



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

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



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

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

FAIR USE POLICY

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

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

Distr. RESTREINTE

18937

DP/ID/SER.B/679

3 janvier 1991

Original : FRANCAIS

Stp
- p ...

ASSISTANCE A LA PRIVATISATION ET A LA PROMOTION INDUSTRIELLE
(Première phase)

DP/STP/88/003

SAO TOME-ET-PRINCIPE

Rapport final*

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

D'après les travaux de Mme Marina de Tavora
Consultant

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

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

Vienne

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

TABLE DE MATIERES

I.	<u>Introduction</u>	1
II.	<u>Matrices</u>	3
III.	<u>Entreprises publiques ayant une solution définie</u>	7
	3.1. EMAVE	
	3.2. ENCO	
	3.3. EMCERA II	
	3.4. EMAE	
	3.5. EMPESCA	
IV.	<u>Entreprises publiques en voie de solution :</u>	11
	4.1. ECOMIN/ECOMEX	
	4.2. ROSEMA	
	4.3. ATELIER CENTRAL	
	4.4. CONSTRUTORA	
	4.5. TRANSCOLMAR	
	4.6. EMAG	
V.	<u>Fonds d'appui au développement</u>	15
VI.	<u>Remarques finales</u>	21
 <u>ANNEXES</u>		
A.	Liste des personnes rencontrées par la mission	23
B.	Bibliographie	25

ACRONYMES

BAD	Banque Africaine de Développement
BADEA	Banque Arabe pour le Développement de l'Afrique
BIRD	Banque Internationale pour la Réconstruction et le Développement (Banque Mondiale)
BNSTP	Banque Nationale de Sao Tomé-et-Principe
FSI	Fonds Social et d'Infrastructure
GSTP	Gouvernement de Sao Tomé-et-Principe
GTREP	Groupe de travail pour la réforme des entreprises publiques
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
OPEP	Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole

I. INTRODUCTION

Le consultant, après son briefing, à la BIRD, Washington, par Mme. Judy O'Connor, Country Officer, Chargée de Sao Tomé-et-Principe, et par M. Rogerio F. Pinto, AFTPS, a séjourné à Sao Tomé du 21 septembre au 19 octobre 1990.

En conformité avec ses termes de référence, la mission a développé son travail avec le Groupe de travail pour la réforme des entreprises publiques (GTREP) du Ministère de l'Economie et Finances, formé par MM. Arnaldo L. R. da Trindade, José Barbosa et Renato A. Rosas, ce dernier consultant du Gouvernement de Sao Tomé-et-Principe.

Le présent rapport représente le consensus à niveau technique entre le GTREP et la mission.

La mission a eu l'occasion de visiter les entreprises publiques qui font l'objet des travaux du GTREP, des termes de référence de la mission.

Seules les entreprises EMCERA I et Transcolmar (transports maritimes) n'ont pas été visitées par la mission, du fait que les mêmes ne relèvent pas des tâches spécifiques du GTREP.

M. Rogerio F. Pinto, AFTPS visita Sao Tomé du 10 au 18 octobre 1990, et le consultant a pu bénéficier de sa présence pour faire une révision de ses conclusions par rapport à chacune des entreprises publiques concernées.

Le présent rapport est composé de six chapitres et de deux annexes.

Le Chapitre II est composé de deux matrices (1) qui contiennent, d'une part, un résumé des recommandations des consultants qui, pour le compte de l'ONUDI, avaient élaboré les diagnostics des entreprises publiques.

D'autre part, les matrices présentent, en forme synthétique,

(1) Cf. item 1 des termes de référence du consultant.

les points-de-vue du GTREP, les décisions du Gouvernement, la situation actuelle(2) et les recommandations de la mission.

Le Chapitre III contient des commentaires sur la situation actuelle (2) des entreprises EMAVE, ENCO, EMCERA II, EMAE et EMPESCA, qui résulte du travail du GTREP et des décisions prises par le Gouvernement.

Le Chapitre IV concerne le groupe d'entreprises constitué par ECOMIN/ECOMEX, ROSEMA, ATELIER CENTRAL, CONSTRUTORA, TRANSCOLMAR (transports par terre) et EMAG.

Le Chapitre V présente les commentaires de l'auteur sur un possible Fonds d'appui au développement (3).

Finalement, le Chapitre VI contient les recommandations finales de la mission.

La mission tient à remercier le Gouvernement de Sao Tomé-et-Principé les personnes de S.E. M. Agapito Mendes Dias, Ministre de l'Economie et Finances, et de Mme. Dr. Maria das Neves C. B. de Sousa, Directeur de l'Economie et des Statistiques, de leur accueil et de leur intérêt aux travaux développés par la mission.

La mission souhaite également exprimer sa reconnaissance à Mme. Dr. A. Koné-Diabi, Représentante Résidente du PNUD, de son accueil, sa disponibilité et de sa contribution aux résultats de son travail.

Au même titre, la mission remercie les membres de la Représentation de leur assistance pendant son séjour à Sao Tomé. En particulier, ces remerciements vont à Mme. Sabina dos Ramos, à qui l'auteur doit la présentation de ce rapport.

(2) En octobre/90, au moment où se termine le séjour de la mission à Sao Tomé.

(3) Cf. item 3 des termes de référence.

3/4

II. MATRICES

R. EMPRESAS COM SAÍDA DEFINIDA (OUTUBRO/1990)

EMPRESAS	RECOMENDAÇÕES DOS CONSULTORES (INUI)	POSICÃO DO GTEP (1)	DECISÃO DO GTEP (2)	SITUAÇÃO ATUAL
ENRUE	<ul style="list-style-type: none"> Liquidação e arrendamento dos pavilhões a produtores locais. Instalação de uma nova fábrica de rações, a ser financiada pelo FENI. Arrendamento da incubadeira. 	<ul style="list-style-type: none"> Liquidação e arrendamento dos pavilhões a empresários nacionais, inclusive ex-trabalhadores da empresa, por prazo determinado. 	<ul style="list-style-type: none"> Liquidação da empresa e arrendamento dos pavilhões. Reverenda ao antigo proprietário da fábrica de rações anteriormente nacionalizada. 	<ul style="list-style-type: none"> Liquidada (Agosto/89). Pavilhões arrendados a empresários nacionais, inclusive a ex-trabalhadores da empresa, por prazo de um ano. Fábrica de rações (Budo-Budo) arrendada a seu antigo proprietário. Incubadeira ainda não atribuída.
ENCO	<ul style="list-style-type: none"> Após a expansão dos reservatórios, estes deverão ser entregues em locação-gerência a uma empresa privada ou mista. Estabilização da demanda de : <ul style="list-style-type: none"> -gasolina: através de aumento de preços ; -quebrante doméstico: através de aumento de preços e da produção; da maior utilização de recursos florestais (sic) ; -gasóleo: aumento de preços e racionamento. Identificação de fontes alternativas de fornecimento de petróleo, visando à liberação gradual do sistema vigente de dependência de Angola como fornecedor. Privatização dos postos de serviço com aumento da margem de comercialização. Aplicação de uma nova estrutura de preços. Formação em matéria de acompanhamento do mercado internacional de preços de petróleo e de fretes. 	<ul style="list-style-type: none"> Os serviços competentes do Ministério de Economia e Finanças deverão discutir todas as alterações dos preços dos combustíveis com o ENCO e com o GTEP. 	<ul style="list-style-type: none"> Permanece como empresa pública. Aumento de capacidade de estocagem. Privatização de grande parte dos postos de serviço, com aumento da margem de comercialização. 	<ul style="list-style-type: none"> Projeto BADEA/OPEP para aumento da estocagem aguardando finalização e posterior aprovação prevista para Novembro (US\$ 5 milhões dos quais US\$ 1 milhão da BADEA, US\$ 700.000 Fundo da OPEP e US\$ 300.000 do GTEP). Grande parte dos postos de serviço privatizados e margens de comercialização efetivamente aumentadas. Fixação dos preços: Gabinete Estudos e Assessoria define, isoladamente, os percentuais de aumento.
EMCEPA	<ul style="list-style-type: none"> Rehabilitação de EMCEPA I, inclusive do atelier de carbões. Encerramento imediato das atividades de EMCEPA II. 	<ul style="list-style-type: none"> EMCEPA I não está incluída nos termos de referência do GTEP. Privatização e rehabilitação de EMCEPA II. 	<ul style="list-style-type: none"> Decisão pendente com relação a EMCEPA I. Privatização de EMCEPA II. 	<ul style="list-style-type: none"> EMCEPA I - continua no setor, cujas atividades permanecem atuais. EMCEPA II privatizada. Sociedade de economia mista "Ceramica S. Tomé Ltda." de grupo português GATP.
EMAE	<ul style="list-style-type: none"> Separação dos serviços de água e de eletricidade, inicialmente com EMI, e, a médio prazo, separação completa dos serviços. Criação de uma empresa geradora em S. Tomé, do tipo sociedade anónima, com controle acionário do Estado. Criação de uma cooperativa de distribuição de energia. Criação de uma cooperativa de água e saneamento público. 	<ul style="list-style-type: none"> Permanecer como empresa pública. Importância do acompanhamento da execução do plano de gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> Permanecer como empresa pública. Confiar a rehabilitação física e financeira, e a gestão, por um período de 5 anos, à empresa francesa SFESE. (Rehabilitação e controle de gestão financiados pela Cooperação Francesa). 	<ul style="list-style-type: none"> Contrato-plano de gestão a ser iniciado em Outubro/90.
EMPECA	<ul style="list-style-type: none"> Constituição de uma empresa de economia mista com participação minoritária do Estado. Rehabilitação da estrada São Tomé-Neves. 	<ul style="list-style-type: none"> Liquidação. Preparação do Appel d'offres para privatização ou arrendamento das câmaras frigoríficas. 	<ul style="list-style-type: none"> Liquidação e constituição de uma sociedade de economia mista com o grupo African Fishing Ltd. Governo tem participação de 47,5% no capital da nova empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> African Fishing interessada na aquisição das câmaras frigoríficas. Estrada São Tomé-Neves será habilitada no contexto de um projeto a ser financiado pelo Banco Cair de Desenvolvimento (BDC).

1) Grupo de Trabalho para a Reforma das Empresas Públicas.
 2) Governo de São Tomé e Príncipe.

A. EMPRESAS COM SITUACAO DEFINIDA (OUTUBRO/1990)

	DECISAO DO GSTP (2)	SITUACAO ATUAL	ACAO PROPOSTA PELA CONSULTORA (DIA, MODALIDADE DE TRABALHO (OUTUBRO/90))	OBSERVAÇÕES/ASSUNTOS PENDENTES
mais do	<p>Liquidacao da empresa e arrendamento dos pavilhoes.</p> <p>Revento, ao antigo proprietario, da fabrica de rapoes anteriormente nacionalizada.</p>	<p>Liquidada (Agosto/89).</p> <p>Pavilhoes arrendados a empresarios nacionais, inclusive a ex-trabalhadores da empresa, por prazo determinado.</p> <p>Fabrica de rapoes (Budo-Budo) rewendida a seu antigo proprietario.</p> <p>Incubadeira ainda nao atribuida.</p>	<p>Constituicao de uma associacao de produtores (11 em Sao Luis e 2 em Principe).</p> <p>Redimensionamento da incubadeira e seu arrendamento a associacao de produtores que a operara como um centro de servicos.</p> <p>Acesso ao credito do FSI para investimento e capital de movimento.</p> <p>Assistencia tecnica FAD para tecnicas apropriadas.</p>	<p>Tratativas com o FSI para obtencao de financiamento destinado a cubrir o investimento inicial e seis meses de operacao.</p>
deve com a	<p>Permanece como empresa publica.</p> <p>Aumento de capacidade de estocagem.</p> <p>Privatizacao de grande parte dos postos de servico, com aumento da margem de comercializacao.</p>	<p>Projeto BNDEA/OPEP para aumento da estocagem aguardando finalizacao e posterior aprovacao. Nisso prevista para Novembro/90. (US\$ 5 milhoes dos quais US\$ 4 milhoes do BNDEA, US\$ 700.000 do Fundo da OPEP e US\$ 300.000 do GSTP).</p> <p>Grande parte dos postos de servico privatizados e margens de comercializacao efetivamente aumentadas.</p> <p>Fixacao dos precos: Gabinete de Estudos e Assessoria define, isoladamente, os percentuais de aumento.</p>	<p>GSTP devera incluir em seu Plano de Desenvolvimento 1990-1992 a realizacao de estudos tecnicos para a construcao de pequenas barragens para o aproveitamento da energia hidroeletrica. O potencial de geracao e conhecido. Essas unidades proporcionariam sensivel economia de combustivel, e portanto, de divisas.</p> <p>Precos fixados devem refletir o consenso entre Ministerio de Tutela, e ENDO, com assessoria do GIREP.</p>	<p>Projeto BNDEA/OPEP proporcionara solucao para a estocagem de combustivel. Reservatorios atuais em boas condicoes.</p> <p>Novos reservatorios terao efeitos positivos sobre a distribuicao de combustivel, tornando-a mais regular.</p> <p>Empresa sem dividas e rentavel. A consultora teve oportunidade de analisar o Relatorio Anual de 1989, bem como os tres ultimos balanços.</p>
nos de	<p>Decisao pendente com relacao a ENCEPA I.</p> <p>Privatizacao de ENCEPA II</p>	<p>ENCEPA I - continua no setor publico, mas e inoperante atualmente.</p> <p>ENCEPA II privatizada. Sociedade de economia mista "Ceramica Sao Tomé Ltda." de grupo portugues com GSTP.</p>	n.e.	<p>Programas de rehabilitacao iniciada em Novembro/89. A partir de Março/90, em andamento.</p>
da ges	<p>Permanecer como empresa publica.</p> <p>Confiar a rehabilitacao fisica e financeira, e a gestao, por um periodo de 5 anos, a empresa francesa SAFERE. (Rehabilitacao e contrato de gestao financiados pela Cooperacao Francesa).</p>	<p>Contrato plano de gestao a ter inicio em Outubro/90.</p>	<p>Construcao de pequenas barragens para aproveitamento da energia hidroeletrica (cf. ENDO), a taxa.</p> <p>Cautela na concessao de aumentos de tarifas, tendo em conta o reduzido poder aquisitivo dos usuarios domesticos.</p>	<p>A consultora elaborou o contrato plano e o "statute de charges".</p>
para das	<p>Liquidacao e constituicao de uma sociedade de economia mista com o grupo African Fishing Ltd. Governo tem participacao de 47,5% no capital da nova empresa.</p>	<p>African Fishing interessada na aquisicao das caeiras frigorificas.</p> <p>Estrada Sao Tomé Neves sera rehabilitada no contexto de um projeto a ser financiado pelo Banco Africano de Desenvolvimento (BAD).</p>	<p>Venda das caeiras a African Fishing, para completar o conjunto de suas instalaçoes.</p> <p>Prever fundos para a manutencao da estrada, apos sua rehabilitacao. Esse trecho e de vital importancia, nao so para a African Fishing, mas tambem para a ENDO e para a DISEPA.</p>	<p>Aceleracao do processo de venda das caeiras frigorificas, tendo em vista o interesse justificado da empresa.</p>

EMPRESA	DETERMINAÇÕES DO CONTEÚDO (ORBITA)	POSICÃO DO GIPEP (1)	DECISÃO DO GSTP (2)	SITUAÇÃO ATUAL
ECONOMIA FOREIA	Desativação progressiva das atividades de ambas as empresas. Criação de uma empresa mista que realize as operações, exportação e distribuição de produtos, em colaboração com o comércio privado. Revisão das tarifas alfandegárias.	Liquidação de ambas as empresas. Criação de uma unidade, no Ministério de Economia e Finanças que responderia pela administração dos direitos de alfândega.	Liquidação de ambas as empresas. Criação de uma instituição que administraria as operações de alfândega.	Concessão de Licença para preparar o relatório de pagamento das empresas, e também para dividir os clientes, dividendos devidos, e dividendos para o BISTP. O trabalho com o consórcio atrasa - término em 15 de Setembro/90. Revisão de tarifas alfandegárias. Resultado: taxa única "ad valorem".
POSENA	Privatização, com criação de empresa de economia mista, com grupo estrangeiro, investidores nacionais e GSTP. Levar a moeda a divisas, para reparação de máquinas primárias, de novos equipamentos e peças sobressalentes. Formação do pessoal da empresa.	Privatização. Preparação de um Appel d'offres.	Privatização.	Grupo IRIIDA-GIPEP (Belgians) interessado na aquisição da empresa desde 1987. Appel d'offres a ser publicado no Boletim da ORBITA.
ATELIER CENTRAL	Consolidação do Atelier Central com um Centro nacional de manutenção e reparação dos veículos e equipamentos pertencentes às empresas públicas. Reparação dos equipamentos. Formação do pessoal em matéria de contabilidade e gestão.	Privatização. Preparação de um Appel d'offres.	Privatização.	Várias propostas de grupos interessados na aquisição da empresa: - DIF; - Grupo de funcionamento do Atelier Central com GIPEC (Gabinete Técnico de Construções); - Grupo nacional em associação com CONSTEP (Grupo português). Appel d'offres a ser publicado no Boletim da ORBITA.
CONSTRUTORA EE	Liquidação. Privatização das empresas mistas do ramo, através da incorporação de capitais nacionais. Definir das empresas existentes através da incorporação dos ativos da Construtora. Formação técnica e administrativa do pessoal.	Privatização das atividades de construção. Atividades de manutenção do equipamento urbano deverão permanecer no setor público, com a dotação necessária necessária.	Decisão pendente com relação às obras públicas.	Sector 13 se encontra quase completamente privatizado, sendo responsável por 100% da construção residencial. Construtoras privadas também executam obras públicas (reabilitação de estradas, construção de escolas, etc).
ENAC	Colocar ENAC sob o controle total do Governo. Investir aproximadamente US\$ 1 milhão, em reparações e aquisição de novos equipamentos. Obter o financiamento e assistência.	Reabilitação, efetuando as reparações necessárias.	Reabilitação.	Equipamentos em grande parte obsoletos. Produção gráfica de qualidade deficiente. Empresa não rentável.
TRANSCOLMIP (terrestre)	Permanecer como empresa pública.	Separação das partes terrestre e marítima da empresa. Com relação aos transportes terrestres, conservar somente os trajetos de longa distância (com autocarros existentes). Privatização dos serviços urbanos.	Separação das atividades terrestre e marítima. Decisão pendente com relação às opções propostas pelo GIPEP.	Separação efetuada em Setembro/89. Doação da Sudeca em pneus e peças sobressalentes para autocarros Scaia liberada na Alfândega, sem ter sido depositada a contrapartida em moeda local.

1) Grupo de trabalho para a Reforma das Empresas Públicas.

2) Governo de São Tomé e Príncipe

3) Suggestão de missão, endossada pelo GIPEP.

(1)	DECISAO DO GSTP (2)	SITUACAO ATUAL	ACAO PROPOSTA PELA CONSULTORA ORA. MARINA DE TRIVORA (OUTUBRO/90)	OBSERVAÇÕES-ASSUNTOS PENDENTES
empresas. na Manutenção que estrucuradas.	Liquidação de tabas as empresas. Criação de uma instituição que administraria as doações em alimentos.	Criação de Liquidação própria auditoria do património das empresas, e também para dividendos de clientes, dividendos cruzados, e dividendos com o BNSD. (Trabalhos com mensal através de Setembro e a previsto para Setembro/90). Devisão de tarifas executadas. Resultado: taxa única "ad valorem".	Em lugar de criar uma nova instituição, instalar uma pequena unidade, no Ministério de Economia e Finanças, que administraria as doações de alimentos, bem como os respectivos fundos de contrapartida. (3)	Aceleração dos trabalhos da Comissão de Liquidação. Verificar as possibilidades de reaproveitamento e/ou re conversão do pessoal empregado nas empresas (ap. 300).
d'offres.	Privatização	Grupo UNIBRA-CIPYPI (Balgica) interessado na aquisição da empresa desde 1987. Apel d'offres a ser publicado no Boletim da ANUDI.	Acelerar a aceitação da proposta do Grupo UNIBRA.	Se aceita a proposta final do Grupo UNIBRA: negotiação de um plano de divisões para importação de matérias-primas, peças, material, serviços, royalties e dividendos; Uma vez concluídas as negociações, verificar a possibilidade de abrigar, pela empresa, de aproveitamento dos trabalhadores mais qualificados da empresa.
d'offres.	Privatização.	Opções propostas de grupos interessados na aquisição da empresa: - RUF; - Grupo de funcionários do Hotel Central com GITEC (Gabinete Técnico de Construções); - Grupo nacional em associação com CONSTEP (Grupo português) Apel d'offres a ser publicado no Boletim da ANUDI.	Acelerar a decisão de atribuição da empresa. Incentivar os funcionários a converter-se em empresários privados.	Empresas em excelentes condições técnicas, mas em situação financeira crítica. A irregularidade de fornecimento de energia elétrica, juntamente com as dificuldades para obtenção de peças sobressalentes, tornam impossível o atendimento da demanda.
ades de n do equi- paralelamente dotação	Decisão pendente com relação às obras públicas.	Setor já se encontra quase completamente privatizado, sendo responsável por 100% da construção residencial. Construtoras privadas também executam obras públicas (rehabilitação de estradas, construção de escolas, etc).	Acelerar a decisão com relação a privatização total dos serviços executados pela Construtora, inclusive no que se refere as obras públicas. Os recursos necessários para cobrir os gastos com as obras públicas deveriam ser inscritos em orçamento da Assembleia Nacional, e as obras (os serviços de limpeza urbana, etc.) deveriam ser contratados com o setor privado.	Possível reaproveitamento dos trabalhadores permanentes da Construtora (500 em São Tomé e 70 em Príncipe). Até Dezembro/90, decisão sobre as obras públicas.
o as repa-	Rehabilitação.	Equipamentos em grande parte obsoletos. Produção gráfica de qualidade deficiente. Empresa não rentável.	Liquidação da empresa pública atual, e criação de uma pequena unidade gráfica para realizar exclusivamente os serviços essenciais ao Estado (Diário da República, decretos, etc). Os serviços não essenciais seriam objeto de verba orçamentária, e seriam contratados com o setor privado. (3) Opções técnicas para a nova unidade: - pequena tipografia, que utilizaria alguns equipamentos existentes e em bom estado de funcionamento. Os demais equipamentos seriam vendidos, e, com o produto da venda, obter-se-ia a contraparte em moeda local para a importação de matérias-primas e de peças; - pequena unidade gráfica moderna, que utilizaria um sistema de "desk-top publishing" (editoria computadorizada). Com a venda dos equipamentos, seriam obtidos os fundos de contrapartida correspondentes ao financiamento em divisas da aquisição do sistema.	Análise custo-benefício das duas opções, tendo em vista o volume reduzido de publicações. As tipografias privadas locais executam trabalhos de qualidade, e operam com rentabilidade razoável e um ritmo de trabalho duvidoso.
prestre e ntes ter- nte os tra- a (com su- os urbanos.	Separação das atividades terrestre e marítimo. Decisão pendente com relação às opções propostas pelo GSTP.	Separação efetuada em Setembro/90. Doação da SUTISA em pneus e peças sobressalentes para autocarros Scania liberada na Alfândega, sem ter sido depositado a contrapartida em moeda local.	Transportes urbanos deveriam ser entregues por completo ao setor privado. Autocarros deveriam ser vendidos, através de concorrência local, a um grupo empresarial saotomense. Equipamentos da oficina da empresa deveriam ser vendidos, através de concorrência local, a oficinas privadas.	

III. ENTREPRISES AYANT UNE SOLUTION DEFINIE

3.1. EMAVE

Cette entreprise a été liquidée et ses pavillons cédés à des ex-employés, moyennant des contrats de location pour une durée initiale établie en dix ans. A l'échéance de la première période, les bénéficiaires ayant prouvé leur capacité de gestion, le contrat pourra être renouvelé.

Ces nouveaux entrepreneurs ont décidé de s'organiser, sous forme d'une association formée par 13 producteurs, dont 11 à Sao Tomé et 2 à Principe.

Les actifs de EMAVE incluait, en plus des pavillons, un couvoir et une petite fabrique d'aliments. Celle-ci, qui avait été nationalisée, vient d'être revendue à son ancien propriétaire. Elle devra être améliorée, pour être en mesure de fournir les rations nécessaires à l'élevage de poules et de poulets de chair.

Le couvoir - surdimensionné lors de son installation - devrait faire l'objet, à l'avis de la mission, d'une restructuration, par moyen de la vente de certains équipements, et devrait être ensuite transformé en un centre de services géré par l'association des producteurs.

Le consultant a mentionné au GTREP l'opportunité et l'intérêt d'une assistance technique ponctuelle de la FAO pour la formation des nouveaux éleveurs en termes de:

- (i) production de poulets de chair - une étude préliminaire est disponible;
- (ii) formules de rations qui utilisent le maximum possible de matières-premières locales;
- (iii) gestion technique du couvoir.

Afin de pouvoir effectuer l'investissement initial, et aussi, de pouvoir disposer d'un capital de mouvement équivalent aux premiers six mois d'opération, il est indispensable que l'association puisse obtenir du crédit. La mission a indiqué à l'association la possibilité de solliciter ce crédit au FSI. Dans ce sens, et compte tenu des règlements du Fonds, il a été suggéré à l'association de se regrouper par modules composés de 3 ou 4 producteurs chacun, qui pourraient ainsi obtenir des montants équivalents à 80% - 90% de leurs besoins.

La mission a recommandé au GTREP d'assister les producteurs dans leurs négociations pour l'obtention des crédits.

3.2. ENCO

Cette entreprise, qui restera dans le secteur publique, est bien gérée, n'a pas de dettes, et est rentable.

Les prix des combustibles ont été augmentés d'environ 8% au mois de juin dernier.

Le seul problème auquel ENCO fait face concerne sa capacité de stockage, qui est considérablement insuffisante, ce qui donne lieu à une forte irrégularité dans la distribution de combustibles. Ce problème est en voie de solution par un projet à être financé conjointement par la BADEA, l'OPEP et le GSTP, qui est en cours de finalisation, et devra être approuvé bientôt, son démarrage étant prévu pour avril/mai 1991.

Ce prêt sera d'un montant de US\$ 5 millions, dont US\$ 4 millions correspondent à la participation de la BADEA, US\$ 700.000 seront financés par l'OPEP et US\$ 300.000 par le GSTP.

Le Consultant de l'ONUDI qui avait élaboré le diagnostic de l'entreprise en 1988, avait recommandé la mise en gérance libre les stations de service et l'amélioration de la marge des détaillants, cette marge devant être portée à 2 Db/litre. La mission tient à informer que ces mesures ont été adoptées récemment. Les marges pour les détaillants ont été portées à 2 Db/l pour l'essence, et 1.5 Db/l pour les autres produits.

Finalement, en réponse à la question de la mission concernant les besoins de l'entreprise en matière de formation, les thèmes indiqués par la Direction de ENCO ont été les suivants:

- . gestion
- . comptabilité
- . accompagnement du marché international des prix du pétrole et des frets. La connaissance de ces marchés est jugée indispensable pour que Sao Tomé-et-Principe puisse graduellement réduire sa dépendance exclusive de l'Angola en tant que fournisseur de pétrole.

3.3. EMCERA II

Cette entreprise a été privatisée, et est maintenant une société d'économie mixte, dans laquelle le groupe privé (portugais) a une participation initiale de 30%, qui devra évoluer jusqu'à 60% du capital. Le contrat de constitution de cette société a été signé en Novembre 1989.

Après les travaux de réhabilitation intégrale de l'ensemble des équipements, la production a débuté en mai 1990.

En ce moment, EMCERA II produit une moyenne de 18.000 unités/semaine (brics), pour un montant mensuel d'environ 2.7 millions de Dobras. Même avec ce volume de production, l'entreprise n'arrive pas à satisfaire 1/3 de la demande réelle. La Direction estime que l'usine atteindra son rythme de croisière vers le mois de janvier 1991.

3.4. EMAE

A la fin de 1989, le Gouvernement signa une convention avec la Coopération Française pour le financement de la réhabilitation de EMAE (réhabilitation commerciale, technique, administrative et financière), et d'un contrat-plan de gestion pour une période de 5 ans avec une société française (SAFEGE).

La mission a eu l'occasion d'examiner le contrat-plan et le cahier des charges et les a trouvés correctes.

En ce qui concerne l'augmentation des tarifs référents à l'approvisionnement en eau et électricité recommandées par la banque Mondiale dans le cadre du Crédit d'Ajustement Structurel, la mission tient à souligner l'importance de tenir compte, avant toute décision, du contexte social actuel à Sao Tomé-et-Principe :

- (i) perte d'emplois, à cause de la réforme administrative et de celle des entreprises publiques;
- (ii) salaires moyens très réduits (6.000 Db) - qui n'ont pas accompagné l'évolution du coût de la vie;
- (iii) augmentation des impôts;
- (iv) dévaluation de la Dobra.

Ces facteurs contribuent fortement à la perte de pouvoir d'achat par les saotoméens.

3.5. EMPESCA

Cette entreprise a été liquidée.

Le GSTP a signé, en 1989, un contrat d'association avec deux entreprises européennes (SCIAL et SOFELINVEST), ce contrat donnant lieu à une société d'économie mixte dénommée AFRICAN FISHING. Les deux partenaires européens ont, ensemble, une participation de 52.5% dans le capital de la nouvelle entreprise, et le GSTP garde une participation équivalente à 47.5%. Chaque partenaire sera représenté par un Directeur, membre du Conseil d'Administration.

Cette nouvelle société développera ses activités dans le domaine de la pêche industrielle et semi-industrielle, et ses opérations doivent démarrer prochainement.

Le GTREP a préparé un appel d'offres pour la vente de six installations frigorifiques qui appartenaient à EMPESCA. Celles-ci seront certainement acquises par la nouvelle société, qui pourra ainsi compléter l'ensemble de ses équipements.

IV. ENTREPRISES PUBLIQUES EN VOIE DE SOLUTION

4.1. ECOMIN/ECOMEX

Ces deux entreprises sont en voie de liquidation. La mission a eu l'occasion de rencontrer la Commission Liquidataire. Celle-ci a fait part à la mission de ses efforts pour conclure l'évaluation du patrimoine des deux entreprises, et lui a signalé également le considérable retard qu'a pris cette activité, de même que le bilan du premier semestre de 1990, et la vérification des dettes des deux entreprises auprès de la BNSTP, de celles dites "croisées" entre ECOMIN et ECOMEX, et des clients respectifs.

Le Gouvernement avait opté, en principe, pour la création d'une nouvelle institution qui aurait comme tâche l'administration des donations multi-et bilatérales en aliments. La mission, ayant analysé les implications possibles de la création d'une nouvelle institution publique, a proposé au GTREP de considérer, au lieu de cette première hypothèse, une solution alternative, qui semble plus adéquate, et qui pourra certainement administrer efficacement les donations susmentionnées, évitent ainsi au Gouvernement les risques qui pourraient advenir de la création d'une nouvelle institution.

Cette alternative consiste à créer, au sein du Ministère de l'Economie et Finances, une petite unité de gestion des dons alimentaires, composée de 5 ou 6 fonctionnaires, dont 3 ou 4 professionnels et 2 ou 3 administratifs.

En ce qui concerne la spécialité de chacun des professionnels, la mission suggère le suivant:

- 1 économiste
- 1 analyste financier, ayant de l'expérience en matière fiscale
- 1 statisticien

Idéalement, cette unité devrait être placée dans le cadre de la Direction du Commerce et aurait la responsabilité de recevoir, au nom du Gouvernement, les donations, vérifier leur volume exact lors des arrivées au port de Sao Tomé, et contrôler leur stockage.

Elle serait également responsable de l'application rigoureuse des politiques et normes de commercialisation des produits de base donnés au pays, soit pour distribution en espèce, soit pour vente des produits et utilisation des fonds résultants pour le financement de projets.

L'unité aurait un rôle essentiel de régulateur du marché des produits alimentaires de base, en termes d'éviter - par la libération, ou par l'arrêt de la commercialisation de ces donations - soit les manques d'approvisionnement, qui ont comme conséquence l'élévation excessive des prix, soit l'inondation du marché en produits, ce qui entraîne la chute des prix.

Cette recommandation de la mission a été adoptée par le Groupe de Travail.

4.2. ROSEMA

La mission a eu l'occasion de se rendre à la brasserie, et a pu constater l'état de déchéance dans lequel se trouvent les équipements, dû en partie à la provenance de ces équipements de l'ancienne République Démocratique Allemande.

En fait, Le Directeur de l'entreprise a mentionné à la mission que, depuis l'installation des équipements, au moment où ROSEMA avait souhaité commander des pièces de rechange, ceci a été impossible d'obtenir des pièces de réchange pour la plupart des machines, car les respectives usines n'existaient plus.

Le Gouvernement a opté pour la privatisation de l'entreprise, avec la création d'une société d'économie mixte.

Dans ce contexte, le groupe belge UNIBRA-CIPARI a présenté au Gouvernement, depuis 1987, plusieurs propositions de participation.

D'après les informations contenues dans les dossiers, le groupe a des usines en plusieurs pays, dont le Royaume-Uni, la Belgique, l'Espagne, le Maroc, la Nigéria, la Guinée-Conakry, le Zaïre et la Chine et, aussi, par le biais de leur autre marque, SKOL, en d'autres 13 pays.

La mission a examiné l'ensemble des propositions, et toute la documentation fournie par le groupe UNIBRA, i.e., les dossiers juridique, technique et économique-financier, que la mission juge bien préparés, et qui démontrent la viabilité de leur projet.

Le capital proposé pour la nouvelle société serait de 200 millions de Dobras. Le groupe propose d'assumer intégralement les coûts des investissements nouveaux, aussi bien que de la substitution de la quasi-totalité des équipements en place.

Le montant total des investissements serait de 230 millions de Dobras.

La capacité de production de la nouvelle usine est estimée en 75.000 Hl/an.

Les niveaux de production, ainsi que les ventes totales par année, estimées pour les cinq premières années de fonctionnement sont les suivants :

	<u>(Hl/an)</u>	<u>PRODUCTION VENTES</u> <u>(1.000 Db/an)</u>
Année 1	25.000	325.000
Année 2	28.000	364.000
Année 3	32.000	416.000
Année 4	32.000	416.000
Année 5	32.000	416.000

Le taux de rentabilité prévu est de 15%.

Les aspects à être négociés sont: (i) le montant en devises nécessaires à l'achat des matières premières, des pièces de rechange, du matériel, au paiement du personnel expatrié, des services venant de l'étranger, des royalties et des dividendes qui rémunéreront le capital étranger; et (ii) le taux d'imposition sur les résultats de la brasserie.

La mission a recommandé au GTREP d'accélérer la publication de l'appel d'offres. Aussitôt que la date-limite fixée pour la présentation de propositions sera atteinte, le Gouvernement pourrait conclure les négociations avec le groupe UNIBRA.

4.3. ATELIER CENTRAL

Le Gouvernement a pris la décision de privatiser cette entreprise, l'appel d'offres devant être publié au mois de novembre prochain.

Le GSTP a déjà reçu plusieurs propositions de groupes intéressés, parmi lesquelles on compte les suivantes :

- . RUF - dont le siège est à Lisbonne.
- . GATEC - (Gabinete Técnico de Construções), associé à des employés de l'Atelier Central.
- . CONSTEP - groupe de nationaux associés à l'entreprise portugaise CONSTEP.

La mission a étudié la proposition du groupe RUF et a été d'accord avec le GTREP dans le sens que l'étude présentée laisse à désirer et devra être complétée.

Quant aux autres groupes, les études techniques ne sont pas encore disponibles, à connaissance de la mission.

A l'occasion de sa visite à l'Atelier Central, la mission a pu constater le bon état des équipements et des installations, que constituent, un investissement dont la rentabilité est assurée.

4.4. CONSTRUTORA EE

Le rapport préparé par le consultant de l'ONUDI, M. M. Guiramand, en 1988, recommandait essentiellement la liquidation de cette entreprise, et le renforcement des structures des sociétés privées existantes par l'incorporation des actifs de CONSTRUTORA.

Cette entreprise publique-ainsi qu'à pu le constater la mission - est dans une situation critique. Les montants dûs et impayés à la Banque Nationale de Sao Tomé-et-Principe sont de l'ordre de 12.5 millions de Dobras.

Le nombre total de ses employés s'élève à 570 (dont 500 à Sao Tomé et 70 à Principe), ce qui représente un montant mensuel de salaires à payer, de 5 millions de Dobras.

A l'avis de la mission - après l'analyse des alternatives possibles - cette société devrait être entièrement privatisée, le plus tôt possible, pour que sa situation financière ne devienne encore plus critique, et pour qu'elle cesse de représenter une charge pour l'Etat.

Cette recommandation est liée à la constatation que la mission a pu faire, pendant son séjour à Sao Tomé, i.e., que les activités de constructions sont en sa presque totalité, en mains du secteur privé. Les sociétés privées répondent à présent pour la totalité de la construction résidentielle, et pour une bonne partie des travaux publics, tels la réhabilitation de routes, la construction et réhabilitation d'écoles, etc.

Pour ce qui est des travaux publics, surtout en ce qui concerne l'entretien de l'équipement urbain, la mission propose une alternative économique, qui n'entraînerait sûrement pas de problèmes dans le futur. Cette alternative consiste à:

- (i) la privatisation totale de CONSTRUTORA et la vente aux entrepreneurs locaux, des équipements encore en conditions d'utilisation, y compris les tracteurs et les balayeuses qui ont fait l'objet d'une donation récente de

la République Fédérale d'Allemagne;

- (ii) l'inclusion, dans le budget de l'Assemblée Nationale, d'une dotation suffisante pour couvrir les frais annuels d'entretien de l'équipement urbain, dont les services seraient contractés avec des entreprises privées.

4.5. TRANSCOLMAR

La séparation des transports maritimes et des transports par terre, recommandée par le GTREP, et approuvée par le du Ministre de l'Equipement Social et de l'Environnement (organisme de tutelle), et par le Ministre de l'Economie et Finances, s'est concrétisée en septembre 1990.

Les transports maritimes ne faisant pas partie des termes de référence du GTREP, ni de ceux de la présente mission, celle-ci a été concernée seulement par l'entreprise publique chargée des transports publics, TRANSCOLMAR TERRESTRE.

L'entreprise se trouve dans une situation critique, soit en ce qui concerne son parc de véhicules, soit financièrement. En ce mois d'octobre, sa dette totale et impayée à la Banque Nationale de Sao Tomé-et-Principe s'élève à environ 35 millions de Dobras.

Du total de ses véhicules, seuls les autocars et les camions SCANIA peuvent encore circuler. Pour ce qui est des autocars -au nombre de 12, au départ - deux sont hors service, et les autres dix ont un coefficient de vétusté de 60%. Quant aux autres véhicules, ceux-là sont inutilisables, sauf une camionnette TOYOTA, qui a été remise en état (1).

Le GTREP a en principe suggéré la privatisation des transports urbains, et la conservation des services publics (autocars) pour les destinations plus éloignées.

La mission propose, ci-dessous, deux alternatives possibles, dont le choix dépendra d'une décision de caractère politique.

(1) D'après le rapport du Consultant de l'ONUDI, M. Martial Giramand.

Ces alternatives sont :

- (i) privatiser entièrement les transports urbains, y inclus le transport de marchandises, et conserver les transports publiques (autocars) pour les longs trajets. Cette alternative incluerait la vente de la camionette TOYOTA et des deux camions, ainsi que des pièces de rechange et pneus correspondentes, financés par la Coopération suédoise ;
- (ii) privatiser également les transports servant les destinations éloignées. Cette option comporterait la vente des autocars à des entrepreneurs nationaux.

La mission souligne que cette dernière option serait cohérente avec l'essor du secteur privé à Sao Tomé-et-Principe.

4.6. EMAG

A l'occasion de la visite de la mission à EMAG, il a été possible de constater que l'ensemble des équipements est obsolète. Le système de production est anti-économique et l'impression graphique résultante est de mauvaise qualité. En outre, la mission a pu vérifier que EMAG n'est pas rentable.

Cette entreprise ne représente pas de concurrence pour les entreprises graphiques privées. A titre d'exemple, l'imprimerie CLARET, que la mission a visité, outre l'excellente qualité du matériel imprimé, emploie seulement 5 personnes, pour une production qui a atteint 3.4 millions de feuilles imprimées en 1989, ce qui correspond à une tranche d'environ 20 - 30% du marché.

La mission a étudié le dossier technique élaboré par M. Bröder, Consultant l'ONUDI, de même que le plan de réhabilitation préparé par le GTREP.

Les conclusions auxquelles la mission est arrivée, mènent celle-ci à déconseiller les dépenses nécessaires pour la réparation des équipements et l'investissement lié à l'acquisition d'une "offset", qui n'auraient en aucun cas une rentabilité acceptable.

A l'avis de la mission, la seule solution viable est celle de redimensionner et restructurer l'entreprise, en créant une petite imprimerie qui se limiterait exclusivement à la publication des documents que le Gouvernement définirait comme relevant exclusivement de sa compétence, tels le "Diário da República", les décrets, les lois, etc.

Pour cette unité d'imprimerie, la mission a recommandé au GTREP de vérifier, en termes de rentabilité et de bénéfices/coûts les deux alternatives qui se suivent :

- (i) d'après les informations à caractère technique du Gérant de Production de EMAG, il est parfaitement possible d'imprimer les documents sus-mentionnés avec seulement trois machines existantes dans l'entreprise.

Cette alternative paraît la plus économique ;

- (ii) installation d'une unité graphique de taille également réduite, qui utiliserait un équipement de "desk-top publishing".

La mission juge qu'en aucun des deux cas il convienne de réhabiliter EMAG ; cette entreprise devrait être liquidée, et ses équipements encore utilisables, mais non nécessaires (option i) vendus au secteur privé. Au cas où l'option (ii) serait choisie, tous les équipements en état acceptable seraient vendus, et le produit de la vente constituerait la contrepartie en monnaie locale pour l'achat de l'équipement "desk-top".

V. FONDS D'APPUI AU DEVELOPPEMENT

Le rapport élaboré par le consultant de l'ONUDI concernant la possible création d'un fonds d'appui au développement qui serait "l'embryon d'une future banque de développement nationale" n'a pas tenu

en dû compte le projet de la Banque Mondiale pour le FSI - Fonds Social et d'Infrastructure. En fait, ce projet, dont l'évaluation(1) a eu lieu en février 1989, est en vigueur depuis février 1990 et constitue le premier stage de la future institution nationale de développement.

Le FSI, avec une dotation initiale de DST 3.9 millions (2), a été conçu pour le financement de projets liés aux secteurs sociaux.

Du total mentionné plus haut, un montant d'environ US \$ 300.000 a été destiné à financer une composante-pilote de soutien du secteur privé national.

Le FSI, par le biais de son "bras" privé, a déjà approuvé deux projets :

- (i) réhabilitation de EMCERA II, après sa privatisation récente; et
- (ii) expansion d'un atelier de fabrication et réparation de chaussures.

En ce moment, d'après le Dr. René Jarquin, CTP du FSI, il y a plusieurs projets en considération pour approbation immédiate, à savoir :

- (i) réhabilitation d'une fabrique de saucisses, saucissons, etc;
- (ii) expansion d'une boulangerie ;
- (iii) financement de la culture de la banane-pain ;
- (iv) capital de mouvement pour une pompe à essence;

(1) Appraisal.

(2) Droits Spéciaux de Tirage - équivalent à environ US\$ 5 millions.

- (v) expansion d'une petite agro-industrie artisanale ;
- (vi) réhabilitation d'une plantation ("roça") de cacao, dont le FSI financera la première étape (ap. US \$150.000).

En outre, le Fonds a un inventaire de 52 demandes de financement par de petits et moyens entrepreneurs ; ces demandes sont en ce moment au stade de profils et d'études préliminaires.

Cette expérience très positive, dont l'intérêt ne fait que s'accroître, mérite non seulement d'être renforcée, mais aussi de se voir accorder d'avantage de fonds. En ce sens, dans le cadre du nouveau prêt de la Banque Mondiale pour le secteur agricole, il y aura une composante de crédit qui sera administrée par le FSI.

La possible participation de l'ONUDI

A ce stade de l'exécution du projet FSI, la mission juge qu'il serait très important d'avoir une ligne spéciale de crédit qui serait administrée par le Fonds, et qui financerait les activités de pré-investissement, i.e., la préparation de projets à être soumis au FSI pour financement.

Ce crédit pourrait être également utilisé pour financer un poste de conseiller au FSI en matière de technologies appropriées, qui assisterait les petites et moyennes unités agro-industrielles.

La mission juge qu'une telle initiative contribuerait substantiellement à l'essor du secteur privé saotoméen et recommande qu'elle fasse l'objet d'une assistance technique de l'ONUDI.

VI. REMARQUES FINALES

En guise de conclusions, la mission a opté pour présenter, dans ce chapitre, des recommandations qui ont trait à la situation actuelle des secteurs publique et privé.

Ces remarques portent sur deux thèmes :

- (i) la participation de l'Etat au capital des nouvelles sociétés d'économie mixte ;
- (ii) les besoins en matière de formation.

Participation de l'Etat

La mission a discuté longuement avec le GTREP du besoin de créer, au sein du Ministère de l'Economie et Finances, une unité de suivi et évaluation de cette participation. L'unité en question devrait être placée à la Direction des Finances, qui vérifierait, par le biais d'indicateurs spécifiques à être définis, le développement de la production et la bonne gestion des entreprises d'économie mixte, ainsi que le paiement, à l'Etat, des dividendes correspondant à son pourcentage de participation.

La définition précise des tâches de cette unité, ainsi que des indicateurs de suivi et d'évaluation, aura lieu au cours de la troisième phase des travaux du GTREP.

D'autre part, la mission recommande que la participation de l'Etat dans les sociétés d'économie mixte - qui à l'heure actuelle équivaut à un pourcentage allant de 49% à 70% -, devrait se réduire graduellement, jusqu'à la prise du contrôle par les groupes privés, nationaux et/ou étrangers, qui ont choisi d'investir dans le développement du pays. L'Etat serait ainsi dégagé des obligations, des responsabilités, et des risques liés à cette participation.

Besoins en matière de formation

Dans le contexte actuel du pays, il est possible d'identifier clairement ceux qui devraient bénéficier d'une formation ponctuelle.

Les recommandations ci-dessous résultent des entretiens qui ont eu lieu lors des visites aux différentes entreprises publiques, et, de même, de la constatation, par la mission, de la croissance du secteur privé, surtout au niveau des micro, petites et moyennes entreprises.

Les activités de formation devraient porter sur trois thèmes principaux :

- (i) techniques de gestion ;
- (ii) comptabilité ;
- (iii) finances.

Il y aurait lieu d'organiser des séminaires et/ou des cours pratiques adaptés aux niveaux d'expérience et de familiarité avec les thèmes proposés. Dans ce sens, le recyclage, et/ou la formation des fonctionnaires des entreprises publiques qui garderont leur status, et aussi bien que des employés des nouvelles sociétés d'économie mixte, seraient plus efficaces si organisés sous forme de séminaires courts et objectifs, qui donneraient lieu à un échange d'expériences entre les participants.

Par contre, les activités de formation orientées non seulement vers les nouveaux entrepreneurs privés, mais aussi vers les ex-fonctionnaires des entreprises publiques et de l'administration directe ayant perdu leurs emplois devraient être organisées sous forme de cours pratiques sur les thèmes suggérés, de façon à rendre plus facile leur reconversion.

ANNEXE A

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES
PAR LA MISSION

- . S.E. M. Agapito Mendes Dias, Ministre de l'Economie et Finances.
- . Mme. Dr. Maria das Neves C.B. de Sousa, Directrice, Economie et Statistiques, Ministère de l'Economie et Finances.
- . M. Arzemiro dos Prazeres, Directeur des Pêches, Ministère de l'Agriculture et des Pêches.
- . M. René Jarquin, Conseiller Technique Principal du Fonds Social et d'Infrastructure.
- . M. Vicente Carvalho, Conseiller du FMI auprès de la Banque Nationale de Sao Tomé-et-Principe.
- . M. Xavier Mendes, Directeur de l'Elevage, Ministère de l'Agriculture et des Pêches.

Entreprises Publiques

- EMPESCA - E. José Dias, Directeur
- EMCERA II - M. Julio Baptista, Directeur
- ENCO - M. Jaime Armindo da Costa, Directeur National
- ECOMIN/ECOMEX- Commission Liquidataire, composée par MM:
- Fernando Graça, Inspecteur-en-chef, Inspection des Finances, Président de la Commission.
 - Francisco Lima Nazaré, Directeur du Crédit, Banque Nationale de Sao Tomé-et-Principe (BNSTP).
 - Manuel Gloria dos Santos, Inspecteur des Finances.
 - Avelino Menezes dos Santos, Directeur du Commerce, Ministère de l'Economie et Finances.

- ATELIER CENTRAL - M. José Cassandra Cardoso, Directeur.
- EMAG - M. Pascoal Lourenço, Directeur.
- ROSEMA - M. Antonio A. Daio, Directeur.
M. Fernando Noronha, Gérant de Production.
- CONSTRUTORA - M. João Vilhete, Directeur.
M. Antonio Pimentel, Chef du Département Economique.
- TRANSCOLMAR - M. Izidro Machado Pereira, Directeur Général.

ANNEXE B**BIBLIOGRAFIA**

- MINISTERIO DA ECONOMIA E FINANÇAS - Rapport de deuxième phase. (DP/STP/88/003).
(Rapport établi par Michel Boyaud-Bernolles). Juillet 1989.
- MINISTERIO DA ECONOMIA E FINANÇAS - Relatório da evolução da economia de Sao E Tomé e Príncipe no periodo Janeiro - Junho de 1990.(Anabell Echevarria Sanchez).
Setembro 1990.
- MINISTERIO DE ECONOMIA E FINANÇAS(GTREF) - Estudo sobre a reabilitação da Empresa de Artes Gráficas - EMAG. Junho 1990.
- ONUDI - Assistance à la privatisation et à la promotion industrielle - Rapport technique: Rapport de Synthèse. (Rapport établi par R. Lévesque). 7 Février 1989. DP/ID/SER.A/1144
- ONUDI - Assistance préparatoire pour la réorganisation de l'Atelier national de maintenance à Sao Tomé. (sans date).
- ONUDI - Rapport technique : Fonds d'appui au développement. 15 Février 1989.
DP/ID/SER.A/1156
- ONUDI - Rapport technique : ENCO - Distribution de combustibles. 10 Février 1989.
DP/ID/SER.A/1150
- ONUDI - Rapport technique : Brasserie ROSEMA.
19 Janvier 1989. DP/ID/SER.A/1120
- ONUDI - Rapport technique : Transcolmar terrestre.
10 Janvier 1989. DP/ID/SER.A/1112

- ONUUDI - Rapport technique : ECOMIN et ECOMEX.
3 Février 1989. DP/ID/SER.A/1140
- ONUUDI - Rapport technique : EMAG - Secteur de l'imprimerie. 13 Janvier 1989.
DP/ID/SER.A/1117
- ONUUDI - Rapport technique : EMPESCA. Février 1989.
Le rapport n'a pas été publié
- ONUUDI - Rapport technique : EMCERA. 30 Décembre 1988. DP/ID/SER.A/1106
- ONUUDI - Rapport technique : ECOMIN et ECOMEX.
- ONUUDI - Rapport technique : EMAVE. 3 février 1989
DP/ID/SER.A/1135
- ONUUDI - Rapport technique : CONSTRUTORA. 3 février 1989 DP/ID/SER.A/1139
- ONUUDI - Etude sur les aspects institutionnels et sociaux de la réhabilitation. Perchet J.
S A T E C
(Projet définitif). Sao Tomé, Novembre 1989.
- SWANSON, D. and WOLDE-SEMAIT, T. - Africa's Public Enterprise Sector and Evidence of Reforms. World Bank Technical Paper Nr. 95. Washington, 1989.