

69738

**AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT
PPC/CDIE/DI REPORT PROCESSING FORM**

ENTER INFORMATION ONLY IF NOT INCLUDED ON COVER OR TITLE PAGE OF DOCUMENT

1. Project/Subproject Number 936-5447	2. Contract/Grant Number DHR 5447-Z-00-7074	3. Publication Date September 1990
---	---	--

4. Document Title/Translated Title

Projet d'execution de la restructuration des etablissements industriels et commerciaux de la SOMALAC - Madagascar

5. Author(s)

1. James G. Brown
2. Elsie Rasolohery
- 3.

6. Contributing Organization(s)

Deloitte & Touche

7. Pagination 76	8. Report Number	9. Sponsoring A.I.D. Office S&T/RD
----------------------------	-------------------------	--

10. Abstract (optional - 250 word limit)

11. Subject Keywords (optional)

- 1.
- 2.
- 3.

12. Supplementary Notes

13. Submitting Official Jerry Martin	14. Telephone Number (301) 913-0500	15. Today's Date December 27, 1990
--	---	--

.....DO NOT write below this line.....

16. DOCID	17. Document Disposition DOCRD [] INV [] DUPLICATE []
------------------	---

AGRICULTURAL MARKETING IMPROVEMENT STRATEGIES PROJECT

Sponsored by the

U.S. Agency for International Development

Assisting AID Missions and Developing Country Governments
to Improve Agricultural Marketing Systems

Prime Contractor: Abt Associates Inc.

Subcontractors: Postharvest Institute for Perishables, University of Idaho,
Deloitte Haskins & Sell;

PN-ABE 724

AGRICULTURAL MARKETING IMPROVEMENT STRATEGIES PROJECT

Under contract to the Agency for International Development, Bureau for Science and Technology, Office of Rural Development
Project Office 4800 Montgomery Lane, Suite 600, Bethesda, MD 20814 • Telephone: (301) 913-0500 • Telex: 312636

PROJET D'EXECUTION DE LA RESTRUCTURATION DES ETABLISSEMENTS INDUSTRIELS ET COMMERCIAUX DE LA SOMALAC - MADAGASCAR

**James G. Brown
Elsie Rasolohery**

Septembre 1990

Prime Contractor: Abt Associates Inc., 4800 Montgomery Lane, Suite 600, Bethesda, MD 20814 • (301) 913-0500

Subcontractor: Postharvest Institute for Perishables, University of Idaho, Moscow, Idaho 83843 • (208) 885-6791

Deloitte & Touche, 386 Woolwich Street, Guelph, Ontario N1H 3W7 Canada • (519) 822-2000

AGRICULTURAL MARKETING IMPROVEMENT STRATEGIES PROJECT

Under contract to the Agency for International Development, Bureau for Science and Technology, Office of Rural Development
Project Office 4800 Montgomery Lane, Suite 600, Bethesda, MD 20814 • Telephone: (301) 913-0500 • Telex: 312636

Projet d'exécution de la restructuration des
établissements industriels et commerciaux
de la SOMALAC - Madagascar

Etabli pour:
USAID/Madagascar

Rédigé par:
The Agricultural Marketing Improvement Strategies Project (AMIS)
James G. Brown (Deloitte & Touche)
Elsie Rasolohery

Septembre 1990

Prime Contractor: **Abt Associates Inc.**, 4800 Montgomery Lane, Suite 600, Bethesda, MD 20814 • (301) 913-0500

Subcontractor: **Postharvest Institute for Perishables**, University of Idaho, Moscow, Idaho 83843 • (208) 885-6791

Deloitte & Touche, 386 Woolwich Street, Guelph, Ontario N1H 3W7 Canada • (519) 822-2000

TABLE DES MATIERES

INDEX DES TABLEAUX	v
GLOSSAIRE	vii
PREFACE	ix
SOMMAIRE EXECUTIF ET RECOMMANDATIONS GENERALES	xi
PART 1: INTRODUCTION	1
1.1 Sommaire des termes de référence	1
1.2 Comment le travail a été abordé	2
PART 2: ASPECTS FINANCIERS	3
2.1 Etape 1: Identifier les actifs à être vendus et leur état	6
2.1.1 Estimation globale	6
2.1.2 Réviser la liste et la valeur des actifs assignés à l'EIC	7
2.1.3 Actifs séparés partagés par plus d'un établissement	8
2.1.4 Changement de l'assignation des actifs parmi les établissements	8
2.2 Etape 2: Décider de comment s'occuper des comptes recevables et des autres actifs invendables	8
2.3 Etape 3: Etablir l'intervalle probable de valeurs des actifs vendables	9
2.3.1 Sommaire des estimations de la valeur	11
2.4 Etape 4: Déterminer les aspects juridiques des dettes, leur valeur courante et leur règlement	14
PART 3: ASPECTS FONCIERS ET AUTRES BARRIERES SUR LA VENTE DES ACTIFS	17
3.1 Etape 5: Etablir un titre légitime ou identifier les privilèges ou les créances en cours sur les biens immobiliers et développer un plan pour les retirer ultérieurement	17

TABLE DES MATIERES (Suite)

3.1.1	La preuve du droit de propriété de la SOMALAC	17
3.1.2	Les hypothèques qui grèvent les propriétés "EX-MURAT"	18
3.2	Etape 6: Identifier tous les droits de préemption ou les autres privilèges qui pourraient être juridiquement en vigueur par rapport à l'acquisition des actifs de l'EIC	19
PART 4: ASPECTS PERSONNELS		21
4.1	Etape 7: Déterminer la situation du personnel et leurs droits juridiques quant à l'emploi et au congédiement	21
4.1.1	Détermination des droits des salariés en cas de compression de personnel	22
4.2	Etape 8: Identifier les installations disponibles pour la formation du personnel ou autre type de réinsertion, et développer un programme pour la notification, le congédie- ment et l'aide	26
PART 5: ADMINISTRATION DE LA VENTE DES ACTIFS		29
5.1	Etape 9: Identifier les lots d'actifs à vendre, et la politique en vue du morcellement des lots	29
5.2	Etape 10: Etablir des termes de vente acceptables	30
5.3	Etape 11: Etablir des critères et des procédures d'évaluation des offres	31
5.4	Etape 12: Identifier l'équipe de spécialistes chargés de faciliter la vente	32
5.5	Etape 13: Identifier le groupe décisionnel et le processus	33
5.6	Etape 14: Etablir des moyens d'offrir en vente	33
5.7	Etape 15: Identifier les sources de financement qui pourraient être disponibles aux éventuels acquéreurs	34
5.8	Etape 16: Solliciter les offres	34
5.9	Etape 17: Mener le processus d'évaluation	34

TABLE DES MATIERES (Suite)

5.10	Etape 18: Négocier la vente avec l'offrant choisi, dont les dates d'entrée en vigueur et les termes de la vente	35
5.11	Etape 19: Obtenir l'autorisation formelle pour la vente proposée	35
5.12	Etape 20: Etablir des arrangements transitoires, particulièrement quant à l'utilisation des actifs et des provisions de sécurité	35
5.13	Etape 21: Compléter les documents juridiques et satisfaire aux conditions précédentes	35
5.14	Etape 22: Compléter le transfert ou la liquidation des actifs de l'EIC qui ne sont pas vendus en tant que partie des unités de rizeries	35
PART 6: DEVELOPPEMENT D'UN CONTRAT DE GERANCE POUR LES RIZERIES INVENDUE		37
6.1	Introduction	37
6.2	Travail préparatoire nécessaire avant d'accorder le contrat	37
6.3	Eléments du contrat de gérance	39
ANNEXE A EIC - DONNEES ET PROJECTIONS FINANCIERES		45
ANNEXE B EIC - SITUATION JURIDIQUE DES TERRAINS		53
ANNEXE C EIC - SITUATION ACTUELLE DU PERSONNEL		59
ANNEXE D EIC - PROJET D'APPEL DE SOUMISSION POUR UN CONTRAT GERANCE DES ETABLISSEMENTS INDUSTRIELS ET COMMERCIAUX DE LA SOMALAC		63

INDEX DES TABLEAUX

Tableau 1	Bilan comparatif	4
Tableau 2	Etat comparatif des revenus	5
Tableau 3	Sommaire des estimations de la valeur	13
Tableau 4	Passifs au 30/4/90	15
Tableau 5	Ancienneté - Employés de l'EIC	24
Tableau 6	Préavis selon ancienneté et groupe professionnel	25

GLOSSAIRE

AID/W	USAID Washington
AMIS	Agricultural Marketing Improvement Strategies Projec
BCIM	Banque nationale pour le commerce et l'industrie
EAE	Etablissement d'aménagement et d'entretien
EIC	Etablissement Industriel et Commercial
EIP	Etablissement d'intensification de production
FMG	1405.92 = \$1 US
USAID	United States Agency for International Development

PREFACE

Le projet AMIS (Agricultural Marketing Improvement Strategies Project: stratégies d'amélioration de la commercialisation agricole), subventionné essentiellement par le bureau des Sciences et de la Technologie de l'agence pour le Développement international, est un projet quinquennal conçu pour épauler les missions USAID et les pays en développement à:

- établir un meilleur diagnostic des contraintes du système de commercialisation agricole à l'aide de techniques d'évaluation rapide,
- réaliser une analyse approfondie des problèmes spécifiques à la commercialisation qui ont été mis en lumière par l'évaluation rapide ou par d'autres études,
- identifier, concevoir et superviser les innovations et les améliorations propres au système de commercialisation,
- mettre en place, dans les secteurs publics et privés, les compétences locales aptes à analyser les systèmes de commercialisation.

Le projet AMIS collabore également avec AID/W et les missions USAID pour la planification de nouveaux projets et de nouvelles initiatives de commercialisation.

La raison d'être du projet AMIS, dont les activités ont débuté en octobre 1987, fut la réalisation que les bénéfices tirés de la croissance de la production agricole, bénéfices d'ailleurs souvent liés aux succès des projets AID ou autres, ne profitent pas toujours aux agriculteurs et autres intervenants du circuit de commercialisation en raison de contraintes ou d'obstacles dans le système de commercialisation. De même, un système inefficace de distribution de fertilisants ou d'autres facteurs de production peut se traduire par des retards de livraison et des coûts plus élevés pour les agriculteurs. Bien que ces contraintes puissent être de nature technique, institutionnelle ou infrastructurelle, elles résultent souvent de politiques gouvernementales comportant des éléments antistimulants, c'est-à-dire que ces politiques découragent toute initiative privée de commercialisation. A l'aide d'analyses et d'interventions actives, AMIS aide à mieux comprendre et à mieux reconnaître l'importance de la commercialisation dans le développement agricole.

Le principal contractant pour le projet AMIS est Abt Associates Inc., une entreprise d'analyses économiques et de recherches sur les politiques, dont le siège social est situé à Cambridge au Massachusetts et qui opère depuis ses bureaux de la région de Washington, D.C. La firme Abt travaille de concert avec deux sous-contractants: Deloitte & Touche, de Guelph, qui est une entreprise de consultants en comptabilité, en gestion et en développement agricole spécialisée dans les études de libéralisation des marchés, et le Postharvest Institute for Perishables à l'université de l'Idaho, qui est un centre de recherche et d'informations voué à l'amélioration de la manutention et de la commercialisation des produits agricoles périssables.

Ce rapport présente la synthèse d'un travail de collaboration. L'équipe principale de consultants AMIS est formée de Tim Mooney, de André Benoit et de Soren Nielsen. M. Benoit est le principal artisan de l'analyse technique présentée dans ce rapport. M. Nielsen est le principal auteur de la section donnant un aperçu du secteur de l'élevage et des sections portant sur l'analyse de la production et sur la réglementation et l'aide gouvernementale. M. Mooney fut surtout responsable de l'introduction, de la section sur le sous-secteur des cuirs et peaux et de la section concernant les contraintes et la dynamique du système. Les conclusions et les recommandations ont été élaborées conjointement. David Benoit s'est joint à l'équipe après l'achèvement du travail de recherche et a contribué à l'analyse des données et à la rédaction du rapport.

L'équipe n'aurait pu rédiger ce rapport sans l'apport considérable de M. Idrissa Saydou du Centre nigérien pour le commerce extérieur de la Chambre de Commerce, de M. Gourou Amadou, chef du service de Réglementation des professions commerciales, ministère de la Promotion économique, de M. Hararou Djibo du bureau des programmes de USAID/Niamey, et de M. El Hadji Adamou Mohammed Naguida de SONICOM. En plus d'avoir interprété les résultats des entrevues effectuées pour cette étude, MM. Idrissa et Gourou ont également apporté leur concours précieux à la compréhension du fonctionnement des divers ministères et agences du gouvernement du Niger.

L'équipe tient de plus à remercier MM. Michael Kerst et George Callen de USAID/Niamey pour leur collaboration et leurs conseils. L'équipe doit beaucoup à M. Callen pour avoir organisé tout le soutien logistique dont l'équipe a bénéficié durant son séjour au Niger.

Enfin, ces remerciements ne seraient pas complets sans faire mention de notre gratitude envers les fonctionnaires et les entrepreneurs privés que l'équipe a rencontrés pour leur coopération et leur participation.

SOMMAIRE EXECUTIF ET RECOMMANDATIONS GENERALES

Il est important de se rendre compte dès le début que l'Etablissement Industriel et Commercial (EIC) n'existe pas en tant qu'entité légitime distincte. Sa condition en est une d'unité de gérance et de comptabilité de la SOMALAC, qui n'a pas sa propre entité légitime, celle d'une "entreprise socialiste". Bien que les actifs et les passifs aient été assignés à l'EIC en rapport à ses activités d'achat, de transformation et de vente du riz, ils font partie légitime du bilan de la SOMALAC. Toutes les transactions financières - vente, achat ou charges - rattachées aux activités de l'EIC doivent être contractés par la SOMALAC ou ses agents.

Etant donné que l'EIC n'existe pas légitimement, il ne peut pas être vendu. D'autre part, les propriétaires de la SOMALAC ont le droit de vendre quelque ou tous les actifs de leur compagnie, dont ceux qui ont été assignés à l'EIC. S'ils vendaient des parties des actifs de l'EIC en tant que valeur d'usage, il transféreraient effectivement les activités préalablement effectuées par l'EIC aux nouveaux propriétaires.

La discussion de ce rapport se concentre alors essentiellement sur la vente des actifs assignés à l'EIC et les problèmes attendant à cette vente. Même si des changements de propriété et de direction des autres activités de la SOMALAC sont en dehors des considérations de ce rapport, on fera référence à l'Etablissement d'intensification de production (EIP) et l'Etablissement d'aménagement et d'entretien (EAE) lorsqu'il semble y avoir une certaine complémentarité entre l'approche recommandée pour l'EIC et les affaires de ces autres activités.

Il y a trois domaines fondamentaux de travail préliminaire à examiner avant que la vente des actifs de l'EIC puisse être entreprise: la séparation et l'identification des actifs; la mise en bonne et due forme des titres des biens immobiliers qui sont considérés comme faisant partie des actifs de l'EIC; et la résolution des droits et la disposition du personnel. Attendu qu'une compagnie ne soit pas vendue, les passifs ne seront pas une préoccupation directe. Cependant, si les actifs de l'EIC devaient être vendus, le Gouvernement de Madagascar voudrait savoir quels sont les passifs qui demeurent à être réglés, soit en dehors des recettes de la vente ou d'une autre façon.

Nos recommandations spécifiques d'opération sont présentées dans les parties appropriées de ce rapport, mais la stratégie recommandée pour atteindre la vente des actifs de l'EIC est la suivante:

La plupart des actifs de l'EIC devraient être vendus en trois lots correspondant aux trois unités de rizerie. Les actifs indépendants tels que l'équipement en surplus, les bâtiments isolés et les groupes de biens immobiliers qui ne sont pas essentiels à l'opération de rizerie peuvent être vendus séparément.

La vente des rizeries devrait être échelonnée, soit avec Amparafaravola, Manakambahiny ou les deux, en les offrant avant Ambongalava. Cette approche est expédiente en termes de travail préparatoire, mais nous concluons aussi que les biens immobiliers et les questions de personnel de ces deux rizeries peuvent être résolus plus

rapidement qu'à celle d'Ambongalava. En général, l'échelonnement permet une libération graduelle des actifs, avec le transfert des questions non résolues à l'Etablissement et ses opérations restantes.

L'EIC devrait être dissolu par le Conseil d'administration de la SOMALAC après la vente de tous les actifs vendables et ses actifs et passifs restants devraient être amalgamés aux comptes du Directeur Général, de l'EIP ou de l'EAE.

Des contrats de gérance ne devraient pas être pris en considération pour les périodes de transition de deux ans ou moins. L'effort de négociation et de mise à exécution d'un tel accord serait considérable, et une entité de gérance demanderait des marges importantes pour ses efforts pour une telle courte période. Par conséquent, le coût à l'Etat serait plus élevé que de simplement continuer à assumer les pertes implicites de l'arrangement actuel jusqu'à ce qu'une disposition finale puisse être convenue. Pour toute période inférieure à deux ans entre l'achèvement des préparatifs de vente et la négociation anticipée de vente, la SOMALAC devrait explorer l'alternative d'une plus grande autonomie pour la direction senior actuelle de l'EIC, dans le même sens que ce qui a été présenté cette année, et devrait continuer à opérer les actifs restants jusqu'à ce que la vente soit effectuée.

Des contrats de gérance devraient être recherchés pour les rizeries qui resteront probablement invendues pour plus de deux ans. L'avantage maximal d'un tel arrangement est à être gagné si le contractant peut être compensé en partie selon sa performance, mais les questions de politiques de personnel et des prix doivent être examinées pour que cela soit possible.

La disposition des recettes des ventes des actifs devrait être déterminée à l'avance. Le remboursement des passifs associés aux opérations de l'EIC devraient avoir une grande priorité dans l'utilisation des recettes, de manière à réduire les passifs globaux de la structure restante de la SOMALAC.

Etapes à suivre pour effectuer la vente des actifs de l'EIC

Le corps de ce rapport est présenté comme une discussion sur une série d'étapes nécessaires à la vente des actifs de l'EIC ou, le cas échéant, d'établir des contrats de gérance pour l'opération des rizeries invendues. Les étapes sont les suivantes:

1. Identifier les actifs à être vendus et leur état.
2. Identifier les actifs invendables, en particulier les comptes recevables et décider de comment en disposer.
3. Etablir l'intervalle de valeurs probable des actifs vendables.
4. Déterminer les aspects juridiques des dettes, leur valeur courante et leur règlement.

5. Etablir un titre légitime, ou identifier les privilèges ou les créances en cours sur les biens immobiliers et développer un plan pour les retirer ultérieurement.
6. Identifier tous les droits de préemption ou les autres privilèges qui pourraient être juridiquement en vigueur concernant l'acquisition des actifs de l'EIC.
7. Déterminer la situation du personnel et leurs droits juridiques quant à l'emploi et au congédiement.
8. Identifier les installations disponibles pour la formation du personnel ou autre type de réinsertion, et développer un programme pour la notification, le congédiement et l'aide.
9. Identifier les lots d'actifs à vendre, et la politique en vue du morcellement des lots.
10. Etablir des termes de vente acceptables.
11. Etablir des critères et des procédures d'évaluation des offres.
12. Identifier une équipe de spécialistes chargée de faciliter la vente.
13. Identifier le groupe décisionnel et le processus.
14. Etablir des moyens d'offrir en vente.
15. Identifier les sources de financement qui pourraient être disponibles aux éventuels acquéreurs.
16. Solliciter les offres.
17. Mener le processus d'évaluation.
18. Négocier la vente avec l'offrant choisi, dont les dates d'entrée en vigueur et les termes de la vente.
19. Obtenir l'autorisation formelle pour la vente proposée.
20. Etablir des arrangements transitoires, particulièrement quant à l'utilisation des actifs et des provisions de sécurité.
21. Compléter les documents juridiques et satisfaire aux conditions précédentes.
22. Compléter le transfert ou la liquidation des actifs de l'EIC qui ne sont pas vendus en tant que partie des unités de rizerie.

Le besoin d'assistance pour compléter le programme de travail

Ce rapport définit les tâches spécifiques qui demeurent à être effectuées à l'égard d'un certain nombre des étapes d'exécution. Il ne serait pas réaliste de s'attendre à ce que ce travail soit accompli dans un délai raisonnable par une équipe de gérance qui est simultanément responsable des opérations de l'EIC et des autres établissements de la SOMALAC. Par conséquent les consultants recommandent fortement que le Gouvernement et le Conseil d'administration de la SOMALAC nomment une équipe senior de spécialistes pour mettre à exécution le programme de travail qui pourrait entraîner la vente des actifs de l'EIC. On parle plus en profondeur de cette équipe en vue du processus réel de vente à l'étape 12. Cependant, il reste aussi un gros travail préliminaire à faire sur les biens immobiliers, les autres actifs et le personnel. On devrait confier ces tâches à du personnel qualifié à temps plein.

Même s'il était utile de temps en temps que ces équipes soient en mesure de demander conseil à des spécialistes expatriés, le besoin fondamental est un leadership décidé et une expertise quant au travail, aux biens immobiliers et à la loi corporative de Madagascar.

1.0 INTRODUCTION

Dans une partie de ses politiques de libéralisation de l'économie et particulièrement de ses efforts de restructuration de l'agriculture, le Gouvernement de Madagascar a décidé d'offrir en vente à des parties privées les rizeries et les actifs attachés à l'Etablissement Industriel et Commercial (EIC) de la SOMALAC. Le présent rapport a pour but d'aider le Gouvernement dans ses efforts en identifiant les mesures à prendre pour effectuer la privatisation.

1.1 Sommaire des termes de référence

Les termes de référence pour le développement des plans d'exécution pour les Etablissements de la SOMALAC ont été établis en décembre 1989 suivant une réunion entre le Gouvernement et les représentants du donneur et des consultants.¹ En janvier 1990 l'Honorable Andrianoelison José a écrit à l'USAID pour clarifier les termes de référence quant à la décision du Gouvernement d'exécuter la vente des rizeries de l'EIC et d'utiliser des contrats de gérance à des fins transitoires ou dans l'éventualité d'un insuccès de vente d'aucune rizerie.

Les instructions du Ministre et plus tard de d'autres fonctionnaires du Ministère nous a amené à changer l'ordre des éléments des termes de référence de décembre 1989 et de procéder comme suit:

- i) Définition et délimitation du patrimoine à céder avec évaluation des prix afférents dans chaque cas (vente non en bloc définitivement et gérance séparée de l'actif provisoirement).
- ii) Etude détaillée de la séparation juridique en vue de la vente non en bloc de l'actif.
- iii) Définition d'un processus en vue d'accélérer la séparation juridique: conditions et modalité.
- iv) Evaluation des conséquences de la séparation juridique sur le plan: institutionnel, patrimonial, financier et social (plus particulièrement en ce qui concerne le sort du personnel actuel).
- v) Etude et établissement de contrats de gérance pendant la période transitoire par unité de Rizerie (gérance séparée de l'actif).

¹Ce rapport représente l'achèvement de la phase finale de l'assistance financée par l'USAID et menée par ABT Associates et Deloitte and Touche. Les phases précédentes comprenaient le diagnostic de la condition de l'entreprise (Société d'Aménagement du Lac Alaotra; Une évaluation de l'Etablissement industriel et commercial (EIC) de la SOMALAC datée de décembre 1988) et une identification subséquente du cours alternatif des actions afin d'examiner les problèmes identifiés.

- vi) Définition précise des engagements réciproques de chaque partie (SOMALAC et acquéreurs) particulièrement en cas de gérance, concernant la maintenance, les entretiens et la remise en état de fonctionnement des installations, d'une façon régulière.

1.2 Comment le travail a été abordé

Cette tâche a été menée sur trois fronts:

- i) Une équipe sur les lieux a visité le lac Alaotra à la mi-juillet 1990 et y a examiné les installations de l'EIC, révisé l'information financière courante et a eu des entrevues avec les gérants de l'EIC et les fonctionnaires locaux. L'équipe comprenait M James G. Brown de Deloitte & Touche, un spécialiste senior en affaires agricoles qui était le chef d'équipe lors des premières phases du travail avec l'EIC et Mlle Elsie Rasolohery du Cabinet RAMAHOLIMIHASO RAMANANDRAIBE, qui avait déjà mené un travail juridique gratuit pour une autre unité d'opération de la SOMALAC, l'EIP.
- ii) Les consultants ont très largement utilisé le travail mené lors des premières phases de l'étude de l'EIC, ainsi que des parties pertinentes du travail avec l'EIP.
- iii) Les suppositions et les prix quant à l'évaluation ont initialement été développés en consultation avec le Directeur du Département technique de l'EIC et par la suite contre-vérifiés avec d'autres spécialistes en rizeries de l'Europe et des États-Unis.

La majeure partie du corps de ce rapport est présenté comme un plan d'exécution pour la vente des actifs de l'EIC, ayant comme titres les étapes nécessaires sous lesquelles sont présentés nos résultats et l'arrangement des mesures spécifiques à prendre. Le travail détaillé tel que la base analytique pour l'évaluation des actifs est présenté dans les Annexes. Une approche similaire est adoptée pour la question des contrats de gérance.

2.0 ASPECTS FINANCIERS

(Etapes 1 à 4)

Bien que l'EIC n'existe pas juridiquement, la SOMALAC a établi des comptes séparés pour les activités rattachées avec chacun de ses établissements, dont l'EIC. Le bilan de l'EIC au 30 avril 1990 par rapport à celui de l'année précédente est présenté sous forme sommaire au tableau 1.

L'état des revenus pour 1989/1990 et 1988/1989 est résumé au tableau 2. Les comptes sur lesquels ces états sont fondés n'ont pas encore été l'objet de vérification comptable, mais les vérificateurs externes doivent compléter leur vérification des comptes de 1989/1990 en août.

Le bilan présente le portrait général suivant:

- i) Les actifs totaux ont diminué d'une façon constante ces trois dernières années.
- ii) Les immobilisations ont été dépréciées jusqu'au point où leur valeur comptable n'est plus seulement que 38% de leur coût d'acquisition.
- iii) La valeur des immobilisations n'est équivalente qu'à 17% du montant de la dette à moyen et à long terme.
- iv) La valeur des actifs totaux ne se chiffre qu'à 47% du montant total de la dette.
- v) En contraste aux capitaux propres de 733 millions FMG, l'EIC a une valeur négative nette de 1 266 millions FMG.
- vi) Les transferts cumulatifs effectués à d'autres parties de la SOMALAC sont équivalents à la différence entre les capitaux propres et la valeur nette.

Si la vente des actifs de l'EIC ne devait réaliser que leur valeur comptable, les recettes seraient insuffisantes pour rembourser les passifs existants. En fait, si les actifs courants, dont les comptes recevables douteux, devaient rendre leur pleine valeur comptable, les immobilisations et l'équipement auraient à toucher net plus de six fois leur valeur comptable afin de régler les dettes existantes.

Un facteur significatif ne ressort pas dans cet état, c'est le fait que les actifs de l'EIC ont une plus grande valeur en opération que ce qui miroite dans les livres en raison de leur niveau avancé de dépréciation. La valeur d'usage est celle sur laquelle on devrait fonder nos espoirs pour régler les dettes et peut-être générer certains surplus pour rembourser à l'Etat une partie de son investissement dans l'EIC.

Tableau 1

SOMALAC - EIC

Bilan comparatif, 1987/88, 88/89 et 89/90

	30/4/90			30/4/89	30/4/88
	Brut	amort/prov	net	net	net
ACTIF IMMOBILISE					
Frais d'etabliss't	17,528	17,528	0	0	0
(Sur fonds exterieurs)	224,900	145,067	79,833	104,993	112,978
Materiel/outillage	114,511	41,310	73,201	84,652	96,103
Materiel transport	110,389	103,757	6,632	20,341	16,895
(Sur fonds propres)	1,368,389	1,207,715	160,674	369,096	564,705
Immobilisations	144,803	144,803	0	0	0
Concess et terrains	11,750	0	11,750	11,750	11,750
Construction	69,001	54,846	14,155	15,825	17,494
Materiel/outillage	341,073	241,972	99,101	123,393	130,043
Materiel transport	769,570	740,252	29,318	208,724	397,397
Agencement amenag't	13,025	13,025	0	0	0
Mat. et mob.	17,260	12,817	4,443	7,497	7,114
Immob'n en cours	1,907	0	1,907	1,907	907
Total Actif Immobilise	1,610,817	1,370,310	240,507	474,089	677,703
ACTIF CIRCULANT					
Stock et en cour	43,276	43,276	0	0	0
Matieres Consommables	290,000	0	290,000	291,268	364,866
Emballages	329,676	119,043	210,633	141,594	184,642
Produits	222	8	214	149	59,722
Avances	0	0	0	16,521	0
Creances d'exploit'n	458,943	174,102	284,841	305,243	618,129
Creances divers	216,606	123,009	93,597	64,804	97,581
Disponibilites	16,461	0	16,461	19,982	1,042,639
Total Actif Circulant	1,355,184	459,438	895,746	839,561	2,367,579
Charges constate d'avce	785	0	785	721	0
Total General	2,966,786	1,829,748	1,137,038	1,314,371	3,045,282
PASSIF					
Capitaux Propres			733,030	687,757	410,658
Capital social			0	0	0
Fonds de dotation			522,543	535,274	1,117,932
Reserves			0	0	0
Report a nouvelle			152,483	(707,273)	(1,612,655)
Resultat de l'exercice			58,004	859,756	905,381
Subvention d'equipement			22,390	22,390	157,201
Comptes de liaison			(2,021,559)	(2,045,087)	(1,802,626)
DETTES					
Dettes Financiere			1,995,193	2,286,000	3,776,167
Moyen et long terme			1,400,000	2,000,000	3,276,611
Court terme			595,193	286,000	499,556
Dettes d'exploitation			312,450	304,138	443,421
Fournisseurs et ratt			38,614	13,547	112,643
Personnel			48,223	39,593	34,588
Organisations sociales			3,822	4,012	4,012
Etat			221,791	246,986	292,178
Dettes diverses			95,535	59,171	59,244
Total des Dettes			2,403,178	2,649,309	4,278,832
Prod constate d'avance			0	0	1,215
Total General			1,137,039	1,314,369	3,045,280

Tableau 2

SOMALAC - EICEtat comparatif des revenus, 1988/90 et 89/90

	89/90	88/89		89/90	88/89
CHARGES			PRODUITS		
Matières premières	3,795,257	3,028,906	Vente produits finis	4,874,028	4,821,483
Autres approvision't	305,743	376,598	Vente prod. résiduels	205,139	232,174
Variations stock	57,394	181,016	Prestations de service	162,857	199,538
			Vente marchandise	0	18731
Matières et fournitures	22,801	24,888	Production stockee	71	(60,241)
Sous-Total	4,181,195	3,611,408			
			Total Produits	5,242,095	5,211,685
Services extérieurs	125,589	310,120			
Sous-traitance	3,681	9,421	Autres produits expl't'n	69,677	57,995
Locations	81,690	210,668	Reprise sur provisions	187,206	636,216
Entretien/reparation	30,759	56,234	Produits financiers	9,812	11,960
Primes d'assurance	9,459	33,164			
Divers	0	633	Produits exceptionels	15,310	1,291,355
			Gestion	1,723	273,280
Autres services ext.	191,706	322,546	Cessions elem. actifs	856	6,704
Personnel ext.	856	1,210	Equip au res.	12,731	11,370
Honoraires et comm'ns	144,688	150,551	Autres	0	1,000,001
Publicite et rel.pub.	4,202	2,483			
Transp.de biens/pers'l	25,148	102,750	Total	5,524,100	7,209,211
Deplac/mission/recept.	3,331	4,957			
PTT	12,457	8,397			
Services bancaires	1,024	52,198			
Impôts et taxes	4,141	4,684			
Charges de personnel	459,492	446,214			
Remunerations	398,716	392,390			
Charges sociales	60,073	53,474			
Autres charges soc.	703	350			
Autres charges d'expl.	0	519,928			
Amortissements	235,064	269,384			
Provisions	162,328	293,900			
Charges financières	55,439	262,002			
Int. des emprunts	0	151,342			
Int. bancaires	55,439	110,660			
Charges exceptionelles	51,650	309,267			
Sur gestion	51,439	78,276			
Val.compta actifs		2,733			
Impôts sur bénéfices		2,410			
Autres charges excep.		222,537			
Autres.	211	3,311			
Total Charges	5,466,604	6,349,453			
Resultat de l'exercice	57,496	859,758			

2.1 Etape 1: Identifier les actifs à être vendus et leur état

Les actifs vendables de l'EIC consistent en bâtiments, machinerie, équipement, véhicules, terrains, maisons, inventaire de pièces, riz non décortiqué, riz moulu et produits dérivés. Il n'y a pas d'actif incorporel sous forme de clientèle ou de contrat de vente à long terme. Les avoirs financiers tels que les comptes recevables et les articles payés d'avance ne devraient pas être offerts en vente, mais plutôt encaissés ou autrement réglés par la SOMALAC, de façon à ce que les éventuels acquéreurs ne soient concernés que par l'état et la valeur des biens corporels.

2.1.1 Estimation globale

Les rizeries de l'EIC peuvent produire à leur meilleur environ 200 tonnes de riz par jour, ce qui équivaut à la transformation de plus de 50 000 tonnes de riz non décortiqué pour une saison de six mois. Cependant, l'âge et l'état actuel de ces rizeries les empêcheraient de traiter plus de la moitié de ce volume. En fait, il n'y a qu'Ambongalava qui était opérationnel au moment de notre visite (juillet 1990); grâce aux récentes améliorations à ce site, ses deux lignes semblent maintenant être en mesure de traiter 15 000 tonnes de riz non décortiqué ou plus en une saison. Des réparations et des remplacements importants de mise en marche seraient nécessaires avant que la mouture ne puisse commencer à Manakambahiny et à Amparafaravola.

L'âge de toutes les rizeries se reflète dans la conception de certaines pièces d'équipement, par exemple, des moulins de pierre de grand diamètre qui sont difficiles à calibrer et un système de force motrice à arbre central au lieu de moteurs électriques indépendants. Mais cela se reflète aussi par la détérioration des cadres et des systèmes d'entraînement, tant et si bien que le centrage et l'équilibre sont des problèmes constants.

Sur les cinq rizeries se situant aux trois localisations, il n'y a que les deux d'Ambongalava qui soient présentement complètes et opérationnelles. Elles ont été reconstruites durant les deux dernières années, surtout en utilisant l'équipement et les matériaux disponibles au sein de l'EIC et grâce aux compétences et aux installations des ateliers mécaniques et électriques. La ligne Schule est en excellente condition vu sa conception originale, tandis que la ligne Lewis a été redessinée et automatisée, avec l'incorporation de décortiqueurs japonais et a été améliorée de beaucoup par rapport à son dessin original. Néanmoins, l'âge de beaucoup de composants de ces lignes exercera une influence défavorable sur leur valeur de revente.

Les pièces et les composants ont été retirés de la ligne de Manakambahiny et d'Amparafaravola - officiellement, pour rétablir les lignes d'Ambongalava, ou par vol. Les problèmes de conception de Manakambahiny comprennent un arbre moteur primaire unique, ce qui réduit la capacité de flexibilité et accroît les besoins minimaux en énergie pour faire fonctionner la rizerie et la quantité minimale de riz non décortiqué pour justifier la mise en marche. Un acheteur pourrait en fait considérer de démanteler cette ligne et d'en utiliser les composants pour établir jusqu'à trois rizeries plus petites. Ou bien, si les provisions de riz non décortiqué étaient adéquates, la conversion par des moteurs

électriques indépendants pour les composants majeurs augmenterait la flexibilité et réduirait les besoins en énergie avec le temps. Cette dernière option pourrait nécessiter environ 100 millions FMG d'investissement nouveau, mais réduirait d'autant que 50% la consommation d'énergie.

A Amparafaravola, la ligne Huckoff a aussi le problème d'un arbre moteur primaire unique et a des problèmes récurrents de centrage.

La dépréciation moyenne sur tous les actifs, la plupart desquels ont une vie économique de 10 ou 20 ans, est supérieure à 60% et beaucoup de biens mobiliers tels que les véhicules sont entièrement dépréciés. Bien que ces chiffres ne soient pas le reflet de la valeur réelle, ils indiquent que la plupart des actifs présentent des signes d'usure et ne représentent pas un prix de vente qui soit du tout près de leur coût de remplacement. L'exception est le terrain où se trouvent les unités des usines, les bâtiments et les bureaux. Ces terrains demeurent dans les registres à leur coût original d'acquisition, ce qui n'est présentement qu'une fraction de leur valeur actuelle.

Les consultants ont examiné la plupart des actifs majeurs de l'EIC et ont révisé les listes des actifs officiels. Il y a plusieurs questions à examiner afin d'identifier clairement les actifs à offrir en vente: réviser la liste et la valeur des actifs; les actifs séparés utilisés conjointement par plus d'un établissement; et assigner de nouveau les actifs parmi les établissements afin de fortifier les lots d'actifs les plus vendables autour des rizeries.

2.1.2 Réviser la liste et la valeur des actifs assignés à l'EIC

La liste actuelle des actifs des annexes du bilan n'est pas précise; elle omet de reconnaître les cas de la vente d'un actif, ou les transferts à un autre établissement de la SOMALAC; elle ne témoigne pas des cas de reconstruction des actifs qui auraient dû être capitalisés et il y a d'autres cas où l'ajustement aux comptes n'a pas été effectué pour refléter la destruction ou la disparition d'un actif. Le tableau A-1 de l'Annexe A illustre certains des facteurs qui font que la liste actuelle des actifs soit exagérée. D'autres facteurs tels que l'inflation, la dévaluation et la réhabilitation pousseraient la valeur actuelle dans le sens opposé.

Un inventaire détaillé des actifs de l'EIC, ainsi que l'évaluation doivent être terminés avant que les rizeries ne soient offertes en vente. Le plan actuel de faire mener à Rindra (par coïncidence le vérificateur de la SOMALAC) une réévaluation des actifs de chaque établissement prend du temps, mais donnera aux propriétaires une liste détaillée et correcte des actifs. Cependant, les consultants recommandent fortement pour l'évaluation des actifs de l'EIC, qu'un technicien qui soit familier avec la mouture du riz et avec les trois rizeries en particulier, soit assigné au travail avec l'évaluateur. Le Directeur technique actuel et occasionnellement son bras droit, seraient bien qualifiés pour cette tâche. Ce n'est que de cette façon que l'EIC sera certain que la valeur assignée aux actifs particuliers reflète leur valeur dans une rizerie en fonctionnement.

En plus d'évaluer les actifs en place, l'évaluation devrait identifier et évaluer le coût des pièces supplémentaires qui seraient nécessaires pour rendre les cinq lignes des rizeries opérationnelles. Cela ne devrait n'être fondé que sur la restauration du système et de la capacité existants; aucune restructuration ou expansion ne devrait être anticipée dans cet exercice.

2.1.3 Actifs séparés partagés par plus d'un établissement

Un souci a été exprimé à l'effet qu'il y aurait un problème à séparer les actifs qui sont partagés par plus d'un établissement. Cela n'est pas à notre avis un problème important, puisque de tels actifs partagés sont peu nombreux et ils ne sont pas essentiels à l'opération d'aucune des trois unités de rizeries. Par conséquent, ils n'ont pas besoin d'être inclus dans les lots des actifs qui devraient être le point de mire des efforts de vente (voir Etape 14 ci-dessous). La Direction générale et les vérificateurs pourraient prendre en considération un échange des actifs de valeur équivalente parmi les établissements comme moyen de résoudre cette question en temps opportun.

2.1.4 Changement de l'assignation des actifs parmi les établissements

Dans certains cas, l'assignation d'espace de bureau et de logement du bilan de l'EIC était fondée sur l'occupation courante ou sur les demandes concurrentes de d'autres établissements. Le résultat en est que l'espace de bureau et de logement attribué à l'EIC n'est pas toujours celui qui est le plus près des sites des rizeries ou autrement celui qui est le plus approprié pour la vente en tant que partie des unités de rizeries.

En même temps que l'exercice de réévaluation auquel on réfère plus haut, le Directeur général de la SOMALAC devrait échanger et donner une nouvelle assignation aux installations de bureau et de logement de manière à assurer la meilleure localisation de ces actifs par rapport aux autres groupes d'actifs à être offerts en vente. Cet exercice ne devrait pas aboutir à une augmentation ou à une diminution de l'espace ou de la valeur des actifs de l'EIC. Lors de la période transitoire, les établissements devraient prendre des arrangements simples afin que ce changement d'assignation des actifs ne nécessite pas la relocalisation du personnel ou des fonctions.

Il faut aussi prendre note que les acquéreurs éventuels désireraient peut-être inclure plus ou moins d'installations de bureau ou de logement dans les lots d'actifs qu'ils veulent acheter. La SOMALAC et l'Etat devraient être flexibles à cet égard.

2.2 Etape 2: Décider de comment s'occuper des comptes recevables et des autres actifs invendables

L'EIC n'a pas de dépense organisationnelle ou payée d'avance qui demeure non amortie en ce moment. Ses seuls avoirs financiers autres que les comptes bancaires sont:

- i) Crédits à court terme égaux à une petite part d'achat de riz non décortiqué, qui devraient soit être compensés par des livraisons de riz non décortiqué ou convertis en comptes recevables avant la fin de la période fiscale courante.
- ii) Comptes recevables.

Tous les biens corporels, même les pièces de rechange désuetes et l'inventaire de fabrication, auront des valeurs de vente, même si ce n'est qu'à titre de ferraille. Par conséquent, les seuls actifs de l'EIC qui ne sont pas facilement vendables sont ses comptes recevables.

Comme l'indique le tableau A-1 de l'Annexe A, une grande partie des comptes recevables est douteuse et certaines provisions ont déjà été faites. Il y a un danger réel qu'une rumeur de la cessation des activités de l'EIC encourage plus de débiteurs à manquer à leurs engagements et ceux qui sont délinquants, à continuer à négliger leurs obligations. Les consultants recommandent par conséquent que l'état de tous les comptes recevables soit mis à jour et qu'un programme de diffusion par la poste et de visite soit initié dès que possible afin d'améliorer le recouvrement. Une équipe de travail devrait être assignée au service de comptabilité et d'administration de l'EIC à cette fin, avec une représentation du service comptable de la Direction générale.

Le Gouvernement et le Conseil d'administration de la SOMALAC devraient aussi se mettre d'accord sur l'affectation des comptes recevables qui demeurent non recouverts à la date de cessation des activités de l'EIC. L'arrangement le plus simple à court terme serait qu'ils soient changés aux comptes consolidés de la SOMALAC. Par la suite, ils seraient traités comme les autres avoirs financiers de la SOMALAC à mesure que cette entreprise est restructurée.

2.3 Etape 3: Etablir l'intervalle probable de valeurs des actifs vendables

Dans l'analyse finale, la valeur d'un actif ou d'un groupe d'actifs est le montant qu'un acheteur veut payer pour en faire l'acquisition. Cependant, il est important pour la vente ordonnée des actifs que le vendeur établisse une prévision raisonnable quant au prix et qu'une stratégie soit convenue pour qu'une action soit posée dans l'éventualité qu'un prix raisonnable ne soit pas atteint.

Il y a quatre mesures traditionnelles de la valeur. Chacune a un but différent, mais ensemble, elles donnent un éventail de valeurs dans lequel un vendeur peut normalement établir une prévision raisonnable:

- Valeur comptable La valeur d'achat des actifs, moins la dépréciation accumulée.
- Valeur de liquidation Les recettes estimées de la vente aux acheteurs qui ont l'intention de démanteler les actifs pour en faire un autre usage.

- Valeur d'usage La valeur présente du flux des bénéfices nets qui pourraient être générés en opérant les actifs soumis.
- Coût de remplacement Le coût d'achat/construction d'une installation similaire, aux prix en vigueur.

Parmi les entreprises agroindustrielles telles que l'EIC qui a été en opération depuis de nombreuses années, il est courant de trouver que la valeur comptable est de beaucoup plus faible que la valeur qui peut être réalisée de la vente ou de l'opération des actifs en question. D'une manière similaire, la valeur de liquidation ou de ferraille sera faible par rapport à la valeur d'opération en raison des coûts reliés au désassemblage et à la relocalisation, et aussi à cause du pourcentage du coût de l'apport (plomberie, travaux électriques et mécaniques et matériel d'appoint) qui est lié à la configuration particulière et à la localisation de l'installation liquidée.

D'un autre côté, le coût de remplacement tendra à être plus élevé que la valeur qui pourrait être attendue de la vente ou de l'opération, non seulement en raison de l'usure qui peut facilement être estimée, mais aussi des changements de la technologie, des conditions économiques et du coût en capital de l'équipement depuis la construction originale des installations.

A moins que l'investissement ait été conçu d'une mauvaise façon dès le début, ou que les conditions économiques ou politiques aient changé de beaucoup, la plus grande valeur d'un ensemble d'actifs doit presque toujours être réalisée via une forme d'opération continue ou via la vente à une partie qui planifie exploiter les installations.

Mis à part ces considérations générales, il y a d'autres facteurs qui entrent en ligne de compte dans l'évaluation de la valeur: Si la performance des installations a déjà atteint ou presque ses niveaux évalués, alors une bonne évaluation de la valeur peut être faite en extrapolant une projection des données financières historiques. Cependant, il arrive souvent que le potentiel physique et financier d'un groupe d'actifs ne soit pas réalisé en raison de facteurs tels qu'approvisionnement inadéquat en matières premières, mauvaise administration, intervention politique, problèmes de personnel ou barrières du marché. De plus, des changements mineurs dans l'ensemble des actifs par de petits investissements supplémentaires peuvent aussi changer la performance. Lorsqu'un de ces facteurs est présent, l'évaluation doit être basée sur des suppositions sur les barrières ou la performance continues ou sur des changements qui seront incorporés dans les projections.

Dans le cas de l'EIC, toutes les dites barrières ont été présentes jusqu'à un certain point et certaines ont contribué à la mauvaise performance financière de l'entreprise. Néanmoins, la conclusion de ce rapport est que la meilleure valeur sera réalisée par les parties qui continuent d'exploiter les trois rizeries en question. Afin d'estimer la valeur que le Gouvernement de Madagascar peut s'attendre à recevoir pour la vente de ces actifs, les consultants ont dû faire un certain nombre de suppositions pour trouver jusqu'à quel point ces barrières pourraient être facilement retirées par les nouveaux propriétaires. Dans les paragraphes suivants, une valeur est estimée pour chacune des quatre méthodologies, dont

la valeur d'usage et la clé des suppositions y est présentée. Les tableaux à l'appui de ces chiffres se trouvent à l'Annexe A.

2.3.1 Sommaire des estimations de la valeur

Valeur comptable: La valeur comptable des immobilisations, des véhicules et de l'équipement au 30 avril 1990 était de 240,5 millions FMG (tableau 1). Cependant, ce chiffre est fondé sur une liste d'actifs qui n'est pas actuelle; il ne reflète pas les pertes, les dommages ou la reconstruction qui ont eu lieu ces dernières années. L'obtention d'un chiffre précis de la valeur comptable doit attendre le résultat de l'étude Rindra commencée en août et portant sur les actifs de l'EIC. Dans l'intérim, les consultants ont estimé une valeur basée sur des études d'échantillonnage des erreurs et omissions dans la liste d'actifs ajoutée au bilan.

Le résultat de ces ajustements est de réduire la valeur comptable entre 21% et 23% selon des suppositions sur la valeur des actifs classés "hors service". Les consultants présumeront que la réduction n'est que de 21%. La réhabilitation, particulièrement au site d'ambongalava, n'a pas été capitalisée; bien qu'elle vaille beaucoup plus en terme de capacité de production, les consultants estiment que le coût réel de la main d'oeuvre et des pièces a été d'environ 30 millions FMG pour ce travail. Il faut remarquer que le terrain figure dans les registres à son prix d'achat et que les bâtisses d'Amparafaravola et de Manakambahiny ont été pleinement dépréciées.

Les consultants estiment qu'avec ces ajustements, la valeur comptable des actifs immobilisés est de 220 millions FMG.

Valeur de liquidation: Les consultants estiment que la valeur de liquidation de la plupart de l'équipement et de la machinerie de l'EIC est entre 15% et 25% du prix original d'achat. Ces chiffres supposent que c'est la responsabilité de l'acquéreur de désassembler, emballer et déménager l'équipement acheté. Tandis que les consultants ont estimé des valeurs entre 30% et 80% pour les valeurs matérielles courantes, ils s'attendent à ce que la quantité de ces actifs au moment de la vente soit beaucoup plus faible que ce qu'elle était au 30 avril 1990. L'équipe présente n'a pas la compétence d'estimer les valeurs commerciale/industrielle des terrains dans la région du lac Alaotra. Pour fins d'illustration à l'Annexe A, les consultants ont employé une estimation depuis la date d'acquisition de 400% des bâtiments et de 600% des terrains, mais ces chiffres ne devraient pas être employés sans la vérification d'une autorité compétente. Ces suppositions sont présentées au tableau d'appui A-5 de l'Annexe A.

Les consultants estiment une valeur de liquidation à 289,3 millions FMG pour les actifs immobilisés au 30 avril 1990, excluant terrains et bâtiments. Une estimation préliminaire de la valeur de liquidation incluant terrains et bâtiments est de 1 013,5 millions FMG.

Coût de remplacement: Les consultants ont estimé le coût de remplacement de deux façons: premièrement, les chiffres de l'évaluation d'assurance de 1989 ont été convertis à la pleine valeur en ajustant la période utilitaire à 100%; deuxièmement, les consultants

ont examiné le coût de plusieurs rizeries construites en Afrique de l'est et au sud de l'Asie ces 10 dernières années et ont fait un ajustement pour l'inflation internationale depuis la construction et selon des différences de capacité. Dans tous les cas, les valeurs résultantes se trouvaient dans un intervalle de 8,0 milliards FMG et 9,6 milliards FMG.

Les consultants estiment le coût de remplacement, au milieu de 1990, pour une capacité de 200 tonnes de riz non décortiqué par jour à 9 milliards FMG.

Valeur d'usage: Le flux monétaire actualisé avant le paiement de la dette à long terme, basé sur la performance récente de l'EIC et sur un taux d'escompte de 15%, résulte en une valeur actuelle de 2 427 millions FMG. Afin d'obtenir une valeur d'usage qui reflète d'autres considérations réalistes, un certain nombre de changements ont cependant dû être effectués aux flux des produits et charges, tout comme au taux d'escompte, comme suit:

- i) Un exploitant efficace pourrait accroître la capacité de traitement à 20 000 tonnes sans investissement supplémentaire.
- ii) Un exploitant efficace pourrait réduire les coûts d'exploitation de 25% sans investissement supplémentaire.
- iii) Des investisseurs n'entreprendront probablement pas une exploitation agricole à moins que le bénéfice en perspective soit de beaucoup supérieur au coût des capitaux. Les consultants ont employé un 25% modéré.
- iv) Il existe des risques supplémentaires reliés à l'investissement dans les rizeries de l'EIC. Les offrants prévoient des difficultés dans l'acquisition de titres légitimes de l'immobilier et des problèmes dans la résolution des questions résiduelles de personnel. D'une façon plus générale, les interventions politiques locales pourraient être perçues comme une barrière par la plupart des acquéreurs éventuels. Ces risques supplémentaires seront reflétés dans une augmentation supplémentaire du taux d'escompte. Les consultants supposent un taux d'escompte de 35%.

Le tableau A-7 de l'Annexe A présente les flux actualisés des produits et charges sur lesquels sont basées les valeurs. La valeur présente non ajustée d'une projection sur 10 ans des opérations estimées de 1990 est de 2 426,8 millions FMG, en n'utilisant qu'un taux d'escompte de 15%. Cela est environ égal au total des dettes impayées au 30 avril 1990 de 2 403 millions FMG. Un taux d'escompte plus réaliste de 25% réduit la valeur actuelle nette à 1 726 millions FMG.

Les consultants ont estimé en incorporant les ajustements i) à iv) ci-dessus qu'un acquéreur éventuel évaluerait les opérations à environ 4 200 millions FMG en tant que valeur d'usage.

Un sommaire des estimations de la valeur est présenté au tableau 3 ci-dessous.

Tableau 3

Sommaire des estimations de la valeur

		<u>Millions FMG</u>
Valeur comptable	Rapportée au 30/4/90	240,5
	Ajustée	220,0
Valeur de liquidation	Excluant terrains et bâtisses	289,3
	Incluant terrains et bâtisses	1 013,5
Coût de remplacement		9 000,0
Valeur d'usage	Tel quel	1 726,5
	Direction et volume améliorés	4 200,0

Conclusion

D'après ce qui précède, il est clair que la vente des actifs principaux de l'EIC en tant que valeur d'usage soit l'alternative la plus attrayante. La valeur d'usage estimée de 4,2 milliards FMG représente le prix auquel un acquéreur éventuel serait indifférent au fait que son offre soit acceptée ou non. Si les suppositions que les consultants ont proposé reflètent d'une façon précise l'attitude des acquéreurs éventuels, alors un prix inférieur à 4,2 milliards FMG les intéressera. Au-delà de ces considérations, les évaluations individuelles des offrants du risque et le niveau d'effort requis pour atteindre les améliorations déterminera leur limite de prix individuelle.

En conclusion, l'Etat pourrait raisonnablement s'attendre à réaliser entre 3 et 4 milliards FMG pour la vente des actifs de l'EIC. Afin d'arriver au-delà de ce niveau d'estimation, il faudrait beaucoup plus d'entrevues en profondeur et de travail sur les lieux que ce qui a été mené pour la présente étude.

Afin d'être en mesure d'apposer des étiquettes de prix sur des groupes individuels d'actifs tels que sur chaque rizerie, plusieurs facteurs auront à être pris en considération: la condition présente et les coûts directs d'investissement qui seraient nécessaires pour amener l'unité en production; la valeur des actifs qui auraient simultanément une utilisation

alternative.² Des recommandations à ce sujet devraient être préparées par le personnel désigné à la surveillance de la vente.

Si la vente des actifs de l'EIC se produisait en fait à plus de 2,4 milliards FMG, un surplus serait disponible après le règlement des dettes. Ce surplus représenterait la valeur réelle du patrimoine de l'EIC. Bien que ce sont évidemment l'Etat et le Conseil d'administration de la SOMALAC qui détermineront l'affectation de ce surplus, des applications possibles comprennent l'assistance supplémentaire au personnel déplacé par la vente et le remboursement à la Trésorerie des subventions passées pour l'achat de véhicules et d'équipement.

2.4 Etape 4: Déterminer les aspects juridiques des dettes, leur valeur courante et leur règlement

Etant donné que l'EIC n'est pas une entité légitime et ne peut pas être vendue comme compagnie, ses passifs demeureront une charge au sein de la SOMALAC. Tandis qu'on supposerait que le premier usage des bénéfices de la vente des actifs de l'EIC serait le remboursement de la dette attribuée à l'EIC, une politique et une procédure ont besoin d'être établies pour assurer cela:

- i) Les bénéfices de la vente des actifs de l'EIC sont en fait utilisés comme le Gouvernement le désire, et
- ii) Tous les passifs restants sont correctement inscrits dans les registres de la SOMALAC, transférés aux autres parties ou amortis par le Gouvernement.

Le tableau 4 présente les passifs de la SOMALAC au 30 avril 1990.

²Par exemple, Ambatundrazaka est pleinement opérationnel mais sa localisation ne convient pas facilement à des activités complémentaires. D'un autre côté, Amparafaravola nécessite certains investissements pour devenir opérationnel, mais ses installations sont commodément localisées pour des activités complémentaires de service agricole. Manakambahiny nécessite un investissement majeur afin de réaliser la plupart de sa capacité évaluée, mais est localisé à la tête du chemin de fer et dispose d'un certain nombre de bons bâtiments à usage général. A partir de cela, on peut penser en termes respectifs de 50%, 25% et 25% de la valeur totale à être gagné par la vente de Ambatundrazaka, Amparafaravola et Manakambahiny.

Tableau 4

Passifs au 30/4/90
(x 1 000 FMG)

Moyen et long terme (plus d'un an)	1 400 000
Moyen et long terme (moins d'un an)	0
Court terme	<u>595 193</u>
	1 995 193
Fournisseurs	38 614
Personnel	48 223
Organisations sociales	3 822
Etat	221 791
Créditeurs divers	<u>95 535</u>
	407 985
Dettes totales	2 403 178

Bien que les lois commerciales pertinentes détermineront pour la plus grande part l'étendue des dettes, le Conseil d'administration de la SOMALAC de concert avec les représentants de l'Etat devraient aussi déterminer à l'avance comment les comptes devront être pris en charge, ces derniers étant égaux devant la loi. On devrait normalement s'attendre à ce que les taxes et les frais du Gouvernement aient la toute première priorité, suivis par les créances garanties des banques commerciales et autres tierces parties; puis, par les créances non garanties dues à des tierces parties, et finalement, les montants dus à l'Etat sous forme de prêts.

3.0 ASPECTS FONCIERS ET AUTRES BARRIERES SUR LA VENTE DES ACTIFS

(Étapes 5 et 6)

3.1 **Étape 5: Etablir un titre légitime ou identifier les privilèges ou les créances en cours sur les biens immobiliers et développer un plan pour les retirer ultérieurement**

Il est devenu évident lors de notre enquête que beaucoup des acquisitions immobilières des débuts du monopole de la SOMALAC n'avaient pas été réglées en bonne et due forme. Dans certains cas, cela n'était simplement qu'une question d'enregistrer les arpentages et les titres afin de mettre à jour les registres municipaux. Cependant, il existe d'autres cas pour lesquels des privilèges et autres revendications enregistrées contre les titres n'ont pas été satisfaits et encore d'autres pour lesquels la séparation ou l'unification de parcelles de terrain seraient désirables avant de vendre.

Il est important de signaler que les consultants voient cette question comme étant l'une des entraves les plus graves à la vente des actifs de l'EIC en ce moment. Une attention urgente de la part de personnel et d'experts est requise si la vente des rizeries ne doit pas être retardée trop sérieusement. Il existe aussi un risque réel d'effectuer une vente sans porter une attention adéquate à ces questions; cela pourrait résulter en des disputes juridiques prolongées et en un coût important pour le Gouvernement.

Les résultats de notre enquête et un sommaire des propriétés comprises au bilan de l'EIC sont présentés à l'Annexe B.

Les problèmes juridiques devant être résolus par la SOMALAC sont de deux ordres:

- Le premier est celui de la preuve du droit de propriété de la SOMALAC sur les différents terrains sur lesquels sont exploitées les usines EIC.
- Le second est relatif aux hypothèques qui grèvent les propriétés "ex-MURAT".

3.1.1 La preuve du droit de propriété de la SOMALAC

La SOMALAC prétend être propriétaire de la propriété "FRANCOISE" à la suite d'une cession que lui aurait consenti Monsieur CHATEL. A l'appui de ses prétentions, la SOMALAC devra fournir l'acte de cession dûment enregistré qu'elle a conclu avec Monsieur CHATEL. Il faut noter également que le Service des domaines d'Ambatondramaka ne procéderait pas à la mutation du titre au nom de la SOMALAC sans que celle-ci n'ait au préalable obtenu un Certificat de mise en valeur positif. Le droit de propriété une fois constaté fera l'objet d'une inscription au livre foncier, et de la délivrance d'un duplicata du feuillet du livre foncier au nouveau propriétaire.

L'établissement du titre foncier au nom de la SOMALAC consacre officiellement son droit de propriété sur les terrains de la Rizerie III, et lui permettrait d'accomplir tout acte de disposition sur ces terrains.

En effet, le législateur malgache confère au titre foncier un caractère définitif et inattaquable.

3.1.2 Les hypothèques qui grèvent les propriétés "EX-MURAT"

Les hypothèques prises par la BCIM le 13 juin 1978 sont régulièrement inscrites au registre foncier et n'ont pas encore été radiées à ce jour.

Par conséquent, le créancier conserve pleinement les prérogatives que lui confère l'inscription de ses droits, sauf s'il a été désintéressé. Dans ce cas, il est toujours possible de demander la main-levée de l'hypothèque.

Tant que l'hypothèque n'est pas radiée, elle demeure valable. Le créancier pourrait toujours exercer son droit de préférence et son droit de suite en ce sens qu'il pourrait saisir et faire vendre les biens en quelques mains qu'ils se trouvent, et se faire payer en priorité sur autres créanciers.

Les droits du propriétaire sont donc limités. En effet, un immeuble hypothéqué s'aliène difficilement. La loi a cependant prévu parmi les causes s'extinction de l'hypothèque:

- La renonciation du créancier à son droit; ce qui est peu fréquent en pratique puisque le créancier peut renoncer à l'hypothèque sur tel immeuble au profit d'autres sûretés.
- La prescription trentenaire constatée judiciairement et inscrite sur le titre foncier conformément à l'article 82 de l'ordonnance du 3 octobre 1960.

Les hypothèques de la BCIM ne sont pas encore prescrites à ce jour et demeurent toujours valable, puisqu'elles datent du 13 juin 1978.

Il serait par conséquent souhaitable de vérifier la situation actuelle à l'égard de la SOMALAC

Compte-tenu du temps qui nous a été imparti, il nous a été matériellement impossible d'effectuer toutes les recherches nécessaires pour une analyse approfondie des problèmes. Il aurait été souhaitable d'obtenir notamment un état analytique des propriétés foncières de la SOMALAC auprès du Service des domaines et du Patrimoine foncier.

Notre intervention ne serait par conséquent qu'un point de départ à une analyse des problèmes plus vastes relatifs à la situation du patrimoine foncier de la SOMALAC.

3.2 Etape 6: Identifier tous les droits de préemption ou les autres privilèges qui pourraient être juridiquement en vigueur par rapport à l'acquisition des actifs de l'EIC

Cela est principalement une question immobilière. Lors de notre brève étude, les consultants ont identifié plusieurs servitudes de cette nature. Certains de ces problèmes sont traités en plus amples détails à l'Annexe B. Certaines servitudes sont présentées au tableau 5 comme privilèges sur les titres. Il y a au moins un cas d'engagement contractuel entre l'ex-proprétaire et son personnel de direction, selon lequel un droit préemptif d'acquérir la rizerie d'Amparafaravola est maintenant revendiqué par l'ancienne direction. Bien que les consultants ne voient aucune preuve de revendication sur les autres types d'actifs découlant des termes de la vente ou d'un service externe subséquent, cela devrait être vérifié par le département de comptabilité de la SOMALAC avant que les actifs ne soient mis en vente.

Après que la plupart des plans auront été faits pour la terminaison des activités de l'EIC et que le Gouvernement sera préparé à rendre ce fait publiquement connu, il serait utile de publier une déclaration d'intentions de vendre les actifs de l'EIC pour s'assurer que toutes les revendications sont enregistrées avant la vente.

4.0 ASPECTS PERSONNELS

(Etapas 7 et 8)

4.1 Etape 7: Déterminer la situation du personnel et leurs droits juridiques quant à l'emploi et au congédiement

Il est critique à la vente des actifs de l'EIC que les droits de chaque employé soient établis suffisamment à l'avance pour que les besoins de changements financiers et administratifs comprenant la séparation puissent être rencontrés et que les disputes soient gardées à un niveau minimal. Nos résultats sur l'état et les droits du personnel sont présentés à l'Annexe C et sont résumés ci-dessous.

Selon les informations recueillies auprès du service du personnel, l'EIC de la SOMALAC compte actuellement 274 employés dont 212 permanents et 62 contractuels.

Les travailleurs permanents sont ceux qui sont liés avec la SOMALAC par un contrat à durée indéterminée. Les travailleurs temporaires ou contractuels sont liés par un contrat de travail à durée déterminée.

L'EIC emploie également des travailleurs dits saisonniers. Ce sont des manutentionnaires d'usine ou de camion rémunérés à la tonne ou par jour. Ces "saisonniers" ne sont pas titulaires de contrat de travail écrit. Alors que les travailleurs permanents et temporaires sont recensés et figurent sur un listing informatique. Il nous a été impossible de connaître le nombre et la cadence de recrutement des travailleurs "saisonniers". Les conditions d'emploi de ces trois catégories de salariés sont en effet très différentes. Ce qui soulève des problèmes d'ordre juridique et social dont l'analyse nous a permis de déterminer les droits de l'ensemble du personnel de l'EIC en cas de compression de personnel.

La désignation courante du personnel individuel de l'EIC comme étant permanent, contractuel et saisonnier n'est pas conforme dans beaucoup de cas aux définitions explicites ou implicites contenues dans le Code du Travail selon la structure présente d'emploi. Plus spécifiquement, la structure d'emploi pour beaucoup du personnel contractuel les qualifie pour un traitement de personnel permanent et celle de certains saisonniers les qualifie pour un traitement de personnel contractuel. Ce sont cet état et la durée de service qui déterminent les droits des employés dans l'éventualité d'une cessation d'emploi.

La SOMALAC devrait commencer à clarifier et à documenter dès maintenant les termes d'emploi de chaque employé en examinant les registres d'emploi pour chaque employé, en les comparant à la structure actuelle de l'emploi et en établissant des contrats qui reflètent l'emploi actuel. Des contradictions dans la classification et la rémunération devraient être corrigées lors du même exercice.

L'autre facteur important dans la détermination du coût de la satisfaction des droits des employés lors d'une cessation est le temps de vacance qui n'est pas utilisé. Le grand nombre du personnel de l'EIC qui a du temps de vacance non utilisé pose deux problèmes

potentiels à l'établissement: ceux qui sont mis à pied ont droit à un paiement compensatoire; et ceux à qui l'on pourrait demander de rester pendant une période transitoire indéfinie pourraient choisir de quitter en masse, laissant ainsi l'entreprise incapable de fonctionner dans un moment critique.

La SOMALAC a besoin de déterminer les congés qui ne sont pas utilisés pour chaque membre du personnel. A court terme, en tant que mesure de contrôle des coûts, on devrait aviser le personnel de prendre leurs congés à moins que leur présence ne soit essentielle aux besoins saisonniers de l'entreprise. On devrait demander au personnel qui est nécessaire pour la période transitoire des opérations de l'EIC de consentir à quitter le plan arrêté par la SOMALAC afin de prévenir les absences critiques.

4.1.1 Détermination des droits des salariés en cas de compression de personnel

La restructuration d'EIC comportera d'importantes incidences sur la situation des travailleurs, notamment une compression de personnel.

Aussi, le législateur malgache est intervenu pour protéger les droits des salariés victimes d'une telle mesure.

Une compression de personnel peut intervenir dans deux hypothèses :

- En cas de continuation d'entreprise, l'employeur n'a d'autre solution que le recours au licenciement pour restructurer son entreprise. Il reste seul juge des moyens propres à sauvegarder son entreprise. Par exemple, lorsqu'un seul travailleur peut cumuler les fonctions de deux travailleurs, le licenciement de l'un d'eux est considéré comme légitime.
- En cas de cession d'entreprise, les contrats de travail subsistent entre le nouvel employeur et le personnel de l'entreprise. C'est le principe du maintien des contrats en congé posé par l'Article 27 du Code de travail. Mais ce principe qui s'oppose seulement à l'extinction automatique du contrat de travail n'interdit nullement à l'employeur, une fois la cession réalisée, de licencier du personnel pour des raisons de réorganisation de l'entreprise.

Dans le cas de l'EIC, la taille et la composition du personnel ne sont pas appropriées à la nature des opérations d'approvisionnement, de mouture et de marketing. (Réf: rapport de diagnostic) Si l'entreprise devait continuer, la première hypothèse s'appliquerait, une compression valide aurait notamment à se produire.

La décision a été prise de finaliser les affaires de l'EIC. Etant donné que l'établissement n'existe pas juridiquement, il ne peut pas être vendu et, par conséquent la seconde hypothèse ne s'applique pas au sens strict. Néanmoins, nous concluons suivant des entrevues avec d'éventuels acquéreurs des actifs de l'EIC, qu'aucun n'essaierait de faire une offre pour ces actifs tant et aussi longtemps qu'il y aurait des risques qui leur occasionneraient des obligations vis-à-vis le personnel en place. Les consultants concluent donc en dépit de l'ambiguïté de la loi à savoir si c'est le nouveau propriétaire ou l'ancien

qui est responsable du coût de licenciement du personnel, que dans ce cas, la SOMALAC doit exécuter un licenciement et rencontrer le coût des droits des employés, en tant que coût de finalisation des affaires de l'EIC.

Bien que l'organisation technique et économique de l'entreprise soit considérée comme un cas de rupture légitime du contrat de travail, l'employeur est tenu de respecter les règles relatives au licenciement, notamment :

- le principe du préavis
- l'avis préalable de l'Inspecteur de travail
- l'indemnité de licenciement

Le respect du préavis: Les conditions et la durée du préavis dépendent de l'ancienneté et de l'appartenance du salarié à telle ou telle catégorie professionnelle (Décret No 64162 du 22 avril 1964).

1. De l'ancienneté

Quel que soit le nombre d'années de service effectué au sein de l'entreprise, le préavis s'impose au salarié tout autant qu'à l'employeur. Il ne peut être supprimé, ni faire l'objet de renonciation.

Le législateur malgache a même fixé le préavis correspondant à une ancienneté de moins de 8 jours (ce préavis est 2 heures). De plus, il n'exige pas que l'ancienneté soit ininterrompue. La durée plus ou moins longue du préavis s'explique donc par la plus ou moins grande fidélité du salarié à l'entreprise.

L'ancienneté du personnel EIC va de 7 mois à 27 ans. Quatre-vingt pour cent de l'ensemble des travailleurs actuellement en fonction ont entre 7 et 27 années de service au sein de la SOMALAC.

Le tableau 5 présente à la page suivante le résultat du sondage que nous avons pu effectuer sur l'ancienneté de certain employés de l'EIC.

Tableau 5

Ancienneté - Employés de l'EIC

i)	Personnel cadre (cadres "B" ou "C")	
	• Chef de service administratif et comptable (SAC)	14 ans
	• Chef de bureau administratif (SAC)	19 ans
	• Chef du service crédit et programmation (SAC)	7 ans
	• Chef du service achat paddy	28 ans
	• Chef de section (SAP)	16 ans
	• Chef du service des ventes nationales (SVN)	18 ans
	• Contrôleur achat (SAP)	27 ans
	• Chef de division tech. au Serv. de prod. indust.	18 ans
	• Chefs d'équipe SPI 1	20 à 25 ans
ii)	Agents de maîtrise et administratifs	
	• (OPS - OP28 - 5A)	6 à 25 ans
iii)	Personnel d'exécution	6 à 24 ans

2. Des catégories professionnelles

Le personnel de l'EIC est classé par service appelé "Centre de coût". La majorité en nombre du personnel de l'EIC est constitué par le personnel d'exécution entrant dans la classification des ouvrier travaillant dans les Services de production industrielle de chaque usine ainsi que les Services des stocks et transports.

Le reste des employés est rattaché à la Direction et à chaque Service administratif.

Actuellement, le personnel de la SOMALAC fonctionne suivant une grille de salaires établie sur la base d'indices correspondant à chaque catégorie professionnelle, et peut être réparti dans les cinq groupes professionnels définis par le décret du 22 avril 1964.

Nous présentons au tableau 6 les préavis (Article 3 du Décret 64.162) à respecter en cas de licenciement, ainsi que la classification des travailleurs en cinq groupes.

Tableau 6

Préavis selon ancienneté et groupe professionnel

Ancienneté dans l'entreprise	Groupe professionnel				
	1	2	3	4	5
Moins de 8 jours	2 hr				
Moins de 6 mois	1 jour	8 jours			
Moins d'un an	8 jours	15 jours	1 mois	1,5 mois	3 mois
Plus d'un an	10 jours	1 mois	1,5 mois	2,5 mois	4 mois
Plus de 3 ans	Plus deux jours par année de service				
Plus de 5 ans	Plus deux jours par année de service, dans la limite totale de:				
	1 mois	1,5 mois	2 mois	3 mois	6 mois

L'avis préalable de l'inspecteur du travail : L'Article 38 du Code du travail fait obligation à l'employeur, lorsque la réorganisation économique et technique entraîne une compression du personnel, de demander l'avis préalable de l'Inspecteur du travail et d'établir la liste du personnel touché par la mesure en accord avec les délégués du personnel ou à défaut, les représentants du personnel. Dans ce cas, l'ordre de licenciement doit tenir compte dans chaque catégorie professionnelle:

- 1) de l'ancienneté de services dans l'entreprise
- 2) des valeurs professionnelles (compétence technique et conscience professionnelle)
- 3) des charges de famille

En ce qui concerne les valeurs professionnelles, l'incapacité professionnelle d'un salarié constitue en principe un motif légitime de licenciement, notamment quand il y a insuffisance de rendement ou incapacité manifeste du travailleur à remplir ses fonctions.

L'appréciation de la capacité de travail d'un salarié est laissée à l'entière discrétion de l'employeur. Il n'est pas exclu que cette disposition soit mise en oeuvre si l'on veut améliorer les performances de l'entreprise.

L'Indemnité de licenciement : Aux termes de l'Article 36 du Code du travail, "sauf dispositions plus favorables du Contrat de travail individuel ou des Conventions collectives, tout travailleur licencié pour compression du personnel ou cessation d'activités de l'entreprise bénéficie d'une indemnité de licenciement calculée en raison de 5 jours de salaire par année complète de service, sans que le total puisse excéder 3 mois de salaire".

Le problème qui se pose sur le plan juridique pour les entreprises publiques telles que la SOMALAC est de savoir qui prendra en charge le licenciement: l'Etat ou le repreneur éventuel? Dans le présent cas, nous avons supposé que la vente des actifs de l'EIC ne serait pas réalisée, sauf en liquidation, si la SOMALAC (et l'État plus largement) ne prenait pas en charge le licenciement.

En tout état de cause, quelle que soit la structure juridique qui succédera à la SOMALAC le personnel actuellement affecté à l'EIC et aux autres établissements bénéficieront des dispositions du Code du travail.

4.2 Etape 8: Identifier les installations disponibles pour la formation du personnel ou autre type de réinsertion, et développer un programme pour la notification, le congédiement et l'aide

Pour aider au personnel touché par l'impact de la politique de libéralisation sur les entreprises publiques, l'état a établi un Programme d'actions sociales et d'appui à la gestion économique (PASAGE). Il comprend un fonds de redéploiement et un fonds de réinsertion et de formation professionnelle pour les entreprises publiques figurant sur une liste arrêtée au préalable par le Gouvernement malgache conjointement avec la Banque mondiale. A notre connaissance, il n'existe pas de publication officielle de cette liste d'entreprises bénéficiaires de ces fonds.

La décision d'éligibilité de ces entreprises au PASAGE relève de la Direction du Trésor laquelle statue en fonction notamment de la situation financière de l'entreprise.

Dans la mesure où le personnel de la SOMALAC serait éligible à cette procédure et qu'il existait des situations donnant ouverture à un règlement des droits (indemnité de licenciement, préavis, congés payés), elle aura à établir une liste détaillée des bénéficiaires éventuels avec un décompte détaillé des droits des intéressés.

La SOMALAC devrait aussi prendre en considération de mettre sur pied des programmes d'aide d'une nature moins formelle qui comprendraient des éléments pratiques tels que:

- Congé spécial pour des entrevues d'emploi
- Un bureau de référence ayant des renseignements sur des occasions d'emploi éventuelles
- De l'information sur les occasions de formation

- Des renseignements sur le crédit, l'investissement et techniques pour ceux qui envisagent d'exercer leur propre entreprise
- Un service d'interlocuteur entre le personnel licencié, l'employeur et les prêteurs
- Vente préférentielle des actifs de l'EIC au personnel qui démontre la capacité d'en faire un usage efficace

5.0 ADMINISTRATION DE LA VENTE DES ACTIFS

(Etapas 9 à 21)

5.1 Etape 9: Identifier les lots d'actifs à vendre, et la politique en vue du morcellement des lots

En ne perdant pas de vue que la plus grande valeur serait réalisée si les actifs de l'EIC étaient vendus sur une base de valeur d'usage, les trois rizeries représentent les trois lots principaux des actifs de l'EIC.

Chaque rizerie peut être considérée comme possédant de l'équipement, des terrains et des installations qui sont essentiels à son opération; certains sont désirables à son opération sous différents groupes de conditions et certains ne le sont pas. En d'autres termes, il y a un noyau de terrain, de travaux civiques et d'équipement qui doit demeurer ensemble si le principe de la valeur d'usage doit être respecté dans les efforts de vente. Mais il y a aussi de la place pour une part à la discrétion de la part des acheteurs et des vendeurs quant aux autres actifs qui sont présentement encore assignés à ces rizeries. Des exemples en sont véhicules, bâtisses administratives et résidentielles et équipement superflu.

Il faudrait être préparé à céder aux intérêts de l'acheteur dans la composition finale des lots des actifs. Cependant, le processus de regroupement des actifs devrait commencer avant la vente et pourrait être effectué comme suit:

- a) Le département de comptabilité de la SOMALAC devrait prendre la liste des actifs de l'EIC qui sera révisée et réévaluée en fin 1990 par Rindra et la répartir en quatre groupes - ceux qui sont situés dans ou près des trois rizeries et ceux qui sont rattachés à l'EIC ou à l'administration centrale de la SOMALAC.
- b) Le Directeur technique de l'EIC avec ses autres spécialistes seniors devraient vérifier la liste pour chaque rizerie et assigner à chaque actif une désignation fondée sur l'opération continue de la rizerie (essentielle, facultative ou d'état non relié).
- c) Ces listes devraient alors être retournées à la Direction générale de la SOMALAC pour permettre à la SOMALAC d'être en mesure de pouvoir suivre les actifs pendant la période de vente.
- d) Ces listes devraient aussi être données aux acquéreurs éventuels pour leur permettre d'identifier les éléments disponibles à la vente dans un lot particulier, pour servir de base aux contre-propositions des offrants.

Ces listes n'ont pas besoin de comprendre les valeurs, mais une certaine description technique serait utile.

5.2 Étape 10: Etablir des termes de vente acceptables

Dans des transactions de vente normales, les termes à régler comprennent le prix, le montant à payer à la date du contrat, l'intérêt et la période à affecter au paiement du solde du prix d'achat, la sécurité offerte par l'acheteur quant à la partie différée du prix d'achat, la responsabilité pour les dépenses afférentes liées à la vente, et le calendrier et les conditions pour le transfert de titre des actifs en question.

Dans le cas des actifs de l'EIC, il y a peut-être plusieurs termes de vente à prendre en considération, tels que les ententes quant au déménagement des actifs qui ne seront pas vendus comme faisant partie des lots de rizierie, l'impact des opérations proposées sur les aspects d'emploi et de production agricole de l'économie régionale, la distribution de l'équité des actifs parmi les communautés locales et nationale. En général, ces termes sont de deux types: ceux qui affectent l'efficacité de l'exploitation future des actifs et ceux de nature socio-économique. Si les efforts de vente doivent réussir et si l'évaluation des offres doit être juste, ces facteurs devraient alors être pris en considération à l'avance et les critères devraient être décidés afin de pouvoir déterminer l'acceptabilité des offres.

Prix Fixer des limites de prix plus basses pour les lots, selon l'information obtenue à l'étape 4. Se souvenir de reconnaître les conditions du marché au moment de la vente et les incertitudes politiques et de personnel de la région en faisant cette prévision.

Acompte Etant donné que la plupart des passifs à être payés en provenance des recettes de la vente sont des coûts perdus, le comptant à la date de la vente n'est pas si critique qu'il le serait si les passifs étaient constitués de dettes qui ont encore un programme de paiement régulier. Par conséquent, la question de l'acompte devrait d'abord être traitée comme un signe de capacité et de bonne volonté de la part des offrants. L'Etat devrait aussi garder à l'esprit que la liquidité est un facteur limitant à l'investissement à Madagascar aujourd'hui et que les espérances d'acomptes devraient donc être modestes. Cette attitude éviterait aussi le risque qu'un bon acheteur éprouve par la suite un manque de liquidité.

Termes financiers Ces termes, en particulier le taux d'intérêt, ne devraient pas différer de ceux qui prévalent ailleurs dans le secteur financier. L'arrangement de termes de crédit spéciaux complique la gestion du secteur financier, crée des transactions et des classes d'emprunteurs privilégiés et entraîne généralement une allocation inefficace des ressources. Si l'Etat désire créer des incitations pour la vente de ces actifs, il devrait le faire en établissant soit le prix ou l'acompte.

Nantissement Les hypothèques sur les biens mobiliers ou immobiliers en question devraient être la sécurité minimale requise pour le terme du financement. Il pourrait aussi être approprié de demander un privilège sur d'autres actifs de l'acheteur, selon la nature de son affaire et le prix convenu pour la vente par rapport à la valeur estimée des actifs.

Faux frais Des coûts tels que la recherche de titre, l'enregistrement de l'acte, l'enregistrement de véhicule, l'arpentage, l'inspection finale des installations avant la prise de possession et les services juridiques peuvent être nécessaires dans toute transaction de vente. Les autorités responsables de la vente devraient avoir identifié ces derniers et déterminé comment ils désirent les rencontrer. Cela peut devenir une question de négociation, mais leur coût devrait être reconnu explicitement par les deux parties.

Titres A quel moment et en quelles conditions le titre aux actifs sera-t-il transféré à l'acheteur. Cela dépendra évidemment de la nature des actifs et des termes de la vente, mais doit être clairement déterminé au moment de la vente.

5.3 Etape 11: Etablir des critères et des procédures d'évaluation des offres

Les consultants recommandent que les critères d'évaluation des offres pour les lots de rizerie comprennent ce qui suit:³

- Prix
- Convenance du regroupement des actifs offerts
- Conditions proposées quant à l'achat
- Transition proposée en faisant attention de minimiser l'interruption de l'achat et les opérations de rizerie et de marketing
- Termes proposés de paiement
- Valeur de crédit de l'offrant
- expérience de l'offrant en opération de rizerie
- Connaissance de l'offrant du lac Alaotra
- Impact de l'offre sur l'emploi dans la région
- Impact de l'offre sur les occasions du marché pour les cultivateurs de riz de la région
- Impact de l'offre sur la distribution de la possession des actifs dans la région par les locaux, les nationaux et les autres.

³Les critères pour les lots plus petits d'actifs indépendants comme les véhicules ou la ferraille devraient être beaucoup plus simples, se concentrant sur le prix et la valeur de crédit de l'offrant.

- Impact de l'offre sur le bien-être du personnel compétent de l'entreprise

La procédure d'évaluation dépendra jusqu'à un certain point de la méthode employée pour solliciter l'intérêt de l'acheteur (voir étape 13). Si des offres concurrentes sont invitées, alors un moyen de comparaison sera nécessaire. Si des offres individuelles et de la négociation directe doivent être acceptées, alors l'évaluation des offres doit être comparée à des normes pour chacun des facteurs de ci-dessus.

Dans un cas ou l'autre, les responsables de la vente doivent décider à l'avance de l'importance relative de chacun de ces facteurs et de la valeur minimale ou des conditions requises pour chaque facteur. La meilleure façon de donner une forme à ce processus est de développer une feuille d'évaluation sur laquelle les facteurs sont listés, ainsi que leur importance relative exprimée en pourcentage du total possible des points qui pourraient être accordés à une offre. Ceux qui sont chargés de l'évaluation pourront alors assigner des valeurs à une offre selon la manière dont elle répond aux attentes pour chaque facteur. L'offre qui aura la plus grande valeur combinée deviendrait la meilleure offre évaluée.

Que cette feuille d'évaluation soit ou non réellement utilisée pour comparer les offres en compétition, elle servira à guider l'évaluation de toute proposition d'achat donnée. Elle aidera aussi à identifier les facteurs sur lesquels la contre-offre devrait être basée si les offres originales ne sont pas entièrement acceptables.

L'autre aspect du processus de vente est de décider qui sera responsable de l'analyse et de l'évaluation des offres, et qui fera des recommandations à l'Etat sur l'acceptation, le rejet ou les contre-offres. Ce type de recommandation ne fait pas partie des compétences de cette équipe, mais il serait important de s'assurer que ces agents officiels aient de la compétence en affaires de rizerie et d'échange et soient familiers avec les actifs en question.

5.4 Etape 12: Identifier l'équipe de spécialistes chargés de faciliter la vente

Les aspects juridiques, administratifs et de marketing de la vente des actifs de l'EIC nécessitent un niveau important d'efforts et des compétences spéciales. Si cela était laissé à la direction de la SOMALAC et au personnel du Ministère, tout en ayant les meilleures intentions au monde, ils ne seraient pas en mesure d'accomplir la tâche dans un délai raisonnable tout en effectuant leurs tâches habituelles.

Les consultants recommandent que les représentants du Conseil d'administration de la SOMALAC et du Ministère soient constitués en un Comité directeur, de concert avec les représentants de d'autres agences responsables de l'exécution de la stratégie de libéralisation. Ce comité assurerait l'adoption d'un plan d'exécution et l'assignation de tâches aux fonctionnaires compétents.

Le travail qui tombe en dehors de l'éventail normal du personnel de la SOMALAC et du Ministère devrait être assigné à un Groupe de travail composé de deux ou trois spécialistes à temps plein travaillant avec le personnel administratif et de direction de la SOMALAC et de l'EIC. Si l'exécution doit être effectuée dans un délai raisonnable, un

horaire devrait aussi être adopté au début et comprendrait des moments spécifiques pour atteindre les décisions prises par les autorités qui ne font pas partie du Comité directeur ou du Groupe de travail.

5.5 Etape 13: Identifier le groupe décisionnel et le processus

L'équipe actuelle n'a pas la compétence de recommander le groupe décisionnel pour la vente des actifs de l'EIC. Un précédent utile sera trouvé dans la vente récente d'autres actifs de l'entreprise publique dans le secteur agricole, mais quelque soit la composition du groupe décisionnel, elle devrait être clairement établie avant le commencement du processus de vente. Cela réduira les risques de délais et communiquera une impression de dessein bien arrêté et de clarté qui sont importants pour les acheteurs éventuels.

Il y a même un plus grand besoin d'établir le processus décisionnel avant que la vente ne commence. Cela garantira que chaque participant sache à l'avance ce qui est attendu de lui ou d'elle, la portée de leur discrétion et responsabilité, et le cadre temporel dans lequel ils devront évoluer. Les acheteurs prendront aussi plus sérieusement l'éventualité d'acquiescer les actifs de l'EIC s'ils constatent que le processus décisionnel a été bien préparé.

5.6 Etape 14: Etablir des moyens d'offrir en vente

Le bouche-à-oreille sur la vente en instance des actifs de l'EIC a déjà entraîné certaines expressions d'intérêt d'éventuels acheteurs. Cependant, un processus plus formel doit être considéré afin de s'assurer que des clients éventuels plus sérieux aient la chance de faire une offre. D'un autre côté, les consultants ne recommandent pas d'employer un processus ouvert de compétition d'offres pour la vente de tous les lots. En fait, certains acheteurs sérieux préfèrent ne pas faire partie d'une compétition ouverte, mais faire affaire individuellement avec les autorités.

L'approche générale recommandée par les consultants est la suivante:

- i) L'offre compétitive formelle, que ce soit par écrit ou en enchère, ne devrait pas être employée pour la vente des actifs qui ont une valeur généralement reconnue et pour lesquels il y aura peu ou pas de contingence de vente. Cela serait le cas des véhicules, de la ferraille ou de l'acier en surplus et des matériaux de construction, des terrains et des pièces individuelles de mouture ou d'équipement d'atelier.
- ii) Des sollicitations individuelles d'intérêt devraient être utilisées pour la vente des rizeries. Identifier six à sept acheteurs potentiels, leur écrire en les invitant à exprimer de l'intérêt, et donner suite aux réponses les plus encourageantes à une échelle personnelle. (Un représentant de l'Etat et de la SOMALAC devraient être désignés pour cela) Afin de minimiser la critique, les autorités devraient être prêtes à fournir les mêmes lettres d'invitation et d'information de suivi à quiconque se renseigne sérieusement et ne figure pas sur la liste de diffusion originale.

Avant d'adopter une approche particulière, les autorités devraient confirmer qu'elle est conforme aux règlements généraux sur la vente des actifs possédés par l'Etat.

5.7 Etape 15: Identifier les sources de financement qui pourraient être disponibles aux éventuels acquéreurs

Dans le cours normal des choses, l'offrant a la responsabilité de trouver du financement et de présenter la meilleure image de valeur de crédit. Cependant, les rizeries de l'EIC ne sont pas facilement vendables telles qu'elles sont, à cause de leurs performances passées et des risques associés au personnel, à l'approvisionnement en riz non décortiqué et à l'intervention politique locale. Il pourrait alors être nécessaire d'effectuer une vente satisfaisante dans laquelle le vendeur assiste l'offrant pour trouver du financement.

Cela sera moins critique dans le cas de la vente des lots d'actifs tels que les véhicules et de l'équipement de surplus, mais ici, le vendeur devrait connaître les sources de financement afin de pouvoir confirmer à l'acheteur les déclarations sur sa source et son coût en capital. Le vendeur devrait aussi faciliter la vente en fournissant rapidement toute documentation requise par les créanciers de l'acheteur.

5.8 Etape 16: Solliciter les offres

Exécution du plan de sollicitation adopté à l'étape 14.

Il est peut-être difficile pour les autorités chargées de ce processus de reconnaître qu'ils effectuent en fait une tâche de marketing. La tentation sera de penser qu'ils sont en train de défendre la propriété de l'Etat contre l'exploitation, mais cela pourrait être fatal aux efforts de vente. Les journaux et autres avis publics pour la vente des actifs indépendants devrait donner assez d'information pour aider les acheteurs éventuels à décider s'ils répondront ou non. Les lettres portant sur les rizeries devraient être assez franches à propos des opérations et les conditions et communiquer l'intention sérieuse de l'auteur d'entrer en négociations au niveau individuel. Les réponses de suivi devraient informer et les autorités devraient être facilement accessibles aux éventuels acheteurs.

Les avis devraient comporter les dates auxquelles sont requises des réponses et identifier les renseignements supplémentaires qui sont disponibles et comment se les procurer.

5.9 Etape 17: Mener le processus d'évaluation

Exécution du processus d'évaluation adopté à l'étape 11.

5.10 Etape 18: Négocier la vente avec l'offrant choisi, dont les dates d'entrée en vigueur et les termes de la vente

Les dates d'entrée en vigueur et les arrangements de transition pour les rizeries seront critiques afin d'éviter toute perte de la période de campagne de vente (mai à octobre environ). Cela signifie non seulement que le contrôle des installations par le propriétaire devra être non encombré pendant cette période, mais aussi que d'autres dates doivent aussi être anticipées. Par exemple, les demandes de crédit pour des fonds servant à acheter du riz non décortiqué doivent être soumises avant la fin décembre de l'année précédente et le créancier aura besoin de preuves des droits et de la capacité du demandeur à exploiter la rizerie pour repayer ce crédit à la saison suivante. Cela pourrait nécessiter que la SOMALAC fournisse une preuve documentaire des négociations en cours ou en fait qu'elle afferme un bail contingent de la rizerie en question pour satisfaire l'agence prêteuse.

5.11 Etape 19: Obtenir l'autorisation formelle pour la vente proposée

Exécution du processus décisionnel adopté à l'étape 13.

5.12 Etape 20: Etablir des arrangements transitoires, particulièrement quant à l'utilisation des actifs et des provisions de sécurité

On a fait référence à l'étape 18 à l'importance des arrangements transitoires tant pour l'acheteur que pour le vendeur. L'évitement des pertes dans la conduite de la campagne de recrutement est un élément à prendre en considération dans la planification de la transition. On peut y ajouter deux autres éléments: la nécessité de stipuler la responsabilité pour chacune des nombreuses étapes administratives et documentaires, et le coût financier des délais d'exécution des formalités une fois que les engagements financiers auront été faits.

5.13 Etape 21: Compléter les documents juridiques et satisfaire aux conditions précédentes

Tout en faisant référence aux questions soulevées à l'étape 5, il est utile d'insister sur l'importance d'enregistrer le transfert des titres une fois la vente complétée, et tout privilège qui pourrait être offert comme partie du financement de la vente.

5.14 Etape 22: Compléter le transfert ou la liquidation des actifs de l'EIC qui ne sont pas vendus en tant que partie des unités de rizeries

La vente des actifs indépendants peut être faite individuellement ou en petits lots. Pour ce qui est des véhicules, les autorités devraient s'assurer que les titres sont disponibles pour l'inspection à la date de la vente. Les actifs invendus devraient être transférés au bilan d'un autre établissement de la SOMALAC, à la Direction générale ou à une autre entreprise publique qui pourrait avoir besoin d'un article particulier. Dans ce dernier cas,

le prix de transfert devrait être inférieur ou égal à la valeur comptable étant donné qu'il semble ne pas y avoir de marché pour les actifs en question.

6.0 DEVELOPPEMENT D'UN CONTRAT DE GERANCE POUR LES RIZERIES INVENDUES

6.1 Introduction

Dans l'éventualité où aucune rizerie n'attirerait d'acheteur convenable, le Gouvernement a décidé d'exercer l'option de passer un contrat de gérance avec une partie du secteur privé pour l'exploitation de cette rizerie. Cet arrangement pourrait aussi être efficace comme mesure transitoire au cas où une rizerie doit être exploitée pendant une campagne ou plus durant l'achèvement des formalités de vente.

Dans cette partie, les consultants présentent le processus qui devrait être suivi pour emboîter le pas dans un tel accord, ainsi que les éléments de l'accord.

Il faudrait remarquer que beaucoup des mêmes mesures préliminaires seront nécessaires tant pour un contrat de vente que de gérance. Une firme prenant un contrat pour exploiter une installation aura besoin de savoir quels sont ses droits quant à la gérance de l'immobilier et du personnel. De plus, les actifs doivent être correctement identifiés et évalués si la rémunération des gérants doit être liée à l'exploitation efficace de ces actifs. Une liste correcte des actifs est aussi essentielle à des fins de contrôle physique.

L'avantage potentiel d'un contrat de gérance est la performance améliorée au niveau financier et physique des installations qui sont dirigées par des gérants techniques et de direction capables, et dont les objectifs ne sont pas ambigus. Il est donc important que le rôle de l'établissement industriel et commercial (EIC) et que la performance du Conseil soient clarifiés avant les négociations. De la même manière, la relation entre les autres unités de la SOMALAC devraient être stipulée. Un groupe final de comptes devrait être préparé aussi près de la date du contrat que possible tout en restant pratique, afin que les contractants potentiels aient conscience du niveau de base à partir duquel leur performance sera jugée. Ce travail préliminaire sera discuté plus en détails plus bas. Un projet d'"Appel d'offres" est présenté à l'Annexe D.

6.2 Travail préparatoire nécessaire avant d'accorder le contrat

Les facteurs qui méritent une attention particulière avant de négocier un contrat de gérance sont les suivants:

1. Définition du rôle de l'EIC

Bien que l'EIC n'en ait pas eu directement le mandat, elle a suivi la pratique d'acheter son riz non décortiqué à un prix supérieur ou égal au prix de base annoncé ou au prix courant, soit le plus élevé des deux et de revendre son riz au prix ou environ au prix d'intervention annoncé, en dépit des prix supérieurs du marché libre. Aucune de ces pratiques ne contribue à une gestion commerciale solide des actifs de l'EIC. Dernièrement, elle a été incapable de se procurer assez de riz non décortiqué pour exploiter ses rizeries à une capacité raisonnable. De plus, avec des

prix de vente faibles, elle a été incapable de maximiser ses revenus. Si la performance financière doit être un facteur dans l'évaluation de la direction contractuelle, le Gouvernement aura à prendre une décision nette permettant aux contractants d'opérer dans les lignes commerciales avec un minimum d'interférence sur les prix d'achat et de vente, de façon à permettre à la direction contractuelle d'obtenir les niveaux attendus de profits.

Il faut remarquer que l'EIC s'est orientée davantage vers des considérations commerciales lors de la dernière campagne et que les questions restantes sont moins philosophiques qu'administratives. Dans un cas ou l'autre, l'autonomie quant à la fixation des prix au jour le jour sera essentielle à une performance saine.

2. Fournir des comptes actuels et précis

Il est de toute première importance avant d'accorder un contrat de gérance, que la SOMALAC et les contractants soient au courant du portrait financier exact de l'EIC. Ne pas passer par cette étape importante rendrait difficile la mesure de la performance des contractants et entraînerait possiblement des disputes interminables. Il est recommandé que le contractant éventuel ait l'occasion d'engager un comptable ou un vérificateur indépendant pour s'assurer de la précision et de la méthodologie des comptes de l'EIC. La liste révisée des actifs qui est en train d'être préparée par Rindra devrait également être mise à la disposition du contractant avant les négociations.

3. Etablissement de responsabilité et d'autorité nettes

En tant que propriétaires des actifs de l'EIC et que développeurs de la région, la SOMALAC et l'Etat devraient continuer de garder un intérêt sur la façon dont les rizeries sont menées. Cependant, cet intérêt doit s'exprimer dans le contexte d'un accord sur les stratégies globales d'exploitation et sur les programmes annuels et les budgets. Les gérants du contrat doivent avoir carte blanche pour opérer les rizeries à l'intérieur de ces directives.

La communication devrait être facilitée en nommant le représentant senior de l'équipe de gérance comme membre ex-officio du Conseil d'administration de la SOMALAC.

4. Planifier comment pallier à de mauvaises conditions financières

L'EIC est faible financièrement, à un point tel que même avec une entité juridique séparée, elle ne pourrait pas lever les fonds adéquats pour acheter le riz non décortiqué nécessaire à exploiter ses rizeries à un niveau efficace. La SOMALAC et peut-être le Gouvernement auraient probablement besoin d'agir en tant qu'emprunteur et répondant, ou en fait de fournir le capital supplémentaire sous forme de prêt à court terme la première année si les rizeries doivent opérer d'une façon efficace.

5. Pouvoir à la disponibilité de devise étrangère

La direction cherchera la certitude de la disponibilité adéquate et opportune de devise étrangère afin d'assurer d'être en mesure d'importer les pièces de rechange et l'équipement nécessaires. Dans l'alternative, le Gouvernement pourrait convenir d'exporter une partie du riz au compte de l'entreprise, avec les recettes facilement disponibles à la direction pour les besoins d'opération.

6. Prise de décisions organisationnelles difficiles

Les compressions de personnel seront essentielles et il ne serait pas approprié de laisser cette tâche délicate à la nouvelle direction à elle seule. En général, de telles actions devraient être effectuées avant le transfert de responsabilité de direction afin que l'équipe qui arrive puisse se concentrer sur les opérations présentes et futures.

7. Soin et entretien de l'équipement et des installations

Il est important que cet élément de dépense soit discuté en détails lors des négociations, étant donné qu'il est potentiellement la source d'abus et de désaccord. Un arrangement satisfaisant comprendrait: accord sur un budget annuel d'opération qui comprenne une provision pour l'entretien; accord sur les critères à employer pour déterminer le moment où de l'entretien imprévu est nécessaire; accord sur une liste d'équipement nécessitant des réparations ou de l'investissement au moment de la négociation du contrat; accord sur l'inspection indépendante de l'équipement et des installations de temps en temps par un représentant du Conseil d'administration.

6.3 Eléments du contrat de gérance

Le contenu spécifique et le format du contrat de gérance sera déterminé par la loi de Madagascar et suivant les résultats des négociations entre la SOMALAC et l'entité de gérance. Cependant, dans le but d'assurer que les meilleurs résultats soient obtenus de cette relation, il y a plusieurs éléments qui devraient être inclus dans le contrat.

1. Déclaration de l'intention et de l'étendue du contrat

Cette déclaration définira les intentions du contrat. Même si beaucoup plus de détails apparaîtront dans les parties subséquentes, cette déclaration devrait décrire l'esprit de l'accord, lequel pourra être utilisé pour gouverner l'interprétation d'autres clauses, et pour fins de communication avec les tierces parties afférent à la nature de la relation entre le Conseil d'administration et les gérants.

2. Activités à être gérées

Cette partie devrait identifier les activités opérationnelles et d'appui de l'EIC pour lesquelles la gérance est prise à contrat, par exemple, l'achat du riz non décortiqué dans des régions désignées, le transport et l'entreposage de ce riz non décortiqué, et l'opération de la (des) rizerie(s) à (inscrire l'endroit), ce dernier élément doit

comprendre l'équipement accessoire et les installations associées à cette rizerie, et pour terminer, trouver des débouchés pour le riz résultant et ses sous-produits (dans les limites présentées au paragraphe 5 ci-dessous).

La responsabilité et l'autorité seront sujettes à des restrictions sur l'autorité prévue dans l'accord (voir paragraphe 5 ci-dessous), et soumises de se conformer aux autres contrats liant l'entreprise au moment de cet accord.

3. Personnel clé et autres facteurs à être fournis par les gérants

Bien que le contrat devrait être fondé principalement sur la performance de sortie, il devrait identifier le personnel clé et autres facteurs de base, et stipuler comment les vues de la SOMALAC seront rencontrées pour les additions ou remplacements futurs.

4. Ressources financières disponibles aux opérations

Idéalement, le contrat devrait identifier les lignes de crédit, les autres facilités à court terme, ainsi que l'équité et le terme de crédit supplémentaires qui sont disponibles aux gérants pour le fond de roulement et les besoins d'investissement de l'entreprise. Si cela n'est pas possible, il devrait y avoir une déclaration sur les responsabilités de la SOMALAC d'assister au nantissement du financement extérieur, et au fait que les clauses de performance du contrat sont contingentes selon la disponibilité de capital adéquat

5. Relations d'autorité et de rapport

L'autorité déléguée aux gérants devrait être décrite en termes spécifiques dans au moins l'un des domaines suivants:

- i) Le document sur lequel l'autorité est fondée devrait être identifié - habituellement, ce sera un budget annuel et un plan de travail approuvé par le Conseil d'administration.
- ii) L'autorité de contracter avec des tierces parties pour l'achat de matériaux et de provisions, l'achat de biens capitaux, la vente des sorties, l'achat et la vente des services (incluant les négociations de main d'oeuvre), et l'autorité d'encourir une dette pour fins d'opération générale et d'investissement des fonds en surplus. Il est peu probable que le Conseil d'administration délègue un pouvoir illimité à tous ces égards, mais les limites devraient être énoncées.
- iii) L'autorité d'employer, de mettre fin à l'engagement et à modifier la rémunération du personnel. Encore une fois, les limites de cette autorité devraient être énoncées. Il serait dans l'intérêt des parties contractantes d'aborder le problème du niveau et de la qualité du personnel comme prérequis à la signature du contrat.

- iv) Les arrangements pour les comptes rendus au Conseil d'administration et au Directeur général, la fréquence des réunions, le processus pour la résolution des décisions contestées, la fréquence de la révision du programme de travail et du budget.

6. Cibles de performance

Les cibles de performance devraient être facilement mesurables et reliées aux objectifs de l'entreprise tel que stipulé dans le contrat. Deux aspects devraient être identifiés: les cibles de base et les différentielles au-dessus ou au-dessous de ces niveaux, auxquelles s'appliquent des primes ou des pénalités. Les cibles de performance de base devraient être spécifiquement énoncées dans le contrat.

7. Arrangements pour la surveillance et les comptes à rendre

Cet élément peut être adéquatement couvert sous des relations d'autorité et de rapport (voir 5. iv ci-dessus). Cependant, l'accord devrait énoncer l'étendue et la fréquence des rapports à soumettre par les gérants au Conseil d'administration, la façon dont les questions découlant de ces rapports doivent être pris en main, et réciproquement, les obligations du Conseil d'administration de rapporter aux gérants tous les développements d'intérêt pour l'entreprise. La compagnie de gérance devrait avoir la chance de faire examiner par un représentant qualifié tous les composants des comptes de la SOMALAC qui affectent les relevés financiers des installations de l'EIC qui seront gérées.

8. Rémunération

Afin de réaliser les plus grands avantages d'un contrat de gérance, le Conseil d'administration devrait insister sur un contrat global de rémunération qui serait fondé au moins en partie sur la performance. Cependant, les gérants intéressés à faire une offre pour le travail de l'EIC reconnaîtront que la performance de l'entreprise n'est pas seulement dépendante de la qualité de leurs efforts, alors ils insisteront sans doute sur le paiement de la plupart des coûts indépendants de la performance. Il est donc probable que le contrat de gérance comprenne une formule de rémunération en trois parties: coûts personnels, autres coûts remboursables et paiement reliés à la performance.

i) Coûts personnels

Les coûts personnels comprennent les coûts reliés tels que déplacement, logement et avantages autres que les salariaux. Ils devront être un élément remboursable, alors il faudrait le définir en détails dans l'accord. Dans la mesure où les nouveaux gérants remplacent le personnel de l'entreprise, c'est un coût de remplacement, mais dans la plupart des cas, le niveau d'effort et d'habileté entraînera une augmentation nette importante du coût du personnel de gérance pour l'entreprise. La justification reposera sur une performance financière améliorée.

ii) Autres coûts remboursables

Cette catégorie en sera habituellement une petite; elle comprend les dépenses de facilitation telles que transport local, communications, administration du contrat et appui du bureau principal de l'équipe de gérance.

iii) Paiements reliés à la performance

Ces paiements seront basés sur les facteurs de performance établis dans le contrat et discutés au point 6 ci-dessus. Dans la formule de rémunération en trois parties, ils représenteront l'élément de profit pour les gérants. L'élément de performance ne devrait seulement commencer qu'au-dessus d'un niveau de base de la performance, et il est peut-être approprié d'avoir un ou plusieurs points d'inflexion pour les taux des paiements.

Les clauses de rémunération devraient aussi établir les moments et la méthode de paiement.

9. Durée

Il y a trois choses à considérer dans la détermination de la durée appropriée du contrat de gérance pour les installations de l'EIC:

- i) Le niveau de l'effort et l'étendue des activités préparatoires. Les firmes de gérance ne seront pas intéressées à un contrat qui ne leur donne pas assez de temps pour récupérer les coûts payés d'avance encourus par la négociation et la mise en marche du travail. Si l'arrangement doit être intérimaire pendant un an en attendant la vente, alors une proposition détaillée et complète ne devrait pas être sollicitée. Autrement, une période de trois ans devrait être minimale, avec des provisions définies par lesquelles chaque partie pourra mettre fin à l'accord plus tôt en raison de la non performance de l'autre partie.
- ii) Condition de l'entreprise. Si le but du contrat est un changement important de la condition des installations qui sont gérées, alors la durée du contrat devra être plus longue que s'il était un arrangement intérimaire pour une entreprise qui fonctionne bien.
- iii) Les arrangements de rémunération. Si la formule de paiement comprend une composante majeure de performance et qu'une période est nécessaire pour améliorer la performance de l'entreprise, alors les gérants insisteront sur une durée plus longue du contrat afin qu'ils puissent recouvrer les profits prévus pour les premières années, les années où les résultats de leurs efforts auront commencé à paraître dans les livres de l'entreprise. En considérant l'intention d'exécuter par phases les opérations de la SOMALAC et en particulier les activités de l'EIC, cette approche n'est pas recommandée. L'élément de performance de la rémunération ne devrait pas être basé sur un facteur qui sera lent à recouvrer tel que le revenu net, mais plutôt sur des facteurs comme

le volume de riz non décortiqué transformé ou sur le revenu des opérations courantes qui réagissent rapidement à une amélioration de la gestion. ⁴

10. Recours

Pour terminer, les deux parties de l'accord de gérance doivent reconnaître que, même avec la meilleure volonté et capacité des deux côtés, les choses n'iront pas toujours nécessairement selon les plans. Le contrat devrait établir les circonstances dans lesquelles chaque partie a droit de demander soit un changement dans la conduite de l'autre partie ou soit un amendement, une suspension ou une annulation du contrat. Ces clauses sont importantes en soi, mais elles sont aussi un bon exercice pour assurer que le Conseil d'administration, le Ministère et les gérants ont pensé en profondeur aux types de contingences qui pourraient se produire au cours du contrat.

⁴ D'autres indicateurs spécifiques de la performance pourraient comprendre:

- la quantité de riz non décortiqué acheté, la part de marché du lac Alaotra, et le taux annuel de croissance des achats;
- la quantité de riz vendu, le prix de vente moyen, et le taux de croissance annuel;
- le taux d'extraction, l'utilisation de la capacité de mouture et le temps d'arrêt à chaque rizerie;
- la quantité et la qualité de chaque type de riz produit et ses prix de vente moyens;
- la réduction de personnel;
- l'augmentation annuelle des profits avec un rendement sur l'équité s'améliorant à ---% avant 199-;
- l'amélioration annuelle du rapport présent (actifs/passifs présents)

ANNEXE A

EIC

DONNEES ET PROJECTIONS FINANCIERES

L'état de l'EIC au 30 avril 1990 est présenté au tableau A-1 de cette annexe et le résultat de ses opérations pour la saison 1989/90 se trouvent au tableau A-2. Afin de préparer les projections financières pour estimer la valeur des actifs de l'EIC, l'approche suivante a été adoptée:

- i) Convertir la performance de 1989 en une projection pour 1990 en utilisant 15 000 tonnes de riz non décortiqué et la projection des coûts du Directeurat général.
- ii) Faire la même chose en utilisant les projections de l'EIC qui fournissent la composition des frais fixes et variables.
- iii) Préparer une projection définitive pour 1990 basée sur l'ajustement de i) et ii).
- iv) Les projections des revenus étaient basées sur la combinaison des rendements des produits de 1989 et les prix de 1989 + 30%, ce qui équivaut à la tendance des prix de 1990 qui étaient en vigueur lors du travail de la présente équipe sur les lieux.
- v) Les suppositions sur le taux d'escompte et les facteurs de risque sont présentés dans le texte.

Le lecteur peut remarquer que les taux d'escompte que l'on croit être réalistes sont assez élevés que les flux au-delà de 10 ans ont peu d'effet sur la valeur actuelle. Dans un souci de convenance, les consultants n'ont supposé aucun réinvestissement pendant la période de dix ans, et réciproquement, aucune valeur résiduelle à la fin de la période. L'effet combiné de ces suppositions sur la valeur actuelle nette serait négligeable en utilisant un taux d'escompte de 35%.

Tableau A-1

SOMALAC - EICBilan actif, 1987/88, 88/89 et 89/90

	----- 30/4/90-----		----- net	30/4/89 net	30/4/88 net
	Brut	amort/prov			
ACTIF IMMOBILISE					
Frais d'etabliss't	17,528	17,528	0	0	0
(s. fonds exterieur)	224,900	145,067	79,833	104,993	112,998
Materiel/cutillage	114,511	41,310	73,201	84,652	96,103
Materiel transport	110,389	103,757	6,632	20,341	16,895
(s. fonds propres)	1,368,389	1,207,715	160,674	369,073	564,705
Immob. ex Murat	109,553	109,553	0	0	0
Immob. ex Rizam	35,250	35,250	0	0	0
Concess et terrains	11,750	0	11,750	11,750	11,750
Construction	69,001	54,846	14,155	15,825	17,494
Materiel/outillage	341,073	241,972	99,101	123,393	130,043
Materiel transport	769,570	740,252	29,318	208,724	397,397
Agencement amenag't	13,025	13,025	0	0	0
Mat. et mob. de bureau	10,140	7,294	2,846	4,616	3,794
Mat. et mob. logement	7,120	5,523	1,597	2,881	3,320
Immob'n en cours	1,907	0	1,907	1,907	907
Total Actif Immobilise	1,610,817	1,370,310	240,507	474,089	677,703
ACTIF CIRCULANT					
Stock et en cour	43,276	43,276	0	0	0
Matieres Consommables	290,000	0	290,000	291,268	364,866
Carb. et lubrifiants	6,290	0	6,290	14,882	25,304
Pieces detachees	187,782	0	187,782	127,823	334,245
Mat. de construction	26,399	0	26,399	32,956	0
Approv. diverses	69,412	0	69,412	111,486	0
Ficelles	117	0	117	4,121	5,317
Emballages	329,676	119,043	210,633	141,594	184,642
Produit finis	218	4	214	149	31,365
Produit residuels	4	4	0	0	28,357
Avances	0	0	0	16,521	0
Creances d'exploit'n	458,943	174,102	284,841	305,243	618,129
Clients/cpts rattaches	96,117	0	96,117	103,694	404,443
Clients douteux	336,042	174,102	161,940	164,454	0
Organismes sociaux	0	0	0	0	0
Personnel	12,204	0	12,204	22,077	13,845
Etat	14,580	0	14,580	15,018	199,841
Coll. decentralisee	0	0	0	0	0
Creances divers	216,606	123,009	93,597	64,804	97,581
Debiteurs divers	58,719	0	58,719	29,844	84,419
Debiteurs douteux	157,887	123,009	34,878	34,960	13,162
Disponibilites	16,461	0	16,461	19,982	1,042,639
Titres	0	0	0	0	0
Banques	12,969	0	12,969	10,984	1,004,413
Caisses	3,492	0	3,492	8,998	38,226
Virement interne	0	0	0	0	0
Total Actif Circulant	1,355,184	459,438	895,746	839,561	2,367,579
Charges constate d'avce	785	0	785	721	0
Total General	2,966,786	1,829,748	1,137,038	1,314,371	3,045,282

Tableau A-2

SOMALAC - EIC

Bilan passif, 1978/88, 88/89 et 89/90

PASSIF	30/4/90	30/4/89	30/4/88
Capitaux Propres	733,030	687,757	410,658
Capital social	0	0	0
Fonds de dotation	522,543	535,274	1,117,932
Reserves	0	0	0
Report a nouvelle	152,483	(707,273)	(1,612,655)
Resultat de l'exercice	58,004	859,756	905,381
Subvention d'equipement	22,390	22,390	157,201
Recu sur stocks	0	0	141,292
Recu sur immob.	22,390	22,390	15,909
Provisions risq/charges	0	0	0
Comptes de liaison	(2,021,559)	(2,045,087)	(1,802,626)
Apport initial	(749,131)	(749,131)	(749,131)
Liaison CEN	(1,514,343)	(1,440,306)	(1,063,459)
Liaison EIP	67,019	84,903	(17,396)
Liaison EAE	174,896	59,447	27,360
DETTES			
Dettes Financiere	1,995,193	2,286,000	3,776,167
M+L term (plus d'un an)	1,400,000	1,400,000	2,000,000
M+L term (moins d'un an)	0	600,000	1,276,611
Court terme	595,193	286,000	499,556
Concours bancaires	286,000	286,000	499,556
Decouverts bancaires	60,580	0	0
Banques	248,613	0	0
Caisses	0	0	0
Virement interne	0	0	0
Avances et Accepte	0	0	0
Dettes d'exploitation	312,450	304,138	443,421
Fournisseurs et ratt	38,614	13,547	112,643
Personnel	48,223	39,593	34,588
Organisation sociaux	3,822	4,012	4,012
Etat	221,791	246,986	292,178
Dettes diverses	95,535	59,171	59,244
Crediturs divers	95,535	49,453	49,526
Autres crediturs	0	0	0
IBS	0	9,718	9,718
Total des Dettes	2,403,178	2,649,309	4,278,832
Prod constatés d'avance	0	0	1,215
Total General	1,137,039	1,314,369	3,045,280

Tableau A-3

SOMALAC - EICBilan - pourcentage des actifs, 30/4/90, 30/4/89, 30/4/88

	30/4/90	30/4/89	30/4/88
ACTIF IMMOBILISE			
Frais d'etabliss't			
(s. fonds exterieur)	7.0%	8.0%	3.7%
Materiel/outillage	6.4%	6.4%	3.2%
Materiel transport	0.6%	1.5%	0.6%
(s. fonds propres)	14.1%	28.1%	18.5%
Immob. ex Muriat	0.0%	0.0%	0.0%
Immob. ex Rizam	0.0%	0.0%	0.0%
Concess et terrains	1.0%	0.9%	0.4%
Construction	1.2%	1.2%	0.6%
Materiel/outillage	8.7%	9.4%	4.3%
Materiel transport	2.6%	15.9%	13.0%
Agencement amenez't	0.0%	0.0%	0.0%
Mat. et mob. de bureau	0.3%	0.4%	0.1%
Mat. et mob. logement	0.1%	0.2%	0.1%
Immob'n en cours	0.2%	0.1%	0.0%
Total Actif Immobilise	21.2%	36.1%	22.3%
ACTIF CIRCULANT			
Stock et en cour	0.0%	0.0%	0.0%
Matieres consommables	25.5%	22.2%	12.0%
Carb. et lubrifiants	0.6%	1.1%	0.8%
Pieces detachees	16.5%	9.7%	11.0%
Mat. de construction	2.3%	2.5%	0.0%
Approv. diverses	6.1%	8.5%	0.0%
Ficelles	0.0%	0.3%	0.2%
Emballages	18.5%	10.8%	6.1%
Produit finis	0.0%	0.0%	1.0%
Produit residuels	0.0%	0.0%	0.9%
Avances	0.0%	1.3%	0.0%
Creances d'exploit'n	25.1%	23.2%	20.3%
Clients/cpts ratache	8.5%	7.9%	13.3%
Clients douteux	14.2%	12.5%	0.0%
Organismes sociaux	0.0%	0.0%	0.0%
Personnel	1.1%	1.7%	0.5%
Etat	1.3%	1.1%	6.6%
Coll. decentralisee	0.0%	0.0%	0.0%
Creances divers	8.2%	4.9%	3.2%
Debiteurs divers	5.2%	2.3%	2.8%
Debiteurs douteux	3.1%	2.7%	0.4%
Disponibles	1.4%	1.5%	34.2%
Titres	0.0%	0.0%	0.0%
Banques	1.1%	0.8%	33.0%
Caisses	0.3%	0.7%	1.3%
Virement interne	0.0%	0.0%	0.0%
Total Actif Circulant	78.8%	63.9%	77.7%
Charges constate d'avce	0.1%	0.1%	0.0%
Total General	100.0%	100.0%	100.0%

Tableau A-4

SOMALAC - EICBilan - analyse de l'actif, 30/4/90

	30/4/90 Brut ¹	30/4/90 amort/prov ² net ³	
ACTIF IMMOBILISE			
Frais d'etabliss	0.6%	100.0%	0.0%
(s. fonds exterieu	7.6%	64.5%	35.5%
Materiel/outilla	3.9%	36.1%	63.9%
Materiel transpo	3.7%	94.0%	6.0%
(s. fonds propres)	46.1%	88.3%	11.7%
Immob. ex Muriat	3.7%	100.0%	0.0%
Immob. ex Rizam	1.2%	100.0%	0.0%
Concess et terra	0.4%	0.0%	100.0%
Construction	2.3%	79.5%	20.5%
Materiel/outilla	11.5%	70.9%	29.1%
Materiel transpo	25.9%	96.2%	3.8%
Agencement amena	0.4%	100.0%	0.0%
Mat. et mob. de	0.3%	71.9%	28.1%
Mat. et mob. log	0.2%	77.6%	22.4%
Immob'n en cours	0.1%	0.0%	100.0%
Total Actif Imobi	54.3%	85.1%	14.9%
ACTIF CIRCULANT			
Stock et en cour	1.5%	100.0%	0.0%
Matieres Consommab	9.8%	0.0%	100.0%
Carb. et lubrifi	0.2%	0.0%	100.0%
Pieces detachees	6.3%	0.0%	100.0%
Mat. de construc	0.9%	0.0%	100.0%
Approv. diverses	2.3%	0.0%	100.0%
Ficelles	0.0%	0.0%	100.0%
Emballages	11.1%	36.1%	63.9%
Produit finis	0.0%	1.8%	98.2%
Produit residuels	0.0%	100.0%	0.0%
Avances	0.0%		
Creances d'exploit	15.5%	37.9%	62.1%
Clients/cpts rat	3.2%	0.0%	100.0%
Clients douteux	11.3%	51.8%	48.2%
Organismes socia	0.0%		
Personnel	0.4%	0.0%	100.0%
Etat	0.5%	0.0%	100.0%
Coll. decentrali	0.0%		
Creances divers	7.3%	56.8%	43.2%
Debiteurs divers	2.0%	0.0%	100.0%
Debiteurs doubeu	5.3%	77.9%	22.1%
Disponibles	0.6%	0.0%	100.0%
Titres	0.0%		
Banques	0.4%	0.0%	100.0%
Caisses	0.1%	0.0%	100.0%
Virement interne	0.0%		
Total Actif Circul	45.7%	33.9%	66.1%
Charges constate d	0.0%	0.0%	100.0%
Total General	100.0%	61.7%	38.3%

1. Pourcentage du total des actifs par categorie (valeur brute)
2. Pourcentage amorti des actifs de la categorie
3. Pourcentage non amorti des actifs de la categorie (valeur nette comptable)

Tableau A-5

SOMALAC - EICValeur en liquidation, 30/4/90

	30/4/90			Valeur Calculee	Valeur en Liquidation	Excl Immob'n et Terrain
	Brut	amort/prov	net			
ACTIF IMMOBILISE						
Frais d'etabliss't	17,528	17,528	0	0	0	0
(s. fonds exterieur)	224,900	145,067	79,833		44,774	39,254
Materiel/outillage	114,511	41,310	73,201	Brut x 0.15	17,177	17,177
Materiel transport	110,389	103,757	6,632	Brut x 0.25	27,597	27,597
(s. fonds propres)	1,368,389	1,207,715	160,674		968,716	250,003
Immob. ex Murat	109,553	109,553	0	Brut x 4.0	438,212	0
Immob. ex Rizam	35,250	35,250	0	Brut x 4.0	141,000	0
Concess et terrains	11,750	0	11,750	Brut x 6.0	70,500	0
Construction	69,001	54,846	14,155	Brut x 1.0	69,001	0
Materiel/outillage	341,073	241,972	99,101	Brut x 0.15	51,161	51,161
Materiel transport	769,570	740,252	29,318	Brut x 0.25	192,393	192,393
Agencement amenag't	13,025	13,025	0	Brut x 0.15	1,954	1,954
Mat. et mob. de bureau	10,140	7,294	2,846	Brut x 0.15	1,521	1,521
Mat. et mob. logement	7,120	5,523	1,597	Brut x 0.15	1,068	1,068
Immob'n en cours	1,907	0	1,907	Brut x 1.0	1,907	1,907
Total Actif Immobilise	1,610,817	1,370,310	240,507		1,013,490	289,258
ACTIF CIRCULANT						
Stock et en cour	43,276	43,276	0	0	0	0
Matieres Consommables	290,000	0	290,000		98,100	98,100
Carb. et lubrifiants	6,290	0	6,290	Brut x 0.8	5,032	5,032
Pieces detachees	187,782	0	187,782	Brut x 0.3	56,335	56,335
Mat. de construction	26,399	0	26,399	Brut x 0.6	15,839	15,839
Approv. diverses	69,412	0	69,412	Brut x 0.3	20,824	20,824
Ficelles	117	0	117	Brut x 0.6	70	70
Emballages	329,676	119,043	210,633	Brut x 0.6	197,806	197,806
Total Actif Circulant	662,952	162,319	500,633		295,905	295,905

Tableau A-7

SOMALAC - EIC

Valeurs presentes estimées

	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5	An 6	An 7	An 8	An 9	An 10
Sur 1990 reel (est.)										
Produits	5,392,845	5,392,845	5,392,845	5,392,845	5,392,845	5,392,845	5,392,845	5,392,845	5,392,845	5,392,845
Charges	4,909,294	4,909,294	4,909,294	4,909,294	4,909,294	4,909,294	4,909,294	4,909,294	4,909,294	4,909,294
Net	483,551	483,551	483,551	483,551	483,551	483,551	483,551	483,551	483,551	483,551
Valeur Present 15%	2,426,831									
25%	1,726,520									
Sur 1990, si 20,000 t.p.										
Produits	7,190,460	7,190,460	7,190,460	7,190,460	7,190,460	7,190,460	7,190,460	7,190,460	7,190,460	7,190,460
Charges	6,336,360	6,336,360	6,336,360	6,336,360	6,336,360	6,336,360	6,336,360	6,336,360	6,336,360	6,336,360
Net	854,100	854,100	854,100	854,100	854,100	854,100	854,100	854,100	854,100	854,100
Valeur Present 15%	4,286,530									
25%	3,049,567									
20,000 tp; costs down 25%										
Produits	5,392,845	6,291,423	7,190,000	7,190,000	7,190,000	7,190,000	7,190,000	7,190,000	7,190,000	7,190,000
Charges	4,909,294	5,645,688	4,752,000	4,752,000	4,752,000	4,752,000	4,752,000	4,752,000	4,752,000	4,752,000
Net	483,551	645,734	2,438,000	2,438,000	2,438,000	2,438,000	2,438,000	2,438,000	2,438,000	2,438,000
Valeur Present 15%	9,181,027									
25%	5,994,278									
35%	4,188,124									

ANNEXE B

EIC

SITUATION JURIDIQUE DES TERRAINS

Les documents que nous a communiqué le Chef de service foncier de la SOMALAC et les informations recueillies sur les registres fonciers du Service des domaines et du patrimoine foncier d'Ambatondrazaka, nous ont permis :

- i) d'identifier les propriétés relevant de l'EIC
- ii) de localiser les rizeries qui y sont exploitées
- iii) d'identifier les problèmes juridiques

B.1 Identification des propriétés relevant de l'EIC

Les terrains rattachés à l'EIC ont pu être identifiés à partir d'un inventaire des propriétés foncières de la SOMALAC indiquant le Numéro du titre, l'emplacement et la superficie.

Les renseignements contenus dans cet inventaire ont pu être rapprochés avec ceux consignés dans les registres fonciers du Service des domaines et du patrimoine foncier d'Ambatondrazaka.

Nous avons ainsi pu prendre connaissance de l'identité des véritables propriétaires et de l'inspection éventuelle de droits réels sur les titres fonciers.

Ci-après un tableau descriptif des propriétés actuellement rattachés à l'EIC. Cette description a pu être établie au vu des certificats d'immatriculation et de situation juridique produits par le Service des domaines.

Toutefois, ces documents datent du 5 février 1987 et nous ignorons s'ils sont encore à jour. De ce fait, il serait souhaitable d'obtenir des certificats ayant date récente afin de vérifier l'actualité des mentions qui y sont inscrites.

Tableau B-1

Proprietes faisant partie du bilan de l'EIC

DESIGNATION DU TITRE	No. DU TITRE	CONTENANCE	SITUATION GEOGRAPHIQUE	IDENTITE DE L'ACTUEL PROPRIETAIRE	IDENTITE EX-PROPRIETAIRE	INSCRIPTION D. DROITS REELS
Propriete dite "SOMOLAC"	1754-K	=1.380 ha	Est d'Ampasikely - Canton Amparafaravola	SOMALAC	Societe des Plantations du Lac Alaotra	Neant
Propriete dite "Domaine de Manakambahiny"	697-K	56 a 45 ha	Pres de la gare Manakambahiny	SOMALAC	MURAT	Hypothèque BCIM pour FMG 110 million
Propriete dite "Rizerie de Manakambahiny"	693-K	=2,5 ha	Pres de la gare Manakambahiny	SOMALAC	MURAT	Hypothèque BCIM pour FMG 110 million
Propriete dite "Rizerie de Manakambahiny II"	695-K	7,5 ha	Manakambahiny	SOMALAC	MURAT	Hypothèque BCIM pour FMG 110 million
Propriete dite "Francoise"	2242-K	?	Amparafaravola	Malagache	Chatel	Droit Provisoire de propriete de la Soc. Rizerie d' Amparafaravola

B.2 Localisation des rizeries

L'EIC exploite actuellement trois rizeries :

- i) celle d'Ambongalava dénommée RIZERIE I et située sur la propriété dite "SOMALAC".
- ii) Celle de Manakambahiny dénommée RIZERIE II et dont les constructions, aménagements et bâtiments sont situés sur :
 - la propriété dite "Domaine de Manakambahiny"
 - la propriété dite "Rizerie de Manakambahiny II"
 - la propriété dite "Rizerie de Manakambahiny"
- iii) Celle d'Amparafaravola dénommée RIZERIE III et située sur la propriété dite "FRANCOISE".

B.3. Etude de la situation juridique des propriétés

Nous étudierons la situation juridique des propriétés énumérées au tableau ci-dessus par référence aux rizeries qui y sont exploitées.

B.3.1 Rizerie I (AMBONGALAVA)

Les terrains sur lesquels sont érigés les constructions, bâtiments et aménagements de la Rizerie d'Ambongalava appartiennent officiellement à la SOMALAC depuis 1962. L'acte de cession No 292 du 26 mars 1982 entre la SOMALAC et la Société de plantation du lac Alaotra, reçu par Maître RANARISON Notaire à Antananarivo, le 28 mars 1962 est régulièrement inscrit au registre foncier.

La propriété n'est grevée à aucun droit réel immobilier.

En revanche, le problème se situe sur le plan du bornage : l'usine d'Ambongalava est située sur un vaste ensemble de plusieurs hectares, et occupe seulement une partie de la superficie totale.

Le certificat d'immatriculation et de la situation juridique datant du 6 février 1967 déclare que la contenance de la propriété sera déterminée après les opérations de morcellement en cours. Il y a lieu d'obtenir un certificat de situation juridique récent mentionnant la réalisation ou non de ces opérations. Nous signalons également que la contenance de 1385 ha environ est mentionnée dans l'inventaire foncier et non dans le certificat juridique du 6 février 1987.

En l'état actuel des choses, un bornage des terrains occupés par les constructions et bâtiments de la RIZERIE I s'avère nécessaire dans la mesure où la superficie inoccupée aurait, semble-t-il, fait l'objet d'attribution.

B.3.2. Rizerie II (MANAKAMBAHINY)

Les bâtiments et aménagements de la Rizerie de Manakambahiny sont construits sur les propriétés figurant sur les titres fonciers No 693-K, No 698-K et No 697-K. Ce sont les propriétés ex-MURAT. La mutation des titres fonciers relatifs à chaque propriété a été régulièrement réalisée au nom de la SOMALAC le 13 juin 1978 pour une valeur de 118 000 000 FMG chacun.

Une hypothèque conventionnelle de 110 000 000 FMG comportant une clause restrictive d'interdiction d'aliéner les Biens a été prise le 13 juin 1978 par la BCIM et inscrite sur les titres des trois propriétés précitées et n'a pas encore été radiée jusqu'à ce jour.

Il serait souhaitable que le Service concerné de l'EIC apporte toutes les diligences nécessaires pour clarifier une telle situation, notamment en demandant au créancier, qui est actuellement la BANKIN NY INDOSTRIA, de marquer sa position officielle concernant ces hypothèques: d'autant plus que ces hypothèques grèvent toutes les propriétés "ex-MURAT" faisant l'objet de 14 titres fonciers.

Il conviendrait également de vérifier la position de ces créances sur les documents comptables à l'effet de savoir si le créancier hypothécaire a été désintéressé ou non. Une telle vérification pourrait éventuellement aboutir à une demande de main-levée si le montant de la créance n'est plus important.

B.3.3. Rizerie III (AMPARAFARAVOIA)

La rizerie d'Amparafaravola est située sur la propriété "ex-CHATEL". Le titre de propriété n'est pas transféré au nom de la SOMALAC, mais est encore au nom de l'Etat Malagasy avec inscription de droit provisoire au profit de la Société Rizerie d'Amparafaravola "RIZAM". Il n'est pas inintéressant de reprendre les faits afin de comprendre les tenants et les aboutissements du problème juridique posé.

En vertu du dépôt du dossier de la procédure d'attribution d'un acte administratif en date du 26 mars 1966, l'Etat Malagasy s'est constitué propriétaire de la propriété dite "FRANCOISE".

En vertu d'un acte de vente en date du 28 décembre 1964 approuvé le 26 mars 1966, l'Etat cède à la Société Rizerie d'Amparafaravola (RIZAM) ses droits sous conditions résolutoire de mise en valeur des terrains. L'inscription des droits provisoires au profit de la RIZAM a été régulièrement enregistrée le 14 février 1967.

Le 12 septembre 1967, une commission composée d'un géomètre du Service topographique, d'un Maire rural, et d'un représentant du Service de l'agriculture a établi un certificat déclarant que la propriété "FRANCOISE" a été mise en valeur; en foi de quoi, elle propose la délivrance d'un titre définitif au profit de la RIZAM.

Ce certificat de mise en valeur se trouvait dans le dossier propriété "FRANCOISE" au Service des domaines d'Ambatondrasaka qui a considéré ce document comme n'ayant aucune valeur puisque depuis 1967, aucune mutation de titre foncier au nom de la RIZAM n'a été effectuée.

La SOMALAC prétend avoir acquis régulièrement les terrains de la Rizerie d'Amparafaravola à la suite d'une cession que lui aurait consentie la Société RIZAM.

La SOMALAC n'a pas pu produire l'acte de cession aux motifs que cet acte serait semble-t-il entre les mains de Monsieur DEJEAN, liquidateur des affaires de Monsieur CHATEL, ex-proprétaire des terrains, qui se trouve actuellement à la Réunion.

Afin de pouvoir opérer officiellement la mutation du titre au nom de la SOMALAC, le Service des domaines d'Ambatondrazaka demande la production de l'acte de cession, et exige que la SOMALAC produise, compte tenu de l'existence du droit provisoire de la Société Rizerie d'Amparafaravola, un nouveau certificat de mise en valeur positif.

Outre les problèmes de transfert de titre, la propriété est grevée d'une hypothèque bancaire inscrite le 3 avril 1968 par la Banque nationale pour le commerce et l'industrie pour 1 600 000 FMG. Cette hypothèque n'est pas encore radiée à ce jour.

Par ailleurs, la SOMALAC prétend avoir bénéficié d'une cession à titre gratuit des terrains sur lesquels était exploitée la Rizerie d'Amboagary située du côté de Moramanga et appartenant également à Monsieur CHATEL. Cette opération se serait effectuée simultanément à la cession du titre onéreux de la propriété "FRANCOISE" d'Amparafaravola. L'acte de donation n'est pas en la possession de la SOMALAC, mais serait toujours entre les mains de Monsieur DEJEAN.

Nous n'avons pas pu avoir accès au titre foncier ni aux plans cadastraux concernant la propriété située à Amboagary. De plus, il n'y a aucune indication quant à la superficie et l'emplacement exact sur l'inventaire foncier de la SOMALAC. Ces renseignements sont répertoriés, d'après le responsable du Service foncier de la SOMALAC, dans les registres du Service des domaines de Moramanga.

ANNEXE C

EIC

SITUATION ACTUELLE DU PERSONNEL

Les rapports de travail existant actuellement entre l'EIC et son personnel sont régis par l'Ordonnance No 75.013 O/IM du 17 mai 1975, portant Code du travail.

Nous exposerons :

- l'analyse du cadre contractuel des rapports de travail
- la détermination des droits des salariés de l'EIC en cas de compression de personnel. (Cette question est discutée à la partie 4.1.1 à la page 22 de ce rapport.)

C.1 Analyse du cadre contractuel des rapports de travail

Cette analyse portera essentiellement sur les conditions d'emploi d'une part, et sur le problème des congés payés non pris d'autre part.

C.1.1 Conditions d'emploi

1. Les travailleurs contractuels.

a) Position du problème

Les travailleurs temporaires ou contractuels sont recrutés généralement après l'établissement d'un contrat de travail précisant la durée de l'emploi, la fonction, la catégorie professionnelle, l'indice minime de classification et le salaire, conformément à l'Article 22 du Code du travail.

L'embauche est faite de date à date pour une période allant de 6 mois à 1 an.

A l'arrivée du terme convenu, tous les contrats des travailleurs temporaires sont systématiquement renouvelés par le Service du personnel de l'EIC. Un nouvel écrit, reprenant d'ailleurs les clauses du contrat initial, est établi et signé par le salarié intéressé et le Directeur général ou le Directeur de l'EIC.

b) Analyse juridique

Ce renouvellement systématique révèle que des contrats à durée déterminée n'ont jamais pris fin à l'arrivée du terme par la volonté de l'une ou l'autre partie, mais ont couru sur une période allant parfois jusqu'à 5 ans.

Le sondage que nous avons effectué à partir des documents informatiques montre effectivement que la grande majorité du personnel contractuel a 3-4-5 années de service au sein de l'entreprise.

Au regard du droit du travail, ces personnes doivent être considérées comme des permanents, car aux termes de l'Article 23 Alinéa 2 du Code du travail,

"Tout contrat de travail à durée déterminée peut faire l'objet de renouvellement. Toutefois, deux renouvellement successifs, sans interruption du travail, d'un contrat transforment le contrat en contrat de travail à durée indéterminée."

Cet article est édicté dans le souci de protéger les salariés contre les employeurs qui veulent donner l'apparence de contrat à durée déterminée à des contrats à durée indéterminée, afin d'échapper aux indemnités de préavis ou de brusque rupture.

A l'exception de quelques personnes recrutées en janvier 1980 pour une durée de 6 mois, le personnel contractuel de l'EIC a en réalité le statut de personnel permanent et est soumis aux règles de protection des salariés titulaires d'un contrat à durée indéterminée en cas de licenciement.

2. Les travailleurs dits saisonniers.

a) Position du problème

Le recrutement des travailleurs "saisonniers" ne concerne pas le Service du personnel mais se fait à la demande, directement à l'usine sur décision du Chef de division technique qui en informe l'agent administratif de l'unité concernée.

Le nombre exact et l'ancienneté des "saisonniers" dans l'usine ne sont pas connus. De plus, l'assiduité n'est pas contrôlée. Les responsables déclarent, en effet, que certains de ces travailleurs "saisonniers" ont effectué un travail ininterrompu ou intermittent sur une certaine période. D'autres, au contraire, viennent à l'usine de manière très irrégulière.

Le problème est que le terme "saisonnier" recouvre, en réalité, des situations hétérogènes.

b) Analyse juridique

Il n'est pas inutile, en l'occurrence, de faire le point sur la notion de "travailleurs saisonniers" avant d'aborder les rapports contractuels devant réellement exister entre ces dits saisonniers et l'EIC.

c) La notion de travailleur saisonnier

Cette notion n'est pas consacrée par le Code du travail mais le législateur malgache n'est pas resté indifférent à la situation des travailleurs rémunérés à la pièce, à l'heure ou à la journée.

Nous allons d'abord tenter de définir la notion de travailleurs saisonniers et ensuite d'énumérer les textes intéressant cette catégorie de salariés.

Comme les termes l'indiquent, les travailleurs "saisonniers" sont employés pour "une saison", c'est-à-dire temporairement. En prenant en considération les activités de l'EIC, des saisonniers devraient être recrutés pendant la période ou la saison de la collecte. A la fin de cette période, les saisonniers vaquent à leurs activités. Ayant travaillé pour l'entreprise pour une période bien définie, ces personnes auront été titulaires d'un contrat du travail à durée déterminée correspondant à la période pour laquelle leurs services ont été particulièrement sollicités. Ce sont donc des travailleurs temporaires ou contractuels.

Le législateur considère comme travailleurs soumis aux dispositions du Code du travail. "Les personnes rétribuées à la tâche ou aux pièces exécutant habituellement, pour le compte d'une entreprise, le travail par elles-mêmes sans qu'il y ait lieu de recherche s'il existe entre elles et l'employeur un lien de subordination juridique, ni si elles travaillent sous la surveillance immédiate et permanente de l'employeur ou de ses préposes (...)", (Article 1er du CT). Il précise ensuite dans l'Article 24 que "les travailleurs engagés à la journée, occupés de façon intermittente pendant 6 mois consécutifs au minimum pour le compte d'un même employeur et totalement en moyenne 20 jours de travail dans le mois, sont liés par un contrat de travail à durée indéterminée". Le travail intermittent est une situation dans laquelle les périodes de travail sont séparées par des périodes d'inactivité. Le contrat de travail intermittent est un contrat de travail à durée indéterminée qui, par nature, comporte une alternance de périodes travaillées et de périodes non travaillées.

Face à ces textes, il y a lieu dans un premier temps de procéder à un recensement des travailleurs dits "saisonniers" dans l'EIC, ensuite de connaître l'ancienneté de chacun au sein de chaque usine afin d'identifier leurs véritables rapports contractuels avec cet établissement. Le résultat de ces investigations sera déterminant des droits de ces salariés en cas de compression de personnel.

d) Les rapports contractuels devant réellement exister entre l'EIC et le personnel "saisonnier"

Parmi les travailleurs dits "saisonniers", il existe ceux qui peuvent être considérés aujourd'hui comme étant liés avec l'EIC par un contrat de travail à durée indéterminée en raison de leur ancienneté (6 mois consécutifs dans la même entreprise même si l'emploi a été occupé de façon intermittente).

Il y a aussi ceux que l'on pourrait alors qualifier de vrais saisonniers: ceux qui sont payés à l'heure, à la journée ou à la pièce, recrutés à la demande, et qui viennent de manière très irrégulière. Un système de pointage permettrait de contrôler le nombre d'heures travaillées, l'assiduité et à moyen terme, l'ancienneté.

Il y a enfin ceux qui seront recrutés pour une période déterminée pour des besoins bien définis par l'Entreprise en fonction de l'intensité de ses activités. Ces personnes seront donc titulaires d'un contrat de travail à durée déterminée.

En tout état de cause, il serait souhaitable qu'un contrat de travail conforme aux dispositions de l'Article 22 du Code du travail soit établi entre l'EIC et chaque membre du personnel, en raison de la présence au sein de ce même département de salariés ayant des status très différents.

C.1.2 Les congés payés non pris

Certains employés de l'EIC n'ont pas pris de congés annuels, et les ont même cumulés. Les congés payés doivent en principe se renouveler d'année en année. Cependant, la loi admet le cumul des congés payés sur 3 ans maximum (Article 88 A1. 4 du CT). Autrement dit, si un salarié n'a pas pris ses congés payés pendant 4 années successives, il perd le bénéfice de la première année et n'a droit qu'à une indemnité correspondant à la période de congés perdue.

Ce cumul de congés est une exception qui confirme la règle, car il doit être expressément accepté par le travailleur concerné. L'employeur est donc tenu d'attribuer les congés légaux à ses salariés qui sont obligés de les prendre en nature. Une renonciation de la part des salariés serait illicite; de même, est interdite la substitution d'une indemnité compensatrice au droit aux congés.

Le problème des congés payés non pris par le personnel de l'EIC se posera aussi bien du côté de l'employeur en cas de reprise éventuelle de l'établissement.

Les salariés dont le contrat de travail sera rompu, à l'initiative de l'employeur, par suite de compression du personnel ont droit à une indemnité compensatrice de congés au lieu et place du congé (Article 88 AL 3 du CT).

Les salariés dont le contrat de travail sera maintenu peuvent légitimement demander à prendre leurs congés dans la limite autorisée par la loi.

Compte tenu de l'importance du nombre de salariés ayant cumulé leurs congés payés, il serait souhaitable que la Direction générale actuelle prenne les mesures nécessaires pour assainir une telle situation enfin de sauvegarder les droits des salariés.

Pour éviter un départ en congé en masse qui serait préjudiciable au fonctionnement de l'EIC, il conviendrait de procéder à un étalement de ces congés.

ANNEXE D

EIC

PROJET D'APPEL DE SOUMISSION POUR UN CONTRAT DE GERANCE DES ETABLISSEMENTS INDUSTRIELS ET COMMERCIAUX DE LA SOMALAC

Cette annexe comprend les grandes lignes du contenu d'un appel à soumettre des propositions de contrat de gérance et un plan de lettre d'introduction pour l'appel.

D.1 Grandes lignes du contenu

D.1.1 Données de base

- Objet et étendue de l'appel
- Etat actuel de l'EIC, particulièrement des installations à gérer
- Facteurs majeurs qui ont contribué à l'état actuel

D.1.2 Directives aux soumissionnaires

- Appel officiel de soumission d'offres
- Information de suivi disponible pour les parties intéressées
- Dates adresses etc., pour la soumission des offres

D.1.3 Grandes lignes des exigences des offres

Les offres répondant à ces appels devraient être soumises en deux parties, dans des enveloppes séparées et scellées: une offre technique et une offre financière. Le coût sera un facteur de l'évaluation des offres. Cependant, les offres financières ne seront ouvertes que dans le cas des soumissionnaires dont les offres techniques dépassent une valeur seuil basée sur les critères présentés ci-dessous. On s'attend à ce que les offres financières consistent en une combinaison de rémunération basée sur le remboursement du coût et reliée à la performance. L'évaluation des offres financières favorisera celles qui reflètent un intérêt sérieux à participer aux risques et profits de l'entreprise.

L'offre technique devrait comporter assez de détails bien présentés pour permettre au Gouvernement de s'assurer des choses suivantes:

- i) L'expérience et les qualifications de la firme apte à entreprendre la tâche de la SOMALAC.

- ii) L'approche à être prise pour le développement du plan d'affaire et des budgets annuels. Les soumissionnaires devraient se rendre compte qu'on s'attendra à ce que la firme choisie présente un projet de plan d'affaire et un budget annuel d'opération au Conseil d'administration avant le _____ pour fins d'examen et d'approbation.
- iii) L'évaluation faite par les soumissionnaires des perspectives d'amélioration de la performance financière et des mesures clé à prendre pour atteindre ces résultats.
- iv) L'offre des soumissionnaires sur le marketing du riz, ainsi que leurs vues sur les parts du marché de Madagascar à viser et le point de mire des efforts d'exportation.
- v) La composition de l'équipe de gérance qui serait utilisée pour les opérations de la SOMALAC, dont le niveau d'effort global, la désignation des postes fixes à combler à temps plein et partiel, et la provision d'un appui technique et de gérance à court terme du bureau central de la firme.
- vi) Les noms et curriculum vitae de membres de l'équipe fixe proposée.
- vii) Les propositions sur les questions de direction du personnel, particulièrement en matière de compression de personnel.
- viii) Les propositions des soumissionnaires quant à d'autres questions sur les politiques gouvernementales qui se heurtent à la performance commerciale potentielle de la SOMALAC.

Les offres financières devraient comprendre assez de renseignements bien présentés pour permettre l'évaluation des choses suivantes:

- i) La quantité de ce qu'il faudrait introduire, comme les efforts personne-semaine à fournir, ainsi que les coûts de l'unité.
- ii) Les coûts globaux pour lesquels les remboursements seront demandés à chaque année du contrat (une provision pour les contingences physiques et de prix est acceptable).
- iii) La base proposée du partage des revenus, comprenant les mesures spécifiques à employer et les niveaux cibles sur lesquels la rémunération sera fondée.

Les offres techniques seront évaluées en employant les critères suivants:

- L'expérience générale de la firme dans le secteur du riz, et sa connaissance du lac Alaotra (___ points);

- La compréhension démontrée des conditions auxquelles fait face la SOMALAC en ce moment et le processus de réhabilitation dans lequel elle s'est engagée, particulièrement l'adéquation de l'approche du soumissionnaire au plan d'affaire proposé et la relation de l'équipe de gestion et du Conseil d'administration de la SOMALAC (___ points); et,
- Les qualifications et la compétence de l'équipe fixe de gérance qui est proposée (___ points).

D.2 Projet de lettre d'introduction

Cher _____,

Par la présente, le Gouvernement de Madagascar appelle aux offres de contrat de gérance pour les établissements industriels et commerciaux de la SOMALAC. Ce contrat fait partie d'un plan d'action que le Gouvernement a adopté dans le but de réhabiliter l'industrie du riz et de faire entrer la gestion privée dans ce secteur. La Banque Mondiale est présentement en train d'évaluer un projet qui fournirait, en partie, un appui financier à cet effort.

Vous trouverez un bref historique des opérations de la SOMALAC à la partie A de cet avis, suivi par les directives aux soumissionnaires à la partie B, et les grandes lignes des exigences des soumissions à la partie C. Si vous désirez prendre en considération la soumission d'une offre de gérance de la SOMALAC, vous, ou vos représentants autorisés, sont invités à visiter les installations de la compagnie et à rencontrer les fonctionnaires seniors pendant la période (insérer les dates). Cette invitation ne sera acceptée que sur rendez-vous.

Pour de plus amples renseignements, veuillez contacter:

Je vous prie d'agréer l'assurance de mes sentiments distingués.

