



**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)

18628

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

**DP/STP/88/003**

**SAO TOME-ET-PRINCIPE**

**Rapport technique : Fonds d'appui au Développement \***

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 des travaux de M. Kosni El Gamal**  
**Expert en financement du développement**

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

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

**Vienne**

---

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

## TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
<b><u>PARTIE I OBJECTIFS ET RESULTATS</u></b>	<b>1</b>
A - OBJECTIF DE DEVELOPPEMENT - RELANCE DE L'ECONOMIE	1
B - ORIGINE ET JUSTIFICATION - CRISE ECONOMIQUE ET REMEDES	2
C - OBJECTIFS ET URGENCE:	3
1. OBJECTIFS IMMEDIATS - DIAGNOSTICS ET CREATION DU FONDS D'APPUI	3
2. CONSIDERATIONS SPECIALES - PRIORITE ET NECESSITE URGENTE	4
D - RESULTATS: FONDS D'APPUI EMBRYON D'UNE BANQUE DE DEVELOPPEMENT	5
<b><u>PARTIE II DOCTRINE - QUANTIFICATIONS DES BESOINS ET SOURCES DE FINANCEMENT</u></b>	<b>6</b>
A - DOCTRINE	6
B - QUANTIFICATION DES BESOINS FINANCIERS DU FONDS D'APPUI	8
C - SOURCES DE FINANCEMENT (MULTI- ET BILATERALES)	10
<b><u>PARTIE III - ASPECTS INSTITUTIONNELS DU FONDS D'APPUI</u></b>	<b>11</b>
A - FACTIBILITE DU FONDS DANS LE CONTEXTE ACTUEL DU SYSTEME BANCAIRE	11
B - LES ALTERNATIVES	12
1. LE FAD DEMEURERA AU SEIN DE LA BNSTP (BANQUE NATIONALE DE STP)	13
2. LE FAD DEMEURERA AU SEIN DE LA BANQUE COMMERCIALE FUTURE	14
3. LE FAD SERA AUTONOME SOUS L'EGIDE DU MINISTRE DES FINANCES	16
C - CREATION IMMEDIATE DU FONDS D'APPUI	17
- ASPECTS JURIDIQUES, FINANCIERS, TECHNIQUES ET ADMINISTRATIFS	20
<b><u>ANNEXES</u></b>	
ENTREPRISES ETUDIEES PAR LE PROJET PNUD ONUDI DP STP 88 003	41
FUNDS DE CONTRAPARTIDA	42
BANCO CENTRAL DE SAO TOME ET PRINCIPE	43

## PARTIE I

### A. OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT: RELANCE DE L'ÉCONOMIE

#### 1. Situation économique:

La république Démocratique de São Tomé et Príncipe consiste en deux îles qui se trouvent dans le golfe de Guinée et qui ont une surface totale de 1.000 Km<sup>2</sup>. La population est de 108.000 habitants dont 95% concentrée dans l'île de São Tomé. Les deux îles sont couvertes de plantations de cacao, de café et de canne à sucre qui avaient été gérées par des entreprises portugaises jusqu'à leur indépendance en 1975 lorsque la terre a été nationalisée et divisée dans 15 entreprises d'état. Après cette indépendance, le pays a disposé de très peu de cadres mais s'est efforcé de contrôler toute l'économie d'une manière centralisée.

Les ressources naturelles du pays sont relativement importantes et l'administration coloniale avait laissé une infrastructure assez bonne. Les différents micro climats permettent des cultures tropicales très intéressantes, spécialement le cacao. En ce qui concerne l'énergie, seulement 10% des possibilités hydrauliques ont été mises en oeuvre jusqu'à présent. L'infrastructure comprend un réseau routier important, ainsi que des systèmes de distribution électrique et d'eau. Cependant, le manque d'entretien de ces réseaux depuis près de 20 ans oblige maintenant à faire un effort important de réhabilitation.

10 ans après l'indépendance, le pays est confronté à une crise économique et financière très importante, la production de cacao ayant chuté de 6.000 à 3.900 tonnes en 5 ans et le revenu par tête de 30%. Des réformes ont commencé en 1984 pour encourager la relance économique, mais les problèmes des déficits internes et externes restent entiers (le déficit de la balance de paiement représente en moyenne 50% du PNB).

Le programme d'Ajustement Structurel macro économique du Gouvernement a été étudié depuis 1984 et va maintenant être mis en place. Des premières initiatives ont été prises pour dégager le secteur public des activités commerciales et pour attirer de nouveaux investissements privés étrangers; la première priorité a été donnée à la réhabilitation du secteur cacoyer. Des ajustements plus importants sont encore nécessaires et le programme à moyen terme prévoit maintenant une réforme des prix et le réajustement des termes d'échange en faveur du secteur rural, une politique de crédit du secteur public et aussi la réduction progressive de la dette de l'État.

## 2. Le secteur des entreprises publiques

Durant les 10 dernières années, le Gouvernement avait pris le contrôle d'un total de 46 entreprises de dimensions petites et moyennes: 15 coopératives de cacao et 4 entreprises agricoles, 6 entreprises industrielles, 7 entreprises de distribution, 5 entreprises de transport et de communication, une banque, une compagnie d'assurance et une entreprise de pêche. Il y a aussi 2 compagnies d'État pour la santé et une pour l'éducation. Tout ce secteur est resté encore très fortement sous le contrôle de l'État qui intervient aussi dans la gestion journalière. C'est aussi l'État et la Banque Nationale qui décident des allocations en devises pour chaque entreprise. En fait la majorité des entreprises d'État ne reçoit pas les devises nécessaires à leur fonctionnement. La production de toutes les usines est aussi freinée par les longues coupures de courant électrique.

Les principaux problèmes des entreprises publiques industrielles peuvent se résumer ainsi: la dimension des usines est trop importante pour le marché local et peu adaptée aux marchés d'exportation; dans plusieurs cas le niveau technologique est trop élevé pour la main d'oeuvre disponible et crée des problèmes de maintenance; trop de matières premières doivent être importées; il manque surtout une bonne gestion qui devrait commencer par la bonne utilisation de la comptabilité; finalement les études préliminaires ont constaté que ces entreprises industrielles de l'État avaient pléthore de personnel, pas de but précis ni de discipline.

### B. ORIGINE ET JUSTIFICATION: CRISE ÉCONOMIQUE & REMÈDES

Basé sur les critères de la nouvelle politique du Gouvernement de la République Démocratique de São Tomé et Príncipe, (Lettre politique de développement - 1984), le programme d'Ajustement Structurel vise à établir un diagnostic économique des entreprises publiques industrielles et commerciales, presque toutes défaillantes financièrement ou en état d'arrêt quasi-complet.

Suite à l'indépendance donc, et avec très peu de cadres et de moyens, le pays s'est efforcé vainement à entretenir les cultures, le réseau routier, le système de distribution de l'eau et de l'électricité et les 13 entreprises industrielles et de distribution nationalisées (voir liste Annexe 1).

Ceci devait inciter le Gouvernement -- après de la crise économique -- à entreprendre une réforme, à partir de 1984, pour entamer une relance économique dans le pays. C'est à cette date que le Programme de la restructuration fut élaboré et actuellement mis en marche auprès d'un Programme d'Investissements Publics (PIP) déjà conçu et élaboré.

Un code National des Investissements a été aussi promulgué et mis en vigueur le 1er avril 1986 \* en vue de permettre et d'encourager les investissements privés, mixtes ou publics en R.D.S.T.P. et ce "dans les normes qui assurent la protection sociale et l'ordre public économique".

Cette nouvelle orientation et les déclarations politiques, une fois codifiées, en faveur d'une libéralisation graduelle, auprès des schémas de restructuration déjà élaborés (privatisation, liquidation ou maintien dans le secteur public), aideront grandement l'économie à démarrer sur de nouvelles bases saines techniquement et financièrement.

### C. OBJECTIFS ET URGENCE

#### 1. Objectifs immédiats: Diagnostics et Création du Fonds d'Appui (FAD)

Les activités de la première phase du Programme d'Ajustement Structurel ont été centrées sur les diagnostics des entreprises sélectionnées par le Gouvernement et la Banque Mondiale. De plus, il a été procédé à des diagnostics sectoriels qui s'occuperont des entreprises agro-industrielles (y compris les scieries et les boulangeries), ainsi que des problèmes de maintenance et de réparation dans l'ensemble des entreprises.

Grâce à ces diagnostics, il incombera dans une deuxième phase de tracer les programmes détaillés de réhabilitation des "Entreprises Viables" et le plan de désengagement pour chacune des autres (privatisation ou liquidation).

Chacun de ces plans déterminera les responsabilités de l'Entreprise vis-à-vis de l'Etat, tout en définissant son degré d'autonomie, tant pour sa gestion que pour l'obtention de devises.

---

\* Voir Annexe 6 du 'Rapport Technique: Rapport de Synthèse' par M. Rodrigue Lévesque, émise comme document DP/ID/SER.A/1144.

Des études institutionnelles et des plans d'action seront aussi établis pour résoudre les problèmes concernant les ressources humaines et la fixation des tarifs et des prix. Un Fonds d'Appui au Développement (FAD) devra aussitôt être instauré comme première contribution à la relance de ces entreprises. C'est avec la Restructuration, la réhabilitation des Entreprises Viables et la privatisation de certaines d'entre elles, avec le Fonds d'Appui, une fois créé et mis en marche, qu'il incombera alors à l'État de jouer son rôle de régulateur économique, de garant du respect de la législation applicable au secteur privé intervenant et facilitera le développement de l'activité économique, tant à l'intérieur du pays que sur le plan des relations internationales, en s'ouvrant sur le Monde Extérieur et en se dégageant des contraintes qui bloquent l'expansion de l'économie du pays et son bien-être.

### 2. Considération spéciale: Priorité et nécessité urgente

La présente étude aura pour objectif - une fois l'estimation des besoins financiers nécessaires au FAD établis - de soumettre diverses alternatives à la hauteur de l'ampleur du Fonds d'Appui préconisé et ce en vue de sa création et de sa mise en marche dans les plus brefs délais possibles.

Ce caractère urgent provient de la nécessité de l'existence pratique et préalable de cet instrument pour financer le démarrage de la réhabilitation des Entreprises sélectionnées, de la Privatisation de certaines d'entre elles et de leur «take-off».

D'autant plus qu'il sera la source de financement, dans un second stade, de nouveaux projets industriels, petits et moyens, (généralement d'initiative privée), de préférence dans l'industrie agro-industrielle de transformation des produits agricoles locaux (substitution des importations), ou des produits semi-finis importés (valeur ajoutée et épargne de devises), suivant une politique Gouvernementale bien définie (PIP et autres).

Il est ainsi important de mettre en évidence ici cette considération spéciale, qu'est la priorité requise pour la création d'un tel Fonds et l'urgence de celle-ci afin de financer le démarrage du programme avec tout l'entrain que cette action créera au sein de l'économie dans son ensemble, but tellement convoité par le Gouvernement et les Organisations Internationales (IDA, AFDE, etc.).

**D. RÉSULTATS: FONDS D'APPUI. EMBRYON D'UNE BANQUE  
DE DÉVELOPPEMENT**

Les résultats des diagnostics actuellement établis seront quantifiés et serviront de base pour une estimation des besoins financiers nécessaires à la création immédiate du Fonds d'Appui, auquel pourraient s'ajouter les fonds nécessaires à la privatisation et à d'autres initiatives privées dans les PME.

Ce fonds devra, à notre avis, non seulement répondre aux besoins financiers immédiats de la restructuration des Entreprises Viables, mais devra satisfaire aussi les besoins du secteur privé naissant (Agriculture, Industrie, Artisanat).

Il devra aussi se transformer graduellement et parallèlement à l'exécution progressive de l'ajustement structurel et de l'ensemble de la réforme économique, en une Banque de Développement dans le sens le plus large du terme.

Les possibilités immenses des "Ressources Naturelles" du pays (cacao, café, bois, épices, fleurs à parfums, horticulture, forêts, pêche, etc.), accompagnées d'une libéralisation et d'une ouverture vers le Monde Extérieur (Portugal, USA, France et autres pays amis), «Open Door Policy», avec l'Etat régulateur de l'Economie, peuvent à elles seules, constituer le Pôle de Croissance par excellence d'un Développement intégré réussi, continu et sans cesse ascendant, avec l'appui des Instances Internationales et ce autant que la volonté politique puisse garantir, par le biais d'une législation et d'une bureaucratie souples, un climat d'investissement sain et paisible.

## PARTIE II

### DOCTRINE - QUANTIFICATION DES BESOINS - SOURCES DE FINANCEMENT

#### A - LA DOCTRINE ET LES CRITERES DE SELECTION DES PROJETS:

La Doctrine: Généralement la création d'un Fonds d'Appui ou d'Équipement (et plus tard, Fonds de Développement) vient dans un pays nouvellement indépendant répondre à une nécessité urgente et des besoins imminents. C'est afin de regagner ses attributs économiques que le pays doit:

1. Recouvrer sa Souveraineté Nationale sur ses Ressources Naturelles.
2. Développer ses moyens de production
3. Instaurer le Système Financier qui puisse s'adapter à ses besoins de Développement dans l'immédiat.

Une première étape: Dans ce contexte, l'État nouveau s'efforce de remplir le vide qui se crée après le départ des institutions et entreprises étrangères et c'est alors que la création d'un Fonds de Développement s'avère d'une nécessité des plus urgentes, afin d'assurer la continuité et d'être son instrument principal dans la réalisation des premiers objectifs d'une restructuration et d'un développement conçu et planifié dans le temps comme dans le contenu, suivant les ressources qui lui sont alors disponibles.

Agissant souvent sous l'égide de l'État, en tant qu'instrument financier, le Fonds aura pour rôle:

1. d'exécuter le programme de développement (Plan) ou de restructuration des différents secteurs en son absence;
2. de participer aux besoins en capital de nouvelles entreprises et d'être sélecteur de projets productifs;
3. d'octroyer les crédits et de promouvoir les investissements privés dans l'industrie et l'agro-industrie en particulier;

4. de créer des emplois et d'autres bénéfices sociaux;
5. de fournir les garanties nécessaires aux opérateurs et aux entreprises en cas de besoin pour promouvoir leurs activités;
6. d'être un instrument modérateur des pressions inflationnistes et de stabilité monétaire en coopération avec le système bancaire.

Critères de la sélection des projets au sein des Banques de Développement: Cette sélection est basée dans les pays en voie de Développement sur le concept politico-économique adopté par l'État et les critères suivants: De ce fait, "un bon projet" doit:

1. être en concordance avec ce concept (libéralisme ou dirigisme);
2. rentrer dans l'esprit du Programme National de Développement;
3. être encadré d'une infrastructure assurant sa viabilité;
4. être faisable techniquement («know how» et Matière Première disponible);
5. être sain financièrement (étude de faisabilité approuvée);
6. avoir une rentabilité satisfaisante et un «cash-flow» positif;
7. avoir un «pay back period» raisonnable (5 à 6 ans);
8. avoir un impact social ressenti (surtout en nombre d'emplois, amélioration technique, usage et adaptation d'une technologie nationale);
9. être avec une participation financière de l'entrepreneur (40 à 50% du coût des investissements soit en nature soit en espèces);
10. être dirigé par une direction technique et administrative compétente, intègre et éprouvée de par une longue expérience;
11. être muni de la bonne réputation et de l'intégrité de l'Entrepreneur;
12. contribuer éventuellement à l'amélioration de la Balance des Paiements (générer des devises par des exportations ou substitution des importations);
13. ne pas avoir grandement besoin de devises rares;
14. ne pas avoir un impact négatif sur les autres secteurs de l'Économie;
15. jouir relativement d'un effet positif en amont et en aval au moyen de la diversification future des produits;

16. avoir une capacité de résistance au devant des courants adverses du marché, des mesures Gouvernementales, des événements internationaux, de l'entrée d'un produit de substitution, etc.;
17. être muni d'un instrument agressif de marketing et de promotion de ses produits pour s'adapter au marché.

## B - QUANTIFICATION DES BESOINS FINANCIERS DU FONDS D'APPUI

Nous délimiterons ici d'une façon détaillée les besoins financiers du Fonds d'Appui au Développement (FAD) préconisé d'après les diagnostics établis pour les 13 Entreprises à restructurer.

Il importe ici de noter que cette estimation ne comprend pas:

1. Les dettes des dites Entreprises.
2. La réhabilitation du Secteur Agricole (Programme cacao et autres).
3. Les infrastructures de communication, énergie, routes, etc.
4. Les ajustements sociaux (éducation, formation professionnelle, indemnités, etc.).

Dans cette première phase le Fonds d'Appui aura uniquement pour tâche de répondre aux besoins spécifiquement détaillés des Entreprises qui se chiffrent à US\$ 1,5 Million (tableau analytique ci-après).

Le FAD reprendra cette même tâche dans une deuxième phase et d'une façon répétitive pour d'autres entreprises publiques et privées «revolving loan funds» et au moyen d'apports nouveaux.

Ainsi se transformera-t-il avec le temps, comme tout autre fonds d'équipement ou d'appui, en un Fonds de Développement, pour devenir avec l'élargissement de son domaine, une Banque de Développement au vrai sens du terme.

Quant aux résultats de recouvrement qui viendront s'ajouter à ses moyens financiers, ils ne pourront être quantifiés qu'à la fin du quatrième exercice, au cours duquel débiteront les remboursements des prêts alloués (après délai de grâce de 2 à 3 ans). C'est alors qu'après d'apports nouveaux (rechargement du FAD et autres), les remboursements et le rendement annuel (intérêts, commissions, etc.), serviront à garantir la survie et la continuité du FAD dans l'accomplissement de sa tâche.

FONDS D'APPUI AU DEVELOPPEMENT  
 BESOINS DE FINANCEMENT ADDITIONNEL DES ENTREPRISES ETUDIÉES PAR LE PROJET PNUD/CNUDI STP/88/003  
 (Pour fin de discussion seulement. Version n° 2 du 19/12/88)

ENTREPRISES	OPTIONS MAXIMA		OPTIONS MINIMA		FINANCEMENT POSSIBLE PAR LE FAD		REMARQUES
	1ère année	2ème année	1ère année	2ème année	COURT TERME	MOYEN TERME	
<b>I. PUBLIQUES</b>							
1.1 EMAVE	\$170,000 \$195,000	\$164,000	\$170,000 \$195,000		\$170,000 \$195,000		FENU (usine d'aliments) avec crédits fournisseurs possible. Plusieurs crédits (25) + Scé. privée et fléveurs moyens - petits crédits (cycliques revolving et self-liquidating).
1.2 ROSEMA	\$ 54,000 \$275,000 \$ 11,000	\$160,000	\$ 54,000 \$ 6,000		\$ 54,000		Un seul lot - Secteur privé. Partenaire étranger possible. Achat moulin à Malt (possible avec crédits - fournisseurs). Eventuellement garantie FAD.
1.3 EMCERA I	\$42,000 \$ 10,000		\$152,000		\$150,000		Dont \$78,000 p/ achat matériel et solde en Db p/ réparations. Achat matériel éven. Fin. en partie p/ Crédit fournisseurs et les rép. p/vente progressif de du matériel de EMCERA II.
1.4 EMAG	\$ 76,400	\$649,000	\$ 35,000	\$469,000	\$ 35,000		Réparations et mise en état. (Eventuellement PIP).
1.5 EMAE	PIP						\$100,000 contrat ass. technique prévu et Partenaire étranger. Entre dans le cadre du PIP.
1.6 CONSTRUTO- RA	\$120,000 \$ 40,000		\$120,000 \$ 40,000		\$120,000 \$ 40,000		Répar. p/revendre mater. et récupération débours. + \$40,000 extra p/techniciens étrangers (Voyages + séjours)
1.7 ECOMIN & ECOMEX							Cas spécial (Commerce). FAD non adapté à sa restructuration.
1.8 ENCO	BAD + BID		\$ 60,000		\$ 60,000		Renovation de stations-service. Secteur privé. Plusieurs concessionnaires.
1.9 COMPENSA- DORA							Entreprise non encore diagnosti- quée.
1.9 TRANSCOLMAR MARITIME							
1.10 TRANSCOL- TERRESTRE	\$ 80,000	\$ 25,000	\$ 80,000		\$ 20,000		Stock de pièces détachées.
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>\$1,173,400</b>	<b>\$998,000</b>	<b>\$912,000</b>	<b>\$469,000</b>	<b>\$388,000</b>		
<b>II. PRIVÉES</b>							
2.1 Boulange- ries	\$120,000 \$ 20,000	\$120,000	\$ 80,000 \$ 20,000	\$ 70,000	\$ 90,000 \$ 70,000		Plusieurs crédits - 15 Boulangeries. Bâtiment école non compris.
2.2 Scieries	\$136,500 \$150,000	\$100,000 \$225,000	\$136,500		\$ 98,000 \$ 38,500		Plusieurs crédits. Minimum = pas de camions.
2.3 Rechapage Pneus	\$114,000 \$ 50,000 \$ 50,000	\$ 35,400 \$ 50,000	\$ 35,400 \$ 50,000		\$135,000		Min. = à chaud seulement. Un seul crédit, à partager avec B. Com. + apports associés p/ constituer marge du C.D. et éventuellement Crédits Fourn. (\$100,000) avec la car. du FAD.
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>\$640,500</b>	<b>\$530,400</b>	<b>\$371,900</b>	<b>\$ 70,000</b>	<b>\$213,000</b>	<b>\$108,500</b>	
<b>T O T A L :</b>	<b>\$1,813,900</b>	<b>\$1,528,400</b>	<b>\$1,283,000</b>	<b>\$539,000</b>	<b>\$1,199,000</b>	<b>\$108,500</b>	+ frêt + frais = \$1,5 million

P.S. Il est à relever que la plupart des rapports de diagnostics établis jusqu'ici n'ont pas encore, à cette date (19/12/1988) repris d'une façon détaillée les coûts des investissements nouveaux, ni des réparations requises et que notre présente estimation a été élaborée au moyen des données générales, dans la plupart des cas, afin de quantifier les besoins de financement du FAD. Une cellule de travail dans chaque entreprise (sous la direction d'un expert expatrié) devra établir en détail les dits coûts d'une façon précise, auprès des divers moyens de financement possibles (ou d'achat: crédit - fournisseur et autres), accompagnés d'une stratégie financière à moyen terme (étude de faisabilité, cash flow, etc.) pour chaque entreprise, et ce afin de les soumettre aux partenaires éventuels du FAD et ensuite à son premier Conseil d'Administration.

## C - SOURCES DE FINANCEMENT (MULTI- ET BILATERALES):

Une fois les besoins financiers quantifiés, arrêtés et approuvés par les Autorités, il conviendra d'inviter les Institutions Internationales et Regionales à la souscription.

A - Ceux-ci seraient éventuellement.

1. Les principaux partenaires qui ont initié le Programme: l'Etat, la Banque Mondiale (IDA) et la Banque Africaine de Développement (montant déjà alloué).
2. La Communauté Economique Européenne (E.E.C.) -- Comité de l'aide au développement (FED).
3. Les pays amis: Portugal, France, Suède, Belgique, etc...
4. Le PNUD -- Autres (IFC, USAID, etc. .)

L'apport du Gouvernement servira à compléter les besoins de première installation du Fonds, tels que les locaux, bureaux, équipements, exonération des droits de douane, etc., formation professionnelle, expert expatrié et ce afin de consacrer l'apport des Partenaires en devises rares, aux règlements des importations requises pour la restructuration et les divers besoins de la réhabilitation des dites entreprises (frêt, douanes, assurances, accessoires, etc.).

B - Un recensement des Fonds de Contrepartie\* actuellement sur place pour des projets spécifiques, ainsi que d'autres Fonds (FIDA, MSSP, etc.), servira à considérer l'opportunité de leur adjonction au Fonds d'Appui, si les dits projets ou certains d'entre eux pourraient s'intégrer dans le cadre du Programme de la Restructuration ou de la Privatisation, ceci sans nuire à la nature et à l'objectif du FAD, mais pour renforcer ses moyens d'action.

C - Les montants alloués par certaines Organisations Mondiales pour les études de faisabilité des PME (Petites et Moyennes Entreprises), pourraient de même alimenter le Fonds d'Appui pour élargir son champ d'action et agrandir son rôle graduellement et parallèlement avec les autres initiatives, telles que le Programme des Investissements Publics (PIP), les infrastructures sociales, etc.

---

\* Annexe 2

PARTIE III

ASPECTS INSTITUTIONNELS DU FONDS D'APPUI

A. FACTIBILITÉ DU FONDS DANS LE CONTEXTE ACTUEL DU SYSTEME BANCAIRE:

Nous avons démontré dans les parties précédentes de cette étude, l'objectif général du Développement des ressources naturelles du Pays et l'objectif immédiat de la restructuration des 13 Entreprises d'Etat et privées et l'importance de la création urgente de l'instrument nécessaire à la bonne exécution du Programme, soit le Fonds d'Appui au Développement. La quantification de ses besoins financiers et les Sources de son financement ont été aussi délimitées. Il incombe ici d'examiner sa faisabilité technique et financière.

La factibilité de ce Fonds est établie du fait:

1. de son OBJECTIF DÉLIMITÉ à une certaine tâche bien précise, qui consiste à restructurer dans l'immédiat les entreprises qui ont été "diagnostiquées VIAABLES", après du financement de la Privatisation de certaines d'entre elles et du secteur privé naissant (PME). (Vocation Multisectorielle Agriculture, Industrie et Tourisme dans le moyen terme);
2. de la FAISABILITE PRATIQUE de son action dans l'immédiat, par le fait de l'expression de la "Volonté de l'Etat" et des Organisations Internationales, de faire démarrer l'économie du Pays par la voie de cette première approche;
3. de la possibilité de créer ce Fonds "sur le plan technique". Chose faisable dans le contexte actuel, tant en ce qui concerne les moyens financiers disponibles que l'effectif;
4. de la Quantification étudiée de ses besoins d'une façon précise, comme il a été démontré déjà ci-haut (coût des investissements);
5. de la Disponibilité des Partenaires pour le financer (Etat, Banque Mondiale, IDA, Banque Africaine, EEC, PNUD, Pays Amis, IFC, USAID, etc.):

6. de la présence de l'encadrement nécessaire pour la réalisation de son objectif, vu la disponibilité des cadres pour le FAD et vu que les Entreprises Viables à restructurer comprennent déjà, dans la majorité d'entre elles du moins, des directeurs, des ingénieurs et des cadres (à recycler parfois). Seule la vétusté de l'équipement et la défaillance d'une gestion financière de par l'environnement des années de crise précédentes, ont participé à leur échec;
7. de la possibilité d'une RENTABILITE SATISFAISANTE au départ qu' ne fera que s'améliorer dans la deuxième phase; (nous examinerons ce point d'une façon plus détaillée dans le chapitre C de cette partie).

## E. LES ALTERNATIVES:

D'une façon générale et en envisageant la création d'un Fonds de Développement, plusieurs alternatives se présentent dans tous les pays peu développés. Ceci est souvent dû au manque de moyens financiers, de cadres et en vue d'éviter les coûts de première installation et d'exploitation excessifs. Ces alternatives seraient:

1. créer une agence spécialisée au sein du Ministère de l'Economie ;
2. instaurer un service indépendant auprès de la Banque Centrale (Etude et Promotion du Développement);
3. joindre le Fonds préconisé aux Guichets d'une Banque Commerciale avec des comptes séparés (bilan annexe);
4. être l'Office de Gestion du Développement, des aides et des Prêts de l'Etat;
5. créer une direction spécialisée de Crédit Agricole et Industriel au sein d'une Banque Nationale;
6. créer un Fonds autonome sous l'égide du Ministère des Finances;
7. créer un Fonds de Développement totalement indépendant.

Dans le cas de la RDSTP et de son système bancaire actuel, fortement restreint, nous ne pourrions retenir de ces alternatives que les trois suivantes:

1. Le Fonds d'Appui demeurera au sein de la ENSTP (Banque Nationale de STP)
2. Le Fonds d'Appui demeurera au sein de la "Banque Commerciale future"
3. Le Fonds d'Appui sera autonome sous l'égide du Ministre des Finances.

1 ère alternative: Le FAD demeurera au sein de la ENSTP (Banque Nationale de STP)

Nous ne reprendrons pas ici dans le détail la description du Système Bancaire actuel (voir description en Annexe n°3<sup>1/</sup>), mais nous limiterons notre examen au rôle joué par la ENSTP dans le domaine du Crédit. Celle-ci se subdivisant en Banque Centrale et Banque Commerciale au sein d'une entité unique dans le pays, seule la Direction de Crédit et Position dans cette banque pourrait assumer les tâches qui attendent la création d'un Fonds d'Appui. Or, presque à l'unanimité des études qui ont été établies à cet égard sur la ENSTP, la Direction du Crédit et Position ne pourra en aucun cas, avec le nombre de cadres actuel, (2 compétents dans l'analyse financière) assumer les responsabilités du FAD, sa création, sa mise en marche, l'octroi des crédits, le contrôle et la surveillance de l'exécution minutieuse de la restructuration, de ses opérations d'achat diverses (sélectionnement, choix du matériel, importations après adjudication, réceptionnement, montage, etc.), le suivi de la rénovation technique et administrative de chaque entreprise à restructurer et de sa réhabilitation à produire et à rembourser son dû. En outre, cette Direction semble peu expérimentée en matière de financement du secteur privé ou pour la gestion d'une ligne de Crédit Extérieur.

Le seul avantage de cette alternative (au sein de la ENSTP), serait le fait d'éviter les coûts de première installation et, en partie, ceux de l'exploitation.

---

<sup>1/</sup> Voir aussi le rapport de M. Cipriano Gomes, Consultant du Banque Mondial 'Estudo Preliminar da Reestruturacão de Banco Nacional de Sao Tomé e Príncipe'. Nov. 1988.

Mais les inconvénients seraient de loin nombreux:

- a) mauvaise gestion et incompétence pour les raisons précitées;
- b) dispersion des efforts qui doivent être centrés sur un seul objectif: créer un Fonds et une Banque de Développement dans le futur;
- c) interférence dans les décisions (politique et administrative) dans les moments de crise, surtout en ce qui concerne l'emploi des Fonds Alloués;
- d) déviations des critères, lors de l'emploi des Fonds destinés au développement, due au caractère dualiste de la BNSTP (en majorité commerciale);
- e) mélange dans la nature des crédits (nature commerciale ou de développement, pour un compte d'exploitation par exemple), ligne de démarcation très fragile;
- f) formation technique (développement pur) affaiblie et vague;
- g) absence de la crédibilité requise pour un Fonds de Développement réussi;
- h) esprit d'une Promotion Agressive des projets, absent et presque impossible;
- i) la Banque Commerciale ne fait pas du Développement Social;
- j) non-concordance avec les Banques de Développement régionales tant sur le plan de la technique que sur le plan pratique des opérations;

2<sup>e</sup> Alternative: Le Fonds d'Appui demeurera au sein de la Banque Commerciale future:

Cette alternative semble avoir été examinée lors des négociations avec la BAD (réunion de synthèse le 8 avril 1988). Cette note stipulait "qu'il importe de créer une nouvelle institution de financement", vu que la ligne de crédit (allouée par la BAD) "devra être destinée aux petits projets, l'assistance technique et la formation du Personnel local"... que la "poursuite des études pour la création de la Banque devra être orientée (entre autres) à l'objet social", ...que "La Banque fera du Développement et du Commercial", ...que "le Capital sera ouvert à l'État, aux privés santoméens et aux privés étrangers" et que "la Présence d'un partenaire étranger est scouhaitable".

Ceci dit, nous tenons à préciser que l'urgence requise à l'heure actuelle, pour les diverses raisons sus-mentionnées, nous incite à dire:

1. que la décision prise de dissocier les activités de la Banque Centrale, des activités de la Banque Commerciale (dans la BNSTP actuelle) prendra, pour être mise en vigueur, tant sur le plan légal que sur le plan pratique, une période assez prolongée que l'urgence et la nécessité de créer le FAD ne peuvent supporter, ni attendre;
2. que même séparée, la Banque Commerciale future comprendra en son sein, tous les défauts endémiques qui freineraient l'évolution rapide et progressive du Fonds d'Appui vers de nouveaux horizons, pour devenir - comme partout ailleurs - dans cinq ou six ans - avec une toute autre vocation - un Fonds de Développement, puis une Banque de Développement en l'an 2.000;
3. que tous les inconvénients cités dans l'alternative précédente s'appliqueraient à cette deuxième alternative (même nature de la BNSTP);
4. que dans tous les pays en voie de développement les activités des Banques Commerciales sont totalement indépendantes et différentes des activités et des objectifs des Banques de Développement, tant dans la doctrine que dans les critères. La Banque Commerciale considère souvent les PME comme secteur à haut risque et finance très rarement l'Artisanat;
5. qu'il incombe de promouvoir la spécialisation dans les opérations de développement, de croissance, et de promotion des Projets, des PME, de la toute petite affaire, de l'artisanat, (domaine aussi totalement différent et séparé) et ce dès le départ, pour structurer l'avance progressive technologique et professionnelle sur des fondations saines, autonomes et solides;
6. qu'il n'existe aucun avantage sauf celui des coûts qui ne seraient pas à la portée du pays.

Quant aux coûts (installation et exploitation), le caractère pragmatique, prudent et raisonné (tant en ce qui concerne la création, que le fonctionnement), limitera au maximum - comme nous le verrons plus loin - les excès. Ces coûts iront de pair avec l'évolution du FAD, calculée dans le temps, de même dans les débours, parallèlement à l'élargissement de son domaine d'action dans les dix années à venir et jusqu'à l'an 2000.

Quant à la pénurie des cadres nous pouvons affirmer à cet effet et d'après les renseignements recueillis, qu'il existe dans le pays des éléments valables (diplômés universitaires en finance et économie avec une assez bonne expérience) pour former les cadres supérieurs, mais ayant besoin d'un recyclage de 3 à 6 mois et d'un training pratique («field training») dans une Banque de Développement, de 3 mois, pour pouvoir accomplir pleinement leurs tâches au FAD.

3<sup>ème</sup> Alternative: Le Fonds d'Appui sera autonome sous l'égide du Ministre des Finances:

C'est en vue d'éviter toutes les lacunes des deux alternatives précédentes, que nous optons pour cette troisième alternative, vu qu'elle concorde parfaitement à une stratégie raisonnée et judicieuse dans la création et l'évolution du Fonds d'Appui. Car, dans un premier temps, ce Fonds (entité autonome sous l'égide d'un Conseil d'Administration présidé par le Ministre des Finances) vivra avec la restructuration préconisée et approuvée des Entreprises diagnostiquées, viables et sélectionnées. Il vivra en même temps (1989 et 1992) avec la privatisation de certaines de ces Entreprises qui feront leur entrée dans le secteur privé, en association avec des partenaires nationaux ou étrangers, ainsi qu'avec les entrepreneurs privés de la RDSTP et les PME (Petites et Moyennes Entreprises) qui constituent la base de tout développement harmonieux. De la sorte, il deviendra corps et partie du Programme lui-même.

Dans un deuxième temps, tout en avançant dans sa formation et dans sa tâche (1990/1992), il jouera aussi le rôle de "Promoteur" de petits projets privés agro-alimentaires, de transformation manufacturière pour créer les produits de substitution aux importations et générer des devises par de multiples activités (cacao, café, épices, fleurs, légumes, agrumes, cheptel, etc.) et par l'exportation de produits bruts et semi-finis. C'est alors que sa crédibilité commencera à naître et à se confirmer sur le double plan régional et international.

Dans une troisième étape le FAD se transformera en un "Fonds de Développement" avec une entité totalement autonome et tiendra ses propres comptes, exécutera ses opérations directement à l'intérieur comme à l'extérieur (crédits documentaires, lettres de garantie, change, placements à l'étranger, etc.), et grâce à sa crédibilité, multipliera ses activités jusqu'à l'an 2000 pour devenir une "Banque de Développement" dans le sens le plus large du terme.

Actuellement, les Banques de Développement en Afrique ayant franchi les trois étapes précitées, vivent une évolution nouvelle qui ira probablement jusqu'à l'an 2000. Celle-ci consiste à assumer auprès de leur fonction initiale, la tâche de Bureaux-Conseils pour l'évaluation des Projets de l'État et du Secteur Privé. Dans plusieurs de ces pays, le Ministère du Plan soumet pour avis à la Banque de Développement son Programme d'Action (ou son Plan), de même, les grandes sociétés privées ou Parastatales de Développement (SNI et autres), afin de sélectionner les projets viables et d'entreprendre dans la plupart du temps la promotion des souscriptions et du financement de certains d'entre eux, notamment dans le domaine des projets de la petite et moyenne entreprise. L'essence même de la promotion devient ainsi "le fait de lier un Bon Projet à un Bon Promoteur" en la personne du F.D.

Il va sans dire, que les mesures d'accompagnement entreprises par l'État dans l'infrastructure, la réforme sociale (éducation, formation professionnelle) et législative (clarté et assouplissement des lois), ainsi que le climat politique (stabilité et respect des droits), jouent un rôle prépondérant dans le succès de toute institution de développement et viennent à travers les années consolider son édifice et sa crédibilité.

#### C. CRÉATION IMMÉDIATE DU FONDS D'APPUI:

PRÉPARATION PRÉLIMINAIRE: Un Bureau provisoire et Cellules de Sélection:

Un bureau provisoire sera créé au sein du Ministère des Finances composé d'un expatrié expert en gestion de Banque de

Développement (pour un an) et d'un comptable expérimenté et ce afin de procéder de suite à:

1. l'élaboration d'une stratégie pour toutes les démarches et actions menant à la création du FAD;
2. la coordination entre l'Etat (Ministère des Finances) et les Organisations internationales (PNUD / Banque Mondiale / IDA / AFDE etc.), dans le but de les inviter à la souscription (table ronde) et de collecter les fonds nécessaires à sa création;
3. entreprendre les mesures légales et Administratives nécessaires à cette création (décrets-lois, statuts, règlements, etc.), et autres mesures d'ordre pratique (local, imprimés, registres, équipements, contacts avec les entreprises, etc.);
4. assister les Autorités à recruter le personnel nécessaire d'après les critères établis à cet effet (Directeur, Ingénieur, 3 cadres et 3 employés);
5. suivre la formation professionnelle des éléments choisis au cours de leur stage dans une institution ou une Banque de Développement;
6. créer une cellule de travail avec le Directeur de chaque entreprise diagnostiquée et ses adjoints, afin d'établir un dossier détaillé, avec étude de faisabilité, pour la restructuration de celle-ci. L'ensemble de ces dossiers sera soumis à l'expert du PNUD (qui sera chargé au cours de la même période de quantifier en détail les besoins financiers en devises et en Dobras de tous les secteurs) et ce aux fins d'approbation;
7. un rapport Final détaillé sur les travaux accomplis, sera présenté avec l'ensemble des susdits dossiers approuvés, muni des recommandations (Tableau de Bord) de l'expert (chargé de la création du FAD) à la première réunion du Conseil d'Administration pour décision;
8. le Bureau Provisoire prendra fin à ce stade et le FAD sera créé.

Aussitôt né, le FAD assumera toutes les responsabilités dans l'accomplissement de ses tâches et obligations (Conseil, Directeur et Cadres, etc.).

Les frais encourus durant l'année de vie du Bureau Provisoire rentreront dans les livres du FAD avec les frais de première installation.

**FUTURE ÉVOLUTION PROGRESSIVE DU FONDS D'APPUI**

Année	Phase	Entité	Capital	Lignes de Crédit	Taux * d'intérêt (Clients)	Effectif	Clients
1989	(1)	FONDS D'APPUI (Comptes tenus à la BNSTF)	\$ 150.000	1,5 Mil.	12%	9 1 Directeur 1 Ingénieur 3 Cadres 3 Employés 1 Secrétaire	SAL (Prog. Restr.)
1990		FONDS D'APPUI (Comptes tenus à la BNSTF)		"	12%	14 1 Directeur 6 Cadres 6 Employés 1 Secrétaire	SAL + FFIVA-TISATION COOPÉRATIVES
1991		" "		"	"	"	" "
1992	(2)	FONDS DE DÉVELOPPEMENT (Tiendra ses propres comptes hors de la E. Comm. et rendra compte à la E. C. seulement)	\$ 500.000	2 Mil.	"	16 Même effectif + 2 Relations Extérieures.	PME - SECT. PRIVE- COOP. ARTISANAT
1993		" "		"	"	"	"
1994		" "		"	"	"	"
1995		" "		"	"	"	"
1996		" "		5 Mil.	"	20	PME - IND. TOURISME COOP. ARTIS.
1997		" "		"	"	"	" "
1998		" "		"	"	"	" "
1999	(3)	BANQUE DE DÉVELOPPEMENT	\$ Un Mil.	8 Mil.	"	24	FIN. TOUS SECTEURS + PROMOTION PROJETS
2000							

\* Les critères de choix de ce taux sont démontrés plus loin (voir Aspects Techniques p. 31).

## ASPECTS JURIDIQUES, FINANCIERS TECHNIQUES ET ADMINISTRATIFS

1. Aspects Juridiques: Il existe à STF un système juridique cohérent et effectif, mais:

A) Il conviendra ici de délimiter les aspects juridiques relatifs au FAD d'une façon succincte en attendant la décision finale des Autorités sur le choix (alternatives) et celle des Juristes sur la forme et le fond, pour ce qui est de la personne morale choisie (Société Privée, Mixte, service public, service d'intérêt public, SARL, etc), comme entité juridique autonome.

B) D'entreprendre une étude aussi pour juger de la nécessité d'une modification éventuelle de la Loi sur les Banques et du Code des Investissements ou de la promulgation pure et simple d'un Décret Ministériel pour créer le FAD (étude de la création du FAD avec droit de recueillir des dépôts, acquérir des dons, d'autres fonds et de son exemption fiscale, etc.).

C) Plusieurs autres problèmes d'ordre juridique doivent être aussi résolus à la lueur de ce choix, tels que: la nature du capital, la composition mixte (Etat + Organisations Internationales) du Conseil d'Administration (ou du Comité de Gestion), ses compétences et ses responsabilités, les limites de l'autonomie du FAD, le Quorum, le pouvoir final de décision, les diverses compétences du Ministre, du Conseil et du Directeur et ce afin de ne pas freiner l'action par une bureaucratie lourde ou lente d'une intervention étatique répétée. A ce stade de démarrage urgent, des formules simplistes s'imposent. Le contentieux du Ministère de la Coopération nous semble qualifié pour entreprendre cette tâche.

D) Précisons ici encore une fois que le FAD dans la conception du Programme (ETAT + IDA + AFDB) de restructuration aura dans cette première phase limitativement:

1. pour EUT: le financement de la Restructuration et de la Privatisation des Entreprises Sélectionnées (après diagnostics), but à élargir s'il le faut dans le texte de loi qui le crée:

2. une Personnalité Morale Autonome (organe financier sous l'égide du Ministre des Finances) - à délimiter juridiquement (personne morale ou service d'intérêt public);
3. pour base de sa création une LOI ou Décret Ministériel - à élaborer sans retard;
4. une DURÉE de 5 ou 10 ans (à voir aussi compte tenu de l'évolution future du FAD tel que propose);
5. comme RÔLE - collecter les fonds nécessaires pour réaliser ses objectifs (restructuration, etc.)
  - contrôler le suivi de la Restructuration et de la Privatisation.
  - veiller au remboursement des prêts octroyés
  - élargir son domaine d'action dans les limites de ses Statuts (Fonds de Contrepartie)
  - autres à préciser s'il y a lieu dans cette première phase.

E) Un STATUT stipulant tout ce qui précède. Une élaboration de tout ceci (auprès d'autres aspects juridiques, Garanties Réelles, Hypothèques, Gage, etc.), doit être entreprise immédiatement, afin de délimiter les besoins urgents de sa création.

#### LES ASPECTS FINANCIERS:

##### 1. Formation du Capital du FAD:

###### La Doctrine:

C'est avec la création de la Banque Mondiale en 1945, qu'un grand effort fut déployé pour créer des Fonds de Développement dans les Pays du Tiers-Monde au moyen de Lignes de Crédit mis à leur disposition par celle-ci. Une évolution croissante de leur nombre (139 jusqu'en 1980) nous démontre que plus de 67% de ces Fonds, jouissent d'une participation Gouvernementale de plus de 50%.

C'est avec la maturité de ces Fonds, que leur autonomie s'est affirmée et qu'un changement dans leur relation avec le Gouvernement survint. Les principaux aspects de cette relation restent les suivants:

- a) le Gouvernement de par sa participation au Fonds, lui fournit non seulement une partie de son Capital (en espèces ou en nature), mais aussi la force et la stabilité dans sa performance;
- b) que la présence du Gouvernement lui a assuré maintes facilités pour accomplir son rôle de promoteur de la croissance (en coopération avec le Ministère des Finances, Plan, etc.);
- c) que cette présence Gouvernementale, combinée à celle de la Banque Mondiale au sein du Conseil d'Administration lui a garanti le respect de son indépendance;
- d) que cette participation tout en aidant le Fonds à accomplir son rôle de catalyseur de Projets en coopérant avec les Autorités n'a pas, par contre, étouffé sa liberté d'action ou de décision (imposer des projets sociaux loin des critères de sélection).

Pour contrecarrer l'effet de cette présence en vue d'assurer leur Autonomie, les Fonds de Développement:

1. ont adopté des Statuts limitant le domaine d'interférence Gouvernementale
2. ont adopté des Statuts qui les éloignent des projets "politiques"
3. ont mis une grande partie de leurs actions entre les mains d'organismes à caractère régional, international ou privé
4. ont accumulé leurs propres moyens financiers (réserves) pour se libérer graduellement de l'ingérence Gouvernementale
5. se sont munis d'une Direction intégrale, compétente et à forte personnalité pour freiner toute intervention.

Ajoutons que cet équilibre est souvent requis pour assurer une évolution saine et rapide du Fonds sans être isolé. Ses besoins financiers sans cesse grandissants, nécessitent toujours le "Backing" et l'appui du Gouvernement qui lui assurent de nouvelles lignes de Crédit en devises et souvent grâce à sa garantie auprès des Institutions Internationales, régionales et du système bancaire, lui donne les moyens de créer sa propre crédibilité avec les acquis et le temps.

L'application dans le cas du FAD:

Vu ce qui précède, nous nous limiterons ici, dans le cas du Fonds d'Appui qui nous intéresse, à trois aspects financiers:

1. Le Capital
2. La Rentabilité
3. Les instruments de secours (Compensation des Intérêts-Rechargement).

1. Le Capital: quelques alternatives (Volume, caractère mixte, les Monnaies et le montant du Capital)

- a) Le Volume des besoins pour 3 ans: Nous avons démontré dans la deuxième partie de cette étude, que les besoins en financement pour la "Restructuration" d'une façon limitée, (lignes de crédits), s'élèvent à 1.5 Million, de Dollars U.S. Il est probable qu'après un an et si la capacité d'absorption est bonne, l'État ou les promoteurs du Programme (SAL) et les Pays ou Organismes Donateurs, veillent hausser ce chiffre en considérant l'adjonction (1) d'une participation plus tangible - et très nécessaire par sa présence - de la part du Gouvernement (en Dobras, en espèces ou en nature) et (2) des sommes déjà mises à la disposition des Divers Fonds de Contrepartie (qui seront recensés et quantifiés par un expert en Finances dans les trois premiers mois de 1989) ou (3) d'autres sources à délimiter.
- b) La Monnaie: de la sorte et au départ, le Financement des Besoins du Fonds d'Appui se fera soit en devises rares (les Partenaires ou Donateurs), en Dobras et en nature (l'État); quitte à intégrer le tout (après conversion et estimation) en un seul compte en US Dollar, pour les besoins comptables et ce dans un Bilan Annuel unifié, à devise unique (le \$).
- c) Le Montant du Capital: De plus, dans ses trois premières années (1990-1992), le Fonds d'Appui aura vraisemblablement pour tâche unique la restructuration des Entreprises diagnostiquées et Viables, ainsi que la Privatisation de certaines d'entre elles, auprès du financement d'un nombre limité de (P.M.E.) petits et moyens projets, ainsi serait-il de la sorte pensable que les lignes de Crédit alloués et "limitativement budgétés", soient versés en trois tranches annuelles dans le FAD, au fur et à mesure des besoins, dans un "Compte Spécial" à la Banque Nationale de l'ETP.

Le Capital du FAD ne pourra pas alors dépasser \$ 150.000 soit le 10 ème des nécessités et ce jusqu'à sa transformation (en 1992), en un Fonds de Développement, pour se relancer à nouveau et élargir son sphère d'action en augmentant son capital à \$300.000 (10 ème de 3 Mil. de prêts alloués).

2. La rentabilité du Fonds d'Appui:  
Une stratégie simplifiée (1989-1992)

Ici nous considérerons - pour simplification - que le capital souscrit au FAD (sera sous forme de DONNS) et s'élèvera à \$150.000 (Cent cinquante mille US\$) pour garantir le risque des crédits qui lui seront alloués (\$1,5 Millions) par les Institutions Internationales, afin de répondre aux besoins du Programme SAL, qu'il lui incombera de porter à bonnes fins d'ici 1992. Nous supposons aussi que ces crédits seront versés en trois tranches annuelles à partir de 1990 à 1992, tout en considérant l'année 1989 comme étant l'année de "Montage".

Ainsi, (1) les montants alloués à titre de Dons pour constituer le Capital du FAD ne comporteront donc pas d'intérêts à payer (2) les Frais Généraux en 1989 (exception faite des émoluments de l'Expert Expatrié pour le Bureau Provisoire (1989) qui seront à charge de l'État - Assistance Technique), ne seront que de \$ 10.000 pour les besoins du Bureau Provisoire et monteront graduellement à \$ 70.000 en 1991\* et à \$ 90.000 en 1992 (dont la moitié en salaires), (3) les Lignes de Crédit alloués (en 3 tranches annuelles) seront à intérêts réduits (2%) et bénéficieront d'un délai de grâce de 3 à 5 ans et seront à long terme (25 à 30 ans).

-----

\* Détails des salaires: Un Directeur 1 X \$ 600 X 12 = 7.200  
Un Ingénieur 1 X \$ 400 X 12 = 4.800  
3 Cadres 3 X \$ 300 X 12 = 9.600  
3 Employés 3 X \$ 150 X 12 = 5.400  
1 Secrétaire 1 X \$ 300 X 12 = 3.600

30.600

30.600 + Location 13.000 + Frais Divers 21.400 = \$ 70.000

Nous ne prendrons pas d'autre part en compte, les remboursements des facilités octroyées qu'à partir du troisième ou quatrième exercice, vu qu'un délai de grâce sera aussi accordé aux Entreprises, allant d'un an à deux à partir de la date de la conclusion du Contrat de Prêt (qui sera probablement vers la mi-1990); seuls les intérêts seront exigibles dès le départ en 1990 (12% jusqu'en 1992).

Les émoluments de l'Expert Expatrié en Gestion de Banque de Développement, qui sera auprès du Directeur National du FAD tout le long de la première année (1990), seront payés par l'Etat (par le biais d'une Assistance Technique s'il le faut) et ne sont pas compris dans nos calculs.

SCENARIO: RENTABILITÉ DU FAD 1989 - 1992 (Capital \$ 150.000)

Année	Rubrique	Montant	Total
1989	Seulement des débours (Frais Généraux - Bureau Provisoire) = \$ (20.000) Perte reportée à 1990		
1990	Intérêts payés aux prêteurs des Lignes de Crédit au départ (\$500.000)	= NIL (Délai de Grâce)	
	Intérêts perçus sur le Capital payé (\$150.000) à 10% (sur le \$) par an	= \$ 15.000	
	Intérêts perçus sur le dépôt en Banque (\$ 500.000 Première Tranche) 3 mois début 1990 à 10% l'an	= \$ 12.500	
	Intérêts perçus sur les Avances aux Entreprises (\$500.000) à partir d'avril 1990 à 12%	= \$ 45.000	
	Commissions et charges perçues sur diverses Opérations (partagé à moitié avec la Banque Commerciale pour ouvertures de Crédits Documentaires - Transferts, etc.)	= \$ 12.500	85.000
	Frais Généraux encourus en 1989 (reportés) et en 1990 (\$70.000)	= \$ (90.000)	(90.000)
		- PERTE	= ( 5.000)
		+ CAPITAL	= 150.000
	PERTE = \$5.000 (-3,3%) reportée		
	<b>6 CAPITAL A RECONSTITUER</b>	<b>MOYENS PROPRES = 145.000</b>	
1991	Intérêts payés aux Prêteurs des Lignes de Crédit accordées (1 Mil. \$) à 10%	= NIL (Délai de grâce)	
	Intérêts perçus sur le Capital Payé (\$150.000) à 10% (sur le \$) par an	= 15.000	
	Intérêts perçus sur le Dépôt en Banque (\$500.000 Deuxième Tranche) 3 mois à 10%	= 12.500	
	Intérêts perçus sur \$ 500.000 avancés en 1991 pour 9 mois (depuis avril à 12%)	= 45.000	
	Intérêts cumulés perçus sur \$500.000 déjà avancés (Mi 1990) pour 1 an à 12%	= 60.000	
	Commissions et charges perçues sur diverses opérations (partagés à moitié avec la Banque Commerciale)	= 25.000	157.500
	Frais Généraux encourus en 1991 (nombre supérieur de salariés)	= (90.000)	(90.000)
		Profit Brut	67.500
		moins	
		Perte Reportée	5.000
		Profit Net	62.500
		+ CAPITAL	150.000
	Profits nets à reporter (\$ 62.500 - 5.000) = 57.500 \$ CAPITAL RECONSTITUÉ		
		MOYENS PROPRES =	217.500
1992	Intérêts Payés aux prêteurs des Lignes de Crédit accordées (1,5 Mil) à 10%	= NIL (Délai de Grâce)	
	Intérêts perçus sur le Capital payé (\$150.000) à 10% par an (\$)	= 15.000	
	Intérêts perçus sur Dépôts en Banque (500.000) 3 <sup>ème</sup> tranche 3 mois 1992 à 10%	= 12.500	
	Intérêts perçus sur \$500.000 avancés aux Entreprises en 1992 pour 9 mois avril 1992 à 12%	= 45.000	
	Intérêts cumulés sur \$ 1 Million déjà avancés aux Entreprises (moitié depuis avril 91) à 12%	= 105.000	
	Commissions et charges perçues sur diverses opérations (partagées à moitié avec la Banque Commerciale)	= 30.000	207.500
	Frais Généraux encourus en 1992	= (90.000)	(90.000)
		Profit Net	= 117.500
	PROFIT NET = \$ 117.500 (78,3% du Capital)	+ " " (Reporté 91)	= 57.500
		+ Capital	= 150.000
		MOYENS PROPRES	= \$325.000

Dans ce scénario, nous retrouvons l'aspect normal de l'évolution d'une Banque de Développement qui démontre les pertes encourues dans les deux premières années, pour réaliser par la suite des Profits importants. Il importe de procéder à une étude plus détaillée à travers d'autres scénarios en utilisant plusieurs variantes avec:

1. Une Capacité d'absorption inférieure: Les Prêts avancés aux Entreprises vont lentement, donc inférieurs à \$ 500.000 en 1990, à 1 Mil \$ en 1991 et à 1,5 Mil \$ en 1992, faudrait-il les répartir sur cinq ans au lieu de trois?
2. Les entreprises se procurent des Crédits-Fournisseurs, se passant à moitié des Crédits du FAD?
3. Les intérêts débiteurs (12%) s'avèrent "lourds" pour la reprise des entreprises en question, faudrait-il les baisser à 10% par exemple?
4. Les Commissions perçues sur diverses opérations (partagées à moitié avec la Banque Commerciale) sont-elles difficiles à réaliser?
5. Les frais Généraux sont-ils plus élevés (loyers, électricité, salaires)?
6. Les Lignes de Crédit accordés au FAD sont octroyés avec lenteur (5 ans au lieu de trois ans), conséquences sur l'évolution des avances.

Nous avons essayé dans cette partie de démontrer la viabilité du FAD d'une façon assez simplifiée et il est recommandable, une fois que les études détaillées requises des "besoins réels de Financement du Programme" seraient terminées (travail cas par cas, qui sera effectué par l'expert du PNUD qui arrivera incessamment), de procéder à l'élaboration d'une stratégie financière qui assurerait au FAD une évolution raisonnée et une viabilité quasi-certaine pour se transformer en 1993 en un Fonds de Développement avec une augmentation de Capital le portant à \$300.000.

3. Les Instruments de secours :

a) Compensation des intérêts :

Nous avons examiné dans cette dernière partie des aspects financiers du FAD, la viabilité de celui-ci, grâce à une rentabilité satisfaisante. Toutefois, il se pourrait qu'en utilisant divers autres scénarios, comme nous venons de le dire plus haut, le FAD aura, dans ses premières années du moins, à faire face à des difficultés financières. C'est alors que divers instruments de secours apparaîtront sur la scène des opérations. L'Etat veillant sur la survie du FAD, prélèvera sur son budget un montant annuel qui servira à compenser les pertes subies par suite du taux d'intérêt réduit ( 12 % ) alloué par le FAD sur ses prêts. Un pourcentage allant de 2 à 4 % de l'encours mensuel des prêts alloués viendra compenser ces pertes et sera versé par l'Etat au FAD trimestriellement pour renforcer son action et assurer sa viabilité. Cet instrument de la Compensation des Intérêts s'est avéré fort utile dans les deux dernières décennies du Développement.

b) Rechargement du FAD :

Un autre instrument de secours aussi, consiste à inviter les partenaires dans la création du FAD, à intervenir en cas de difficultés, pour recharger financièrement celui-ci en lui allouant des lignes de crédit supplémentaires, en prolongeant les délais de grâce pour ses dettes exigibles ou en accélérant les règlements des lignes de crédit alloués au FAD, s'ils sont payés avec lenteur et ce pour lui permettre de sortir de toute impasse éventuelle et de survivre dans un contexte qui s'avère difficile, malgré sa ferme volonté de réussir dans l'accomplissement de sa tâche.

D'autres instruments de secours viendront aussi parer aux faiblesses de la gestion au moyen d'une assistance technique plus poussée et dans plusieurs autres domaines, en cas de besoin imminent.

## LES ASPECTS TECHNIQUES :

Nous nous limiterons ici aux aspects techniques concernant le FAD uniquement :

### 1. Les Relations entre FAD et Gouvernement :

Nous avons démontré dans la partie précédente (page 22) l'importance de l'équilibre entre le Gouvernement et la Direction Générale du FAD au sein du Conseil d'Administration. Nous reprenons ici cet aspect pour rappeler l'importance de la clarté et de la simplicité exigées dans l'élaboration des Statuts du FAD. Ceux-ci doivent stipuler dans le détail les objectifs, les conditions requises pour la nomination des Directeurs, des membres du Conseil et leurs responsabilités, la structure du capital, les méthodes comptables et de censure, les politiques financières et d'investissement, ainsi que divers aspects se rattachant aux liens avec le Gouvernement (participation financière et autres mesures d'appui ou de secours), à l'administration d'autres fonds (de contrepartie), à la conclusion d'accords de prêt à l'Etranger et à la garantie de crédits fournisseurs ou autres accordés aux Entreprises à restructurer ou à privatiser. Cette clarté facilitera énormément la tâche du Conseil d'Administration du FAD, éliminera toute équivoque dans l'exécution des politiques de financement et évitera toute interférence gouvernementale non justifiée dans la Direction de celui-ci.

### 2. Rôle de Garantie du FAD :

Nous avons déjà fait allusion dans le tableau de la quantification des besoins financiers du FAD (page 9), à l'éventuelle garantie de ce dernier, des crédits fournisseurs qui seraient octroyés à certaines entreprises diagnostiquées (telles que Rosema et Rechappage des pneus). Ainsi, estimons-nous qu'au départ et avant de créer sa crédibilité, il sera fort difficile de faire accepter la garantie du FAD par les Fournisseurs Etrangers. Toutefois pour des Entreprises à bonne rentabilité et avec l'appui du Fournisseur, le FAD pourra commencer à offrir ce service en prenant un risque bien calculé dans chaque cas concret.

3. La Sélection des Entreprises à financer :

a) Identification : Comme il a été démontré, le rôle du FAD dans ses premières années se limitera à la restructuration des entreprises diagnostiquées, déclarées viables. Ce choix des priorités sera le fruit d'une étude de faisabilité préparée pour chaque entreprise et présentée au premier Conseil d'Administration du FAD. Une rentabilité de 15 % au moins devra être démontrée pour chaque projet et les délais de remboursement seront fixés d'après les pronostics de son plan de trésorerie et sa capacité de rembourser ses dettes. Le maintien des ratios d'usage et le suivi resteront la principale garantie du FAD. Il importera certainement d'étudier à cet égard les textes de lois et la procédure concernant l'hypothèque du "Fonds de Commerce" et des "Biens Réels" et d'amender certaines lois et réglementations pour renforcer ce mécanisme.

b) Surveillance et Contrôle à Postérieur (Monitoring)

Il est d'usage, dans les Banques de Développement, de confier ce rôle à un autre département que celui, qui a identifié et recommandé le projet, vu que ce dernier département ne pourra pas déceler dans sa surveillance, ses propres erreurs. Dans le cas du FAD, il est recommandable que ce double rôle de la surveillance de la restructuration ou de la privatisation et le contrôle à postérieur, soit accompli par une commission formée de deux cadres, présidée par un membre du Conseil d'Administration du FAD et ce faute de personnel suffisant.

c) Supervision et Evaluation :

Une unité multi-disciplinaire composée du chef comptable et de l'ingénieur électro-mécanicien du FAD avec le directeur financier de l'entreprise reprendront trimestriellement toutes les données de base du contrat de prêt pour établir un rapport circonstancié de supervision et d'évaluation de

l'Entreprise (ou du projet) à être soumis au Conseil d'Administration du FAD, muni des recommandations de son Directeur Général et de son Président. Le Contentieux du FAD aura éventuellement à se prononcer sur le suivi de l'aspect légal du prêt ou du gage.

4. Le Taux des Intérêts Débiteurs appliqué par le FAD :

Des renseignements recueillis, il s'est avéré que le taux d'intérêt pratique en NSTP par la BNSTP pour les prêts à caractère commercial est de 24 %. Par contre, les intérêts payés sur les dépôts à terme s'élèvent à 10 %, 12 % et 14 % pour les dépôts à 90 jours, 180 jours et un an consécutivement. Les facteurs déterminant la fixation de ce taux d'intérêt-débiteur fort élevé sont l'inflation (taux actuel 20 %), le taux de rendement élevé des transactions commerciales, la rareté des capitaux et l'offre et la demande de la monnaie. Ce taux débiteur élevé est utilisé comme instrument servant à réduire la demande et à générer de l'Épargne pour le Développement. Des bonifications sont accordées à l'Habitat, aux projets agricoles et sociaux réduisant souvent ce taux à 19,5 % environ.

Dans le cas du FAD et afin de relancer l'économie, nous avons proposé un taux de 12 % dans les premières années allant à 14 % dans un stage ultérieur (en 1993) et ce vu le caractère spécial de la restructuration et compte tenu de la faible rentabilité des entreprises diagnostiquées dans les premières années de démarrage. Des facteurs déterminant ce taux, autres que ceux ci-haut mentionnés, apparaîtront à la lueur de l'exercice du FAD de ses fonctions et il incombera aux Autorités (Banque Centrale et Ministère des Finances) de modifier ce taux d'après le développement des divers secteurs de l'Economie, aussitôt le rôle du FAD élargi.

Nous tenons à ajouter dans ce contexte que les taux d'intérêt à appliquer aux prêts du secteur agricole et aux crédits à l'exportation sont de toute autre nature et que les facteurs qui les déterminent sont totalement différents. Aussi serait-il

utile, puisqu'ils ne rentrent pas dans les activités du FAD dans ses premières années du moins, qu'ils fassent l'objet d'une étude séparée et approfondie.

5. Les Obligations Sociales :

Comme il a été déjà mentionné, le rôle du FAD est limité dans ses premières années à la restructuration d'un certain nombre d'entreprises viables et à la privatisation de certains autres. De ce fait, les considérations sociales ne rentrent pas, à ce stade, dans le cadre de ses activités et il est du rôle du Conseil d'Administration de veiller à ne pas dépasser les frontières qui séparent les deux sphères précitées. Il suffira au FAD, dans ses premières années, d'inciter à la formation de cadres spécialisés dans l'analyse financière, la comptabilité, l'audit, la gestion, soit en son sein ou dans les entreprises qui forment sa clientèle pour assumer les tâches importantes qui les attendent dans l'identification des projets, dans la préparation des études de faisabilité, dans le suivi et le contrôle à posteriori des opérations et des crédits. Cette formation en elle-même constitue en RSTP un apport fort important et amplement satisfaisant et lui épargnera les dangers du financement des projets sociaux, dans ses premières années du moins.

6. Le Risque de Change :

Il a été constaté dans la dernière décennie que le risque de change a causé de graves pertes à plusieurs Banques de Développement. Dans le cas du FAD où le dollar USA sera sa monnaie principale et vu les fluctuations du marché et la dépréciation de cette monnaie par rapport à d'autres devises fortes qui seraient utilisées dans ses transactions, il incombera à l'Etat de garantir le risque de Change et de prendre en charge les pertes éventuelles. Ceci, tout en aidant le FAD à se constituer, au fil des années, une réserve de diverses devises rares (panier) pour éviter le risque de change et neutraliser les effets négatifs des disparités.

ASPECTS ADMINISTRATIFS :

Comme il a été relevé dans les pages précédentes, pour le FAD, l'an 1989 sera l'année de "Montage". En parlant de la nécessité de la "Création Immédiate" de ce Fonds, nous avons proposé (voir page 13) la création d'un Bureau Provisoire au sein du Ministère des Finances, composé d'un Expert Expatrié et d'un Comptable expérimenté, pour procéder de suite à l'élaboration d'une stratégie cohérente qui entreprendrait toutes les mesures légales et administratives nécessaires à cette création. Ce bureau agira en collaboration avec les Autorités Responsables au sein du Gouvernement, en vue de recruter le Personnel du Fonds, de choisir le local, de préparer les registres et les imprimés, de former une cellule de travail avec le Directeur de chaque entreprise pour établir le dossier de celle-ci et plusieurs autres tâches qu'il lui incombera de remplir.

Une fois le personnel du FAD (Directeur et cadres) choisi avec des connaissances et aptitudes bien définies auprès d'une assez longue expérience, le Bureau Provisoire surveillera de très près le recyclage de ces éléments et s'assurera, étape par étape, de l'efficacité de l'entraînement pratique (au sein de la BAD ou autres) octroyé à chacun d'eux.

Entretemps, le Bureau Provisoire aura à préparer tous les dossiers (mis à jour) des Entreprises et soumettra avec le Directeur Général du FAD ses recommandations (Tableau de Bord), pour s'acquitter de ses responsabilités aussitôt le FAD créé et son Conseil d'Administration saisi.

L'Effectif du FAD sera composé au départ comme suit :

FAD -- DESCRIPTION DE POSTES

	CAPITAL EFFECTIF	EXPERIENCE
1989 FONDS D'APPUI	US \$ 150.000	9
	1 Directeur (Financier/ Economiste)	6 ans
	1 Ingénieur (Electro-Méc.)	6 ans
	3 Cadres (Finan- cier/Comptab.)	5 ans
	3 Employés (teneur de livres)	5 ans
	1 Secrétaire	

---

DESCRIPTION

- 1 Expert expatrié / Consultant pour 1 an (Expérience gestion/  
Fonds de développement).
- 1 Directeur: Economiste Financier Gestionnaire ayant une  
expérience éprouvée d'au moins 6 ans en évaluation  
de Projets, en assistance aux PME et en gestion du  
suivi des dossiers financiers. CONNAISSANCE DES  
DEUX LANGUES (ANGLAISE ET FRANÇAISE). Sera  
responsable de la Gestion Technique et  
Administrative du Fonds.
- 1 Ingénieur Electro Mécanicien ayant une expérience d'au moins 6  
ans en machines-outils, en évaluation de Projets  
PME et en selection des Offres et Adjudications.  
Tâche: Sera responsable du réceptionnement de  
l'équipement et du suivi du Montage.  
Connaissant le français ou l'anglais.
- 3 Cadres dont 2 diplômés universitaires en Commerce et Gestion et  
le troisième en comptabilité, chacun avec une  
expérience éprouvée de 5 ans au moins  
(Connaissance du français ou de l'anglais).  
Tâche: Seront responsables vis-à-vis de la  
Direction de l'étude et la tenue des Dossiers et  
des Livres Comptables.
- 3 employés teneurs de livres, diplômés, avec 5 ans au moins  
d'expérience.  
Tâche: Auront pour tâche de passer toutes les  
écritures comptables sous la Direction des Cadres.

- 1 Secrétaire diplômée, connaissant les langues française et anglaise, avec expérience éprouvée du traitement de textes, télex, téléphone, télécopie, etc.  
Tâche: remplira son rôle vis-à-vis du Directeur et des Cadres.

FAD -- SUGGESTIONS CONCERNANT LA FORMATION

Quant à la formation, elle se fera:

- 1) pendant 6 mois (recyclage)
- + 2) pendant 3 mois (training)

dans une Banque de Développement, de préférence en consultation avec la BAD (chez elle ou à Casablanca / Tunis), avec un programme spécialement conçu pour le Fonds d'Appui, afin de ne pas nous éloigner de notre but initial qui consiste à faire démarrer ce fonds dans le plus bref délai, aussitôt les ressources financières allouées.

Le programme comprendra: le Directeur, l'Ingénieur Electro-Mécanicien et les 3 Cadres Universitaires qui forment l'équipe de travail, et portera sur:

1. Le rôle du Fonds de Développement.
2. L'analyse financière des projets
3. L'évaluation des études de faisabilité.
4. Le choix de l'équipement et la procédure des Adjudications et des achats.
5. Le contrôle du suivi et le contentieux (aspect juridique).
6. Les opérations bancaires qui s'y appliquent.
7. La gestion comptable des opérations et des fonds.
8. La gestion administrative du fonds.
9. Les relations étrangères.
10. Préparation des besoins (Registres, Equipements et Imprimés).

+

Un entraînement pratique «in-field training» dans les services des études et du suivi (à la BAD/SNI/DAKAR

ALGER  
ou CASABLANCA).

CONCLUSIONS :

Cette étude a démontré dans ses diverses parties, l'importance que l'Etat de la RSTP attache à la reprise de l'Economie du Pays par le biais d'une restructuration générale des divers secteurs, notamment l'Agriculture et l'Industrie et ce pour ranimer l'activité économique privée des citoyens qui s'était presque évanouie tout le long des dix années écoulées. L'élan nouveau créé par le Programme d'Adjustement Structurel, déclaré en 1984, fera renaître avec la Privatisation, de nouvelles espérances et incitera l'Initiative Privée à avancer dans les premiers rangs d'une poussée économique générale avec le soutien de l'Etat, régulateur bienveillant de l'économie de Sao-Tomé.

Cette nouvelle stratégie accompagnée d'un encadrement bien conçu réalisera, avec le Programme d'Investissements Publics (PIP) et le Code National des Investissements, la croissance graduelle et le bien-être des citoyens, autant que les efforts communs seront constants et soutenus.

Le FAD - outil classique d'une relance économique après l'Indépendance de chaque pays - constituera, aussitôt créé dans le plus bref délai, l'instrument principal de la Réforme financière et technique d'une gamme de petites et moyennes entreprises industrielles souffrant de la défaillance d'une gestion précaire, de l'apathie du secteur public et de la bureaucratie gouvernementale. La Privatisation de certaines d'entre elles viendra encourager le capital privé à participer dans cette action en fondant de nouvelles affaires et en s'ouvrant sur les projets du secteur industriel, notamment ceux de l'Agri-industrie.

Notre présente étude a porté non seulement sur le caractère prioritaire et urgent de la création du FAD pour mener à bonnes fins la Restructuration et la Privatisation, mais a mis le point aussi sur l'avenir de cet instrument. Comme dans tous les pays nouvellement indépendants, pareil fonds d'appui se transforme, avec le temps, en un Fonds de Développement, puis dans un stade ultérieur, en une Banque de Développement au sens le plus large du terme, pour accomplir toutes les tâches d'une institution bancaire spécialisée. C'est

par le biais de cette futurologie, que nous avons voulu attirer l'attention des Autorités de RSTP sur le caractère indépendant, permanent et continu et le rôle sans cesse ascendant du FAD. C'est à l'Etat qu'il incombera de protéger ce caractère et ce rôle.

Concluons en ajoutant que les ressources naturelles immenses de STP, avec une main-d'oeuvre recyclée et bien orientée, accompagnées d'une aide tangible des Instances Internationales pour le Financement et de l'Etat instaurant un climat d'investissement sain, souple et paisible, peuvent toutes ensemble créer non seulement le Bien-Être des Citoyens Sao-Toméens mais l'abondance aussi.

RECOMMANDATIONS : DECISION POLITIQUE ET CONDITIONS PREALABLES :

La Décision Politique :

Avant d'aborder les recommandations et les conditions préalables à la création du FAD, nous tenons à dire que pour créer un climat sain d'investissement, il est de la plus grande importance, que la Décision Politique soit énoncée d'une façon claire, définitive, irrévocable et sans équivoque. Or, jusqu'ici toutes les déclarations politiques dans le sens de la libéralisation n'ont été codifiées ou légiférées qu'en partie et ce malgré toute la bonne volonté des responsables et la présence de l'élan national qui s'apprête heureux pour agir, mais reste toujours dans l'expectative et non loin du doute. Malgré ceci, l'environnement politique nous semble aujourd'hui des plus favorables à une reprise économique sérieuse et assidue. Une orientation bien conçue pourra mener cette campagne nouvelle, dans le seul but de mobiliser tous les efforts du pays et de mettre toute la machine économique de STP en marche.

Après de la décision politique officiellement déclarée, nous recommandons aussi vivement que soit pris en grande considération :

1. La Priorité que les Autorités doivent accorder à la création du FAD, étant l'Instrument de base du Développement.
2. L'Urgence requise dans les divers étapes de cette création pour les raisons précitées dans cette étude.
3. Le Maintien de la Nature du FAD en tant qu'institution de développement pour ne pas le dévier de son rôle initial en le chargeant d'autres tâches à caractère social, agricole ou autres.
4. L'Evolution Future du FAD en l'encadrant toujours de toutes les possibilités et moyens pour devenir une Banque de Développement.
5. Une Table Ronde dans le plus bref délai pour inviter les Partenaires à participer au Capital du FAD et lui allouer les lignes de crédits nécessaires.

Les Conditions Préalables :

Mais tout en invitant les Partenaires à la Souscription au Capital du FAD, certaines conditions préalables doivent être remplies :

a) Par l'Etat :

1. Le Problème de la dette des Entreprises à restructurer doit être résolu pour procéder, après nettoyage, à la restructuration sur des bases saines et solides. Un travail intensif doit être entrepris de suite, pour compenser les dettes croisées des dites entreprises et régler par un fonds de compensation, le solde dû à chacune d'elles.\*
2. Préparer le terrain au marché libre des devises, en instaurant le système des enchères (auction system) comme première étape pour financer les besoins de la privatisation.
3. Promulgation des Lois ou Décrets nécessaires à la création du Secteur Privé, du FAD et des Entreprises privatisées ou amendement des textes de loi en vigueur (voir aspects juridiques page 20) et ce en vue de formuler la Volonté de l'Etat sans équivoque, en ce qui concerne la distribution des terres, le capital privé, les droits acquis etc...
4. Restructurer le Système Bancaire en séparant la Banque Centrale de la Banque Commerciale et en renforçant ce dernier pour répondre aux besoins nouveaux du Secteur Privé naissant et pour agir de concert avec le FAD. Une harmonisation des taux d'intérêt doit être étudiée à ce propos pour réaliser le "Take-off" de l'économie.
5. Tracer une nouvelle Politique des Prix et Salaires pour affronter les effets de la libéralisation du Marché dans les prochaines années, tout en neutralisant les pressions inflationnistes qui peuvent se multiplier si la capacité d'absorption du marché s'avère insuffisante et la productivité négative.

b) Par les Coordinateurs du Projet :

1. Création immédiate du Bureau Provisoire et des Cellules de Sélection : Nous avons démontré (dans les pages 17 et 18) l'importance de cette urgence et les diverses tâches à accomplir en 1989.

---

\* Les chiffres les plus récents datent de 1985 et ne sont pas inclus dans ce rapport.

2. Quantification Précise des Besoins de Financement des Entreprises et les plans définitifs de financement dans chaque cas (d'ici fin Mars 1989).
3. Recensement des Fonds de Contrepartie pour juger de l'opportunité de leur adjonction au FAD sans toutefois l'affaiblir ou le dévier de son rôle d'instrument de développement (d'ici 3 mois).
4. Elaboration de la Stratégie Financière du FAD après étude de divers scénarios (voir page 27) et ce à la lueur des diverses données ci-dessus ou d'autres considérations politiques ou économiques (d'ici fin Avril 1989).
5. Choix des Partenaires, tout en étudiant les conséquences futures de l'endettement (lignes de crédit à rembourser comme dans le cas des Institutions Internationales ou éventuellement "à fond perdu", en cas de non remboursement, comme dans celui des Caisses de Coopération etc...). Invitations à lancer en Février 1989 pour réunion des souscripteurs et donateurs. en Mai 1989.
6. Elaboration du projet des Statuts du FAD et ce à la lueur de ce qui précède et d'après l'énoncé du texte de loi qui le crée. Projet à être soumis au premier Conseil d'Administration pour être ratifié et promulgué.
7. Nomination de suite des Experts (par le PNUD, pour le Bureau Provisoire et pour une assistance technique dans la première année du FAD, auprès de son Directeur Général).
8. Nomination immédiate des Cadres et Training (voir aspects administratifs pages 33, 34 et 35) tout en observant strictement les qualifications requises de chaque élément.

Concluons en ajoutant que la conception du FAD comme démontrée dans cette étude par son auteur, repose principalement sur une approche pratique et pragmatique surtout et qu'il conviendra de la réaliser dans son ensemble, dans un climat favorable, en 1989, pour entamer les responsabilités de la restructuration et la privatisation à partir de 1990, avec sincérité et force.

ENTREPRISES ETUDIEES PAR LE PROJET PNUD/ONUDI DP/STP/88/003

PUBLIQUES

1. EMAVE
2. ROSEMA
3. EMCERA I et II
4. EMAG
5. EMAE
6. CONSTRUTORA
7. ECOMIN & ECOMEX
8. ENCO
9. COMPENSADORA
10. TRANSCOL - TERRESTRE

PRIVEES

11. BOULANGERIES
12. SCIERIES
13. RECHAPPAGE DE PNEUS

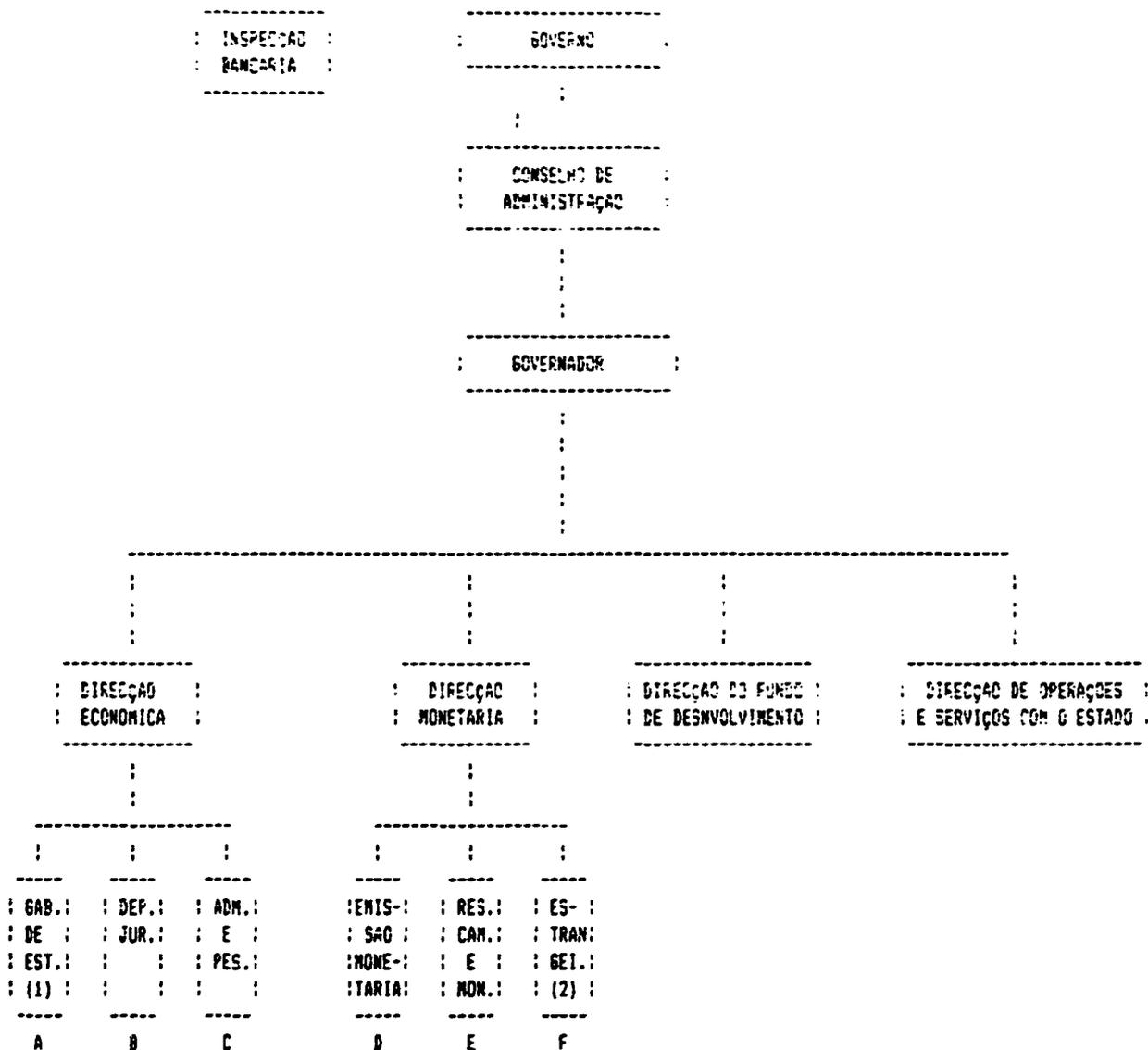
FUNDS DE CONTRAPARTIDA

ORIGEM	SALDO
FAD	151.972.549,80
IDA 1825/STP	37.484.500,00
IDA/A - 29/STP	37.487.500,00
IDA/1590/STP	104.910.297,20
IDA/1590/STP	207.095.850,00
PPF - Créditos No. P3140STP P3141STP	57.854.542,50
FUNDUS SPECIAL OPEC	42.187.200,00
FUNDUS SPECIAL OPEC	38.980.300,00

Dados Seccos de Crédito e Posicoes

Do BNSTP

Feito aos 15|12|988



A - GABINETE DE ESTUDOS

(1) DE ANÁLISE E ESTATÍSTICAS DA BALANÇA DE PAGAMENTO

B - DEPARTAMENTO JURIDICO

C - ADMINISTRAÇÃO E PESSOAL

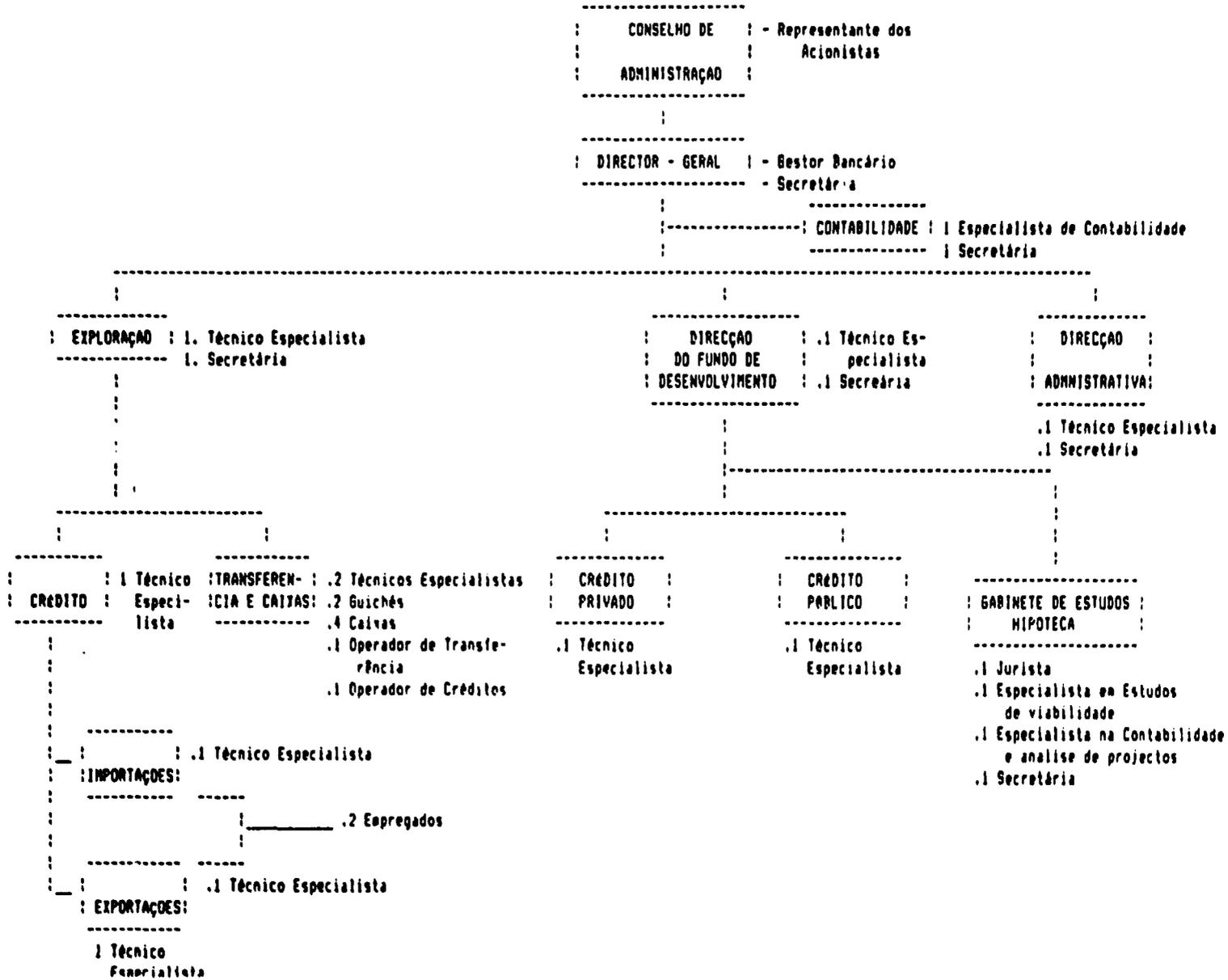
D - EMISSÃO MONETARIA

E - RESERVAS CAMBIAIS E MONETARIAS

F - ESTRANGEIRO

(2) AUTORIZAÇÕES DE TRANSAÇÕES COM O ESTRANGEIRO

CONTROLAR E VELAR PELO VALOR DA DOBÇA NO MERCADO INTERNACIONAL



QUADRO 5.1

Situacao Monetaria  
Evolucao - I Semestre 1987/88

(Mil Dobras)

Rubricas	1987	1988
1. Massa Monetaria	1819234,8	1816711,2
Circulacao Monetaria	388043,1	394355,9
Deposito a Ordem	1283962	1275359
Deposito a Prazo	147229,7	146996,3

Fontes: Direccao de Tesouraria - BNSTP  
Quadros 3.1 b) e 3.2 b)

SITUACAO ECONOMICA DO BNSTP

1987

	<u>DEVE</u>	<u>HAYER</u>
SEDE	65.803.740,39	98.343,68
PRINCIPE	1.512.206,50	2.041.965,60

QUADRO 3.1 a)

Deposito a Orden - Crédito no Período

Evolucao - I Semestre 1987/88

(Mil Dobras)

Rubricas	Crédito	
	1987	1988
TOTAL	1819671,8	12676194,0
Estado	213670,9	344165,7
Empresas Publicas	850942,3	1107052,2
Privadas	755058,6	1224976,1

Fontes: Direccao de Creditos e Posicoes - BNSTP  
Direccao de Contabilidade - BNSTP  
Caixa Popular

QUADRO 3.1 b)

Deposito a Orden - Saldo no Período

Evolucao - I Semestre 1987/88

(Mil Dobras)

Rubricas	1987	1988
Saldo (1+2-3)	1283962,1	1275359,5
1. Saldo no Inicio	1256993,0	1311367,9
2. Oper. a Crédito	755054,6	1204976,0
3. Oper. a Débito	728085,5	1240984,4

Fontes: Direccao de Creditos e Posicoes - BNSTP  
Direccao de Contabilidade - BNSTP  
Caixa Popular

Quadro I

Creditos Concedidos Por Setores

Situação Consolidada - BNSF/CAIXA POPULAR

Setores \ Anos	1987						1988/Março						1988/Junho						Unid. Rebas	
	Cred. Conc.	Cred. Reemb.	Cred. Liquid.	Cred. Conc.	Cred. Reemb.	Cred. Liquid.	Cred. Conc.	Cred. Reemb.	Cred. Liquid.	Cred. Conc.	Cred. Reemb.	Cred. Liquid.	Cred. Conc.	Cred. Reemb.	Cred. Liquid.					
I - T O T A L	3.918.297,02	3.074.747,18	843.552,65	2.446.549,56	992.453,46	1.444.104,72	456.849,16	59.078,05	397.762,12	878.443,01	227.817,59	550.629,48								
II - Sector Comercial	640.312,62	372.605,97	227.706,64	301.653,54	307.419,23	(8.565,69)	73.624,74	16.839,31	56.585,43	148.672,87	159.066,22	(16.327,34)								
I.1. Apoio Operacao	20.943,09	16.533,65	4.410,44	13.449,00	1.776,30	11.669,30	31.312,00	1.250,00	30.072,00	84.743,78	31.894,50	52.849,78								
I.2. Apoio Operacao	483.572,87	265.678,90	217.873,97	291.858,06	254.519,55	(12.651,69)	25.075,40	9.481,43	15.393,97	46.372,75	116.037,19	(75.644,41)								
I.3. Outros	95.795,06	90.373,62	5.422,23	49.754,48	53.130,18	(7.465,50)	17.607,34	5.907,88	11.699,46	23.354,31	11.048,53	12.287,82								
III - Sector Produtivo	254.384,11	37.707,69	216.776,42	196.509,34	27.637,50	169.551,81	41.607,38	7.723,79	33.881,99	176.469,36	18.754,59	151.643,97								
2.1. Sub-sect. Agrícola	172.675,83	11.705,76	160.979,07	190.121,49	3.478,92	186.647,37	40.623,71	1.406,33	39.217,38	148.454,80	17.503,00	131.153,00								
2.2. Sub-sect. Ind. Vest.	63.339,28	2.704,00	61.155,28	0,00	4.410,33	(4.410,33)	0,00	500,00	(500,00)	0,00	0,00	0,00								
2.3. Sub-sect. Pesca	18.449,01	23.797,93	(5.328,92)	6.467,85	19.149,23	(12.689,10)	3.183,67	5.619,46	(4.433,79)	1.743,68	1.232,75	499,89								
IV - Sector Transportes	388,62	388,62	0,00	290,68	0,00	290,68	194,84	1.076,85	(887,81)	291,73	2.727,09	(2.435,36)								
V - Sector de Habitacao	59.104,48	23.534,89	35.569,58	43.547,00	72.611,92	26.939,99	16.813,20	3.356,69	13.457,11	27.737,90	5.589,69	22.188,21								
VI - Sector Publico Adm.	3.063.799,00	2.646.519,00	343.480,00	1.993.000,00	633.300,00	1.281.700,00	324.820,00	30.100,00	294.720,00	531.326,00	41.740,00	489.569,00								
3.1. Treinamento Publico	3.063.799,00	199.500,00	2.864.499,00	1.993.000,00	21.400,00	1.883.680,00	324.820,00	30.100,00	294.720,00	531.326,00	41.740,00	489.569,00								
3.2. Organ. Adm./Manag.	0,00	2.441.019,00	(12.441.019,00)	0,00	601.900,00	(601.900,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00								

Fonte: Gabinete Técnico - BNSF

17/11/88