
Consultants to
Management

**CARE (COMORES)
PROJET GARAGE
ETUDE DE PRIVATISATION**

CONTRACT NO. 623-0510-0-00-8034-00
REDSO/ESA, USAID

NOVEMBRE 1988

SOMMAIRE

Le projet garage CARE financé aux Iles Comores par l'USAID a établi un nouveau standard pour la réparation et l'entretien des véhicules des îles. Les parties concernées pensent qu'il est temps de soutenir les recommandations proposées dans ce rapport, c'est à dire de remettre aux mains du secteur privé, en vendant aux particuliers:

- . les machines et l'équipement du garage
- . l'outillage
- . les meubles et l'équipement de bureau
- . le stock des pièces détachées.

Les revenus de la vente seront employés à des projets futurs, et les biens existants seront utilisés pour promouvoir le développement des industries locales. Ce projet permettra à CEFADER et CARE de centrer leurs ressources sur leurs activités principales telles que l'agriculture et la conservation des sols et éviter la concurrence avec les entreprises locales.

Ce rapport présente quatre sections:

- . Introduction
- . Situation du Projet Garage
- . Options
- . Recommandations.

I. Introduction

Le gouvernement des Comores et CARE ont décidé, avec le support de l'USAID, d'entreprendre un projet garage dans les îles pour répondre à certains objectifs de développement. L'absence de transport adéquat est un obstacle majeur au développement de l'agriculture qui est l'activité principale de la société CEFADER (Centre Fédéral pour l'Appui au Développement Rural), et ce problème se rencontre partout dans le monde, mais en particulier dans les pays éloignés comme les Comores. Le but initial du projet garage était de fournir à CEFADER des services de réparation de qualité à un prix raisonnable, car l'absence de ce type de services provoquait des goulots d'étranglement. Les rapports rédigés en 1983 montrent par exemple, que seulement 15% des véhicules de CEFADER étaient entretenus. De plus, il y avait un nombre insuffisant de garagistes comoriens qualifiés pour assurer ces services.

Pendant les cinq dernières années, le projet garage a répondu aux objectifs du projet. Les détails des résultats sont discutés plus loin sous le titre "Situation du Projet Garage". Néanmoins, le projet étant presque complété, l'USAID a émis des réserves quant au futur de l'opération et à son rendement financier. Le bureau REDSO de l'USAID pour l'Afrique de l'Est et du Sud (REDSO/ESA) a récemment demandé à une équipe de consultants de Deloitte Haskins & Sells (DH&S) (Dr Cathryn Goddard de Atlas Associates et Aubert Zohore de DH&S) de développer des options de privatisation du garage et d'entamer les négociations avec CEFADER et le Ministère de la Production.

Les consultants ont suivi une approche détaillée dans "Définition du Travail" en Annexe 1. Les parties intéressées des secteurs public et privé ont été interviewées pour déterminer:

- . les objectifs
- . les problèmes potentiels et les bénéfices
- . la valeur de marché du garage.

Cette information a permis d'évaluer les alternatives et de choisir une option en particulier qui est décrite sous le titre "Recommandations".

Les consultants ont ensuite présenté leurs options et recommandations au gouvernement des Comores, à CARE et à REDSO/ESA. Les commentaires fournis par ces organisations ont été incorporés au texte et figurent à l'Annexe 2 "Réponse des parties concernées".

II. SITUATION DU PROJET GARAGE

A. Principales réalisations

Plusieurs objectifs du projet ont été atteints, en particulier dans le domaine de la formation et de l'entretien des véhicules. Plus de 80% des véhicules de CEFADER sont en état de marche, et les programmes préventifs d'entretien ont été introduits pour réduire les besoins futurs de réparation.

Formation

En termes de formation, sept apprentis ont terminé le cours et CARE a proposé que cinq personnes de plus finissent leur formation en suivant des cours particuliers à Madagascar. Les mécaniciens ont actuellement une qualification qui n'existait pas auparavant. Ils sont capables de réparer des voitures modernes de marques différentes (par exemple Peugeot, Yamaha et des motos). De plus, le personnel du projet peut utiliser des systèmes de gestion moderne, comme le contrôle des stocks, la détermination des prix et la facturation, et l'emploi de micro-ordinateurs.

Auto-suffisance financière

L'objectif de l'autosuffisance financière n'a pas été complètement atteint. Plusieurs facteurs ont réduit le rendement financier du projet, dont le plus important étant un changement important dans l'économie locale. A l'origine, les revenus provenaient essentiellement des paiements des services effectués sur les véhicules de la CEFADER financés par un projet de la Banque Mondiale. Bien qu'au début du projet les réparations étaient considérées de qualité inférieure, CEFADER payait ses factures à temps.

Plus tard, les revenus du gouvernement provenant d'autres sources ont chuté à cause de la diminution importante de la valeur des exportations principales des Comores (vanille et ylang-ylang). Lorsque le déficit du gouvernement s'est accru, CEFADER s'est vu incapable de faire face à ses obligations financières, y compris au paiement des réparations de ses véhicules. Des délais de remboursement ont survenu malgré les accords préalables de garantie de paiement rapide et la disponibilité des fonds accordés par le projet de la Banque Mondiale pour la réparation des véhicules. Les mêmes circonstances ont rendu les gestionnaires de CEFADER très concernés par la sécurité et la possibilité de ne pas pouvoir contrôler les véhicules du parc automobile financés par la Banque Mondiale.

Aujourd'hui, la majorité des véhicules de la CEFADER sont entretenus dans un garage privé. Au lieu d'accepter des paiements en espèces, les propriétaires du garage privé préfèrent être

payés en bons du Trésor qu'ils déduisent de leurs taxes et impôts à payer.

L'aspect formation du projet a également affecté le rendement. Des bâtiments importants ont été construits pour les besoins administratifs et la formation. Des équipements sophistiqués ont été achetés. Des équipements de graissage pneumatique ont été installés pour donner l'aspect d'un garage moderne, mais cet équipement qui économise la main d'oeuvre ne se justifie pas dans le contexte des taux de salaire.

Concurrence

Au moment où le garage a commencé ses opérations, il n'y avait pas de garage moderne aux Comores. Les véhicules étaient entretenus sous les arbres par des mécaniciens qui disposaient d'un outillage de base. Lorsque le garage de CAFADER a été installé, d'autres garages sont venus s'y installer. Récemment, un entrepreneur privé a installé une représentation de voitures et un service d'entretien pour les véhicules des secteurs privé et public, y compris ceux de CEFADER (cet entrepreneur est aussi payé en bons du Trésor considérés comme crédit d'impôts). Il a également attiré du capital privé dans la représentation de voitures et de moto, et a obtenu un contrat d'entretien pour les bus du centre touristique à Galawa.

Quoique les opérations de réparation et des pièces de rechange ne paraissent pas rentables pour le moment, cet entrepreneur considère ces activités comme le coût de faire des affaires, car la représentation de véhicules n'est autorisée qu'à ceux qui garantissent la réparation et l'entretien après-vente.

En résumé, le projet a atteint les objectifs prévus, à l'exception de la rentabilité financière. Et des services de réparation de qualité sont disponibles aux véhicules de CAFADER à un coût raisonnable.

B. Prévisions pour l'avenir

Le projet financé par l'USAID prenant fin en mai 1989, il est prévu que l'assistance technique et financière au garage prendra fin. Puisque le projet n'a pas atteint une autosuffisance financière, le garage ne pourra pas garantir la formation comme par le passé. Le marché futur des services offerts par le garage est aussi remis en question puisque les véhicules de la CEFADER sont maintenant réparés par une compagnie privée qui peut accepter des paiements autres qu'en espèces.

Sur le plan stratégique, le projet garage n'utilise pas au mieux les ressources de CEFADER. Dans le passé, les activités les plus diverses, depuis le crédit agricole jusqu'au développement des femmes était couvert par cette organisation. CEFADER, avec l'aide

de la Banque Mondiale, a reconnu que la gestion de ses diverses activités avait détérioré son activité principale qui demeure le développement des activités agricoles. La gestion d'un garage ne semble pas faire partie des activités agricoles, ni la concurrence avec les entrepreneurs privés.

III. OPTIONS

Cinq options de transfert de propriété et/ou de gestion par le secteur privé ont été considérées:

- . contrat de gestion
- . leasing du garage et du terrain
- . vente du garage avec leasing du terrain
- . vente du garage et du terrain
- . vente des biens mobiliers

Les quatre premières options comprennent la vente du garage en tant qu'entreprise en état de fonctionnement, alors que la dernière option entend la dissolution de l'entreprise.

A. Contrat de gestion

CEFADER ne souhaite pas avoir un contrat de gestion avec une entreprise privée. CEFADER a clairement fait savoir qu'il ne souhaitait pas être inclus dans les décisions d'un entrepreneur privé et qu'il n'avait pas la capacité de contrôler les engagements. En fait, peu de contrats de gestion conclus avec le gouvernement des Comores (par exemple les hotels) fonctionnent convenablement parce que le gouvernement n'est pas en mesure de régler ses dettes. Pour ces raisons et d'autres que nous discutons plus loin, aucune entreprise du secteur privé n'a exprimé l'intérêt de reprendre le garage sous contrat de gestion.

B. Leasing du garage et du terrain

Bien que cette option soit préférable à la première, plusieurs problèmes surgissent qui réduisent la possibilité de choisir cette option ainsi que les autres options qui considèrent le garage comme une entreprise en état de fonctionnement. Le principal problème est l'endroit où se trouve les batiments. Sur l'île de la Grande Comore, le garage est situé sur le terrain de CEFADER et n'a qu'une route d'accès. Cet endroit est éloigné de tout centre commercial. De plus, CEFADER a ajouté qu'il n'acceptait qu'un trafic minimum sur son terrain pour pouvoir protéger son parc automobile et les autres biens qui appartiennent au gouvernement.

Une alternative est de construire une autre route d'accès. Mais cette possibilité n'est pas envisageable suite à la difficulté d'acheter du terrain. La propriété du terrain pour cette route d'accès est discutée, et obtenir le titre de propriété n'est pas

aisé depuis que la grande majorité des archives a été détruite à l'indépendance. A l'heure actuelle, les disputes concernant les titres de propriété sont chose courante, et le mois passé, une dispute a éclaté entre un village et un propriétaire privé et s'est transformée en émeute ou la police a du intervenir avec des gaz lacrymogènes. En supposant que ce problème puisse être résolu rapidement, la topographie du site est telle que la construction de la route d'accès entrainera des dépenses considérables que CEFADER n'est pas en mesure de supporter.

Ces limites font que le principal marché du garage restera les véhicules de CEFADER. L'expérience récente, les délais de paiements et les dettes insolvables montrent que la viabilité financière de cette proposition est douteuse. Pour ces raisons, aucun homme d'affaires du secteur privé n'est intéressé à louer les batiments.

C. Vente du garage et location du terrain

Etant donné les obstacles mentionnés plus haut, cette option ne doit pas être prise en considération.

D. Vente du garage et du terrain

Un homme d'affaire était intéressé à acheter le garage et le terrain et à utiliser le garage pour de longues réparations. Il possède un autre garage près de CEFADER qui continuerait à être employé pour des entretiens rapides.

La réalisation de ce projet est contestable, car comme nous l'avons mentionné plus haut, CEFADER n'est pas intéressé à autoriser un entrepreneur privé à posséder du terrain près de leurs batiments ni à emprunter fréquemment la route d'accès. CEFADER n'est de toute façon pas en position de garantir le paiement à temps des entretiens de leurs véhicules. Le rendement de cette opération s'avère fort aléatoire. Nous pensons donc que cette option ne doit pas être prise en considération à court ou moyen terme.

E. Vente des biens mobiliers

La vente des biens mobiliers ou la dissolution du garage comme entreprise en état de fonctionnement est la dernière option, et celle que nous recommandons. C'est l'unique solution qui permettrait d'utiliser les biens mobiliers de façon efficace (machines, équipement, meubles de bureau et pièces de rechange), et qui permettrait à l'USAID, à CARE et au gouvernement des Comores de capitaliser la formation et les systèmes de gestion

selon le modèle offert au secteur privé. Plusieurs hommes d'affaire se rendent compte maintenant de l'avantage que constitue un garage qui fonctionne bien pour la représentation de voitures, pneus et camions. Les mécaniciens et le personnel administratif existent maintenant pour faire marcher une telle organisation. Les hommes d'affaire peuvent profiter de la vente pour accroître leurs stocks et ceux qui veulent percer le marché, pour obtenir l'équipement nécessaire à un prix intéressant. Du point de vue politique, la vente des biens mobiliers est plus avantageuse que les autres options. L'USAID peut être perçu comme favorisant le développement des entreprises privées locales et liquidant un projet financièrement non viable. Le gouvernement des Comores en bénéficierait parce qu'il n'entrerait pas en compétition avec le secteur privé. Cette idée serait bien acceptée tant par le secteur privé que par les agences de prêt internationales. CEFADER gagnerait en publicité en liquidant les biens et en centrant son intérêt sur l'agriculture. CARE aurait la chance de concentrer ses faibles ressources sur la gestion des ressources naturelles et le développement agricole.

Un bénéfice secondaire de la vente des biens mobiliers serait le transfert de technologie et l'emploi. En vendant les biens mobiliers au secteur privé, les entrepreneurs possèderaient l'équipement nécessaire pour employer des mécaniciens déjà formés par le projet. Dans le cas opposé, les mécaniciens devraient probablement émigrer puisque CEFADER ne pourrait pas continuer à les payer. La gestion des stocks et le système de facturation informatisé sont un avantage technologique pour les Comoriens, et on peut penser que les employés formés auraient une chance de transférer leurs connaissances à d'autres garages ou à d'autres petites entreprises.

IV. RECOMMANDATIONS

Ce chapitre présente nos recommandations pour la vente des biens mobiliers du garage. La première partie présente la méthodologie employée pour l'évaluation et une estimation de la valeur de marché de l'actif. La deuxième partie examine les différents acheteurs potentiels et offre des recommandations pour la vente de l'actif.

A. EVALUATION DE L'ACTIF

Il y a plusieurs façons d'évaluer une entreprise, les plus courantes se faisant sur: (i) la base des dividendes; (ii) la base des revenus; et (iii) sur l'évaluation de l'actif. Les deux premières méthodes sont appliquées dans le cas de vente d'une compagnie en état de fonctionnement. La dernière méthode, l'évaluation de l'actif, est généralement employée pour déterminer la valeur de liquidation. Il arrive que cette méthode soit aussi employée pour évaluer une compagnie vendue en état de fonctionnement. Dans ce cas, le surplus obtenu pour l'actif représente le fonds de commerce.

Dans le cas qui nous concerne, nous pensons que l'évaluation basée sur l'actif pour définir la valeur de liquidation est la méthode la plus appropriée. La situation géographique du garage et l'aspect de développement du projet ont montré que le secteur privé est peu intéressé à racheter cette affaire. De plus, il semble inapproprié d'attacher une valeur à la "clientèle" dans le cas présent. Pour chaque bien, les consultants ont défini la valeur comptable (coût historique diminué des amortissements cumulés). La valeur réalisable a été définie en étudiant le prix que le marché était disposé à payer pour ces biens. Des interviews ont été menés avec certains hommes d'affaires aux Comores pour connaître la valeur réalisable.

B. VALEUR DE MARCHE ESTIMEE

Une situation de la valeur nette de l'actif et des notes sont présentées à l'Annexe I. La valeur nette totale de l'actif, coût d'origine diminué des amortissements est estimée à US \$ 387.266,00. Ce montant comprend l'actif disponible, les bâtiments, les machines et l'équipement, l'outillage et les véhicules, mais exclut le terrain.

La valeur de marché est seulement de US \$ 160.000,00. Le tableau 1 compare la valeur nette comptable et la valeur réalisable estimée.

TABLEAU 1

VALEUR REALISABLE DES BIENS MOBILIERS
(en milliers de francs comoriens)

	Valeur nette	Rabais	Valeur
réalisable			
Immobilisations:			
Batiments (nets)	54.625	nd	nd
Equipement pour la formation	10.500	(10.500)	0
Machines et équipement:			
Ascenseur hydraulique	3.129	(939)	2.190
Système de graissage pneumatique	756	(227)	529
Presse hydraulique	672	(201)	471
Véhicules	1.358	-	1.358
Autres	11.823	-	11.823
Outillage	5.280	-	5.280
Mobilier	3.000	-	3.000
Sous-total des immobilisations			----- 24.651*
Actif disponible:			
Inventaire	16.300	(3.500)	12.800
A recevoir de CEFADER	14.238	(4.271)	9.967
Comptes clients	500	(150)	350
Sous-total de l'actif disponible	----- 31.038		----- 23.117
VALEUR TOTALE REALISABLE			47.768*

* ce montant ne tient pas compte de la valeur de marché estimée des batiments.

Dans plusieurs cas, un rabais a été appliqué à la valeur nette comptable. Pour les batiments et l'infrastructure à Moroni et à Anjouan, il n'est pas possible d'établir une valeur de marché courante puisque personne pour le moment n'est intéressé à acheter les batiments à cause de leur éloignement de tout centre et du manque d'infrastructure (route d'accès). Le seul acheteur potentiel n'était disposé à acheter les batiments qu'avec le terrain. Etant donné les problèmes liés aux droits de propriété exposés plus haut, la vente du terrain n'est pas possible pour le moment. En conséquence, nous n'avons pas pu établir la valeur réalisable des batiments. Nous recommandons néanmoins que le gouvernement étudie le marché pour louer ces batiments à une

entreprise publique ou privée dont l'activité ne poserait pas de problèmes de sécurité à CEFADER.

D'après les interviews menés aux Comores, nous pensons que la valeur réalisable de l'équipement lié à la formation est nulle. Personne n'est intéressé à les acheter même avec un rabais important. Nous recommandons dès lors que cet équipement soit offert à un institut de formation ou à une organisation similaire installée aux Comores.

En ce qui concerne les machines et l'équipement, un rabais a été appliqué à la valeur nette comptable pour l'ascenseur hydraulique, la presse hydraulique et la presse pneumatique. Ces biens peuvent être vendus avec un rabais de 30% puisqu'il n'y a pas d'équipement d'entretien ou de pièces de rechange dans le pays.

Nous recommandons qu'en plus des immobilisés, certains biens de l'actif réalisable soient vendus. La valeur de l'inventaire, calculé au minimum du coût ou à sa valeur réalisable, a aussi été diminuée. Un rabais de 30 % a été appliqué aux biens de faible roulement.

Certains comptes clients peuvent aussi être vendus, comme les dettes de CEFADER et des chèques du Trésor. Plutôt que d'accepter des paiements en liquide, les entreprises privées sont disposées à racheter ces dettes (avec un rabais de l'ordre de 30 %) et de les déduire de leurs impôts à payer. Les autres dettes dues par les autres clients seront payées à CARE.

C. INVESTISSEURS POTENTIELS

Les Comores ont une économie essentiellement agricole ou la majorité des entrepreneurs sont commerçants. L'investissement à long terme autre que celui du secteur public (souvent en coopération avec des firmes étrangères) est très réduit. L'investissement en capital est non seulement inexistant, mais les entreprises de gestion manquent. Par exemple, la plupart des hôtels de tourisme et les restaurants des îles appartiennent et sont gérés par des étrangers. Même des activités de base comme la réparation des véhicules n'ont pas intéressé suffisamment les petits entrepreneurs locaux pour qu'ils y investissent. Avant que le projet garage existe, les réparations se faisaient par un mécanicien sous un arbre.

Les interviews que nous avons menés pendant ce travail de consultation montrent qu'un nombre fort limité de personnes sont disposées à passer du commerce à la fabrication et au secteur des services. Pour certains, le manque de techniciens et la rareté du capital est l'obstacle principal. Pour les autres, l'intérêt limité ou l'absence de stimulation a freiné les activités sur l'île.

REPONSES DONNEES PAR LES PRINCIPALES PARTIES

Le Ministre de la production

La présentation faite par les consultants Cathryn Goddard et Aubert Zohore au Ministre de la Production, M. Mohamed Ali, et aux deux représentants de CARE, Dan Stephens et Peter Rumsey, se base sur les éléments de ce rapport.

Le Ministre a dit qu'il était satisfait de la présentation qui lui permettait de voir clairement les options qui se posaient à lui. Il pense que le projet garage a été fait au départ avec de bonnes intentions et qu'il a atteint la majorité des objectifs, mais que les circonstances économiques changeantes ont rendu l'autosuffisance financière impossible. Cette consultation a renoué le dialogue pour résoudre au mieux le problème.

L'ajustement structurel est, selon le Ministre, la préoccupation majeure du pays et CEFADER s'occupe essentiellement d'agriculture. L'expérience de faire fonctionner ce garage a été positive et a permis d'améliorer l'entretien des véhicules de CEFADER et de former des mécaniciens. Le plus important est que le Ministre ait reconnu que ce projet était un exemple à suivre par le secteur privé comorien.

Il a pensé qu'il n'était pas réaliste de vendre les bâtiments ou le terrain, surtout pour des raisons de sécurité. Les recommandations que nous avons faites lui ont paru excellentes et bien pensées.

Il a reconnu les dettes à payer et a accepté qu'elles soient vendues au secteur privé, quoique l'idée doive être discutée avec le Ministre des Finances. La proposition de vendre les biens mobiliers du garage permettra à CEFADER de concentrer ses efforts sur l'agriculture et de ne pas concurrencer le secteur privé.

CEFADER

Les consultants ont donné aux responsables de CEFADER et à l'administrateur comorien du projet les résultats de l'étude. Quoique les deux parties espéraient que les services du garage continueraient, ils ont reconnu les autres avantages du gouvernement des Comores à vendre les biens mobiliers. Ils ont partagé le problème de la sécurité.

CARE

Le directeur du personnel de CARE et le responsable du projet garage ont pensé que les recommandations donnaient une note optimiste sur laquelle cloturer le projet. Ils ont apprécié la reconnaissance unanime de la communauté comorienne de l'impact

positif à long terme du projet d'amélioration des standards de réparation des véhicules et de développement de l'économie locale.

L'Ambassade des Etats-Unis

Le Chargé d'Affaires de l'Ambassade des Etats-Unis a également approuvé les solutions proposées qui lui ont semblé réalisables et satisfaisantes pour toutes les parties.

PROJET GARAGE
SITUATION DE L'ACTIF NET
VALEUR DE L'EXIGIBLE
31 Décembre 1988 (note 1)

	Notes	Francs Comoriens (US\$ 1 = C.F.)
300)		
IMMOBILISES:	2	
Batiments (nets)		54.625.000
Machines et équipement (nets)		26.880.000
Outillage (net)		5.280.000
Mobilier de bureau et équipement (nets)		3.000.000
Véhicules		1.358.700

Total des immobilisés		91.143.700
 DISPONIBLE:		
Liquidités	3	624.000
A recevoir:		
clients nets à payer	4	10.665.306
clients à facturer	5	597.000
Autres comptes à recevoir	6	350.000
Inventaire (pièces de rechange)	7	12.800.000

Total disponible		25.036.306
TOTAL DE L'ACTIF		116.180.006
 EXIGIBLE:		
Comptes à payer	8	1.050.000
Dépenses additionnelles	9	418.000
Avances clients	10	1.170.000
Frais de licenciement	11	1.068.000

Total de l'exigible		3.706.000
TOTAL DE L'ACTIF NET		112.474.006

Les notes font partie intégrante de cette situation.

PROJET GARAGE
NOTES DE LA SITUATION DE L'ACTIF NET
ET DE L'EXIGIBLE
31 décembre 1988

1. La situation ci-jointe a été faite en novembre 1988 d'après les informations fournies par Care Comores. Il est prévu qu'aucun changement important ne sera apporté au cours du mois de décembre.
2. L'amortissement a été calculé sur la base d'un amortissement linéaire en employant les durées de vie utiles suivantes:

	Durée de vie utile (en années)		
Batiments	20		
Machines et équipement	10		
Outillage	5		
Mobilier de bureau et équipement	5		
Véhicules	5		

	Cout	Amortissement	Net
Batiments:			
Moroni administration et garage	32.000.000	6.400.000	25.600.000
Moroni amélioration d'accès	4.500.000	675.000	3.825.000
Moroni salle de formation	9.000.000	900.000	8.100.000
Anjouan	18.000.000	900.000	17.100.000
Machines et équipement:			
Fourniture pour la formation	15.000.000	4.500.000	10.500.000
Machines/garage et équipement	23.400.000	7.020.000	16.380.000
Outillage			
Mobilier/bureau et équipement	13.200.000	7.920.000	5.280.000
Véhicules	7.500.000	4.500.000	3.000.000
	9.534.000	8.175.300	1.358.700
	-----	-----	-----
	132.134.000	40.990.300	91.143.700

L'amortissement cumulé des batiments a été calculé d'après le nombre d'années d'utilisation donné par CARE:

	Durée d'utilisation (en années)
Batiments:	
Moroni administration et garage	4
Moroni amélioration d'accès	3
Moroni salle de formation	2
Anjouan	1

Machines et équipement:	
Équipement de formation	3
Machines du garage et équipement	3
Outillage	3
Mobilier de bureau et équipement	3

Les véhicules ont été amortis selon la durée de vie utile de chacun.

3. Les liquidités comprennent la caisse et le solde en banque.

4. Comptes clients:	
Du par CEFADER	14.238.980
Du par les autres clients	698.020

	14.937.000
Moins réserve pour pertes	(4.271.694)

	10.665.306

La réserve représente 30% des sommes dues par CEFADER. Il est entendu que les sommes dues par CEFADER seront payées par des chèques du Trésor escomptable à 30%.

5. Clients à facturer représente des travaux terminés durant le mois d'octobre.

6. Représente un chèque du Trésor d'une valeur de 500.000 F.C. diminué de 30%.

7. L'inventaire a été évalué au minimum du coût ou de la valeur réalisable. Une réserve a été constituée pour les pièces de faible roulement qui doivent être vendues aux enchères avec l'accord du gouvernement.

Pièces de rechange (CIF pour l'inventaire de mai 1988)	19.500.000
Moins les pièces vendues après mai 1988	(3.200.000)

	16.300.000
Moins pièces de faible roulement	(3.500.000)

	12.800.000

8. Montant du à TEC (Technique et Construction) qui est le fournisseur principal des pièces de rechange.

9. Comprend 130.000 F.C. de contribution de l'employeur au Fonds de la Sécurité Sociale et des factures à payer à plusieurs petits fournisseurs.

10. Représente un dépôt effectué par CEFADER en 1986.
11. Représente un paiement à effectuer pour les préavis des travailleurs lorsque le garage sera liquidé.

PROJET GARAGE
PROPOSITION DE VENTE

(1) VENTE DES BIENS MOBILIERS

	Cout	Amortissement	Net
Machines/garage et équipement	23.400.000	7.020.000	16.380.000
Outillage	13.200.000	7.920.000	5.280.000
Véhicules	9.534.000	8.175.300	1.358.700
Mobilier/bureau et équipement	7.500.000	4.500.000	3.000.000
	-----	-----	-----
	53.634.000	27.615.300	26.018.700
Moins ajustements pour l'équipement difficile à réparer (option de remise discutée plus bas) (1.367.100)			-----
			24.651.600
Inventaire			12.800.000
A recevoir de CEFADER			9.967.286
A recevoir des autres clients			350.000

			47.768.886

CALCUL DE L'OPTION DE REMISE

Les biens compris sous le terme "Machines du garage et équipement" peuvent être vendus avec un rabais de 30% suite au manque de services d'entretien aux Comores.

	Cout	Amortissement*	Net
Ascenseur hydraulique	4.470.000	1.341.000	3.129.000
Système de graissage pneumatique	1.080.000	324.000	756.000
Presse hydraulique	960.000	288.000	672.000
	-----	-----	-----
	6.510.000	1.953.000	4.557.000
moins 30%			1.367.100

* l'amortissement cumulé a été calculé sur la base du cout du bien d'après une information donnée par CARE et de la durée de vie mentionnée en note 2.

17

(2) VENTE DU GARAGE ET DU TERRAIN

	Cout	Amortissement	Net
Batiments:**			
Moroni administration, garage	32.000.000	6.400.000	25.600.000
Moroni amélioration d'accès	4.500.000	675.000	3.825.000
Moroni salle de formation	9.000.000	900.000	8.100.000
Anjouan	18.000.000	900.000	17.100.000
Machine/garage et équipement	23.400.000	7.020.000	16.380.000
Outillage	13.200.000	7.920.000	5.280.000
Véhicules	9.534.000	8.175.000	1.359.000
Mobilier/bureau et équipement	7.500.000	4.500.000	3.000.000
	-----	-----	-----
	117.134.000	36.490.000	80.644.000
moins l'option de remise			(1.367.100)

			79.276.900
Inventaire (pièces de rechange)			12.800.000
A recevoir de CEFADER			9.967.286
A recevoir des autres clients			350.000
Terrain *			0

			102.394.186

* sera déterminé par le gouvernement

** nous n'avons pas su déterminer la valeur réalisable de ces biens suite aux problèmes liés aux titres de propriété.

(3) OPTION LOCATION

Le prix annuel à payer par le locataire peut être calculé comme suit:

- a. déterminer le coût total des biens à louer
- b. déterminer la durée de la location
- c. déterminer le taux d'intérêt
- d. appliquer ensuite la formule suivante:

Diviser le coût total par le facteur de valeur actuelle (ces facteurs sont disponibles dans les tables financières).

USAID REDSO/ESA

Deborah Prindle, Responsable du projet de développement
Skip Waskin, Responsable du projet de développement
Satish Shah, Directeur

CARE/COMORES

Dan Stevens, Directeur Régional
Peter Rumsey, Administrateur du Projet Garage
Hugh Allen, Bureau Régional de CARE à Nairobi (par
téléphone)

CEFADER (Centre Fédéral d'Appui au Développement Rural)

Kassimo M'Saidie, Directeur
Mouhtar Rachide, Responsable du projet

Ministère de la Production

Mohamed Ali, Ministre

Minsitère des Finances

Bourhane Said Omar, Directeur Général des Impôts

Banque de Développement des Comores

Caabi Elyachroutou Mohamed, Directeur
Jean Boyer, Conseiller Technique
Said Abdallahi, Chef du Département du Credit

Ambassade des Etats-Unis

Karl Danga, Chargé d'Affaires

Corps de la Paix

Dan Black, Directeur
Lisa Stone

Banque Mondiale

Michel Devaux, Coordonnateur du cofinancement régional

Ambassade de Belgique

Philippe Nayer, Consul

Banque Francaise de Développement

Philippe Dupont

Secteur privé

Jean-Bernard Toinette, Esquire (avocat comorien pour la
Présidence et des clients privés)

COMOTEL (Hotel Ylang Ylang)

Les représentants de:

Mohamed Ahmed and Sons

Abdaallah and Sons

SOCOMECA

DEFINITION DU TRAVAIL

A. HISTORIQUE

L'USAID a financé un OPG pour les activités de CEFADER aux Comores. Le projet a deux composantes: (1) la conservation du sol et du terrain sur l'île d'Anjouan, et (2) établir des installations de réparation des véhicules pour le gouvernement des Comores sur les îles de la Grande Comores et d'Anjouan. Le PACD du projet est proche (en mai 1989), et REDSO a évalué la situation des activités du garage en décembre 1987 et a fait des recommandations pour leur remise au gouvernement ou au secteur privé pour le mois de décembre au plus tard, qui sera suivi d'un financement sous un autre OPG mis au point avec CARE et déboursé durant l'année fiscale 1989.

Pendant l'évaluation, l'équipe s'est rendu compte que l'autosuffisance des opérations du garage sous l'administration du gouvernement des Comores était en danger puisque les paiements des réparations des véhicules étaient dus depuis longtemps. La stratégie développée par CARE pour garantir l'autosuffisance financière impliquait que CEFADER paierait les services de réparation et d'entretien de ses 110 véhicules de la Grande Comore et des 60 autres véhicules hors-taxes payés par les fonds des autres donateurs. En mars 1988, le gouvernement des Comores était tellement en retard dans les paiements de contrepartie des projets agricoles financés par la Banque Mondiale, que les fonds de tous les projets financés par la Banque Mondiale ont été gelés en attendant la résolution de ce problème. Comme une grande partie des fonds qui revenaient au garage CARE provenaient des fonds du projet de la Banque, il apparaissait improbable que les opérations du garage CEFADER soient financièrement autosuffisantes dans le cas d'une privatisation partielle ou totale des garages. CARE et REDSO tiennent à ce que des fonds du PDS soient employés pour une étude de consultation pendant le mois d'octobre 1988 sur les alternatives de la privatisation des garages.

L'expansion des bâtiments originaux du garage CEFADER et la construction de trois nouveaux bâtiments ont été financés par l'USAID au garage de la Grande Comore. A Anjouan, de nouvelles installations ont été construites, mais ne sont pas encore en fonctionnement.

Le terrain des deux garages appartient au Centre Fédéral pour l'Appui au Développement Rural qui dépend du Gouvernement des Comores (CEFADER, service d'extension agricole du gouvernement des Comores, qui est un département du Ministère de la

21

Production).

CARE souhaite mettre en lumière deux points importants pour le travail à faire. Premièrement, il est probable que les investisseurs potentiels s'avèrent rares. Ils sont tous habitués à travailler ensemble pour contrôler le marché aux Comores. Il est fort possible que tous fassent des propositions de loin inférieures au prix réel pour que les garages soient vendus au prix le plus bas possible. Deuxièmement, le terrain sera un problème très difficile à régler, puisque les deux garages sont construits sur le terrain du gouvernement des Comores. Le problème du garage principal de Moroni est le plus sérieux car la route d'accès traverse le parking central de CEFADER. CEFADER préférerait qu'une nouvelle route d'accès soit construite pour le garage, mais le garage est situé au sommet d'une colline pentue à un kilomètre à peu près de la route la plus proche, et la construction d'une route d'accès supplémentaire exigerait l'achat d'un droit de passage sur différents terrains. De plus, CARE craint que cette route ne soit pas économiquement réalisable.

B. OBJECTIFS DE LA CONSULTATION

L'objectif de la consultation est de développer des options pour privatiser les deux garages de CARE et CEFADER (un à Moroni et l'autre à Anjouan) qui sont actuellement financés par un projet de l'USAID, et d'entamer les négociations nécessaires de ces options avec le gouvernement des Comores (CEFADER et le Ministère de la Production).

C. QUALIFICATIONS REQUISES

Un consultant parlant correctement le français (FSI S3+/R3+ ou équivalent), ayant une large expérience dans les plans de privatisation et les études de faisabilité financière de la liquidation totale ou partielle du portefeuille des entreprises publiques.

D. DUREE

Trois semaines de six jours de travail, de préférence en octobre 1988.

E. PRECISIONS SUR LE TRAVAIL A ACCOMPLIR

Le consultant sera chargé des tâches suivantes:

1. Constituer un dossier sur le travail à accomplir auprès de REDSO/ESA à Nairobi et du Conseiller Technique Régional de CARE pour le Développement de la Petite Entreprise, également à Nairobi, pendant un jour de travail (M. Hugh Allen, CARE/RTA

22

à Nairobi, téléphone No 726255).

2. Vérifier la valeur nette des garages et étudier les options de privatisation partielle ou totale des garages de CARE/CEFADER (trois jours de travail: deux à Moroni et un à Anjouan)
 - a) contrat de CEFADER avec le secteur privé pour la gestion des garages,
 - b) location par CEFADER au secteur privé des deux garages et du terrain,
 - c) vente des garages avec location des terrains sur lesquels sont situés les garages,
 - d) vente des deux garages et du terrain,
 - e) liquidation des garages et vente de l'équipement au secteur privé, dans le cas où les terrains ne peuvent pas être loués ou vendus.

De plus, on fera appel à l'expérience du consultant pour développer et établir d'autres possibilités de privatisation des garages, et de déterminer si les garages doivent être privatisés ensemble comme faisant partie d'un tout ou séparément.

3. Discuter à fond chaque options avec le gouvernement des Comores, CARE et les entrepreneurs éventuels pour déterminer les problèmes relatifs à la privatisation des garages et la viabilité des options proposées et mentionnées plus haut (trois jours de travail).
4. Choisir la ou les deux options qui sont politiquement et économiquement réalisables et les tester lors de réunions avec CARE, le gouvernement des Comores et le secteur privé (deux jours de travail).
5. Documenter les alternatives choisies dans un rapport final de manière suffisamment détaillée pour permettre au gouvernement des Comores, à CARE et à REDSO de préparer les documents de location et le dossier d'appel d'offres suivant les résultats de l'option choisie. Quatre jours de travail sont prévus pour établir aux Comores un projet de rapport, trois jours pour le travailler après que CARE l'ait étudié, un jour pour terminer la version anglaise à Nairobi en utilisant les commentaires de REDSO après lecture, et un jour de travail pour revoir et corriger la traduction française du rapport.
6. Après les négociations avec CARE et le gouvernement des Comores, et suivant le rapport des consultants, quatre jours au maximum aux Etats-Unis seront financés pour que le

23

consultant raffine et complète le rapport pour répondre aux questions que se poserait le gouvernement sur l'option de privatisation choisie.

7. Un jour de travail sera financé pour un voyage à Nairobi et un jour pour le voyage de retour.

F. REMISE DU RAPPORT

Le consultant rédigera un rapport final en anglais et remettra cinq copies à REDSO qui seront distribuées à l'intérieur de l'USAID et de CARE. Le consultant devra rédiger une version française du rapport final et en remettre deux copies à REDSO qui seront distribuées à CARE et au gouvernement des Comores.

G. RELATIONS AVEC CARE, L'USAID, L'AMBASSADE DES ETATS-UNIS A MORONI ET LE PAYS HOTE

Le consultant bénéficiera d'une supervision au jour le jour, d'une direction et d'informations de la part du Directeur Regional de Care/Comores, M. Dan Stevens. Le consultant travaillera étroitement avec M. Peter Rumsey, Directeur du projet garage de Care/Comores. CARE se chargera des rendez-vous à prendre et présentera le consultant à toutes les personnes importantes suivantes et aux responsables du gouvernement susceptibles de lui fournir les informations dont il a besoin:

Gouvernement des Comores:

Ministre de la Production
Directeur de CEFADER
Ministre des Finances
Chef du Bureau Régional de CEFADER à Anjouan

Autres Preteurs:

Représentant du PNUD (qui donnera des informations sur les dernières décisions prises par la Banque Mondiale, puisqu'il n'y a pas de Représentant de la Banque aux Comores)