation ou de le détruire. Chacun de ces groupes doit comprendre les aspects coûts, productivité, capitalisation, obligations, risques et les opportunités de la privatisation des entreprises d'État.

Le tableau 4.1 indique les 4 phases, 14 étapes et les points à considérer au début d'un programme de privatisation. Le processus est conçu pour fournir au Gouvernement, aux hommes d'affaires et aux groupes d'employés une plateforme pour discuter ouvertement la meilleure manière de produire et de fournir les services publics. On ne doit pas oublier que, par principe, le secteur privé ne doit pas remplacer le secteur public à moins qu'il ne puisse le faire plus économiquement et plus efficacement.

#### 4.1.2 Organisation du programme

La première étape consiste à définir ce que les plans du Gouvernement visent à accomplir. D'abord, dès le début, il faut que le Gouvernement désigne une autorité locale de haut niveau afin de fournir des lignes de conduite pour le programme. Cette personne doit avoir accès aux chefs politiques de pays car ce sont eux qui interviendront et fourniront les décisions quant aux options majeures au cours du projet de privatisation.

Ensuite, un budget suffisant et un personnel qualifié doivent être assignés au programme. Les apports du côté personnel

-----

\* Ce chapitre s'inspire de plusieurs écrits sur le sujet par des spécialistes tels que Lance Marston, Steve H. Hanke, Pedro-Pablo Kuczynski, Donald Shay, Dan Marceau, et Lawrence H. White.

Tableau 4.1 PHASES ET ETAPES D'UN PROGRAMME DE PRIVATISATION

PHASE	ETAPES	POINTS-CLÉS
I. Développement institutionnel	1. Organiser les initiatives de privatisation	- Gouvernemental ou sous-gouvernemental - Définir la politique et les rôles du programme - Relations inter-gouvernementales
	2. Evaluer le contexte politique	- Excès législatif - Contraintes économiques - Problèmes sur le marché du travail - Autres coûts/bénéfices d'ordre politique - Coalitions des groupes d'intérêt
	3. Créer les coalitions dans le secteur privé	- Education du public - Créer ou renforcer les coalitions pour la privatisation - Développer des tactiques pour réduire l'opposition
	4. Développer les stratégies et les lignes de conduite du programme	- Approche incrémentale ou en bloc - Augmentation des incitatifs (impôts, prêts, etc.) - Diminution des effets contraignants (déréglementation)
II. Enjeux des entreprises-cibles	5. Révision des politiques	
	6. Enquête sur les organisations	
	7. Etudes-diagnostic	
	8. Analyse stratégique	
III. Transfert de propriété	9. Estimer la valeur marchande	
	10. Publier les conditions pour effectuer le transfert	
	11. Evaluer les offres et choisir	
	12. Négocier & exécuter le transfert	
IV. Suivi des résultats	13. Etablir mécanisme de la réglementation	
	14. Contrôler le rendement	

doivent comprendre, outre un corps professionnel, un groupe consultatif représentant à la fois le secteur privé et les intérêts de l'État.

Le rôle du groupe consultatif doit être défini tôt. Ce rôle peut inclure des enquêtes indépendantes et des recommandations d'ordre administratif, notamment sur les critères de choix des cibles (entreprises visées par la privatisation).

#### 4.1.3 Évaluation du contexte politique

Cette deuxième étape devrait aboutir à la détermination de certaines questions touchant le contexte politique:

- 1) Est-ce que la privatisation va permettre au Gouvernement de mieux diriger la production et la livraison des services?
- 2) Va-t-il pouvoir maintenir le contrôle sur place et prévenir un contrôle monopolistique extérieur au détriment des intérêts locaux d'ordre social et économique?
- 3) Est-ce que tous les groupes d'intérêts vont continuer de recevoir les mêmes ou des meilleurs services ou produits?
- 4) Quelle garantie peut-on donner qu'un service public ne sera pas discontinué abruptement sans la présence de sources alternatives ou de formules de compensation?
- 5) Quelles provisions ont été faites pour protéger les droits, les bénéfices et les emplois des employés? Seront-ils absorbés par la fonction publique ou auront-ils des droits préférentiels d'emploi ailleurs?
- 6) Quel sera l'impact du programme de privatisation sur l'industrie et le commerce? Quelle sera la part des entreprises locales et celles des investisseurs étrangers? Comment contre-balancer l'accusation que le favoritisme a joué un rôle au cours de la privatisation d'une firme ou d'une autre?

#### 4.1.4 Création de coalitions dans le secteur privé

Le but de cette étape est d'obtenir un appui pour le programme de privatisation. On devrait planifier une campagne d'éducation du public concernant les faits de la privatisation afin d'éviter les rumeurs. Cette campagne devrait s'adresser tout particulièrement aux syndicats ouvriers et aux groupes d'intérêts spéciaux.

Le corps professionnel chargé du programme et le groupe consultatif auront un travail important et délicat à faire. En effet, les groupes qui se sentiront menacés par la privatisation, spécialement les employés et ceux qui bénéficient directement des

subsidés gouvernementaux actuels, doivent être peu à peu convaincus de la validité des objectifs du programme et des opérations en cours touchant leurs intérêts particuliers.

#### 4.1.5 Développement des stratégies spécifiques

La dernière étape dans le développement du cadre institutionnel est celle de la formulation des directives ou lignes de conduite du programme. Un certain nombre de points-clés doivent faire l'objet de ces directives:

- 1) Est-ce que le programme doit procéder avec une entreprise à la fois ou tout en bloc?
- 2) Quels facteurs et matières doivent être retenus pour le choix des entreprises à privatiser?
- 3) Quels incitatifs doivent être considérés pour encourager les investisseurs locaux et étrangers à participer au programme? Y aura-t-il des changements dans les régimes de taxation, de l'assistance financière, des garanties de cautionnement, ou l'avènement de nouvelles lois ou règlements?

#### 4.2 Choix des entreprises-cibles

Cette deuxième phase comprend quatre étapes: révision des politiques, enquête sur les organisations, études diagnostics, et analyse stratégique.

##### 4.2.1 Révision des politiques

Il faut d'abord déterminer si chaque activité gouvernementale en question a fait l'objet d'une révision des politiques sectorielles. Si oui, est-ce que les données et l'analyse sous-jacentes à ces examens peuvent servir à la planification? De toute manière, les planificateurs doivent avoir un accès permanent à de l'expertise technique, non seulement d'experts sectoriels (dans l'activité des entreprises-cibles) mais aussi en finance et en droit, spécialement au sujet des politiques et des engagements contractuels. De préférence, cet accès devrait être permanent tout au long du programme.

##### 4.2.2 Enquête sur les organisations

Cette étape consiste largement en une collecte systématique de données globales sur les cibles, y compris une analyse des coûts. Elle doit toucher les points suivants: (1) les buts de chaque opération, (2) l'organigramme, (3) les procédures, (4) les installations, (5) la production, et (6) le rendement. Les

données recueillies doivent être vérifiées et analysées. Elles serviront de base à un rapport écrit dans lequel les points positifs et négatifs de l'organisation seront étudiés et des recommandations proposées.

Le rapport d'enquête, une fois complété, servira plusieurs buts: la planification technique et l'éducation des décisionnaires et du public. L'analyse des coûts est particulièrement importante et devrait suivre le même schéma dans chaque rapport afin de fournir un mode de comparaison. Les éléments de coûts les plus importants sont au nombre de sept:

- 1) salaires,
- 2) autres frais de personnel,
- 3) matériel et fournitures,
- 4) équipement,
- 5) investissements,
- 6) sous-traitances, et
- 7) frais généraux.

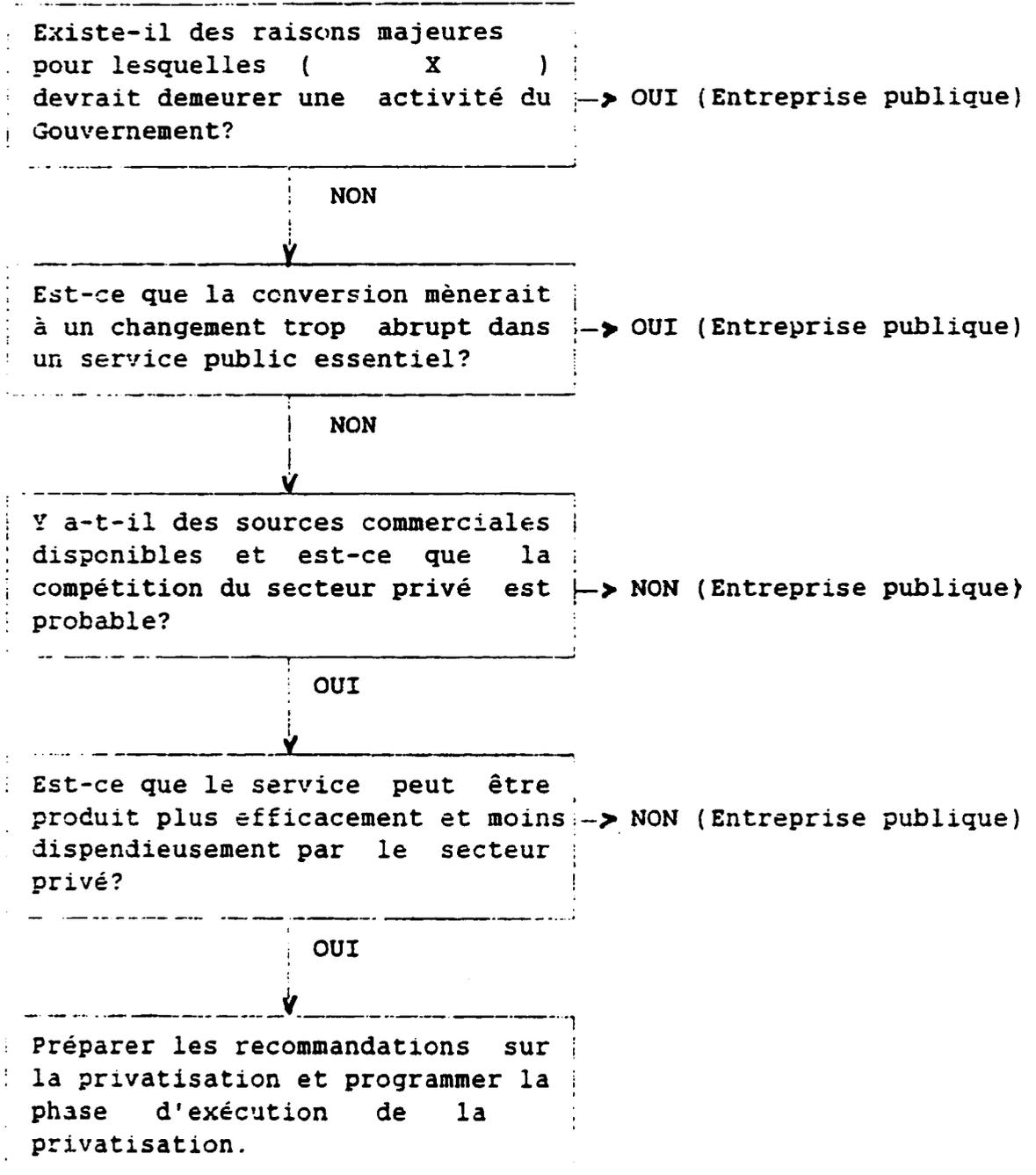
#### 4.2.3 Études diagnostics

Le but de cette étape, qui peut faire partie du même rapport, est l'évaluation de la faisabilité économique et financière de l'entreprise-cible. Autant que possible, on devrait découvrir d'avance les réponses aux questions suivantes: si le secteur privé est intéressé dans l'activité commerciale en question, s'il existe assez de capitaux privés, si l'efficacité de l'activité sera rehaussée, et l'impact d'une décision favorisant la privatisation, surtout sur l'emploi.

#### 4.2.4 Analyse stratégique

Les étapes précédentes étaient plutôt d'ordre technique. Cette étape-ci comporte un élément stratégique d'ordre politique, car il faut choisir entre plusieurs options. Les principales options stratégiques sont celles des contrats de gestion, la vente de la propriété, la location, et la liquidation pure et simple. Chaque option doit être considérée à son tour, pour chaque cible, par l'équipe de conseillers techniques et le personnel d'appui (et peut-être même par le groupe consultatif). Quantitativement et qualitativement, sur la base du ou des rapports technique(s), on doit essayer de juger chaque option et implication financière, légale, contractuelle, technique, et politique. La tâche peut être rendue plus facile si on élimine les actions préalablement déclarées inacceptables, par exemple, par les termes de référence des études diagnostics. Le Tableau 4.2 peut guider ce processus d'évaluation stratégique.

Tableau 4.2 ARBRE DE DÉCISION POUR LES  
OPTIONS DE PRIVATISATION



### 4.3 Procédures de transfert de propriété

#### 4.3.1 Estimation de la valeur marchande

Aussitôt que la privatisation a été décidée, il est important de ne pas retarder l'exécution. Cette section traite du cas où l'entreprise peut être effectivement vendue, c.-à-d. qu'elle a un actif valable. Avant de pouvoir offrir l'entreprise en vente, il faut d'abord la structurer de façon à pouvoir la vendre. Ceci veut dire que ses obligations doivent être effacées d'une manière ou d'une autre. L'État doit assumer les dettes et les obligations du genre sécurité sociale.

Deuxièmement, il faut placer une valeur marchande sur les terrains, édifices et autres biens immeubles que possède l'entreprise publique, car souvent ce sujet n'a pas été traité correctement en comptabilité.

Troisièmement, lorsqu'il y a un contrôle des prix des produits ou services de l'entreprise, on doit chercher à réduire ou même éliminer ceux-ci afin de rehausser la valeur marchande de l'entreprise.

Quatrièmement, il faut préparer une brochure publicitaire sur chaque entreprise à vendre. On peut puiser de l'information dans les rapports diagnostics préparés par les experts mais il est recommandable d'illustrer cette brochure autant que possible avec des photos et des dessins; un plan topographique ou géographique, un extrait du cadastre, etc., sont de bonnes idées.

Un tableau des comptes principaux sur une période de plusieurs années (jusqu'à 5 ans), accompagné d'un graphique (linéaire ou à barres) pour montrer leur évolution est une nécessité. Des diagrammes à secteurs ("camemberts") peuvent être utilisés pour montrer l'importance relative des comptes. Si des projections ont été faites par l'entreprise et si celles-ci sont favorables, il faut les inclure dans la brochure publicitaire. Lorsque les brochures sont prêtes, il faut émettre une invitation au public. Voir l'Annexe VII pour un brouillon d'une telle annonce publicitaire (inspirée de celle du Ghana qui a été publiée dans la revue "Marchés Tropicaux" du 18 août 1988.

En cinquième lieu, il faut fixer une valeur marchande pour l'entreprise. La valeur au livre (comptable) est une indication. La meilleure façon de calculer la valeur marchande est de calculer les revenus présents et futurs, avec et sans un acheteur potentiel, de comparer les taux d'intérêt en cours et les risques qui vont avec chaque alternative. Enfin, il serait bon de savoir

si une entreprise du même genre a été vendue récemment dans la région (côte ouest de l'Afrique), et à quel prix. Une difficulté sera l'impossibilité de fournir à l'acheteur potentiel des ratios financiers parce que la comptabilité actuelle ne se prête pas à ce genre d'exercice. Une évaluation précise n'est cependant jamais possible.

#### 4.3.2 Publier les conditions de vente

Le sixième point de cette étape est celle du marketing. Il faut d'abord décider si on doit offrir l'entreprise à plusieurs acheteurs potentiels ou seulement à quelques-uns. En général, plus les actifs sont grands, plus il faut faire d'effort en ce sens. On ne doit pas cacher à un acheteur potentiel le fait qu'il en existe d'autres comme lui, mais il faut respecter toutes les règles de la confidentialité. On devra faire parvenir à chaque acheteur potentiel une copie du Code des investissements. C'est pourquoi il est important de réviser ce document le plus tôt possible; nous reviendrons sur ce sujet.

Le septième point consiste à décider la forme de la vente. Une vente aux enchères est possible mais dangereuse car on obtient trop souvent un prix trop bas. Il est recommandable de fixer une date pour la réception des offres et ensuite de négoier séparément avec les plus offrants.

#### 4.3.3 Évaluation des offres

Huitièmement, il faut prendre le temps qu'il faut après la date limite de réception des offres pour évaluer ces offres. Deux importants critères d'évaluation sont le montant d'argent liquide que l'acheteur est prêt à investir dans l'entreprise, et la garantie bancaire (et la catégorie de cette garantie). Étant donné la complexité de ce processus, il serait bon de faire appel à des consultants dans le domaine de l'évaluation des offres préférablement des gens qui peuvent assister aussi au cours des négociations.

#### 4.3.4 Négocier et transférer la propriété

Le neuvième point consiste à tenir des séances de négociation avec les acheteurs potentiels qui ont été retenus, préférablement dans l'ordre dans lequel ils ont été classés, du plus attrayant (pas nécessairement du plus offrant monétairement parlant) au moins attrayant.

La négociation devrait être menée par le directeur du corps professionnel qui s'est occupé du programme de privatisation

depuis son inception. L'interférence politique, à ce stade, n'est pas à conseiller car elle ne ferait que compliquer le processus; il est maintenant trop tard pour les politiciens d'émettre des lignes de conduite, ce qu'ils auraient dû faire au cours de la première étape. Cette négociation doit être agressive et très rapide pour être efficace. C'est pourquoi l'équipe chargée de la négociation doit être pré-autorisée à offrir les crédits d'impôts, les droits de transfert des revenus à l'étranger, etc., selon les régimes prévus au Code des investissements.

Une fois que le Comité de privatisation a décidé quelle était la meilleure proposition, elle doit être présentée immédiatement au niveau politique pour une décision rapide, de préférence lorsque l'acheteur est encore sur les lieux. C'est le dixième point de cette phase de transfert de propriété.

La dernière chose à faire (à moins que l'offre soit rejetée et que, alors, l'étape de la négociation soit répétée avec le deuxième candidat) est la signature d'un accord et le transfert effectif des titres de propriété. Le processus doit demeurer simple et réaliste. Il faut surtout éviter l'indécision et le retour à la phase des études.

#### 4.4 Contrôle et suivi

On ne peut jamais tout prévoir. C'est pourquoi le Comité de privatisation doit demeurer en existence aussi longtemps que nécessaire. En effet, il faudra contrôler l'exécution des accords et négocier les variantes, formuler le mécanisme (procédures) de la réglementation, suggérer des changements au Code des investissements et aux contrats de gestion (voir prochain chapitre).

D'autres activités qui pourraient être assignées au Comité de privatisation (à moins que des sections s'en occupent en permanence) sont celles de la formation industrielle (voir le chapitre 8), et celles reliées au programme de restructuration. Éventuellement, le comité pourrait même changer de nom.

Le Comité devra se réunir périodiquement pour faire le suivi et soumettre un rapport sur le rendement du programme.

## CHAPITRE 5 - PROGRAMME DE RESTRUCTURATION

### 5.1 Cadre organique et autonomie légales des entreprises publiques

Au-delà de la privatisation, il existe un éventail de possibilités de changement dans le cadre organique (statuts) des entreprises publiques lorsqu'il s'agit de redynamiser celles-ci et leur donner une autonomie de gestion. Les options de restructuration les plus connues sont les sociétés mixtes et les contrats de gestion (sous-traitances). Il existe beaucoup d'autres options mineures ou variantes:

- 1) la vente d'actions (parts sociales) au public, mais il n'y a pas de marché boursier à São Tomé;
- 2) la continuation des activités avec un apport de dons étrangers (aide bilatérale, par exemple);
- 3) une société mixte avec intérêt mineur et contrat de gestion;
- 4) l'incorporation dans la fonction publique (e.g. un nouveau département, etc.);
- 5) l'enlèvement d'une condition de monopole tout simplement;
- 6) la location des installations (à une coopérative, par exemple) pour une période d'essai;
- 7) la refonte de deux ou plusieurs sociétés en une seule; et
- 8) la division d'une EP en deux ou plusieurs sociétés publiques/mixtes et/ou privées.

Ce dernier cas est l'option préconisée pour EMAE, par exemple. Tous les consultants pour les études diagnostics ont considéré les options ci-haut mentionnées, et les ont discutées avec les responsables des entreprises et les membres du Comité de privatisation (homologues). Certaines de leurs recommandations sont demeurées verbales (elles n'apparaissent pas toujours clairement dans les rapports préliminaires), car le processus de privatisation et de restructuration des entreprises publiques est avant tout un processus politique. Donc, les nationaux eux-mêmes doivent reformuler les options à la lumière des recommandations et afin d'obtenir un consensus parmi tous les groupes d'intérêt. Il ne faut pas oublier non plus que ce sont les responsables nationaux qui devront expliquer les programmes à la communauté des bailleurs de fonds...

### 5.2 Options pour les sociétés mixtes

Par société mixte, on entend une entreprise dans laquelle l'Etat retient une part quelconque, avec ou sans participation à la gestion.

### 5.2.1 Secteur agricole.

Cette première section couvre les options pour le secteur agricole, bien que ce secteur n'a pu être couvert par une étude diagnostic (le sous-projet 11-03, entreprises de cacao, n'avait pas eu lieu lors de la rédaction du présent rapport). Dans bien des pays en voie de développement, en raison de leurs ressources limitées et manque de devises convertibles, des entreprises d'état ont été créées pour obtenir et distribuer les intrants matériels: graines, engrais chimiques, et autres produits, et l'équipement. L'expérience des pays du Sahel, de l'Inde et du Bangladesh, entre autres, ont démontré que le secteur privé, en compétition avec les sociétés étatiques, peut s'occuper des intrants avec autant de succès.

Un programme de libéralisation du secteur agricole pourrait comprendre les options ou activités suivantes:

- 1) l'élimination des monopoles de l'Etat ou, dans une mesure moins drastique, la concurrence entre les entreprises publiques et privées;
- 2) l'accès aux devises convertibles par les sociétés privées qui veulent acheter leurs intrants à l'étranger; ceci implique l'abolition éventuelle d'un taux de change maintenu artificiellement;
- 3) la libéralisation des services de transport; et
- 4) l'établissement d'un programme de crédit rural avec des taux d'intérêt réels mais garantis par le Gouvernement.

Le principe fondamental sur lequel repose ce programme de libéralisation du secteur agricole est celui du respect de la propriété privée. Si on veut privatiser ou restructurer ce secteur, il faut accorder des droits de propriété irrévocables aux individus: sinon, l'effort aura des effets négatifs. Des réformes en ce sens peuvent comprendre:

- 1) une protection légale contre l'expropriation intempestive de la propriété privée;
- 2) des procédures légales pour les expropriations qui s'avèrent d'intérêt public (tels que pour la construction de routes, de voies d'accès («rights-of-way») vers les plages publiques et pour les lignes électriques, etc.);
- 3) des possibilités de location, à long terme, des ressources publiques, telles que les forêts, pour l'exploitation agricole.

### 3.2.1 Distribution commerciale.

Les intrants, agricoles ou autres, et les produits doivent circuler efficacement. Les gouvernements interviennent souvent dans la distribution commerciale pour des raisons d'équité sociale et de stabilité du marché. Cette intervention n'a pas besoin d'être directe; elle peut se faire indirectement, par exemple, par le biais d'un programme de stabilisation des prix. Ce n'est pas la seule option. D'autres options sont les suivantes:

1) Obtenir de l'assistance financière extérieure pour supporter les efforts du gouvernement dans la stimulation du secteur privé.

Nota. La possibilité d'une telle assistance est faible car les fonds seraient probablement utilisés pour soutenir les prix des produits locaux ou pour compenser les consommateurs lorsque les subsides sont réduits, donc une obligation à terme indéterminé.

2) Obtenir de l'assistance financière externe, selon un calendrier précis, afin d'obtenir un équilibre du marché et un déçagement progressif du gouvernement dans ce secteur.

3) L'institution de bons d'achat ("food stamps") pour les groupes de consommateurs défavorisés par les prix libres.

La seconde alternative serait la meilleure. La solution qui a cependant été préconisée par le consultant sectoriel est un compromis dans lequel l'entreprise d'état interviendrait dans l'importation, l'exportation et la distribution commerciale seulement à titre de modèle, en concurrence avec le secteur privé. La nouvelle société, quelle soit appelée MAO-VAI-DEM ou autrement, devra ainsi faire preuve de son efficacité, sans le soutien artificiel de subventions envers ses coûts d'opération, et ce, sur une période raisonnable (3 à 5 ans) avant de faire l'objet d'une analyse sévère de ses opérations et d'une éventuelle privatisation.

En somme, l'analyse des options que devra considérer le gouvernement dans les secteurs agricoles et industriels donnera l'occasion de redéfinir ses politiques de développement économique et social tout entier. Un développement équilibré ne favorisera pas le secteur industriel au dépend du secteur agricole, ni la ville au détriment de la campagne, ni vice versa. C'est un sujet difficile à traiter car l'élimination de l'intervention gouvernementale ne résultera pas nécessairement en une augmentation de la production ni de la productivité.

### 5.2.3 Secteur financier.

Le Projet ONUDI prévoyait deux sous-projets touchant le secteur financier: (1) le Fonds d'appui au développement, et (2) les assurances. La première étude (FAD) a débuté trop tard pour influencer le contenu du présent rapport; les intéressés devront donc se référer au rapport du consultant sectoriel lorsqu'il deviendra disponible. Quant à la deuxième étude, sur l'unique compagnie d'assurances du pays (COMPENSADORA), elle n'a pas eu lieu. Il est probable que cette compagnie pourrait être vendue. Il ne faudrait pas alors oublier, dans la détermination de sa valeur marchande, une valeur non comptabilisée, celle de son achalandage (clientèle), car elle détient présentement 100% du marché d'assurances. Il faudrait aussi éviter d'institutionnaliser le monopole qu'elle détient aujourd'hui.

### 5.3 Contrats de gestion

La deuxième grande option de restructuration est axée sur les sous-traitances de la gestion des entreprises publiques. L'expérience d'autres pays africains (e.g. Togo, Kenya) semble indiquer que cette avenue est des plus prometteuses, car elle permet à la fois à l'investisseur de réduire le montant de son investissement liquide et à la fois à l'État de ne pas reléguer le contrôle total de l'entreprise. Le degré de contrôle retenu par l'État varie selon les termes et conditions de chaque contrat de gestion. Il est donc important de développer des contrats-types de gestion (un par grand secteur de l'économie) afin de pouvoir s'en servir lors des négociations avec les gestionnaires éventuels. Ceci peut se faire sur la base des contrats existants.

Le consultant en tarifs et prix a considéré ce problème à la demande du gouvernement et a présenté les idées suivantes (voir son rapport\*, 2ième partie, section 16):

1) les contrats existants ne suivent pas le même format et les conditions y comprises diffèrent beaucoup entre elles, même à l'intérieur d'un même secteur (e.g. 3 plantations);

2) les conditions concernant les exonérations d'impôts et de frais de douanes excèdent celles du Code des investissements;

3) aucun contrat ne mentionne le Code des investissements.

---

\* Premier brouillon

Ce Code a été publié en 1986, avant la signature des contrats en question. La raison du manque de concordance dans l'application des règles du jeu, qu'un contrat-type existe ou non, démontre que les responsables des négociations avec les étrangers n'avaient pas accès à une copie du Code ou bien le connaissaient et ont choisit de l'ignorer tout simplement. Le Projet ONUDI lui-même a eu de la difficulté à en obtenir des copies. Des copies de ce Code devraient être disponibles gratis à toute personne qui en fait la demande.

Bien entendu, le consultant a recommandé que le Code des Investissements soit révisé et des exemplaires distribués largement. Il va sans dire qu'on devrait se servir de la révision pour rédiger des contrats-types de gestion. Les contrats de gestion eux-mêmes devraient être mentionnés comme faisant partie du Régime D actuel.

#### 6.4 Recyclage et formation

Avant de pouvoir faire un programme de formation, il est indispensable de connaître les besoins de formation de chaque entreprise au moment de sa restructuration, après que le personnel excédentaire a été licencié (voir la section 6.4 sur le licenciement du personnel). Pour connaître les besoins de formation, il faut faire un recensement complet du personnel visé par le programme. Ceci peut se faire avec l'aide d'un formulaire, du genre proposé par le consultant en ressources humaines, à partir des données sur les registres du personnel, s'ils existent, ou bien sur la base d'entrevues avec les individus concernés, si les registres n'existent pas ou sont incomplets. Les données à inscrire sur le formulaire-questionnaire pourraient être résumées sur un tableau avec les colonnes suivantes (ou inscrites directement sur ce même tableau):

Nom complet; date de naissance; années de service; niveau scolaire atteint; formation professionnelle (plus haut niveau seulement); autre formation; titre du poste actuel; niveau du poste actuel; type de cours/séminaires/ateliers désirables pour le poste (et non pas pour le titulaire du poste); commentaires (du supérieur immédiat et du chef du personnel).

Une fois les données complètes, on peut programmer des actions de formation spécifiques par domaine d'expertise, leurs durées, contenus, coûts, modes d'enseignement les plus appropriés, etc.

Le consultant en ressources humaines est venu trop tôt pour pouvoir poursuivre ce genre de travail. Cependant, il a pu observer qu'aucune des entreprises publiques étudiées par le Projet CNUDI n'avait de personnel qualifié en matière de développement des ressources humaines. Il mentionne en outre que l'évaluation des tâches et du rendement du personnel est inexistante. Un effort du genre organisation et méthodes devrait avoir lieu en même temps (et de préférence avant) la détermination des besoins de formation.

Selon les données incomplètes disponibles au début d'octobre 1968, le consultant en ressources humaines a déterminé que seulement 27% des directeurs et chefs de section des entreprises publiques étudiées avaient un niveau d'éducation formelle de 9ième année, et que 32% n'avaient qu'une 4ième année; 53% n'avaient reçu aucune formation professionnelle. Les chiffres peuvent être erronés, mais la nécessité de programmes de formation et de recyclage est quand même évidente. Voir les recommandations du consultant (sous-projet 11-63,\* chapitre 5) pour une orientation générale en ce sens. Une idée principale mentionnée dans ce rapport est la formation des dirigeants (futurs formateurs) à la gestion en général. La compétence technique de ceux-ci devrait inclure des connaissances de la comptabilité analytique. Cependant, le système comptable actuellement en usage ne s'y prête pas bien.

### 5.5 Standardisation de la comptabilité

La plupart des consultants ont rapporté l'insuffisance du plan comptable des entreprises. Par exemple, le traitement du capital et celui des amortissements sont le plus souvent ignorés. Les états financiers se résument souvent à un bilan incomplet, et à un état des recettes et dépenses. La comptabilité analytique est souvent interprétée comme étant la production d'une liste des comptes avec des valeurs planifiées comparées à des valeurs réelles, produite chaque mois, et des pourcentages d'accomplissement. Cette approche est loin d'être valable car n'importe quel directeur astucieux peut figurer des valeurs planifiées, sachant qu'il pourra facilement les atteindre, et montrer par la suite à son ministère de tutelle que les résultats atteints sont merveilleux. Pour corriger cette situation, il ne faut surtout pas tomber dans l'erreur de la planification centralisée qui consiste à pré-fixer des valeurs planifiées rarement réalistes et ensuite de juger le rendement de l'entreprise selon des critères bureaucratiques. Il vaut mieux suivre l'exemple des hommes d'affaires occidentaux qui ont toujours fait des comptes prévisionnels (budgets) selon des

---

\* Premier brouillon

programmes d'opération de routine et des projets d'investissement ou prévisions des ventes, suite à des études techniques ou des campagnes publicitaires, etc., en somme, sur des bases concrètes de changements planifiés à l'intérieur des entreprises elles-mêmes.

Un des problèmes qui se posent aux dirigeants d'entreprises santoméens est l'insuffisance et la non-standardisation du système comptable local. Ces deux aspects du problème peuvent être traités par l'adoption d'un nouveau plan comptable qui serait à la fois simple et complet, c.-à-d. compréhensif, déjà pleinement développé et testé dans la pratique, et qui pourrait être adapté, sous forme simplifiée, aux besoins du pays. Plusieurs spécialistes de la comptabilité ont déjà recommandé au Gouvernement de STP l'adoption soit du plan comptable préconisé par l'UDEAC\*, soit celui du "plan comptable général des entreprises" utilisé dans les pays de l'Organisation Commune Africaine et Mauricienne (OCAM) depuis 1970. Un livre de référence portant ce titre a été publié en 1970, ré-édité en 1980 et ré-imprimé en 1988. Le plan OCAM offre les possibilités d'un traitement rationnel des données, et un cadre logique susceptible d'aménagement pour tenir compte des particularités fiscales, juridiques et économiques de chaque État.

L'adoption d'un plan du genre OCAM simplifié serait à recommander pour STP. Il comprendrait les éléments essentiels qui sont les tableaux comptables suivants:

- Tableau 1 - établissement des soldes caractéristiques de gestion;
- Tableau 2 - établissement du tableau de passage aux soldes des comptes patrimoniaux;
- Tableau 3 - établissement du bilan (situation patrimoniale).

Certaines annexes fiscales et statistiques seraient sans doute utiles, notamment en matière d'immobilisations, amortissements et provisions ainsi que pour le passage du bénéfice comptable au bénéfice fiscal (dans le cadre de la législation nationale).

-----  
\* Le rédacteur ne possède pas de détails sur le plan comptable de l'UDEAC et, par conséquent, ne peut pas faire de commentaires à ce sujet.

Un grand projet, à forte composante de formation pour les comptables, enseignants, fiscalistes, statisticiens, etc. du pays, sera nécessaire pour mettre en oeuvre un nouveau système comptable à STP. La participation du secteur public, para-public et privé sera aussi nécessaire. L'assistance technique internationale sera sans doute très désirable, notamment celle du FAC (France) qui a déjà fourni ce genre d'assistance à l'OCAM. L'assistance financière d'organismes internationaux sera indispensable pour la mise en application.

L'Annexe III du présent rapport contient de l'information additionnelle sur le Plan OCAM. Il est à noter qu'il existe déjà (sous forme manuscrite) une traduction en portugais du Plan OCAM déjà adapté aux conditions de STP. Un extrait de cet ouvrage, rédigé par M. Abilio Vilarça, apparaît dans le même annexe au chapitre 5, page 162.

#### 5.6 L'aspect vérification comptable (ou "audit")

La vérification comptable comporte deux éléments complémentaires: le contrôle interne (pour l'entrepreneur) et le contrôle externe (pour les actionnaires, les banquiers, la fiscalité, etc.). Ces contrôles sont difficiles sans une comptabilité normalisée.

La normalisation de la comptabilité vise avant tout à améliorer la satisfaction des besoins d'information économique, cette dernière expression étant prise dans son acception la plus large et se rapportant à toutes les catégories d'utilisateurs:

1) pour l'entrepreneur, il s'agit de tirer le meilleur parti de cette information en organisant une collecte rationnelle des renseignements lui permettant des prises de décision rapides et en toute connaissance de cause, qu'il s'agisse d'investissements, de production, de financement, etc. Elle doit lui assurer un contrôle interne de gestion dont il pourra juger plus efficacement la valeur en comparant les résultats obtenus avec ceux des entreprises du même secteur, pourvu qu'ils soient tous calculés en fonction des mêmes principes et selon les mêmes méthodes.

2) pour l'Etat, toutes les Administrations sont, à des degrés divers, intéressées par la normalisation de la comptabilité. L'économiste national recherchera avant tout la réduction de tous les systèmes comptables individuels à un schéma commun qui lui permettra, dans une première approche, de retrouver les grandeurs caractéristiques qui l'intéressent:

valeur ajoutée, épargne brute, formation brute de capital fixe, capacité au besoin de financement, etc. Bien entendu, c'est la qualité et l'objectivité de l'information recueillie qui donneront à ses travaux leur plein effet, non seulement en matière de planification, mais aussi pour l'utilisation qui peut être faite par les entreprises elles-mêmes: mesures de productivité dans l'industrie et le commerce (globalement ou par secteurs et par branche), études de marchés liées à la répartition des revenus et à la structure des consommations, évolution de la valeur ajoutée, prévisions en matière d'exportation, moyens de financement de l'expansion combinant à des degrés divers l'autofinancement, l'emprunt, le crédit-bail, etc. En somme, l'Administration fiscale a besoin d'une normalisation des comptes des entreprises et du mode de détermination des résultats de façon à assurer l'égalité devant l'impôt.

3) pour les tiers enfin, dont l'information doit être assurée légalement (associés, actionnaires) ou contractuellement (banquiers et autres créanciers), la normalisation permet de suivre l'évolution de l'exploitation et de juger les perspectives de développement de l'entreprise, recherches qui constituent l'essentiel du travail des analystes financiers.

Si l'on fait l'inventaire des besoins des différents utilisateurs que l'on vient de mentionner, il faut bien reconnaître que chacun d'entre eux a des préférences quant aux informations économiques qu'il désire. Mais il n'en reste pas moins que toute information de cette espèce procède d'un fonds commun, à son origine dans un fichier de faits élémentaires qui, s'ils sont relevés avec exactitude, précision et fidélité, doivent permettre, par des traitements appropriés, de donner satisfaction à tous les utilisateurs de la comptabilité.

\*  
Le chapitre C de l'annexe III donne une série de rubriques sur le contrôle interne proposé à une entreprise de São Tomé. Il est évident que la fonction "contrôle" de gestion comprend des aspects au-delà de la comptabilité proprement dite. Elle fait partie d'un système global de gestion, depuis l'organigramme, les procédures administratives, la gestion des stocks, etc. L'expertise "organisation et méthodes" va de pair avec l'expertise comptable. Ces deux types d'experts peuvent à la fois participer à une vérification de gestion ("management audit") et aussi par la suite fournir des services de consultation pour éliminer les lacunes mentionnées dans le rapport des vérificateurs. Bien entendu, pour des raisons d'éthique professionnelle (le désintéressement), il est recommandable d'employer des consultants différents pour l'analyse et pour la mise en application des recommandations.

## CHAPITRE 6 - PROGRAMME DE LIQUIDATION

### 6.1 Liquidation des actifs

Comme pour un transfert de propriété lors d'une privatisation pure et simple (voir la Section 4.3), on ne peut pas liquider une entreprise sans d'abord savoir la vraie valeur de ses actifs et la vraie valeur de ses dettes. Comme à chaque fois il s'agit de définir la valeur d'un objet quelconque, le problème fait intervenir une multitude de facteurs objectifs et subjectifs, intrinsèques et contingents, spécifiques et généraux. Avant de rechercher une solution présentant un minimum de rationalité, il est donc nécessaire de répondre au préalable à un grand nombre de questions telles que: Qui évalue? Pour le compte de qui? Quand évalue-t-il? Dans quel but? Quel type d'entreprise? Dans quel contexte? etc. Ce n'est qu'après avoir ainsi déterminé l'ensemble des variables influentes que l'analyste sera en mesure de choisir une méthode d'évaluation adaptée à la nature du problème à traiter.

Or, pour ce qui est des méthodes d'évaluation, il y a en effet un choix abondant, chaque méthode se distinguant des autres par ses fondements théoriques, sa sophistication ou sa logique intrinsèque. Cependant, en y regardant de plus près, on s'aperçoit que la plupart des méthodes d'évaluation se rattachent en fait à quatre logiques fondamentales qui sont loin d'être totalement incompatibles.\*

#### 6.1.1 L'approche patrimoniale

Si on considère l'entreprise comme une personne morale au sens juridique du terme, son principal attribut est la possession d'un patrimoine. Une première estimation de sa valeur peut donc être trouvée dans l'évaluation de ce patrimoine qui est la valeur des biens qu'elle possède. Sachant qu'un patrimoine est composé d'actifs et de dettes, on calcule sa valeur nette totale en additionnant la valeur de chacun de ses actifs et en soustrayant la valeur de l'ensemble de ses dettes.

L'actif net comptable.-- Dans le cas d'une entreprise, cette méthode devrait être relativement facile à mettre en oeuvre étant donné qu'il existe un document comptable, le bilan, qui retrace sa situation patrimoniale à une date donnée. En première analyse, la valeur d'une entreprise peut donc être déterminée comme étant

-----  
\* Cette section a été rédigée avec référence aux livres suivants: (1) Didier Pène, Valeur et regroupements des entreprises. Dalloz, Paris, 1979; (2) Jean Brilman et André Gaultier, Pratique de l'évaluation et de la négociation des entreprises. Éd. Hommes et Techniques, Paris, 1980.

sa valeur au bilan, c.-à-d. sa situation nette, définie par l'équation:

$$V = SN = A - D \quad \text{où } A = \text{valeur de l'actif comptable}$$

$D = \text{valeur des dettes au passif comptable}$   
 $SN = \text{situation nette}$   
          = valeur des capitaux propres  
          = actif net.

**L'actif net corrigé.**-- Malheureusement, la comptabilité repose sur des conventions et des principes (enregistrement des immobilisations au coût historique, continuité de l'exploitation, prudence, etc.) qui ne correspondent pas toujours à des conditions réalistes et qui conduisent à des évaluations comptables souvent éloignées de la réalité. C'est pourquoi, pour obtenir une valeur de patrimoine qui soit vraiment significative, il est nécessaire de corriger la valeur comptable des différents éléments qui le composent. D'où:

$$V = AN_c = A_c - D \quad \text{où } A_c \text{ indique qu'il s'agit de valeurs corrigées.}$$

On se trouve alors tenu d'évaluer séparément chacun des éléments qui constituent le bilan. Pour les postes qui représentent des valeurs monétaires (créances et dettes), dans la mesure où leur existence est justifiée, on peut reprendre directement leur valeur comptable. Mais pour ce qui concerne les autres postes (actifs corporels et incorporels), ceux-ci doivent être évalués à leur valeur de marché qui peut être, par ordre de sévérité croissante:

i) la valeur liquidative: produit de la vente dans l'hypothèse d'une réalisation progressive en supposant que l'entreprise poursuit son activité (prix "normal" de vente moins frais et taxes);

ii) la valeur de liquidation: produit de la vente dans l'hypothèse d'une réalisation totale et en supposant que l'entreprise cesse son activité (prix "réduit" de vente moins frais, taxes, et coûts de liquidation);

iii) la valeur à la casse: produit de la vente dans l'hypothèse d'une réalisation totale et immédiate (prix de "solde" moins frais, taxes, et coûts de liquidation).

### 6.1.2 L'approche économique

L'évaluation par le patrimoine revient implicitement à considérer l'entreprise comme un ensemble d'éléments facilement différenciables. Or, une entreprise est avant tout un ensemble organisé en vue d'une activité, ensemble qu'il convient d'évaluer

en tant que tel, avec l'idée que le tout est plus que la somme des parties. Dans cette optique, la valeur de l'entreprise se définit théoriquement comme la dépense que devrait subir un agent économique qui voudrait constituer une entreprise exactement semblable à partir de rien.

Sur un plan pratique, on est le plus souvent amené à calculer séparément la valeur des actifs pris isolément puis le supplément de valeur lié à leur organisation pour en faire ensuite la somme. En d'autres termes, on décompose la valeur économique de l'entreprise en deux parties avec d'une part, la valeur de ses actifs matériels et, d'autre part, la valeur de ses actifs immatériels. On utilise les concepts suivants.

**L'actif net économique.**-- Pour obtenir l'actif net économique, on procède comme dans l'approche patrimoniale à ceci près que les éléments matériels liés à l'exploitation sont ici évalués à leur valeur d'usage dans une hypothèse de continuité et de fonctionnement dans un ensemble, les éléments hors exploitation restant évalués à leur valeur liquidative. La valeur d'usage d'un bien est généralement définie comme étant sa valeur de remplacement à la date actuelle multipliée par des facteurs de réduction pour tenir compte de son état, et de sa vétusté.

**La valeur substantielle.**-- La valeur substantielle définit quant à elle la valeur minimale de l'outil de production de l'entreprise indépendamment de ses choix de financement. Elle se déduit donc de l'actif net économique par exclusion des dettes et des créances et par adjonction de la valeur d'usage des biens nécessaires à l'exploitation qui ne sont pas possédés en pleine propriété par la firme.

**Les capitaux permanents nécessaires à l'exploitation.**-- Ces capitaux définissent, comme leur nom l'indique, les capitaux qu'il est nécessaire d'immobiliser pour mener l'exploitation. Ils comprennent la valeur d'usage des immobilisations nécessaires à l'exploitation augmentée de la valeur du besoin permanent en fonds de roulement correspondant à l'activité.

**L'achalandage ou "goodwill".**-- Alors que les trois concepts précédents visent à fournir une évaluation des actifs matériels de l'entreprise, l'achalandage, parfois appelé "survaleur", représente quant à lui la valeur des actifs immatériels de l'entreprise. Il s'agit d'une notion ambiguë en raison de son caractère agrégé et des nombreux modes de calcul qui peuvent paraître contradictoires. Voici trois méthodes complémentaires:

i) Méthode additive: on détermine les constituants (notoriété de la marque de commerce, savoir-faire, effets de synergie, etc.) de l'actif immatériel de la firme, on évalue

chacun d'eux par l'investissement qui serait nécessaire pour le constituer puis on en fait la somme;

ii) Méthode soustractive: l'achalandage est alors défini comme la différence entre une valeur globale (obtenue ailleurs) de la firme et la valeur de son actif net économique;

iii) Méthode de capitalisation d'un sur-profit: on considère ici que les actifs incorporels de la firme lui permettent de gagner d'année en année un profit supérieur à un profit considéré comme normal en leur absence, l'achalandage pouvant alors être défini comme la valeur actuelle de cette série de sur-profits à venir.

On remarque que dans tous les cas, l'achalandage apparaît comme un élément de valeur risqué, ce qui est bien compatible avec le caractère intangible de ses déterminants. Il ne faut pas oublier, cependant, que dans le cas d'une liquidation pure et simple, on n'aura pas à se soucier de tels actifs immatériels.

### 6.1.3 L'approche financière

Cette approche repose sur le principe de l'actualisation et sur l'hypothèse qu'il est possible de connaître le niveau des revenus futurs ainsi que le risque qui leur est associé. Le postulat de la théorie financière est que la valeur d'un actif quelconque est égal à la valeur actuelle du flux de revenus futurs auxquels sa détention donne droit. Ce qui peut être exprimé par la formule suivante:

$$V = \sum_{t=1}^x \frac{CF_t}{(1+a)^t}$$

dans laquelle:  $CF_t$  = revenu (cash flow) de l'année t; et  
 $a$  = taux d'actualisation.

Cette formule est difficilement utilisable telle quelle dans la pratique, mais on peut la rendre plus opérationnelle en la modifiant quelque peu. Il suffit, par exemple, de remarquer que les revenus du propriétaire (ou de l'actionnaire) seront constitués de dividendes pendant n années et de la valeur de revente la nième année, ce qui peut s'exprimer ainsi:

$$V = \sum_{t=1}^n \frac{D_t}{(1+a)^t} + \frac{V_n}{(1+a)^n}$$

dans laquelle:  $D_t$  = dividende versé l'année t;  
 $V_n$  = valeur de la firme à la date n.

Or, on remarque que si  $n$  est grand, le second terme de l'équation devient négligeable comparé au premier, ce qui permet la simplification suivante:

$$V = \sum_{t=1}^x \frac{D_t}{(1+a)^t}$$

Cette dernière formule est directement exploitable à condition de connaître la politique de distribution des dividendes. Dans le cas de STP, même si on pouvait substituer le concept de versements au Trésor à celui des dividendes à payer aux actionnaires, cette approche financière est une approche d'évaluation globale des actifs, et non pas des actifs individuels. Donc, son utilité lors d'une liquidation n'est que d'intérêt secondaire. La même remarque peut être faite au sujet de la quatrième et dernière méthode d'évaluation qui suit.

#### 6.1.4 L'approche conventionnelle

L'approche coutumière consiste à assigner une valeur forfaitaire aux actifs globaux. C'est la méthode la plus souvent utilisée par les administrations fiscales. Adaptées aux petites entreprises commerciales et artisanales, cette méthode est plus basée sur l'expérience, la coutume, et bien souvent sur l'ignorance de la situation, que sur une véritable réflexion théorique rationnelle. Elle présente cependant l'avantage de fournir une base de discussion qui est à la fois simple à calculer et compréhensible par les non spécialistes.

La méthode consiste à appliquer un coefficient multiplicateur à un indice d'activité moyen tel que le bénéfice ou le chiffre d'affaires pour obtenir la valeur du fonds. Par exemple, un avocat rachètera la clientèle de son prédécesseur pour une somme allant de 70% à 90% de ses honoraires annuels, tandis que le nouveau propriétaire d'une tabagie paiera de 5 à 8 fois le bénéfice moyen annuel.

#### 6.1.5 Choix de la méthode

Les quatre méthodes ci-haut mentionnées sont relativement compatibles entre elles. Il n'y a pas de raisons objectives pour que des modèles de nature financière donnent des évaluations différentes dans le cadre d'un même corps d'hypothèses; il n'y en a pas plus pour qu'une évaluation de l'actif net économique augmentée d'un achalandage ne soit pas égale à une évaluation patrimoniale augmentée de la valeur des effets de synergie et de continuité.

Il serait donc bon de dresser, pour chaque entreprise considérée comme candidate à la liquidation, une liste des actifs à liquider et, au moyen d'un tableau à double entrée, inscrire la valeur de chaque actif selon au moins les trois approches suivantes: (1) la valeur comptable (selon l'approche patrimoniale, actif net corrigé); (2) la valeur d'usage (selon l'approche patrimoniale, actif net économique); et (3) la valeur forfaitaire (selon l'approche conventionnelle). Ce tableau, une fois discuté et accepté par le Comité de privatisation, servirait de base lors des négociations de vente des actifs. Quant aux autres procédures de transfert de propriété, elles sont les mêmes que pour le cas d'une privatisation (voir les sous-sections 4.3.2 à 4.3.4).

## 6.2 Liquidation des dettes

Nous avons vu que l'évaluation d'une entreprise implique la connaissance non seulement de la valeur de ses actifs mais aussi celle de ses dettes pour en arriver à sa valeur nette totale. Malheureusement, la connaissance exacte de la valeur des dettes des entreprises étudiées par le Projet ONUDI jusqu'à date demeure incomplète. Les membres de l'équipe nationale (voir pages 107 - 110) avait eu pour tâche d'actualiser le Rapport Bossé en ce qui touchait les "dettes croisées". Les consultants, eux aussi, ont essayé de voir clair au travers des données comptables mais avec peu de succès.

Aucun rapport financier pour 1987 n'était disponible dans une version "vérifiée" par des experts comptables. Quant aux données exactes sur les dettes croisées, seul le point de vue de la Banque Nationale a pu être obtenu éventuellement, bien que le document en question ne soit pas à jour. Ce document est reproduit dans les deux pages suivantes; il est intitulé: "Dettes des entreprises d'État [envers la BNSTP], en date du 31 mars 1988."

Les données correspondantes qui ont pu être obtenues des entreprises ne concordent pas, ni dans les montants exprimés ni dans le temps. Par exemple, les dettes d'ECOMEX (qui sont les plus grandes) envers la BNSTP, s'élevaient à plus de 2 milliards Db à la fin de mars 1988, tandis que selon ECOMEX, elles dépassaient à peine 1 milliard Db à la fin de 1986 (dernières informations reçues par le Projet, voir l'item 5 du Tableau No 2 du rapport sectoriel). Doit-on croire que ces dettes ont doublé dans l'espace de 15 mois?

DIVIDAS DAS EMPRESAS ESTATAIS  
Até 31/03/1988



EMPRESAS ESTATAIS AGROPECUARIAS

- Dr. Agostinho Neto .....	88.873.723,30
- Agua Izé .....	114.375.385,70
- Bela Vista .....	83.687.389,10
- Colônia Açoreana .....	46.968.687,20
- Diego Vaz .....	21.599.215,80
- Milagrosa .....	23.728.610,30
- Monte Café .....	37.893.133,60
- Pontafigo .....	31.787.556,30
- Porto Alegre .....	18.902.147,30
- Ribeira Peixe .....	70.084.752,40
- Santa Catarina .....	39.534.192,10
- Santa Margarida .....	56.993.321,10
- Uba Buço .....	65.184.659,80
- Porto Real .....	35.825.554,00
- Sundy .....	21.412.324,00

---

756.849.654,00

=====

EMPRESAS COMERCIAIS

- Ecomex .....	1.262.474.025,65
----------------	------------------

REMESSAS DOCUMENTARIAS

- Ecomex .....	844.140.030,40
----------------	----------------

CREDITOS DOCUMENTARIOS

- Ecomex .....	22.814.528,70
----------------	---------------

---

2.196.428.644,75

=====

EMPRESAS INDUSTRIAIS

- Empesca .....	17.393.255,70
- António Paula .....	2.271.371,20
- Construção Pav. Fáb. Gelo .....	1.455.093,80
- Empesca (Crédito Documentário) .....	2.463.401,50

---

23.583.122,20

- Transcolmar .....	27.960.391,00
- Emave .....	22.500.000,00
- LASTP .....	6.472.840,50
- Empresa Cinematográfica .....	330.000,00
- Empresa Cerâmica .....	1.552.004,80
- Cerâmica Bôbô Fôrro (EMCEFA II) .....	113.000.000,30
- Aquisição barco «30 de Setembro» .....	28.710.907,90

- \* - RCSEMA
- ENCC
- EMAG
- EMAE
- ATELIEF CENTRAL
- COMPENSADORA

\* Estas Empresas não tem dívidas para com o Banco.

Feito aos 28/04/1988



Direcção de Créditos e Posições

Le reste de cette section consiste en une proposition faite au Gouvernement de STP pour le règlement de l'endettement des entreprises publiques.\*

### 6.2.1 L'État et ses parties intégrantes

Dans la conception politique de STP, l'État avec ses diverses administrations, la Banque Nationale et les entreprises publiques, constituent un seul corps dont le patrimoine est réparti parmi les divers acteurs qui obéissent aux décisions centralisées dans la poursuite des options politiques et sociales déterminées par l'État souverain. L'autonomie financière et de gestion des entreprises publiques est donc limitée, les résultats des activités économiques sont largement déterminés par le fonctionnement ou dysfonctionnement des mécanismes mis en oeuvre par l'autorité centrale (politique de prix et de change, émission monétaire, fiscalités, obligation de transfert de bénéfices, subventions, charges sociales, établissement de monopoles, etc.). En réalité, les entreprises n'ont que très peu de personnalité propre et sont essentiellement structurées pour exécuter les fonctions spécifiques que leur assigne l'État souverain.

Juridiquement, ce concept monolithique et centralisateur entraîne la responsabilité matérielle de l'État pour l'ensemble des activités de ses établissements financiers, industriels et commerciaux. Par conséquent, les biens d'État ou d'une quelconque de ses entreprises peuvent être séquestrés en exécution d'un jugement prononcé contre un des établissements publics (la jurisprudence abonde en précédents). Autant dire que le patrimoine d'État, dans sa conception actuelle, est considéré comme un tout indivisé.\*\* Dans l'optique d'un patrimoine commun de l'État, il n'y a pas lieu de différencier conceptuellement entre l'endettement des administrations d'État, de la Banque Nationale et des entreprises publiques.

### 6.2.2 Causes générales et particulières de l'endettement

Il convient de reconnaître que les règles d'un fonctionnement normal des rapports entre les divers acteurs économiques étaient fausses au départ (absence du concept de rendement des investissements, prix fixés arbitrairement,

-----  
\* Les auteurs de cette proposition sont M. Jiri Ryska, Consultant du sous-projet 11-56, et son homologue, M. Zeferino Ceita.

\*\* Après d'amères expériences les États socialistes de l'Europe de l'Est ont dû adopter une formule différente pour assurer une entité juridique autonome de leurs entreprises).

subventions, absence d'autonomie financière des entreprises, manque de motivation pour rentabiliser les opérations, interventions extérieures dans la gestion, transferts des bénéfiques et interférences dans la politique d'emploi); tout ceci a rendu impossible une gestion rationnelle des entreprises.

Il est pratiquement impossible de démarquer la responsabilité globale de l'État des distortions occasionnées suite à l'abandon des éléments fondamentaux de tout mécanisme économique viable, d'une part, et la responsabilité individuelle des entreprises résultant de la mauvaise gestion, d'autre part. Comme il s'agit d'une responsabilité partagée, la répartition du blâme est difficile et ne présente que peu d'intérêt.

La prise de conscience de cette réalité devrait alors mener à rechercher une solution de l'endettement du secteur public dans sa totalité vu que les responsabilités de l'État dans l'exercice de ses prérogatives législatives, réglementaires, fiscales et administratives, et celles de ses établissements financiers, industriels et commerciaux individuels dans la gestion de leurs affaires respectives sont inextricablement partagées. Une approche essentiellement comptable, visant à condamner les entreprises à rembourser leurs dettes ferait donc abstraction des causes profondes du problème et ne serait pas susceptible de donner des résultats compatibles avec la nouvelle orientation de la politique économique du pays.

### 6.2.3 Stabilisation globale et responsabilité particulière

La solution de l'endettement aurait un double but:

- i) l'assainissement des entreprises dans un nouvel environnement économique;
- ii) le renforcement de la crédibilité financière de l'État.

La procédure de règlement général de l'endettement peut être conçu en quatre phases successives:

Phase 1.-- Régularisation des comptes des entreprises publiques avec l'État, la BNSTP et entre elles-mêmes, afin de consolider les soldes. Un comité d'arbitrage auprès du Ministère des Finances serait chargé de résoudre les cas de litige importants.

Phase 2.-- La position globale serait établie dans un fonds de stabilisation qui refléterait ainsi le bilan négatif de la gestion économique antérieure des divers acteurs économiques (une sorte de compte de pertes). Ce bilan servirait pour l'essentiel à une appréciation réaliste de la situation patrimoniale des divers établissements au moment où leur restructuration ou leur

liquidation est à veille d'être décidée. Il serait, en revanche, inopportun de concevoir le remboursement des dettes et ceci pour les raisons suivantes:

i) certaines entreprises subiraient une injustice en remboursant les dettes encourues pour des causes hors de leur portée;

ii) le remboursement de la dette, même échelonné sur une longue période, constituerait une hypothèque sur les activités courantes des entreprises et une charge inopportune pour leur redressement;

iii) les entreprises lourdement hypothéquées trouveraient difficilement les apports de capitaux frais recherchés vu que leur fonctionnement serait handicapé dès le début;

iv) l'intervention de l'État comme aval souverain pour les investisseurs ne peut être mise valablement en jeu qu'après que sa capacité fiscale et le rééquilibrage budgétaire auront fait leur preuve susceptible de rassurer les bailleurs de fonds.

Phase 3.-- Afin de consolider la dette et d'assurer une liquidation échelonnée, l'État devrait émettre des bons du Trésor avec maturité à moyen terme (5 à 8 ans) et à long terme (10 à 20 ans). Les intérêts et les amortissements de tels bons seraient imputés comme recettes normales de trésorerie (impôts, perceptions de douane).

Une telle solution comporterait les avantages suivants:

i) l'actif de la Banque serait renforcé ce qui lui permettrait d'augmenter le volume de ses affaires (plafond de crédit); ainsi, le capital mort représenté par les dettes actuelles se trouverait réactivé sous forme de capital actif et rémunéré pour la Banque;

ii) les bons du Trésor renforceraient la crédibilité externe du Gouvernement à pouvoir assumer sérieusement le service de ces dettes;

iii) la charge du service de la dette pour le Gouvernement irait en diminuant, étant donné que le financement déficitaire accompagné d'une inflation contrôlée allègera progressivement le poids de celle-ci;

iv) la situation patrimoniale des entreprises, sans hypothèques, serait assainie et leurs résultats futurs reflèteraient fondamentalement la compétence de gestion du moment.

Phase 4.-- Une analyse des causes des irrégularités serait entreprise afin de déterminer les responsabilités. Un "audit" indépendant aurait lieu auprès des entreprises et ses résultats seraient examinés par une commission du Ministère des Finances afin de:

i) tirer des enseignements pour l'amélioration de la gestion et du contrôle financier;

ii) identifier les déficiences de gestion d'une part et d'abus de pouvoir, d'autre part;

iii) faire des propositions relatives à:

-- l'amélioration de la gestion,

-- la responsabilité civile ou pénale pouvant entraîner la demande de remboursement dans les cas d'abus graves;

-- le licenciement du personnel incompetent.

### 6.3 La réorientation du personnel qualifié

On s'attendait à ce que le sous-projet sur les ressources humaines fournisse des détails quantitatifs et qualitatifs sur le personnel excédentaire et des idées pour des plans d'actions visant à réorienter le personnel qualifié et à licencier le reste. On ne sait toujours pas la quantité de personnel dans chacune de ces catégories ni leurs caractéristiques. Il s'agit ici du personnel des entreprises publiques; celui des entreprises privées qui ont été étudiées ne nous concerne pas directement. Trois cas se présentent à notre attention:

i) le cas d'une firme privatisée. Comme pour le secteur privé, ce cas ne concerne pas les autorités directement, excepté lors des négociations avec les repreneurs (discussions sur les obligations sociales, des relations de travail, etc.); en tout cas, il devrait y avoir peu de personnel excédentaire.

ii) le cas d'une firme restructurée. Soit sous le régime des contrats de gestion, soit pour les sociétés mixtes, il devrait y avoir peu ou pas de personnel excédentaire.

iii) le cas d'une firme liquidée, en tout ou en partie, fournirait la majorité des effectifs excédentaires.

Dans le cas de la privatisation, on connaîtra la véritable ampleur du problème et sa complexité seulement après la prise de décision finale. Il faut donc attendre la deuxième phase du projet pour étudier le phénomène dans son ensemble et faire des propositions spécifiques. Le reste de cette section comprend des observations d'ordre général sur le grand problème posé par les ressources humaines. La section suivante (6.4) traitera davantage l'aspect licenciement du personnel.

### 6.3.1 Réorientation du personnel qualifié

São Tomé souffre d'une telle pénurie de main-d'oeuvre qualifiée que cette catégorie de personnel, une fois excédentaire, devrait faire l'objet d'une priorité accordée à ce domaine par les responsables politiques, surtout dans le cas d'une liquidation. Dans ce cas, il ne semble pas y avoir d'alternative au licenciement de tout le personnel à la même date. Le plan de licenciement du personnel devrait prévoir les étapes suivantes:

i) à court terme, assistance financière à tous le déplacés (voir 6.4);

ii) à moyen terme, assistance administrative au personnel qualifié pour les aider à se trouver un nouvel emploi (voir ci-après);

iii) à long terme, assistance administrative et financière, pour le recyclage du personnel qualifié (qui n'ont pas pu trouver un nouvel emploi) et pour la formation du personnel non qualifié.

Le secrétariat du Comité de privatisation devrait constituer un bureau temporaire de placement du personnel. Ce bureau aurait deux fonctions importantes: celle de la création d'une banque de données sur le personnel licencié, et le placement du personnel qualifié dans les entreprises privatisées, restructurées et privées. Banque de données et service temporaire de placement du personnel sont deux idées complémentaires. En termes les plus simples, cette banque de données pourrait n'être qu'un dossier contenant les "curricula vitae" du personnel qualifié, mais il est recommandé d'obtenir de l'information sur toutes les personnes licenciées quelque soit leur catégorie. Autant que possible, chaque C.V. serait de format standard; par exemple, ce pourrait être la première partie d'une formulaire dont la deuxième partie, confidentielle, servirait à planifier le recyclage ou la formation.

Quant au service de placement, les personnes responsables choisiraient leur mode d'action selon la pratique culturellement acceptable sur place. Cette action pourrait prendre les formes suivantes:

i) diffuser la nouvelle de l'existence de ce bureau temporaire auprès des employeurs (par lettres circulaires, visites, annonce dans le journal, radio), les inviter à venir consulter la banque de données, leur donner accès à l'information non confidentielle, et leur fournir des photocopies des C.V. des candidats qui les intéressent;

ii) encourager les candidats à chercher un nouvel emploi eux-mêmes, le bureau servant alors de point de contact et de support moral;

iii) pour les personnes qui s'avèrent implaçables à la suite d'une période raisonnable (par exemple, après 6 mois ou à la fin de la période couverte par la compensation, voir 6.4), il faudrait voir si leur âge leur donne droit à une retraite anticipée; sinon, ces personnes devraient avoir droit à participer gratuitement à un programme de recyclage au même titre qu'un fonctionnaire de même niveau lorsque l'occasion se présente. En fait, un programme de recyclage spécial peut être nécessaire si le nombre de candidats le justifie.

### 6.3.2 Recyclage et formation en général

Le recyclage et la formation du personnel licencié ne peuvent être considérés que comme des cas particuliers de la problématique de la formation au niveau de la fonction publique. Lorsqu'on aura institutionalisé la formation à ce haut niveau, on pourra alors inscrire le personnel licencié au programme de formation qui leur correspond (formation des cadres, de formateurs ou d'opérateurs). Le même processus s'appliquera à toutes les actions de formation: développement des cours, choix des méthodes, moyens, budgets, etc.

Étant donné que ce genre de formation n'a pas encore été institutionalisé, le programme de liquidation, dans sa deuxième phase d'exécution, devra comprendre des actions de recyclage, et même de formation de base (pour le personnel jeune non qualifié). Lorsque les besoins en matière de personnel et de formation seront connus, deux sortes de mesures devront être prises:

i) une action locale impliquant toutes les institutions de formation, sans oublier les associations professionnelles naissantes;

ii) une action internationale visant à rallier les fonds et autres apports nécessaires.

Cette dernière action aura plus de chance de succès si le Gouvernement sera en mesure de démontrer qu'une politique générale de formation du personnel existe déjà et qu'il ne s'agit pas d'actions ponctuelles pour résoudre un problème politique. En ce sens, il faudrait encourager toutes les activités des projets de développement international visant à rationaliser l'utilisation des ressources humaines dans la fonction publique et dans toutes les entreprises. L'assistance technique dans les domaines d'organisation et méthodes, et/ou de développement organisationnel, semble particulièrement appropriée. Un seul exemple suffira pour démontrer ce point de vue important. Aucune des entreprises étudiées ne possédaient de manuel d'organisation ou de procédures. Un tel manuel, ou série de manuels, contiendrait des détails informant le personnel sur les

conditions de service, les descriptions de postes, les procédures de recrutement, les normes de rendement, la formation et le déroulement de la carrière, les rémunérations et indemnités, les mesures incitatives et disciplinaires. Fautes de telles directives, la gestion des ressources humaines se fait le plus souvent au hasard des circonstances et de façon statique.

#### 6.4 Licenciement du personnel non qualifié

Le Consultant en ressources humaines a recommandé au Gouvernement (voir sa section 5.5) la création d'un "Fonds de licenciement" et d'un "Fonds de garantie pour temps de service". Ce dernier serait constitué par un prélèvement mensuel sur le salaire de tout employé. Des documents pertinents à ces deux recommandations, basés sur la pratique brésilienne, ont été envoyés par le consultant et reçus à São Tomé vers la mi-décembre 1988; ils devraient être étudiés pour des indications qui peuvent être importantes.

**Formule de compensation.**-- Le Coordinateur est de l'opinion qu'une formule juste de compensation, lors d'un licenciement, ne devrait pas être un simple montant forfaitaire mais une formule plus flexible qui serait basée non seulement sur le salaire actuel mais aussi sur les années de service. Donc, au lieu d'une formule telle que "six mois de salaire à tous", on devrait utiliser une formule de la forme suivante:

Compensation = (Salaire mensuel actuel) x (Années de service).

Par exemple, Monsieur Y, manoeuvre, a été à l'emploi de l'entreprise Z un total de 7 ans et 8 mois (à l'exclusion des congés sans solde) et son salaire actuel est de 12.450 Db/mois; donc, il recevra  $12.450 \times 7,67 = 95.491$  Db sous forme de compensation lors de son licenciement. Il se peut qu'il ait aussi des droits acquis du côté d'une retraite anticipée. Quoiqu'il en soit, étant donné qu'il est un travailleur non qualifié, il aurait intérêt à considérer les montants reçus comme un "capital trouvé" qui pourrait lui assurer un gagne-pain futur si cette argent est placé dans un fonds de commerce ou une petite exploitation agricole, etc.

Si on s'aperçoit que la somme totale des fonds de compensation requis pour le programme s'avère inadéquate, il suffirait d'ajuster la formule de compensation par le pourcentage suivant:  $(\text{Fonds disponibles}) / (\text{Fonds requis}) \times 100\%$ , du moins dans l'immédiat, quitte à fournir le reste plus tard.

## CHAPITRE 7 - PROGRAMME DE PROMOTION INDUSTRIELLE

### 7.1 Potentiel pour développement des affaires

Outre des programmes à plus ou moins court terme, en vue de libéraliser et d'améliorer la gestion des entreprises étatiques, São Tomé a besoin d'un programme, ou d'un ensemble de programmes, orienté vers le futur en vue d'aider toutes ses entreprises à prendre de l'expansion et augmenter leur capacité d'exportation. Une des préoccupations du Département de l'Industrie sera celle de trouver les moyens les plus efficaces pour inciter ce développement.

#### 7.1.1 Fonctions du Département de l'Industrie

Afin de faire face à l'objectif de promotion industrielle, le Département de l'Industrie devra éventuellement réaligner ses propres objectifs internes. Pour refléter un tel changement d'orientation, ses fonctions devraient porter principalement sur:

-- l'établissement de politiques favorables au climat des affaires, liées notamment à l'innovation et aux besoins particuliers de certains secteurs;

-- l'élaboration et l'exécution de politiques, de programmes et de services, de concert avec le milieu industriel;

-- l'adoption de mesures permettant de suivre de près l'évolution de l'industrie et des technologies appropriées et d'établir des données à cet effet;

-- l'examen attentif des problèmes et des préoccupations des PME [Petites et Moyennes Entreprises] et des nouveaux entrepreneurs.

Pour mettre à profit cette nouvelle orientation, quelques idées sont présentées dans le présent chapitre.

#### 7.1.2 Le Code des Investissements

Le Code des investissements d'un pays est avant tout un instrument de promotion industrielle. Son contenu est spécialement important pour les investisseurs étrangers potentiels. C'est pourquoi la plupart des consultants du Projet ont recommandé que ce code soit révisé le plus tôt possible. L'Annexe VI du présent rapport recommande certaines modifications d'urgence. Cependant, une étude spéciale par un expert en la matière serait désirable à bref délai. Entretemps, un juriste

national (future contrepartie) pourrait préparer le terrain en faisant la collecte de tout document qui peut mettre en évidence les systèmes juridique, fiscal et financier du pays.

Le code des investissements est un système d'avantages à caractère essentiellement fiscal et douanier accordés à certains investisseurs, et non pas un système juridique complet, relatif à l'ensemble des investissements privés. Ces avantages sont consentis au titre de régimes privilégiés pour des périodes privilégiées. On aurait peut-être intérêt à considérer le cycle normal de vie d'une entreprise lorsqu'on étudiera les périodes privilégiées. En effet, la croissance est rarement un phénomène linéaire; c'est plutôt une courbe en "S", avec au départ, une période de démarrage ou croissance lente, ensuite une croissance plus ou moins constante, et finalement, un ralentissement lorsque la production s'approche de la valeur maximale. Si on applique la Loi de Paréto, on peut déterminer la période de croissance proprement dite comme étant celle à partir du moment où la première production atteint 20% du régime de croisière et jusqu'à celui où la production atteint 80% pour la première fois. Le début de cette même période peut aussi être défini par le moment où 80% du matériel exonéré a été importé ou encore quand l'investissement s'achève. De toute façon, une certaine souplesse dans le choix des périodes privilégiées sera toujours nécessaire au moment des négociations avec les investisseurs, une fois leurs propositions faites.\*

### 7.1.3 Loi sur la propriété privée

Un investisseur étranger potentiel est toujours concerné par la sécurité de son investissement. La recherche de cet élément le conduira certes à demander de l'information sur le contexte légal régissant la propriété privée. C'est pourquoi les responsables du programme de promotion industrielle devraient déjà avoir en main un dossier d'information à ce sujet. Voir aussi la Section 7.2.3 au sujet de l'AMGI.

-----  
 \* "Rencontres Africaines", 2 rue de Viarmes, 75001 Paris, vient de publier une étude comparative des codes d'investissements de la Côte d'Ivoire, du Sénégal, du Togo, du Cameroun, du Congo et du Gabon intitulé: La pratique des codes d'investissements en Afrique noire francophone. Il serait bon que les responsables du programme de promotion industrielle aient accès à cette publication qui présente, en première partie, le régime général de droit commun dans la triple optique de l'organisation juridique, du régime fiscal et des unions douanières et, en seconde partie, les régimes dérogatoires introduits par les codes d'investissements.

#### 7.1.4 Accès au crédit

Quant à l'investisseur national, il sera probablement plus concerné par le financement de son projet. En plus des éléments présentés par le sous-projet 11-04, FAD, il y en a au moins deux autres qui ont touché à ce sujet; ce sont le 11-54, CONSTRUTORA (caisse de cautionnement pour les entrepreneurs du secteur BTP), et le 11-56, ECOMIN & ECOMEX. Dans ce dernier rapport, il a été fait mention de la nécessité de prévoir qu'une certaine partie des revenus en devises soit retenue par l'entreprise en question pour des investissements qui nécessitent des importations.

Le capital de risque qu'un nouveau projet industriel aurait besoin sera obtenu, soit de capitaux propres de l'investisseur et/ou de ceux de ses partenaires, soit du FAD. Par contre, on a droit de s'attendre à ce que la future banque commerciale devienne une importante source de crédits de fonctionnement ou de fonds de roulement qui permettent à financer les effets à recevoir, les stocks et les autres besoins d'exploitation, pour autant que l'emprunteur puisse fournir des garanties suffisantes. Les garanties comprennent généralement la cession des créances et une hypothèque sur les stocks.

Les prêts à terme destinés aux mises de fonds, l'affacturage et les prêts cautionnés par des programmes gouvernementaux sont d'autres instruments financiers normalement offerts par les banques commerciales. Quelque soit la source de financement, il existe toujours une exigence de base: l'entrepreneur doit avoir un plan d'action bien conçu et formulé clairement, avec des objectifs précis. L'exposé écrit doit se présenter comme suit:

-- une brève description de l'entreprise, de ses produits et de ses débouchés, ainsi que ses buts et ses objectifs spécifiques;

-- un bref curriculum vitae des dirigeants de l'entreprise;

-- des données financières passées et prévues comprenant entre autres les bilans, les résultats, la provenance et l'utilisation des fonds; et

-- un énoncé précis des besoins de financement et des méthodes préférées pour y subvenir.

Un plan d'action bien conçu aidera l'entrepreneur à trouver du financement externe, mais il l'amènera aussi à bien étudier sa situation et lui permettra d'évaluer ses chances de succès.

## 7.2 Programme de développement des exportations

### 7.2.1 Dimension extérieure des industries santoméennes

Deux types d'activités industrielles peuvent être envisagées pour rechercher les débouchés extérieurs: les activités essentiellement exportatrices, et les activités à vocation nationale pour lesquelles l'exportation fournirait des marchés d'appui susceptibles de soutenir une meilleure utilisation des capacités de production et partant, une meilleure rentabilisation des moyens engagés. Dans la première catégorie, on peut concevoir:

i) des productions qui transforment largement les matières premières nationales (e.g. huile végétale, huiles essentielles, panneaux de bois sculpté fabriqués sur commande en petite série);

ii) des industries sans attache ("foot-loose" en anglais), c'est-à-dire celles qui peuvent s'implanter n'importe où grâce à leur faible dépendance des coûts de transport des intrants et/ou produits de haut ratio valeur/poids (par exemple, la bijouterie, horlogerie);

iii) des activités d'assemblage et de sous-traitance (opérations à forte teneur de main-d'oeuvre);

iv) les services: transbordement et conditionnement des marchandises liées au cabotage, approvisionnement des bateaux (en eau, combustible, aliments frais, etc.), télécommunications par relai vers l'Angola, la Namibie, le Mozambique, etc.

Les industries de la deuxième catégorie, orientées principalement sur le marché local, peuvent trouver les débouchés supplémentaires dans les pays limitrophes de la côte africaine (e.g. bière, textile, céramique de revêtement). Le succès de telles exportations dépendraient essentiellement des facteurs suivants:

-- la qualité des produits et leur prix respectif;

-- la promotion des exportations par l'établissement de relations commerciales avec les importateurs des pays en question;

-- la régularité des transports aériens et maritimes; et

-- la formation en techniques d'exportation.

Quelques-unes des mesures d'accompagnement qui s'imposent à la considération des planificateurs sont:

- i) le regroupement des exportateurs dans une Chambre de Commerce et d'Industrie en vue d'actions en commun;
- ii) la mise en oeuvre, au sein de cette Chambre, d'un système d'information commerciale concernant les marchés cibles (voir page 188);
- iii) l'établissement de facilités de crédit à l'exportation par la future banque commerciale;
- iv) l'autorisation, à titre incitatif, pour les industries à retenir une partie des recettes d'exportation à leur propre usage;
- v) l'établissement, en coopération avec les importateurs-clients, d'un entrepôt douanier à Douala et/ou à Pointe-Noire, afin de faciliter l'acheminement intérieur des produits;
- vi) l'adhésion à des entités internationales, soit pour réduire les barrières tarifaires soit pour garantir les investissements étrangers (voir sections suivantes);
- vii) la formation d'un groupe-clé aux techniques d'exportation et de financement des ventes aux marchés tiers.

La mesure qui, à long terme, pourrait s'avérer le plus bénéfique est celle visant l'agrandissement de l'effort d'internationalisation du système d'échange santoméen. Cet effort relève essentiellement du Gouvernement et de ses relations extérieures. Un observateur indépendant peut remarquer, par exemple, qu'en ce moment le marché traditionnel portugais est en voie de mutation; on est en train de forger de nouveaux liens dans le contexte de la C.E.E. Ceci veut dire que STP devrait lui-même utiliser le Système Généralisé des Préférences pour favoriser ses propres produits exportés en Europe Occidentale et vers les pays socialistes de l'Europe de l'Est. En ce sens, le temps est peut-être opportun pour STP de ré-évaluer sa position face à son adhésion à l'UDEAC afin de rendre ses produits compétitifs dans les pays membres de l'Union grâce aux conditions du régime de la Taxe Unique.

#### 7.2.2 Adhésion à l'UDEAC

Une étude concernant l'opportunité d'adhésion de STP à l'Union Douanière et Économique de l'Afrique Centrale a été élaborée en 1986 (par M. Ryska, consultant du sous-projet 11-56). Les contraintes qui, à cette époque, avaient motivé l'ajournement des négociations avec le groupement des six pays de l'Afrique Centrale semblent avoir été largement écartées par la suite des

événements qui ont eu lieu entre 1986 et 1988, à savoir:

-- le Portugal est désormais membre de la C.E.E. et sa monnaie nationale se joindra, ultérieurement, au système monétaire européen sur lequel le franc CFA est étroitement branché par les rouages qui le lient au franc français; les arguments d'ordre monétaire contre l'adhésion perdent alors de leur poids;

-- les préoccupations concernant l'inflation importée et son incidence sur le pouvoir d'achat des groupes sociaux défavorisés ont été dépassés par les dévaluations successives de la monnaie nationale; et

-- dans le même sens, le tarif douanier est déjà en partie relevé et sa révision prochaine entrainera son ajustement à la politique économique du pays.

L'alignement de São Tomé et Príncipe à l'UDEAC dans les domaines des investissements, des règles d'assiette fiscale, du tarif douanier (et peut-être même du plan comptable) ne présentent que des problèmes d'ordre technique. Le manque à gagner fiscal dû au détournement des importations vers l'UDEAC restera très limité. La contribution au budget de l'UDEAC est négociable; elle devrait être rapprochée au produit national brut santoméen.

En revanche, les arguments en faveur de l'adhésion deviennent plus forts qu'auparavant:

-- la promotion des exportations santoméennes sur les marchés côtiers risque autrement de s'avérer ardue face au tarif extérieur commun de l'Union relativement élevé et l'imposition modeste des échanges entre les pays membres de l'UDEAC, et surtout, face à la circulation libre des produits de cru (produits agricoles, d'élevage, de pêche., d'artisanat); dans ces conditions une exportation légale serait quasi-impossible actuellement (alors que le commerce informel subit des tracasseries dans les pays importateurs);

-- l'adhésion à la zone franc rendrait le dobra convertible et assurerait une marge de manoeuvre appréciable à la balance des paiements.

Les autres arguments contenus dans le rapport sur l'opportunité d'adhésion à l'UDEAC et les bénéfices à tirer d'une telle association restent également valables.

### 7.2.3 L'adhésion à l'AMGI

L'Agence Multilatérale de Garantie des Investissements est une nouvelle filiale de la Banque mondiale ayant pour mission de stimuler les investissements étrangers vers les pays en voie de développement en délivrant des garanties contre les risques non commerciaux et en dispensant toute une gamme de services techniques et consultatifs. Cette agence vient d'être fondée par 35 pays et devrait devenir pleinement opérationnelle en 1989. STP aurait donc intérêt à s'informer au plus tôt des conditions d'adhésion et de se prévaloir de tous ses services.

### 7.2.4 Développement des marchés d'exportation

Une programme de développement des exportations est de première nécessité. Aucun sous-projet n'a jusqu'à date étudié cette problématique qui devrait constituer un projet en soi. Cependant, il semble bon de présenter dans cette section, à titre d'exemple, certaines idées maîtresses du programme canadien de développement des marchés d'exportation qui permet de partager les risques financiers encourus lors de la pénétration de marchés étrangers, en offrant des subventions pouvant aller jusqu'à 50% de ces coûts. Si des ventes sont réalisées grâce à cette aide, les subventions doivent être remboursées. En bref, l'aide offerte dans de cadre d'un tel programme couvre les soumissions faites pour des projets précis, l'identification de marchés, la participation à des salons commerciaux, l'invitation d'acheteurs étrangers à venir au pays, et la formation de consortiums d'exportation.

**But du programme.**-- Le Programme de développement des marchés d'exportation vise à accroître les exportations en encourageant les hommes d'affaires du pays à offrir de façon plus directe leurs biens et services aux acheteurs et marchés étrangers. En effet, il permet au Gouvernement de partager avec les sociétés une partie des coûts d'exploration des marchés étrangers. Les sections du programme canadien qui seraient applicables à STP, sur une échelle réduite, sont:

**Identification des marchés.**-- L'aide est consentie en vue de voyages de découverte de nouveaux marchés pour des biens et services nationaux. Le niveau d'aide consiste en 50% du prix du billet aller-retour en classe économique ou équivalent, au point le plus éloigné de l'itinéraire, plus une allocation journalière pour le séjour à l'étranger de deux employés à temps plein au maximum.

**Participation à des foires commerciales à l'étranger** pour encourager l'exposition de produits nationaux lorsqu'on prévoit qu'il en résultera une pénétration réelle des nouveaux marchés.

Les entreprises doivent exposer sous leur propre nom et peuvent participer jusqu'à trois fois à la même foire ou essentiellement à la même manifestation. Le niveau d'aide est le même que celui prévu ci-haut et, en plus, 50% des coûts relatifs à la foire, par exemple, la location d'espace, le transport de l'étalage et du matériel à exposer, la documentation spéciale destinée à la foire et matériel de promotion, la construction de l'étalage, le montage et démontage du stand d'exposition, ainsi que l'assurance.

**Formation de consortiums d'exportation.**-- Cette aide s'adresse aux manufacturiers qui désirent faire des arrangements coopératifs pour le développement de ventes d'exportation conjointes en formant des consortiums d'exportation. L'aide peut être accordé en vue d'études de faisabilité des consortiums ainsi que pour la formation et l'opération de nouveaux consortiums dans le pays pour une période allant jusqu'à 5 ans.

Bien entendu, pour toutes les sections du programme, il y a des règles à suivre, des formulaires spéciaux, etc. Toute aide accordée en vertu du programme doit être remboursée par l'entreprise dans une période donnée, si elle effectue des ventes.

### 7.3 Création de nouvelles entreprises

Toute entreprise qui existe n'était au départ qu'une idée valable. Ainsi donc, si on réduit le processus de création de nouvelles entreprises à son niveau le plus simple, pour créer une entreprise, il faut d'abord en concevoir l'idée et ensuite tester la validité de cette idée. A titre d'exemple, quelques idées apparaissent en l'Annexe V.

#### **7.3.1 Environnement propice à la création d'entreprises**

Le Gouvernement a un grand rôle à jouer dans l'existence d'un climat favorable à la création de nouvelles entreprises. La politique générale de développement économique et l'ensemble des lois, règlements et leur administration effective contribuent tous à créer dans l'esprit de l'entrepreneur potentiel une opinion qu'il utilise pour décider de la validité de son idée d'entreprise dans le contexte national. Ce qui suit est une liste de sujets plus ou moins disparates qui pourraient entrer en jeu:

i) existence de services: les services recherchés par un entrepreneur potentiel peuvent être ceux d'une école d'administration, d'une bibliothèque spécialisée, d'un service de renseignements (voir à ce sujet le rôle que pourrait jouer une Chambre de commerce, page 187), de services de consultation dans le domaine de la gestion;

ii) existence d'encouragement financier: un programme de promotion industrielle dans tous ses aspects, les tarifs douaniers, un programme de substitution de produits importés, accès au capital de risque et au crédit à court terme;

iii) existence d'un personnel qualifié sur place; et

iv) existence de liens internationaux pour la formation du personnel et tout autre aspect organisationnel, tels que ceux qui sont fournis par l'assistance technique dite "horizontale", etc.

### 7.3.2 Les coopératives

Une nouvelle entreprise peut aussi bien prendre la forme d'une coopérative que celle d'une société anonyme. Cette forme présente plusieurs avantages dont en voici deux qui sont pertinents à la discussion présente:

-- il y aura plus d'opportunités de développement des talents de gestion des individus qui y participeront et moins de risque d'échec du fait que les responsabilités seront partagées et que les problèmes pourront être discutés avant qu'une impasse survienne;

-- il y aura plus d'opportunités d'aide extérieure étant donné que de nombreuses agences de développement, spécialement les organismes non-gouvernementaux, s'intéressent à ce genre de groupement.

Les consultants sectoriaux ont souvent mentionné des cas où la création de coopératives serait désirable, par exemple, la carrière et les ateliers de CONSTRUTORA, l'option no. 2 pour EMCERA II, et 2 centres d'EMAVE. Il serait donc bon de mentionner ici quelques sources d'assistance dans ce domaine:

i) du côté des Nations Unies, il y a, par exemple, les services gratuits du B.I.T. qui possède un Conseiller régional en développement coopératif, en poste à Abidjan, et qui couvre l'Afrique Centrale, donc STP.

ii) du côté du Canada, il y a, entre autres, l'Institut Cody de l'Université Saint-François-Xavier d'Antigonish, Nouvelle-Écosse, et le Mouvement Desjardins de Lévis, Québec (il faudrait d'abord s'adresser à l'ACDI<sup>\*</sup>).

De nombreux autres pays offrent de tels services. L'assistance peut être demandée dans des domaines tels que: politique de développement coopératif, formation, éducation, gestion et organisation des coopératives, analyse de requêtes et évaluation de projets, financement, projets multi-bilatéraux, etc.

---

\* Agence canadienne de développement international

### 7.3.3 Rapatriement de certains santoméens vivant à l'étranger

Les nationaux qui ont émigré et passé quelque temps à l'étranger pour des raisons qui leur sont propres ont souvent eu de nombreuses opportunités de développer leur talent, leurs connaissances et les qualités personnelles qui sont utiles à tout nouvel entrepreneur, ainsi que l'opportunité d'accumuler un certain capital. Il semble donc désirable que le Gouvernement de STP cherche à attirer ce genre de personnes par tous les moyens possibles. En agissant ainsi, on pourrait récupérer le temps que serait autrement perdu en essayant de former des entrepreneurs sur place à partir de jeunes gens qui ne possèdent pas encore d'expérience du monde extérieur.

Comment convaincre les candidats à revenir au pays et créer de nouvelles entreprises? Voilà une question bien difficile à laquelle les autorités santoméennes peuvent sans doute répondre plus facilement que l'auteur de ces lignes. Voici quelques idées qui pourraient cependant être utiles lors de la formation d'un projet spécifique:

i) faire des annonces publicitaires dans les journaux principaux des pays cibles et fournir des dépliants aux représentations diplomatiques santoméennes;

ii) offrir des avantages financiers, tels que:

- . l'importation libre d'un véhicule quelconque (peu importe la sorte),
- . l'importation libre d'un conteneur de 40 pieds ou de 2 conteneurs de 20 pieds pleins de marchandises ou de biens de capital (tout cela libre de frais de douanes),
- . la permission d'ouvrir et de maintenir un compte de banques en devises étrangères.

Il ne faut pas oublier que l'État n'y perdrait rien et aurait tout à gagner dans un tel projet car les santoméens en question ramèneraient du capital avec eux, des moyens de survivre dans l'immédiat et la possibilité de créer de nouvelles entreprises à brève échéance.

### 7.3.4 Projet InnovAction

Étant donné le manque de cadres supérieurs formés à la gestion et les difficultés énormes inhérentes à la création de toute nouvelle entreprise, ce serait aussi une bonne idée d'"économiser" le talent disponible en encourageant l'expansion d'entreprises existantes au lieu d'essayer d'en créer de nouvelles de toutes pièces. Un tel projet pourrait porter le nom de "InnovAction". Il pourrait être parrainé initialement par le Département de l'Industrie et éventuellement par la Chambre de

Commerce et d'Industrie. InnovAction serait un service de consultation à talent multiple où les idées d'expansion industrielle pourraient être discutées avant leur implantation. Un "panel" de conseillers techniques (locaux ou internationaux) se réunirait une fois par mois afin d'étudier les dossiers présentés par les entrepreneurs, en leur présence, et sans frais pour eux. Il y aurait au moins 5 conseillers disponibles:

-- un président de discussion qui serait soit un généraliste dans le domaine de la gestion ou un technocrate chef du projet;

-- un expert en marketing (pas toujours le même, selon le secteur à l'étude ce jour-là);

-- un comptable agréé (venu du futur Centre national de la comptabilité);

-- un banquier (représentant soit le FAD ou la banque commerciale);

-- un agent d'assurances ou de douanes ou avocat ou ingénieur selon les cas à l'ordre du jour.

InnovAction réduirait au minimum le temps que l'entrepreneur devrait normalement consacrer au développement de ses idées et projets d'investissements. Cela ne changerait en rien la nécessité de poursuivre les procédures normales de la recherche de financement, de débouchés, etc. mais ajouterait énormément au réservoir de bonnes idées et augmenterait la confiance et l'optimisme de l'entrepreneur concerné. Ces rencontres faciliteraient aussi les contacts et la publicité. Si le projet InnovAction a des mérites, son organisation et financement devra faire l'objet d'un effort particulier du Département de l'Industrie.

#### 7.4 Création d'emplois

Les emplois sont créés soit par l'expansion des services de l'État soit par celle des entreprises. La création d'emplois est donc un effet secondaire de la création ou expansion des entreprises. Certaines recommandations du Projet ONUDI auront un impact certains sur l'emploi, pas tous positifs, bien entendu, mais il faut voir le problème dans son ensemble et non pas sur ses effets à court terme. Les chapitres précédents font état de nombreux cas où les opportunités d'emploi sont plus ou moins évidentes. Rappelons les suivants:

-- la réorganisation du secteur BTP;

- la relance des investissements;
- la création ou l'expansion d'entreprises;
- la création d'une banque commerciale;
- la création du FAD;
- le travail autonome grâce aux fonds de compensation payés au personnel licencié.

Faute de sous-projet ayant traité directement des problèmes du chômage et du sous-emploi, le Coordinateur croit de son devoir de fournir des renseignements sur deux modèles canadiens qui pourraient servir aux autorités santoméennes responsables de l'emploi. Il s'agit d'un programme d'intégration des jeunes au monde du travail, et d'un programme de réduction du chômage chronique.

#### 7.4.1 Intégration professionnelle

Trouver un emploi après avoir quitté l'école est un défi de taille pour les jeunes, en particulier pour ceux qui n'ont pas terminé leurs études secondaires. Les employeurs demandent presque toujours une expérience en milieu de travail. C'est donc un cercle vicieux: pas d'emploi, pas de possibilité de gagner de l'expérience; pas d'expérience, pas de possibilité d'obtenir un emploi. Pour obtenir les compétences et l'expérience nécessaires à leur intégration au marché du travail, les jeunes ont besoin à la fois d'une formation et d'une expérience pratique.

Le programme d'intégration professionnelle fournit aux jeunes l'occasion de suivre des cours pratiques pendant une période d'au plus un an. Il offre aux entreprises et au secteur du bénévolat la possibilité exceptionnelle de réaliser des projets de formation particuliers qui sont adaptés aux besoins réels du marché du travail et qui offrent un intérêt pour les jeunes. Le programme sert de lien entre les parties intéressées et le coordinateur tient lieu d'intermédiaire. Il touche des honoraires en vertu d'un marché de services et s'occupe d'établir les plans de formation, de recruter et d'évaluer les participants, de leur trouver des places de formation, d'organiser la formation hors des lieux de travail, de suivre les progrès des stagiaires et d'en rendre compte régulièrement. Les entreprises, les travailleurs et les groupes communautaires, le secteur public ainsi que les particuliers peuvent faire fonction de coordinateurs.

Les jeunes pour leur part ont l'occasion d'acquérir une expérience pratique et une formation sur les lieux de travail. En

collaborant à cette initiative, le secteur privé a l'occasion de former et d'évaluer des employés éventuels sans devoir acquitter directement les frais de ces activités. Les étudiants qui participent bénéficient d'allocations de déplacement et de remboursement de frais d'inscription dans les établissements d'enseignement retenus par le programme.

#### 7.4.2 Développement de l'emploi

Le chômage de longue durée suscite de plus en plus d'inquiétude, tant chez ceux qui sont à la recherche d'un emploi que dans l'économie. L'objectif du programme de développement de l'emploi consiste à exploiter les possibilités à long terme des chômeurs sur le marché du travail. Le programme vise à accroître l'employabilité des chômeurs chroniques grâce à une formation alliant expérience de travail et acquisition de compétences. L'objectif de ce programme est donc de constituer une main-d'oeuvre qualifiée, et non de réaliser des projets qui créent des emplois bidon. Les bénéficiaires du programme sont ceux qui ont souffert du chômage pendant 24 des 30 dernières semaines.

Le programme de l'emploi offre une subvention aux employeurs pour embaucher et former les travailleurs dont ils ont besoin à partir de ce groupe cible. Les entreprises, les groupes communautaires, les municipalités, les particuliers et les organisations bénévoles peuvent agir en qualité d'employeur. Les projets admis au programme ont une durée maximale de 52 semaines. Ils peuvent combiner la formation sur place chez un employeur et, au besoin, la formation hors travail. Les promoteurs admissibles du secteur privé peuvent recevoir des subventions salariales et une aide financière directe au titre des immobilisations et de la formation. Ceux d'entre eux qui ont besoin d'un équipement spécial ou qui doivent réaménager les lieux de travail afin d'embaucher des personnes handicapées, peuvent recevoir certains montants au titre de frais engagés. Pour couvrir les frais directs de formation, les promoteurs peuvent recevoir un certain montant par jour par client. Dans le cas d'un grand projet, les frais liés à l'embauche d'un gestionnaire de projet peuvent également être acquittés. Dans le cas des organismes sans but lucratif, jusqu'à 100% des frais du projet peuvent être remboursés en vertu du programme.

#### 7.5 Associations professionnelles--comptables, ingénieurs

Les sections 5.5 et 5.6 du présent rapport ont déjà mis l'accent sur la nécessité de l'adoption d'un nouveau plan comptable général. Le temps est venu de recommander la création d'un Centre national de la comptabilité qui serait pratiquement une nécessité pour la mise en oeuvre de ce plan comptable. En

effet, STP aurait besoin d'un centre de formation pour rehausser les compétences des teneurs de livres et des comptables du pays. Ce centre pourrait aussi servir de point de rencontre d'une association professionnelle des comptables. Cette association, une fois organisée, prendrait en main les efforts de formation et d'accréditation des nouveaux comptables.

Le Centre national de la comptabilité pourrait aussi fournir des services conjoints de vérification comptable et de consultation du genre financier et comptable. Dans un premier temps, on aura sans doute besoin d'assistance technique pour créer un tel centre.

Le développement économique d'un pays, spécialement le développement industriel, ne peut pas se faire sans la participation d'un groupe de professionnels qu'on appelle ingénieurs. Seuls les ingénieurs ont reçu une formation de base leur permettant de pouvoir prendre en main la gestion de la production sous toutes ses formes quelque soit le secteur d'activités concerné. Il est donc important pour les autorités santoméennes d'abord de faire l'inventaire des ingénieurs du pays, et ensuite de les encourager à se regrouper en une association professionnelle et ce, dans l'intérêt du public.

#### 7.5.1 Code sur les professions

Il faudrait aussi prévoir l'établissement d'une loi-cadre des professions. Cette loi stipulerait les activités de chaque profession. Elle obligerait toute personne qui veut exercer une profession à porter le titre et être membre d'une association professionnelle. Par exemple, les activités réservées à un ingénieur sont celles de donner des consultations et des avis, faire des plans et devis, etc. et inspecter et surveiller les travaux qui y sont reliés. La loi définirait également les pouvoirs du Bureau de chaque association professionnelle et fixerait les domaines dans lesquels le Bureau pourrait adopter des règlements internes: (1) pour la protection du public, en lui assurant dans le domaine d'application des services professionnels compétents, efficaces et conformes au code de déontologie (= éthique professionnelle); (2) pour la bonne administration de ses affaires; (3) pour l'admission à l'exercice de la profession et pour statuer sur toute matière d'intérêt général de ses membres.

#### 7.5.2 Organigramme typique d'une association professionnelle

La mission d'une association professionnelle est de promouvoir la qualité des services rendus à la société par ses membres, individuellement et collectivement, en tant que membres d'un corps professionnel, et favoriser leur épanouissement professionnel et personnel. Cette mission qui gouverne l'ensemble

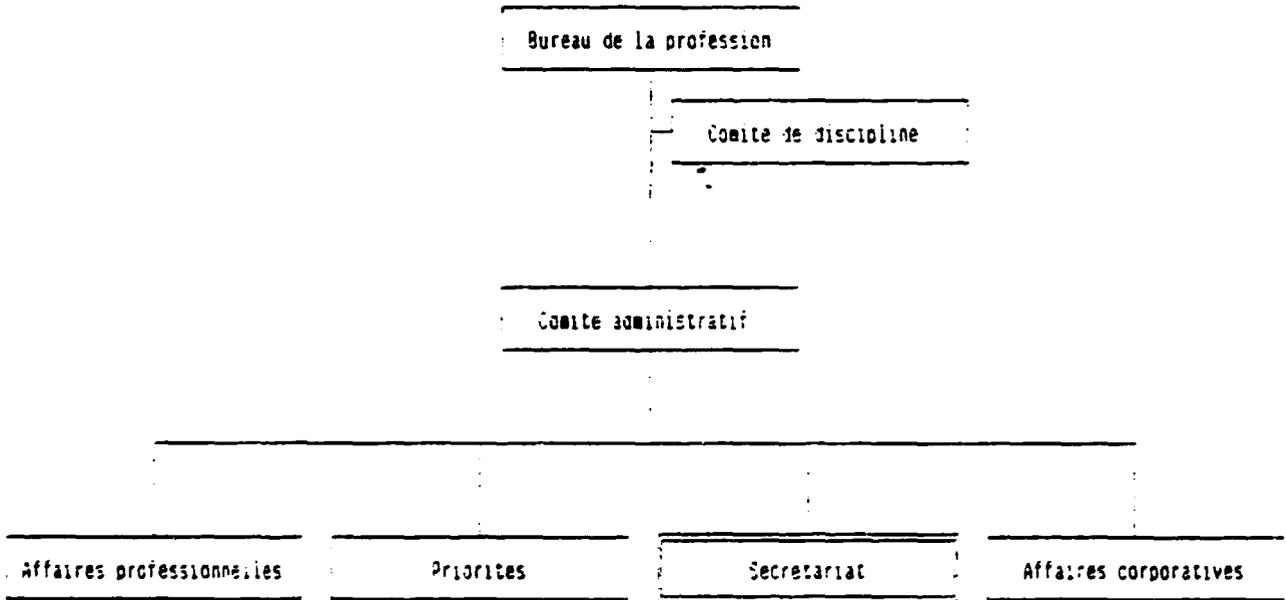
des engagements du Bureau de la profession et des activités qui en découlent se décompose en six grandes fonctions: l'admission et l'agrément, la surveillance et le développement professionnels, le contrôle de la pratique de la profession, la promotion du bien-être des membres, l'orientation et le développement de la profession et l'éclairage des choix de société. Ces six fonctions qui forment la base de la structure d'activités d'un Bureau sont regroupés dans deux secteurs: les affaires professionnelles et les affaires corporatives.

**Les affaires professionnelles.--** Les trois premières fonctions d'un Bureau, soit l'admission et l'agrément, la surveillance et de développement professionnel et le contrôle de la pratique constituent le secteur des affaires professionnelles. Ce sont des activités statutaires en ce sens qu'elles sont imposées par le Code des professions. Chaque fonction contribue non seulement à garantir la protection du public mais aussi à assurer à la profession sa cohésion et son rayonnement dans la société. Ainsi, le contrôle de l'admission et l'agrément garantit la protection du titre réservé, de son intégrité et de son champ de pratique exclusif. La surveillance et le développement professionnel favorisent la recherche de l'excellence dans la pratique de la profession. La fonction contrôle de la pratique consiste à voir à ce que le professionnel exerce sa profession dans le respect du Code et de la déontologie en vigueur et à s'assurer que personne n'utilise indûment le titre ni ne pratique la profession sans être membre de l'association.

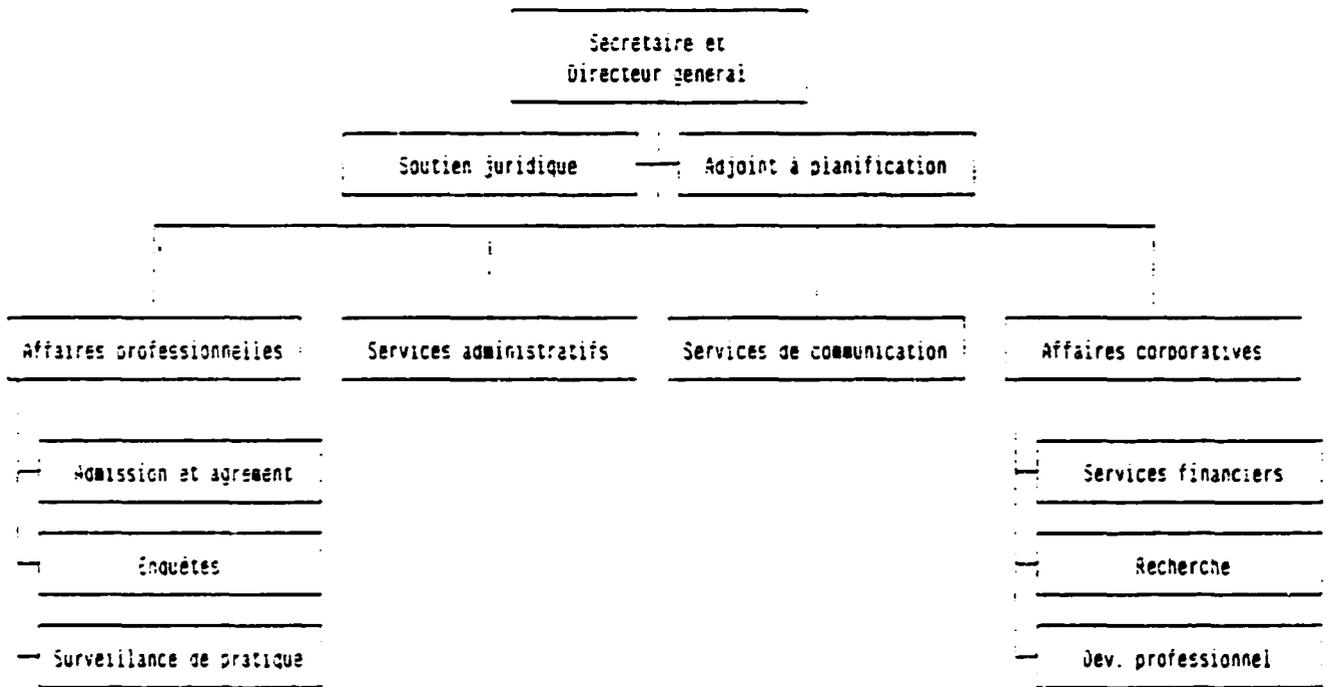
**Les affaires corporatives.--** Un deuxième secteur d'activités regroupe les trois autres fonctions contenues dans la mission. La promotion du bien-être des membres consiste à mettre à la disposition des membres des services propres à favoriser leur épanouissement personnel. L'orientation du développement de la profession se fait en oeuvrant à l'évolution de la profession et en favorisant une adaptation au contexte général et aux besoins particuliers de la société d'aujourd'hui et de demain. Finalement, la fonction éclairage des choix de société permet à l'association professionnelle d'apposer le point de vue de la profession sur des questions d'intérêt public reliées à la science et aux techniques pertinentes à la profession.

**Structure organisationnelle.--** Les organigrammes présentés en pages suivantes sont des structures typiques. Le Bureau est l'instance suprême de la profession. Ses membres sont composés d'un certain nombre élus par leurs collègues et d'autres membres nommés par l'office gouvernemental régissant le Code des professions. Le Bureau voit à l'administration des affaires de la profession. A cet effet, il exerce des droits, pouvoirs et prérogatives sauf ceux qui sont réservés aux membres réunis en assemblée générale. Le Comité administratif voit à

ORGANIGRAMME GENERAL D'UNE  
ASSOCIATION PROFESSIONNELLE



ORGANIGRAMME DU SECRETARIAT  
D'UNE ASSOCIATION PROFESSIONNELLE



l'administration des affaires courantes. Il exerce tous les pouvoirs que le Bureau lui délègue. Certains comités ad-hoc ou sous-comités peuvent être formés selon le besoin. Le Comité de discipline est un tribunal qui est saisi de toute plainte formulée contre un professionnel membre de l'association pour une infraction aux dispositions du Code des professions ou des règlements internes adoptés conformément au Code. Le Secrétariat existe pour mettre en oeuvre les directives du Comité administratif et de maintenir des liens avec d'autres organismes.

**Les règlements.**-- Les règlements qui peuvent être formulés et adoptés selon le Code des professions peuvent toucher plusieurs sujets. A titre d'exemples, voici certaines rubriques qui pourraient faire l'objet de tels règlements: le code de déontologie; les modalités d'élections; les affaires administratives; les assemblées générales; la procédure de conciliation et d'arbitrage des comptes; la procédure du comité de discipline; les stages de perfectionnement; la tenue des dossiers et des cabinets de consultation; les dossiers d'un professionnel cessant d'exercer la profession; la publicité; le fonds de secours; les sections régionales; etc.

**La déontologie.**-- Un exemple important de l'usage d'un règlement est celui du code de déontologie régissant l'exercice de la profession. Voici un exemple de la composition d'un tel règlement:

Chapitre 1: Dispositions générales;

Chapitre 2: Devoirs et obligations envers le public;

Chapitre 3: Devoirs et obligations envers le client:

- Section 1 -- dispositions générales,
- Section 2 -- intégrité,
- Section 3 -- disponibilité et diligence,
- Section 4 -- responsabilité,
- Section 5 -- indépendance et désintéressement,
- Section 6 -- secret professionnel,
- Section 7 -- accessibilité des dossiers,
- Section 8 -- fixation et paiement des honoraires.

Chapitre 4: Devoirs et obligations envers la profession:

- Section 1 -- Actes dérogatoires,
- Section 2 -- Relation avec l'Association et les confrères,
- Section 3 -- Contribution à l'avancement de la profession.

Chapitre 5: Disposition finale.

## 7.6 Association des entrepreneurs--Chambre de Commerce

Il n'y a pas que les associations professionnelles qui sont utiles au développement social et économique d'un pays; les associations d'employeurs et celles d'employés ont aussi leur rôle à jouer. La création d'une association représentant le patronat (commerçants, industriels ou entrepreneurs en général) est urgente pour São Tomé. En effet, les organismes gouvernementaux ne peuvent pas faire face à des centaines d'interlocuteurs à la fois pour l'administration des nombreux programmes de développement, y compris ceux qui sont mentionnés dans le présent rapport. Toutes les parties concernées reconnaîtront rapidement les avantages offerts par un regroupement du genre Chambre de commerce et d'industrie. C'est pourquoi deux des consultants du Projet ONUDI ont travaillé ensemble pour proposer un projet de statuts pour la création d'une telle Chambre. Les détails sont présentés en l'Annexe IV. La proposition est déjà adaptée aux conditions du pays. L'organigramme proposé est reproduit de nouveau en page suivante.

La Chambre chapeautera tous les groupements d'intérêt économiques du pays et représentera l'ensemble du secteur privé face à l'Administration. A cet effet, ses fonctions principales seront:

-- se prononcer sur la législation et la réglementation en cours d'élaboration;

-- prendre l'initiative en vue d'instituer un Code des professions avec l'appui de l'Administration;

-- promouvoir l'auto-gestion au sein des groupements d'intérêt économique;

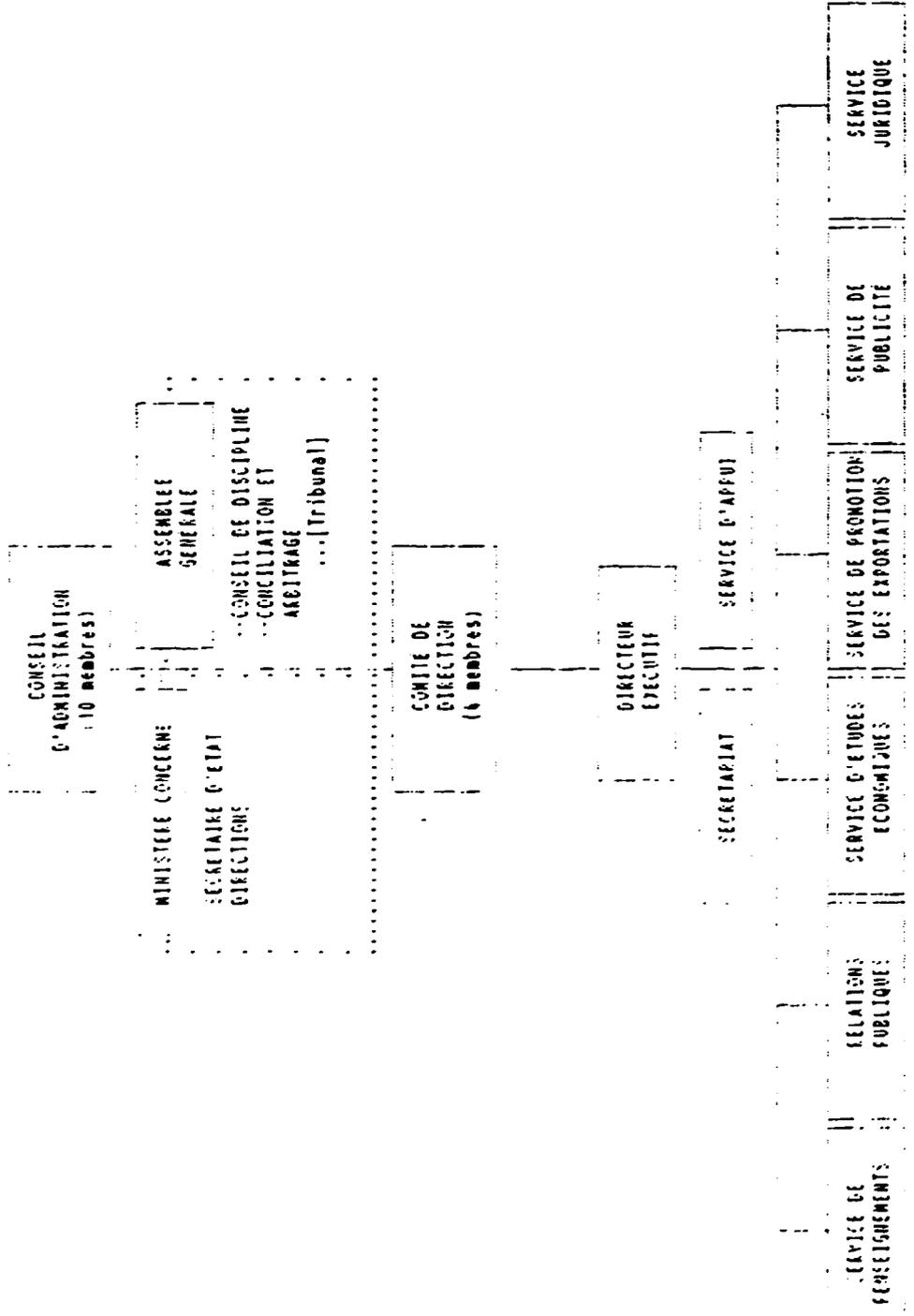
-- mener certaines activités commerciales en commun (commercialisation, exportation, conditionnement, contrôle de la qualité, etc.);

-- organiser l'accès aux crédits et assurances mutuels avec garantie solidaire des participants.

### 7.6.1 Les liens internationaux

De nombreux liens sont en train de se nouer entre les chambres de commerce des pays en développement. Entre autres informations récentes (voir la revue Coopération Sud, 1988, No. 2), le PNUD et la CNUCED ont entrepris d'élaborer un grand projet d'appui à la coopération commerciale entre entreprises et organisations du secteur privé des pays en développement. On a en outre proposé de faire des centres internationaux d'affaires un

ORGANIGRAMME PROPOSE POUR LA  
CHAMBRE DE COMMERCE  
DE SÃO TOME ET PRINCÍPE



outil de liaison pour promouvoir les échanges Sud-Sud. Le Groupe des 77 a même créé un comité directeur des chambres de commerce des pays membres. En particulier, il existe deux organismes d'intérêt spécial en ce domaine: la Chambre de commerce internationale, et le Centre du commerce international (CCI) déjà connu à São Tomé. Ces deux organismes offrent des services de formation, de consultation, de promotion, et d'études sur différents sujets visant le commerce international.

#### 7.6.2 Projets d'assistance technique

Un certain nombre de projets institutionnels ont déjà été proposés au Gouvernement:

i) projet d'intégration économique et de politique douanière (mise à jour de l'étude d'opportunité d'adhésion à l'UDEAC);

ii) projet de contrôle de prix (service de surveillance au niveau de la douane);

iii) projet de politique douanière (restructuration des tarifs douaniers);

iv) projet de révision du cadre juridique pour accomplir la réforme de la gestion économique;

v) projet d'étude de l'importation des produits de première nécessité;

vi) projet de formation--stage au GATT;

vii) projet de simplification et de standardisation des documents et procédures -- FALPRO; et

viii) projets connexes reliés à l'adoption d'un nouveau plan comptable basé sur le plan OCAM ou autre.

On peut donc prévoir que le grand programme de promotion industrielle que le Gouvernement adoptera comprendra de nombreux projets. Ils ne seront pas tous reliés directement à la phase ultérieure du Projet ONUDI.

#### 7.7 Création du Fonds d'appui au développement (FAD)

Avertissement: Le sous-projet 11-04, dont l'objectif était de développer les idées relatives au fonds d'appui au développement n'avait pas encore terminé ses travaux à la mi-décembre 1988. Le rapport préliminaire sur le FAD n'était pas encore parvenu au Coordinateur à la mi-janvier 1989, date limite

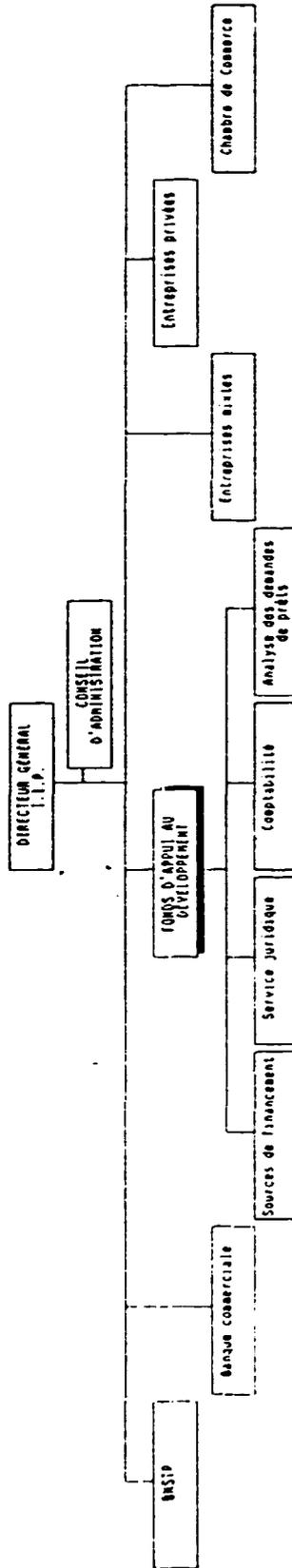
pour la préparation de cette dernière section du rapport de synthèse. Les idées qui suivent sont donc celles du Coordinateur et ne correspondent pas nécessairement à celles du consultant retenu pour ce sous-projet.

Le FAD est avant tout destiné à financer les projets en provenance des PME. A court terme, cependant, le fonds devrait fournir le financement additionnel nécessaire aux programmes de privatisation et de restructuration. Une première analyse a démontré que les besoins en financement de ce genre s'élevaient à environ US\$1.5 millions. Le consultant devait fournir des suggestions au sujet du cadre organique et du cadre juridique de l'organisme proposé, les procédures, la formation du personnel, etc. Un certain nombre de documents de référence étaient contenus dans le dossier du sous-projet, notamment le statut d'un fonds similaire de financement des PME au Guinée, et le statut de la Société nationale d'investissement du Cameroun.

Il reste à voir comment seront établis et harmonisés les nombreux liens qui devront exister entre l'administration interne du FAD, les entreprises, la BNSTP, la future banque commerciale et les sources de fonds extérieures.

Le schéma d'organigramme en page suivante (pour fins de discussion seulement) peut contribuer quelques idées utiles. Il s'agit d'un Institut d'investissements et de participation (I.I.P.) qui chapeauterait le FAD et dont la fonction principale serait la détermination des politiques et des directives.

PROJET D'ORGANIGRAMME POUR LA CREATION  
D'UN INSTITUT D'INVESTISSEMENTS  
ET DE PARTICIPATION



## CHAPITRE 8 -- CONCLUSIONS GÉNÉRALES

### 8.1 Les implications sociales et politiques

Sans un contexte politique stable et démocratique, les objectifs économiques des programmes de privatisation et de restructuration des entreprises publiques sont voués à l'échec. En effet, les aspects économiques de tels programmes ont une importance relative beaucoup moindre que les aspects sociaux et politiques. C'est pourquoi les groupes d'intérêts doivent avoir un rôle à jouer dans les programmes mentionnés dans ce rapport. Cependant, si les programmes sont mis en application avec soin, ils peuvent à leur tour jouer un rôle dans le développement d'institutions politiques et sociales stables et démocratiques. A titre d'exemple, il suffit de mentionner la création des coopératives souvent suggérées comme une solution dans les rapports des études diagnostics; la façon dont les représentants du gouvernement superviseront leur organisation sera d'une importance capitale pour former l'opinion publique. Les médias d'information auront aussi leur rôle à jouer dans l'"éducation" du public. Cependant, aussi longtemps que ces médias ne seront pas diversifiés, l'information devra être strictement basée sur les faits de la réalité (tels que présentés dans les rapports) et non pas de la propagande.

### 8.2 L'entreprise privée

L'hypothèse de base sur laquelle repose tous les programmes de privatisation ou de restructuration des entreprises publiques est que l'entreprise privée est plus apte à produire des biens et services d'une manière efficace et ce, dans son propre intérêt.

Dans un milieu non compétitif, il faut éviter qu'un monopole étatique soit simplement remplacé par un monopole privé. Une façon d'atteindre ce but est d'encourager la libre concurrence et les investissements privés; un des moyens les plus sûrs pour ce faire est d'assurer les droits légaux à la propriété privée et d'enlever ainsi la menace future de la nationalisation.

### 8.3 Libéralisation du commerce

La privatisation des moyens de production exige des mécanismes par lesquels les commerçants et entrepreneurs du pays peuvent obtenir des capitaux et avoir accès aux devises convertibles à des taux de change non artificiels. Le rôle correct du gouvernement est de faciliter cet accès au crédit et aux devises. De plus, tout monopole du côté commercial doit être interdit et celui du côté transport et communications libéralisé, c.-à-d. qu'il doit être pratiqué bénévolement dans l'intérêt des consommateurs lorsqu'il est retenu par le gouvernement.

#### 8.4 Les plans d'actions

Finalement, il ne serait pas réaliste de présumer que les mesures décrites dans ce rapport de synthèse et dans les rapports des consultants sectoriels constituent une solution idéale à tous les problèmes confrontés par les entreprises publiques de São Tomé. Ce serait espérer bien trop car les problèmes administratifs sont des problèmes de situation subordonnés à des circonstances politiques, sociales, culturelles, économiques et technologiques en mutation. Les propositions de toutes sortes qui ont été formulées ont uniquement pour objet de guider l'action à entreprendre en vue de l'élaboration des différents programmes et de leur exécution au cours des prochaines phases.

L'accent est mis sur la nécessité de créer un mécanisme permanent capable de suivre de façon durable et continue les priorités nationales changeantes en matière de privatisation (dans le sens large du mot) et le type d'actions administratives, et autres, susceptibles d'y répondre.\*

-----  
\* En 1988, le PNUD a parrainé la création d'un réseau interrégional sur la privatisation dans les pays en développement. Voir un article à ce sujet dans la revue "Coopération Sud", 1988, No. 2.

# NATIONS UNIES



29 août 1988

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

ONUDI

PROJET DU GOUVERNEMENT DE SAO TOME ET PRINCIPE

## DESCRIPTION DE POSTE

DP/STP/88/003/11-01/J-12207 Rev. III

Désignation du poste	Expert en gestion, coordinateur des diagnostics
Durée de la mission	4 mois
Date d'entrée en fonctions	Le plus tôt possible
Lieu d'affectation	Sao Tomé avec déplacements dans le pays (Ile de Principe)
But du projet	Réaliser les diagnostics techniques et de gestion pour les entreprises d'Etat de Sao Tomé et Principe afin de permettre au Gouvernement de décider soit de leur réhabilitation, soit de leur liquidation sur la base des recommandations de l'étude de la Banque Mondiale de mai 1987. Préparer pour chaque entreprise le plan d'action correspondant à la mise en oeuvre de cette décision.
Attributions	L'expert sera responsable de la coordination des travaux de diagnostics à réaliser par une équipe de consultants envoyés par l'ONUDI et veillera à la cohérence de leurs rapports techniques avec les recommandations économiques et financières. Il sera donc responsable des résultats et de la qualité de ces études devant l'ONUDI, agence d'exécution de ces études pour le compte du Gouvernement de Sao Tomé. Il veillera aussi à l'intégration des résultats des études sectorielles (sur les agro-industries, sur les

Toutes candidatures ou communications relatives à cette description de poste devront être adressées à :

Section de recrutement du personnel affecté aux projets, Division des opérations industrielles

ONUDI, B.P. 707, A-1010 Vienne (Autriche)

problèmes de maintenance) dans les rapports de diagnostics. Il sera donc le coordinateur des actions des différents consultants à fournir par l'ONUDI organisant la préparation technique de leurs missions, et ensuite la production et la discussion de leurs rapports. Il travaillera en collaboration avec le coordinateur national du projet et avec les techniciens de la Direction de l'Industrie. Dans ce cadre il aura principalement les tâches suivantes:

- mettre en route et contrôler le secrétariat du projet et organiser l'appui logistique nécessaire aux diagnostics; veiller à la reproduction par le secrétariat des premières versions des rapports de diagnostics (en utilisant l'ordinateur et le matériel de bureau à fournir par le projet);
- revoir les textes des analyses techniques des consultants et vérifier si leurs analyses tiennent compte des critères économiques de la nouvelle politique du Gouvernement; vérifier la cohérence des rapports pour aboutir à des recommandations précises sur l'avenir des entreprises (une des trois alternatives mentionnées dans le but du projet);
- à la fin de chaque mission de consultants, organiser des réunions de travail avec les responsables du Réajustement Structurel des Ministères et de la Banque Nationale de STP afin d'arriver à un accord sur les mesures concrètes à prendre dans chaque entreprise;
- pour les entreprises industrielles et principalement pour EMAVE (aliments de volaille), EMAE (distribution électrique), EMCERA (briquetteries), CONSTRUCTORA et EMPESCA venir compléter les diagnostics techniques par les diagnostics sur le système de gestion et l'organisation administrative des entreprises;
- pour les entreprises commerciales ECOMEX (import/export), ECOMIN (distribution), TRANSCOLMAR (transports), ENCO (produits pétroliers) et COMPENSADORA (assurances), aider les consultants respectifs à déterminer les dettes croisées de ces entreprises entre elles et avec la Banque Nationale de STP;
- pour toutes les entreprises à analyser qui s'avéreront techniquement rentables, déterminer le degré d'autonomie nécessaire pour une gestion efficace; analyser en particulier les possibilités de privatisation et/ou de mise en place de contrats de gestion;

- proposer les schémas de restructuration des entreprises jugées viables, et/ou présentant une importance stratégique pour le pays;
- dans les entreprises ne pouvant être réhabilitées, préparer des plans d'action pour les liquidations et en particulier pour la réaffectation du personnel;
- pour les entreprises qui pourraient être redynamisées par le biais de joint-ventures, proposer des partenaires étrangers (types ou noms) susceptibles de souscrire un partenariat financier avec ces entreprises;

Formation et expérience requises:

Economiste ou gestionnaire d'entreprises (diplômé HEC) ayant été responsable de la gestion des entreprises moyennes, commerciales ou industrielles. Une expérience de la gestion financière serait aussi utile ainsi que la pratique des marchés africains. Une expérience des méthodes et diagnostics, ainsi que de la préparation des rapports d'analyse est évidemment aussi souhaitée.

Connaissances linguistiques:

Portugais et français.

Renseignements complémentaires:

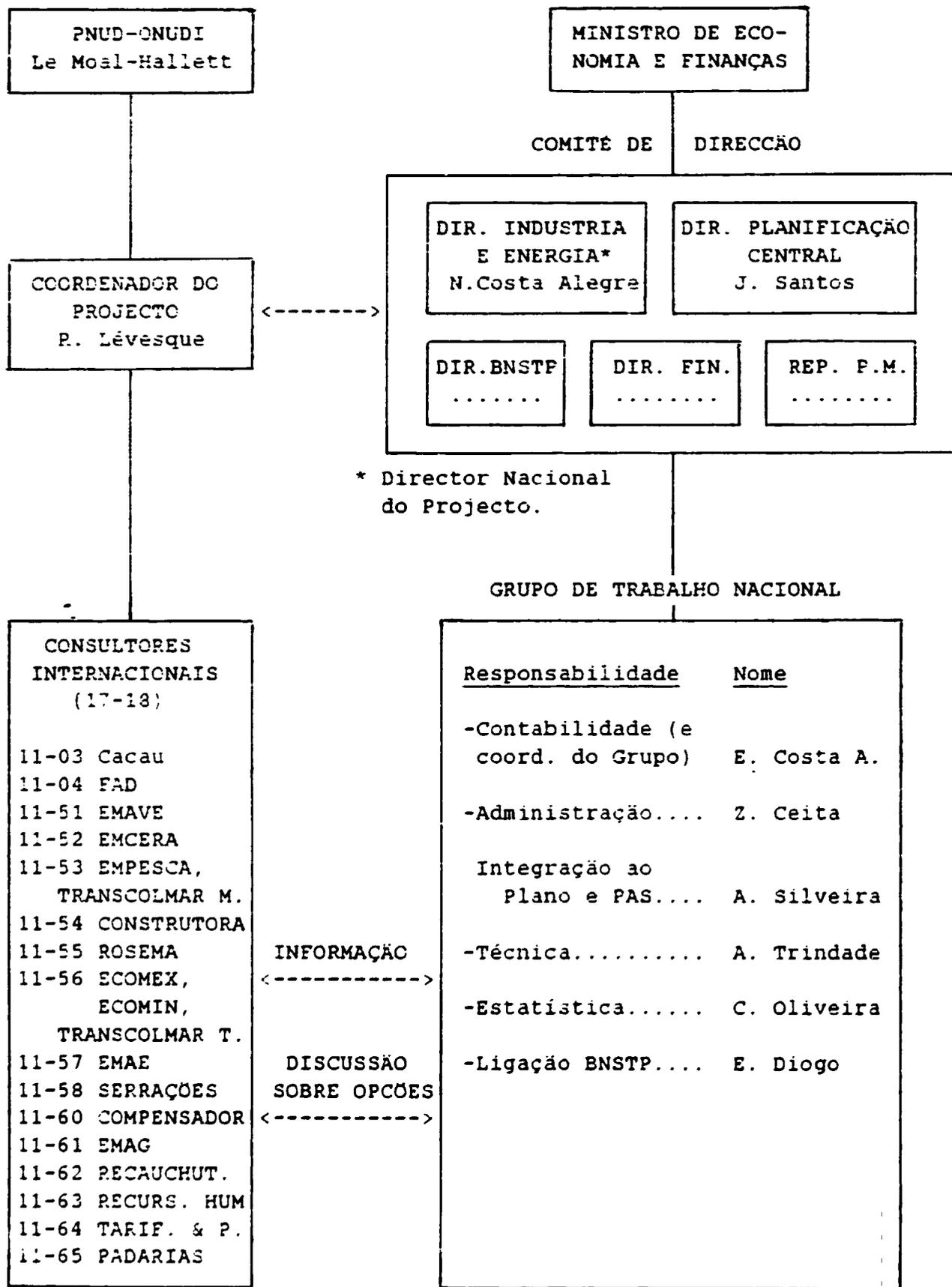
Dans le cadre du Programme d'Ajustement Structurel pour l'économie de Sao Tomé et Principe (2 îles d'une superficie de 1.000 km<sup>2</sup> et d'une population totale de 108.000 habitants) il a été décidé de préparer la réforme en profondeur des entreprises de l'Etat, spécialement le secteur industriel ainsi que le développement de nouvelles activités privées. Une assistance urgente a été demandée à la Banque Mondiale, au PNUD et à l'ONUDI pour rassembler les informations nécessaires sur ces entreprises, diagnostiquer leurs problèmes et arriver rapidement à des solutions viables.

Des diagnostics techniques et de gestion sont donc nécessaires dans la majorité des entreprises d'Etat du pays ainsi que dans les entreprises privées (PME) du secteur agro-industriel. La plupart des établissements industriels sont pratiquement arrêtés et il faudra un ensemble de mesures de politique économiques pour leur remise en route. Parallèlement aux diagnostics techniques, les consultants de la Banque Mondiale s'occuperont donc aussi des problèmes de l'environnement économique et étudieront différentes mesures à prendre pour décentraliser des prises de décisions et donner l'autonomie de gestion nécessaire à chaque entreprise.

Une liste prioritaire d'une douzaine d'entreprises d'Etat à diagnostiquer a été établie d'un commun accord par le Gouvernement, la Banque Mondiale, le PNUD et l'ONUDI. D'autre part, le Gouvernement souhaite des diagnostics sectoriels dans le secteur des agro-industries (y compris les scieries et les boulangeries). Les consultants techniques de l'ONUDI seront choisis pour leur expérience dans un domaine industriel bien précis et travailleront en coopération étroite avec un expert en gestion et marketing qui sera recruté par l'ONUDI pour assurer une certaine coordination entre les diagnostics.

Les rapports des consultants présenteront une analyse de la situation des entreprises étudiées et, sur la base du rapport de la Banque Mondiale de mai 1987, proposeront différents scénarios, soit pour leur réhabilitation et leur privatisation ou leur liquidation dans le cas où les activités actuelles ne seraient pas viables. Toutes ces études devront conduire à des solutions concrètes dans chaque cas et ces solutions seront discutées avec les techniciens du Ministère, les représentants de la Banque Mondiale et du PNUD à la fin de la mission de chaque consultant.

ORGANIZAÇÃO DO PROJECTO ONUDI--STP/88/003  
**ORGANIGRAMA**  
 1/10/88



AIDE-MÉMOIRE  
PROJET GNUDI STP/88/003 -- PRIVATISATION  
ORGANISATION DU TRAVAIL DES MEMBRES DU PROJET  
par R. Lévesque, Coordinateur (1/10/88)

Travail des membres de l'équipe nationale

1. Le concept de base de la répartition des tâches sera:

- a) Chacun apportera un support au reste de l'équipe dans le domaine de son expertise (analyse économique, comptabilité, aspect technique, statistique).
- b) Chacun aura environ 3 consultants comme homologues, afin de:
  - préparer la mission de chaque consultant;
  - l'accompagner et agir comme conseiller sur les conditions locales, interpréter si nécessaire; et
  - apprendre, par osmose, à devenir analyste lui-même.

2. Les tâches de préparation de mission seront:

- a) collecte de données sur les entreprises assignées, afin de
  - mettre à jour la partie concernée du Rapport Bossé,
  - réunir toute information (de gestion) utile, spécialement les rapports d'études antérieures;
- b) interviewer le(s) responsable(s) de l'entreprise, afin de:
  - remplir un questionnaire standard (ci-joint),
  - connaître les opinions du ou des responsable(s) quant aux solutions proposées par le Rapport Bossé ou toute autre étude publiée (au cours des derniers 5 - 10 ans);
- c) avertir le(s) responsable(s) et fixer des rendez-vous pour les consultants, aussitôt que le calendrier de la mission leur sera communiqué;
- d) préparer un dossier pour chaque entreprise qui contiendra toutes les informations recueillies.

3. Les tâches durant la mission de consultation seront:

- a) prendre des notes durant les interviews et au cours des visites sur le terrain;
- b) aider le consultant à copier et/ou compiler l'information;
- c) prendre part à l'analyse des données (tableaux, graphiques, calculs);
- d) assister aux réunions de compte-rendu (Comité de direction et autres).

4. Les tâches de suivi après chaque mission de consultation seront:
- a) faire une brève présentation aux autres membres de l'équipe en se basant sur l'expérience personnelle et le rapport du consultant;
  - b) aider le Coordinateur à intégrer les recommandations du consultant au rapport diagnostic global;
  - c) préparer et développer les idées de projets;
  - d) prendre part éventuellement à l'équipe nationale de tels projets, du moins à titre de conseiller.

#### Travail de chaque consultant

1. Le concept de base est le suivant:
  - a) chaque consultant, étant un professionnel expérimenté dans son domaine d'expertise, doit être capable de développer son propre plan/calendrier de travail détaillé, dès qu'il aura pris connaissance du dossier d'entreprise et de l'agenda préparé d'avance pour lui et aura discuté avec le Directeur national du projet et le Coordinateur la teneur de ce dossier;
  - b) tirer ses propres conclusions et faire ses propres recommandations sur tous les aspects exprimés dans ses termes de référence (description de poste).
2. Les rapports (oraux et écrits) que le Directeur national et le Comité de direction seront en mesure de lui demander, compte tenu de la durée de sa mission, seraient approximativement comme suit:
  - a) 1 semaine au plus tard après son arrivée, et chaque semaine suivante, un rapport verbal au Directeur et au Coordinateur, en la présence de son homologue;
  - b) au cours de la dernière semaine, un rapport verbal lors de la présentation de son rapport préliminaire écrit;
  - c) aussitôt que possible après, faire une présentation au Comité de direction, avec l'aide du Coordinateur, et répondre aux questions des membres du Comité.
3. Suite à sa mission, transmettre son rapport final à l'ONUDI (avec copie au PNUD São Tomé) pour re-transmission au Gouvernement (à la compétence du Directeur national).

### Travail du Coordinateur du Projet

1. Attribuer les reponsabilités principales aux membres de l'équipe nationale, selon leur compétence et capacité respectives et pour la bonne marche du projet et ce, à travers le Coordinateur national, qui lui, devra faire le suivi journalier.
2. Organiser et diriger les réunions de concertation du groupe avec ou sans les consultants.
3. Dans la mesure du possible, former les membres du groupe:
  - aux méthodes de travail, systèmes et procédures,
  - au bon usage des outils de travail, y compris le micro-ordinateur.
4. Informer le Directeur national, à travers le Coordinateur national, de l'avancement du travail du groupe.
5. Informer directement le Directeur national et le Représentant Résident du PNUD de l'avancement du projet, au moins une fois par semaine.
6. De pair avec chaque consultant, étudier le schéma d'organisation de certaines entreprises et formuler un plan d'action à court terme, selon la Description du poste 11-01.

### Travail du Coordinateur national

1. Il veillera au bon ordre et à la discipline de ses collègues du groupe.
2. Il fournira une supervision étroite de leurs travaux sur une base journalière.
3. Il agira comme rapporteur des réunions du Comité de direction (procès-verbaux).

### Travail du Directeur national

1. Recevoir les rapports verbaux du Coordinateur du Projet (et du Coordinateur national) et surtout informer les membres du Comité de direction et le Ministre de l'Economie et des Finances.
2. Convoquer les réunions du Comité de direction et en préparer l'agenda.

3. Supervision générale des activités globales du groupe de travail national et assistance pour leur faciliter les moyens de transport et de communications.
4. Faire les commentaires immédiats sur les rapports, verbalement pour les rapports verbaux, et par écrit pour les rapports écrits, afin de guider les auteurs de ces rapports.
5. Liaison avec le Représentant Résident du PNUD pour l'obtention opportune des fournitures, budget, transport, espace de travail, moyens, etc.
6. Commentaires et recommandations écrites au sujet de chaque consultant, à la fin de leur mission, et adressés au PNUD/CNUDI.

PROJECTO ONUDI STP/88/003

Assistência à privatização e à promoção industrial -- 1ª fase  
QUESTIONARIO E REQUISITOS PARA DIAGNOSTICOS AS EMPRESAS PUBLICAS  
Versão do 21/9/88

NOME DA EMPRESA: \_\_\_\_\_

1. PARTE GERAL

- 1.1 A empresa foi criada na sua forma actual desde que ano?
- 1.2 Tipo de sociedade? EP, mixta, privada, outra?
- 1.3 Existe um conselho de administração? Qual é a sua composição?
- 1.4 Existem sindicatos de trabalhadores? Detalhes.
- 1.5 Existe um fundo social? Detalhes.
- 1.6 Possui serviço de cantina ou bar para trabalhadores?
- 1.7 Horário de trabalho praticado: Horas/sem.
- 1.8 Horário de trabalho de preferência:  
Porquê?
- 1.9 Recolher o organigrama da empresa.
- 1.10

2. PARTE DO PESSOAL

- 2.1 Dados sobre os efectivos (quantidade por categoria/classe, por tempo na empresa, nível de educação ou formação profissional, por esferas produtiva e improdutiva, etc.).
- 2.2 Dados sobre os salários (apresentar num quadro devidamente estruturado o número total dos trabalhadores e a sua distribuição por categorias e funções com os respectivos salários).
- 2.3 Obter cópias do programa de formação interna da empresa e externa, se existem, incluindo reciclagem.
- 2.4

### 3. PARTE FINANCEIRA

- 3.1 Relatório balanço das actividades (em valor e físico).
- 3.2 Plano financeiro.
- 3.3 Balanço completo, ano 1987:
  - Conta de resultados
  - Conta de lucros e perdas
  - Mapa de produção
  - Mapa de investimentos (origem e aplicação de fundos)
  - Inventário (1ª parte): valores ao livro das instalações e maquinaria.

### 4. PARTE TÉCNICA

- 4.1 Inventário (2ª parte): Equipamento instalado e seu estado de conservação por:
  - tipo
  - origem
  - data de fabrico
  - data de instalação
  - capacidade instalada (ou máxima)
  - capacidade actual
  -

### 5. OPINIÕES DOS RESPONSÁVEIS SOBRE OS ASSUNTOS GERAIS E PERSPECTIVAS

- 5.1 Que opinam sobre a acção decisiva a tomar a respeito do futuro da empresa? Liquidação? Reestruturação? Privatização? Criação de empresa mixta?

NOTAS: 1. Esses indicadores devem fazer referência aos últimos 3 anos. Se possível também exigir se os dados do 1º semestre de 1988.

2.

COMPTES DE MOUVEMENTS DE LA PERIODE

COMPTES DE MOUVEMENTS PATRIMONIAUX					COMPTES DE GESTION					
Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5	Classe 6	Classe 6 (et classe 06)	Classe 7 (et classe 07)	Classe 8	Classe 9	
Comptes de capitaux à long et à moyen terme	Comptes de valeurs immobilisées	Comptes de stocks	Comptes de tiers et de régularisation	Comptes financiers	Comptes spéciaux	Comptes de charges et pertes par nature	Comptes de produits et profits par nature	Saldes caractéristiques de gestion	Comptes analytiques d'exploitation	
10 Capital	20 Frais et valeurs incorporelles immobilisées	30 Marchandises	40 Fournisseurs	50 Emprunts à moins d'un an	075 - Affaiblissement du résultat net de la période précédente Mouvements des provisions de la période 09 - Mouvements des amortissements de la période 075 - Résultat net en attente d'affectation Mouvements des amortissements de la période 075 - Résultat net en attente d'affectation 075 - Résultat net en attente d'affectation	60 Coût des stocks vendus	70 Ventes de marchandises	80 Détermination de la marge brute	90 Comptes réfléchis	
11 Réserves	21 Terrains	31 Matières et fournitures	41 Clients	51 Prêts à moins d'un an		61 Matières et fournitures consommées	71 Production vendue	81 Détermination de la valeur ajoutée	91 Rectification de charges et sections	
12 Report à nouveau	22 Autres immobilisations corporelles	32 Déchets et rebuts	42 Personnel	52 Titres à court terme		62 Transports consommés	72 Production stockée (ou déstockage)	82 Détermination des résultats d'expl. et hors exploitation (08/2)	92 Rectification de charges et sections	
13 (voir dispositions particulières)	23 Autres immobilisations corporelles en cours	33 Emballages commerciaux	43 États et organismes africains ou internationaux	53 Effets et Warrants payer		63 Autres services consommés	73 Production de l'entreprise p.o/m	83	93 Coûts et Prix de revient	
14 Subventions d'équipement	24 Avances et acomptes sur commandes d'immobilisations en cours	34 Produits terminés	44 Associés	54 Effets et Warrants recevoir		64 Charges et pertes diverses	74 Produits et profits divers	84 Détermination des résultats d'expl. d'immobil.	94 Inventaire permanent	
15	25 Prêts et autres créances à long et à moyen terme	35 Produits finis	45 Sociétés apparentées	55 Chèques et coupes encaisser		65 Frais de personnel	75	85 Détermination du rés. net avant impôt sur résultat	95	
16 Emprunts obligations	26 Titres fautes que les titres à court terme	36 Produits en cours	46 Créanciers et débiteurs divers	56 Banques et Chèques Postaux		66 Impôts et taxes	76 Subventions d'exploitation et hors expl.	86 Détermination de l'impôt sur le résultat	96 Exam sur coûts pré-établis	
17 Autres emprunts et dettes à long et à moyen terme	27	37 Travaux en cours	47 Comptes de régularisation de la gestion de la période (mouv. créanciers)	57 Caisse		67 Intérêts	77 Intérêts et dividendes reçus	87 Détermination du rés. net de la période à affecter	97 Différences d'incorporation	
18	28	38 Stocks en cours de route et à réception net	48 Comptes de régularisation de la gestion de la période (mouv. débiteurs)	58 Comptes de régularisation d'avances et d'accrédits		68 Dettes aux amortissements et aux provisions	78 Reprises sur amortissements et provisions	870 - Détermination du résultat net de la période à affecter.	98 Résultats de la Comptabilité analytique	
19 Cessions entre siège et établissements ou succursales	29 Achats	39 Achats	49 Opérations en attente et à régulariser	59 Virements internes		69 Produits et services reçus d'autres établissements	79 Produits et services cédés à d'autres établissements			
019 Provisions pour charges et pertes	029 Provisions pour dépréciation des valeurs immobilisées 030 Amortissements des immobilisations	039 Provisions pour dépréciation des stocks	049 Provisions pour dépréciation des comptes de tiers	059 Provisions pour dépréciation des comptes financiers		075 - Résultat net en attente d'affectation	Total de la classe 7 (et classe 07) - Total de la classe 6 (et classe 06) ± Saldes des comptes 84 et 86 = Bénéfice net (ou perte) de la période		= Solde du Compte 870	
018 017 016 015 014 013 012 011 010	027	038	048	058		Mouvements des amortissements de la période	Total des soldes débiteurs des comptes des classes 01 à 06 Total des soldes créditeurs des comptes des classes 01 à 06 = Bénéfice net (+) ou perte (-)		= Montant du Compte 0875	
Comptes de capitaux à long et à moyen terme						Comptes de situation patrimoniale identique à celle des comptes de mouvements patrimoniaux				
Comptes de valeurs immobilisées										
Comptes de stocks										
Comptes de tiers et de régularisation										
Comptes financiers										
Classe 01	Classe 01	Classe 03	Classe 04	Classe 05		Solde de résultat				
COMPTES DE SITUATION PATRIMONIALE (bilan)						Compte 087				



RÉSUMÉS DES RAPPORTS PRÉLIMINAIRES DES ÉTUDES DIAGNOSTIQUES

<u>Sous-Projet</u>	<u>Sujet</u>	<u>Remarques</u>
11-03	Cacao (3 entreprises)	- Pas fait à date.
11-04	Fonds d'aide au développement	- Pas fait à date.
11-51	EMAVE	- Complété. Voir II-2
11-52	EMCERA I & II	- Complété. Voir II-5
11-53	EMPESCA & TRANSCOLMAR MARITIME	- Pas fait à date.
11-54	CONSTRUTORA	- Complété. Voir II-7
11-55	ROSEMA	- Complété. Voir II-8
11-56	ECOMIN & ECOMEX	- Complété. Voir II-11
11-56(a)	TRANSCOLMAR TERRESTRE	- Complété. Voir II-14
11-57	EMAE	- Complété. Voir II-16
11-58	Scieries	- Complété. Voir II-18
11-59	ENCO	- Complété. Voir II-20
11-60	COMPENSADORA	- Pas fait à date.
11-61	EMAG	- Complété. Voir II-24
11-62	Rechapage des pneus	- Complété. Voir II-25
11-63	Ressources humaines	- Complété. Voir II-27
11-64	Tarifs et prix	- Complété. Voir II-31
11-65	Boulangeries (17)	- Complété. Voir II-32
11-66	ECOMEX/Marketing cacao	- Pas fait à date.

RÉSUMÉ DU RAPPORT PRÉLIMINAIRE SUR EMAVE  
11-51. Alain Hoguet, 17 novembre 1988

1) Situation actuelle

L'Entreprise Avicole d'État EMAVE n'a jamais été rentable depuis sa création (1981). Les causes sont multiples: investissements exagérés, mauvaise gestion du cheptel et des stocks, incapacité et pléthore de personnel.

La liquidation des animaux demandée par la Banque Mondiale en mai 1987 ainsi que l'arrêt des activités n'est toujours pas effective. Elle est pourtant plus que jamais urgente.

La disponibilité en matières premières locales et en devises est l'une des graves difficultés à surmonter pour la reprise des activités de la production avicole après la privatisation d'EMAVE.

2) Perspectives d'avenir

En utilisant toutes les matières premières locales disponibles et dont la composition est connue, en n'important que 12,82% de produits indispensables il est possible de produire 105.250 poulets de chair par an. La production industrielle d'oeufs est impossible; les matières premières seront toutes utilisées par les poules de chair.

La production de lapins, dindes et canards n'est pas envisageable car ces animaux tarés génétiquement par la consanguinité sont des non-valeurs économiques. L'importation d'un sang neuf est indispensable par achat de mâles à l'extérieur.

La production familiale de poulets et d'oeufs doit être encouragée.

3) Recommandations

Des sources locales de matières premières (taros, coques de cacao, fruits à pain, algues, etc.) sont à analyser et expérimenter d'urgence pour augmenter le potentiel de production de l'île.

L'exonération des taxes à l'importation pour les produits nécessaires à l'élevage est indispensable.

La reprise des installations par une société étrangère est peu probable du fait du manque de matières premières, du manque de devises, de l'étroitesse du marché local et de la saturation du marché dans les pays voisins.

Des repreneurs locaux existent. Deux centres méritent d'être réhabilités: Santo Amaro (couvoir); Fernão Dias (poulettes, poules reproductrices, poulets de chair). L'État resterait propriétaire des installations et ferait aux repreneurs un contrat de location à durée déterminée avec cahiers des charges.

L'usine d'aliment est vétuste et inadaptée. Une usine neuve (Projet porcin) financée par le FENU mérite d'être gérée conjointement par les éleveurs de volailles et les éleveurs de porcs. Le couvoir pourrait avoir le même mode de gestion car la programmation de la production est faite par le couvoir.

#### 4) Mesures d'accompagnement

##### - Mesures financières:

L'accès des éleveurs au crédit est indispensable. Un fonds de 17.000.000 de Db est nécessaire (US\$ 1 = 100 Db).

La création d'un fonds de roulement pour permettre le fonctionnement de l'usine d'aliment FENU et du couvoir est indispensable. Les besoins sont de 19.500.000 Db\*.

##### - Assistance technique:

Une assistance technique de qualité est nécessaire pour assurer le succès de la privatisation ainsi que la gestion de l'usine d'aliments et du couvoir.

Elle sera assurée par deux jeunes volontaires fils d'éleveurs occidentaux qui parallèlement encadreront les éleveurs reprenant les deux centres.

Pour assurer le succès de l'opération et pour éviter de faire fausse route, des missions d'appui régulières sont nécessaires.

Une coopération directe "horizontale" avec des structures de production occidentales serait très intéressante. Ce partenaire étranger permettrait de résoudre certains problèmes d'approvisionnement, et faciliterait les analyses de produits locaux nouveaux et la recherche de solutions appropriées. Les transferts de technologie seraient ainsi facilités.

**- Besoins de formation**

Il existe un besoin de formation des cadres nationaux destinés à encadrer les éleveurs et gérer l'usine d'aliment et le pouvoir après le départ de l'assistance technique.

**- Urgence d'une mission d'étude des produits locaux**

Il est urgent de prévoir une mission d'étude des produits locaux non utilisables actuellement par la volaille mais susceptibles de l'être:

- technologie économique et appropriée du séchage et du broyage;
- formulation des rations;
- expérimentation sur des lots d'animaux, etc.).

Elle doit être menée par un expert praticien dans ces domaines ayant une longue expérience de l'Afrique tropicale en liaison avec une structure de recherche européenne. Quatre séjours de 3 semaines réparties sur une année semblent nécessaires afin de tenir compte des conditions climatiques particulières (1.000 à 7.000 mm de pluie/an).

RÉSUMÉ DU RAPPORT PRÉLIMINAIRE SUR EMCERA I & II  
11-51, Michel Verdon, 3 novembre 1988

En 1982, une briqueterie moderne (EMCERA II), réalisée par la RDA, a été mise en route; montant de l'investissement FOB USS 5.035.209 en octobre 1979. Cette usine pouvait produire 13.200 tonnes de briques creuses.

Depuis 1985, devant l'importance de stock malgré une production inférieure aux objectifs initiaux, la décision a été prise d'arrêter l'usine. La production a redémarré en 1987 (tonnage annuel 421 tonnes) et continue encore avec séchage à l'air libre, transfert par camion des produits secs à l'ancienne usine EMCERA I (Claria) pour cuisson au bois dans l'ancien four Hoffmann en bon état.

Par ailleurs, au moment où la décision était prise d'arrêter l'usine EMCERA I, on construisait dans une partie des locaux de cette usine un atelier de production de faïence (vaisselle de table et vases décoratifs). Cet atelier a toujours écoulé sa faible production.

Devant cette situation, des mesures d'urgence s'imposent, mesures qui devraient se traduire par le plan d'actions suivant:

- 1) Réhabilitation de l'ancienne briqueterie EMCERA I au coût de USS 142.000, avec un objectif annuel de 2800 tonnes de produits de terre cuite; cette production diversifiée au maximum, devrait pouvoir répondre à d'autres demandes que celles émanant du secteur "matériaux de construction".
- 2) En même temps, "réactivation" de la production de l'atelier de poterie à EMCERA I, la concentration des activités céramiques sur le même site ne pouvant qu'être favorable, tant sur le plan efficacité que sur le plan gestion et prix de revient.
- 3) Dès que la briqueterie EMCERA II est entrée en production, arrêt immédiat de l'usine EMCERA II. Entretiens continuer d'y produire un minimum de 75 tonnes par mois.
- 4) Création d'activités nouvelles dans les bâtiments industriels d'EMCERA II ainsi dégagés. Trois solutions possibles sont proposées (entretien du gros matériel TP, ateliers de métiers, futur investissement étranger).

- 5) Transférer une partie du matériel roulant et stock magasin d'EMCERA II à EMCERA I. vendre le matériel briqueterie sur le marché international d'occasion. et démolir les séchoirs et four-tunnel.
  
- 6) Transférer 42 des 68 effectifs d'EMCERA II à EMCERA I. Sur 26 personnes restantes, 10 devraient trouver une activité salariée si la première solution bâtiments est retenue, le reste (16 au minimum) licenciées avec indemnisation.

En ce qui concerne le devenir de l'usine EMCERA II, après son arrêt définitif, il est souhaitable que la solution retenue tienne compte, au mieux, des intérêts économiques de São Tomé et que, si la décision est prise de vendre sur le marché international de l'occasion les matériels de fabrication, la négociation correspondante permette d'obtenir une rentrée de devises, aussi élevée que possible, ce qui, sur le plan trésorerie, compenserait en grande partie le montant des investissements prévus à EMCERA I.

RÉSUMÉ DU RAPPORT PRÉLIMINAIRE SUR CONSTRUTORA  
11-84, Martial Guiramand, 9 novembre 1988

Ce rapport conclut à la nécessité du plan d'actions suivant:

- 1) Liquidation de la société CONSTRUTORA selon les modalités détaillées dans le rapport.
- 2) Privatisation des sociétés mixtes par l'incorporation de capitaux locaux.
- 3) Renforcement des structures des sociétés existantes par l'incorporation des actifs de CONSTRUTORA, et l'amélioration technique et administrative de leur personnel.
- 4) Elargissement des fonctions d'études et de contrôle de la Direction de la Construction Civile en la dotant des moyens matériels indispensables.
- 5) Relance de l'économie du secteur BTP par l'utilisation judicieuse des aides financières consenties, ainsi que des ressources propres (ces dernières devant à terme prendre le délai des premières).
- 6) Mise en place d'une fiscalité incitative à tout investissement local des liquidités circulantes induites par le regain d'activités conséquentes aux financements mis en place. Egalement incitation fiscale à l'emploi prioritaire des matières premières locales.
- 7) Mise en place symétrique et compensatrice d'une fiscalité dissuasive pour l'importation de produits de luxe non prioritaires, ainsi que pour l'importation de matériaux ou produits pouvant être substitués par des matériaux ou produits locaux.
- 8) Création d'une caisse mutuelle de cautionnement.

Ces mesures et les aménagements juridiques et fiscaux correspondants devant être menés à bien aussi rapidement que possible.

RÉSUMÉ DU RAPPORT PRÉLIMINAIRE SUR LA BRASSERIE "ROSEMA"  
11-55, Claude Bourgeois et Rodrigue Lévesque, 3 octobre 1988

L'orientation fondamentale de ce rapport est l'amélioration de la productivité de ROSEMA et la réduction de sa dépendance en devises convertibles. Des propositions sont faites quant à sa privatisation.

1. État actuel de ROSEMA

1.1 Qualité de la bière

La bière est de bonne qualité et appréciée des consommateurs nationaux et expatriés.

1.2 Gestion de ROSEMA

ROSEMA est une entreprise bien gérée, les dépenses étant bien maîtrisées et les documents de gestion tels que statistiques, bilans, etc., établis de façon très convenable. Les membres du personnel affectés à la production connaissent bien leur travail et l'exécutent convenablement. L'activité commerciale (vente, marketing) est inexistante mais inutile aujourd'hui puisque la demande de la clientèle est supérieure à l'offre et qu'il n'y a pas d'exportation.

1.3 Défauts techniques

Les défauts techniques constatés à ROSEMA sont de deux ordres: ceux qui ont pour origine un mauvais choix ou une mauvaise réalisation de certains équipements et ceux qui sont dûs au manque de devises convertibles et aux fréquentes coupures de courant électrique.

1.3.1 Défauts d'origine

Lors de l'augmentation de la capacité de production de ROSEMA, un certain nombre d'erreurs techniques ont été commises, notamment:

- le moulin à malt qui est en fait un moulin à blé inadapté à la mouture en Brasserie et coûte à ROSEMA plus de 10% de ses importations de malt;
- la nouvelle chaudière à vapeur a un mauvais rendement;
- les fermenteurs n'ont jamais pu tenir la pression de travail nécessaire à la dissolution du gaz carbonique;

- la surface de refroidissement des tanks de garde est insuffisante;
- la suppression de la chaudière à trempes installée initialement est également à l'origine de certaines pertes de rendement.

### 1.3.2 Manque de devises convertibles

Faute d'avoir accès aux devises pour ses besoins les plus élémentaires, ROSEMA n'est pas en mesure de travailler de façon convenable par suite de son manque chronique de

- caisses et bouteilles
- pièces de rechange
- produits consommables.

Si l'absence de caisses et de bouteilles limite la production, l'absence totale des pièces de rechange les plus indispensables provoque des pertes tout à fait anormales de bière dépassant, là aussi, 10% de la production. Quant au manque de certains produits consommables, ses conséquences pourraient être très coûteuses si on songe par exemple que l'eau d'alimentation de la Brasserie n'est pas chlorée avec tous les risques envisageables d'infection de la «partie froide» de l'usine. Une telle conséquence serait une catastrophe pour ROSEMA qui devrait jeter des centaines, voire des milliers d'hectolitres de bière.

### 1.3.3 Manque d'électricité

Au cours des trois dernières années, le courant a été coupé pendant près de 50% du temps de travail de l'usine, avec les conséquences suivantes:

- perte de productivité,
- production frigorifique insuffisante pour maintenir la bière en tanks à la température requise, le groupe électrogène de secours ayant une puissance insuffisante,
- pertes de bière entraînées par la chute de pression dans les circuits, le filtre à bière et la remplisseuse de bouteilles, sans parler du temps de chauffage anormalement long de la bière séjournant dans le pasteurisateur,
- risque de prise en masse d'un brassin en cours dont l'amidon ne serait pas encore liquéfié.

## 2. Principales recommandations

Les principales recommandations contenues dans le présent rapport portent sur les points suivants:

- libre accès aux devises convertibles moyennant un effort pour économiser celles-ci;
- modification du procédé de fabrication (fermentation) permettant une réduction de la consommation de froid et de l'immobilisation en usine;
- investissements indispensables, soit pour améliorer la productivité (moulin à malt, groupe électrogène 1000 KVA et quelques petits accessoires de filtration), soit destinés à rendre la bière exportable (étiqueteuse, refroidisseur à bière au cours de la filtration).
- importation d'urgence de pièces de rechange indispensables;
- formation et gestion du personnel;
- valorisation des sous-produits sans investissement particulier;
- distribution et exportation;
- liberté d'entreprise.

## 3. Privatisation de ROSEMA

Le profil du partenaire étranger est défini et le nom de groupes répondant à ce profil a été indiqué ainsi que leurs principales références. Les différents niveaux d'intervention du partenaire étranger sont décrits, la meilleure répartition du capital de ROSEMA apparaissant comme la suivante:

Partenaire étranger: 51%

Etat: 5 à 10%

Investisseurs privés nationaux: complément à 100%.

RÉSUMÉ DU RAPPORT PRÉLIMINAIRE SUR ECOMIN & ECOMEX  
11-86, Jiri Ryska, 21 novembre 1986

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 de 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.

RÉSUMÉ DU RAPPORT FINAL SUR TRANSCOLMAR TERRESTRE  
11-56 (a), Rodrigue Lévesque et Martial Guiramand  
1 décembre 1988

CONSTATATIONS

1. Organigramme adéquat. Total personnel 153, sans excédent apparent.
2. Formation: aucun programme, aucun budget réservé à cette fin.
3. Situation financière prévue pour 1988: 6 millions Db (positif).
4. Frais de personnel: environ 1/3 du total des coûts.
5. Frais de combustible: environ 14% " " "
6. Nombre d'autobus: 4 seulement en service sur un total de 20.
7. Nombre de camions: 2 sur 2 en service.
8. Tarification: prix d'un billet d'autobus en fonction de la distance parcourue seulement. Nouveaux tarifs depuis le 1 septembre 1988.
9. Opérations autobus: 20 lignes redéfinies en 1988, mais déjà 6 abandonnées.
10. Opérations camions: un seul client desservi en permanence. Tarifs selon distance et temps. Nouveaux tarifs depuis juillet 1988.
11. Contrôle du trafic d'autobus: arbitraire: allocation selon les besoins instantanés.
12. Entretien: manque de pièces détachées, surtout de pneus; non suivi des procédures recommandées par les fabricants.

RECOMMANDATIONS

1. Prévoir une marge de bénéfice/sécurité de 15% lors des calculs annuels de tarification.
2. Abandonner les lignes urbaines 1 et 2 aux services alternatifs.

3. Les abandons temporaires (dûs au manque d'autobus) devraient frapper les lignes inter-urbaines de courte distance.
4. Former le personnel à la comptabilité analytique, l'analyse des coûts et des tarifs, la commercialisation, et l'entretien courant des véhicules.
5. Adopter un plan fixe d'allocation des autobus en fonction des disponibilités d'équipement.
6. Ne pas augmenter les tarifs avant août 1989; à moins d'une augmentation du prix du combustible.
7. Pourvoir un fonds d'urgence pour l'importation de pneus et de lubrifiants, filtres, etc. pour l'entretien courant.
8. Cannibaliser progressivement le très vieux parc mobile de marques Toyota et Ranger.
9. Réhabiliter et conserver à tout prix le parc mobile Scania.
10. L'atelier de Pantufo ne devrait servir qu'à l'entretien courant (inspection, révision de pneus, batteries, freins, huile, etc.).
11. Sous-traiter les réparations majeures à l'Atelier Central.
12. Transférer le matériel non utilisé pour l'entretien ainsi que le personnel mécanique, tôlerie et peinture à l'Atelier Central.
13. Réparer les locaux et le terrain de Pantufo.
14. Ne pas privatiser les opérations d'autobus de Transcolmar.
15. Soit vendre les 2 camions et ne pas s'occuper de transport de marchandises, ou bien regrouper chez Transcolmar Terrestre d'autres camions de l'Etat pour créer un service de camionnage relativement important.
16. Laisser libre cours aux transports privés alternatifs (taxis, camionnettes, microbus, tricycles, bicyclettes, etc.).
17. Maintenir une séparation complète entre Transcolmar Terrestre et Transcolmar Maritime. Renommer l'entreprise soit TRANSCOL si seulement le transport en commun est retenu, soit TRANSTER si les deux services autobus et camions sont retenus.
18. Instituer à STP une inspection annuelle de sécurité pour tous les véhicules de l'Etat.

RÉSUMÉ DU RAPPORT PRÉLIMINAIRE SUR EMAE  
11-57. Jorge Elio, 3 novembre 1988

El objetivo fundamental del reporte es enfocar un proyecto de mejoramiento de la gestión de EMAE la empresa Estatal de Agua y Electricidad, buscando la reestructuración global de la empresa a fin de mejorar los servicios.

1.- Situación actual de EMAE

1.1 La situación técnica

Los distintos problemas de orden técnico, sobre todo de origen logístico al presente hacen que EMAE no puede ofrecer un adecuado servicio ni en agua ni en electricidad. En el sector agua, el deterioramiento de la red y la relegación interna de este sector internamente en la empresa lo han puesto en una situación muy difícil, que ha incidido en una baja absoluta en la calidad del agua que se ofrece a los usuarios así como en problemas muy agudos de saneamiento ambiental.

En cuanto al sector electricidad, por problemas de aprovisionamiento y stockamiento de material se confronta al presente un nivel de pérdidas en el rango de 35 %, y la imposibilidad de cubrir la demanda en la hora de punta, pese a tener como capacidad instalada teórica suficiente potencia.

1.2 Los problemas de gestión

En la actualidad no cuenta EMAE con un adecuado sistema de contabilidad, siendo muy arcaico y poco flexible el vigente. Se complica esta situación por el hecho de tener que llevar a la vez los registros de dos clases de servicios. Un aparato burocrático sobredimensionado y muy lento en sus transacciones, coadyuva a agravar aún más la situación puesto que como resultado se tiene un atraso anormal en la emisión de facturas, y por consiguiente una mora muy grande que perjudica los aspectos financieros, y por consiguiente toda la gestión de la empresa.

2. Recomendaciones principales

En el Tomo I y en el Tomo II se ofrece las siguientes recomendaciones principales que representan un plan de acciones:

- 1) Se debe iniciar a comienzos del año próximo la separación de los servicios agua y electricidad, comenzando con una conta-

- separada que concluire a mediano plazo con la separación total de los servicios, incluyendo la separación de activos.
- 2) A la brevedad posible se debe concluir el estudio de evaluación del activo actual de EMAE con la óptica de lograr una separación total de bienes en forma contable.
  - 3) A corto/mediano plazo se debe separar las operaciones de la industria eléctrica en el país, dividiéndolas en generación y distribución.
  - 4) Por su naturaleza estratégica la generación quedará en manos del Estado creándose una empresa generadora de São Tomé, bajo el tipo de sociedad anónima con una mayoría de acciones en manos del Estado, y una minoría se puede vender al público en forma de acciones.
  - 5) Para los fines de distribución de electricidad se creará una cooperativa de distribución de electricidad que será formada en una magna asamblea a ser llamada por el Estado, para constituir el primer directorio de la misma.
  - 6) En el punto 7 del Tomo I el consultor ofrece el primer esquema general y bases de un futuro "Código de Electricidad" que será el instrumento jurídico, cuerpo de ley que regirá todas las actividades, relaciones institucionales y otros de la industria eléctrica en el país.
  - 7) La nueva empresa de agua y sanidad pública podrá tener a su vez una estructura de tipo cooperativa, pero con intervención del Estado por los aspectos de salud y saneamiento público.
  - 8) El Estado retendrá para sí las decisiones finales sobre la tarifa eléctrica a ser aplicada tanto en operación como la venta al consumidor final. A este fin se ha tomado provisiones en el futuro "Código de Electricidad" para la creación de un Consejo Nacional de Electricidad que tendrá en sus manos la definición de la política tarifaria del país.

### 3. Las opciones de asociación con capital extranjero

Para todos los fines de mejora del sistema es muy interesante el poder asociarse con empresas del exterior que podran ofrecer un buen grado de tranferencia tecnológica en todos los aspectos de gestión.

El consultor recomienda que no se supere en algun momento la participación paritaria, esto por supuesto en la cooperativa de distribución.

RÉSUMÉ DU RAPPORT PRÉLIMINAIRE SUR LES SCIÉRIES  
11-58, Armand Cortes, 26 octobre 1988

CONSTATATIONS

L'Industrie du bois de São Tomé est divisée en secteur privé dont l'activité principale est le sciage des bois, et secteur d'Etat (Entreprises Agricoles) dont l'activité forestière n'est qu'une activité secondaire.

La production ne cesse de baisser. Ceci est dû au vieillissement de l'équipement, que ce soit la matériel de scierie ou les véhicules de transport des bois en grumes.

L'action à entreprendre sera donc de grande envergure si l'on veut éviter la paralisation de cette industrie.

Les mesures à prendre ne se limitent pas à remettre les équipements en état de fonctionner et à l'importation de camions, la formation professionnelle doit être une priorité.

La façon empirique de travailler le bois ne permet pas de tirer le meilleur parti des grumes. Il s'en suit un faible taux de rendement matière. De plus le matériel est mal utilisé et mal entretenu.

La gestion des entreprises est inexistante, sauf dans le cas de la scierie EIM qui connaît cependant les mêmes problèmes que les autres.

Du fait que l'offre de bois est inférieure à la demande, il n'y a aucune concurrence entre les scieries. La qualité du produit en souffre.

L'investissement pour le montage d'une scierie moderne est assez élevé (plus de US\$ 1 million) et tant que l'on ne dispose pas de l'inventaire forestier l'installation d'une nouvelle industrie ne peut être envisagée.

## RECOMMANDATIONS

L'action immédiate est de récupérer la capacité de production installée et d'améliorer la gestion des petites scieries.

Les entreprises agricoles possèdent aussi des scieries, mais celles-ci sont destinées à la production pour usage interne. Cependant, elles doivent recevoir l'aide nécessaire pour augmenter leur production et pouvoir ainsi fournir du bois à la population.

Toutes les scieries privées sont situées dans la capitale, et leur production y est vendue. La population rurale dispose donc difficilement des bois débités dont elle a besoin.

L'investissement total sera de l'ordre de US\$ 590.000 et permettra d'atteindre une production de 12.450 m<sup>3</sup>, ce qui couvrira les besoins normaux et aussi le plan national de construction.

## RÉSUMÉ DU RAPPORT PRELIMINAIRE SUR ENCO

11-59. Antoine Kponvi. 16 octobre 1988

### 1.1 La demande et les besoins en produits pétroliers

La demande en produits pétroliers à São Tomé se situe aujourd'hui entre 16.000 et 17.000 m<sup>3</sup> par an.

Il est fortement recommandé de mettre en oeuvre une politique d'économies d'énergie qui aurait pour objectifs:

- i) De stabiliser la demande en essence:
  - par un relèvement des prix;
  - et par la promotion d'un meilleur réseau d'entretien de véhicules dans le pays.
  
- ii) De réduire la consommation du kérosène domestique:
  - en relevant les prix;
  - et en promouvant l'utilisation plus accrue des ressources forestières (bois de chauffage, charbon de bois) pour les besoins des ménages.
  
- iii) De stabiliser la consommation de gasoil:
  - par un relèvement des prix à la pompe;
  - en instituant un rationnement à la pompe;
  - en colorant en bleu (ou toute autre couleur facilement détectable) le gasoil livré à l'industrie: centrales thermiques, transports publics (maritime et terrestre), pêche et agriculture.

### 1.2 Capacités de stockage

Le dépôt se compose actuellement de 4 réservoirs d'une capacité totale de 4.750 m<sup>3</sup>.

Les installations de réception et de stockage sont vieilles de près de 50 ans et nécessitent des réparations et améliorations majeures.

Un projet financé par BADEA/OPEP (US\$ 5 millions environ) prévoit l'extension et la modernisation du terminal à partir de 1989. Après ces travaux, la capacité de stockage du dépôt de Neves sera portée à 10.500 m<sup>3</sup>.

Il est recommandé que le dépôt, après sa modernisation, soit confié en location-gérance à une société privée ou mixte afin de garantir un amortissement rapide des investissements et d'optimiser sa rentabilité.

## 1.1 Approvisionnement

Depuis 1973, l'approvisionnement de São Tomé en produits pétroliers se fait exclusivement à partir de l'Angola, aux termes d'un accord préférentiel entre les deux Gouvernements. Les ruptures de stock sont fréquentes.

Il est recommandé, pour des raisons évidentes d'indépendance et de sécurité que São Tomé, tout en conservant son arrangement préférentiel avec l'Angola, recherche des sources d'approvisionnement alternatives et envisage de se désengager graduellement du système actuel d'approvisionnement à une seule source.

Il est aussi vivement recommandé que la RDSTP envisage de se doter d'un moyen de transport pétrolier autonome (un tanker ou une barge pétrolière de petite taille).

Enfin il est recommandé que le bénéfice des prix préférentiels obtenus auprès de l'Angola ne soit pas entièrement répercuté à toutes les catégories de consommateurs.

## 1.2 Stocks de sécurité

Avec les capacités supplémentaires qui devraient être mises en place début 1990, l'on peut envisager la constitution d'un stock de sécurité de 45 jours.

## 1.3 Réseau de distribution

Il est recommandé de mettre en gérance libre les stations-service qui ne le sont pas encore et de motiver le secteur de la distribution en améliorant la marge du détaillant. Cette marge devrait être portée à 2 Db/litre sur tous les produits.

## 1.4 Prix et structure des prix

Il est recommandé l'application d'une nouvelle structure des prix, dont le projet est annexé au rapport, et qui se base sur un prix CIF aligné sur la parité d'importation ex-Méditerranée et qui prévoit un certain nombre d'éléments couramment utilisés dans la composition d'une structure de prix moderne.

Selon ce projet de structure, les prix actuels seraient majorés comme suit:

- essence: + 20%
- kérosène domestique: + 35%
- gasoil à la pompe: + 17%

Les objectifs sont:

- d'aligner les prix sur la parité d'importation du marché international;
- d'infléchir à la baisse des tendances de la consommation;
- de constituer des provisions nécessaires pour un stock de sécurité et pour une caisse de stabilisation et de compensation;
- de promouvoir une politique d'économies d'énergie.

Il ne faut pas perdre de vue que le gasoil entre pour 42% dans le coût actuel de production du Kwh électrique (hydro et thermique combiné) qui est d'environ 12 Db/Kwh (100 Db = 1 US\$). Si l'on considère uniquement le Kwh thermique, le gasoil au prix actuel représenterait près de 75% du coût du Kwh.\*

### 1.7 Organisation du secteur pétrolier

A cause du caractère stratégique du secteur pétrolier, il est recommandé que ENCO poursuive ses activités et que les moyens lui soient donnés de faire l'apprentissage du marché pétrolier et des affrètements maritimes en vue d'être en mesure éventuellement d'explorer des sources alternatives d'approvisionnement.

Un projet de réorganisation structurelle de la société a été proposé dans le but de procéder à une décentralisation qui devrait accroître son efficacité.

### 1.8 Formation

Il est recommandé que la formation au sein du personnel de ENCO commence par l'extension de la coopération existante entre São Tomé et l'Angola.

-----

\* Nota: Il passerait à 37% pour la société de génération si les recommandations du sous-projet 11-57, EMAE, sont suivies.

Cette coopération devrait être étendue au domaine de la formation. L'échange des informations et des personnes devrait se faire sur une base régulière tout au long de l'année.

Il est aussi recommandé d'organiser annuellement des séminaires/ateliers de courte durée (1-2 semaines) à São Tomé, sur les divers aspects de l'industrie pétrolière.

Les cadres pourront également être envoyés en séminaires et stages de courte durée à l'étranger.

Un programme-type de formation, couvrant les divers thèmes d'un séminaire de courte durée organisé sur place, est joint en annexe du rapport.

RÉSUMÉ DU RAPPORT PRÉLIMINAIRE SUR EMAG  
11-81, Paul-Heinz Bröder, 28 octobre 1988

FINDINGS

Printing at EMAG is restricted to the letterpress system only. Other methods and equipment are similarly antiquated. Only 3 presses are in working condition; book-binding and finishing machines are all out-of-order. The camera and block-making section are not been used since 1983.

US\$ 35.000 are urgently needed for absolutely necessary repairs in order to continue production.

All administrative systems are deficient (book-keeping, accounting, job costing, stock-keeping and distribution). The lack of spare parts, manuals and knowledge has reduced technical maintenance to a dangerous level.

There exist two private presses in São Tomé, also using the letterpress system. Young employees have been given on-the-job training. They exchange raw materials and assist each other.

The Ministry of Education has recently had access to a small offset press for the production of school materials.

RECOMMENDATIONS

1. Place EMAG completely under Government control.
2. The present printing system (letterpress) has to be reduced and combined with new printing systems (offset). A step-by-step approach is recommended. The equipment is also specified.
3. New investment would be of the order of US\$ 649.000.
4. For Government purposes (newspaper and books) a web-offset press is the most adequate machine. Price is from US\$ 200.000 to US\$ 300.000.
5. Administrative methods have to be improved. Some procedures are recommended.
6. Financial and technical assistance should be sought at the bilateral level.

RÉSUMÉ DU RAPPORT FINAL SUR LE RECHAPAGE DES PNEUS  
11-82. Cesare Alvazzi del Frate, 20 octobre 1988

CONSTATATIONS

Il existe deux entreprises privées de rechapage de pneus à São Tomé: Ultramarina et Moderna. Même si la presque totalité des pneus produits dans le monde sont de type radial, São Tomé importe toujours des pneus conventionnels de durée beaucoup moindre.

Pour réhabiliter ces ateliers, il faudrait les appareiller pour les pneus radiaux sans toutefois remplacer l'appareillage conventionnel.

Le rechapage à froid (système à bande de roulement prévulcanisée) donne un pneu rechapé dont la fiabilité est comparable à celle du pneu neuf. La moyenne des pneus usagés qui peuvent être rechapés est de 20-40% selon leur usure et condition.

Certaines hypothèses de calcul indiquent un potentiel d'environ 4.500 pneus rechapables par an à São Tomé. Un total de 9.000 pneus neufs devront continuer d'être importés chaque année.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

- Le pays aujourd'hui a une production très limitée: 1 pneu poids lourd et 4 pneus automobile par jour, non seulement à cause de difficultés techniques mais aussi par manque de matières premières, carcasses et matériel de rechapage avec des performances trop loin de celles du pneu neuf.
- Il semble nécessaire de réaliser EN HYPOTHESE MINIMALE une unité de rechapage à froid, et compléter la dotation d'équipement pour le procédé à chaud pour les pneus radiaux, là où il y a plus de probabilité de bon résultat immédiat (de l'avis du consultant, chez MODERNA).
- L'estimation de l'équipement minimum indispensable selon les offres recueillies en Italie atteindrait un montant d'environ US\$ 150.000 pour les appareillages et US\$ 100.000 pour l'achat du matériel nécessaire pour 1 an de travail. Pour la première année de mise en marche, il peut être nécessaire d'acheter à l'étranger un stock de pneus à rechapier (valeur approx. US\$ 50.000) pour la difficulté actuelle de trouver de carcasses à rechapier, surtout pour les véhicules de transport public.

- La réalisation de l'hypothèse comporte une réduction d'importations calculée à environ US\$ 370.000.
- Le personnel technique a une préparation spécifique suffisante pour recevoir les instructions 2 semaines pour opérer avec les machines modernes envisagées.
- On a demandé d'autres offres et on a contacté le Gouvernement d'Italie pour obtenir de l'aide pour la réalisation du projet.

RÉSUMÉ DU RAPPORT PRÉLIMINAIRE SUR LES RESSOURCES HUMAINES  
11-88, Carlos Felipe Requião, 18 octobre 1988

CONCLUSÕES

Após contactos com as Empresas EMAE, ENCO, EMCERA II, EMAVE, CONSTRUTORA, ECOMEX, TRANSCOLMAR (marítima e terrestre), EMPESCA, ECCMIN, EMAG e A COMPENSADORA foram seguintes as conclusões:

- não há, em nenhuma das empresas contactadas, pessoal com conhecimentos e experiência para desenvolver qualquer actividade da área de administração e desenvolvimento de recursos humanos;
- as admissões dos empregados são realizadas sem qualquer avaliação do seu perfil em relação às exigências dos cargos que serão por eles ocupados;
- o treinamento é uma actividade negligenciada nas empresas e há apenas casos episódicos que são tratados sem a necessária abordagem técnica;
- as avaliações de desempenho dos empregados, quando isso acontecer, são desprovidas de qualquer critério;
- não existe administração de cargos e salários, porque o sistema salarial das empresas é ditado por órgão oficial;
- há, pelo menos entre as pessoas contactadas, forte desejo de desenvolvimento profissional, mas a ausência de estrutura própria da empresa ou de qualquer iniciativa do Governo quanto à formação profissional é factor desmotivador de grande importância;
- não há possibilidade, neste momento, de se estimar concretamente o número de empregados que podem ou devem ser demitidos, por faltar documentação pertinente e que se preste à identificação e avaliação de recursos humanos;
- quanto ao pessoal das empresas que estão praticamente inactivas (EMAVE, EMCERA II e CONSTRUTORA EE), embora seja prudente iniciar um conjunto de acções visando a verificação do perfil do seu pessoal antes de qualquer decisão, há a possibilidade de desligamento de massa;

- o número excessivo de empregados em muitas das empresas contactadas revela, por observação, que não resistem a um estudo de racionalização de actividades (organização e métodos);
- há empresas que não devem participar do rol de qualquer estudo visando a redução do efectivo porque, neste momento, estão alterando a sua razão social, com parceria de empresas privadas estrangeiras (EMPESCA e TRANSCOLMAR marítima);
- tabulação realizada sobre os números e informações registados nos quadros fornecidos pela maioria das empresas em pauta revelam que os directores e chefes de secção representam 27% dos que possuem a 9ª classe de educação formal e 32% com o nível de 4ª classe;
- quanto à formação profissional, ou seja, de qualificação, há 47% de dirigentes contra, portanto, 53% directores e chefes sem qualquer indicação de curso profissionalizante);
- há pouco investimento pessoal, com excepção dos dirigentes, quanto à perseguição dos objectivos das empresas;
- os empregados, de uma maneira geral, identificam falhas no trabalho mas nada fazem para a sua correcção;
- há certa preocupação com respeito a "status" no pessoal em nível de chefia;
- o modelo de gestão adoptado pelas empresas é do tipo participativo, o que representa um factor positivo em beneficio dos objectivos das organizações e de estímulo ao pessoal;
- há hiato significativo entre o poder de decisão das empresas e a comunidade interna.

### RECOMENDAÇÕES

- Início imediato de um conjunto de acções visando a formação de uma elite dirigente;
- formação de um grupo de trabalho que tratará especificamente do efectivo das empresas, através da aplicação de instrumentos que viabilizem as acções propostas. São eles:
  - . revisão dos dados e informações já fornecidos pelas empresas;
  - . preparo de descrições de cargos;
  - . aplicação de formulário para a obtenção do perfil dos empregados;
  - . aplicação do formulário para a avaliação do desempenho do pessoal;
  - . reunião de todos os resultados das etapas anteriores e efectivar decisões quanto ao destino dos empregados dispensáveis.
- providenciar imediatamente pesquisa para a determinação das oportunidades de trabalho (formal e não formal);
- empreender acções visando o encaminhamento dos desempregados às eventuais oportunidades de trabalho existentes;
- identificar junto às empresas, empregados cujo perfil se recomende para estágios e formação especializada em recursos humanos, no exterior;
- identificar profissionais de alto nível e que se constituam em elite intelectual/profissional (tarefa multiplicadora);
- criação de um sistema de formação profissional a nível nacional e seus sub-sistemas abarcando as actividades primárias, secundárias e terciárias;
- enviar ao exterior, sobretudo ao Brasil e Portugal, profissionais de nível universitário e interessados na formação profissional da comunidade, com o objectivo de verificar experiências que possam vir a ser ajustadas às características e ao perfil desta Nação;
- sobre a urgência e a necessidade da formação profissional e as políticas que devem reger as suas acções;

- a organização e viabilização de um "fundo de desemprego" para atender aos problemas de desligamentos em massa;
- a organização do "fundo de garantia por tempo de serviço", como iniciativa preventiva e de apoio aos empregados e à iminência do desemprego.

RÉSUMÉ DU RAPPORT PRÉLIMINAIRE SUR LES TARIFS ET LES PRIX  
11-84 G.L.R. Metz. 3 Novembre 1988

SUMMARY AND RECOMMENDATIONS

A) Short-term:

- 1) State enterprises to collect from debtors.
- 2) Adoption of new tariffs as recommended by sectoral Experts.
- 3) Revision of the Code of Investments.
- 4) Setting up a section of the Chamber of Commerce (to be created) to circulate a list of incentives to potential foreign investors, and provide a support service to foreign partners. This section is to provide management services, technical services as well as information about direct investments in STP.

B) For consideration:

- 1) Formation of new companies and cooperatives in line with the restructuring proposed by sectoral Experts to value the assets to be transferred to the new companies.
- 2) Setting up accounting training facilities.
- 3) Study of cost/benefit of different alternatives of low-cost urban transport.
- 4) Technical study of the production of alcohol for use as an alternative/additive to imported petroleum fuel in vehicles.

RÉSUMÉ DU RAPPORT PRÉLIMINAIRE SUR LES BOULANGERIES  
11-65, F. Day, 29 novembre 1982

CONSTATATIONS

L'industrie de la boulangerie de São Tomé est dans une très mauvaise condition et opère d'une manière qui ne satisfait pas du tout la demande de la population.

Quant aux chiffres d'importation de farine de 1983 au présent, il est très clair qu'il y a eu de longues périodes pendant lesquelles l'offre n'a pas rencontré la demande.

Les édifices dans lesquels se trouvent les boulangeries sont généralement de bonne construction; ils ont été négligés mais ils pourraient rapidement être retournés à un niveau acceptable pour une production hygiénique du pain.

Il y a peu de machines ayant de la valeur et l'industrie dépend maintenant de méthodes manuelles pour le mélange, même dans certaines boulangeries de taille moyenne.

Étant donné les fréquentes périodes sans farine, il y a beaucoup de chômage, et avec le revenu incertain les propriétaires ne seront pas intéressés à investir dans de nouvelles machines. Étant donné les coupures de courant électrique, il n'y a pas d'enthousiasme pour mécaniser.

Il semble qu'il n'y a pas eu de connaissance ni de formation technique depuis longtemps et le niveau de savoir faire est maintenant déplorable.

Il apparaît clairement qu'il n'y a eu aucune tentative d'appliquer des normes d'hygiène.

RECOMMANDATIONS

La première priorité pour développer l'industrie de la boulangerie à São Tomé est d'assurer un stock régulier de farine et de levure à un prix raisonnable. Cela encouragera l'investissement.

La deuxième priorité est d'enseigner les normes plus élevées que requiert une production alimentaire sécuritaire dans le monde; ceci sera accompli seulement en insistant que les propriétaires des boulangeries et leur personnel fréquentent une école de boulangerie modèle. Celle-ci doit être initialement dirigée par une personne expérimentée et habituée aux plus hautes normes maintenant communes dans l'industrie de la boulangerie.

Finalement, l'industrie de la boulangerie devra dorénavant être soumise à de plus hautes normes du point de vue hygiène et ceci demande qu'on identifie tôt une personne locale propre à être formée correctement.

PROPOSITION POUR UN SYSTEME COMPTABLE SANTOMÉEN NORMALISÉ  
(Plan OCAM simplifié)

A. Extraits du «Plan Comptable Général des Entreprises» publié par l'O.C.A.M. (édition de 1988).

**Note d'avant-propos:** Le plan comptable général OCAM est basé sur un plan classique français, développé en 1947 et révisé en 1957. Il présente l'exploitation sous la forme de soldes caractéristiques de gestion, en parallèle avec un compte d'opérations hors exploitation (pertes et profits). Ils résultent des «cupes» dans l'exploitation à différents niveaux qui aboutissent finalement, par virement successif du solde d'un compte à l'autre à la détermination du résultat comptable net.

Extraits du «PLAN COMPTABLE GÉNÉRAL DES ENTREPRISES», de l'OCAM (2<sup>ème</sup> éd., 1980) développé avec l'aide du FAC.

**INTRODUCTION**

Le plan permet de calculer les soldes suivants:

- marge brute,
- valeur ajoutée,
- résultats d'exploitation et hors exploitation,
- résultats sur cession d'éléments d'actif immobilisés,
- résultat net avant impôt sur le résultat,
- impôt sur le résultat,
- résultat net à affecter.

Le système comptable trouve son aboutissement dans trois documents de synthèse:

- le tableau des soldes caractéristiques de gestion de la période,
- le tableau de passage aux soldes des comptes patrimoniaux (du début de la période à la fin de la période),
- le bilan, qui, dans l'esprit du Plan, est la présentation privilégiée de la situation patrimoniale de l'entreprise à un moment donné.

Cadre comptable et terminologie constituent le support des diverses analyses dont la comptabilité peut être l'objet. Au stade actuel, le plan O.C.A.M. développe essentiellement celle qui peut être le plus universellement utilisée, la comptabilité générale, mais, par la suite, seront étudiées plus à fond la comptabilité dite «analytique» et la gestion budgétaire.

Quant à la gestion budgétaire, qui n'est pas abordée dans le Plan actuellement publié, elle aura pour but la connaissance et le contrôle des budgets et les modalités de leur réalisation.

## CADRE COMPTABLE

Il comprend:

- le cadre comptable proprement dit.
- la liste des comptes.

### I - CADRE COMPTABLE (Voir tableau ci-joint)

Le cadre comptable regroupe les comptes de mouvements de la période (mouvements patrimoniaux et comptes de gestion) et les comptes de situation patrimoniale (bilan). Sa lecture se fait de haut en bas pour les comptes de mouvements et de bas en haut pour les comptes de situation.

Il est divisé en classes numérotées de 1 à 9. Chaque classe est elle-même divisée en 10 comptes principaux (comptes à deux chiffres), les comptes principaux peuvent être subdivisés en autant de comptes divisionnaires (comptes à trois chiffres) ou de sous-comptes (comptes à plus de trois chiffres) qu'il est nécessaire pour les besoins de l'entreprise.

Classes et comptes sont précédés d'un zéro indicatif lorsqu'ils concernent, soit des classes et comptes de situation patrimoniale, soit des classes et comptes de gestion hors exploitation (pertes et profits). Tous autres procédés techniques de distinction sont autorisés pourvu que les documents de synthèse soient présentés conformément aux modèles du Plan.

Toute liberté est laissée à l'intérieur des rubriques du cadre comptable pour comptabiliser les opérations à condition que le contenu des rubriques et les règles du Plan soient respectés et que les renseignements susceptibles d'être réclamés à l'intérieur de ce cadre puissent être fournis aisément.

Le cadre comptable présente les particularités suivantes:

1 - En fin de période les comptes de mouvements patrimoniaux sont virés pour solde, rubrique par rubrique, aux comptes de situation dont la structure est identique, au près, à celle des comptes de mouvements patrimoniaux.

Les comptes principaux de mouvements se terminant par 9 (comptes 19 à 99) sont réservés à l'enregistrement d'opérations internes.

Le compte de gestion 370 «Détermination du résultat net de la période à affecter» est viré au compte de situation 0875 «Résultat net en attente d'affectation». La situation patrimoniale est de ce fait équilibrée.

2 - Au cours de la période suivante le compte 375 «Affectation du résultat net de la période précédente» enregistre les écritures d'affectation de ce résultat. Il est viré, pour solde, lors des écritures de clôture, au compte 0875 dont le montant, identique mais de sens inverse, se trouve ainsi annulé.

3 - En bas du cadre comptable, figurent les égalités fondamentales qui lient entre eux les solides et les mouvements des comptes de comptabilité générale.

## II - LISTE DES COMPTES

La liste des comptes à utiliser est jointe en annexe au cadre comptable.

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO (MILLONES DE DÓLARES)	VALOR TOTAL (MILLONES DE DÓLARES)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	ESTADO	OTROS DATOS
11-01	CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIO	M2	1000	1000	1000	1998	2000	Terminado	
11-02	REPARACIÓN DE EQUIPO	UNIDAD	10	100	1000	1998	2000	Terminado	
11-03	ADQUISICIÓN DE EQUIPO	UNIDAD	10	100	1000	1998	2000	Terminado	
11-04	ADQUISICIÓN DE EQUIPO	UNIDAD	10	100	1000	1998	2000	Terminado	
11-05	REPARACIÓN DE EQUIPO	UNIDAD	10	100	1000	1998	2000	Terminado	
11-06	REPARACIÓN DE EQUIPO	UNIDAD	10	100	1000	1998	2000	Terminado	
11-07	REPARACIÓN DE EQUIPO	UNIDAD	10	100	1000	1998	2000	Terminado	
11-08	REPARACIÓN DE EQUIPO	UNIDAD	10	100	1000	1998	2000	Terminado	
11-09	REPARACIÓN DE EQUIPO	UNIDAD	10	100	1000	1998	2000	Terminado	
11-10	REPARACIÓN DE EQUIPO	UNIDAD	10	100	1000	1998	2000	Terminado	
11-11	REPARACIÓN DE EQUIPO	UNIDAD	10	100	1000	1998	2000	Terminado	
11-12	REPARACIÓN DE EQUIPO	UNIDAD	10	100	1000	1998	2000	Terminado	
11-13	REPARACIÓN DE EQUIPO	UNIDAD	10	100	1000	1998	2000	Terminado	
11-14	REPARACIÓN DE EQUIPO	UNIDAD	10	100	1000	1998	2000	Terminado	
11-15	REPARACIÓN DE EQUIPO	UNIDAD	10	100	1000	1998	2000	Terminado	
11-16	REPARACIÓN DE EQUIPO	UNIDAD	10	100	1000	1998	2000	Terminado	
11-17	REPARACIÓN DE EQUIPO	UNIDAD	10	100	1000	1998	2000	Terminado	
11-18	REPARACIÓN DE EQUIPO	UNIDAD	10	100	1000	1998	2000	Terminado	
11-19	REPARACIÓN DE EQUIPO	UNIDAD	10	100	1000	1998	2000	Terminado	
11-20	REPARACIÓN DE EQUIPO	UNIDAD	10	100	1000	1998	2000	Terminado	
11-21	REPARACIÓN DE EQUIPO	UNIDAD	10	100	1000	1998	2000	Terminado	
11-22	REPARACIÓN DE EQUIPO	UNIDAD	10	100	1000	1998	2000	Terminado	
11-23	REPARACIÓN DE EQUIPO	UNIDAD	10	100	1000	1998	2000	Terminado	
11-24	REPARACIÓN DE EQUIPO	UNIDAD	10	100	1000	1998	2000	Terminado	
11-25	REPARACIÓN DE EQUIPO	UNIDAD	10	100	1000	1998	2000	Terminado	
11-26	REPARACIÓN DE EQUIPO	UNIDAD	10	100	1000	1998	2000	Terminado	
11-27	REPARACIÓN DE EQUIPO	UNIDAD	10	100	1000	1998	2000	Terminado	
11-28	REPARACIÓN DE EQUIPO	UNIDAD	10	100	1000	1998	2000	Terminado	
11-29	REPARACIÓN DE EQUIPO	UNIDAD	10	100	1000	1998	2000	Terminado	
11-30	REPARACIÓN DE EQUIPO	UNIDAD	10	100	1000	1998	2000	Terminado	

— liste des comptes

MOUVEMENTS PATRIMONIAUX		SITUATION PATRIMONIALE (BILAN)	LISTE DES COMPTES
NUMÉRO DES COMPTES		INTITULÉS DES COMPTES	
CLASSE 1	CLASSE 01	CAPITAUX A LONG ET A MOYEN TERME	
10	010	Capital	
11	011	Réserves	
12	012	Report à Nouveau	
13	013		
14	014	Subventions d'équipement	
15	015		
16	016	Emprunts-obligations	
17	017	Autres emprunts et dettes à long et à moyen terme	
18	018		
19	-	Cessions entre siège, établissements ou succursales	
(89)	019	Provisions pour charges et pertes	
CLASSE 2	CLASSE 02	VALEURS IMMOBILISÉES	
20	020	Frais et valeurs incorporelles immobilisés	
21	021	Terrains	
22	022	Autres immobilisations corporelles	
23	023	Autres immobilisations corporelles en cours	
24	024	Avances et acomptes sur commandes d'immobilisations en cours	
25	025	Prêts et autres créances à long et à moyen terme	
26	026	Titres (autres que les titres à court terme)	
27	027		
(88)	028	Amortissements des immobilisations	
(89)	029	Provisions pour dépréciation des valeurs immobilisées	

CLASSE 3	CLASSE 03	STOCKS
30	030	Marchandises
31	031	Matières et fournitures
32	032	Déchets et rebuts (et produits de la récupération)
33	033	Emballages commerciaux
34	034	Produits semi-ouvrés
35	035	Produits finis
36	036	Produits en cours
37	037	Travaux en cours
38	038	Stocks en cours de route et à réceptionner
39	-	Achats (et frais accessoires d'achat)
(89)	039	Provisions pour dépréciation des stocks.
CLASSE 4	CLASSE 04	COMPTES DE TIERS ET DE REGULARISATION
40	040	Fournisseurs
41	041	Clients
42	042	Personnel
43	043	Etat et Organismes africains ou internationaux
44	044	Associés
45	045	Sociétés apparentées
46	046	Créditeurs et débiteurs divers
47	047	Comptes de régularisation de la gestion de la période (mouvements créditeurs ou passifs)
48	048	Comptes de régularisation de la gestion de la période (mouvements débiteurs ou actifs)
49	-	Comptes d'attente et à régulariser
(89)	049	Provisions pour dépréciation des comptes de tiers.
CLASSE 5	CLASSE 05	COMPTES FINANCIERS
50	050	Emprunts à moins d'un an
51	051	Prêts à moins d'un an
52	052	Titres à court terme
53	053	Effets et warrants à payer
54	054	Effets et warrants à recevoir
55	055	Chèques et coupons à encaisser
56	056	Banques et chèques postaux
57	057	Caisse
58	058	Comptes de régies d'avances et d'accréditifs
59	-	Virements internes
(89)	059	Provisions pour dépréciation des Comptes financiers
CLASSE 8	CLASSE 08	COMPTES SPECIAUX PATRIMONIAUX
875	-	Affectation du résultat net de la période précédente
(870)	0875	Résultat net en attente d'affectation
88	(028)	Mouvements des amortissements au cours de la période
89	(019 059)	Mouvements des provisions au cours de la période

COMPTES DE GESTION

EXPLOITATION	HORS EXPLOITATION	LISTE DES COMPTES
NUMEROS DES COMPTES		INTITULÉS DES COMPTES
CLASSE 6	CLASSE 06	CHARGES ET PERTES PAR NATURE
60	060	Coût des stocks vendus
61	061	Matières et fournitures consommées
62	062	Transports consommés
63	063	Autres services consommés
64	064	Charges et pertes diverses
65	065	Frais de personnel
66	066	Impôts et taxes
67	067	Intérêts
68	068	Dotations aux amortissements et aux provisions
69	069	Produits et services reçus d'autres établissements
CLASSE 7	CLASSE 07	PRODUITS ET PROFITS PAR NATURE
70	070	Ventes de marchandises
71	071	Production vendue
72	072	Production stockée
73	073	Production de l'entreprise pour elle-même
74	074	Frais à immobiliser ou à transférer
75	075	Produits et profits divers
76	076	Subventions d'exploitation et hors exploitation
77	077	Intérêts et dividendes reçus
78	078	Reprises sur amortissements et provisions
79	079	Produits et services cédés à d'autres établissements
CLASSE 9		COMPTES ANALYTIQUES D'EXPLOITATION
90		Comptes réfléchis
91 et 92		Reclassement de charges et sections
93		Coûts et prix de revient
94		Inventaire permanent
95		
96		Ecarts sur coûts préétablis
97		Différences d'incorporation
98		Résultats de la comptabilité analytique

SOLDES CARACTERISTIQUES DE GESTION

GESTION	INTITULE DES COMPTES
80	Détermination de la marge brute
81	Détermination de la valeur ajoutée
82	Détermination du résultat d'exploitation
082	Détermination du résultat hors exploitation
84	Détermination des résultats sur cession d'éléments d'actif immobilisés
85	Détermination du résultat net avant impôt sur le résultat
86	Détermination de l'impôt sur le résultat
870	Détermination du résultat net de la période à affecter

COMPTES DE MOUVEMENTS PATRIMONIAUX  
ET  
COMPTES DE SITUATION PATRIMONIALE

Les comptes de mouvements patrimoniaux sont utilisés en cours de période pour enregistrer les opérations affectant la consistance ou la structure du patrimoine de l'entreprise.

Les comptes de situation patrimoniale constatent en fin de période les droits et les obligations de l'entreprise. Chacun d'eux comprend:

- la situation au début de la période (solde débiteur ou créditeur);
- la variation intervenue au cours de la période et intégrée à la situation initiale par une écriture d'inventaire (virement au compte de situation du débit et du crédit du compte correspondant de mouvement patrimonial de la période).

Les mouvements patrimoniaux sont enregistrés dans les classes 1 à 5 et les comptes 875, 93 et 89.

La situation patrimoniale est constatée dans les classes 11 à 05 et le compte 0875.

Le plan de comptes est constitué sous la forme d'un fichier.  
Chaque fiche correspond à un compte présenté conformément au modèle ci-dessous.  
Les quatre cadres successifs contiennent les indications suivantes :

.....	<b>IDENTIFICATION DU COMPTE</b> (Numéro et intitulé)
-------	---

**est débité**

**est crédité**

<p>Jeu du compte de <b>MOUVEMENT</b> Les contreparties à débiter ou à créditer sont précisées</p>
---

**contenu du compte**

**ne pas inscrire dans ce compte**

<p>Subdivisions, ventilations ou énumération des opérations concernant le compte .....</p>	<p>avec mention de celles qui ne doivent pas y figurer lorsqu'il existe un risque d'erreur ou de confusion.</p>
--	---

**commentaires**

<p>Terminologie explicative du compte, modalités de fonctionnement et principes d'évaluation.</p>
---

Exemple

028	<b>AMORTISSEMENTS DES IMMOBILISATIONS</b>
-----	---

**est débité**

**est crédité**

<p>— a la clôture des comptes de la période, du total des mouvements débiteurs relatifs aux amortissements par le crédit du compte 88 « Mouvements des amortissements au cours de la période »</p>	<p>— a la clôture des comptes de la période, du total des mouvements créditeurs relatifs aux amortissements par le débit du compte 88 « Mouvements des amortissements au cours de la période ».</p>
--	---

**contenu du compte**

**ne pas inscrire dans ce compte**

<p>Amortissements :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- des frais immobilisés</li><li>- des immobilisations incorporelles (brevets, licences..., études et recherches immobilisables)</li><li>- des terrains d'exploitation</li><li>- des autres immobilisations corporelles.</li></ul>	<p style="text-align: center;">-</p>
---	--------------------------------------

**commentaires**

<p>Les amortissements permettent la constatation comptable de la perte subie sur la valeur d'actif des immobilisations qui se déprécie avec le temps et sont destinés à reconstituer les capitaux investis.</p> <p>L'amortissement est, en principe, calculé selon les usages de la profession, de façon à amortir chaque catégorie d'immobilisations sur la durée normale d'utilisation prévue. Toutefois, les annuités d'amortissement peuvent être adaptées aux conditions d'exploitation (calcul sur la base d'unités de mesure de l'utilisation : tonnage, cubage, heure de fonctionnement, etc...). Elles peuvent être également modifiées si les perspectives d'avenir justifient une telle mesure.</p> <p>Pour fixer le taux d'amortissement, il est tenu compte : de l'usure correspondant aux conditions d'utilisation prévisibles, notamment du travail à doubles ou triples équipes, et de la désuétude, c'est-à-dire des circonstances qui peuvent rendre prématurément caduques certaines immobilisations (changements résultant des techniques ou des besoins nouveaux).</p> <p>Les amortissements doivent être pratiqués à la clôture de chaque exercice, même en l'absence de bénéfice, à partir du moment où chacune des immobilisations est acquise ou terminée.</p>
---

Exemple

029	<b>PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATION DES VALEURS IMMOBILISÉES</b>
-----	--

**est débité**

**est crédité**

<p>— à la clôture des comptes de la période, du total des mouvements débiteurs relatifs aux provisions par le crédit du compte 89 «Mouvements des Provisions au cours de la période».</p>	<p>— à la clôture des comptes de la période, du total des mouvements créditeurs relatifs aux provisions par le débit du compte 89 «Mouvements des provisions au cours de la période».</p>
---	---

**contenu du compte**

**ne pas inscrire dans ce compte**

<p>Provisions pour dépréciation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— des immobilisations incorporelles (fonds de commerce, et droit au bail)</li> <li>— des terrains</li> <li>— des autres immobilisations corporelles</li> <li>— des prêts et autres créances à long et à moyen terme</li> <li>— des titres (autres que les titres à court terme)</li> </ul>	
---	--

**commentaires**

<p>Les provisions pour dépréciation résultent de l'évaluation comptable des moins-values constatées sur les éléments d'actif non amortissables.</p> <p>Lorsque les provisions pour dépréciation sont afférentes à des immobilisations, il s'agit généralement d'immobilisations non amortissables : terrains et fonds de commerce. Elles peuvent également concerner les dépréciations exceptionnelles subies par les immobilisations amortissables, lorsque ces dépréciations ne peuvent raisonnablement être inscrites aux comptes d'amortissement en raison de leur caractère non définitif.</p> <p>A la différence des provisions pour pertes et charges, elles expriment des corrections d'actif de sens négatif.</p> <p>Les provisions pour dépréciation résultent des conditions d'exploitation de chaque entreprise ou de circonstances économiques particulières.</p> <p>En ce qui concerne les titres, la provision est déterminée à la fin de chaque période conformément aux règles suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— les titres cotés sont évalués au cours moyen du dernier mois ;</li> <li>— les titres non cotés sont estimés à leur valeur probable de négociation.</li> </ul> <p>Les plus-values apparaissant à la suite de cette estimation ne sont pas comptabilisées ; par contre, les moins-values sont inscrites au compte de provision. La provision fait donc apparaître à la fin de chaque exercice la totalité des moins-values constatées à cette date sur les titres en baisse, aucune compensation n'étant, en principe, établie avec les plus-values des titres en hausse.</p> <p>Toutefois, en cas de baisse anormale de certains titres cotés apparaissant comme momentanée, l'entreprise a, sous sa responsabilité, la faculté de ne pas comprendre dans la provision tout ou partie de la moins-value constatée sur ces titres, mais seulement dans la mesure où il peut être établi une compensation avec les plus-values normales constatées sur d'autres titres.</p> <p>Une provision supplémentaire peut être faite lorsqu'il s'est produit un événement d'une importante exceptionnelle qui la justifie (faillite, par exemple).</p> <p>La provision pour dépréciation éventuelle doit en outre, être calculée sur la base de la valeur libérée des titres.</p>
--

Exemple

42/042	PERSONNEL
--------	-----------

**est débité**

**est crédité**

<ul style="list-style-type: none"><li>- des avances et acomptes au personnel (ou au comité d'entreprise) par le crédit des comptes financiers</li><li>- des sommes dues par le personnel par le crédit des comptes de profits ou de produits (services exploités dans l'intérêt du personnel, etc. .)</li><li>- des versements effectués aux organismes sociaux pour le compte du personnel (cotisations ouvrières) par le crédit du compte 46 Organismes sociaux</li><li>- des remboursements des dépôts confiés par le personnel par le crédit des comptes financiers</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- des rémunérations brutes à payer au personnel (ou au comité d'entreprise) par le débit des comptes de charge intéressés (65-Frais de personnel).</li><li>- des dépôts confiés par le personnel par le débit des comptes financiers.</li></ul>
---	---

**contenu du compte**

**ne pas inscrire dans ce compte**

<ul style="list-style-type: none"><li>- Avances, acomptes, frais avancés et fournitures au personnel</li><li>- Délégations de salaires et appointements</li><li>- Rémunérations dues au personnel</li><li>- Dépôts du personnel confiés à l'entreprise</li><li>- Oppositions (sur traitements et salaires)</li><li>- Opérations concernant le comité d'entreprise</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- les prêts consentis au personnel à porter aux comptes 25 «Prêts et autres créances à long et à moyen terme» ou 51 «Prêts à moins d'un an» selon leur échéance.</li><li>- les opérations en comptes courants des associés et administrateurs pour les mouvements de fonds n'intéressant pas la rémunération de leur travail (compte 44).</li></ul>
---	---

**commentaires**

<p>Le compte principal 42 enregistre les opérations intervenant avec les personnes liées à l'entreprise par un contrat de travail. Par extension, les opérations concernant le comité d'entreprise ou les organismes similaires sont regroupées dans ce compte.</p> <p>Le personnel comprend le personnel de direction, les employés et les ouvriers de l'entreprise, quelles que soient leur situation ou leurs fonctions. Font partie du personnel :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- les représentants salariés,</li><li>- les membres de la famille de l'exploitant exerçant un emploi salarié dans l'entreprise,</li><li>- les associés et les dirigeants de la société en ce qui concerne les rémunérations qu'ils peuvent percevoir à raison d'un emploi exercé dans l'entreprise.</li></ul> <p>A la clôture de l'exercice, il ne doit pas être effectué de compensation entre les sommes dues au personnel et les montants qui seraient éventuellement dus par le personnel et ne pourraient effectivement être retenus sur la dernière paye de l'exercice. Dans cette hypothèse, les créances de cette nature doivent figurer à l'actif de la situation patrimoniale au compte 046 «Créditeurs et débiteurs divers».</p>
--

TABLEAU 3 - bilan (situation patrimoniale)

ACTIF		Montant brut	Amortissements et provisions pour dépréciation	Montant net	Totaux passifs	PASSIF		Montant net	Totaux passifs
VALEURS IMMOBILISEES	FRAIS ET VALEURS INCORPORELLES IMMOBILISEES	020	028		CAPITAUX A LONG ET A MOYEN TERME	CAPITAL PROPRE	010		010
	- Frais immobilisés	020	029			Capital social (sans présumés)			
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	IMMOBILISATIONS CORPORELLES	021	029		RESERVES	011			
	- Terrains	021	028	029	- Réserves réglementaires				
	- Autres immobilisations corporelles	022	028	029	- Réserves libres				
	- Autres immobilisations corporelles en cours	023	028	029	REPORT A NOUVEAU	012			
VALEURS IMMOBILISEES	AUTRES VALEURS IMMOBILISEES	024			TOTAL SITUATION NETTE (avant résultat de la période)	014			
	- Avances et acomptes sur commandes d'immobilisations en cours	024	029		SUBVENTIONS D'EQUIPEMENT				
	- Prêts et autres créances à long et à moyen terme dont partie à éteindre à moins d'un an (1)	025	029		DETTES A LONG ET A MOYEN TERME				
	- Titres faibles à court terme	026	029		Emprunts obligataires				
STOCKS	VALEURS D'EXPLOITATION	030	039		Montant brut comptabilisé	016			
	- Marchandises	030	039		Primes de remboursement (à déduire)	0169			
	- Matières et fournitures	031	039		Autres emprunts et dettes à long et à moyen terme dont partie à payer à moins d'un an (comptes 016 et 017) (1)	017			
	- Emballages commerciaux	032	039		PROVISIONS POUR CHARGES ET PERTES	019			
	- Produits semi-finis	033	039		dont partie à moins d'un an				
	- Produits finis	034	039		TOTAL				
	- Travaux en cours	035	039						
	- Travaux en cours	036	039						
	- En cours de route et à réceptionner	037	039						
		038							
TOTAL									
VALEURS REALISABLES A COURT TERME & DISPONIBLE	VALEURS REALISABLES A COURT TERME & DISPONIBLE	040	049		DETTES A COURT TERME				
	- Fournisseurs, avances et acomptes vendus	040	049		Fournisseurs	040			
	- Clients	041	049		Clients, avances et acomptes reçus	041			
	- Personnel	042	049		Personnel	042			
	- Etat et organismes à recensement internationaux	043	049		Etat et organismes africains ou internationaux	043			
	- Associés	044	049		Associés	044			
	- Sociétés apparentées	045	049		Sociétés apparentées	045			
	- Débiteurs divers	046	049		Débiteurs divers	046			
	- Comptes de régularisation - ACTIF	046	049		Comptes de régularisation - PASSIF	046			
	- Prêts et autres créances à long et à moyen terme loués et encasés à moins d'un an (1)	047	049		Prêts à long et à moyen terme loués et encasés à moins d'un an (1)	047			
	- Prêts à court terme	051	049		Emprunts à moins d'un an	015 et 017			
	- Titres à court terme	052	049		Effets et warrants à payer	050			
	- Effets et warrants à recevoir	054	049		Effets et warrants à recevoir	053			
	- Cheques et coupons à encasser	055	049		Banques, avances reçues à moins d'un an	056			
	- Cheques et chèques postaux	056	049						
	- Caisse	057	049						
	- Comptes de régies d'avances et d'accrédités	058	049						
TOTAUX					TOTAL				
TOTAL GENERAL					RESULTAT NET de la période à affecter (benefice ou perte)				
TOTAL GENERAL					TOTAL GENERAL				0175

Montant des engagements reçus

Montant des engagements dus

(1) Présentation basée sur le choix de l'entreprise

B. LISTE DES COMPTES (en portugais)

Référence: «Designação das contas do razão (1º grau)», por Abílio Vilaraça.\*

LISTA DAS CONTAS

I - CONTAS DE BALANÇO

Código adoptado	Designações	Código Movimentos patrimoniais	OCAM situação patrimonial
-----	-----	-----	-----
Classe 1	CAPITAIS PERMANENTES	Classe 1	Classe 01
10	Capital social	10	010
	Capital individual		
	Fundo de constituição		
	Fundo de capital		
	Dotações de capital		
11	Reservas	11	011
	Reservas regulamentadas		
	Reservas livres		
12	Resultados transitados	12	012
13	Correcção dos valores do activo	13	013
14	Dotações de investimento	14	014
	Subsídios de equipamento		
15	---	15	015
16	Empréstimos por obrigações	16	016
17	Outros empréstimos e dívidas contraídos a longo e médio prazo	17	017
--	---	18	018
18	Transferências entre a sede, estabelecimentos e filiais	19	---
19	Provisão para riscos cambiais e encargos	--	019
Classe 2	IMOBILIZAÇÕES	Classe 2	Classe 02
20	Despesas immobilizadas	20	020
	Imobilizações incorpóreas		
21	Terrenos e plantações	21	021

\* Note: Adresse permanente: Urbanização da Portela, Lote 193, 3º - Esqº., 2665 - Sacavém - Portugal.

Código adoptado	Designações	Código Movimentos patrimoniais	OCAM situação patrimonial
-----	-----	-----	-----
22	Outras imobilizações corpóreas	22	022
23	Construções, instalações e equipamentos		
23	Outras imobilizações corpóreas em curso	23	023
24	Adiantamentos e entregas por conta de encomendas de imobilização em curso	24	024
25	Empréstimos concedidos e Creditos s/terceiros a médio e longo prazo	25	025
26	Títulos (excepto de curto prazo)	26	026
27	Depósitos e caucões prestadas	--	---
28	Amortizações das imobilizações	--	028
29	Provisões para desvalorização de imobilizações	--	029
<b>Classe 3</b>	<b>EXISTENCIAS</b>	<b>Classe 3</b>	<b>Classe 03</b>
30	Mercadorias	30	030
31	Matérias e Fornecimentos	31	031
32	Produtos secundários e refugos	32	032
33	Embalagens comerciais	33	033
34	Produtos semiacabados	34	034
35	Produtos acabados	35	035
36	Produtos em curso	36	036
37	Trabalhos em curso	37	037
38	Compras e materiais em trânsito	--	---
--	(Mercadorias e materiais em trânsito ou a recepcionar)	38	038
--	(Compras e despesas acessórias da compra)	39	---
39	Provisão para depreciação das existências	--	039
<b>Classe 4</b>	<b>CONTAS DE TERCEIROS E DE REGULARIZAÇÃO</b>	<b>Classe 4</b>	<b>Classe 04</b>
40	Fornecedores	40	040
41	Clientes	41	041
42	Contas do pessoal	42	042
43	Estado e organismos internacionais	43	043
44	Sócios (ou accionistas)	44	044

Código	Designações	Códigos Movimentos Patrimoniais	OCAM Situação Patrimonial
-----	-----	-----	-----
	Contas em participação		
45	Associadas	45	045
46	Credores e devedores diversos	46	046
47	Contas de regularização do passivo e de movimentos credores	47	047
48	Contas de regularização do activo e de movimentos devedores	48	048
49	Provisões para a depreciação das contas de terceiros		049
	Provisões para devedores duvidosos		
<b>Classe 5</b>	<b>CONTAS FINANCEIRAS</b>	<b>Classe 5</b>	<b>Classe 05</b>
50	Empréstimos obtidos a menos de um ano	50	050
51	Empréstimos concedidos a menos de um ano	51	051
52	Títulos a curto prazo	52	052
53	Efeitos e Warrants a pagar	53	053
54	Efeitos e warrants a receber Letras e livranças a receber	54	054
55	Chaquas e cupões a receber	55	055
56	Bancos e cheques postais	56	056
57	Caixa	57	057
58	Contas de controle de adianta- mentos e créditos Fundos de caixa Fundos condicionados Fundos autónomos	58	058
59	Provisão para depreciação das contas financeiras	--	059

II - CONTAS DE GESTÃO

Código	Designações	Códigos base	
		Movimentos da exploração	Movimentos extra-exploração
Classe 6	CUSTOS E PERDAS POR NATUREZA		
60	Custo das existências vendidas	60	060
61	Matérias e fornecimentos consumidos	61	061
62	Subcontratos e transportes	62	062
63	Serviços externos	63	063
	Serviços de terceiros		
	Outros serviços consumidos		
64	Encargos e perdas diversas	64	064
65	Despesas com o pessoal	65	065
66	Impostos e taxas	66	066
67	Despesas financeiras	67	067
68	Amortizações de exercício	68	068
69	Provisões de exercício	69	069
Classe 7	PROVEITOS E GANHOS POR NATUREZA	Classe 7	Classe 07
70	Vendas de mercadorias	70	070
71	Produção vendida	71	071
	Serviços prestados		
72	Variação nas existências da produção (aumento ou diminuição da produção armazenada)	72	072
73	Trabalhos para a própria empresa	73	073
--	Despesas a imobilizar ou a transferir	--	073
74	Proveitos e ganhos diversos	74	074
75	---	75	075
76	Subsídios à exploração	76	076
	Subsídios extra exploração	--	076
77	Receitas financeiras	77	077
78	Anulação de amortizações	--	078
79	Utilização de provisões	--	078
	---	--	079

Código	Designações	Códigos base	
		Movimentos da exploração	Movimentos extra exploração
-----	-----	-----	-----
Classe 8	RESULTADOS E CONTAS ESPECIAIS		
--	(Saldos característicos da gestão)	Classe 3	---
	(contas especiais dos movimentos e da situação patrimonial)	Classe 2	03
		Contas da Gestão	Situação Patrimonial
		-----	-----
80	Determinação da margem bruta	30	--
81	Determinação do valor acrescentado	81	--
82	Determinação do resultado da exploração	82	--
	(Determinação do resultado extra exploração)	082	--
83	Resultados extra exploração	83	--
	Resultados extraordinários		
84	Resultados na cessão de elementos do activo immobilizado	84	--
85	Resultados antes dos impostos	85	--
86	Impostos sobre os lucros	86	--
87	Resultado líquido do exercício a aplicar	87	--
875	(Aplicação dos resultados líquidos do exercício anterior)	--	875
88	Movimentos das amortizações no período	--	88
89	Movimento das provisões no período	--	89

## C. CONTROLE INTERNO E CIRCUITOS DE PROCESSAMENTO

Referência: Trabalho prévio por Abílio Vilarça.

Apresenta-se nesta capitulo uma abordagem global do sistema de controle interno e dos circuitos de processamento com vista à avaliação da segurança dos procedimentos, da sua racionalização e documentação. Seguiu-se nesta abordagem a metodologia dos programas de auditoria em base funcional, levando em conta o estado da organização, as condições locais e o objectivo de estabelecer uma estrutura orgânica e um sistema de contabilidade geral e de custos adequados.

Para cada um dos pontos principais indicam-se os procedimentos a seguir e os impressos a introduzir, nas suas linhas gerais, deixando para a fase de implantação da organização e da contabilidade as especificações de pormenor idênticas às utilizadas nas empresas com bom grau de organização.

### 1. Organigrama da estrutura

Propõe-se:

A implantação de um novo organigrama num enquadramento mais racional das funções e orientado para um melhor controle interno; e dar formação a todos os níveis de chefia.

### 2. Manuais de procedimentos

Propõe-se:

Que sejam preparadas e introduzidas instruções escritas em paralelo com a implantação da nova organização e dos novos circuitos de processamento.

### 3. Manual de contabilidade e plano de contas

Propõe-se:

A implantação do plano de contas e do sistema de contabilidade a que se referem as partes A e B.

4. Registos contabilísticos mantidos e forma da sua execução

Propõe-se:

As deficiências existentes resolvem-se com a implantação da contabilidade a que se referem as partes A e B.

5. Movimentação dos fundos

Propõe-se:

- a introdução de recibos impressos e numerados em impressora, para todos os recebimentos de terceiros;
- a introdução de notas de venda a dinheiro impressas e numeradas em impressora;
- a introdução de um mapa para o registo dos recebimentos, impresso e numerado em impressora;
- a introdução de um impresso de autorização de pagamento por cheque e de aceite de letras;
- introduzir o procedimento de depósito em conta no banco dos recebimentos e implantar o sistema de fundo fixo de caixa;
- introduzir uma folha de controle da conta bancária para o registo permanente dos movimentos;
- introduzir a prática de reconciliação mensal da conta bancária com o extracto do banco;
- estabelecer circuitos de processamento para cada um destes impressos.

6. Segregação de funções

Propõe-se:

A implantação de um sistema devidamente controlável que só será possível com a atribuição a um escalão inferior daquelas funções, com a redefinição dos circuitos de processamento e a introdução dos impressos numerados que se propõem.

7. Aprovação dos lançamentos às contas

Propõe-se:

A introdução deste procedimento com a implantação da contabilidade.

8. Plano e controle orçamental

Propõe-se:

A preparação de um plano e orçamento de exploração e de um plano de investimentos, e de uma forma do seu controle regular, desagregados a nível de dependências (centros de responsabilidade), preparado com a colaboração das chefias intermédias até ao nível dos feitores responsáveis das dependências, prevendo as receitas e as despesas e o resultado a obter, como um instrumento de gestão necessário para esta dimensão, e neste enquadramento institucional uma forma efectiva de responsabilizar as chefias intermédias.

9. Compras e controlo dos materiais em armazém

Propõe-se:

A atribuição a um empregado das funções de procura, colocação e acompanhamento das notas de encomenda.

A substituição oportuna dos impressos actuais por impressos revistos e com numeração em impressora.

A revisão oportuna dos documentos em uso e a introdução do critério do custo médio.

10. Contas correntes dos fornecedores

Propõe-se:

Que todas as compras de materiais normalmente mantidos em armazém e de qualquer outro de montante significativo, sejam lançadas na conta corrente do fornecedor, quer das compras a pronto quer a crédito.

11. Controle da produção

Propõe-se:

A recolha diária das informações relativas aos produtos colhidos e colocados em processo tecnológico e o seu registo em impresso próprio para imputação aos centros de resultados e produção de dados estatísticos.

12. Controle dos produtos em processo tecnologico

Propõe-se:

O preenchimento de uma guia de transferência dos produtos em processo tecnológico para os armazéns de produtos acabados, para o registo das quantidades obtidas.

13. Controle dos armazéns dos produtos acabados

Propõe-se:

O controle das saídas de armazém deverá ser efectuado utilizando uma guia de remessa das vendas e as notas de venda a dinheiro, impressas e numeradas em impressora.

A introdução do inventário permanente dos produtos acabados, registando as quantidades entradas e saídas dos armazéns utilizando estes documentos e a guia de transferência referida no número anterior.

14. Vendas e contas correntes dos clientes

Propõe-se:

Introduzir um procedimento adequado às exportações a fazer directamente pela Empresa, através do qual os montantes das vendas sejam creditados directamente pelos compradores nas contas bancárias de que a Empresa seja titular, bem como introduzir notas de venda a dinheiro impressas e numeradas em impressora, com um circuito seguro e bem definido para o seu processamento.

15. Controle da utilização e dos custos de operação e reparação das máquinas, equipamentos de transporte e oficinas

Propõe-se:

A introdução de impressos que permitam imputar a utilização das máquinas e oficinas e determinar os seus custos da operação e reparação.

16. Registos de controle dos activos fixos

Propõe-se:

A constituição de um ficheiro do imobilizado e a atribuição de valores de acordo com um critério que leve em conta o valor de utilização e de rendimento, o custo de substituição, estado de conservação e o tempo de vida útil esperado.

17. Formação do pessoal

Propõe-se:

Dar formação aos empregados administrativos, às chefias directas e intermédias dos trabalhadores, e aos trabalhadores das oficinas mecânicas, de acordo com programas a estabelecer, que lhes permita um melhor desempenho profissional, entender instruções e procedimentos formais e produzir relatórios simples da sua actividade.

PROJET DE STATUTS POUR LA CRÉATION D'UNE  
CHAMBRE DE COMMERCE  
DE SÃO TOMÉ E PRINCIPE

Note d'introduction: Cette première ébauche de statuts et du cadre organique de la Chambre de Commerce de STP devrait conduire à l'élaboration d'un programme d'activités échelonné sur 2 à 3 ans et qui, moyennant une assistance technique, comprendrait la formation du personnel professionnel.

Cette annexe est basée sur un texte élaboré par M. Jiri RYSKA, Consultant du sous-projet 11-56 sur les entreprises de distribution.

- I OBJECTIFS
- II PARTICIPATION
- III FINANCEMENT ET BUDGET
- IV ADMINISTRATION
- V CONSEIL DE DISCIPLINE
- VI CHAMBRE DE CONCILIATION ET D'ARBITRAGE COMMERCIAL
- VII DISPOSITIONS PARTICULIERES
- VIII STRUCTURE DE LA CHAMBRE DE COMMERCE DE STP

ATUTS DE LA CHAMBRE DE COMMERCE DE SÃO TOMÉ E PRINCIPE

CHAPITRE I

OBJECTIFS

Art. 1 La Chambre de Commerce de São Tomé e Príncipe est une association privée qui a pour but de faire valoir les intérêts économiques de ses membres et de les faire coïncider avec l'intérêt général du pays. Interlocutrice privilégiée des autorités, il lui est reconnu le statut d'organisme d'utilité publique. Elle a son siège à São Tomé. Sa durée est illimitée.

Art. 2 Dans la poursuite de ses objectifs, la Chambre de Commerce de STP entend mettre an oeuvre le programme de travail suivant:

- représenter les intérêts économiques de ses membres et entreprendre les démarches auprès des pouvoirs publics en vue d'établir des conditions législatives, administratives et institutionnelles favorables à l'exercice des activités professionnelles qu'elle regroupe; elle peut siéger au sein des organismes publics à titre consultatif;
- saisir les autorités des doléances et souhaits de ses membres et faire connaître à celles-ci le point de vue du milieu des affaires sur tous les problèmes d'ordre économique qui les concernent;
- établir une liaison entre les membres et soutenir la concertation de leurs actions conjointes dans la recherche de solutions aux problèmes qui se posent sur le plan national aussi bien qu'international;
- établir des affiliations aux organisations régionales et internationales qui exercent leurs activités dans le cadre des objectifs de la Chambre de Commerce;
- veiller, dans la mesure de ses attributions, à l'observance de normes élevées d'éthique commerciale;

- entreprendre et soutenir la promotion des exportations et des investissements et mettre des services techniques à la disposition de ses adhérents;
- encourager la formation professionnelle, ainsi que le perfectionnement continu de ses membres;
- aider à la promotion de l'artisanat urbain et agraire et encourager son regroupement en coopératives;
- créer et administrer des établissements à l'usage du commerce et de l'industrie, tels que entrepôts, salles de vente publique, service de contrôle des marchandises, centres de perfectionnement, etc., et participer à des fins lucratives aux activités de sociétés industrielles, commerciales ou autres;
- mettre en oeuvre un Conseil de Discipline habilité à examiner les faits et les comportements contrevenant aux lois, à l'éthique commerciale et aux engagements émanant de l'appartenance à la Chambre et susceptibles de diminuer le prestige des professions et/ou de la Chambre;
- mettre en oeuvre une Chambre de Conciliation et d'Arbitrage commercial pour arbitrer tout différend entre ses membres, ainsi que les contentieux qui opposent ses membres aux personnes physiques ou morales tierces.

## CHAPITRE II

### PARTICIPATION

Art 3 La participation à la Chambre de Commerce de STP est ouverte à toute personne physique et morale dont les activités sont conformes aux objectifs de la Chambre et qui conduit ses affaires selon les normes morales et professionnelles élevées.

Art 4 Peut devenir MEMBRE A PART ENTIERE toute personne régulièrement établie sur le territoire du pays, exerçant une activité commerciale lucrative, ainsi que les associations professionnelles de telles personnes.

Art 5 Les membres à part entière ont le DROIT de participer aux délibérations, de faire des suggestions, d'être élus et de prendre part au vote au sein des organes de la Chambre, de bénéficier des services offerts par la Chambre.

Les membres à part entière ont l'OBLIGATION de se conformer aux statuts et règlements régissant la Chambre et de contribuer au financement des activités de la Chambre.

Art 6 Comme MEMBRES ASSOCIÉS peuvent participer, sans droit de vote, aux activités de la Chambre dans les domaines qui les concernent, les entreprises d'Etat, les sociétés mixtes et les organismes para-étatiques; les membres associés contribuent au financement des activités de la Chambre.

Art 7 Associations, chambres de commerce et personnes morales sont représentées au sein des organes de la Chambre de Commerce de STP par leur président en exercice ou par un membre spécialement mandaté à cet effet.

Art 8 Sont réputés MEMBRES CORRESPONDANTS les agents consulaires de STP à l'étranger.

Art 9 Peut être élue MEMBRE D'HONNEUR, toute personne réputée avoir rendu des services appréciables à la poursuite des objectifs de la Chambre de Commerce de STP.

Art 10 Le PRÉSIDENT DE LA RÉPUBLIQUE est Président d'Honneur de la Chambre de Commerce de STP.

Art 11 Seuls les membres de la Chambre de Commerce de STP peuvent bénéficier des avantages fiscaux et autres facilités accordés par les pouvoirs publics aux fins de la promotion industrielle du pays.

Art 12 Toute personne physique ou morale sollicitant son adhésion à la Chambre de Commerce de STP, adresse au président une demande, laquelle est examinée à la réunion la plus proche du Comité de Direction.

Le Règlement détermine les procédures et critères de fixation des cotisations pour les diverses catégories de membres. Tout adhérent n'ayant pas payé sa cotisation après rappel et délai de grâce est radié de la Chambre sur une décision du Conseil.

Art 13 L'INSCRIPTION à la Chambre de Commerce de STP est obligatoire pour toute personne physique ou morale exerçant une activité commerciale sur le territoire de la République de STP, ainsi que pour les associations professionnelles et chambres de commerce locales ou régionales.

Le droit d'inscription est fixé par le Règlement Intérieur.

Art 14 Tout commerçant ou industriel est tenu d'adresser à la fin de chaque exercice social une copie certifiée de son bilan à la Chambre de Commerce de STP.

### CHAPITRE III

#### FINANCEMENT ET BUDGET

Art 15 La Chambre de Commerce de STP dispose des ressources suivantes pour le financement de ses activités:

- i) Cotisations des membres fixées annuellement par le Conseil d'Administration en fonction du budget approuvé de l'année suivante; la procédure et les critères de fixation des barèmes font l'objet du Règlement Intérieur. Les cotisations sont exigibles de tout adhérent entré dans la Chambre au cours de l'exercice; elles sont payables pendant le premier trimestre de l'année civile.
- ii) Les apports spéciaux destinés au financement de projets d'intérêt commun peuvent être adoptés par l'Assemblée Générale; leur paiement peut être échelonné sur plusieurs années.
- iii) Droits d'inscription, dont le Règlement Intérieur fixe les barèmes.
- iv) Subventions de l'Etat pour les activités de la Chambre qui touchent à l'ensemble de l'économie nationale, à l'avancement social et la promotion de l'image socio-politique de STP.
- v) Intérêts sur les liquidités en dépôt ainsi que produits d'autres biens mobiliers et immobiliers; produit d'aliénation des biens que la chambre possède.

- vi) Bénéfices éventuels des établissements administrés par la Chambre au service des membres ou des participations aux sociétés industrielles, commerciales ou autres.
- vii) Dons, legs et fondations dévolus à la Chambre et acceptés par elle.
- viii) Services payants suivants:
  - certification de l'origine de marchandises exportées;
  - enregistrement de brevets, marques de commerce et étiquettes;
  - affichage d'offres d'importation, d'exportation et d'investissements;
  - conseil en matière de publicité à STP et à l'étranger;
  - délivrance de "cartes d'identité de voyageurs de commerce";
  - délivrance de carnets pour échantillons commerciaux;
  - démarches en vue du recouvrement de créances;
  - arbitrage de différends nationaux et internationaux;
  - tout autre service mis en place à la demande des membres.

Art 16 Le budget sera arrêté par le Conseil d'Administration. Toutes les dépenses supplémentaires doivent être autorisées par le Conseil d'Administration.

Art 17 L'Assemblée Générale à la fin de chaque année entend le rapport du Président sur la gestion du Conseil d'Administration et approuve les comptes de la Chambre. Le rapport annuel et le bilan d'exercice seront déposés au Secrétariat et tenus à la disposition des membres qui voudraient en prendre connaissance.

Art 18 L'exercice fiscal part du 1er janvier pour finir le 31 décembre.

Art 19 Les dispositions techniques relatives à la gestion financière sont explicitées par le Règlement intérieur.

## CHAPITRE IV

### ADMINISTRATION

Art 20 Les organes de la Chambre de Commerce de STP sont:

- i) l'Assemblée Générale;
- ii) le Conseil d'Administration;
- iii) le Comité de Direction;
- iv) le Secrétariat.

Art 21 Instance suprême d'administration l'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE détermine l'orientation générale de la Chambre, délibère et décide de toute question qui n'a pas été déléguée aux autres organes; en particulier, elle vote le budget, approuve les comptes et le rapport sur des activités du Conseil d'Administration; elle adopte les cotisations spéciales destinées au financement de projets d'intérêt commun; elle désigne le Conseil d'Administration, le Conseil de Discipline et la Chambre de Conciliation et d'Arbitrage; elle modifie les statuts de la Chambre.

Art 22 Tout membre affilié à la Chambre a droit de participer aux délibérations de l'Assemblée Générale. Un établissement à vocation commerciale ne peut avoir qu'un représentant. Seuls les membres à part entière de la Chambre ont le droit de vote.

Art 23 L'Assemblée Générale décide au scrutin secret, à la majorité absolue des suffrages des membres présents.

Art 24 L'Assemblée Générale délibère valablement quel que soit le nombre de membres présents après deux avis de convocation. La convocation doit être faite par écrit au moins 10 jours à l'avance, cas d'urgence exceptés; elle mentionnera l'ordre du jour.

Les élections de fonctionnaires de la Chambre se font au scrutin secret à la majorité absolue des suffrages, sous la présidence du doyen d'âge.

Art 25 L'Assemblée Générale est convoquée par le Président du Conseil d'Administration une fois par an; une réunion extraordinaire peut être convoquée chaque fois que, de l'avis du Conseil d'Administration, les circonstances l'exigent ou lorsque 25 pourcent des membres à part entière en font la demande par écrit.

L'Assemblée Générale est présidée par le Président du Conseil ou, à défaut, par l'un des vice-présidents.

Art 26 En cas de décès ou de démission de l'un des membres, le Conseil d'Administration pourvoit provisoirement à la vacance; il est procédé au remplacement définitif à la prochaine Assemblée Générale.

Art 27 Organe d'exécution, de délibération et de contrôle, le **CONSEIL D'ADMINISTRATION** assure, dans le cadre des objectifs énoncés dans les statuts et les directives de l'Assemblée Générale, la continuité de l'action de la Chambre et effectue toute démarche nécessaire à cet effet.

Il délibère et décide sur toutes questions intéressant la Chambre, à l'exception de celles réservées à l'Assemblée Générale, arrête le budget annuel, statue sur les nominations et révocations du personnel et fait tout acte d'administration et de gestion. Notamment, le Conseil d'Administration:

- prend toute mesure susceptible de renforcer la liaison entre les membres de la Chambre;
- représente, à titre consultatif, la Chambre au sein d'organismes publics, commissions permanentes et ad hoc relatifs aux intérêts des milieux des affaires;
- élabore des avis et entreprend des démarches auprès des autorités en matière législative, administrative ou autre, touchant aux intérêts représentés par la Chambre;
- initie les actions conjointes des groupements professionnels;
- établit des affiliations internationales à même de favoriser l'exercice de la profession de ses membres.

Art 28 Le Conseil d'Administration est composé de 10 membres élus par l'Assemblée Générale au scrutin secret dont un président et un vice-président, dont l'un au moins doit être santoméen, un secrétaire, un trésorier et 6 conseillers.

Ne peut être membre du Conseil d'Administration aucune personne qui siège à un titre quelconque dans le Conseil d'Administration d'une autre chambre de commerce ou de toute autre organisation de même caractère.

La procédure d'élection est fixée par le Règlement Intérieur.

Art 29 Le Conseil d'Administration est élu pour une durée de trois ans. Tout membre du Conseil est indéfiniment rééligible.

Peut être élu au Conseil un membre à part entière de la Chambre résidant régulièrement à STP. Un établissement à vocation commerciale ne peut avoir qu'un représentant au Conseil d'Administration.

La fonction de membre du Conseil n'est pas rétribuée.

Art 30 Le Conseil d'Administration se réunit obligatoirement une fois par mois et, extraordinairement, sur convocation du président ou sur la demande écrite de trois de ses membres.

Art 31 Les décisions sont prises à la majorité absolue des suffrages des membres présents.

Art 32 Le PRÉSIDENT représente la Chambre de Commerce de STP auprès des autorités, devant les tribunaux, dans les manifestations sociales et aux réunions internationales. Il peut ester en justice avec l'autorisation du Conseil d'Administration. Il convoque et préside de droit l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration et le Comité de Direction; il dirige les débats et fait observer les règlements. Il signe la correspondance et tous les documents officiels de la Chambre; il autorise les dépenses dans les limites budgétaires. Par la signature de son Président ou de son Vice-Président la Chambre est valablement engagée. Cependant, sans l'autorisation de l'Assemblée Générale, le Président ne peut ni vendre, ni hypothéquer les immeubles de la Chambre.

Art 33 En cas de partage des suffrages, la voix du Président compte pour deux. En cas de décès ou de démission du Président, le Vice-Président le remplace de droit.

Art 34 Le SECRÉTAIRE est chargé de la supervision du fonctionnement du Secrétariat et à ce titre coopère étroitement avec le Directeur Exécutif. Il maintient des communications régulières entre les adhérents de la Chambre et se tient à leur disposition pour toute assistance dont ils pourraient avoir besoin.

Art 35 Le TRÉSORIER est chargé de la préparation du budget ainsi que de son exécution dans les limites des crédits alloués; il tient les livres comptables de la Chambre et encaisse les recettes et les dépose dans une banque agréée par le Conseil d'Administration. Les dispositions techniques relatives à la gestion financière et comptable font l'objet du Règlement Intérieur.

Art 36 Les comptes seront fermés au 31 décembre et le bilan des opérations établi et soumis pour vérification à une commission de trois membres désignés par le Conseil; cette commission soumettra son rapport à l'approbation de l'Assemblée Générale.

Art 37 Le COMITÉ DE DIRECTION, composé du Président du Conseil, du Vice-Président, du Secrétaire et du Trésorier, se charge de l'exécution des décisions et des actes ordinaires d'Administration dans l'intervalle des réunions du Conseil d'Administration.

Art 38 Il se réunit aussi souvent qu'il le juge utile, et en règle générale deux fois par mois.

Art 39 Les décisions sont prises à la majorité des membres présents, la voix du Président étant prépondérante en cas d'égalité des votes.

Art 40 Le Conseil d'Administration établit le SECRÉTARIAT avec un Directeur Exécutif à sa tête et d'autres employés selon les besoins. Le Secrétariat assure l'exécution des décisions du Conseil d'Administration et des affaires courantes.

Art 41 Le DIRECTEUR EXÉCUTIF, supérieur hiérarchique de l'ensemble du personnel:

- prend toute mesure nécessaire à l'exécution des décisions du Conseil d'Administration et informe celui-ci régulièrement de l'avancement de ses activités;

- met en oeuvre et assure la bonne marche des services à l'usage des membres, selon les directives du Conseil d'Administration;
- maintient des relations régulières avec les membres de la Chambre, assure la liaison de la Chambre avec les organismes publics, ainsi qu'avec les organisations internationales; à cet effet, assure la parution de lettres circulaires et de notes d'information, ainsi que la publication d'une publication régulière;
- rédige les comptes-rendus des séances;
- se charge de la préparation matérielle des réunions;
- organise la publication des documents;
- constitue et tient à jour le registre des membres de la Chambre;
- assure la correspondance et garde les archives;
- met en place et tient à la disposition des adhérents une bibliothèque commerciale;
- entreprend et gère des ouvrages dans l'intérêt de la Chambre et administre les établissements à l'usage des adhérents de la Chambre;
- veille au bon état et à l'entretien des locaux et des équipements, ainsi qu'à la sécurité de l'aire de la Chambre.

Art. 42 La grille du personnel du Secrétariat, ses responsabilités respectives, ainsi que ses droits et devoirs font l'objet du Règlement Intérieur, en conformité avec la législation en vigueur.

Art. 43 Le Secrétariat établit et fait fonctionner les services à l'usage des adhérents de la Chambre selon leurs besoins et dans les limites budgétaires, à savoir:

- (1) SERVICE DE RENSEIGNEMENTS (registre des importateurs, producteurs et exportateurs; conditions d'activités commerciales et industrielles à STP; recherche de

représentants à l'étranger; situation financière et réputation des partenaires commerciaux; importations et exportations, procédures douanières; contrôle des changes; situation conjoncturelle).

- (2) RELATIONS PUBLIQUES (service d'accueil; prise de contacts à l'étranger; information des mass média sur les activités de la Chambre; soutien de la formation de groupements professionnels; délivrance de lettres d'introduction; coopération avec d'autres chambres de commerce aux échelles régionale et internationale).
- (3) SERVICE D'ÉTUDES ÉCONOMIQUES (préparation des avis de la Chambre en vue d'entreprendre des démarches auprès des pouvoirs publics; étude en vue d'actions conjointes; études du potentiel d'exportation en particulier des produits non traditionnels).
- (4) SERVICE DE PROMOTION DES EXPORTATIONS (conseil technique aux exportateurs; organisation de missions commerciales et de voyages d'affaires; mesures en vue d'augmenter la production exportable; constitution et mise à jour de dossiers sur les marchés-cibles; diffusion des normes de qualité; formation professionnelle de la main d'oeuvre et perfectionnement continu des cadres).
- (5) SERVICE DE PUBLICITÉ (publication périodique d'un Bulletin d'information et d'un Annuaire du Commerce et de l'Industrie; conseil en matière de publicité à STP et à l'étranger; foires et expositions).
- (6) SERVICE JURIDIQUE (arbitrage des différends nationaux et internationaux; promotion d'un code d'éthique commerciale; aide technique à la pratique contractuelle; enregistrement des brevets, des marques de fabrique et d'étiquettes; recouvrement des créances).
- (7) SERVICE D'APPUI (service de secrétariat; location de bureau et de télex; délivrance de cartes d'identité de voyageurs de commerce; délivrance de carnets facilitant la procédure douanière relative aux échantillons commerciaux).

## CHAPITRE V

### CONSEIL DE DISCIPLINE

Art. 44 La Chambre de Commerce de STP crée un Conseil de Discipline composé de cinq membres à part entière, élus par l'Assemblée Générale pour une période d'une année.

Art. 45 Le Conseil de Discipline examine les faits et les comportements des membres contrevenant aux lois, à l'éthique commerciale et aux engagements émanant de leur appartenance à la Chambre et susceptibles de diminuer le prestige des professions et/ou de la Chambre.

Art. 46 Une affaire peut être introduite par devant le Conseil soit par un membre de la Chambre, soit par le Conseil d'Administration. Le Conseil peut être saisi par toutes les voies de droit, y compris par une lettre recommandée dûment signée.

Art. 47 Le Conseil de Discipline instruira l'affaire et entreprendra toute mesure afin de réunir les éléments nécessaires à ses délibérations; il peut consulter, sous le sceau du secret professionnel, les livres de l'intéressé.

Art. 48 Les délibérations du Conseil de Discipline sont secrètes. L'intéressé doit se présenter personnellement; toutefois, il peut choisir de se faire accompagner d'un technicien, d'un expert, de son comptable ou de son conseil.

Art. 49 Lorsque le Conseil de Discipline se réunit pour statuer sur un cas ayant déjà fait l'objet d'une condamnation judiciaire, il doit se faire communiquer le jugement en question pour en délibérer à la lumière de l'éthique commerciale consacrée par la Chambre.

Art. 50 Il n'est prescrit aucune forme précise quant à l'instruction, la procédure et la décision de toute affaire.

Art. 51 La décision doit être notifiée au Conseil d'Administration pour être signifiée à l'intéressé.

Art. 52 Les sanctions ne peuvent être que d'ordre disciplinaire, à savoir: blâme, amende, suspension et radiation de la Chambre; cette dernière sanction étant applicable aux cas graves.

## CHAPITRE VI

### CHAMERE DE CONCILIATION ET D'ARBITRAGE COMMERCIAL

Art. 53 La Chambre de Commerce de STP institue une Chambre de Conciliation et d'Arbitrage Commercial. Elle comprend 10 membres à part entière élus par l'Assemblée Générale pour une période d'une année.

Elle siège au local de la Chambre de Commerce de STP.

Art. 54 La Chambre de Conciliation et d'Arbitrage commercial a compétence pour arbitrer, si les parties y consentent, tout différend entre les membres de la Chambre de Commerce de STP, ainsi que les contentieux qui opposent ses membres aux personnes physiques ou morales tierces.

Art. 55 Pour chaque cas la Chambre de Conciliation et d'Arbitrage commercial érige un tribunal formé de 5 membres tirés parmi les 10 juges-arbitres. Chacune des parties peut récuser un juge. Parmi les trois juges restants, il est choisi par tirage au sort un "super" juge dont la voix compte pour trois.

Art. 56 Le Juge-Président procède à l'instruction de la cause assisté des autres juges.

Art. 57 La Chambre de Conciliation et Arbitrage commercial peut se déplacer ou se faire représenter partout où elle estime pouvoir trouver des éléments se rapportant à la cause instruite. Elle peut se faire assister de techniciens et d'experts, si elle le juge utile. L'audition des témoins se fait en présence des parties. Les délibérations sont secrètes.

Les frais, s'il y a lieu, sont déposés par la partie la plus diligente.

Art. 58 Les décisions sont prises à la majorité relative, le "super" juge votant le dernier. Les décisions sont sans appel.

Art. 59 Les décisions doivent être transmises au Tribunal de Commerce pour enregistrement. Cette dernière formalité rend la sentence exécutoire.

CHAPITRE VII

DISPOSITIONS PARTICULIERES

Art. 60 Les statuts sont applicables aux succursales de la Chambre de Commerce de STP sur l'ensemble du territoire national, ainsi qu'aux bureaux de liaison à l'étranger, ad hoc ou permanents; la Chambre peut désigner en tous lieux un ou plusieurs délégués auxquels elle confie des missions et délègue les pouvoirs qu'elle juge utile.

Art. 61 Chaque année, l'Ordre du Commerce et de l'Industrie est décerné aux commerçants et industriels qui se sont distingués au service de la Chambre de Commerce de STP.

Art. 62 Les présents statuts ne peuvent être révisés que par une majorité absolue des suffrages de l'Assemblée Générale. L'initiative de la révision appartient au Conseil d'Administration. Toute autre demande de révision, pour être acceptée, doit comporter au minimum 10 signatures et indiquer les modifications à apporter aux statuts. Elle doit être présentée au Conseil d'Administration au moins un mois avant la réunion de l'Assemblée Générale.

## STRUCTURE DE LA CHAMBRE DE COMMERCE DE STP

### I. SERVICE DE RENSEIGNEMENTS

- i) Registre des importateurs, des producteurs et des exportateurs;
- ii) Conditions d'activités commerciales et industrielles à STP;
- iii) Recherche de représentants à l'étranger;
- iv) Possibilités d'affaires commerciales et industrielles à STP et à l'étranger;
- v) Situation des clients (information bancaire sur la solvabilité et la réputation commerciale);
- vi) Régimes d'importation et d'exportation dans des pays partenaires (restrictions en vigueur);
- vii) Codes et tarifs douaniers des pays partenaires;
- viii) Contrôle des changes et réglementation des paiements dans des pays partenaires;
- ix) Situation conjoncturelle des marchés-cibles.

### II. RELATIONS PUBLIQUES

- i) Service d'accueil;
- ii) Prise de contacts à l'étranger pour les hommes d'affaires santoméens;
- iii) Concertation avec les administrations et organismes publics;
- iv) Contacts avec les représentations commerciales étrangères à STP;
- v) Information régulière des mass média sur les activités de la Chambre, organisation de conférences de presse;
- vi) Délivrance de lettres d'introduction et de recommandation;
- vii) Incitation et soutien de la formation de groupements professionnels;
- viii) Participation aux actions à l'échelle mondiale ou régionale en vue de la réduction des obstacles qui entravent les échanges internationaux;
- ix) Participation aux travaux de la Chambre de Commerce Internationale et coopération avec d'autres chambres de commerce nationales.

### III. SERVICE D'ETUDES ÉCONOMIQUES

- i) Préparation de la position des membres de la Chambre de Commerce en vue d'entreprendre les démarches auprès des autorités;
- ii) Étude en vue d'actions conjointes (négociation des tarifs maritimes et aériens par un groupement de chargeurs, négociation des conditions de financement et d'assurance, commercialisation conjointe dans les marchés tiers, groupage des importations de matières premières et de biens intermédiaires, condition d'acquisition de technologie, etc.);
- iii) Étude et promotion de projets de coopération industrielle;
- iv) Étude en vue de la prise de position des membres vis-à-vis des problèmes de développement économique et social du pays;
- v) Étude systématique du potentiel d'exportation en particulier des produits non traditionnels.

### IV. SERVICE DE PROMOTION DES EXPORTATIONS

- i) Conseil aux exportateurs (facilités bancaires, assurances, emballage, etc.);
- ii) Organisation de missions commerciales, de voyages d'affaires et d'études pour les exportateurs santoméens et étrangers;
- iii) Actions en vue d'augmenter la production exportable et de l'adapter aux besoins des marchés;
- iv) Recherche de nouveaux produits exportables;
- v) Dossiers de produits exportables;
- vi) Dossiers économiques sur les marchés-cibles;
- vii) Divulgarion des normes de qualité;
- viii) Perfectionnement professionnel (cours, tables rondes, conférences); participation à la formulation du programme de formation dans le secteur extérieur.

V. SERVICE DE PUBLICITE

- i) Publication périodique d'un Bulletin du Commerce;
- ii) Publicité à STP pour les intéressés étrangers (service conseil, programmation, exécution);
- iii) Conseil en matière de campagnes publicitaires pour produits santoméens à l'étranger;
- iv) Publicité continue et ponctuelle à l'étranger en coopération avec les agences publicitaires;
- v) Foires et expositions (location de l'emplacement, stands groupés, affrètement groupé, formalités d'expédition);
- vi) Expositions permanentes de produits santoméens (Chambre de Commerce, aéroports, missions santoméennes à l'étranger).

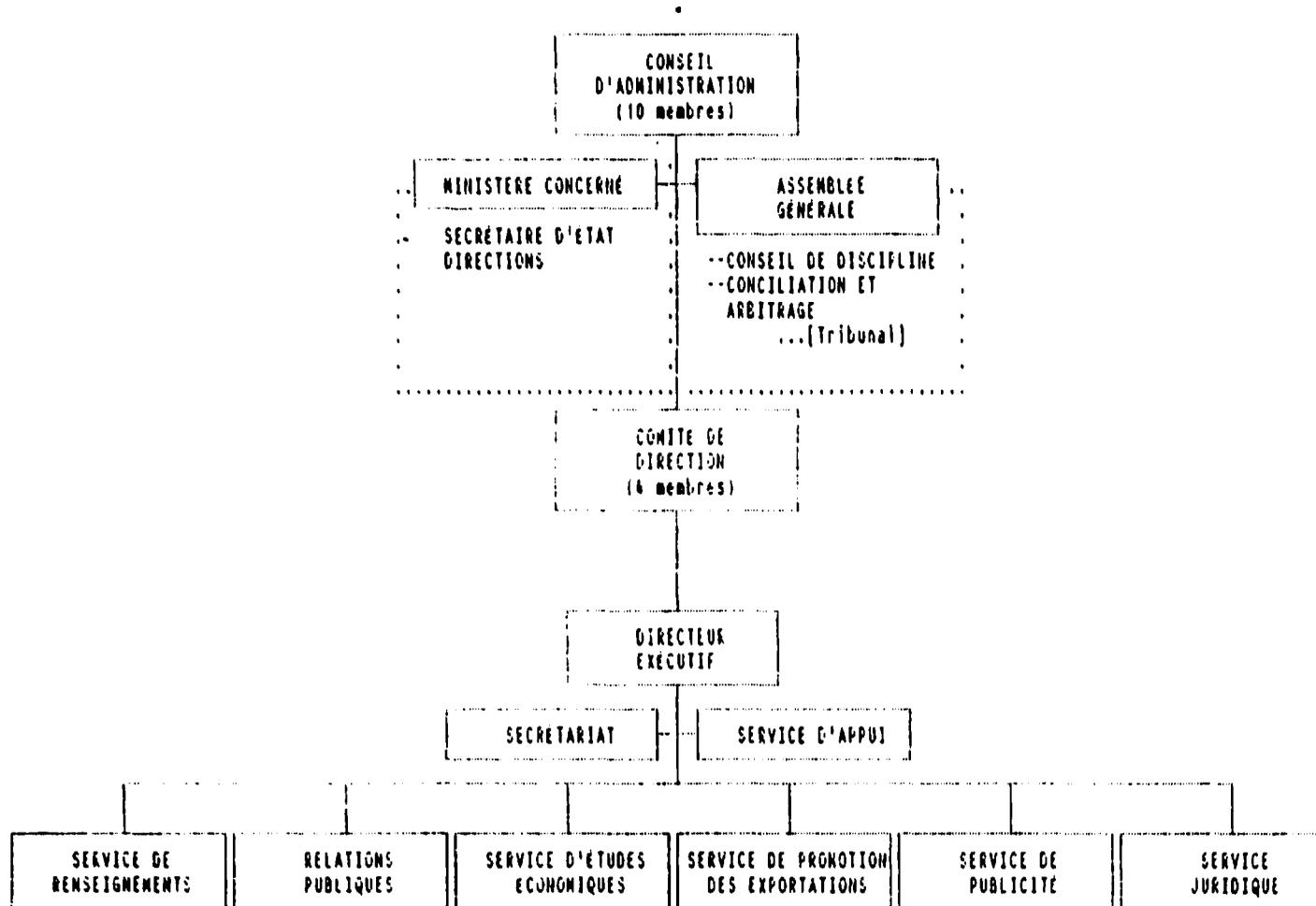
VI. SERVICE JURIDIQUE

- i) Arbitrage des différends nationaux et internationaux (application de la clause de la CCI, représentation à l'arbitrage étranger);
- ii) Adoption d'un code d'éthique commerciale, engageant les membres de la Chambre de Commerce Nationale à conduire leurs affaires selon des normes morales et professionnelles élevées;
- iii) Mise à la disposition des membres, de contrats-types à utiliser dans diverses transactions commerciales (fabrication, construction, représentation, financement, acquisition de technologie, financement, garantie, achat-vente, transport maritime);
- iv) Service de recouvrement des créances par tous les procédés disponibles (règlement administratif, représentation en justice, règlement à l'amiable);
- v) Conseil juridique (constitution des sociétés, allègements fiscaux, acquisition de propriété, etc.).

VII. SERVICE D'APPUI

- i) Service de secrétariat (dactylographie et sténographie), d'interprétation et de traduction, de guides-hôtes;
- ii) Location de bureaux, de téléphones et de télex;
- iii) Légalisation de factures commerciales;
- iv) Délivrance des carnets ATA et ECS (échantillons, équipement professionnel et sportif);
- v) Délivrance de "cartes d'identité de voyageurs de commerce".

ORGANIGRAMME PROPOSE POUR LA  
CHAMBRE DE COMMERCE  
DE SÃO TOMÉ ET PRINCÍPE



IDEES POUR LA CREATION DE NOUVELLES ENTREPRISES A SAO TOME ET PRINCIPE

Nota: Cette liste est loin d'être exhaustive. Elle n'est présentée que pour susciter de l'intérêt et d'autres idées similaires.

1. Secteur agricole

- 1.1 Production de fruits exotiques pour exportation, par exemple mangues, mangosteen, kiwi, durian, etc.
- 1.2 Lait de noix de coco concentré pour exportation (usage dans les cocktails alcoolisés tels que Pisco Sour et Piña Colada).
- 1.3 Séchage de produits locaux pour alimentation des volailles et des porcs (voir rapport sur EMAVE).
- 1.4

2. Secteur manufacturier

- 2.1 Petite usine de peintures et teintures à bois, y compris la préservation du bois.
- 2.2 Fabrication de parfums à base d'essences florales et/ou de produits chimiques importés (destinés à l'exportation, haut ratio valeur/poids).
- 2.3 Assemblage de bicyclettes, tricycles ("rikshaws"), etc. pour le transport alternatif de personnes et de marchandises.
- 2.4 Usine de sciage de pierres volcaniques pour utilisation comme matériel de construction ( finition des murs et planchers).
- 2.5 Fabrication de briques en terre stabilisée (voir rapport sur Construtora).
- 2.6 Usines de charbon de bois.
- 2.7

### 3. Secteur commercial

- 3.1 Blanchisserie avec nettoyage à sec.
- 3.2 Clé-minute et service compétent de serrurerie (capable d'ouvrir des serrures sans clé et de créer des clés pour serrures sans clés).
- 3.3 Vente et entretien de micro-ordinateurs.
- 3.4 Vente et entretien de photocopieurs.
- 3.5 Electricité de bâtiments.
- 3.6 Electricité d'équipement de toutes sortes.
- 3.7 Electronique générale (équipement de bureau et télécommunications).
- 3.8 Grands restaurants à cuisine internationale spécialisée (chinoise, indienne, etc.).
- 3.9 Petits restaurants genre casse-croûte, tels que rôtisseries de poulets, brochettes de boeuf et poissons, chocolat chaud, jus de fruits frais, etc.
- 3.10 Postes de taxis privés que les clients peuvent atteindre par téléphone (et plus tard contrôlés par radio).
- 3.11 Compagnies d'assurances générales (auto, incendie, vol, maladie, etc.).
- 3.12 Laboratoire pour développer les films photographiques.
- 3.13 Peintres pour enseignes publicitaires et utilitaires.

### 4. Secteur gouvernemental

- 4.1 Création d'une zone franche à São Tomé ou sur côte africaine.
- 4.2 Etablissement d'un service de pavillon national pour les navires d'armateurs étrangers (à l'instar du Libéria, de Panama et, récemment, des Iles Marshalls).
- 4.3 Programme de rapatriement des cadres nationaux.
- 4.4 Adhésion à l'UDEAC et à l'AMGI (Agence multilatérale de garantie des investissements).

COPIE ANNOTÉE DU  
CODE DES INVESTISSEMENTS  
DE  
SÃO TOMÉ ET PRINCIPE

(en vigueur depuis avril 1985)

Note du rédacteur:

Selon le consultant en tarifs et prix, une révision complète de ce Code est nécessaire. Cependant, il suggère des amendements préliminaires pour le rendre plus conforme à la pratique internationale courante. Les modifications qu'il recommande sont marquées par un ou des astérisques. Le Coordinateur du Projet a profité de l'occasion pour vérifier la traduction à partir de la version officielle en portugais et apporter des corrections mineures à cette version française.

DÉCRET-LOI N° 14/86

Vu la nécessité de définir le régime légal de l'investissement en République Démocratique de São Tomé et Príncipe de façon à fournir à l'investisseur étranger ou national des garanties adéquates et sûres;

En ces termes:

Et dans l'exercice de la faculté conférée par les dispositions du n° 4 de l'Article 47 de la Constitution, le Gouvernement de la République Démocratique de São Tomé et Príncipe décrète et promulgue ce qui suit:

- Est approuvé le Code des Investissements de la République Démocratique de São Tomé et Príncipe.
- Sont révoqués les Décrets-Lois n° 13/76 du 30 avril et 30/80 du 23 juillet et tous les autres actes ou règlements contraires aux dispositions de cette Loi.
- Les cas omis seront résolus par Arrêté du Ministre de l'Organisme de Planification.
- Cette Loi entre en vigueur le jour suivant celui de sa publication au Journal de la République.

CHAPITRE I

Dispositions Générales

Article 1. - L'organisation et l'exécution de l'activité économique en R.D.S.T.P. est toujours considérée dans une perspective globale d'intérêt du pays, favorisant le développement harmonieux de tous les secteurs et visant à augmenter la compétitivité des marchandises et des services produits localement, soit pour le marché intérieur, soit pour le marché extérieur.

Article 2. - L'investissement privé, mixte ou public est permis en R.D.S.T.P. dans le cadre du respect de l'ordonnement juridique de l'État (et, en particulier, des normes qui assurent la protection sociale et l'ordre public économique).\*

-----  
\* Eliminer les mots entre parenthèses.

Article 3. - Les entreprises ou les institutions constituées dans le pays doivent orienter leurs activités vers la satisfaction des nécessités des consommateurs, en ce qui concerne la quantité et la qualité des marchandises et des services, (et le niveau des prix, en contribuant positivement à l'amélioration des conditions de vie du peuple de la R.D.S.T.P.)\*.

Article 4. - Le Code des Investissements a pour objectif de stimuler les activités de production de biens et de services dans le pays, en définissant les termes et les conditions dans lesquelles il est permis aux entreprises et/ou aux institutions nationales ou étrangères de s'insérer dans ces secteurs, ainsi qu'en énonçant les incitations dont ces entreprises peuvent bénéficier, les garanties qui leur sont assurées et les régimes légaux applicables à leurs modes de constitution et de fonctionnement.

Article 5. - Pour tous effets d'application de cette Loi, sont considérées comme opérations d'investissements étrangers tous les actes et contrats qui, liant entre elles des entités non résidentes et celles déjà établies ou à être établies dans le pays, visent à former ou peuvent former entre elles des relations économiques stables, susceptibles d'engendrer des profits.

## CHAPITRE II

### Champ d'application

Article 6. - Premièrement, le Code des Investissements s'applique aux entreprises et/ou institutions productrices de biens et de services (dans les secteurs de l'Agriculture et de l'Élevage, de la sylviculture, de la Pêche, de l'Industrie et des Transports, dont les activités sont insérées dans les domaines suivants:

- a) Production, transformation et assemblage de produits manufacturés;
- b) Transformation, conservation, conditionnement et stockage de produits;
- c) Production d'énergies alternatives;
- d) Reconditionnement, assemblage et entretien d'équipement;
- e) Construction et travaux publics;
- f) Tourisme, construction et entretien d'infrastructures touristiques;
- g) Réalisation de travaux et services d'utilité publique;
- h) Transport de marchandises et passagers.

---

\* Eliminer les mots entre parenthèses.

Deuxièmement, les Petites et Moyennes Entreprises, dont les investissements sont considérés comme prioritaires, peuvent bénéficier des dispositions de cette Loi, même si elles n'exercent pas leur activité dans les secteurs énoncés ci-haut, ou ne satisfont pas aux conditions relatives au montant de l'investissement et au nombre d'employés, définies à l'Article 12, alinéas d) et e)).\*

### CHAPITRE III Régimes d'investissement

Article 7. - Les entreprises et/ou institutions mentionnées à l'Article 6 doivent s'insérer dans l'un des régimes d'investissement suivants, en vue de leur installation, reconversion ou expansion:

- Régime A - Régime général
- Régime B - Régime des Petites et Moyennes Entreprises
- Régime C - Régime des investissements prioritaires
- Régime D - Régime de convention d'établissement. (\*\*)

Article 8. - Dans chacun des régimes indiqués à l'article précédent, sera concédée aux entreprises et/ou institutions à titre d'incitation, et compte tenu de la nature et de l'importance des investissements, l'exemption des droits de douanes à l'exportation.

Article 9. - Le Régime A, Régime général, est applicable aux entreprises et institutions concernées par l'Article 6 et par le corps de l'Article 7 de cette Loi lorsque le projet respectif d'investissement ne doit pas se soumettre, par sa nature ou par ses caractéristiques, à l'un quelconque des autres Régimes institués.

Article 10. - Premièrement, les projets d'investissements soumis au Régime A, Régime général, sont sujets à une évaluation, autorisation et enregistrement à effectuer et à concéder dans les termes des numéros suivants.

-----  
\* Eliminer les mots entre parenthèses. Les remplacer par: «de toutes sortes et aux sociétés et individus fournissant des services de Direction, de Gestion et de Conseil Technique de toutes sortes au Gouvernement et aux entreprises de STP».

\*\* Ajouter «et de contrat de Direction, de Gestion, de Gérance libre et de fourniture de services techniques».

Deuxièmement, les demandes d'autorisation sont présentées à l'Organisme de l'Administration Centrale de l'Etat chargé de la planification, en dix exemplaires, accompagnées des éléments suivants:

- a) Dossier juridique contenant notamment le projet de convention sociale ou de statuts, la composition des organes sociaux et les pouvoirs du signataire de la pétition;
- b) Dossier technique sur l'entreprise spécifiant le projet de construction, l'origine et la nature des matières premières, les opérations de transformation à réaliser, les sources d'énergie, les moyens de transport à utiliser, le plan des importations, la planification de la production et les autres éléments pertinents;
- c) Dossier financier spécifiant le montant global des investissements, le capital de l'entreprise, les sources et les formes de financement, et autres renseignements complémentaires;
- d) Dossier économique incluant le budget prévisionnel de l'exploitation, indiquant le calcul détaillé des coûts, la valeur actuelle nette et la valeur ajoutée nette, le taux interne de rentabilité et le plan des ventes.

Troisièmement, les projets sont évalués par l'Organisme de l'Administration Centrale de l'Etat chargé de la gestion économique, et par les Ministères de tutelle des secteurs concernés. La résolution finale est du ressort du Gouvernement et doit être prononcée dans les plus brefs délais, à partir de la présentation de la demande.

(\*)

**Article 11.** - Aux projets d'investissement approuvés dans le cadre du Régime A. Régime général, peuvent être concédés, séparément ou de façon cumulative, les incitations suivantes au cours de la phase de lancement de l'entreprise:

-----

\* Ajouter l'alinéa 4: «Quatrièmement, une organisation est en cours de formation ou a été constituée) au sein du Ministère (Direction) du Commerce pour aider les investisseurs étrangers à formuler le cas selon la documentation précitée».

- a) Exemption ou réduction, pour une période non supérieure à (cinq)\* ans, de l'impôt foncier sur la propriété rurale et/ou urbaine, et de la contribution industrielle et de ses modifications;
- b) Exemption ou réduction des droits d'enregistrement à payer pour l'acquisition des immeubles nécessaires à l'entreprise;
- c) Exemption ou réduction des droits et autres impôts douaniers à payer pour l'importation de biens d'équipement, ou de matières premières destinées à la production de marchandises exportables.

Article 12. - Sont soumises au Régime B, Régime des petites et moyennes entreprises, les entreprises, individuelles ou collectives, qui remplissent globalement les conditions suivantes:

- a) Se constituer selon la loi applicable en R.D.S.T.P.;
- b) Avoir une participation de citoyens santoméens dans la constitution de leur capital;
- c) Présenter un programme d'investissements inférieur à cinquante millions de Dobras;
- d) Employer moins de vingt travailleurs;
- e) Garantir la formation professionnelle continue de leurs travailleurs;
- f) Tenir une comptabilité régulière, quel que soit le niveau du chiffre d'affaires.

Article 13. - Aux projets d'investissement approuvés dans le cadre du Régime B, Régime des petites et moyennes entreprises, peuvent être concédées, de façon séparée ou cumulative, les incitations énoncées à l'Article 11, ainsi que les incitations suivantes:

- a) Concession, à titre gratuit ou à titre de bail, du terrain nécessaire à leur implantation pendant des périodes à déterminer;

-----  
\* Enlever "cinq". Insérer "dix".

b) Exemption, pour une période de cinq ans, des droits et autres impôts douaniers à payer pour l'importation de pièces de rechange pour biens d'équipement destinés à l'installation, à la reconversion ou à l'assemblage;

c) Accès au crédit bancaire à des conditions spéciales.

Article 14. - Les projets d'investissement autorisés dans le cadre du Régime B, Régime des petites et moyennes entreprises, peuvent bénéficier, pour des périodes allant jusqu'à {huit}\* ans, des exemptions fiscales prévues aux articles 11 a) et 13 c), si elles s'installent et fonctionnent hors des zones industrielles de São Tomé et de Neves.

Article 15. - Le Régime C, Régime des investissements prioritaires, est applicable aux entreprises qui s'installent, se reconvertissent ou s'étendent, dans des secteurs que le Gouvernement déclare prioritaires, et qui satisfont globalement aux conditions suivantes:

- a) Dépasser un montant d'investissements cumulés de quatre-vingt millions de Dobras;
- b) Utiliser essentiellement des matières premières locales dans les composantes de leurs produits;
- c) Utiliser, chaque fois qu'ils se trouvent disponibles en termes de qualité, de prix et de délais de livraison, du matériel et des services locaux comparables à ceux d'origine étrangère;
- d) Ne pas altérer les conditions écologiques;
- e) Accorder une situation privilégiée aux technologies qui favorisent une large utilisation de la main-d'oeuvre locale, en s'engageant à garantir la formation professionnelle de celle-ci;
- f) Produire une valeur ajoutée significative et permettre éventuellement l'utilisation de leurs produits dans d'autres processus industriels;
- g) Destiner à l'exportation au moins soixante pour cent de leur production, en assurant l'existence effective des marchés respectifs;

-----  
\* Enlever "huit". Insérer "dix".

B. Avoir des effets positifs sur la balance des paiements.

Article 16. - Premièrement, les projets d'investissement autorisés dans le cadre du Régime C. Régime des investissements prioritaires, jouissent des incitations énoncées à l'Article 11 et aussi des incitations suivantes:

- a) Lorsqu'ils sont installés dans les zones industrielles de São Tomé et de Neves: exemption d'impôt sur le revenu durant une période de (trois à cinq)\* ans;
- b) Lorsqu'ils sont installés dans l'île de São Tomé, mais hors des zones citées à l'alinéa a): exemption, pour une période allant jusqu'à sept ans, de l'impôt foncier sur la propriété rurale et/ou urbaine et de la contribution industrielle et de leur modification; exemption d'impôt sur le revenu pour une période maximum de sept ans;
- c) Lorsqu'ils sont installés dans l'île de Príncipe: exemption, pour une période allant jusqu'à 10 ans, de l'impôt foncier sur la propriété rurale et/ou urbaine et de la contribution industrielle et de ses additifs; exemption de l'impôt sur le revenu pour une période allant jusqu'à 10 ans.

Deuxièmement, ces mêmes projets d'investissement bénéficient encore durant la phase de lancement des incitations suivantes:

- a) Exemption des droits et autres impôts douaniers à payer pour l'importation de pièces de rechange des équipements respectifs et ce, jusqu'à une valeur maximum de 10% de la valeur d'achat de ces mêmes équipements;
- b) Exemption des droits et autres impôts douaniers à payer pour l'importation de véhicules utilitaires, commerciaux et de transport de marchandises, destinés au service des projets à entreprendre.

Article 17. - Sont soumis au Régime D, Régime de convention d'établissement, les projets d'investissements d'exceptionnel intérêt économique et social pour le développement du pays et qui exigent un investissement supérieur à cent cinquante millions de Dobras.\*\*

-----  
\* Enlever «trois à cinq». Insérer «jusqu'à dix».

\*\* Ajouter: «ou des contrats de Direction, de Gestion et de Service Technique».

Article 18. - Premièrement, les Conventions d'Établissement ont la nature de contrats administratifs conclus entre l'État\*, d'une part, et les entités résidentes et non résidentes qui y participent, d'autre part.

Deuxièmement, les incitations et les garanties concédées par l'État sont toujours la contrepartie du respect strict et ponctuel des buts et objectifs auxquels les entités sont liées.

Article 19. - Dans les Conventions d'Établissement, l'État peut concéder à l'autre partie les incitations adéquates au projet, parmi celles prévues dans cette Loi et dans le reste de la législation du pays; en aucun cas l'État ne peut assumer des compromis ou des responsabilités, directes ou indirectes, découlant de la vérification de pertes ou d'absences de bénéfices de la part des investisseurs, résultant de l'évolution de la situation économique du pays, du secteur ou des entreprises elles-mêmes.

Article 20. - Dans les Conventions d'Établissement, figurent obligatoirement:

- a) L'identification des parties contractantes et de ceux qui les représentent, dans l'acte de signature, avec l'indication des mandants conférés;
- b) Les éléments fondamentaux de caractérisation des projets d'investissement, incluant des références précises quant aux lieux d'implantation des entreprises;
- c) La durée des contrats et les délais d'exécution des programmes d'investissements;
- d) Les avantages concédés par l'État, en contrepartie des buts et objectifs auxquels les investisseurs sont liés;
- e) Le régime d'accompagnement et de contrôle des projets d'investissement par les organes de l'État;
- f) Le régime adopté pour l'éclaircissement des doutes d'interprétation et pour la résolution des différends soulevés entre les parties;
- g) Le régime d'une révision éventuelle du texte contractuel.

-----  
\* Insérer: «ou les entrepreneurs de STP autorisés par l'État».

CHAPITRE IV  
Garanties Générales

Article 21. - La R.D.S.T.P. reconnaît et assure la satisfaction des droits acquis, dans le cadre de la Loi, par les entreprises qui se trouvent régulièrement installées sur son territoire.

Article 22. - Premièrement, les investisseurs qui ont effectué des opérations, en accord avec cette Loi, financées en devises convertibles, ont le droit de transférer, dans la monnaie investie ou (une autre à déterminer)\* les profits ou dividendes résultant de ces opérations, ainsi que le produit de la liquidation de leurs investissements, incluant les plus-values en accord avec les conditions du contrat, une fois liquidés les impôts respectifs, à partir du moment où le solde de la balance des opérations de change de l'entreprise est positif. (\*\*)

Deuxièmement, pour tous effets d'application de cet Article, sont considérées comme recettes de change de l'entreprise, la valeur des exportations F.O.B. et la valeur des ventes sur le marché intérieur correspondant à une substitution d'importations.

De la même façon, on considère comme dépenses de change de l'entreprise, celles réalisées avec du personnel expatrié, des licences et des brevets, de l'assistance technique, des matières premières et des produits intermédiaires importés, des intérêts et autres charges financières résultant d'emprunts contractés à l'extérieur, des amortissements et autres dépenses en devises (pièces et accessoires, voyages et stages).

Troisièmement, les transferts sont toujours effectués par l'intermédiaire de la Banque Nationale de São Tomé et Príncipe.

Article 23. - Les différends relatifs à l'interprétation et à l'application de cette Loi sont résolus par voie de conciliation et d'arbitrage, selon les termes des obligations internationales que la R.D.S.T.P. a assumées. Lorsque ces obligations internationales n'existent pas ou ne sont pas applicables au cas concret, la décision à prendre revient à un Tribunal arbitral constitué de trois membres, chaque partie indiquant l'un des arbitres et le troisième étant choisi par les deux autres arbitres.

-----  
\* Remplacer par: «autres devises convertibles».

\*\* Ajouter: «Les paiements précités peuvent être versés à l'étranger».

CHAPITRE V  
Dispositions finales

Article 24. - Premièrement, le non-respect des conditions de l'investissement par les entreprises et l'un quelconque des Régimes fixés dans cette Loi permet au Gouvernement d'annuler ou de reformuler les incitations concédées, selon le degré de faute ou de fraude des investisseurs et selon les dommages provoqués à l'économie du pays.

Deuxièmement, l'annulation d'une quelconque incitation quantifiable en argent, implique le remboursement des montants déjà perçus, selon les critères indiqués au numéro antérieur.

o  
o o

Vu et approuvé en Conseil de Ministres à São Tomé, le 18 mars 1986.

Promulgué le 1er avril 1986. Pour publication:

Le Président de la République, Manuel Pinto da Costa.

- - - ANNONCE PUBLICITAIRE DESTINEE AUX INVESTISSEURS - - -

-----  
SÃO TOMÉ ET PRINCIPE  
-----

**Participation dans des entreprises publiques de choix--  
invitation aux investisseurs intéressés**

Le Gouvernement de São Tomé et Principe a décidé d'inviter les investisseurs [étrangers] qui seraient intéressés à participer à son programme de privatisation et de restructuration des entreprises publiques et a préparé la brochure ci-jointe pour information générale.

São Tomé et Principe possède actuellement une quarantaine d'entreprises publiques. Parmi ces entreprises, il y en a qui sont entièrement nationalisées et il y en a d'autres dans lesquelles le gouvernement détient la majorité des intérêts. En plus, il existe ... entreprises dont le gouvernement est minoritaire.

Presque chacune de ces entreprises a besoin d'un changement de structure financière et d'assainissement afin de retrouver une rentabilité accrue. Pour procéder tout seul au ré-investissement dans ces entreprises en présence de plusieurs autres impératifs, le gouvernement devrait recourir à nouveau à des emprunts extérieurs à grande échelle. Ceci, évidemment, ferait empirer le problème d'endettement et créerait un fardeau supplémentaire pour la population.

Pour éviter une telle situation, le gouvernement a décidé de mobiliser des ressources disponibles non-gouvernementales à cette fin, en invitant des personnes juridiques intéressées ayant les moyens à se joindre à lui pour la gestion de ces entreprises.

Par le biais de ce projet de participation, le gouvernement espère mobiliser des ressources pour renforcer les entreprises sélectionnées pour le programme tout en allouant des ressources budgétaires pour le soutien de plusieurs entreprises stratégiques que le gouvernement désire continuer à posséder en totalité.

Les garanties nécessaires ont été incorporées dans le programme pour protéger les intérêts de la nation, les entreprises elles-mêmes, ainsi que leur personnel.

## Les entreprises candidates à la participation du secteur privé

Les entreprises ci-dessous ont été sélectionnées pour la première phase du programme:

...

Pourrait être également pris en considération les demandes de participation dans d'autres entreprises qui ne font pas partie du secteur stratégique, à condition que de telles demandes aient pour objectif l'amélioration de la gestion et la rentabilité des entreprises concernées. La liste de ces entreprises est à la disposition du public au secrétariat du Comité de privatisation.

### Gestion du programme de privatisation

Le gouvernement a nommé un comité de ... membres chargé de la gestion et la mise en oeuvre du programme de privatisation. Outre les représentants des ministères de tutelle et ceux d'autres organisations gouvernementales, le Comité regroupe en son sein des représentants d'un groupe consultatif [d'hommes d'affaires] de la place.

Le Comité recevra toutes les demandes d'investisseurs éventuels et négociera les conditions de leurs offres. Le secrétariat du Comité se trouve dans les bureaux de la Direction de l'Industrie situé au centre ville de São Tomé.

Prière d'adresser propositions et demandes de renseignements au: Comité de privatisation, Direction de l'Industrie et de l'Energie, C.P. 198, São Tomé, São Tomé et Príncipe. Tél. 22803/22747. Téléx: 225 MIPLAN ST ou contacter l'ambassade de São Tomé auprès de la C.E.E. à Bruxelles: ... Tél. ...

Le Comité a préparé des dossiers et des prospectus détaillés sur toutes les entreprises candidates à la participation privée, indiquant leur actifs et leurs passifs, leurs bilans complets, etc.

Là où la charge de travail à accomplir ne permet pas la sortie à temps du prospectus d'une entreprise donnée, les demandeurs peuvent toujours indiquer leur intérêt en attendant de plus amples renseignements. Ceux-ci peuvent également solliciter auprès du Comité une lettre les autorisant à inspecter une entreprise qui les intéresse.

### **Modalités de la demande**

Il sera demandé au souscripteur éventuel de fournir notamment les renseignements suivants: raison sociale de l'entreprise de son intérêt; renseignements détaillés sur lui-même, y compris des références sérieuses sur sa situation financière et autre provenant de préférence d'une banque ou d'une compagnie d'assurance; propositions financières sur la contribution du demandeur à la mobilisation des fonds de roulement et des ressources pour la restructuration, preuve de capacité à l'appui; rôle exact que l'investisseur éventuel compte tenir dans l'entreprise à l'avenir avec des preuves suffisantes de sa capacité à remplir ses fonctions avec efficacité.

### **Procédures pour les négociations**

-- Le Comité examinera les demandes de souscription avec les représentants des ministères appropriés en première instance.

-- Des négociations de conventions collectives auront pour but d'assurer que l'ensemble des propositions de prise de participation comporte des dispositions pour la protection des droits du personnel de l'entreprise.

-- Le Comité soumettra ses recommandations à l'approbation du Conseil des ministres.

### **Concession aux investisseurs**

Les propositions d'investissement qui répondent aux critères disposés dans le Code des investissements, Décret-loi n° 14 du 18 mars 1986, seront autorisées à bénéficier des concessions fiscales et autres prévues par le code.

En cas de plusieurs demandes concurrentielles pour une entreprise en particulier, une date limite pour la réception de demandes supplémentaires sera annoncée d'avance par avis public.

LISTE DES CONSULTANTS QUI ONT PARTICIPE AU PROJET CNUDI

Sous-projet	Nom	Adresse
-----	-----	-----
11-01 CTP, Coordinateur	Rodrigue Lévesque	R.R. 3, Gatineau, Québec Canada J8P 7G7 Tél. (819) 663-6748
11-04 FAD	Hosni El Gamal	39, Mohamed Mazhar Zamalek, Le Caire, Égypte Tél. 340-3319
11-51 EMAVE	Alain Hoguet	La Prairie, Le Gd. Fougeray Ille-et-Villaine 35390 France Tél. 33-99-08-42-69
11-52 EMCERA I & II	Michel Verdon	Parc Montvert Bt 3B 9, rue des Flots Bleus 13007 Marseille, France Tél. 91-52-00-61
11-54 CONSTRUTORA	Martial N. Guiramand	17, Bd. Velasquez 13008 Marseille, France Tél. 91-73-13-68
11-55 ROSEMA	Claude Bourgeois	354, av. Napoléon Bonap. 92500 Rueil-Malmaison France Tél. 47-51-54-50
11-56 ECCMIN & ECCMEK	Jiri Ryska	7, ch. Taverney 1218 Genève, Suisse Tél. (022) 910312
11-57 EMAE	Jorge Elia	Casilla 6038 La Paz, Bolivia
11-58 Scieries	Armand Cortes	CH-5611 Crana, Suisse Tél. (093) 85-17-04
11-59 ENCO	Antoine K. Kponvi	B. P. 3892 Lomé, Togo Tél. 21-02-90

11-61 EMAG	Paul-Heinz Bröder	Moltkestrasse 18 5400 Koblenz. Rép. Féd. d'Allemagne Tél. (0261) 16121
11-62 Rechapage pneus	Cesare Alvazzi del Frate	Via Castelrosso. 16 00144 Roma, Italia Tél. (096) 591-6661
11-63 Ressources Humaines	Carlos F. Requião	Rua Pereira da Silva Rio de Janeiro CEP 22001, Brésil Tél. (021) 225-8731
11-64 Tarifs et prix	G. L. R. de Metz	32 Bagley's Lane London. SW6 3AP England Tél. 01-736-6630
11-65 Boulangeries	Frederick C. Day	P. O. Box 147, Hofuf Al-Hasa 31961 Saudi Arabia Tél. 5855003