



**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)

18936

Distr. RESTREINTE

DP/ID/SER.A/1455  
25 mars 1991  
Original : FRANCAIS

23P

RENFORCEMENT DU DEVELOPPEMENT ET DE LA PROMOTION INDUSTRIELLE

DP/DJI/86/014

DJIBOUTI

Rapport technique : Privatisation de la SEET et de la LDJ\*

établi pour le Gouvernement de Djibouti  
par l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel,  
agent d'exécution du Programme des Nations Unies pour le développement

Basé sur le travail de M. Mohamed Djaroud

Fonctionnaire chargé de l'appui : M. Djamal-Eddine Ghozali,  
Service des études de faisabilité

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel  
Vienne

---

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

## S O M M A I R E

	PAGE
- 1 Conclusions	3
- 2 Rapport de mission	5
"perception des objectifs immédiats du Ministère de l'Industrie " qui va justifier notre proposition de démarche.	
" Principes à la base du cahier de charge et politique de sa formulation"	
" Cahier de charge " découlant des considérations évoquées.	
- 3 Note de conseil pour l'évaluation des actifs éventuellement	11
- 4 Esquisse de ce que peut être le contrat de vente."	12
- 5 Annexe SEET ( Annexe 1 )	16
- 6 Annexe LDJ ( Annexe 2 )	21
- 7 Déroulement et timing de la mission. ( Annexe 3 )	26

### Conclusions importantes

Contrairement à ce que peut être un cahier de charge pour le lancement d'un projet industriel où les spécifications techniques sont impératives, le choix du process, les types d'équipement, le dimensionnement etc., le terme de "cahier de charge" appliqué à ce projet de vente de ces deux entreprises, est quelque peu inapproprié.

Il l'est d'autant plus qu'il se situe dans un environnement où il n'y a aucune transparence de la gestion et de ses résultats.

En effet dans un autre environnement industrialisé et où l'information économique existe, un "cahier de charge" indiquant les conditions de vente, peut suffire, les acheteurs potentiels pouvant se permettre de porter un jugement de valeur sans même visiter les installations.

Dans le cas qui nous intéresse, cette façon de faire n'aura à notre avis aucune chance d'aboutir; d'autant plus que des investisseurs ont déjà été échaudés par les tentatives qu'ils ont déjà faites et qui sont restées sans réponse.

Le document préparé par les services du Ministère et intitulé "projet de cahier de charge" et qui à notre avis est prématuré et risque de n'avoir aucun impact, a renforcé notre façon de voir les choses, façon qui consiste essentiellement à nouer un dialogue conséquent et surtout continu jusqu'à la finalisation de l'affaire.

Nos différentes réunions avec les Responsables en place nous laissent supposer que notre point de vue est tout à fait partagé.

Suite à cela, deux dossiers simples ont été laissés aux Services concernés pour tirage et envoi à travers le circuit défini (chambre de commerce, professionnels de la branche, Ambassades, etc...)

-Un concernant la SEET contenant

. une lettre communicative à faire signer par qui de droit, accompagnée par une fiche technique et les résultats du dernier diagnostic fait par l'ONUDI,

. une demande de devis accompagnée de la fiche technique à transmettre aux journaux spécialisés pour annonce publicitaire.

- un dossier identique relatif à la LDJ

Les contacts ont été pris( Chambre de Commerce ,  
l'hebdomadaire La Nation..) pour disposer des listes de tous les  
destinataires possibles en plus des circuits diplomatiques

Cette liste sera portée sur un support de suivi que nous  
avons laissé au secrétariat mentionnant le nom ,la date d'envoi  
le numéro d'envoi , réponse etc... afin de faire un bon suivi des  
correspondances.

## RAPPORT DE MISSION

### 1. Perception des objectifs du Ministère de l'Industrie

D'après notre perception de l'historique de ces deux entreprises, des différentes étapes qu'elles ont connues, de leur situation actuelle de sous performance structurelle qui risque de durer, le Gouvernement de La République de Djibouti a instruit le Ministère de l'Industrie de se dégager de la gestion de ces deux entreprises et ce en les mettant en vente aux investisseurs potentiels, dans le cadre des lois du Pays et de sa politique de privatisation.

Les audits techniques, financiers et organisationnels qui ont été faits jusqu'à maintenant ont fait mention

- d'une non fiabilité des équipements qui se dégradent de plus en plus, lors de la gestion quotidienne (maintenance, problème de pièces de rechange, de circuits administratifs etc...), ou non fiabilité due déjà à des problèmes d'engineering de départ pour ce qui est de la Laiterie.

-d'un déséquilibre financier grave dans la mesure où les dettes à LMT dépassent de loin les capitaux propres (ratio d'autonomie financière supérieur à 8 pour ce qui est de la SEET) que les fonds de roulement sont négatifs depuis plusieurs années (cas de la LDJ).

-Enfin d'une organisation très peu adaptée en terme de système de procédures et circuits d'information, d'effectifs et de qualification.

Les actions de réhabilitation proposées suite à ces diagnostics laissent entrevoir des nécessités d'investissements importants qui risquent d'allourdir le budget de l'Etat, et surtout ne constitueront pas nécessairement une garantie de reprise et de maîtrise des activités, si l'aspect organisationnel et humain reste ce qu'il est.

## **2. Principes à la base du cahier de charge . Politique de formulation .**

### **Position du problème**

Une proposition de vente doit en principe être bâtie autour d'une valeur plus ou moins quantifiée , même si cette valeur sert uniquement de repère interne aux services du Ministère .

Or les diagnostics faits ne sont pas arrivés jusqu'à l'évaluation des deux entreprises ; d'autre part une telle évaluation risque d'être tronquée dans la mesure où les écritures comptables ne sont pas toujours disponibles. Elle risque aussi de prendre un certain de temps ce qui serait quelque peu en contradiction avec l'urgence que souhaitent les Autorités .

Emettre un cahier de charge sans une telle valeur de repère va probablement déconcerter les investisseurs potentiels.

D'autre part aucun investisseur à notre avis n'avancerait dès le départ un chiffre significatif , sans qu'il y ait un diagnostic de sa part sur tous les aspects, notamment sur le devenir de la nappe d'eau pour ce qui est de la SEET , sur l'état des équipements , le devenir de l'organisation et des effectifs le problème des dettes de ces entreprises , l'état du marché et de la concurrence etc...

Si jamais un investisseur n'émet une proposition chiffrée , elle ne pourra être qu'aléatoire et probablement la plus basse possible ; les services concernés du Ministère n'auront également aucune norme pour juger.

Ces considérations nous amènent à formuler un cahier de charge de telle sorte que :

- l'appel d'offre doit être considéré comme première étape amorçant la négociation et ne doit présenter aucun élément de blocage.

-Il doit rester ouvert à toute proposition et ne rien formuler de rigide pour éviter tout blocage.

- Permettre un audit complet à l'investisseur sur site dans la plus grande transparence ( audit aux frais de l'investisseur bien sûr).

- Donner à l'investisseur, afin de lui faciliter sa connaissance et gagner du temps , un aperçu des résultats des audits déjà effectués après adaptation si nécessaire . Ce serait une façon d'optimiser les travaux de consulting déjà faits

- Eviter cependant les aventuristes et exiger une identification sérieuse du partenaire ; faire payer éventuellement le retrait du cahier de charge .

- Faire l'objet d'une large diffusion surtout au niveau des professionnels de la branche .

- Mettre à profit les circuits commerciaux (Chambres de commerce ,groupements , syndicats etc...) ainsi que les circuits diplomatiques (Ambassades de la République de Djibouti dans les différents pays , et Ambassades et Consulats des autres pays à Djibouti, Organisations régionales) , les services de l'ONUDI etc...

- Faire l'objet d'annonces publicitaires dans les organes nationaux

- Si le budget le permet faire la même publicité dans les journaux spécialisés ( Expansion , Usine nouvelle ,quotidiens de certains pays ...)

- Traduire le cahier de charge en arabe et en anglais afin de toucher les pays arabes et anglophones.

- Commencer dès à présent à évaluer un tant soit peu les actifs des entreprises de façon à avoir au moins une idée lorsque une offre chiffrée sera avancée.

(voir méthodologie proposée )



### 3 . Cahier de charge

Nous distinguerons 2 cas :

1° cas :

consultation sur adresses : (sociétés de professionnels de la branche concernée, organismes de relais spécialisés tels que les ambassades, les chambres de commerce etc...) et c'est ce cas qu'il faudra à notre avis privilégier; dans ce cas un dossier comportant un minimum d'information (fiche technique plus audit) serait diffusé avec une lettre d'accompagnement voulant transmettre un message, du style suivant :

Messieurs,

Dans le cadre de sa politique d'encouragement de l'Investissement privé et de sa politique de privatisation, le Gouvernement de la République de Djibouti met en vente l'entreprise suivante:

la SEET Société d'Exploitation des Eaux de Tadjoura ( voir fiche technique ci- jointe )

Une annexe technico-économique est jointe à cet appel d'offre et donne quelques premiers éléments de cette entreprise.

Cette entreprise dont le potentiel est certain a essentiellement souffert d'un manque de maîtrise de gestion due à une qualification malheureusement encore insuffisante .

Le GOUVERNEMENT ne veut figer pour le moment aucune formule de privatisation qui peut aller de la vente de l'entreprise à 100% , à une possibilité d'association avec le privé national ou toute autre forme .

Lors des négociations tous ces aspects seront examinés dans le cadre des intérêts mutuels du Gouvernement Djiboutien et du partenaire.

L'acquéreur potentiel peut procéder à un diagnostic et à des visites ; toutes les informations nécessaires lui seront fournies.

Après avoir pris connaissance de tous les éléments lui permettant une prise de décision, l'acquéreur potentiel sera prié de notifier une déclaration d'intention de soumissionner auprès du Ministère de l'Industrie et du Développement industriel de la République de Djibouti, afin de permettre un meilleur suivi de l'opération.

.../...

L'offre de l'acquéreur devra parvenir sous double enveloppe, la deuxième fermée portant la mention " projet de privatisation " à ne pas ouvrir. Ce qui permettra aux Autorités concernées de garantir une saine compétition

Une date sera fixée pour procéder par une commission habilitée à l'ouverture des plis.

L'offre devra parvenir 45 jours après la prise de connaissance totale des éléments de prise de décisions et notamment la visite , et la déclaration d'intention de soumissionner.

La validité de l'offre faite par l'acquéreur est de 2 mois , durée pendant laquelle l'acquéreur ne pourra pas modifier les termes de sa proposition .

Enfin l'acquéreur indiquera les justificatifs de son offre et notamment la méthode détaillée d'évaluation adoptée.

Tout en restant à votre disposition pour toute information et/ou action à promouvoir, nous vous remercions pour l'intérêt que vous portez à cette opération ,et vous prions d'agréer Messieurs, nos salutations distinguées.

Le Ministre de L'Industrie  
et du Développement industriel.

2<sup>em</sup> cas : consultation par voie de presse.

La consultation par voie de presse est surtout intéressante au plan national. Cependant quelques journaux spécialisés européens, africains et arabes, pourraient être retenus si les prix ne sont pas prohibitifs.

Une demande de devis peut être formulée de la façon suivante

Objet : Annonce publicitaire.

Messieurs,

Nous souhaitons insérer dans votre journal, la fiche technique ci-jointe.

Nous vous prions de bien vouloir nous faire un devis et nous indiquer les modalités pratiques.

Veillez agréer, Messieurs, nos salutations distinguées.

Le Ministre de l'Industrie et  
du Développement Industriel

## Méthodologie d'évaluation

Vue l'urgence affichée par les Autorités, ainsi que la difficulté probable de disposer de tous les éléments comptables nécessaires à un travail en profondeur, il faudra se contenter d'une méthode simple, d'évaluation des actifs nets des deux entreprises.

Cependant cette méthode n'a de sens que si elle est précédée par un travail d'assainissement des écritures :

Assainissement d'ordre comptable déjà. Il visera le contrôle systématique de tous les comptes patrimoniaux en tenant compte de la réalité du terrain, donc expurgé de tous les enregistrements sans valeur comptable réelle.

Les investissements feront l'objet d'une correction comptable rendant compatible l'expression physique des biens par rapport à leur image comptable ; donc éliminer les enregistrements d'investissement pour les investissements qui n'existent plus dans l'entreprise, ou qui sont totalement hors d'usage, et procéder à la comptabilisation de ceux qui existent et qui ne figurent pas dans les comptes.

Cet état de fait peut arriver pour une multitude de raisons tout le long de la vie d'une entreprise.

Des corrections d'ordre économique également de certains investissements pourront être faites notamment leur réévaluation des immobilisations corporelles amortissables, suite à des différentes dépréciations monétaires, ou à des amortissements non représentatifs où l'équipement considéré comme amorti comptablement peut assurer encore une longue période d'exploitation.

Les stocks morts et tout à fait inutilisables et invendables et correspondant donc à des actifs fictifs devront être annulés des comptes

De même pour les créances qui seront considérées comme tout à fait irrécupérables, et pour lesquelles des provisions seront constituées.

Elements du contrat de vente

Sommaire:

- 1 objet du contrat
- 2 mode de passation ; législation applicable
- 3 documents contractuels
- 4 transfert de propriété
- 5 garanties
- 6 cautionnement
- 7 montant de la vente
- 8 modalité de paiement
- 9 domiciliation bancaire
- 10 responsabilité , assurances
- 11 force majeure
- 12 propriété et usage des documents techniques
- 13 impots droits et taxes
- 14 langue de travail
- 15 notification
- 16 entrée en vigueur

Entre :

Le Ministère de l'Industrie de la REPUBLIQUE DE DJIBOUTI  
représenté par.....  
ayant tous pouvoirs à l'effet du présent contrat

d'une part

et,

Le promoteur investisseur .....  
sis à .....  
représenté par Monsieur .....  
ayant tous pouvoirs à l'effet de ce contrat

d'autre part,

a été conclu ce qui suit:

**Article 1 : objet du contrat**

le présent contrat a pour objet la vente de l'entreprise.....par son propriétaire actuel le..... à l'acheteur.....

**Article 2 : mode de passation et législation applicable**

Le présent contrat est régi par la législation djiboutienne en vigueur

**Article 3 : documents contractuels**

**3.1 les documents contractuels sont**

- le présent contrat

-

-

**3.2 En cas de contradiction , d'incompatibilité ,ou de divergence entre les dispositions du présent contrat et les clauses des différents documents contractuels , les clauses du contrat prévaudront**

**Article 4: transfert de propriété**

l'entreprise objet de ce contrat deviendra propriété de l'acheteur dès que .....

**Article 5 : garanties**

Le vendeur garantit que les éléments constitutifs de l'entreprise vendue sont ceux arrêtés lors ..... et qu'aucun autre aspect préjudiciable à l'acheteur n'a été omis

L'acheteur garantit qu'il a pris connaissance de tous les éléments tant techniques ,financiers ,économiques et humains et qu'il a pris sa décision en toute connaissance de cause.

**Article 6 : cautionnement**

l'acheteur est tenu de fournir dès la signature du contrat une caution ..... Cette caution sera libérée dès le dernier paiement effectué

**Article 7 : montant de la vente**

**Article 8 : modalité de paiement**

**Article 9 : domiciliation bancaire**

**Article 10 : responsabilité , assurances**

L'acheteur assume toute les responsabilités jusqu'à incombant au vendeur , dès la signature de ce contrat ; il se soumettra d'autre part aux lois internes spécifiques à ce domaine.

D'autre part il fera de son affaire , toutes les exigences en matière d'assurance , et pour lesquelles le vendeur sera totalement délié.

**Article 11 : force majeure**

11.1 on entend par force majeure , tout acte ou événement imprévisible, irrésistible et indépendant de la volonté des deux parties.

11.2 au cas où surviendrait un événement considéré comme cas de force majeure les obligations affectées seront momentanément prorogées sans qu'il y ait une pénalité quelconque .

11.3 la partie qui invoque le cas de force majeure devra aussitôt après sa survenance adresser une notification à son partenaire .....

**Article 12 : propriété et usage des documents**

**Article 13 Impôts, droits et taxes**

L'acheteur sera redevable de tous impôts ,droits et taxes jusqu'à supportées par le vendeur, dans le cadre de gestion de l'entreprise achetée , et du transfert de propriété .

**Article 12 ; langue de travail**

la langue de travail sera .....

**Article 13 : Notification**

Toute notification officielle devra être effectuée par courrier recommandé avec accusé de réception et adressée aux adresses suivantes:.....

**Article 14 : Entrée en vigueur du contrat.**

Le contrat entrera en vigueur et prendra ses pleins effets dès la signature .....



ANNEXE 1 - La SEET

MINISTRE DE L'INDUSTRIE  
ET DU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

BO 175 - ☎ 35 03 40 - 35 29 51

REPUBLIQUE DE DJIBOUTI

Unité - Egalité - Paix

وزارة الصناعة

والتجارة الصناعية

ص.ب ١٧٥

تلفون ٣٥٠٣٤٠ - ٣٥٢٨٥١

Djibouti, le .....

**LE MINISTRE**

Messieurs,

Dans le cadre de sa politique d'encouragement de l'investissement privé et de sa politique de privatisation, le Gouvernement de la République de Djibouti met en vente l'entreprise suivante:

la SEET Société d'Exploitation des Eaux de Tadjoura ( voir fiche technique ci-jointe )

Une annexe technico-économique est jointe à cet appel d'offre et donne quelques premiers éléments de cette entreprise.

Cette entreprise dont le potentiel est certain a essentiellement souffert d'un manque de maîtrise de gestion dûe à une qualification malheureusement encore insuffisante .

Le GOUVERNEMENT ne veut figer pour le moment aucune formule de privatisation qui peut aller de la vente de l'entreprise à 100% , à une possibilité d'association avec le privé national ou toute autre forme .

Lors des négociations tous ces aspects seront examinés dans le cadre des intérêts mutuels du Gouvernement Djiboutien et du partenaire.

L'acquéreur potentiel peut procéder à un diagnostic et à des visites ; toutes les informations nécessaires lui seront fournies.

Après avoir pris connaissance de tous les éléments lui permettant une prise de décision, l'acquéreur potentiel sera prié de notifier une déclaration d'intention de soumissionner auprès du Ministère de l'Industrie et du Développement industriel de la République de Djibouti, afin de permettre un meilleur suivi de l'opération.

L'offre de l'acquéreur devra parvenir sous double enveloppe, la deuxième fermée portant la mention " projet de privatisation " à ne pas ouvrir. Ce qui permettra aux Autorités concernées de garantir une saine compétition

Une date sera fixée pour procéder par une commission habilitée à l'ouverture des plis.

L'offre devra parvenir 45 jours après la prise de connaissance totale des éléments de prise de décisions et notamment la visite , et la déclaration d'intention de soumissionner.

La validité de l'offre faite par l'acquéreur est de 2 mois , durée pendant laquelle l'acquéreur ne pourra pas modifier les termes de sa proposition .

Enfin l'acquéreur indiquera les justificatifs de son offre et notamment la méthode détaillée d'évaluation adoptée.

Tout en restant à votre disposition pour toute information et/ou action à promouvoir, nous vous remercions pour l'intérêt que vous portez à cette opération ,et vous prions d'agréer Messieurs, nos salutations distinguées.

Le Ministre de L'Industrie  
et du Développement industriel.

REPUBLIQUE DE DJIBOUTI  
MINISTERE DE L'INDUSTRIE ET DU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Projet privatisation

Mise en vente de la SEET

SOCIETE D'EXPLOITATION DES  
EAUX DE TADJOURAH

---

**Activités** : Eau Minérale de table; bouteilles plastiques de 1,5 l

**Localisation** : Tadjourah. 170 Km de Djibouti

**Propriétaire** : Etat à 95 % , autres 5 %

**Mise en service** : Année 1981

**Effectifs** : 53

**Installations:**

- \* Unité de fabrication de bouteilles
- \* sous-tirage et remplissage
- \* étiquetage
- \* étanchéiter
- \* emballage carton

**Production** : 4 millions de bouteilles par an

**Marché** : Marché local potentiel 7 millions de bouteilles par an. Possibilité d'exportation

**Situation Financière** : Situation déficitaire due à une non maîtrise de gestion

**Situation Potentielle** : Possibilité d'une rentabilité certaine si gestion assainie

---

Pour toute information prière contactez le Ministère de l'Industrie et du Développement Industriel

Adresse : BP 175 DJIBOUTI

TEL: 253 35 01 37; 253 35 03 40

TELEX. 58 42 DJ

MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE  
ET DU DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

ED 175 - 35 03 40 - 35 28 51

REPUBLIQUE DE DJIBOUTI

Unité - Egalité - Progrès

وزارة الصناعة

والتجارة الصناعية

ص.ب ١٧٥

تلفون ٣٥٠٣٤٠ - ٣٥٢٨٥١

Djibouti, le \_\_\_\_\_

LE MINISTRE

Objet : Annonce publicitaire.

Messieurs,

Nous souhaitons insérer dans votre journal, la fiche technique ci-jointe.

Nous vous prions de bien vouloir nous faire un devis et nous indiquer les modalités pratiques.

Veillez agréer, Messieurs, nos salutations distinguées.

Le Ministre de l'Industrie et  
du Développement Industriel

REPUBLIQUE DE DJIBOUTI  
MINISTERE DE L INDUSTRIE ET DU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Projet privatisation

Mise en vente de la SEET

SOCIETE D'EXPLOITATION DES  
EAUX DE TADJOURAH

---

Activités : Eau Minérale de table; bouteilles plastiques  
de 1,5 l

Localisation : Tadjourah. 170 Km de Djibouti

Propriétaire : Etat à 95 % , autres 5 %

Mise en service : Année 1981

Effectifs : 53

Installations:

- \* Unité de fabrication de bouteilles
- \* sous-tirage et remplissage
- \* étiquetage
- \* étanchéiter
- \* emballage carton

Production : 4 millions de bouteilles par an

Marché : Marché local potentiel 7 millions de bouteilles  
par an. Possibilité d'exportation

Situation

Financière : Situation déficitaire due à une non maîtrise  
de gestion

Situation

Potentielle : Possibilité d'une rentabilité certaine si  
gestion assainie

---

Pour toute information prière contactez le Ministère de  
l'Industrie et du Développement Industriel

Adresse : BP 175 DJIBOUTI

TEL: 253 35 01 37; 253 35 03 40

TELEX. 58 42 DJ

MINISTRE DE L'INDUSTRIE  
ET DU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

☎ 175 - ☎ 35 03 40 - 35 28 51

REPUBLIQUE DE DJIBOUTI

Unité - Egalité - Paix

وزارة الصناعة

والتجارة الصناعية

ص.ب ١٧٥

تلفون ٢٥٠٢١٠ - ٢٥٢٨٥١

Djibouti, le .....

**LE MINISTRE**

Messieurs,

Dans le cadre de sa politique d'encouragement de l'investissement privé et de sa politique de privatisation, le Gouvernement de la République de Djibouti met en vente l'entreprise suivante:

la LDJ laiterie de Djibouti ( voir fiche technique ci jointe )

Une annexe technico-économique est jointe à cet appel d'offre et donne quelques premiers éléments de cette entreprise.

Cette entreprise dont le potentiel est certain a essentiellement souffert d'un manque de maîtrise de gestion due à une qualification malheureusement encore insuffisante .

Le GOUVERNEMENT ne veut figer pour le moment aucune formule de privatisation qui peut aller de la vente de l'entreprise à 100% , à une possibilité d'association avec le privé national ou toute autre forme .

Lors des négociations tous ces aspects seront examinés dans le cadre des intérêts mutuels du Gouvernement Djiboutien et du partenaire.

L'acquéreur potentiel peut procéder à un diagnostic et à des visites ; toutes les informations nécessaires lui seront fournies.

Après avoir pris connaissance de tous les éléments lui permettant une prise de décision, l'acquéreur potentiel sera prié de notifier une déclaration d'intention de soumissionner auprès du Ministère de l'Industrie et du Développement industriel de la République de Djibouti, afin de permettre un meilleur suivi de l'opération.

.../...

L'offre de l'acquéreur devra parvenir sous double enveloppe, la deuxième fermée portant la mention " projet de privatisation " à ne pas ouvrir. Ce qui permettra aux Autorités concernées de garantir une saine compétition

Une date sera fixée pour procéder par une commission habilitée à l'ouverture des plis.

L'offre devra parvenir 45 jours après la prise de connaissance totale des éléments de prise de décisions et notamment la visite , et la déclaration d'intention de soumissionner.

La validité de l'offre faite par l'acquéreur est de 2 mois , durée pendant laquelle l'acquéreur ne pourra pas modifier les termes de sa proposition .

Enfin l'acquéreur indiquera les justificatifs de son offre et notamment la méthode détaillée d'évaluation adoptée.

Tout en restant à votre disposition pour toute information et/ou action à promouvoir, nous vous remercions pour l'intérêt que vous portez à cette opération ,et vous prions d'agréer Messieurs, nos salutations distinguées.

Le Ministre de L'Industrie  
et du Développement industriel.

REPUBLIQUE DE DJIBOUTI  
MINISTERE DE L'INDUSTRIE ET DU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Projet privatisation

Mise en vente de la LDJ

# LAITERIE DE DJIBOUTI

---

**Activités** : Produits laitiers, boissons fruitées  
lait entier, demi-écrémé 1/4 l et 1 l  
jus de raisins gobelets 180g  
yaourt 125g

**Localisation** : ville de Djibouti

**Propriétaire** : Etat à 100 %

**Mise en service** : Année 1984

**Effectifs** : 70

**Installations:**

- \* traitement eau
- \* charge poudre de lait, matières grasses
- \* mélange, préchauffage, gazage
- \* homogénéisation, pasteurisation, stérilisation
- \* refroidissement conditionnement

**Production** : capacité installée : 7 millions de litres environ

**Marché** : Marché local, potentiel important pour le yaourt

**Situation Financière** : Situation déficitaire due à une non maîtrise de gestion

**Situation Potentielle** : Possibilité d'une rentabilité certaine si gestion assainie

---

Pour toute information prière contactez le Ministère de l'Industrie et du Développement Industriel

Adresse : BP 175 DJIBOUTI

TEL: 253 35 01 37 ; 253 35 03 40

TELEX : 58 42 DJ



MINISTRE DE L'INDUSTRIE  
ET DU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

BI 175 - ☎ 35 03 40 - 35 28 51

REPUBLIQUE DE DJIBOUTI

Unité - Egalité - Paix

وزارة الصناعة

والتنمية الصناعية

ص.ب ١٧٥

تلفون ٣٥٠٣٤٠ - ٣٥٢٨٥١

Djibouti, le .....

LE MINISTRE

Objet : Annonce publicitaire.

Messieurs,

Nous souhaitons insérer dans votre journal, la fiche technique ci-jointe.

Nous vous prions de bien vouloir nous faire un devis et nous indiquer les modalités pratiques.

Veuillez agréer, Messieurs, nos salutations distinguées.

Le Ministre de l'Industrie et  
du Développement Industriel

REPUBLIQUE DE DJIBOUTI  
MINISTERE DE L'INDUSTRIE ET DU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Projet privatisation

Mise en vente de la LDJ

## LAITERIE DE DJIBOUTI

---

**Activités** : Produits laitiers, boissons fruitées  
lait entier, demi-écrémé 1/4 l et 1 l  
jus de raisins gobelets 180g  
yaourt 125g

**Localisation** : ville de Djibouti

**Propriétaire** : Etat à 100 %

**Mise en service** : Année 1984

**Effectifs** : 70

**Installations:**

- \* traitement eau
- \* charge poudre de lait, matières grasses
- \* mélange, préchauffage, gazage
- \* homogénéisation, pasteurisation, stérilisation
- \* refroidissement conditionnement

**Production** : capacité installée : 7 millions de litres environ

**Marché** : Marché local, potentiel important pour le yaourt

**Situation Financière** : Situation déficitaire dGe à une non maîtrise de gestion

**Situation Potentielle** : Possibilité d'une rentabilité certaine si gestion assainie

---

Pour toute information prière contactez le Ministère de l'Industrie et du Développement Industriel

Adresse : BP 175 DJIBOUTI

TEL: 253 35 01 37 ; 253 35 03 40

TELEX : 58 42 DJ

ANNEXE 3

Déroulement de la mission

jeudi 28 février 1991

voyage Oran Zurich Vienne

vendredi 1<sup>er</sup> mars

briefing par Monsieur Ghozali ; règlement des aspects administratifs auprès de l'Onudi.

samedi 2 mars

voyage Vienne Paris Djibouti

dimanche 3 mars

accueil par Monsieur Hassan du Pnud , prise de contact .  
accueil par Monsieur Benrrezoug Directeur du Pnud ;  
discussion générale sur l'objet de la mission.

présentation aux responsables du Ministère de l'Industrie;  
MM Ali Ahmed et Farah

réunion avec le Directeur de la Chambre Internationale de  
Commerce de Djibouti ( Mr Courtois) pour meilleures  
connaissances de la conjoncture commerciale

travail personnel : lecture de la documentation fournie

lundi 4 mars

discussion avec Monsieur Ali Ahmed , dans les bureaux du  
projet de développement industriel.

travail personnel : première analyse des documents lus.

mardi 5 mars

discussion avec MM Ali Ahmed et Farah et préparation d'une  
réunion pour le mercredi 6 mars

mercredi 6 mars

présentation d'un draft au niveau du Ministère (MM farah et  
ALI AHMED) ; document satisfaisant pour les représentants du  
Ministère ; quelques remarques ont été faites

**jeudi 7 mars**

reprise du document en fonction des remarques faites.

compte rendu à Monsieur Berrezoug et enregistrement de quelques remarques.

**vendredi 8 mars**

travail personnel et lecture de documents.

**samedi 9 mars**

consolidation de l'ensemble des documents en vue de remettre un produit fini ; report de la réunion prévue au Ministère

**dimanche 10 mars**

remise du document final

**lundi 11 mars**

conseil et préparation de fiche de suivi du futur courrier

**mardi 12 mars**

constitution de deux jeux de documents à expédier un pour la SEET ,un pour la LDJ  
bilan et discussion générale sur les possibilités d'intervention dans l'avenir

**mercredi 13 mars**

voyage Djibouti , Paris ,Vienne.

briefing avec Monsieur Ghazali

**jeudi 14 mars**

voyage Vienne ,Zurich ,Oran ; Fin de mission.

#### **Documentation fournie**

- diagnostic des deux entreprise effectuées par l'Onudi en 1990
- statut de l'entreprise SEET et différentes notes la concernant
- "audit stratégique " établie par P.Mestralet en aout 1987
- projet de textes prévus faire l'objet d'une annonce dans la presse.

- Code des Investissements
- Rapport d'activité de la LDJ 88 et 90
- Memorandum SEET (diagnostic fait par d'autres consultants)
- Memorandum LDJ " "
- Littérature générale de l'ONUDI sur la privatisation .