



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

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



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

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

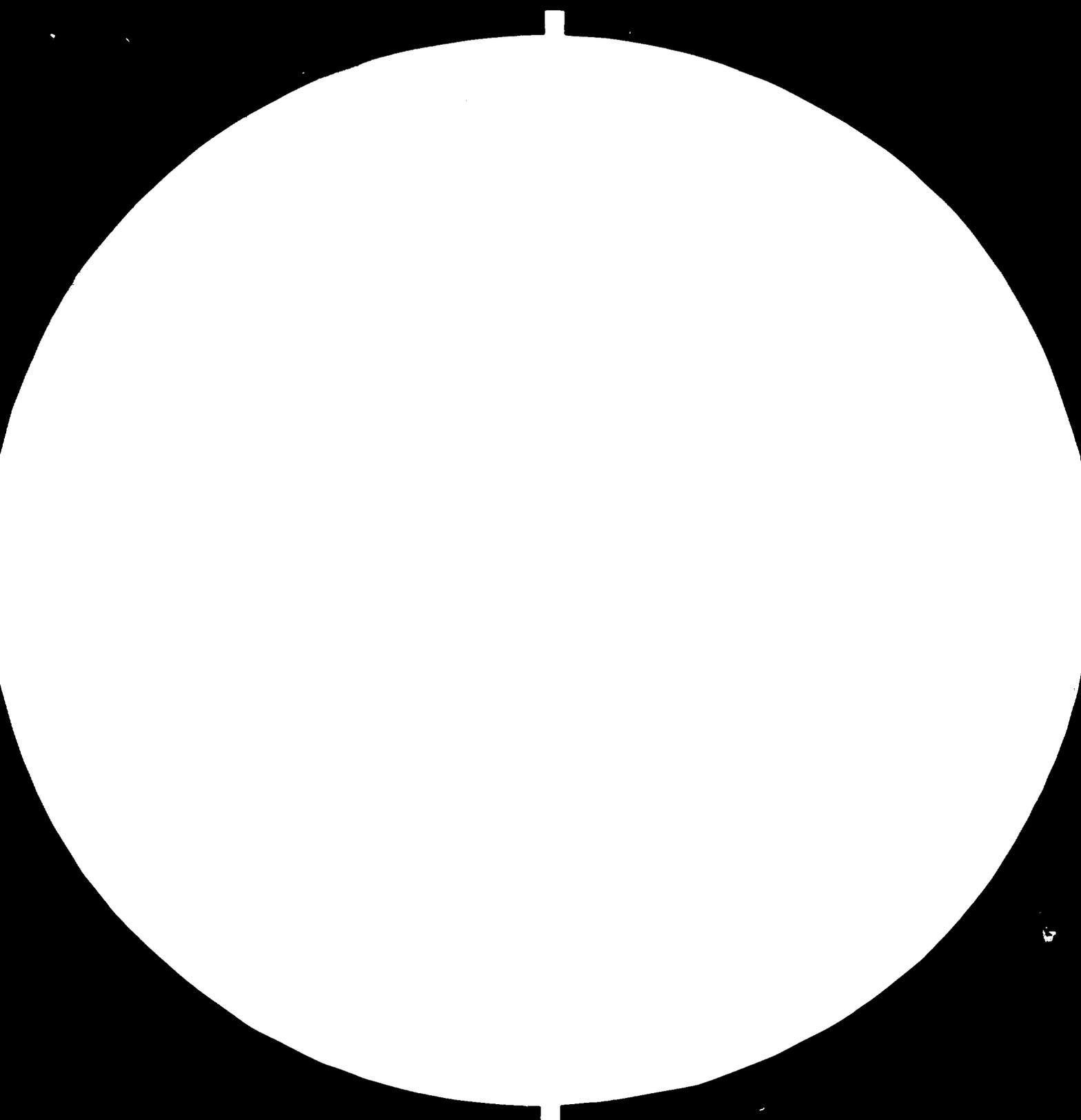
FAIR USE POLICY

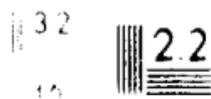
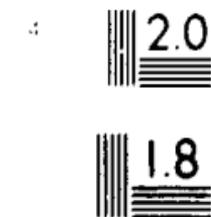
Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

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

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





MICROCOPY REPRODUCTION OF CHART
RESOLUTION TEST CHART

12573

PROJET DP/IVC/79/006/11-03/31.2.A

EVALUATION DE PROJETS

INDUSTRIELS

CHEZ

CREDIT DE COTE D'IVOIRE

RAPPORT FINAL

25.11

532

MAURICE G. DETRY
INGÉNIEUR CIVIL
ONUDI

AVRIL 82

S O M M A I R E

	page
Rappel du mandat de l'expert	1
 <u>INTRODUCTION</u>	
- Cadre du projet	3
- Objectif visé pour l'utilisation de la 1ère ligne de crédit	4
- Liminaire	7
 <u>CHAPITRE I</u>	
<u>EVALUATION des PROJETS</u>	9
- Liste des entreprises sélectionnées (annexe I)	11
- Examen nominal des dossiers - <u>GARAGES</u>	13
(annexe II - tableau 1)	14
- Focalisation exemplative sur les dossiers <u>GARAGES</u> ..	40
- Dossiers - <u>INDUSTRIES du BOIS</u>	55
(annexe II - tableau 2)	56
- <u>ALIMENTATION</u>	
(annexe II - tableau 3)	68
- <u>SERVICES</u>	
(annexe II - tableau 5)	86
<u>Remarques</u>	93
- Tableau 'garages' (annexe III - tableau 1).....	98
- " 'menuiserie' (annexe III - tableau 2) ...	97
- " 'alimentation' (annexe III - tableau 3)...	96

Principales constatations

- Secteur 'garages'	99
- Secteur 'industries du bois'	102
- Secteur 'alimentation'	106

CHAPITRE II

CONSIDERATIONS

- Le rôle des banques de développement	109
- Procédures envisageables	114
- Attribution des tâches OPEI (annexe IV)	121
- Mode d'intervention du CCI	131
- Attribution des tâches CCI (annexe V).....	134

CHAPITRE III

TRAITEMENT d'un DOSSIER

-Mécanisme de traitement	135
--------------------------------	-----

CHAPITRE IV

CONCLUSIONS

- Conclusions d'ordre général	140
-------------------------------------	-----

<u>RECOMMANDATIONS</u>		
- LIMINAIRES		147
- GENERALES		149
- Fiche de synthèse technique (annexe VI a)		159
	(annexe VI b)	160
- Fiche de synthèse financière (annexe VII a)		161
	(annexe VII b)	162
- Proposition d'une méthodologie succincte		163
- Schéma d'un processus de cheminement (annexe VIII) .		169
- Proposition d'un tableau de bord		170
- Suggestions pour une présentation		
des dossiers OPEI auprès du CCI		175

1

RAPPEL DU MANDAT DE L'EXPERT

- Désignation du poste : Spécialiste en évaluation de projets industriels.
- Durée de la mission : Dix huit mois
- Lieu d'affectation : Abidjan - Crédit de la Côte d'Ivoire (C.C.I. en abrégé)
Banque de Développement d'inspiration gouvernementale censée être le moteur du développement des PME/PMI en Côte d'Ivoire.
- But du projet : Le but essentiel du projet est d'apporter au gouvernement Ivoirien un appui logistique :
- i- dans la réalisation de son programme de développement industriel notamment en ce qui concerne la promotion des PME ivoiriennes et,
 - ii- la décentralisation industrielle et l'utilisation des technologies appropriées à l'environnement socio-économique du pays.
- Attributions : En étroite coopération avec ses homologues du CCI et sous l'égide du chef du projet, l'expert assumera les tâches suivantes :

- 1) contribuer au renforcement de la Cellule Industrielle du CCI en aidant à mettre au point une procédure d'évaluation des projets industriels qui tienne compte non seulement de la rentabilité financière de ceux-ci, mais aussi de la technologie choisie et de son adaptation à l'environnement ivoirien.
- 2) Suivre l'exécution des projets financés par le CCI en veillant à ce que les équipements mentionnés dans l'étude de viabilité des projets financés soient judicieusement choisis, effectivement installés et régulièrement entretenus.
- 3) Conseiller la cellule industrielle du CCI sur les moyens à mettre en oeuvre pour accélérer la procédure d'évaluation des projets de PMI.

INTRODUCTIONCadre du projet

: Au sein du CCI fonctionne, sous l'autorité d'un Directeur, d'un sous-directeur et d'un conseiller de la Banque Mondiale, un département "Investissements" qui utilise les services de cinq "chargés d'études" affectés à l'analyse financière des dossiers de projets PME/PMI.

En qualité de Banque de Développement, le CCI gère deux lignes de crédit accordées par la Banque Mondiale. La première de celles-ci, d'un montant de US \$ 5,6 millions a été accordée en Juin 1975 et cela pour une durée de 30 ans pour financer le développement de la petite et moyenne entreprise nationale en Côte d'Ivoire. Les prêts consentis au PME/PMI nationales sont remboursables sur une période allant de 7 à 15 ans.

Une clause surprenante fait intervenir les banques commerciales pour 30%, le CCI pour 60% et le promoteur pour 10% dans le financement total d'un projet. Cet aspect ainsi que d'autres qui seront développés plus loin ont constitué un frein au déroulement harmonieux des opérations de financement à partir de cette ligne de crédit qui n'a été complètement engagée qu'en fin d'année 1979.

Une seconde ligne de crédit de la Banque Mondiale d'un montant de \$ 11 millions a été mise à disposition du CCI au début de l'année 1980 avec le même objectif que la précédente ; (développement PME).

Sauf quelques modifications mineures concernant les taux d'intérêt - les conditions des niveaux "plancher" et "plafond" des prêts - la seconde ligne de crédit aspire à compléter l'objectif qu'à cherché à atteindre la première en lui amenant des moyens accrus propres à renforcer la dynamique engagée dans la mise en place d'un tissu PME/PMI en Côte d'Ivoire.

Objectif visé pour l'utilisation de la première ligne de crédit BIRD-PME.

Création et/ou extension d'entreprises dans des secteurs spécifiques choisis selon les vœux des autorités ivoiriennes, à savoir :

- l'alimentation spécialisée (boulangerie-pâtisserie-boucherie)
- mécanique générale (garage - rectification - tôlerie-électricité)
- confection et habillement
- menuiseries et industries du bois
- industries diverses
- élevage avicole et autre.

Cet objectif ambitieux devait porter sur :

- 100 garages répartis 45/55 entre Abidjan et l'intérieur du pays,
- 60 menuiseries dont ateliers de tranchage et/ou séchage,
- 10 ateliers industriels de confection,
- 50 boulangeries et/ou pâtisseries ainsi que 10 boucheries, 30% du total des investissements étant réservés aux industries diverses.

Globalement cette première ligne de crédit devait dégager la création de 1.600 emplois.

Les méthodes et les moyens à employer pour réaliser l'objectif n'ont été que fort peu pensés ce qui, ajouté à une incroyable confusion des tâches chez les protagonistes attelés à cette réalisation, a engendré des résultats médiocres fort éloignés de ce que la collectivité nationale pouvait attendre de l'opération.

A l'évidence c'est par l'analyse séquentielle des modes opératoires et des moyens mis en oeuvre durant la consommation des lignes de crédit BIRD-PME que pourront être appréhendées les raisons des mécomptes encourus par le CCI dans le financement des projets PME/PMI en Côte d'Ivoire.

Il sera nécessaire de consacrer tout un chapitre à cette analyse afin de pouvoir tracer et délimiter les modes de prise en charge et le cheminement d'un dossier de projet PME/PMI à financer.

A l'issue de cet examen apparaîtront les divers stades que doivent franchir les dossiers ainsi que la qualité des interventions à leur appliquer ; ces éléments feront également l'objet d'un chapitre particulier.

L I M I N A I R E

A dessein et pour rendre assimilable la lecture des aspects techniques des analyses et examens , l'auteur a opté pour une relation simplifiée et schématique dans le présent rapport, une claire compréhension de la situation étant le point le plus important du propos.

Il a fallu une douzaine de semaines après la prise de poste pour que, après la succession d'élections et fêtes qui ont eu lieu dans le pays, la reprise des activités économiques normales redevienne effective.

Dans l'intervalle il m'a été possible d'apprécier l'organigramme du CCI, d'interroger une bonne partie des personnes qui en font partie, et enfin de me mettre au courant des méthodes de travail en usage dans l'établissement.

Dès l'abord, l'objet de ma mission n'a guère suscité d'intérêt au niveau des cadres ivoiriens du Département des Investissements plus spécialement orienté sur le financement des PME/PMI. Peut-être faut-il attribuer cette attitude à une réaction instinctive contre l'intrusion ou l'ingérence dans le milieu d'un élément qui ne fait pas partie de la gent bancaire.

C'est ainsi que j'ai pu me rendre compte de la piètre estime dans laquelle étaient tenus les membres et les services de l'Office de Promotion de l'Entreprise Ivoirienne (en abrégé OPEI) organisme d'Etat, pourvoyeur préférentiel de dossiers de projets à financer auprès du CCI.

J'estime que l'outrance de l'attitude des uns (CCI) vis-à-vis des autres (OPEI) a déterminé et détermine encore la relative crédibilité dont jouissent ces deux organismes dans les milieux PME/PMI ivoiriens.

Il est très important pour l'avenir d'oeuvrer à réduire et faire disparaître l'inimitié latente qui semble régir leurs contacts professionnels et complémentaires quitte à établir des niveaux de préséance, des domaines d'action spécifiques et des interventions bien délimitées. L'auteur proposera une esquisse à ce propos dans le chapitre des "Recommandations".

Enfin et avant de passer à la phase d'analyse, il y a lieu de faire remarquer que l'homologue ivoirien, Mr F. TAGNON, désigné par le Directeur Général du CCI pour s'initier à l'évaluation de projets n'a jamais manifesté le moindre intérêt pour ce domaine. N'ayant aucune notion de technique industrielle il s'est cantonné dans l'étude financière des projets ou dans la réécriture des projets présentés par l'OPEI au financement bancaire.

A aucun moment, l'auteur n'a été appelé à mener une évaluation "a priori" d'un dossier de projet PME/PMI introduit auprès du CCI pour financement éventuel. Ceci démontre clairement la réaction de défiance, qui semble érigée en mode de pensée au sein de la banque, vis-à-vis de toute innovation susceptible de déranger certaines habitudes

EVALUATION DES PROJETS

Champ d'action

Avec l'espoir de parvenir à traiter 40 dossiers au cours de ma mission, j'ai établi une liste de 50 entreprises sélectionnées arbitrairement et réparties de manière équilibrée entre les divers secteurs favorisés par l'accès à un financement sur ligne de crédit BIRD-PME gérée par le CCI.

Il est apparu, au fil du temps et durant les investigations menées, que pour une notable partie des entreprises figurant sur la liste reprise plus loin (annexe I) on ne "retrouvait" pas le dossier ou bien il avait été transmis à l'un ou l'autre service pour un traitement spécifique (juridique, contentieux, etc...).

C'est ainsi que l'analyse n'a pu porter que sur environ 25 dossiers de projet financés par le CCI et qui figurent en annexe II - tableaux 1,2,3 et 4.

A cela s'ajoute quelques analyses d'entreprises non financées par le CCI. Cette façon de procéder permet de dégager certains éléments de comparaison significatifs en ce qui concerne le comportement d'entreprises de conceptions différentes.

Dans un premier temps l'auteur s'est livré à une analyse de dossiers de projets déjà financés par le CCI, il s'agit donc d'une évaluation "à postériori" dont la portée pratique ne présente qu'un intérêt relatif en soi mais permet de tirer un certain nombre d'enseignements et de mettre au jour une philosophie économique et bancaire mieux adaptée au développement des PME/PMI que celle qui prévaut actuellement.

Les secteurs d'activités retenus sont :

- Garages et ateliers d'électro-mécanique
- Industrie du bois
- Alimentation
- Industries diverses
- Confection - habillement
- Services.

Au sein de ces secteurs la majorité des entreprises ont été promues et leur dossier conçu par l'OPEI. Un petit nombre d'autres entreprises ont une origine différente.

Enfin, presque toutes les entreprises ont été financées par le CCI sur la première ligne de crédit BIRD-PME ; seules quatre ou cinq ont été financées sur la seconde ligne de crédit BIRD-PME ou sur crédit USAID.

Suit

- Annexe I (liste des entreprises sélectionnées)
- Annexe II (tableaux d'identification des entreprises analysées classées par secteurs)
 - . tableau 1 - Garages
 - . tableau 2 - Industries du bois
 - . tableau 3 - Alimentation
 - . tableau 4 - Industries diverses
 - . tableau 5 - Services.

N.B. - Aucun dossier Confection-Habillement n'a pu être soumis à l'analyse. Une entreprise de ce secteur a pourtant bénéficié d'un financement par le CCI mais j'en'ai pas eu accès à ce dossier.

ETUDE PME/PMI

Liste des entreprises sélectionnéesI - GARAGES

- | | |
|------------------------|------------------|
| 1. AKWABA | - Koumassi |
| 2. GABOU Paul | - Koumassi |
| 3. AKA Essan | - Koumassi |
| 4. OUATTARA Souleymane | - Adzopé |
| 5. GARAGL TOYOTA | - Abengourou |
| 6. GARAGE SIDIBE | - Williamsville |
| 7. PARADIS IVOIRE | - Yopougon |
| 8. SANAN Michel | - Marcory |
| 9. MAZOT Nicole | - Marcory |
| 10. SECURITE AUTO | - Bouaké |
| 11. LE PROGRES | - Ferkessedougou |
| 12. IBRAHIMA Diallo | - Agboville |
| 13. ASSI YAPI Blaise | - Yopougon |

II - INDUSTRIES DU BOIS

- | | |
|----------------------------|---------------|
| 1. ALPHA COULIBALY | - Yopou |
| 2. M'BOCHO | - Yopougon |
| 3. ZADI GBADAH | - Koumassi |
| 4. OUATTARA Dramane | - Bouaké |
| 5. KONE Issiaka | - Man |
| 6. YAO Tiéba | - Abidjan |
| 7. KABI KOUBI | - Koumassi |
| 8. SCIERIE DU GRAND-LAHOUE | - Grand-Lahou |
| 9. KPIN GUEI | - Yopougon |

III - ALIMENTATION

- | | |
|--------------------------------|---------------------|
| 1. YOP PAIN | - Yopougon |
| 2. BOULANGERIE DU LITTORAL | - Abidjan |
| 3. BOULANGERIE ARRAS | - Treichville |
| 4. BOULANGERIE DAHI KOFFI | - Abobo |
| 5. PATISSERIE MIADY | - Immeuble Nabil |
| 6. BOULANGERIE ST-JEAN (SIPAC) | - Cocody |
| 7. PATISSERIE CROISSANT D'OR | - Port Bouet |
| 8. PATISSERIE TSF | - Marcory |
| 9. PATISSERIE RIVIERA | - Route Bingerville |
| 10. BOULANGERIE LE DAKUA | - Marcory Poto-Poto |
| 11. BOULANGERIE MODERNE | - Williamsville |
| 12. BEDI KANDIA | - Dabou |
| 13. BOULANGERIE PLATEAU-DOKUI | - Abidjan |
| 14. ALIMENTATION BLAMPY | - Treichville |
| 15. ALIMENTATION TOBIA | - Riviera |
| 16. BOUCHERIE RIVIERA | - Riviera |
| 17. YAMO-GLACE | - Yamoussoukro |

IV - INDUSTRIES DIVERSES

- | | |
|---------------------------|-----------------|
| 1. IMPRIMERIE N'ZI | - Koumassi |
| 2. IMPRIMERIE KACOU | - 220 Logements |
| 3. IMPRIMERIE AHIBO KOFFI | - Abidjan 2.4 |

V - SERVICES

- | | |
|------------------------------|------------|
| 1. CHAMBRE FROIDE WORODOUGOU | - Yopougon |
| 2. CHAMBRE FROIDE SOULEYMANE | - Yopougon |
| 3. HOLLOWAY PRESSING | - St-Jean |
| 4. LIDO PRESSING | - Marcory |
| 5. KOFFI Jean | - Abidjan |
| 6. RAPARATION T.V. | - Marcory |

VI - CONFECTION

- | | |
|----------------|---------------|
| 1. TEHE Benoit | - Treichville |
|----------------|---------------|

EXAMEN NOMINAL
DES
DOSSIERS

I - GARAGES

ET

ATELIERS DE MECANIQUE

(voir annexe II)
(tableau 1)

G A R A G E S

Annexe II
Tableau I

14

ENTREPRISES OU SOCIETE	SPECIALITE	INVESTISSEMENT (millions cfa)	CLASSIFICATION (création-extension)	CONCEPTION (OPEI-autre-)	FINANCEMENT { CCI-autre)x (millions CFA)	LOCALISATION (ville-intérieur)
GABOU Paul	Carrosserie + mécanique	23,727	Création	OPEI	CCI = 14,727 B.C. = 6,75	Marcory (
AKA ESSAN Albert	Garage	16,8	Création	OPEI	CCI = 6,5 B.C. = 3,8	Koumassi (
OUATTARA Souleymane	Garage Agence marque	21,7	Extension	OPEI	CCI = 15,7	Adzopé (
IBO Denis	Garage	22,04	Création	OPEI	CCI = 17,8	Z.I. Yopougon (
N'DOMA Valentin	Garage	16,40	Création	OPEI	CCI = 9,84 B.C. = 4,92	Marcory (
ASSI Yapi Blaise	Atelier de rectification	40,3	Création	OPEI	CCI = 24,3 B.C. = 12,0	Z.I. Yopougon (
COULIBALY Mamadou (SARL)	Garage	24,6	Création	OPEI	CCI = 16,6	Ferkessedougou (
AYEREBI Katché Pierre	Garage	10,45	Création	OPEI	CCI = 9,45	Koumassi (
SANAN Michel	Garage spé- cialisé	24,0	Création	OPEI	CCI = 14,4 B.C. = 7,2	Marcory (
AHIA Charles	Roulage suspension	22,8	Création	OPEI	CCI = 13,68 B.C. = 6,84	Bouaké (

(x) Banque Commerciale.

GABOU Paul

Carrosserie à Marcory

CREATION d'un atelier de réparation de carrosseries automobiles et remise en état mécanique de véhicules divers pour être implanté à Marcory.

Projet établi en novembre '77 par l'OPEI et présenté au CCI en février '78 pour accord d'un financement à hauteur de 14,727 Mfrs à 12,5% sur 10 ans avec différé de 5 ans. Le promoteur participe par un apport immobilier estimé à 2,250 M. et la B.C. pour 6,750 M. à 12% + TPS sur 5 ans dont 1 an de différé.

La localisation est acceptable encore que l'accès à l'atelier est malaisé en période de pluie. La mise au sec des aires de travail a été assez onéreuse.

Mr GABOU Paul, 42 ans, a reçu une formation professionnelle d'un très bon niveau, de plus il est un excellent formateur dans le domaine de la carrosserie. Jusqu'à la mise en route de son atelier (mai 79 ?, le dossier est muet sur ce point) le promoteur a été subordonné à ses employeurs successifs auprès desquels il a acquis un bon niveau de savoir faire.

SYNTHESE ET APPRECIATION SOMMAIRE

Sur un terrain de 1500 m2 clôturé dont la location annuelle est de 97.500 frcs, la surface bâtie est de 240 m2 d'atelier pour 7 postes de travail, pour un coût de 12,45 M. soit 51.875 frcs/m2 utile (clôture comprise). C'est là un prix excessif pour le type de construction requis (il n'y a ni plan, ni devis, ni détails de construction au dossier).

Actuellement, l'entreprise occupe 13 ouvriers formés par le promoteur + 7 apprentis + 4 employés - pour un coût salarial mensuel de +/-1,2 M. soit 358 frs/h prestable. Le nombre moyen de véhicules traités est de 45/mois pour un C.A. de 4,0 M. d'où l'on peut déduire que la moyenne du coût de réparation est de l'ordre de 89.000 frs avec une charge de 72 h/véhicule et un coût de 26.000 frs ou 30% uniquement pour la main d'oeuvre.

De même manière on peut établir que, selon la tarification moyenne de 3.400 frs (tôlerie - mécanique confondues), la productivité de l'entreprise se situe vers 30%.

Il ressort des comptes actuels d'exploitation que plus de 1,0M de facturations par mois sont à règlement différé (de 1 à 4 mois et davantage) ce qui est un chiffre critique pour la gestion. De plus, les charges d'exploitation ont été sous-estimées ce qui n'arrange rien quant à la rentabilité supposée.

Un espoir de redressement de l'exploitation devrait poindre si ce promoteur voulait se conformer à une gestion moins laxique de son entreprise; par exemple en réduisant sensiblement son crédit extérieur par des à-valoir substantiels sur travaux.

En tout état de cause les impayés de ce promoteur ne résultent que de son fait car il était largement possible de dégager environ 7,0 M de remboursements en 2 années d'exploitation.

Cette capacité à rembourser aurait dû être mise en exergue par l'OPEI par le biais de rapports d'évaluation progressive de l'exploitation puisqu'aussi bien il en assume le "guidage".

Il y a une certaine confusion dans le dossier quant à la date d'exigibilité du 1er remboursement au CCI, le promoteur estime qu'elle était prématurée, son atelier ne "tournait" pas encore.

En tous cas il est clair qu'à l'heure actuelle le promoteur peut faire face au paiement de ses traites et même rembourser une large part des impayés.

S'il ne s'exécute pas, peut-être faut-il revoir les moyens de persuasion dont disposent les créanciers et proposer un autre échelonnement des remboursements.

AKA ESSAN Albert

Garage à Koumassi Z.I.

CREATION d'un atelier de réparation mécanique et de carrosserie automobile toutes marques conçu en début '77 par l'OPEI et remanié en avril '78 pour être implanté en Z.I à Koumassi.

La localisation actuelle est très éloignée de Port-Bouet où était situé le garage du promoteur. De plus, il est peu accessible par intempéries en raison de l'état de la voirie locale.

Mr AKA ESSAN Albert, 39 ans a reçu une formation théorique et pratique valables et ce pendant une dizaine d'années. A partir de 1967 il exerce la profession de garagiste artisanal.

A priori, il semble avoir les capacités voulues pour la formation pratique d'ouvriers, deux de ses quatre ouvriers sont en cours de formation, et exécutent des travaux d'un bon niveau.

SYNTHESE ET APPRECIATION SOMMAIRE

Terrain de 2630 m² clôturé, au loyer annuel de 71.000 frs. La surface bâtie est de 148 m² dont 32 m² pour bureau et locaux du personnel. Six postes de travail sont exploitables sur les 116 m² restants.

L'équipement en matériel d'atelier (4,2M) est important pour la taille de l'entreprise (5 ouvriers). Le C.A. prévisionnel a été estimé par extrapolation de résultats obtenus sur une période d'exploitation antérieure de l'ordre de 3 1/2 mois c'est très fragile comme estimation d'autant plus que ce C.A.

est à reproduire par une entreprise nouvelle et non par une extension en un même lieu.

De l'entretien sur place avec le promoteur on peut retenir qu'il relève d'une longue maladie qui l'a tenu éloigné de la conduite de son entreprise. Il aurait informé l'OPEI de son état espérant une assistance, mais il n'y a eu aucune réaction de ce côté.

Il se plaint d'avoir eu et d'avoir encore des charges d'exploitation très lourdes et bien souvent non prévues tout au long de la réalisation de son entreprise.

Le promoteur n'a pas vu sa clientèle ancienne le suivre à son nouveau garage. Il a peu de travail pour ses 2 ouvriers et ses 2 apprentis et ce malgré une facturation horaire de 2.000 frs.

Des travaux à paiement très différé et surtout bon nombre d'impayés font qu'il ne dispose pas de fonds pour l'achat de pièces de rechange; ce qui immobilise très longuement les véhicules dans l'entreprise.

Il ne faut pas escompter que ce promoteur puisse honorer les traites du CCI avant deux à trois ans.

Une analyse comptable devrait être faite pour évaluer la viabilité de l'entreprise et pour permettre de trouver une solution adaptée pour un éventuel redressement de la situation.

SOULEYMANE OUATTARA

à Adzopé

EXTENSION d'un garage d'agence (Peugeot) pour entretien - réparation mécanique et carrosserie de véhicules de la marque et autres marques.

Projet conçu par l'OPEI et clos le 8.3.76. Présenté au CCI il a fait l'objet d'un accord de financement à hauteur de 15,7 M à 8,5% sur 10 ans dont 1 de différé, le 30.11.76.

Le promoteur fait un apport de 4,0 M, soit 3,3 M en constructions et 0,7M en espèces.

Le promoteur est âgé de 42 ans, il est artisan mécanicien avec 20 ans de métier.

Il est lié à la marque Peugeot par un contrat d'agent exclusif. Le garage est situé à l'entrée de la ville d'Adzopé, sur la route d'Akoupé.

APPRECIATION SOMMAIRE ET SYNTHESE

Le C.A. retenu (20,5 M au départ) est fort optimiste. Bâti sur une extrapolation des résultats obtenus sur une période de 7 mois en '75, ce chiffre n'est pas encore atteint en fin de l'an 2 de l'exploitation.

Le poste équipement en matériel ainsi que le stock de pièces de rechange sont deux des éléments qui pèsent lourdement sur les charges d'exploitation. Ajoutés aux frais financiers et à une productivité très relative, ces chiffres amènent à

environ 1.600 frs le coût de l'heure prestable avec un personnel de 4 ouvriers et un commis, ce qui est beaucoup.

Le bâtiment à construire (240 m²) qui vient s'ajouter aux 102 m² en exploitation est très important en regard de la faible charge de travail de cette petite entreprise locale. Il est dommage que l'on ait équipé l'atelier d'un pont élévateur alors qu'une fosse est tout aussi adaptée et moins onéreuse.

Le promoteur a vu très grand, trop grand. Son atelier et son sur-équipement n'ont pas attiré plus de clients qu'auparavant mais par contre les charges se sont accrues. Il n'a pas pu non plus maîtriser le chiffre assez élevé des impayés ni réduire les délais de paiement des travaux effectués.

Malgré sa position d'agent exclusif Peugeot, il lui arrive très souvent de devoir se procurer des pièces de rechange de la marque, manquantes dans son stock, chez un commerçant Libanais voisin qui vend d'ailleurs des pièces pour diverses marques de véhicules dont "Peugeot".

Il faut signaler que la surface couverte actuelle de l'atelier est notablement plus importante que celle initialement prévue par le projet et que l'argument avancé d'un atelier trop petit et d'un manque de matériel s'inscrit en faux car l'entreprise ne se développe pas à la cadence envisagée.

Une raison à cet état de choses peut être trouvée dans le fait que le promoteur se soucie peu de se plier à un plan de gestion. Un guidage de plusieurs mois dans ce sens me paraît être une bonne solution pour "décoller" cette entreprise.

Le promoteur ne désespère pas de pouvoir rembourser ses dettes mais, convaincu que le temps arrangera ce problème, il n'envisage de les éteindre que par des versements sporadiques.

I B O Denis

Garage IVOIRE PARADIS à Yopougon Z.I.

CREATION d'un atelier d'entretien et de réparation mécanique, carrosserie de véhicules tous types, toutes marques. Projet élaboré en décembre '77 qui a rencontré l'accord de financement par le CCI le 20.7.78 pour un montant de 17,8 M à 8,5% sur 7 ans avec 2 ans de différé. Apport du promoteur de 4,240 M. pour porter l'investissement total à 22,040 M.

Mr IBO Denis est présenté, dans le dossier, comme étant âgé de 36 ans. D'après le chronologie de ses emplois antérieurs, il serait entré en apprentissage dès l'âge de 15 ans. Quoiqu'il en soit, il est patent que c'est un mécanicien hautement qualifié.

Il exerce le métier de garagiste depuis 7 ans dont 5 à Marcory où il était prospère mais n'était installé qu'à titre précaire.

SYNTHESE ET APPRECIATION SOMMAIRE

La superficie du terrain lui concédé, 2.500 m² au loyer annuel de 420.000 frs, à Yopougon Z.I. est largement suffisante pour la nouvelle entreprise. Y a été construit un bâtiment de 480 m², dont 430 pour l'atelier et 50 pour la partie administrative, pour un coût global largement au-delà de l'estimation fixée.

A la mise en exploitation complète (décembre 79) il y avait 9 ouvriers, apprentis, commis, presque tous de la famille du promoteur. Actuellement 10 ouvriers sont formés dont une femme électricienne.

On se trouve en présence d'un cas exemplaire où le promoteur a été laissé à lui-même pour la réalisation de sa future entreprise, il a pris des décisions contestables et a été contraint à des dépenses sans rapport avec les prévisions. Ainsi, le branchement électrique prévu pour 500.000 frs est passé à 1,9 M de par la nécessité (évidente dès le départ) d'installer un transformateur de 50 KVA et ses annexes.

Le promoteur se plaint de la non-concordance du compte d'exploitation prévisionnel avec la réalité, un des éléments contesté est le C.A. des 2 premières années. Il prétend avoir perdu 80% de son ancienne clientèle de Marcory et que cette perte ne sera pas compensée avant plusieurs années. Les charges d'exploitation, selon son opinion, ont été sous-estimées. Par contre, il admet que l'OPEI lui a fourni une assistance après que son exploitation ait démarré.

Entr 'autre, l'assistance administrative de l'OPEI a incité le promoteur à se doter d'une comptabilité élémentaire qui devrait déboucher, à terme, sur l'interprétation et l'utilisation de paramètres de gestion.

Cette comptabilité fait apparaître un C.A. de 13,1 M pour les 12 derniers mois dont 32% n'ont pas été encaissés ou sont reportés comme impayés.

La faible charge de travail ajoutée aux trop nombreuses réductions sur facturation et les conditions de paiement font que le taux horaire appliqué aux travaux exécutés ne dépasse que de fort peu les coûts de production.

Cet état de choses doit être redressé pour que l'entreprise parvienne à dégager les ressources permettant de reconstituer le fonds de roulement nécessaire pour assurer une rotation rapide des travaux en cours.

Un réalignement du service de la dette et une adaptation des remboursements devraient être des moyens de récupérer les créances du CCI.

N'DOMA Valentin

à Marcory

CREATION d'un atelier d'entretien et de réparation mécanique et carrosserie de véhicules toutes marques. Projet élaboré en mars '77 qui a rencontré l'accord de financement du CCI le 24.1.78 pour un montant de 9,840 M à 8,5% sur 10 ans dont un différé de 5 ans. Une banque commerciale intervenant pour 4,920 M à 8,5% sur 5 ans dont 1 an de différé. Enfin, le promoteur complétant par un apport de 1,640 Mfrs, l'investissement total s'élève à 16,4 M.

Mr N'DOMA Valentin, 51 ans, entre comme apprenti au Garage Central à Abidjan à 19 ans. Après une rapide formation de 2 ans, il est employé successivement dans trois autres garages de la place et ce sur une période de 5 ans.

Dès 1957, il s'installe à son compte comme garagiste à Treichville dans un hangar de 50 m² installé et loué à titre précaire. Il y occupe actuellement 8 ouvriers, 12 apprentis et 1 commis et réalise un C.A. mensuel moyen de 1,4 M.

SYNTHESE ET APPRECIATION SOMMAIRE

Terrain de 1750 m² concédé au loyer annuel de 114.000 frs. Si la localisation est acceptable; encore que fonctionnent plusieurs artisans tôliers et mécaniciens dans un rayon de moins de 100 mètres, par contre il est incompréhensible que rien dans le dossier n'indique qu'il n'existe pas d'accès carrossable au garage qu'on a implanté.

La construction 420 m² et la clôture laissées sans entretien se dégradent. Un matériel coûteux est là sans emploi depuis plus d'un an car il est trop encombrant pour être utilisé sous le hangar de Treichville, siège actuel de l'activité de ce promoteur.

Pour rendre ce garage exploitable, il y a lieu d'établir :

- le branchement électrique (le devis provisoire EECI est de + 1,0 M)
- un accès de + 100 M - carrossable ou un pont de bois (devis provisoire environ 1,8 M)
- les conduites d'amenée et raccordement à l'eau (pas encore chiffré).
- le branchement téléphonique et l'appareillage (non chiffré).

Le promoteur ne dispose pas de telles ressources actuellement et semble très désorienté par la tournure des choses. Il rembourse la banque commerciale car sa trésorerie le permet, à mon avis, elle pourrait même permettre plus tard d'en faire autant pour le CCI, encore que cette situation risque fort d'obérer la trésorerie du garage si la nouvelle installation ne peut être utilisée rapidement.

Ce dossier n'appelle pas d'autres commentaires actuellement, le vice au départ; non accès au garage, inflige à cette entreprise un handicap très lourd et compromet son devenir

Il est inconcevable que ni l'OPEI ni le CCI ne se soient préoccupés de l'inaccessibilité du garage et, par conséquent de l'impossibilité pour le promoteur de rentabiliser son investissement.

ASSI YAPI Blaise

Etremécap à Yopougon Z.I.

CREATION d'un atelier de rectification de pièces d'ensembles mécaniques et d'éléments de moteurs thermiques.

Le projet présenté par l'OPEI a rencontré l'accord du CCI en date du 15.4.78 pour un financement à hauteur de 25,3 M sur 10 ans avec différé de 5 ans. Un financement par la SGBCI d'un montant de 12,0 M à 13% sur 5 ans avec différé d'un an, ainsi qu'un apport de 4,0 M par le promoteur amènent l'investissement total à 40,3 Mfrs. La localisation du projet est fixée à Yopougon Z.I.

Mr ASSI YAPI Blaise, 52 ans, est avant tout un homme d'affaires dont les activités sont axées sur le transport automobile de personnes et de choses ainsi que sur la réparation automobile et la carrosserie. Il s'entoure, pour l'exploitation technique, de personnels compétents tout en supervisant ses différentes affaires. Dans le cas présent, il emploiera un technicien expatrié jusqu'à formation suffisante d'un chef d'atelier ivoirien.

SYNTHESE ET APPRECIATION SOMMAIRE

La dimension du projet OPEI est à la fois trop grande et trop petite.

Trop grande en ce qui le terrain concédé de 10,850m², au loyer annuel de 1,790 M et un bâtiment de 600 m² (au lieu de 300 prévu au projet) dont coût 18,0 M et répond mal au lancement d'une telle entreprise pratiquement sans gage de clientèle acquise.

Dans le créneau visé, c'est la renommée et la qualité du travail qui est déterminante en ce qui concerne la fréquentation et l'attachement d'une clientèle.

Trop petite et mal adaptée quant aux machines acquises car il y a un manque pour réaliser toute la série d'opérations requises pour la rectification complète d'un bloc moteur. L'absence de ces machines crée l'obligation de faire sous-traiter certaines opérations intermédiaires qui doivent être achevées avant de pouvoir poursuivre l'usinage complet d'un bloc à moteur.

Quelques appareillages de vérification et de contrôle suffisamment élaborés manquent également si l'on veut satisfaire aux exigences de certains grands parcs de véhicules PL ou TP tels la Sotra, Lefèvre, Colas, etc...

L'accroissement sensible et avéré de la charge de travail devrait précéder une opération visant à compléter l'équipement de l'atelier actuel en machines-outils et autres.

L'investissement prévisible devra être assez important (aléseuse universelle-rectifieuse plane à course longue - rectifieuses bielles et soupages, etc..)

Il y a lieu de faire une étude préalable et adaptée pour déterminer le matériel requis pour couvrir toutes les opérations de la rénovation de moteurs de manière à écarter les travaux de sous-traitance générateurs de l'accroissement des coûts d'exploitation.

A l'heure actuelle, l'entreprise n'a pas la charge de travail souhaitable pour chacune de ses machines, c'est toujours le problème des créations pendant les premières années d'exploitation.

Toutefois, j'estime que le promoteur est à même de dégager des bénéfices suffisants pour honorer ses traites. Etant donné son retard dans ce domaine, il conviendrait d'aménager un nouveau plan de remboursement.

Cette affaire est viable à condition de lui appliquer une gestion moins laxique que celle qui prévaut pour le moment.

COULIBALY Mamadou

SARL. Garage du Progrès à Ferkessédougou

CREATION d'un garage, agence de marques VL et PL assurant aussi la vente de véhicules et pièces de rechange de celles-ci, l'entretien, la réparation mécanique et carrosserie des véhicules tous types et marques.

Le projet conçu par l'OPEI et présenté au CCI a reçu l'accord de financement le 15.4.78 pour un montant de 16,6M à 12,5% sur 10 ans dont 5 ans de différé. La SGBCI avait l'intention d'intervenir pour 7,5M sur 5 ans dont 1 an de différé mais elle s'est retirée. Le promoteur complète l'investissement total par un apport de 8,0 M qui atteint ainsi 24,6 M pour un coût de projet de 31,0 M.

La localisation de cette création à Ferké est une excellente opportunité à de nombreux égards.

Le promoteur et gérant, Mr Mamadou COULIBALY, 41 ans est décrit comme un homme d'affaires avisé et un chef de garage expérimenté. On devrait donc pouvoir compter sur ses capacités de bon gestionnaire.

SYNTHESE ET APPRECIATION SOMMAIRE

Selon les indications du dossier, quant à l'estimation de la concurrence, il semble que le garage sera en mesure de polariser une bonne partie du marché surtout si l'on tient compte des supports dont il a bénéficié et bénéficiera encore.

Une remarque au sujet des matériels et moyens dont s'est pourvue l'entreprise, 7,0M représentent un poste bien lourd pour 4 opérateurs.

Autre remarque au sujet des agencements, il est à craindre que l'estimation de ceux-ci se révèle un peu courte.

N'ayant pas eu la possibilité de visiter l'entreprise, il n'y a pas d'autre commentaire.

AYEREBI KATCHE Pierre
à Koumassi-Prodomo

CREATION d'un garage pour l'entretien et la réparation mécanique et de carrosserie de véhicules de toutes marques.

Projet conçu par l'OPEI présenté à l'accord du CCI et agréé le 30.11.76 pour un financement de 9,450 M à 8,5% sur 10 ans avec 1 an de différé. L'apport du promoteur est de 1,0M (valeur de la construction en cours estimée par l'OPEI). La localisation est acceptable en raison de l'accès aisé par une voirie bitumée.

Mr AYEREBI KATCHE Pierre, 48 ans, est un mécanicien très bien formé et compétent. Son comportement révèle un réel esprit d'entreprise et il a l'opiniâtreté qu'il faut pour réussir.

SYNTHESE ET APPRECIATION SOMMAIRE

Le dossier technique est bien monté. La dimension des composants principaux participant à l'exploitation est bien adaptée aux besoins d'une entreprise à créer, 6 postes de travail pour 4 opérateurs disposant d'un outillage non excessif.

Le promoteur a, depuis la mise en route de son garage, formé plus de 15 ouvriers en 4 disciplines (mécanique-électricité-diesel-carrosserie) dont 9 ont essayé chez d'autres garagistes. Actuellement le promoteur occupe 10 ouvriers qualifiés et 17 aides ou apprentis ainsi que 13 employés pour les besoins commerciales ou administratives.

Il procède actuellement à un agrandissement très sensible des bâtiments par le réinvestissement de ses bénéfices pour faire face à l'accroissement continu de ses activités. Il a créé un dépôt de gaz industriels (Air Liquide) dont le C.A. est de l'ordre de 5, 0 M mensuellement. Quant au C.A. du garage, il est de 5,5 M/mois en moyenne et va croissant, c'est très au-delà des estimations du projet.

Interrogé sur les raisons du remboursement anticipé de son prêt, le promoteur prétend avoir agit de la sorte pour démontrer à l'OPEI que, contrairement à l'opinion d'un de ses membres, il était à même comme tout autre d'honorer ses engagements et de mériter l'accès au financement.

à Marcory

CREATION : dossier conçu par l'OPEI et présenté au financement du CCI lequel a consenti un prêt de 14,4 Mfrs - une banque commerciale a délivré un prêt complémentaire de 7,2 Mfrs ce qui, avec l'apport du promoteur, 2,4 Mfrs, amène l'investissement total à 24,0 Mfrs.

Je n'ai pas eu l'occasion, en 15 mois, de pouvoir examiner ce dossier, il était "introuvable".

Je me suis rendu dans l'entreprise pour une nouvelle analyse sur le tas des éléments constitutifs de l'exploitation.

Le promoteur s'est spécialisé dans les techniques développées par Mercedes-Benz (V.L. et P.L.) lors d'une période de près de dix ans dans des garages européens de la marque.

Il a édifié son entreprise pour valoriser ses compétences et il est en passe de réussir cette gageure.

Le matériel acquis est fort bien adapté à la dimension et aux besoins des postes de travail (8). La technicité du personnel reflète celle du promoteur mais la productivité laisse à désirer.

Une gestion saine et réfléchie devrait faire de cette entreprise une réussite au point qu'elle pourrait prétendre à la seconde place sur le marché après le garage de l'importateur de la marque.

Une assistance dans ce domaine constituerait le moyen le plus efficace pour que l'entreprise rejoigne le lot, très mince, des garages ivoiriens qui peuvent être considérés comme exemplatifs.

A surveiller : la proportion encore trop importante (75%) de véhicules administratifs traités par l'entreprise. Les règlements longuement différés pour ce genre de marché occasionnent une gêne fort pesante sur les liquidités .

Une extension réfléchie des installations et des équipements devrait amener ce garage à une exploitation remarquable.

"Clinic Auto" à Bouaké

CREATION d'une station d'entretien et contrôle technique de véhicules toutes marques + vente de pneumatiques.

Projet élaboré par l'OPEI en juin 79 qui a rencontré l'accord du CCI en date du 28.12.79 pour un financement à hauteur de 13,630 M à 12,5% sur 7 ans avec différé de 1 an. Une banque, non identifiée, fait un apport de 6,840 M à 12,5% sur 4 ans et 1 an de différé. C'est du moins ainsi que se présente la fiche figurant au dossier. La participation du promoteur s'élevant à 2,280 M, l'investissement total est de 22,8 M.

Mr Ahia Charles V, 44 ans, est un commercial teinté de technique de par son passage (4 ans) chez SODACAP qui est spécialisée dans le négoce des pneus neufs et rechapés.

SYNTHESE ET APPRECIATION SOMMAIRE

La hauteur de l'investissement est sans commune mesure avec les possibilités et réalités du marché ainsi qu'avec la part de celui-ci à laquelle le promoteur pourrait prétendre grâce aux activités décrites. Il n'est pas réaliste de fixer à + de 21,0 M le C.A. de départ, la réalisation de la moitié de ce chiffre constituerait un exploit remarquable.

Il est fort ardu de débrouiller cette affaire, les éléments présentés ne sont guère cohérents et le dossier présente des hiatus dans le déroulement chronologique de l'affaire.

D'une part, un document indique un prêt du CCI de 6,840 M sur 7 ans, un autre fait état d'un prêt d'un même import par la BIAO, puis par la BIPT. Enfin, entre en lice la SODACAP qui propose de se substituer à ces deux banques en fournissant une contrevaletur en matériel et un droit d'occupation dans les locaux qu'elle exploite et achève ce splendide montage par un contrat de gestion qui fait de Mr Ahia un gérant appointé par elle et seul responsable des dettes contractées.

C'est là l'exemple-type d'un contrat léonin. Ce comportement de la SODACAP aurait dû conduire le CCI à refuser ce partner-ship qui le contraint à financer les activités de la succursale SODACAP à Bouaké sans pour autant détenir la moindre garantie de bonne fin de l'opération.

Ma conclusion rejoint, en grande partie une note interne transmise à la D.G. le 14.1.81, sauf que les coûts rectifiés des matériels fournis par SODACAP sont encore sur-estimés (les 4 premiers matériels cités - pont - élévateur - règleur de train AV - équilibreur - compresseur 200 VT) et trop élaborés pour leur destination auraient pu être fournis en matériel courant pour un prix global maximum de 2,0 Mfrs.

Le projet tel que présenté n'aurait pas dû être financé ne fut-ce que par son impact économique fort relatif. En fait, l'affaire ne visait et ne vise que la vente de pneumatiques pour compte d'une société bien définie.

La station de contrôle technique n'est qu'un leurre car aussi bien une telle station doit normalement dépendre d'un organisme d'Etat habilité et celui-ci fixe des critères de conformité qui ne sont pas limités à l'alignement du train AV, à la suspension et au réglage et équilibrage des pneumatiques.

FOCALISATION EXEMPLATIVE SUR
L'ANALYSE DES DOSSIERS " G A R A G E S"
MONTES PAR L'OPEI POUR FINANCEMENT PAR
LE C.C.I. SUR LE PROGRAMME DE LA LIGNE
DE CREDIT DE LA BANQUE MONDIALE

AVANT PROPOS

La dénomination "Garages" recouvre des activités et des situations diverses en ce qu'elle concerne tout aussi bien la partie "moteur", la partie "carrosserie" et la partie "usinage mécanique" d'éléments de moteur pour les véhicules de diverses marques et origines.

Le terme "Garages" s'applique ici à des entreprises artisanales distribuées dans la zone d'Abidjan et à l'intérieur du pays.

Les dossiers analysés portent essentiellement sur des "extensions" ou des "créations" d'ateliers pour un personnel productif allant de 4 à 35 ouvriers.

Le "promoteur" ou "entrepreneur" jouit, généralement, d'une qualification professionnelle certaine, dispose d'un petit avoir en biens meubles, immeubles ou espèces. S'y ajoute quelque fois une renommée, un soutien ou une aide quelconque qui valorise l'apport de départ.

GENERALITES

Il est important de classifier les projets en "extension d'entreprises" et en "création d'entreprises".

Une EXTENSION d'ENTREPRISE doit s'entendre comme une expansion matérielle des locaux, des moyens ou des secteurs d'activité venant s'ajouter en un même lieu aux locaux, moyens et activités existants. Une "extension" située dans une aire géographique autre que l'unité d'origine modifie complètement les données de base d'un projet au point qu'on peut considérer cette "extension" comme une "création".

Il faut tenir compte que la réparation et la carrosserie automobile artisanales sont dépendantes (en Côte d'Ivoire plus qu'en Europe) de deux facteurs très importants : le savoir faire et la compétitivité.

D'eux dépendent leur part dans le marché de la branche et le développement de celle-ci.

Il est illusoire de compter sur un transfert géographique de la clientèle, celle-ci renacle à effectuer un tel déplacement pour une foule de raisons bien compréhensibles.

Les garages concessionnaires ou agents de marques peuvent, à la rigueur, opérer de tels transferts de leurs ateliers, encore qu'ils enregistrent un certain déchet de la clientèle dû à la rupture des habitudes de "proximité".

Par contre, une extension sur place de l'entreprise bénéficiera de tous les avantages liés à l'augmentation de la surface et des postes de travail ainsi que de la modernisation de l'outil.

La notoriété, le savoir-faire et les prix seront, dès lors, les seuls critères du développement de l'entreprise artisanale.

Quant à la "création d'entreprise", elle implique une évaluation aussi précise que possible des points d'assise positifs et négatifs :

- la stature professionnelle et financière du promoteur,
- la localisation et la prospective du marché visé,
- les contraintes diverses et les risques liés,
- la dimension de l'entreprise et du marché visé,
- la compétitivité et le seuil de rentabilité.

L'énoncé ci-dessus indique la complexité et l'importance de l'étude préliminaire (préfactibilité ou pré-investissement) qui doit être menée de façon rigoureuse afin de déceler, au plus tôt, la viabilité de la future entreprise.

La confusion entre la "création" et "l'extension" d'une entreprise artisanale mène, généralement, aux plus grands déboires financiers en raison des conditions totalement différentes à partir desquelles l'activité et l'exploitation prennent leur départ.

Il est bien évident que l'entreprise qui "tourne" déjà ne sera que peu affectée par une mise à disposition, sur place, de locaux et outillages plus performants acquis lors de son extension.

Il n'en va pas de même pour l'entreprise qui vient s'implanter en un lieu encore mal connu, quant à ses ressources, et éloigné de son ancienne aire d'activité.

Ici il faudra rechercher et attendre une clientèle, s'adapter à elle et la retenir par un attrait électif.

Ce type de "début d'activité" est plus onéreux qu'on ne l'imagine et exige d'être très circonspect quant à la définition de la dimension du projet car celle-ci doit, comme pour un vêtement de classe, être adaptée à la stature du promoteur et non l'inverse.

Il n'existe pas, hélas, de communs dénominateurs pour les entreprises artisanales dans le domaine de la mécanique générale et para-automobile, donc pas de modules, procédures ou processus pré-établis permettant la reproduction de paramètres répétitifs.

Cela tient au caractère particulier et spécifique des interventions envisageables dans ledit domaine. Celles-ci pouvant comprendre toutes les opérations de remise en état - carrosserie - châssis - transmission - timonerie - moteur - équipements électro-mécanique en passant par la rectification d'ensembles moteur et l'usinage d'éléments et pièces libres ou asservies.

Il ne s'agit pas ici d'une simple mise en oeuvre de matières premières, d'une cuisson puis d'une vente du produit avec paiement immédiat comme pour un boulanger de quartier, mais bien d'une succession d'interventions et de fournitures qui sont difficilement appréciables de prime abord.

STRUCTURE D'UN PROJET

Il est relativement aisé de tracer la structure d'un projet lorsqu'il s'agit d'une "extension". Elle repose sur des paramètres qui découlent des bilans antérieurs et d'une pré-étude bien menée qui peut dégager, grâce à des éléments concrets tels que, l'évolution de l'entreprise - du marché - de la clientèle - de la concurrence et des capacités techniques et financières du promoteur, une nouvelle dimension raisonnable de l'entreprise.

La mise en forme d'un tel projet ressort surtout d'une appréciation des chances de réussite de l'entreprise et se place donc sur un plan purement spéculatif et en conséquence d'un intérêt relatif en ce qui concerne les implications techniques et financières. Nous pouvons laisser là cette évaluation mineure et de routine.

Autre chose est de tracer la structure la plus adéquate pouvant générer un taux raisonnable de réussite dans le cas d'une "CREATION D'ENTREPRISE".

Ici il faut faire preuve de réalisme et d'imagination.

On en revient à la stature professionnelle et financière du promoteur, c'est sur elle que repose tout ce qui sera échafaudé puisqu'aussi bien c'est au promoteur à démontrer qu'il possède les qualités et l'ambition requises pour créer une entreprise viable.

Il est certain que la création d'une entreprise nécessite également un comportement responsable sous la forme d'un engagement financier de l'ordre de 1/5ème, pour le moins, de l'investissement envisagé; il faut avoir les moyens de ses ambitions et de l'objectif que l'on souhaite atteindre.

NATURE DE L'ETUDE

Elle doit porter sur :

- le marché spécifique - ses potentialités - ses contraintes,
- la dimension initiale raisonnable de l'entreprise et sa localisation,
- les constructions et équipements adéquats,
- les éléments de viabilité pour le site retenu (fluides et accès)
- l'élaboration d'un plan de production
- les coûts actualisés des facteurs
- l'élaboration prévisionnelle du seuil des coûts de production.

La somme des données recueillies à l'issue de cette première étude (pré-factibilité) permet de préjuger de la qualité du projet. Ces données fondamentales et indispensables requièrent le plus grand rigorisme dans leur définition et leur utilisation.

Ainsi, en ce qui concerne le marché spécifique sous revue, il est présomptueux de se fonder sur un nombre de véhicules traitables par mois ou par an et plus encore de fixer, sans autres considérations, des chiffres d'affaires sur lesquels on édifie un raisonnement économique.

Bien sûr, il serait plus facile d'user de modules prédéterminés applicables à chaque secteur d'intervention comme cela se pratique en méthodologie de la construction et entretien "Auto". Cette solution n'est applicable que pour une construction donnée - un équipement donné - une productivité donnée - une qualification de main d'oeuvre donnée, tous éléments concourant à fixer des temps standard pour des opérations et fournitures standard.

Une telle technique ne vaut que pour des garages de marque qui n'en usent, d'ailleurs, qu'à titre de référence.

L'artisan ne peut utiliser ces normes qu'en pondérant largement celles-ci mais il peut s'y référer s'il désire vérifier son niveau de productivité qui constitue un des facteurs de son "Prix de Revient".

Le "Prix de Revient" constituant le squelette du bénéfice, donc de la rentabilité et du devenir de toute entreprise il convient de le former, de le maîtriser et d'en surveiller les composants. Une attention particulière doit être portée à ce truisme.

Il est vain, pour un artisan, d'emprunter si son bénéfice brut annuel prévisible n'atteint pas 20% du C.A. L'expérience indique que ce taux permet de faire face, avec ponctualité aux engagements financiers et, éventuellement, de surmonter un fléchissement temporaire de son activité.

Les principaux composants du "Prix de Revient" comprennent :

- les charges fixes, c'est-à-dire annuités des emprunts et intérêts,
- les charges variables, c'est-à-dire le coût des salaires et sa relation,
 - . avec la productivité,
 - . les charges d'exploitation
 - . les charges fiscales et para-fiscales
 - . les pertes et immobilisations excessives.

C'est à la maîtrise et à la parfaite évaluation de ces quatre points qu'on devra de pouvoir déterminer et concevoir un modèle d'exploitation définissant, à priori, les limites techniques et financières du projet.

Il ne faut pas perdre de vue que toutes les erreurs d'appréciation seront répercutées en aval sur le montage financier et, sauf cas exceptionnel, elles mineront toute l'édification économique et par là-même les chances de réussite de l'entreprise.

En ce qui concerne la "dimension initiale raisonnable" de l'entreprise en création, l'expérience indique que, compte tenu des aléas de la localisation, on peut pour une première phase s'en tenir à 6 postes de travail + bureau + magasin + locaux pour le personnel + emplacements de relégation des travaux finis ou en attente.

Cela suppose une surface enclose et couverte qui ne devrait pas excéder 200 m² pouvant abriter, selon la branche d'activité, de 6 à 10 "productifs" dont les éléments de base sont :

- pour la carrosserie :

. 3 tôliers - 1 électro-mécanicien - 2 apprentis

- pour la réparation auto :

. 2 mécaniciens - 1 électro-mécanicien - 1 tôlier -
2 apprentis.

Les équipements de production devront être, au départ, ramenés au strict nécessaire en regard des opérations courantes praticables car la non ou insuffisante utilisation des matériels jointe à une rotation trop lente de certaines pièces de rechange en stock grève sensiblement les charges d'exploitation.

Un élément trop souvent négligé est l'examen préalable de la viabilité du site retenu tant au point de vue de l'accès à celui-ci que de l'importance et de la qualité des fluides (eau, électricité) - de l'égouttage - des communications. Une carence de l'un ou l'autre des composants de cet élément peut altérer la viabilité de l'entreprise.

L'élaboration d'un plan de production a pour but essentiel de rassembler puis confronter les données chiffrées de la prospective de l'entreprise aux coûts des facteurs de la production.

Un chiffrage précis et réaliste permettra de conforter et compléter les divers éléments du compte prévisionnel d'exploitation ainsi que ceux qui entrent dans le calcul du seuil de rentabilité (ne pas confondre avec le taux de rentabilité interne qui est une notion financière).

Il est bon de rappeler que la rentabilité d'une affaire n'est que rarement en rapport avec le C.A. et c'est d'oublier cette notion qu'on débouche sur un fiasco. En effet, il est avéré que seul le bénéfice dégagé incite et permet au promoteur de s'acquitter régulièrement de ses dettes.

Il est donc primordial pour ce dernier de s'atteler à la pratique d'une gestion rigoureuse de son entreprise même s'il doit pour cela confier, temporairement, cette tâche à un spécialiste extérieur.

Une autre notion trop souvent négligée dans l'évaluation d'une création d'entreprise est le "temps d'écho" qui s'écoule entre le début de l'activité réelle et celui du règlement des travaux exécutés.

C'est là un handicap sérieux pour un bon démarrage car il constitue la cause la plus fréquente des embarras financiers des créations de PME.

Enfin, et pour clore ce chapitre, il convient de mentionner qu'une structure de projet aboutissant à une incompatibilité technique porte en soi son échec économique et financier.

Il est possible de la réorienter par l'introduction de variantes mais en règle générale il est moins onéreux de la ramener au point zéro et de la réétudier sur de nouvelles bases.

REMARQUES ET CONSIDERATIONS

Le processus idéal pour la création d'entreprise dans les domaines "atelier mécanique" ou "para-automobile" est de mettre sur pied une unité spécialisée dans l'un ou l'autre secteur et de l'étoffer par étapes successives, au fur et à mesure que se dégage la réussite commerciale et qu'apparaissent de nouvelles orientations de marché.

Il faut tenir compte qu'un artisan qualifié et compétent l'est rarement dans plusieurs disciplines, il se doit donc de choisir celle qu'il maîtrise le mieux.

Dès lors, il va devoir recourir à l'assistance de main d'oeuvre et sera placé devant un choix :

- 1) il engage du personnel qu'il formera selon son expérience. Il devra y consacrer le plus clair de son temps et accepter une productivité relative,
- 2) il engage du personnel qualifié, plus coûteux en salaires, mais à bon niveau de productivité.

C'est ici qu'intervient la première variable et une inconnue. Celle-ci repose sur le plan de charge de travail potentiel ou en attente et les délais pour approvisionner les pièces de rechange.

En fait, et rien que pour la zone d'Abidjan, ces délais se situent entre 36 heures et plusieurs semaines, tant pour la mécanique que pour la carrosserie et les accessoires; y compris électriques.

L'usage du référencier n'étant pas répandu, il est requis de présenter la pièce d'origine pour obtenir une fourniture conforme.

Dans le cas n° 1, les postes de travail seront occupés par des "en cours" mais ne produiront pas de recettes horaires tant que manqueront les fournitures. Les charges d'exploitation courent et demeurent pratiquement semblables à celles qui existent en période de pleine production.

Dans le cas n° 2, la même situation prévaut ; seule la différence dans la masse salariale augmente les charges d'exploitation et conduit le promoteur à raccourcir les délais de réapprovisionnement.

De ce qui précède il faut retenir qu'il y a une étroite relation entre le nombre de postes de travail - le nombre d'ouvriers opérateurs - l'adéquation et l'importance de l'outillage et du matériel - le taux de productivité - enfin, l'importance des dégagements ou entreposages temporaires.

Ces notions techniques sont très souvent ignorées ou évaluées de manière irréaliste lors de l'étude d'un projet alors qu'elles constituent l'équation principale à résoudre pour une "création".

Il est temps, à présent, de comparer et définir les différentes activités du secteur - garages, carrosserie et rectification moteur.

Le garage artisanal bien équipé a pour vocation la remise en état des éléments mécaniques et électriques liés des véhicules et remorques routières ou agricoles (en principe de toutes marques et origines).

Il se distingue des garages de marques en ce qu'il est supposé délivrer un travail comparable mais plus avantageux que ceux-ci quant au coût.

Il est donc primordial, pour l'entreprise, de maîtriser son P.R. afin de compenser sa position désavantagée vis-à-vis des coûts des pièces de rechange des diverses marques auprès desquelles elle s'approvisionne.

Cette nécessaire maîtrise du P.R. est indispensable pour établir un tarif susceptible d'attirer très rapidement un maximum de clientèle. Trop souvent, d'ailleurs, et par méconnaissance de son P.R. l'artisan consent des conditions telles qu'il n'atteint même pas celui-ci.

Ainsi, une productivité relative - un sur-équipement - une sous-utilisation des matériels - joints à une carence de gestion amènent le promoteur à ne plus pouvoir faire face à ses engagements. Les fonds de roulement, mal appréciés et mal adaptés, sont très rapidement absorbés ou affectés à des dépenses imprévus.

Dès lors, le promoteur s'engagera dans une spirale où toutes les entrées d'espèces seront affectées aux dépenses d'exploitation afin de maintenir l'activité de l'entreprise.

Ce comportement irréaliste met en relief la nécessité, pour un promoteur, d'adapter son endettement à ses objectifs de croissance car celui-ci va peser longuement et lourdement sur son prix de revient qui est, avec une stricte gestion, sa meilleure arme vis-à-vis de la concurrence et le gage de son développement.

En conclusion, il est indispensable d'établir, pour chaque création d'entreprise, un dossier comportant une étude technique bien charpentée permettant de dresser, ultérieurement, un tableau de bord clair et précis illustrant les étapes de l'exploitation dès le démarrage de l'activité.

II - INDUSTRIE
DU
BOIS

(voir annexe II)
(tableau 2)

INDUSTRIES DU

ENTREPRISE ou SOCIETE	SPECIALITE	INVESTISSEMENT (millions CFA)
ZADI GBADAH	Menuiserie Ebénisterie	30,2
KABI KOUBI	Menuiserie Ebenisterie	36,4
KPIN GUEHI	Ebénisterie	24,9
YAO TIEBA	Ebénisterie	35,0
Scierie Grand-Lahou BEUGRE PRIVAT	Scierie	42,4

Annexe II

Tableau 2

BOIS

CLASSIFICATION (création-extension)	CONCEPTION (OPEI-autre)	FINANCEMENT (CCI- autre) (millions CFA)	LOCALISATION (ville-Inté- rieur)
Création	OPEI	CCI = 15,4 B.C. = 7,9	Koumassi Z.I
Création	OPEI	CCI = 19,4 B.C. = 9,6	Koumassi Z.I
Création	OPEI	CCI = 14,9 B.C. = 7,5	Yopougon Z.I
Création	OPEI	CCI = 21,0 B.C. = 10,5	Yopougon Z.I
Réanimation	OPEI	CCI = 26,4 B.C. = 12,0	Grand-Lahou

ZADI GBADAH

I.S.M.B. à Koumassi (L.I.)

CREATION - d'une menuiserie-ébénisterie.

Le projet conçu par l'OPEI en 1976 a été présenté au CCI pour accord le 28.1.77, d'un financement à hauteur de 15,4 Mfrs à 12,5% sur 8 ans avec un différé de 5 ans. Une banque commerciale accorde un prêt de 7,9 Mfrs à 12% + TPS sur 5 ans avec 1 an de différé. Enfin, le promoteur engage 6,9 Mfrs ce qui porte l'investissement total à 30,2 Mfrs.

Le promoteur possède une bonne qualification professionnelle acquise sur le tas et uniquement dans des entreprises peu mécanisées. Ayant créé son propre atelier, il a rapidement réalisé un C.A. remarquable qui a atteint environ 13,0 Mfrs en 1976 avec 13 ouvriers + une employée et un gardien.

L'investissement a été affecté à :

- construction d'un atelier et bureau 700 m² pour 14,1 Mfrs
- 8 machines, matériels et outillages pour 6,5 Mfrs
- un camion pour 6 Mfrs
- fonds de roulement de 3,6 Mfrs.

Il est prévu d'employer 15 personnes dont 2 non productives dès le début pour un C.A. de 24 Mfrs pour la 1ère année.

Le dossier ne contient que très peu de documents techniques, pas de plans de bâtiment ni d'identification des postes de travail. Il apparait que la conception du projet repose sur des éléments précaires qui, de plus, n'ont été que très sommairement examinés et vérifiés.

Un examen en diagonale indique, dès le départ, que les coûts de production prévisibles mettront l'entreprise en difficulté dès la première année d'exploitation.

Il n'est pas justifié d'investir 6 Mfrs dans un camion, son taux d'utilisation prévisible ne devant pas atteindre 10% de sa capacité. Le recours à des transporteurs locaux est moins onéreux.

L'analyse financière de ce dossier n'aurait pas dû être entreprise en raison des hérésies techniques dont le projet est entaché.

Une visite effectuée sur place n'a fait que confirmer que le projet financé est non viable ; l'entreprise "tourne" avec 4 productifs et 4 non productifs, ce qui est loin des 15 emplois prévus. La charge de travail des machines est négligeable faute d'ouvriers ayant la capacité de les utiliser.

L'entreprise s'en va inexorablement vers la faillite, une assistance immédiate et d'une certaine durée devrait lui être portée, encore qu'il n'est pas évident que l'entreprise puisse être sauvée sans une réinjection d'argent frais de l'ordre de 3,5 à 4 Mfrs.

KABI KOURI

à

Koumassi (Z.I)

CREATION - d'une menuiserie-ébénisterie.

Projet conçu par l'OPEI en 1976 et présenté au CCI qui, le 28.2.77 accorde un financement de 19,795 Mfrs à 12,5% sur 8 ans et 4 ans de différé. Une banque commerciale intervient pour 9,597 Mfrs à 11,5% sur 5 ans avec un différé de 1 an. Enfin, le promoteur apporte 7,4 Mfrs ce qui amène l'investissement total à 36,4 Mfrs.

Le dossier se révèle comparable à celui que l'OPEI a élaboré pour ZADI GBADAHY ; quelques modifications de détail distinguent l'un de l'autre.

Avant la mise en service de l'entreprise, le promoteur exerçait dans une autre partie de la ville. L'OPEI a estimé le C.A. réalisé par le promoteur aidé par 14 productifs + 2 non productifs à 28,0 Mfrs pour 1975. C'est sur cette hypothèse de travail que le projet a été fondé. L'investissement a été réparti comme suit :

- construction d'un hall d'exposition et bureau 155 m2 pour 16,195 Mfrs
- 8 machines + outillage pour 6,4 Mfrs
- 1 camion pour 4,2 Mfrs
- aménagements et divers pour 5,2 Mfrs
- fonds de roulement de 4,4 Mfrs.

Faute de trouver dans le dossier la moindre trace de plans et de désignation des machines acquises, il est aléatoire d'évaluer l'intérêt économique de l'investissement. La banque a entériné le dossier de projet sans contrôle. Le fait que le promoteur est Président du Syndicat de la profession expliquerait peut être que l'aspect économique est relatif et secondaire puisqu'aussi bien la production sera assurée par les mêmes personnels que ceux employés avant la mécanisation.

Le côté technique et commercial a été totalement négligé, dès lors cette entreprise ne tardera pas à être confrontée à des problèmes financiers qui iront croissant.

Les coûts de production seront sensiblement plus lourds qu'auparavant et la marge bénéficiaire sera fort réduite en raison de la précarité du marché visé.

L'investissement est sans rapport avec le nombre d'emplois pourvus, ceci s'est trouvé confirmé lors d'une visite sur place, le personnel a diminué en nombre et le C.A. est également en baisse car une partie de la clientèle visée renacle devant les nouveaux prix pratiqués.

KPIN GUEHI

à

YOPOUGON (Z.I.)

CREATION - d'une ébénisterie

Projet conçu par l'OPEI en 1977 et présenté au CCI qui par accord du 20.7.78 finance cette entreprise par un prêt de 14,94 Mfrs à 12,5% sur 7 ans et 2 ans de différé. Une banque commerciale intervient pour 7,47 Mfrs à 13% + TPS sur 4 ans et 1 an de différé. Enfin le promoteur apporte 2,49 Mfrs amenant l'investissement total à 24,9 Mfrs.

L'investissement a été réparti comme suit :

- construction de l'atelier (600 m2) - 12,0 Mfrs
- 9 machines et outillages pour 4,5 Mfrs
- agencement-installations-cautions et frais divers pour 4,8 Mfrs
- fonds de roulement de 3,6 Mfrs

L'OPEI a estimé à 10,0 M le C.A. réalisé lors du dernier exercice avec 6 productifs et 3 non productifs dans un atelier loué de 70 m2.

Une supputation quelque peu hasardeuse amène l'OPEI à retenir un C.A. de 25,0 Mfrs pour l'an 1 de l'exploitation réalisable avec 7 productifs et 4 non productifs. Cette brusque distorsion n'est jamais étayée par la moindre note de calcul et dès lors qu'un C.A. prévisionnel est mis en exergue, toute l'argumentation financière du dossier s'y réfère.

Le dossier révèle plusieurs visites techniques effectuées par le technicien du CCI au cours de l'édification qui permettent une appréciation du déroulement de la réalisation du projet.

Un rapide calcul indique que les coûts de production vont peser lourdement sur le développement de l'entreprise; c'est la rançon du sur-équipement.

Une visite sur place a permis de constater la faible charge de travail de certaines machines, peu de personnels aptes à leur utilisation. Le promoteur espère qu'il pourra surmonter ses difficultés financières, cela me semble être un vœu pieux.

Y A O TIERA

à

YOPOUGON (Z.I.)

CREATION - d'une ébénisterie.

Projet conçu par l'OPEI et présenté à l'accord du CCI le 13.1.79 pour un financement de 21,0 Mfrs à 12,5% sur 7 ans avec différé de 2 ans. Une banque commerciale intervient pour 10,5 Mfrs à 14,5% sur 5 ans avec un différé de 1 an. Enfin, le promoteur apporte 3,5 Mfrs ce qui amène l'investissement total à 35,0 Mfrs.

La qualification professionnelle du promoteur paraît évidente comme est évidente sa volonté de dépasser le stade artisanal où le maintenaient l'exiguïté de son atelier et l'absence de mécanisation de la production.

Il est à noter que le dossier comporte un volet technique avec plan-type, listes descriptives et chiffrées des machines et matériels prévus dans l'équipement de l'entreprise. Les postes de travail sont bien adaptés aux machines et leurs aires de travail logiquement disposées dans l'espace affecté à la production (565 m²).

L'investissement a été réparti comme suit :

- construction atelier-bureau (600 m²) pour 12,0 Mfrs
- machine, outillages, matériels pour 7,25 Mfrs
- locations, agencements et frais divers pour 7,0 Mfrs
- camion, pour 4,0 Mfrs
- fonds de roulement de 4,7 Mfrs.

Le dossier relève, sans l'expliquer, que le promoteur a attendu 17 mois l'ouverture du crédit accordé par le CCI, ce qui l'a obligé à éponger les hausses conjoncturelles intervenues entre-temps.

Comme pour les projets précédents, il est à craindre que le seuil de rentabilité ne puisse être atteint avant 1 à 2 années, une bonne gestion jointe à une certaine agressivité commerciale devraient permettre à cette entreprise de décoller et même de se développer ensuite rapidement car la qualité du travail réalisé par l'entreprise est remarquable.

BENEGRE PRIVAT
Scierie de Grand-Lahou (SARL)
à
Grand-Lahou

REANIMATION d'une scierie.

Projet généré par l'OPEI et présenté au CCI qui, le 30.6.78 donne son accord pour le financer à hauteur de 26,4 M à 12,5% sur 7 ans dont 2 ans de différé. Une banque commerciale intervient pour 12,0 Mfrs à 15,12% sur 3 ans dont 1 an de différé. Le promoteur apporte 4,0 Mfrs ce qui amène l'investissement total à 42,4 Mfrs.

Un tel investissement est acceptable pour une production annuelle de 5500 / 6000 m3 en "débités-sciés" (bois rouges et blancs confondus) ce qui donnerait un C.A. prévisible oscillant entre 320 et 360 Mfrs. Les conditions d'exploitation et de commercialisation, qui sont déterminantes pour évaluer les risques inhérents et l'orthodoxie de l'opération vis-à-vis des critères en usage dans le cadre de la première ligne de crédit BIRD/PME ne sont pas exposées dans le dossier, ce qui empêche toute analyse.

La transformation des grumes de la région entre parfaitement dans le cadre de la promotion des PME et les objectifs du Plan. Toutefois, il semble très léger de financer ce genre d'activité sans connaître l'outil de production et son niveau de rendement.

Le dossier est dépourvu du moindre élément d'appréciation technique ou socio-économique. S'agissant de réanimation d'une entreprise, il y a donc eu des documents relatifs à l'ancienne exploitation, rien de cela n'a fait l'objet d'un rapport sur le dernier état technique et financier de l'ancienne exploitation ; rapport essentiel, à examiner préalablement à toute prise en compte pour une analyse valable.

Il n'existe aucun rapport de visite à l'entreprise ancienne ni de réception des matériels et équipements nouveaux acquis grâce au financement obtenu.

Il n'y a aucune indication concernant le nombre d'emplois que réclame la réactivation de l'exploitation. De l'avis de l'auteur et compte tenu de la production envisagée, ce nombre devrait être de l'ordre de 45 à 50 ouvriers (abatteurs et ouvriers sédentaires confondus).

Enfin, le dossier ne comporte que des renseignements très vagues quant aux matériels installés au point qu'il n'est pas possible de connaître la capacité de production du complexe de la scierie ni, par conséquent, d'en calculer le seuil de rentabilité.

Le financement de ce projet très filandreux n'est pas justifiable sauf si la décision a été prise de propos délibéré auquel cas une analyse du dossier n'est qu'un exercice superfétatoire.

III - ALIMENTATION

(voir annexe II)
(tableau 3)

ENTREPRISE OU SOCIETE	SPECIALITE	INVESTISSEMENT (millions CFA)
SIPAC St Jean Kouacou Noël	Boulangerie	13,5
OGOU Augustin Boul. du Littoral	Boulangerie	22,73
DAHI Koffi Thomas	Boulangerie	29,1
TIMITE BAKEBO Boul. moderne	Boulangerie	40,0
IROKO Martin Boulang. le Dakua	Boulangerie	18,92
ALLA N'GORAN Boulang. Dakui	Boulangerie	39,4
KOFFI KOUAKOU Patis. Croissant d'Or	Pâtisserie	20,0
Mme KOBLAVI YAMO-GLACE	Fabrique glace hydrique	27,4
OGOU ACHY Jules Boucherie Moderne	Boucherie	10,63
DIAKITE KORIKA Pâtisserie MIADY	Pâtisserie	40,0

CLASSIFICATION (création-extension)	CONCEPTION (OPEI-autre)	FINANCEMENT (CCI-autre) (millions CFA)	LOCALISATION (ville-intérieur)
Extension	OPEI	CCI = 8,1 F.P. = 2,4	Cocody (V)
Création	OPEI	CCI = 19,2 B.C. = 6,6	Abidjan (V)
Création	OPEI	CCI = 16,8 SGBCI = 8,3	Abobo (V)
Extension	OPEI	CCI = 24,0 B.C. = 12,0	Williamsville(V)
Création	OPEI	CCI = 17,11 USAID	Marcory (V)
Création	OPEI	CCI = 23,7 B.C. = 11,8	Abobo (V)
Création	OPEI	CCI = 12,23 B.C. = 3,34	Port-Bouët (V)
Création	OPEI	CCI = 16,32 B.C. = 8,00	Yamoussoukro (V)
Création	OPEI	CCI = 6,93	Cocody (V)
Création	OPEI	CCI = 24,0 B.C. = 12,0	Abidjan (V)

KOUACOU Noël

SIPAC (SARL)

à

COCODY

EXTENSION d'une boulangerie en activité depuis 1974 et qui se trouve devoir procéder au remplacement de son four devenu trop petit pour sa production et trop peu fiable par vétusté.

Le promoteur est un homme d'affaires qui confie l'exploitation-gérance de la boulangerie à un professionnel qui emploie 24 personnes.

Un financement de 8,1 Mfrs à 12,5% sur 5 ans a été accordé par le CCI sur ligne de crédit BIRD le 10.5.79 auquel s'est ajouté un prêt de 2,4 Mfrs à 13% sur 2 ans d'une banque commerciale, ce qui par apport de 3,0 Mfrs de la part du promoteur amène l'investissement total à 13,5 Mfrs.

Celui-ci est affecté à l'acquisition d'un four à haut rendement de plus de 23 m² de surface de cuisson en mesure d'assumer sur 12 h journalières, la production délivrée en amont avec les moyens mis en oeuvre par le personnel.

Le dossier appuyant la demande de financement est très bien charpenté et indique par un chiffrage clair les comptes d'exploitation du dernier exercice comptable. Tout indique que l'entreprise ne cesse de se développer et que sa productivité est exemplaire.

Seul point noir, un certain laxisme ou un excès de confiance en ce qui concerne la nécessaire surveillance de la gestion quotidienne confiée à autrui.

BOULANGERIE DU LITTORAL

à

ABIDJAN

CREATION d'une boulangerie conçue par l'OPEI. Le projet a reçu l'accord de financement du CCI le 17.1.79 pour 13,2 Mfrs à 12,5% sur 7 ans et 2 ans de différé. Une banque commerciale intervient pour 6,6 Mfrs à 12,25% sur 3 ans et 1 an de différé. Un apport de 3,128 Mfrs de fonds propres amène l'investissement total à 22,728 Mfrs.

Techniquement, le dossier ne s'articule pas bien sur l'objectif visé. Le matériel boulanger prévu au départ est excessif pour la production attendue (11 sacs/j), il en est de même pour le matériel pâtissier.

L'investissement est réparti comme suit :

- 4,8 Mfrs - pour un four 4 portes
- 1,4 Mfrs - pour un socle pâtissier 4 plaques
- 0,9 Mfrs - pour une étuve à 20 plaques
- 0,6 Mfrs - pour une diviseuse : S16
- 0,5 Mfrs - pour une façonneuse
- 0,9 Mfrs - pour pétrin 35 kg
- 1,0 Mfrs - pour pétrin 50 kg
- 0,5 Mfrs - pour le montage et transports
- 1,1 Mfrs - pour équipements frigorifiques
- 1,8 Mfrs - pour matériels de pâtisserie
- 1,4 Mfrs - pour véhicule de livraison
- 1,1 Mfrs - pour fonds de roulement
- 3,6 Mfrs - pour location de deux ateliers et magasin.

La confusion des activités de la promotrice semble entretenue à dessein. L'analyse économique et financière repose sur des chiffres aléatoires.

Cette entreprise devra être assistée de très près afin de l'aider à surmonter les difficultés prévisibles.

DAHI KOFFI Thomas

à

ABOBO

CREATION d'une boulangerie conçue par l'OPEI. Le projet a obtenu l'accord de financement du CCI le 11.5.78 pour 16,8 Mfrs à 12,5% sur 7 ans dont 2 ans de différé. Une banque commerciale participe de son côté à hauteur de 8,3 Mfrs et le promoteur apporte 4,0 Mfrs ce qui amène à un investissement total de 29,1 Mfrs.

Il est important de noter que le dossier laisse apparaître que le promoteur est très qualifié professionnellement et qu'il doit être en mesure d'assurer une bonne gestion.

L'investissement est réparti comme suit :

- 14,76 Mfrs : pour four et matériel, montage et autres
- 3,74 Mfrs : pour véhicules de livraison
- 4,97 Mfrs : pour location locaux, cautions, fluides etc..
- 4,24 Mfrs : pour bureau, agencement, installations diverses
- 1,39 Mfrs : pour le fonds de roulement.

Le matériel de cuisson prévu peut assurer largement la production journalière prévue, encore que les postes de travail machines ne figurent pas dans la fiche de présentation. On peut estimer à 4 les ouvriers qualifiés et 5 apprentis le personnel de production alors que 5 non productifs doivent suffire pour le service extérieur.

Une visite sur place a infirmé ces derniers chiffres qui sont respectivement 6-6-4, ce qui ramène les emplois de 20 à 16.

BOULANGERIE MODERNE

à

WILLIAMSVILLE

EXTENSION d'une boulangerie artisanale par introduction d'une demande de financement à laquelle le CCI a donné son accord le 13.08.79 pour 24,0 Mfrs à 12,5% sur 7 ans avec différé de 2 ans. La banque commerciale initiatrice de l'opération a consenti un prêt de 12 Mfrs à 14% sur 5 ans dont 1 an de différé. L'apport personnel du promoteur est de 4 Mfrs ce qui amène l'investissement total à 40,0 Mfrs.

Cet investissement est réparti comme suit :

- construction du nouvel atelier - 6,4 Mfrs
- four (4 étages, 30 m²), accessoires et montage - 22,1 Mfrs
- véhicules de livraison - 6,9 Mfrs
- fonds de roulement 4,5 Mfrs

Le dossier traité par le CCI est vide de tout renseignement technique exploitable au 1er degré. Par comparaison avec Sipac, il ressort qu'il y a sur-équipement en matériel (3,0 Mfrs par poste productif), ce qui implique une faible productivité et des coûts de production élevés. Le fonds de roulement (4,5 Mfrs) est excessif pour un type d'entreprise où les entrées quotidiennes d'argent frais ne posent guère de problèmes de trésorerie. L'analyse technique aurait dû faire ressortir le peu de cohérence des dépenses par rapport au rythme de production visé (20 sacs/jour pour 14 productifs).

On peut prévoir un déséquilibre financier qui se manifestera déjà dès la seconde année d'exploitation. Une attention particulière devra être portée sur ce point.

IROKO Martin

SARL - BOULANGERIE " LE DAKUA "

à

MARCORY

CREATION d'une boulangerie conçue par l'OPEI. Le projet a reçu l'accord de financement du CCI le 30.11.76 pour 17,114 Mfrs à 8% sur 5 ans avec 6 mois de différé (sur ligne USAID). Le promoteur apporte 1,811 Mfrs ce qui porte l'investissement total à 18,925 Mfrs.

Cet investissement est réparti comme suit :

- aménagement d'un atelier	1,82 Mfrs
- mobilier, téléphone, eau, électricité	6,4 Mfrs
- four (17,73 m2)	8,59 Mfrs
- Pétrin, diviseuse, façonneuse, redroidisseur	4,91 Mfrs
- véhicules livraison	2,8 Mfrs
- fonds de roulement	1,2 Mfrs

Le programme prévoit une production de 3100 pains/jour avec 10 productifs et 10 non productifs. Endéans 5 ans, la production devrait atteindre 4.400 pains/jour soit environ 40% de plus sans qu'il soit prévu d'achat de matériel supplémentaire.

Le démarrage a eu lieu en novembre '78 . Il paraît peu vraisemblable que la prévision sur 5 ans puisse être réalisée.

Une visite sur place en '81 indiquait que le décollage tardait beaucoup en raison de la concurrence, dans le quartier, d'une unité de panification industrielle. Le promoteur ne paraît pas être en mesure de gérer son entreprise sans assistance ; il y a des problèmes financiers et l'entreprise est loin d'employer la main d'oeuvre prévue au projet ; il y a 3 ouvriers, 3 apprentis et 5 non productifs.

A L L A N'GORAN

BOULANGERIE DAKUI

à

ABOBO-GARE

CREATION d'une boulangerie conçue par l'OPEI. Projet présenté et reçu pour accord au CCI le 28.12.79. Financement de 23,7 Mfrs à 12,5% sur 7 ans avec 1 an de différé. Une banque commerciale intervient pour 11,8 Mfrs à 11,5% + TPS sur 4 ans avec 1 an de différé. Le promoteur apporte 3,9 Mfrs ce qui amène l'investissement total à 39,4 Mfrs.

La qualification professionnelle du promoteur et son aptitude à diriger une entreprise apparaissent comme les éléments déterminants du dossier. La conception de l'atelier et le choix du matériel indiquent le savoir-faire d'un homme du métier ; c'est très bien étudié et rationnel. Sauf productivité insuffisante, il n'y aura pas place pour 12 ouvriers et 5 non productifs si on accepte une production journalière de 15 sacs.

L'investissement est réparti comme suit :

- 8,7 Mfrs : agencements et location des locaux pour ateliers et bureaux
- 12,38 Mfrs : pour four électrique 12 portes avec élévateur
- 1,81 Mfrs : pour pétrin 100 kg
- 1,09 Mfrs : pour peseuse - diviseuse
- 0,85 Mfrs : pour façonneuse
- 1,31 Mfrs : pour refroidisseur
- 5,1 Mfrs : pour groupe électrogène et régulation
- 6,44 Mfrs : pour 2 véhicules de livraison
- 1,7 Mfrs : pour le fonds de roulement.

Le dossier indique une visite du technicien du CCI en juillet 80 qui établit une estimation des travaux réalisés à ce moment dans un local de 180 m² situé à environ 100 m de la route principale d'Abobo.

En décembre 80 une seconde visite par le même technicien indique que l'atelier est prêt, le matériel prêt à produire et... la boulangerie a été déplacée et se trouve sur l'axe principal Abidjan/Abobo par le Zoo, soit à 125 m du lieu précédemment aménagé. C'est là en effet que j'ai visité l'entreprise.

Il y a 3 ouvriers et 5 apprentis ainsi que 5 non productifs. L'unité fonctionne bien, elle pourrait augmenter sa production de 1/3 sans modification de l'équipement et en n'engageant que 1 apprenti.

KOFFI KOUAKOU Alexe
PATISSERIE "CROISSANT D'OR"
à
PORT-BOUËT

CREATION d'une pâtisserie conçue par l'OPEI. Le projet présenté au CCI a reçu l'accord de financement le 11.8.78 pour 12,226 Mfrs au taux bonifié de 8,5% sur 7 ans avec différé de 1 an. Une banque commerciale intervient pour 3,337 Mfrs à 8,5% sur 5 ans dont 1 an de différé. Le promoteur apporte 4,426 Mfrs ce qui amène l'investissement total à 20,00 Mfrs.

L'investissement est réparti comme suit :

- 2,15 Mfrs : pour aménagement intérieur de l'atelier (62 m2) et magasin (16 m2); ces locaux étant loués
- 10,87 Mfrs : pour four, pétrin, malaxeur, montage
- 4,7 Mfrs : pour matériels, outillages et réfrigération
- 1,28 Mfrs : pour véhicule de livraison
- 1,0 Mfrs : pour fonds de roulement.

L'équipement est très complet et même sur-dimensionné pour la production projetée. Le C.A. annuel prévu n'est pas compatible avec le personnel de production et la dimension potentielle du marché. Le dossier laisse beaucoup d'éléments d'appréciation dans l'ombre.

Une visite sur place a mis en lumière que le C.A. de 38 Mfrs annuel est loin d'être atteint, qu'il en est de même pour les emplois prévus (6 personnes). Il y a 2 ouvriers qualifiés et 3 employés non qualifiés. Le promoteur ne se soucie absolument pas de la gestion, il en ignore même les rudiments.

Il y a lieu de craindre que cette entreprise ne puisse faire face à ses engagements avant peu; il est souhaitable de lui fournir une assistance rapprochée.

Madame KOBLAVI

YAMO-GLACE

à

YAMOUSSOUKRO

CREATION d'une entreprise de fabrication de glace hydrique conçue par l'OPEI. Le projet a été présenté au CCI qui par accord du 28.12.79 finance celui-ci pour 16,32 Mfrs à 12,5% sur 7 ans dont 1 an de différé. Une banque commerciale intervient pour 8,0 Mfrs à 12,5% + TPS sur 4 ans dont 1 an de différé. La promotrice apporte 3,08 Mfrs ce qui amène l'investissement total à 27,4 Mfrs.

L'investissement comprend essentiellement :

- 2 unités de 3.000 kgs/24h, soit 320 barres/24h pour	19,2 Mfrs
- 1 chambre froide pour stockage de 4 jours de production pour	4,8 Mfrs
- 1 véhicule de livraison	2,2 Mfrs
- fonds de roulement et divers	1,2 Mfrs

L'équipement technique est bon et d'un coût raisonnable. Le C.A. prévisionnel paraît très optimiste en regard du marché potentiel visé ; Yamoussoukro, ville et proche rayon suburbain. La pénétration commerciale sera ardue en raison du mode de peuplement de cette ville nouvelle ainsi que de la distribution de son habitat.

Le prix officiel de 195 Frs la barre pourrait amener à revoir la rentabilité de l'entreprise. Un différé de 2 ans aurait permis à l'entreprise de concilier ses remboursements avec son rythme de croissance prévisible.

Au niveau de l'emploi ; 1 ouvrier et 1 manoeuvre doivent suffire pour la fabrication et 2 non productifs pour le service extérieur.

O G O U ACHY Jules

Boucherie Moderne

à

COCODY

CREATION d'une boucherie sur conception OPEI. Le projet a fait l'objet d'un accord de financement par le CCI pour 6,93 Mfrs à 12,5% sur 5 ans avec 6 mois de différé. Le promoteur apporte 3,7 Mfrs ce qui amène l'investissement à 10,6 Mfrs au total.

Les aménagements spécifiques à la boucherie (local loué) imputent l'investissement de 6,0 Mfrs.

Les matériels et outillages sont fournis pour 4,1 Mfrs.

Le fonds de roulement est de 0,5 Mfrs alors qu'il aurait dû être de l'ordre de 0,9 Mfrs compte tenu du genre d'activité de l'entreprise.

Le marché ne paraît pas avoir été bien cerné et il est à craindre que tout le montage économique-financier ne soit remis en cause.

La localisation de l'exploitation n'est pas comparable à la boucherie Mermoz précédemment financée par le CCI ; le niveau des revenus des ménages et le nombre de ceux-ci sont, à Mermoz, au moins le double de ceux de Riviéra II. En outre, il y a un concurrent à quelques dizaines de mètres du magasin de Mr Ogou.

L'hypothèse d'un C.A. journalier de 75.000 Frs devrait être ramenée à 60.000 frs ce qui situerait le C.A. annuel à +/-17,0 Mfrs.

La prévision, basée sur une clientèle potentielle doit s'appuyer sur des réalités plus concrètes que celles qui consistent à admettre un nombre d'habitants supposé et un nombre d'habitants dans un futur non précisé, qui constitueraient la population des logements en cours de construction (qui ne pourront au mieux, être occupés qu'en 1983).

Si l'on accepte le chiffre global de 6.000 habitants, il faut se résoudre à ce que cela ne représente que 1.000 ménages qui ne disposeront, chacun, que d'environ 5.500 frs pour le budget mensuel "boucherie".

Encore faudrait-il que ces 1.000 ménages veuillent se fournir chez la seule boucherie en question, ce qui n'est pas évident et ne tient pas compte du proche voisinage de magasins "grandes surfaces" et de boucheries coutumières.

Pour une entreprise de ce genre dont le démarrage est toujours très ardu, il serait bon que le remboursement du crédit soit étalé sur 7 ans dont un an de différé.

C'est la seule formule qui laisserait au promoteur la possibilité de rembourser sans s'asphyxier.

DIAKITE KORIKA

PATISSERIE MIADY

à

ABIDJAN

(2^e ligne de crédit BIRD/PME)

CREATION d'une pâtisserie conçue par l'OPEI. Le projet a été présenté au CCI pour un financement accordé en juillet 1981 pour un montant de 24,0 Mfrs à 12,5% sur 7 ans dont 1 an de différé. Une banque commerciale intervient pour 12 Mfrs à 13% + TPS sur 4 ans dont 1 an de différé. La promotrice apporte 4,0 Mfrs (estimation des travaux réalisés), ce qui amène l'investissement total à 40,0 Mfrs.

Il est intéressant de noter que la garantie de ce prêt est, outre le nantissement du fonds, une caution aval pour 39,6 Mfrs constituée par un terrain de 500 m² en zone 4 (ce qui met le m² à 80.000 Frs CFA).

L'investissement est réparti comme suit :

- 9,88 Mfrs - pour location, agencements et aménagements de l'atelier et du magasin (respectivement 43 et 25m²)
- 26,38 Mfrs - pour le four (17,7 m²), pétrin-façonneuse, diviseuse, bacs et refroidisseur + four électrique
- 3,75 Mfrs - pour véhicule de livraison
- Mfrs - pour fonds de roulement.

La production journalière prévue est de 750 kgs de farine ce qui est vraiment peu en regard du matériel disponible. Ici encore, il y a suréquipement initial et surestimation dans les besoins en personnel de production (5 + gérant + 2 vendeurs). A l'analyse le C.A. annuel de 50 Mfrs ne sera pas atteint avant 3 ans, ce dérapage va avoir des incidences sur les engagements financiers. Une gestion rigoureuse devrait pouvoir maintenir à flot cette entreprise durant cette période critique. Il serait bon de jauger l'aptitude de la promotrice à cet exercice.

IV - INDUSTRIES DIVERSES

(voir annexe II)
(tableau 4)

V - SERVICES

(voir annexe II)
(tableau 5)

INDUSTRIES DIVERSESAnnexe II
Tableau 4

ENTREPRISE OU SOCIETE	SPECIALITE	INVESTISSEMENT (millions CFA)	CLASSIFICATION (création-extension)	CONCEPTION (OPAI-autre)	FINANCEMENT (CCI - autre) (millions CFA)	LOCALISATION (ville-intérieur)
ACOUCO Prosper	Imprimerie	29,0	création (1) extension (2)	CCI ?	CCI = 24,0 CCI = 5,0	Abidjan (V)
'ZI ADJOUMANI phonse	Imprimerie	13,11	création	OPEI	CCI = 7,8 B.C. = 3,9	Koumassi (V)

S E R V I C E SAnnexe II
Tableau 5

ENTREPRISE OU SOCIETE	SPECIALITE	INVESTISSEMENT (millions CFA)	CLASSIFICATION (création-extension)	CONCEPTION (OPEI-autre)	FINANCEMENT (CCI - autre) (millions CFA)	LOCALISATION (ville-intérieur)
KOFFI Jean société	Maintenance app.électron.	21,71	création	OPEI	CCI = 13,026 B.C. = 6,513	Koumassi (V)
ENIZAKO GNOLEBA olloway Pressing	nettoyage à sec	14,4	création	OPEI	CCI = 9,901 CCI = 1,0	Cocody (V)

-) un prêt CCI de 2,55 M au départ en 1966
-) deux financements : 24,0 M en 77 et 5,0 M en 78
-) sur fonds CCI/USAID

KACQU Prosper

IMPRIMERIE

à

ABIDJAN

Le dossier concerne un prêt accordé par le CCI le 30.9.1966 de l'ordre de 2,55 Mfrs à 5,5% sur 5 ans dont 6 mois de différé pour la CREATION d'une imprimerie. Le promoteur intervient pour 0,3 Mfrs ce qui amène l'investissement total à 2,85 Mfrs. Le promoteur a pu acquérir ainsi une presse Heidelberg, des fournitures typographiques et matériels de bureau.

On note un certain nombre de mises en demeure de payer qui sont demeurées sans grand effet. Le dossier est vide de tout élément analysable et on ne peut que s'interroger sur cette carence.

Un sous-dossier fait apparaître qu'en date du 28.2.77 le CCI a accordé un nouveau prêt de 23,986 Mfrs à 12,5% et un prêt complémentaire de 5,0 Mfrs le 10.8.78, celui-ci à 12,5% sur 7 ans.

En dehors des documents financiers de routine, il n'existe rien dans ce dossier qui permet l'analyse technique de l'entreprise ou son évolution. A la limite, la genèse de cette affaire est la création d'une imprimerie qui périclité rapidement, elle renaît de ses cendres dix ans plus tard grâce à une injection d'environ 29,0 Mfrs et se retrouve, peu de temps après, devant des difficultés financières par incapacité du promoteur à gérer cette affaire.

Pour la phase "extension", il aurait été souhaitable d'apporter une assistance de plusieurs mois voire une tutelle comptable afin de prévenir un dérapage financier qui déjà se dessine.

ADJQUMANI N'ZI Alphonse

IMPRIMERIE

à

KOUMASSI

CREATION d'une imprimerie. Le projet a reçu l'accord du CCI le 24.11.78 pour un financement de l'ordre de 7,8 Mfrs à 8,5% sur 7 ans dont 2 ans de différé. Une banque commerciale intervient pour 3,9 M à 10,5% sur 5 ans dont 1 an de différé. Le promoteur apporte 1,41 Mfrs ce qui amène l'investissement total à 13,11 Mfrs.

Le dossier indique que le promoteur disposait, au départ, de quelques matériels hétéroclites dont 1 massicot et du matériel de brochage.

Le matériel nouveau prévu pour l'équipement de l'entreprise est excessif et sur-dimensionné pour une imprimerie non spécialisée. Or, rien dans le dossier ne donne le moindre éclairage sur la ou les lignes d'activité prévalente (s) de l'atelier.

Ce qui a pu être constaté c'est que le matériel acquis n'est pas en conformité avec celui énuméré dans le dossier. Le fonds de roulement de 1,0 Mfrs prévu s'est révélé trop court. Enfin, pour l'emploi, les huit postes prévus sont réduits à cinq dont deux non qualifiés.

L'entreprise souffre d'une mauvaise gestion et de la non-maîtrise de ses recettes.

KOFFI JEAN
Société EAPA

à

KOUMASSI

CREATION d'un service "Vente et Maintenance" d'appareillages électriques et électroniques spécialisés dans la signalisation et localisation de personnes. Dossier conçu par l'OPEI en mars '79 et présenté au CCI qui, le 11.3.80 accorde un financement de l'ordre de 13,0 Mfrs à 13% sur 7 ans dont 1 an de différé. Une banque commerciale intervient pour 6,5 Mfrs à 14% sur 3 ans dont 1 an de différé. Le promoteur apporte 2,0 Mfrs soit un investissement total de 21,5 Mfrs.

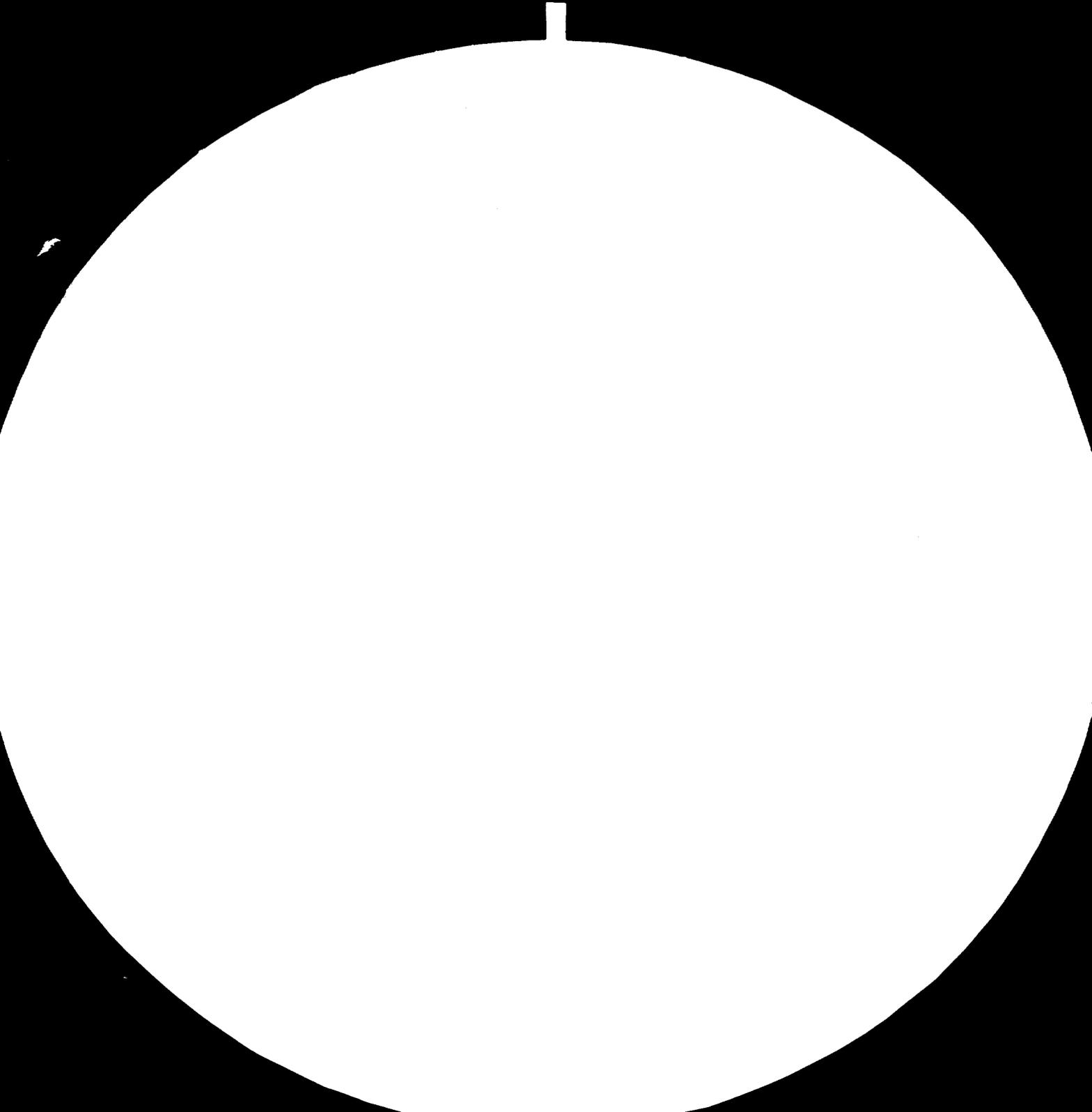
Cet investissement est affecté pour plus de 10 millions à l'acquisition de matériels spécifiques d'un système de détection-localisation par signal phonique. Le fonds de roulement est de 6,0 Mfrs et 4,0 Mfrs sont affectés à l'aménagement des bureaux et atelier, à l'outillage, à un véhicule.

Les spéculations hasardeuses qui sont retenues dans la définition du marché-de la rentabilité- du C.A. prévisionnel - comme éléments d'appréciation indiquent clairement que l'étude s'est limitée à entériner les arguments du promoteur faute d'autres points de référence.

Les activités de ce genre d'entreprise sont essentiellement commerciales. Les temps horaires à fournir pour l'installation et la mise en service des équipements sont très réduits en raison de la conception technique du système qui utilise des éléments interchangeables à composants finis. Si on accepte, comme repris dans l'étude, qu'il y aura vente et entretien

6-194







MICROCOPYED BY UNIVERSITY MICROFILMS
SERIALS ACQUISITION
300 N. ZEEB RD.
ANN ARBOR MI 48106

de 4 équipements par an, le promoteur et un technicien suffiront largement pour assumer le travail, et cela jusqu'à une dizaine d'ensembles par an.

L'investissement est très élevé en regard de l'intérêt économique-social qu'il pourrait dégager et il ne paraît pas que l'entreprise soit un apport sensible à l'économie ivoirienne.

Tout indique, dans ce dossier, que le principal bénéficiaire du financement n'est pas le promoteur mais bien une société française commercialisant du matériel anglo-hollandais désireuse d'étendre sa pénétration en Côte d'Ivoire et ce, sans le moindre investissement. En d'autres termes, c'est le promoteur et les banques qui couvrent les risques commerciaux de la société exportatrice; il n'est pas interdit de penser que c'est un bon risque.

Il n'est pas évident que cette affaire puisse objectivement relever de la rubrique "Autres industries mécaniques" ni qu'elle soit conforme aux objectifs de développement du Plan ainsi qu'à ceux qui sont visés par les dispositions qui régissent les lignes de crédit BIRD/PME.

HOLLOWAY PRESSING

à

COCODY

CREATION d'une entreprise de nettoyage, blanchissage et repassage. Dossier conçu par l'OPEI et présenté au CCI qui accorde, le 18.7.74, un premier financement de l'ordre de 9,9 Mfrs à 6,5% sur 7 ans dont 2 mois de différé et un second de 1,0 Mfrs aux mêmes conditions. Le promoteur apporte 3,5 Mfrs, soit un investissement total de 14,4 Mfrs.

L'investissement a été affecté pour 8,7 Mfrs à l'acquisition des matériels de production : machines à laver, calendreuse, séchoir etc.. L'aménagement des locaux, les cautions et divers ont absorbé 3,9 Mfrs. Le fonds de roulement de 0,8 Mfrs a été augmenté de 1,0 Mfrs (2^e financement par le CCI).

Les emplois productifs prévus étaient au nombre de 7, les non productifs au nombre de 2, le C.A. annuel espéré de 12,0 Mfrs en progression constante de 9%. Ces chiffres n'ont jamais été atteints, ni pour les emplois ni pour le C.A.

Le promoteur, bien qu'il ait pu suivre un stage de 6 mois de formation de technicien en blanchisserie industrielle en France, n'a pas été à même d'assurer une saine gestion de son affaire. Le dossier fait état de la faillite de l'entreprise qui n'a pu être empêchée malgré la compréhension du CCI. (crédit complémentaire de 1,0 Mfrs). Il est inconcevable que l'assistance de l'OPEI ne se soit jamais manifestée alors qu'il est à l'origine de la création de cette entreprise.

Actuellement, le solde impayé des prêts consentis est remboursé par "la caution et aval". Coulibaly qui a repris l'exploitation à son compte.

R E M A R Q U E S

L'examen des dossiers repris ci-devant a été l'occasion de constater leur manque de tenue, l'absence de certains renseignements essentiels en ce qui concerne l'aspect technique ou technologique, l'absence de chronologie et de cotation des documents, la présence d'innombrables doublons, très souvent des réécritures de documents originaux et de très nombreux documents non datés. Tout cela affecte en grande partie la lisibilité et la compréhension du déroulement de l'affaire en cause. La recherche d'un renseignement prend plus de temps qu'il n'est acceptable.

Dans la synthèse de l'analyse du dossier des projets financés intervient pour chacun d'eux une mention initiale telle que : CREATION ou EXTENSION .

La première signifie que l'entreprise s'est installée en un lieu où elle n'est pas connue en tant que telle c'est-à-dire qu'elle est contrainte à se créer une clientèle ou un marché.

Au contraire, la seconde signifie que l'entreprise estime que sa dimension et/ou ses moyens ne répondent plus à la demande de la clientèle ou du marché et, en conséquence, redimensionne l'installation existante.

La différence entre les deux termes est importante au premier stade de l'évaluation d'un projet.

Dans le cas d'une Création, le marché visé par l'entreprise est dit "spéculatif" ce qui doit inciter l'analyste à la plus grande prudence en ce qui concerne la viabilité du projet.

Dans le second cas, cette prudence peut être tempérée par l'existence des comptes d'exploitation antérieurs qui révèlent "la courbe de la dynamique" de l'entreprise.

Dans les faits, c'est bien moins évident. En l'état actuel des choses, un grand nombre de PME amenées à redimensionner leur entreprise n'ont, de la gestion et des outils de celle-ci, qu'une vague notion au point qu'elles ne se conforment même pas à la tenue d'une comptabilité élémentaire. Dès lors, on ne peut que supputer les éléments chiffrables qui deviennent, de ce fait, de simples hypothèses de calcul et ce d'autant plus que l'appréciation porte généralement sur une période de référence trop courte pour être révélatrice.

Les mentions citées plus haut devraient être complétées par celle de "TRANSFERT" qui représente une extension de l'entreprise hors de ses murs mais dans un lieu proche, ce qui a pour effet de maintenir le contact avec la clientèle habituelle tout en augmentant la zone de pénétration commerciale.

Dans les dossiers passés en revue, il n'y a pas de transfert dans le sens défini ci-dessus.

Les mentions dont il vient d'être question doivent être une indication pour l'analyste en ce sens qu'elles impliquent une orientation économique du projet en sous-tendant des risques spécifiques.

Enfin, pour éclairer les analyses qui ont été réalisées, une série de tableaux fera ressortir les termes significatifs propres aux entreprises d'un secteur donné en permettant de dégager l'interprétable et le comparable.

Les secteurs concernés sont l'ALIMENTATION (boulangerie, pâtisserie) les INDUSTRIES du BOIS (scierie exclue) et les GARAGES (atelier rectification exclu), nous aurons donc ainsi la graphie de deux secteurs de production et d'un secteur de prestation de services.

Le secteur de l'ELEVAGE (avicole, piscicole, porcin etc..) n'a pu être analysé faute de disposer de dossiers à ce sujet.

On peut estimer à environ 50 le nombre de projets "élevage" financés par le CCI (l'investissement moyen pour ce type d'entreprise se situe autour de 10,0 Mfrs par unité.

Aucun de ces projets n'a été conçu par l'OPEI ce qui paraît étonnant étant donné que l'agro-alimentaire relève également des secteurs à promouvoir.

Enfin, les INDUSTRIES DIVERSES ne sont pas reprises en tableaux faute de termes de comparaison et d'échantillon suffisants.

Le secteur confection et textile n'a pas eu de projet financé avant 1980 d'où absence de dossiers.

annexe: III
 tableau: I

Création
 BOULANGERIES - PATISSERIES

	: LE DAKUA	DAHI	: du LITTO.
	: Marcory	: KOFFI	: Abidjan
		: Abobo-gare	
date de l'accord de financement	: 11/1976	: 05/1978	: 01/1979
montant de l'investissement global	: 18,9 M	: 29,1 M	: 22,7 M
part du promoteur	: 1,8 M	: 4,0 M	: 3,1 M
superficie atelier couvert	: -	: -	: 55 m ²
coût de la construction	: -	: -	: -
coût de la location atelier	: (2,2 M	: 1,3 M	: (3,6 M
coûts des aménagements d'exploitation:	(-	: 6,1 M	: (-
four et équipements principaux	: 13,5 M	: 14,8 M	: 10,6 M
accessoires	: -	: 2,5 M	: 3,0 M
véhicules livraison et (n')	: 2,8M(2)	: 3,74M(2)	: 1,4M(1)
postes de travail	: 5	: 6	: 6
nombre d'ouvriers qualifiés	: 4	: 6	: 4
nombre d'apprentis	: 7	: 6	: 2
nombre d'improductifs	: 4	: 4	: 2
coût par emploi productif	: 4,7 M	: 4,8 M	: 5,7 M
coût par personnel employé	: 1,26 M	: 1,7 M	: 2,8 M
chiffre d'affaires prévu an 1	: 45,0 M	: 56,0 M	: 35,0 M
chiffre d'affaires actuel	: 31,2 M	: 59,4 M	: 34,6 M
production journalier prévue	: 17 sacs	: 21 sacs	: 11 sacs
fonds de roulement	: 1,2 M	: 1,4 M	: 1,2 M
montant des remboursements an 1+2	: 4,85 M	: 6,9 M	: 6,5 M
impayés oui/non	: oui	: non	: oui
gestion	: élément	: évolutive	: élément
M = millions de fr. CFA	:	:	:
* = vient de démarra l'exploitation	:	:	:

: Extensions 96

: BOULANGERIES

: ALLA	: KOFFI	: MIADY	: TIMITE	: S I P A
: N'GORAN	: KOUAKOU	: DIAKITE	: BAKEBO	: Cocody
: Abobo	: Port-Bouët	: Abidjan	: Williamsv.	
: 12/1979	: 08/1978	: 07/1981	: 08/1979	: 05/1979
: 39,4 M	: 20,0 M	: 40,0 M	: 40,0 M	: 13,5 M
: 3,9 M	: 4,43 M	: 4,0 M	: 4,0 M	: 3,0 M
: 180 m2	: 88 m2	: 68 m2	: ?	: -
: -	: -	: -	: 6,4 M	: -
: 2,3 M	: (-	: 2,7 M	: -	: -
: 6,4 M	: (2,15 M	: 5,3 M	: 1,8 M	: -
: 23,0 M	: (10,9 M	: 26,4 M	: 22,1 M	: 12,6 M
: 3,8 M	: (-	: 1,8 M	: 2,1	: -
: 6,5M(2)	: 1,3M(1)	: 2,8M(1)	: 6,9M(3)	: - (3'
: 7	: 4	: 7	: 6	: 7
: 6	: 3	: 5	: 6	: 9
: 7	: 1	: 2	: 4	: 12
: 3	: 2	: 1	: 3	: 3
: 6,5 M	: 6,6 M	: 8,0 M	: 6,6 M	: -
: 2,5 M	: 3,3 M	: 5,0 M	: 3,0 M	: -
: 55,0 M	: 38,4 M	: 49,25 M	: 69,4 M	: 80,0 M
: 52,4 M	: 31,2 M	: ? *	: 41,6 M	: 83,0 M
: 15 sacs	: 1 sacs	: p=3-B=10s	: 26 sacs	: 50 sacs
: 1,7 M	: 1,0 M	: 1,0 M	: 4,5 M	: -
: 8,9 M	: 3,7 M	: 15,7 M	: 14,9 M	: 7,0 M
: non	: oui	: ?	: oui	: non
: évolutive	: inexistante	: élément	: élément	: simplifiée

MENUISERIE - EBENISTERIE

Annexe III

Tableau 2

CREATION

	ZADI GBADAH Koumassi	KABI KOUBI Koumassi	KPIN GUEHI Yopougon	YAO TIEBA Yopougon
- Date de l'accord de financement	02/1977	02/1977	7/1978	01/1979
- Montant de l'investissement	30,2 M	36,4 M	24,9 M	35,0 M
- Part du promoteur	6,9 M	7,4 M	2,5 M	3,5 M
- Superficie construite	700 m ²	775 m ²	600 m ²	600 m ²
- Superficie de l'atelier	580 m ²	520 m ²	540 m ²	565 m ²
- Coût de la construction	14,1 M	16,1 M	12,1 M	12,0 M
- Aménagements d'exploitation	-	0,8 M	4,8 M	7,0 M
- Machines, matériels, outils	6,5 M	6,4 M	4,5 M	5,2 M
- Véhicule (n)	6,0 M (1)	4,2 M (1)	-	4,0 M (
- Postes de travail	7	7	7	7
- Nombre d'ouvriers qualifiés	6	6	4	6
- Nombre d'apprentis	3	3	3	4
- Nombre d'improductifs	1	2	1	2
- Coût par emploi productif	5,0 M	6,0 M	6,2 M	5,8 M
- Coût par personnel employé	3,0 M	3,3 M	3,1 M	2,9 M
- Chiffre d'affaires prévu an 1	24,0 M	28,0 M	25,0 M	26,0 M
- Chiffre d'affaires actuel	11,6 M	15,2 M	13,7 M	20,9 M
- Fonds de roulement	3,9 M	4,4 M	3,6 M	4,7 M
- Montant des remboursements (an 1 + 2)	6,0 M	8,7 M	5,8 M	8,9 M
- Impayés oui/non	oui	oui	oui	non
- Mode de gestion	élémentaire	élémentaire	élémentaire	évolutif
- Prix de revient horaire	pas sûr	inconnu	inconnu	erroné

PRINCIPALES CONSTATATIONS

I - Secteur GARAGES et ATELIERS de MECANIQUE

- 1 - Ce secteur de prestation de services attire beaucoup les ivoiriens dotés d'une bonne qualification et expérience en mécanique et tôlerie acquises sur le tas dans un garage moderne d'une dimension moyenne.

Cette particularité entraîne les promoteurs à s'équiper de matériels connus et très divers qu'ils sont généralement seuls à pouvoir utiliser correctement.

Ils ont, de plus, tendance au sur-équipement initial et à vouloir à tout prix construire leur atelier plutôt que de louer un local et l'aménager. Cette attitude entraîne des effets néfastes sur la rentabilité et la viabilité de leur entreprise.

- 2 - Le poids des charges fixes dû à un investissement initial excessif joint à un faible taux de productivité font que le prix de revient horaire réel (généralement inconnu du promoteur) des diverses prestations ne laisse qu'une très faible marge bénéficiaire.

De là vient la difficulté, pour la plupart des garages, de faire face aux engagements financiers qu'ils ont souscrit. Les 3/4 des entreprises examinées ont des "impayés" et se trouvent dans une situation telle qu'il est improbable que cela s'améliore.

- 3 - Il y a peu d'ouvriers réellement qualifiés ce qui contraint le promoteur à une présence continue à l'atelier ou le recours à un personnel très compétent mais à haut salaire.

- 4 - Les devis et les factures ne reflètent que très rarement les coûts des prestations qu'ils décrivent. La pratique des règlements fractionnés ou différés handicape sensiblement les entreprises et les met en situation fâcheuse en ce qui concerne les indispensables liquidités dont elles ont besoin pour se procurer les pièces de rechange nécessaires à la poursuite des travaux à exécuter.

- 5 - On peut constater (selon l'annexe III, tableau 1) que les créations et les extensions de garage révèlent des comportements illogiques entre eux et vis-à-vis de leur localisation.

Il y a à cela une série de raisons dont les majeures sont :

- a) les chiffres d'affaires prévus manquant de réalisme,
- b) les C.A. actuels cités ne sont pas étayés par des documents probants sauf pour Katché - Gabou et Sanan.
- c) l'absence ou l'insuffisance d'éléments de gestion et la quasi-incapacité des promoteurs à en comprendre les mécanismes font de la conduite de l'entreprise une improvisation continue.

6 - Il est à remarquer que le sur-équipement et la construction d'ateliers pèse sur le coût économique d'un emploi productif dans ce secteur. Il est difficilement admissible qu'on atteigne 5,1 Mfrs par emploi productif pour une "Extension" à l'intérieur du pays. On semble se trouver ici davantage devant un investissement immobilier, plutôt que productif. Il en va de même pour les coûts des emplois productifs dans la zone d'Abidjan ; la moyenne de 3,2 Mfrs est excessive pour la création d'un emploi dans une entreprise du secteur tertiaire.

II - Secteur INDUSTRIES du BOIS (menuiserie - Ebénisterie)

- 1 - Dans ce secteur comme dans celui de la boulangerie, on assiste à un certain engouement pour la création(x) d'entreprise. Les promoteurs sont des artisans d'une qualification professionnelle reconnue qui ont accumulé quelque épargne et veulent développer leurs activités sur un terrain et un atelier qui leur appartient.

Les projets examinés ont fait l'objet d'un financement sur une période s'étendant du début 1977 à 1979

- 2 - L'investissement total des 4 entreprises sous revue est de l'ordre de 118,0 Mfrs dont 71,0 Mfrs par le CCI (sur la 1ère ligne de crédit BIRD/PME).
- 3 - Il est à remarquer que les investissements ont été affectés pour près de 50% à la construction de l'atelier, bureau et/ou magasin alors que les machines et outillages ne représentaient que 20%. Il ne faudrait pas croire pour autant que ces machines reçoivent un taux de charge suffisant pour justifier leur acquisition ; il y a trop peu d'opérateurs capables d'utiliser certaines machines.

(x) CREATION au sens commercial s'entend car la clientèle ancienne ne suit pas.

Ainsi, la productivité ne s'est pas accrue comme espéré et les C.A. prévus au plan de financement n'ont pas été atteints et n'ont guère de chance de l'être dans un proche avenir.

On constate le même échec en ce qui concerne les emplois prévus ; au lieu de 47 il n'y a que 28 emplois créés ce qui équivaut à 4,2 Mfrs par emploi productif et non productif. Ce chiffre démontre l'inadéquation économique de l'investissement dans ces entreprises sauf celle de Yao Tiéba.

- 4 - L'acquisition d'un camion par l'entreprise n'est guère justifiable ; les besoins en transport de produits finis pouvant être couverts à meilleur compte par des transporteurs locaux qui par ailleurs livrent les bois sciés à mettre en oeuvre.

Cette formule économiserait pour chaque entreprise les 4, 5 à 6,0 Mfrs immobilisés pour les véhicules et pourraient être affectés au fond de roulement qui, dans les entreprises de menuiserie-ébénisterie, devrait représenter au minimum 25% du C.A.

- 5 - Il a été constaté que dans les entreprises sous examen, on mettait en oeuvre des bois trop verts qui, s'ils sont plus faciles à travailler, nuisent à la qualité du produit fini.

Cette pratique résulte, en grande partie, de l'insuffisance voire de l'absence d'un fonds de roulement permettant de couvrir le séchage et le stockage des matières premières chez l'entreprise utilisatrice.

- 6 - La question du fonds de roulement, principalement chez les entreprises du bois, devrait faire l'objet d'un aménagement financier qui autorise l'entrepreneur à un découvert bancaire lorsqu'un contrat de marché officiel tarde à être liquidé.

Trois des quatre entreprises examinées sont dans une situation critique; en partie en raison de règlements longuement différés du fait de l'Administration.

- 7 - Les insuffisances dans la gestion des trois premières entreprises examinées (Zadi Bgadahi - Kabi Koubi - Kpin Guehi) sont concrétisées par les nombreux 'impayés' dont elles sont chargées.

A partir d'un échantillonnage plus important incluant d'autres entreprises du bois (non encore évaluées) on peut fixer à environ 35% les échéances non payées dans les industries du bois des PME ivoiriennes, c'est là un chiffre qu'il est important de réduire sans tarder.

- 8 - L'entreprise Yao Tiéba m'a paru en meilleure situation que les trois autres ; ici une volonté de développement programmé se fait sentir, quelques fautes de gestion sans trop grandes conséquences ont été et seront sans doute encore commises (confusions dans les devis et factures - % trop élevé de marchés à paiement très différé - prix de revient non établis - conditions de vente assez critiques). Il peut être attendu que le promoteur parviendra, moyennant une assistance de l'OPEI, à faire disparaître ces erreurs qui freinent son essor.

III - Secteur ALIMENTATION (boulangerie - pâtisserie)

1 - Ce secteur se distingue par un taux exceptionnellement élevé de "création" d'entreprise. Il y a près de 30 projets financés par le CCI (en tout ou partie) entre 1976 et 1980, dont la majorité de "créations.

2 - Ce secteur se distingue aussi par l'investissement global le plus important 800,0 Mfrs (le CCI intervenant pour 480,0 Mfrs prélevés sur la 1ère ligne BIRD/PME).

C'est dire qu'il rencontre, sans explication rationnelle, la faveur des banques (de développement et commerciales) ainsi que celle des promoteurs ivoiriens. La tendance pour les années à venir se confirme, ce qui présage pas mal de déboires financiers et économiques.

3 - Ce secteur se distingue également par un sur-équipement indéfendable techniquement qui obère sensiblement les coûts d'exploitation. Une projection pondérée à partir de paramètres concrets indique qu'à l'heure actuelle et pour autant que le taux de productivité des capacités de production des matériels n'atteigne que 75% (niveau souhaitable en panification) le secteur pourrait exporter 25% de sa production.

- 4 - Un des corollaires de cette déviance est l'importance des impayés qui peuvent atteindre en moyenne 6 à 7 échéances et représenter jusqu'à 25% des prêts.

Pourtant, les entreprises du secteur présentent un atout de choix pour le promoteur ; pratiquement toutes les ventes se font au comptant, ce qui a pour effet de sécuriser le promoteur qui imagine, dès lors, qu'il est à l'abri des angoisses des "termes d'échéances".

- 5 - Les faits démentent cette pseudo-sécurité et on peut constater que trop souvent le promoteur confond recettes et bénéfices ; cette attitude signifie qu'il n'entend rien ou ne veut rien entendre aux techniques élémentaires de gestion.

- 6 - Cette carence dans la gestion met en lumière une succession d'erreurs dans le déroulement du processus de la création de l'entreprise : les insuffisances du promoteur, la sur-estimation du marché, l'équipement inadapté à la production envisagée, l'erreur d'appréciation des risques par le banquier.

7 - Enfin, et les tableaux 1,2,3, Annexe III le font ressortir, il y a une certaine incohérence dans la comparaison des éléments chiffrés. Elle ressort davantage encore lorsqu'on oppose les C.A. prévus, les emplois prévus, la production prévue en regard de l'investissement et des réalités de l'an II de l'exploitation. Sauf le chiffre de l'investissement, les autres ne sont pratiquement jamais exacts ou atteints. Ainsi s'écroule l'espoir de voir se développer normalement une jeune entreprise faute de l'avoir bien jaugée avant de lui donner les moyens d'exister.

CHAPITRE IICONSIDERATIONS SUR LE ROLE DES BANQUES DE DEVELOPPEMENT
DANS LA PROMOTION DES PME

Leur vocation est, essentiellement, de favoriser et financer les investissements préconisés et définis par la Planification nationale ou régionale en matière de création et de développement d'un tissu industriel reposant sur les activités des nationaux dans le secteur PME.

Pour ce faire, les Banques de Développement recourent aux fonds de l'Etat - à ceux d'organismes internationaux (BIRD, IDA, IFC, BAD, BEI, FED, CCCE etc) - et même à des emprunts sur le marché des capitaux.

Leurs structures doivent être en mesure d'identifier, promouvoir, évaluer et mener à bonne fin les projets d'investissements les mieux appropriés aux objectifs de la politique économique et industrielle du pays.

Afin de circonscrire le présent exposé, celui-ci sera limité au domaine des PME/PMI, terminologie utilisée pour différencier ce domaine de ceux de l'industrie légère et de l'industrie lourde.

a) Champ d'action :

En ce qui concerne les PME, plusieurs filières peuvent être parcourues puisqu'aussi bien il se trouve différents promoteurs potentiels désirant s'insérer dans le cadre du développement national ou régional.

1.- Le promoteur privé

Dans la majorité des cas, il s'agit d'un artisan exerçant une activité manuelle dans le secteur des "services" ou de la "transformation" et disposant d'une main-d'oeuvre réduite de qualification relative adaptée aux moyens, locaux et marchés existants.

- 1.1. Il ne dispose guère de capitaux ni garanties et ignore généralement tout de la gestion économique et financière d'une petite entreprise.
- 1.2. Sa qualification professionnelle dépasse rarement le niveau de l'artisanat, pourtant il vise à s'équiper avec des matériels d'une technicité qu'il ne maîtrise pas encore.

2.- La S.A.R.L.

En général, constituée de personnes disposant de quelques fonds à placer et à faire fructifier grâce aux compétences professionnelles d'un associé jugé capable d'exploiter avec profit une entreprise de "services" ou de "transformation".

- 2.1. Il s'agit d'une formule qui offre une surface financière relative ainsi que des garanties substantielles.
- 2.2. Il est fréquent que la qualification professionnelle de l'associé actif soit le moteur de la S.A.R.L. et qu'en conséquence il puisse viser des équipements élaborés.

3.- L'investisseur non professionnel

Au contraire de la S.A.R.L. cet investisseur aspire à créer, à partir de fonds propres et d'emprunts bancaires, une entreprise qu'il confiera à un spécialiste dans l'activité visée.

- 3.1 La formule est sensiblement la même que celle du point 2.1.
- 3.2. Dans le cas présent, il est indispensable que le promoteur puisse disposer des services d'un exploitant maîtrisant parfaitement les activités de l'entreprise et sa technologie propre.

b) Zône d'action

En principe, c'est toute l'étendue du territoire national. En pratique, ce sont les grandes agglomérations, puis les moyennes et les petites qui font l'objet des investissements. Cette logique repose sur le modèle politico-économique du pays, d'une part, et sur les grandes lignes du Plan de Développement, d'autre part.

Les infrastructures de communication jouent un rôle prépondérant dans la délimitation réelle de la zone d'action en raison de la relativité de l'intérêt économique ou social de l'investissement.

c) Cibles

Les PME/PMI des PVD et PMA sont constituées principalement par des entreprises telles que :

- 1) Boulangerie, pâtisserie, boucherie
Alimentation, conserverie, chaîne de froid,
Glace hydrique.
- 2) Traitement et travail des cuirs et peaux,
Menuiserie, ébénisterie, scierie, confection
Fabrication de matériaux de construction.
- 3) Travail des métaux, réparation mécanique et garage,
Réparation et entretien électrique, imprimerie,
rechapage.
- 4) Petite hôtellerie, restauration, transport de personnes ou de choses.
- 5) Pisciculture, pêche, aviculture, alimentation animale.

d) Impact

Il doit être ressenti de manière sensible dans l'économie du pays que les investissements des Banques de Développement engendrent le progrès et le bien-être social.

Que l'objectif de l'aide apportée est principalement axé sur la création d'emplois et de richesses à partir des ressources nationales disponibles.

Qu'une certaine rigueur doit présider à l'octroi des prêts sans pour autant décourager l'esprit d'entreprise de promoteurs potentiels insuffisamment dotés d'apports financiers personnels.

Enfin, que le fait de créer une entreprise emporte, vis-à-vis de la collectivité, les responsabilités qui découlent de la promotion sociale du chef d'entreprise.

Des procédures envisageables et de leur
application pour la promotion et le financement
des PME en Côte d'Ivoire

La focalisation se fera, pour simplification, sur les activités de l'OPEI et du Crédit de Côte d'Ivoire qui sont chargés, chacun dans leur domaine, de promouvoir et créer des PME sur toute l'étendue du territoire.

L'Office de Promotion de l'Entreprise Ivoirienne (OPEI) a, dans ses attributions, la charge de rechercher le finacement des projets qu'elle incite, étudie et conçoit par le canal des banques de la place.

Il sera question ici de ses relations avec le Crédit de Côte d'Ivoire (CCI) et plus spécialement sur le programme PME des lignes de crédit "Banque Mondiale" gérées par le CCI.

Selon l'ampleur d'un projet soumis au CCI dans le cadre du programme "Banque Mondiale" et pour des raisons propres à sa gestion, le CCI assume seul le financement ou co-finance le projet avec une banque commerciale qui intervient généralement pour environ 1/3 du montant du financement bancaire global.

Cette procédure, qui devrait réduire les risques, n'a pratiquement jamais atteint l'avantage envisagé en raison de certaines clauses restrictives qui désavantagent le CCI.

Parmi elles, la non-obligation pour le promoteur d'avoir un compte courant ouvert chez son banquier principal ce qui ne permet pas à ce dernier de préjuger de la marche de l'entreprise financée et, par conséquent, de n'être pas tenu au courant des éventuelles difficultés de l'entreprise.

Les moyens à mettre en oeuvre

Le financement d'un projet requiert du banquier une excellente connaissance des techniques industrielles et des capacités économiques du pays ou de la région.

Cette connaissance doit être nourrie par une documentation permanente qui, synthétisée et minutieusement compilée par un économiste industriel doit être sans cesse réactualisée.

Les données ainsi disponibles aideront à une appréciation rationnelle des risques que peut recéler le projet présenté à l'examen en vue d'un financement.

Le non recours à cette pratique expose la banque à tous les aléas qui découlent de l'empirisme, du laxisme ou de l'impression subjective qui auront prévalu lors de l'analyse du dossier par le chargé d'études.

Il importe que la banque soit dotée d'une cellule technique, dirigée par un ingénieur expérimenté, à même de juger de la valeur des équipements - de leur degré de technicité - de la productivité - des constructions, en un mot de la fiabilité industrielle du projet.

L'expérience prouve qu'il est périlleux de négliger cette phase dans l'étude d'un dossier.

Cette évaluation technique n'est pas pratiquée au CCI et cette lacune est cause de nombreux déboires en ce qui concerne la viabilité des entreprises financées.

Les chargés d'études se contentent d'entériner le dossier du projet présenté par l'OPEI auquel ils octroient, de fait, la capacité d'être à la fois concepteur et avaliseur.

La réforme de cette pratique est indispensable.

L'OPEI est chargé de la conception d'un projet et en est responsable en tant que telle tandis que le CCI est chargé du financement d'un projet et est seul responsable de la bonne fin de ce financement.

La nécessité, pour le CCI de disposer d'une cellule technique se justifie davantage encore dans le cas où un entrepreneur ivoirien élaborerait lui-même, ou par le truchement d'un bureau d'Etudes quelconque, un dossier de projet pour le proposer au financement par la banque.

Il est évident que c'est à cette cellule d'évaluer et analyser l'aspect technique et technologique du projet avant que soit entreprise l'analyse financière par les chargés d'études.

Pour atteindre et préserver ces objectifs, il faut, d'une part, veiller à ce que chaque entreprise financée ne le soit que si elle présente un taux suffisant de fiabilité et, d'autre part, il faut lui apporter pendant son décollage toute l'attention et l'assistance requise pour qu'elle parvienne au plus vite à une saine gestion.

Il ne faut pas perdre de vue que chaque création d'entreprise qui avorte ou périlite restreint la crédibilité dans les capacités d'entreprise de l'homme ivoirien et décourage, par là-même, tout entrepreneur potentiel.

On voit trop souvent se créer des entreprises sur-équipées et par là même sur-endettées au départ.

Le sur-équipement est une ineptie technique ; il ne répond pas du tout à la vocation de l'entreprise car il exige des intervenants qui ne sont pas encore en nombre suffisant sur le marché ivoirien de l'emploi.

Il en est de même pour le niveau de l'endettement qui découle d'ailleurs du sur-équipement.

Celui-ci handicape tellement l'entreprise qu'il n'y a guère qu'une chance sur trois pour qu'elle puisse survivre.

Il paraît indispensable de ramener le seuil de financement à une hauteur avoisinant US \$ 40,000 cela éviterait aux concepteurs de projets de devoir "charger" ceux-ci jusqu'à concurrence du seuil actuel requis pour accéder à la ligne de crédit BIRD/PME.

Un tel réajustement devrait, par son adaptation aux réalités de l'économie des PME, constituer une incitation nouvelle pour l'entrepreneur ivoirien très souvent bridé et limité dans ses ressources financières.

Propositions pour une répartition des tâches

Celles-ci sont aussi diverses que complexes. Toutefois, les actions et inter-actions procèdent d'une chronologie logique et interviennent dans un cadre délimité par les compétences et responsabilités de chacun des opérateurs.

Pour schématiser, on peut concevoir les tâches et interventions de l'OPEI selon l'annexe IV (page 121) et du CCI. Ce cheminement pourrait également être adoptée par tous autres concepteurs de projets jusqu'au point IV J. de l'annexe IV (voir page 121).

Il est à remarquer que le plan des attributions a pour souci majeur de :

- a) constituer des dossiers bien charpentés, clairs, précis, suffisamment étoffés, en un mot aptes à retenir l'intérêt du banquier dès première lecture.
- b) Ramener les tâches des cinq cellules spécifiques à des travaux spécialisés bien définis et conséquents. Trop souvent, il y a confusion des tâches et l'on néglige ou omet le principal.
- c) Traiter chaque dossier en cas particulier en se référant à l'expérience acquise par les études antérieures
- d) Limiter les points à définir aux six champs d'intervention des opérateurs et indiqués ci-après (cf page 121)

Annexe IV

Attribution des tâches à l'OPEI

		<u>Affectation</u>
I .	Identification - exploration psychologique de personnalité - analyse critique des motivations Identification et analyse critique du projet. Adéquation du projet v.à.v de la planification. Prévisions sur l'insertion du projet au marché.	Cellule des ANALYSES IN- DUSTRIELLES.
II .	Pré-étude du marché et statistiques - perspectives, Etude de marché - délimitation - cibles - critères	MARKETING
III.	<u>AVANT-PROJET</u> Détermination du processus de production " des constituants de la production " de la localisation géo-économique " des matériels, moyens, matières premières	ETUDES
IV.	<u>ETUDE TECHNIQUE</u> Choix du module initial : a) Conception : terrain et viabilisation et : locaux et constructions : matériels et raccordements spécification : matières mises en oeuvre du : main d'oeuvre projet : contraintes diverses : seuils de production : conditions de stockage et distribution b) Cahier des charges et plans c) Prévision des coûts de réalisation et délais.	et REALISATIONS
V .	<u>ETUDE ECONOMIQUE</u> d) Estimation des résultats d'exploitation e) " motivée du fonds de roulement f) Programmation et rentabilité du projet g) Proposition d'un tableau des amortissements h) Détermination du "break-even point" i) Prospective du développement de l'entreprise j) Conclusions de l'étude et recommandations	ANALYSES ECONOMIQUES
VI .	<u>POST-INTERVENTIONS</u> Mise en route et montée en cadence de l'exploitation. Mise en place des outils de gestion Mise au courant des techniques de gestion Eventuelle assistance en technique ou en formation.	ASSISTANCE et SUIVI

Les tâches reprises ci-avant sont prises en charge par des cellules spécialisées à pourvoir au sein de chaque organisme.

Au stade actuel des organisations existantes, la présence et la composition de chacune de ces cellules spécialisées ne sont qu'ébauchées. Leur structuration adéquate ne poserait pourtant que des problèmes mineurs.

En raccourci, la réalisation et le développement des PME dans les PVD ressort surtout d'une volonté politique soutenue par des moyens et organismes appropriés et dotés de techniques et d'outils adéquats.

Ces moyens et organismes existent en Côte d'Ivoire. Toutefois, les résultats obtenus jusqu'ici ne paraissent pas avoir répondu pleinement aux objectifs visés alors qu'avec des moyens moindres d'autres PVD ont dégagé des résultats significatifs.

Cette constatation nous amène à repenser le chapitre "Applications" qui paraît être le "ventre mou" de la création des PME en Côte d'Ivoire.

Si la critique est aisée et l'art difficile, ce truisme doit susciter des propositions cohérentes en vue de parfaire les actions menées pour promouvoir les PME.

Aussi, faut-il pour cela passer en revue le cheminement, point par point, d'un dossier de projet de création de PME et ce depuis la conception jusqu'à la réalisation du-dit projet.

Le suivi et l'assistance seront traités en fin d'exposé car, tout aussi bien, avant de parler de "suivi" d'un crédit, il faut parler d'abord des étapes préalables à sa mise en place c'est-à-dire à l'évaluation technique et économique du projet et ensuite à sa justification financière.

Pour procéder d'une manière ordonnée, il faut mettre en lumière les interventions de l'OPEI.

D'une manière générale, il semble que l'Office de Promotion de l'Entreprise Ivoirienne oeuvre selon un schéma mal adapté à l'objectif visé.

La tâche qui lui incombe englobe les aspects les plus importants de la création d'une entreprise, entr'autres en 1ère phase :

- la recherche et la sélection du promoteur
- l'incitation à l'esprit d'entreprise
- l'évaluation de l'adéquation promoteur/entreprise dans les domaines tels que :
 - . la motivation, le savoir faire, la capacité financière et la justification socio-économique.

En 2è phase :

- l'Office doit concevoir un ensemble technique très exactement adapté à l'entreprise visée en puisant dans les nombreuses variantes possibles afin de dégager la solution qui répond le mieux aux critères de rentabilité.

Il tombe sous le sens qu'une entreprise ne vaut d'être créée que si elle est en mesure de produire un enrichissement de la collectivité.

Cette notion élémentaire semble, trop souvent, être absente des préoccupations des concepteurs de projets de l'OPEI.

A la décharge de l'Office on peut inscrire plusieurs raisons ou contraintes qui ont aidé à négliger le souci de la rentabilité d'une entreprise.

- a) la faiblesse de l'effectif des spécialistes et des moyens pour assurer les tâches I et II reprises à l'annexe IV.
- b) Le nombre restreint de candidats promoteurs ou entrepreneurs valables dans l'entité ivoirienne disposant à la fois de capacités financières et professionnelles suffisantes pour tenter l'aventure que constitue la création d'une entreprise.
- c) Une déplorable insuffisance de documentations dans presque tous les domaines concernés par les études des projets ce qui amène à ne pas pouvoir cerner au plus près l'un ou l'autre paramètre déterminant.
- d) Le rythme insoutenable qui a été demandé à l'Office par le CCI en matière de présentations de projets (2 à 3 projets par semaine) durant ces dernières années afin d'épuiser, dans les temps, une ligne de crédit Banque Mondiale destinée à la création de PME.

C'est à la conjonction de ces quelques facteurs ajoutés à la confusion des tâches que l'OPEI doit de s'être laissé dévoyer de son objectif en assumant des travaux qui relèvent d'autres organismes et en négligeant quelque peu ceux, essentiels, qui lui sont dévolus particulièrement.

Pour assumer pleinement sa mission dans le contexte de développement des PME à l'échelle nationale, l'OPEI doit se comporter comme un : bureau d'ingénierie industrielle.

Un tel bureau d'ingénierie est animé par une équipe de spécialistes et doit être en mesure d'appréhender et résoudre tous les problèmes inhérents à une activité productive quelconque dans les divers domaines de sa compétence.

L'OPEI, émanation de la volonté politique des autorités d'aider à la création des PME, dispose d'un appui technique, financier et logistique qui fait très souvent défaut à un bureau d'ingénierie industrielle privé.

Ces avantages non négligeables doivent lui permettre de se doter de spécialistes pluridisciplinaires pour étoffer les cinq cellules opérationnelles qui constituent une structure-type d'ingénierie industrielle.

Ces cellules doivent être en mesure d'assumer les actions ponctuelles reprises aux six stades cités dans le document "Attributions des tâches" (annexe IV).

Ces actions consécutives constituent une chronologie constante dans la constitution d'un dossier de projet PME.

Telles que définies, ces actions délimitent le champ d'intervention de l'OPEI en ce qui concerne sa mission.

Ainsi, la cellule des ANALYSES INDUSTRIELLES devrait être animée par un spécialiste en identification et faisabilité de projets afin d'en dégager l'économétrie et d'en évaluer l'adéquation vis-à-vis des objectifs de la planification.

Assisté par un psychologue industriel expérimenté, chargé de dresser le profil moral et humain des futurs entrepreneurs, le chef de cette cellule doit être à même d'établir une prévision sur l'insertion des projets dans l'économie du marché.

Le bon rendement de cette cellule est capital car, située en amont de toutes les tâches de l'OPEI, elle fait office de filtre et de régulateur du flux des opérations suivantes.

Il est aisé de comprendre que cette cellule devra traiter toutes les demandes des promoteurs-entrepreneurs pour, finalement, ne laisser passer au stade suivant que celles qui répondent aux critères déterminés par la Direction de l'OPEI.

Ceci étant, elle doit disposer du personnel et des moyens propres à éviter tout engorgement au niveau de sa cadence de travail.

Le cellule MARKETING peut être soit un second filtre ou alors l'incitatrice à poursuivre le traitement des résultats qu'elle a dégagé de l'étude de marché qu'elle a entrepris.

Cette cellule animée par un spécialiste en marketing doit pouvoir disposer (en pool) d'une sérieuse documentation commerciale, technique et statistique exploitée et gérée par un(e) documentaliste expérimenté (e).

La cellule ETUDES ET REALISATIONS est chargée d'établir un avant-projet en déterminant et en mettant en lumière les quatre lignes force qui guideront les études concrètes.

Ces paramètres sont déterminants car c'est sur eux que s'articuleront toutes les actions de conception.

Il faut, à ce niveau, confier cette cellule à un ingénieur industriel expérimenté capable de déterminer le niveau de technologie le mieux adapté aussi bien que les niveaux qualitatifs et quantitatifs à atteindre afin d'optimiser les ressources disponibles.

L'action suivante, au sein de cette cellule, consiste en l'étude technique du projet.

Les grandes lignes en sont indiquées à l'annexe IV-b et c) et constituent les composantes usuelles de toutes les études techniques sans pour autant être exhaustives pour le sujet sous examen.

Cette action, dirigée par un technicien supérieur déjà routiné, est dévolue à une équipe de jeunes diplômés de l'enseignement technique dans les divers domaines concernés.

C'est là un creuset d'où doivent émerger les éléments qui seront appelés à prendre en charge les départements "Etudes et Réalisations" des antennes de l'OPEI dans le pays.

La cellule ANALYSES ECONOMIQUES, sous la direction d'un économiste à vocation financière, trace les contours de l'étude économique du projet sans faire intervenir une quelconque spéculation sur les mécanismes et pratiques bancaires.

Il dresse, avec l'aide de ses collaborateurs, les conclusions et recommandations qui résultent de l'étude des points V d) de l'annexe IV.

Ici se situe l'aboutissement du volet principal de la mission dévolue à l'OPEI.

Le dossier de projet est prêt à subir l'examen et l'analyse du financement.

Celui-ci peut intéresser des actionnaires privés ou des organismes financiers privés ou étatiques.

Dans tous les cas, la crédibilité dans la fiabilité et la rentabilité de l'entreprise doit être l'élément déterminant pour l'attribution d'un financement personnel et tiers.

Il est illusoire et vain de tabler sur des hypothèses optimistes ; l'expérience incite à la circonspection surtout si l'on s'en tient aux résultats obtenus jusqu'ici dans la promotion et le financement des PME.

C'est pourquoi les services de l'OPEI doivent tendre à assumer, avec une efficacité maximale, les tâches essentielles de sa mission sans interférer avec celles des investisseurs institutionnels.

Ceux-ci devant être libres et préservés de tous a-priori et pressions quant à leur décision.

La première partie de la mission de l'OPEI s'achève par la présentation du dossier technico-économique du projet aux divers organismes financiers susceptibles d'être sollicités pour participer à l'investissement.

Il est hautement recommandé d'adopter une présentation de dossier charpenté de telle manière que les sous-dossiers établis par les cellules se trouvent classés selon la chronologie de leur intervention.

A propos de présentation de dossier, il apparaît nécessaire de retoucher et modifier la forme actuellement usitée afin d'étoffer et de mettre en exergue les éléments d'appréciation qui doivent être pris en compte par les services bancaires chargés d'analyser le dossier.

In fine, il reste à l'OPEI à structurer et faire intervenir la cellule ASSISTANCE ET SUIVI en tant qu'action de post-intervention (annexe IV, point VI).

Cette séquence ne devrait constituer qu'un pis-aller, uniquement justifié par l'immaturité technique des entrepreneurs dans les domaines de la gestion, de la production et du marketing.

Il est à espérer que cette cellule sera, à moyen terme, vidée de sa justification et affectée à la formation globale des futurs dirigeants d'entreprises.

Pour assumer sa tâche, cette cellule doit être animée par un équipe de formateurs en gestion, en production (mécanique, bois, bâtiment, alimentataire, agro et textile), ainsi qu'en marketing, qui initieront les cadres Ivoiriens désignés pour prendre le relais de cette action.

Mode d'intervention
d'une banque de développement
en l'occurrence le CCI
dans le financement de projets PME.

Généralités

Plusieurs sources conceptuelles sont susceptibles de proposer des dossiers PME au financement.

Aussi bien des dossiers sont préparés par des entrepreneurs privés (très rares), quelques bureaux d'affaires ou d'études, des organismes spécialisés tels que :

- la Chambre d'Industrie
- la Chambre de Commerce
- l'Office National du Tourisme, etc..

A la vérité, c'est l'OPEI qui est censé être le principal pourvoyeur des dossiers soumis au CCI sans que cela paraisse évident.

Le CCI s'est vu attribuer, en 1975, la gestion d'une ligne de crédit BIRD-PME de l'ordre de \$ 5,6 millions quasi engagée fin 1979 suivie d'une seconde pour le même thème PME en 1980 de \$ 12 millions dont \$ 1 million pour des créations de coopératives.

Cette manne bienfaitante a suscité un réel engouement chez les entrepreneurs potentiels de la Côte d'Ivoire.

L'Organisme privilégié pour répondre à cette opportunité, à savoir l'OPEI, s'est attelé à la conception de dossiers pour la création de petites entreprises particulièrement dans le secteur tertiaire (garage, imprimerie, pressing, blanchisserie, frigorifique) ainsi que dans celui des activités de production telles que : menuiserie, ébénisterie, boulangerie, pâtisserie.

L'étude technique et économique des projets soumis au CCI par l'OPEI a même été poussée jusqu'à l'étude financière par les spécialistes affectés à la conception des dossiers.

Cette dernière étude, d'ailleurs superfétatoire, à non seulement allongé la consommation d'heures et de personnel pour chaque dossier, mais a eu pour effet de sécuriser les services d'analyse des banques.

Cette démarche est donc doublement néfaste.

Elle est une des causes qui contribuent à l'erreur d'appréciation chez les chargés d'études des banques.

Une autre des causes d'erreur commise par le CCI est de négliger l'examen critique des composants techniques et économiques d'un dossier car ici le laxisme ou l'incompétence rendent le montage financier plus qu'aléatoire.

Il y a une nécessité absolue pour la banque de disposer, outre sa cellule d'analyses, d'une cellule technique qualitativement étoffée.

Chacune d'elles ont à prendre la responsabilité de leurs avis.

Avis auxquels se réfère le pouvoir de décision lorsqu'il sanctionne un dossier de financement.

Pour en arriver là, toute une série d'actions, chronologiquement reprises sur le document suivant (annexe V), doivent être menées.

Chacun des services intervenants est globalement responsable de son intervention.

L'organigramme de la banque indique le niveau des responsabilités, incitant ainsi les protagonistes à se considérer solidaires les uns des autres.

Attribution des tâches au CCI

Annexe V

		Affectation
1 -	<u>PRE-SELECTION du PROJET</u> sur base des renseignements repris au dossier sous I,-IVc) et Vd)-e)-f)-g)-h)-i)-(ann. IV)	DIRECTION DU CREDIT
2 -	<u>EVALUATION TECHNICO-ECONOMIQUE</u>	
2.1	revue et analyse détaillées du point II du dossier	CELLULE
2.2	" " " " III du dossier	TECHNIQUE
2.3	" " " " IVa)b)c) "	
2.4	note de synthèse commentant et précisant les points forts et faibles du dossier	
3 -	<u>CONSTITUTION DU DOSSIER DE FINANCEMENT</u> à la lumière des éléments repris au point V et d) à j) (ann. IV)	
3.1	définition du compte prévisionnel d'exploitation	CHARGE
3.2	tableau estimatif du bilan prévisionnel	
3.3	description du tableau des charges d'exploitation	d'ETUDES
3.4	évolution du fonds de roulement	
3.5	tableau des amortissements physiques	
3.6	" " " financiers	
3.7	" " TRFI et TRI	
3.8	" de trésorerie prévisionnelle	
3.9	résolution des problèmes administratifs -juridiques -de garanties	
4 -	<u>HABILLAGE DE PRESENTATION A LA DECISION</u>	
4.1	note de synthèse	
4.2	degré d'appréciation du dossier et évaluation du risque	
5 -	<u>DECISION</u>	INSTANCE AD HOC
6 -	<u>MISE EN PLACE</u>	SERVICE FINANCIER
7 -	<u>REALISATION</u>	
7.1	surveillance périodique de l'état d'avancement "travaux"	CELLULE
7.2	vérification, autorisation, contrôle des déblocages	TECHNIQUE
7.3	réceptions; provisoire/définitive de l'unité	
7.4	analyse des rapports de l'OPEI (point VI). (ann. IV)	

C H A P I T R E I I I

TRAITEMENT D'UN DOSSIER

Mécanisme de traitement et
cheminement d'un dossier de projet soumis à
une banque de développement

Les démarches indiquées ci-après sont d'usage relativement facile lorsque la banque, commerciale ou non, a le libre choix de sa décision en ce qui concerne le financement du projet présenté.

Dans le cadre d'une économie dirigée le schéma diffère quelque peu, il n'est pas nécessaire de le développer ici.

Le souci de la rentabilité doit amener la banque de développement aussi bien que la banque commerciale à maintenir, à son niveau maximum, le volume d'affaires que lui permettent ses structures humaines et ses ressources financières.

C'est dire l'importance du bon choix et ce que celui-ci implique.

La succession des démarches peut être considérée comme une opération de filtrations continues qui ne laissent passer que les éléments jugés comme satisfaisant aux critères d'analyse propres à chacune des phases du traitement du dossier.

Cette méthode sélective par elle-même autorise une économie de temps et de moyens appréciables en ce qu'elle écarte tout dossier insuffisamment charpenté ou présentant un ou des vices rédhibitoires et cela dès que la chose est perçue.

L'introduction d'un dossier de demande de financement d'un projet dans le circuit bancaire se pratique au niveau de la Direction du Crédit qui charge un économiste industriel expérimenté d'une analyse de survol résumée par une note de synthèse. Cette note sera prise en considération pour la décision de la suite à donner.

L'analyse initiale porte sur :(Point I, annexe IV)

- l'identification du promoteur - son attitude et comportement psychologique - ses motivations - ses capacités professionnelles et financières,
- l'identification et l'adéquation du projet ainsi que les prévisions sur son insertion dans le marché visé,
- la prévision des coûts et délais de réalisation (annexe IV c).
- le niveau de crédibilité de:(annexe IV_V-d à j)
 - . l'estimation des résultats d'exploitation
 - . l'estimation motivée du fonds de roulement
 - . la programmation et rentabilité du projet
 - . la proposition du tableau des amortissements
 - . la détermination du seuil de rentabilité
 - . le pronostic de développement de l'entreprise
 - . les conclusions de l'étude du projet.

La note résultant de cette analyse doit indiquer le cas échéant, les anomalies ou erreurs relevées dans cette partie du dossier afin que le producteur de celui-ci puisse apporter rapidement les modifications requises.

Ici débute la phase active de l'examen du dossier de projet présenté au financement ; c'est l'affaire de la "cellule technique" qui va décortiquer celui-ci en passant en revue et analyse :

- les éléments de l'étude de marché,
- les éléments de l'avant-projet
- le dossier technique proprement dit
- les plans et cahier des charges
- les prévisions des coûts et délais.

Ce travail mené par un ingénieur industriel expérimenté et de haut niveau s'achève par une note de synthèse donnant un avis technique sur les points forts et faibles du dossier et d'éventuelles remarques ou demandes de modification à apporter à la conception.

Il y a lieu de souligner qu'au CCI l'absence d'une telle "cellule technique" et de l'intervention décrite plus haut a préjudicié un grand nombre de financement d'entreprises.

Il faut absolument pallier cette carence et étoffer l'esquisse actuelle qu'est le "service technique".

Le second volet de la phase active relève du domaine des "chargés d'études" qui entreprennent la constitution du dossier de financement pour autant que le dossier technique ait été reconnu valable par le chef de la cellule technique.

Cette constitution est explicitée par les lignes de force suivantes :

- définition du compte prévisionnel d'exploitation
- tableau estimatif du bilan prévisionnel
- description du tableau des charges d'exploitation
- évolution du fonds de roulement
- tableau des amortissements physiques
- tableau des amortissements financiers
- tableau des TRFI et TRI
- tableau de trésorerie prévisionnelle
- résolution des problèmes administratifs
- résolution des problèmes juridiques
- résolution des problèmes de garanties.

En conclusion de ces travaux, il y a lieu de dresser une note de synthèse personnalisée qui portera également un éclairage sur le degré d'appréciation du dossier général et l'évaluation du risque.

Le dossier ainsi "habillé", dont chacune des pièces doit être cotée et répertoriée, est prêt à être présenté à la décision après avoir été entériné par la Direction du Crédit.

La décision favorable de financement déclenche le processus de "mise en place" qui est l'affaire du Service financier.

Ce processus est en parallèle avec les interventions de la section "réalisation" de la Cellule Technique.

Cette section assume :

- la surveillance périodique de l'état d'avancement des travaux,
- la vérification, l'autorisation et le contrôle des déblocages
- la réception provisoire et définitive des matériels et travaux,
- l'analyse des rapports de la cellule 'Assistance et Suivi' de l'OPEI.

Le mode de cheminement ainsi réalisé répond à la logique de l'attribution des tâches et des responsabilités dans le traitement des dossiers de projet PME soumis à une Banque de Développement.

Le souci de celle-ci étant, en premier lieu, de financer des activités ou entreprises fiables et rentables.

Le second souci doit être d'éviter tout travail inutile, de rechercher les économies de temps, d'éviter les goulets d'étranglement et enfin de planifier la production des services d'études pour en obtenir l'efficacité optimale.

C H A P I T R E I VCONCLUSIONS D'ORDRE GENERAL

1 - Le canevas à partir duquel s'élabore l'analyse des projets n'est pas adapté pour répondre aux aléas d'un financement.

Il semble qu'un "modus vivendi" se soit instauré entre l'OPEI et les banques (CCI et autres) consistant, pour ces dernières, à entériner telles quelles les études présentées, du moins sous leur aspect technique et financier, quitte à opérer quelques retouches mineures aux tableaux financiers.

Cette attitude ne peut être que préjudiciable aux banquiers puisqu'aussi bien ils acceptent ainsi de transférer leur responsabilité financière à un organisme qui, juridiquement et financièrement, n'en a aucune.

Qui plus est, l'OPEI réclame aux banquiers les débloquages de fonds sans pour autant appuyer ces demandes par des documents conséquents, vérifiés et constatés.

On ne trouve nulle trace dans les dossiers CCI d'une procédure conventionnelle d'application pour les débloquages de fonds.

L'absence d'une planification programmée de la mise en place d'un financement rend cette opération désordonnée et conduit à la rédaction d'une pléthore de documents d'utilité très relative.

L'inorganisation structurelle et visuelle des dossiers rend particulièrement ardu un classement ou une recherche chronologique bien définie.

Aussi, pour reconstituer à priori le traitement d'un dossier, il est indispensable d'établir une liste de questions-types puis de leur découvrir une réponse adéquate.

2 -

L'analyse globale d'un dossier CCI requiert un temps anormalement long de par l'absence , en tête de celui-ci, d'un sommaire (à constituer progressivement par la notation et la cotation des documents successifs).

Il conviendrait aussi d'y trouver une "présentation de projet" en deux volets dont :

- l'un étant l'instruction de la partie technique par la cellule idoine ,
- l'autre celle faite par le chargé d'études et précisant sa ligne d'analyse des documents financiers présentés par l'OPEI ou tout autre organisme ou bureau technique.

Y figureraient clairement les modifications apportées au projet initial et leur commentaire - la date de présentation - la date de clôture de l'instruction et la date de son examen par le pré-comité de crédit .

Toutes les modifications ultérieures devraient permettre de composer, après refonte, un dossier de "prise en charge définitive" qui tracerait les lignes et la chronologie de sa gestion en définissant le programme des tâches et interventions des divers services internes concernés.

- 3 - En examinant de plus près une dizaine de dossiers de PME "mécanique et garages" forcé est de constater l'insuccès relatif de la formule actuelle de créations d'entreprises PME.

A première vue, on peut distinguer plusieurs raisons :

- 1) l'inaptitude des promoteurs à gérer les capitaux octroyés
- 2) la conception particulière de leur notion du DOIT et AVOIR,
- 3) une certaine inadéquation de la dimension et des moyens de l'exploitation.

- 4 - Il est quelque peu vain de mener une analyse "à postériori" des dossiers déjà financés. Néanmoins cette analyse peut, en décelant les causes d'erreurs, faire apparaître les moyens propres à les éviter dans le futur.

Voyons donc ce qui est fait, ce qui ne l'est pas ou mal et enfin ce qui pourrait ou devrait être fait, à partir des raisons citées plus haut.

5 - La mission essentielle et préalable de l'OPEI doit être inculquer à tout promoteur l'importance et l'exacte notion de la responsabilité sociale et financière à laquelle il devra faire face. Pour ce faire il faudra, entr'autres contraintes, le soumettre à celle qui consiste à assimiler les notions élémentaires de la gestion d'entreprise.

L'OPEI dispose, à cet égard, d'une cellule FORMATION qui a pour mission de dispenser un enseignement approprié à tout futur promoteur et d'apprécier ensuite son niveau de compétence en matière de gestion élémentaire. Une note confidentielle portant sur cette appréciation et explicitée devrait accompagner le dossier de présentation afin de permettre au banquier d'évaluer le "risque" et de le limiter par des dispositions particulières insérées dans les termes du contrat de prêt.

6 - On ne s'improvise pas gestionnaire, c'est là un truisme. Aussi, est-il plus sage d'adapter la hauteur d'un prêt à la capacité du promoteur à maîtriser les ressources nouvelles mises à sa disposition. L'expérience démontre que peu d'artisans sont capables de gérer les sommes qu'ils empruntent. Il faut obliger le promoteur à domicilier son compte bancaire chez son prêteur principal et à lui fournir, trimestriellement, un aperçu de sa comptabilité. Cette astreinte, limitée dans le temps, ne peut être que profitable au promoteur qui dispose ainsi d'un encadrement vigilant propre à conforter sa gestion. La non-application de

cette procédure de guidage dans la gestion ou son application tardive a pour résultat de laisser le promoteur accumuler les erreurs de gestion qui, rapidement, mettent ce dernier dans l'impossibilité de faire face à ses engagements.

De l'enquête sur place et pour la plupart des cas examinés, il ressort que le promoteur ne se sent nullement culpabilisé par sa carence à honorer ses engagements, ou alors si peu. Cette philosophie devrait pouvoir être modifiée par une responsabilisation financière plus importante, en fonds propres, et aussi par une procédure juridique plus rapide de récupération des créances que celle en usage actuellement.

- 7 - Les chiffres d'affaires réalisés avoués par certains promoteurs devraient, dans bon nombre de cas, suffire pour honorer les engagements pris mais très souvent les entrées d'argent sont affectées à d'autres débours jugés plus immédiatement exigibles (tels : achats de pièces de rechange, de matières consommables, de salaires etc..).

- 8 - Une autre cause d'échec identifiée réside dans l'inadéquation de la dimension de l'entreprise à la capacité de gestion du promoteur ou aux potentialités du marché visé. Ceci est particulièrement flagrant pour une CREATION d'entreprise.

Cette inadéquation; qu'elle consiste en sur-équipement des moyens de production - en sur-estimation d'exploitation - en sous-estimation des charges ou en asynchronisme du calendrier des débloques des remboursements ou de la mise en route, a pour effet d'asphyxier l'entreprise par des contraintes anormales qui handicapent lourdement sa montée en cadence.

9 - Il est avéré que maintes fois, lors d'une "création", un promoteur s'est trouvé confronté à ces remboursements alors que son entreprise n'était pas encore opérationnelle et ce pour diverses raisons ou causes pour lesquelles sa responsabilité n'est pas évidente.

10 - Dans le cas d'une CREATION d'entreprise, il serait bon; de limiter l'investissement au strict niveau de l'indispensable, d'appliquer un différé substantiel à dater de la mise en route ainsi qu'une modulation des remboursements.

Actuellement, pour la majorité des entreprises, le service de la dette est trop lourd, surtout pendant les trois premières années de fonctionnement.

Au lieu d'être linéaires et constantes on pourrait envisager d'établir des annuités de valeur croissante afin de dynamiser et favoriser l'expansion recherchée.

Celle-ci atteinte, l'entreprise reconnue fiable pourrait bénéficier d'un nouveau financement pour ce qui serait alors une "extension" ou un "transfert" de voisinage.

11-

A la lumière, quelque peu confuse, des dossiers examinés, il apparaît que la majorité d'entr'eux recèle une ou plusieurs des anomalies révélées dans le corps du rapport. La plus flagrante de celles-ci est la négligence qu'affecte le promoteur à honorer ses engagements vis-à-vis du seul CCI ; cette attitude repose sur la quasi certitude, de la plupart d'entr'eux, d'être à l'abri de sanctions judiciaires puisqu'aussi bien ce créancier a tout à perdre à la déconfiture de leur entreprise. Cette mentalité est sans nul doute un problème d'éducation donc de société.

C H A P I T R E VR E C O M M A N D A T I O N S

LIMINAIRES

Le champ d'action de l'évaluation de projet se situe entre la formulation et l'adoption du dossier de projet pour financement et se prolonge éventuellement par des actions ponctuelles à partir de la "mise en place" et jusqu'à "la bonne fin" du dossier.

- 1 - L'évaluation de projet repose sur une première série de paramètres qui ressortent aussi bien de :
 - a) la planification nationale - régionale - sectorielle
 - b) l'économie de marché et sa prospective socio-économique
 - c) l'adéquation technologique et la rentabilité financière,
 - d) les bénéfices induits (indépendance économique - accession à un niveau de technologie - économie de devises - valeur ajoutée - qualifications des emplois).

- 2 - Ces paramètres très hétérogènes sont complétés par d'autres d'ordre politique, administratif, réglementaire auxquels viennent s'ajouter les diverses formules en usage pour la détermination du module financier propre à l'organisme bancaire qui adopte le projet.

- 3 - La disparité des paramètres n'est qu'apparente puisqu'aussi bien ceux-ci participent, peu ou prou, à toutes les analyses globales en permettant une approche plus ponctuelle d'un objectif ou d'un critère pré-déterminé . En un mot, les paramètres constituent le canevas de travail dans l'évaluation de projet.

4. - Les paramètres reposent eux-mêmes ou sont générés sur et par diverses données fondamentales telles les réalités financières - économiques - industrielles - techniques - commerciales.

Ces données, sans cesse réactualisées, sont par définition modifiables, mouvantes ou aléatoires. En tous cas, elles sont essentielles dans la formulation des équations multiples qui constituent certains paramètres.

Se dégage donc l'importance et la nécessité impérative pour le CCI de disposer d'une "banque de données" afin d'y loger et entretenir tous renseignements et chiffres propres à renseigner rapidement les opérateurs selon une ligne d'interprétation qui soit commune à tous au sein du même organisme.

- 5 - Ce nouvel outil de travail devra être élaboré de manière à permettre un dialogue simplifié mais substantiel. Il n'est pas requis, dans un premier temps, de le doter de programmes.

Il faut, auparavant, définir quelles sont les données les plus utilisées et augmenter les introductions au fur et à mesure des disponibilités et des besoins spécifiques. Il est possible également d'envisager des interconnexions partielles avec d'autres banques de données suivant des conditions à débattre.

L'évaluation de projet s'achève selon les circonstances par :

- un rejet motivé réduit à l'essentiel
 - un laisser-suivre sous conditions bien définies
 - un avis positif commenté brièvement
- et le dossier mis à disposition du service "Etudes".

RECOMMANDATIONS GENERALES

Crédicodi, doyenne des banques de développement, se doit d'être à la pointe de la construction de l'industrie ivoirienne, d'y rester et de mériter sa nouvelle devise "faire mieux et autrement".

Il est indispensable de réaliser rapidement l'engrangement des dépôts sur comptes ainsi que l'épargne privée afin de constituer des fonds propres à surmonter un des principaux obstacles et handicaps à l'investissement qui est le manque de liquidités au jour le jour et la surveillance rapprochée de ses placements.

Dans un même temps, il est tout aussi indispensable d'être à l'écoute vigilante du monde des affaires, qu'elles soient nationales ou internationales.

Une banque de développement se doit, comme une banque commerciale, d'être agressive afin d'accroître sans cesse son poids et son importance dans l'économie du pays.

Il faut, pour cela, utiliser toutes les armes et moyens disponibles ou concevables. Le "Marketing" et la "Publicité" sont de ces moyens lorsqu'appliqués et utilisés à bon escient.

En somme, il s'agit d'analyser un marché et de déclencher des actions qui s'y adaptent. Les dites actions seront guidées par l'opportunisme industriel ou commercial le plus actualisé et en rapport avec les directives du Plan ou selon une politique géo-économique donnée.

Les raisons citées ci-dessus amènent l'auteur à préconiser une série de mesures et les moyens à mettre en place pour un fonctionnement harmonieux.

PREMIERE PHASE

Il faut créer CONCRETEMENT une entité d'Evaluation de projet qui soit rapidement opérationnelle, une cellule Marketing et une cellule Post-Evaluation.

Pour simplifier, ces trois activités peuvent être liées puisqu'aussi bien elles participent d'une unité d'action dans les objectifs à atteindre :

- a) Susciter et développer des projets fiables dans les domaines de la production et des services qui soient adaptés aux besoins et compétences des Ivoiriens et à plus long terme à ceux des pays voisins.
- b) Veiller à ce que le niveau de technologie à appliquer soit adéquat à la qualification actuelle de la main d'oeuvre Ivoirienne et aux critères requis pour le produit ou service.
- c) Apporter un soutien multiforme à l'entreprise financée en la conseillant pour ses problèmes de gestion.

Moyens et méthodes à mettre en oeuvre

La cellule Marketing propre au CCI doit être mise en opération dès que possible. Son champ d'action sera fonction des ambitions du CCI et portera sur la recherche de promoteurs et de projets tant dans la zone du siège que dans celle des agences régionales.

La cellule montera des actions de promotion et de publicité conjointement ou non avec les Chambres Consulaires, d'Agriculture et d'Industrie.

Elle enquêtera sur la prospective des marchés ivoiriens et fournira des renseignements exploitables au service Evaluation surtout en ce qui concerne certaines données relevant de l'étude de marché.

Cette cellule requiert un économiste plein temps (niveau Sciences Economiques) chargé de la direction et de la coordination des tâches à répartir sur des agents d'exécution (niveau rédacteur - nombre à définir) et sur un documentaliste (rédacteur chevronné) sédentaire chargé de la compilation des données captées sur le terrain et dans les documents ou publications techniques - économiques - financières de diverses provenances.

Enfin, la cellule doit disposer de moyens de déplacement - d'un accès téléphonique direct avec l'extérieur et un accès au pool dactylo.

Pour réduire au maximum le coût réel des dossiers, il faut n'entreprendre l'étude que de ceux qui présentent certaines caractéristiques de fiabilité, ce qui est le stade dépassé de la faisabilité.

Ici se place l'intervention de la cellule "Evaluation" souhaitée par la Direction Générale du CCI.

Cette intervention est déterminante quant au coût présumé d'une étude et à la probabilité de bonne fin de celle-ci.

L'analyse qu'effectue l'Évaluation sur chaque dossier déposé est menée dans les meilleurs délais par un ingénieur polyvalent expérimenté qui appréhende les grandes lignes du projet et les inventorie sous les divers aspects : adéquation industrielle et commerciale - technique - faisabilité - rentabilité économique et financière.

Ce spécialiste travaille sur des ensembles de données informatisées ou non de provenance diverses et en tous cas aussi actualisées que faire se peut. Dans le cadre de "l'Évaluation", il reçoit le concours d'un économiste financier qui est chargé d'évaluer les contraintes bancaires.

SECONDE PHASE

La seconde intervention de cette cellule est la "Post -Evaluation" qui intervient aussitôt après l'agrément du projet par le Comité du CCI ou par son Conseil d'Administration.

La période évolutive de l'entreprise financée est "suivie" au plus près afin de pallier les péripéties que suscite toute nouvelle réalisation.

Cette phase porte essentiellement sur la mise en place de l'activité faisant l'objet de l'octroi du crédit, sur la surveillance de l'état d'avancement des constructions - fournitures diverses - équipements et montages - démarrage de production et analyse critique de la méthode de gestion.

Il va sans dire que les deux phases d'intervention requièrent la disponibilité totale à ces tâches de l'ingénieur et de l'économiste qui l'assiste ainsi que des agents techniques pluridisciplinaires qui sont affectés aux vérifications matérielles "in situ" des réalisations.

Outre les moyens humains cités plus haut, l'entité "Evaluation" doit pouvoir disposer de :

- moyens de déplacement hors siège en continu
- liaisons téléphoniques directes avec l'extérieur
- matériels de calcul évolués et fournitures diverses
- abonnements et achats directs de publications.

L'importance du personnel de soutien sera fonction de la charge de l'entité mais devra comprendre un secrétariat et deux dactylos dont l'une doit être bilingue.

Les moyens réclamés pour l'entité "Evaluation" découlent du fait que les sources de formulation et de préparation de dossier de projet ne sont guère prolifiques quant à la présentation de demandes de crédits auprès du CCI.

C'est pour pallier cette carence de supports tels que : l'OPEI, BDI, Chambre d'Industrie, de Commerce, promoteurs privés, Bureaux d'Etudes privés, qu'il est nécessaire de prospecter et relancer les potentialités Ivoiriennes dans ce domaine.

En l'état actuel des choses, force est de constater que si le CCI dispose d'un noyau d'éléments dont le niveau de compétence commence à s'affirmer, ces éléments évoluent en vase clos.

L'information et la documentation sont inexistantes ou ne circulent pas aux niveaux voulus. Il en résulte une non-perception de certains aspects des problèmes par absence de possibilités de recours à l'appréciation d'indications de référence.

Pour remédier à cette pauvreté d'information, il faut que "l'Evaluation" recherche et mette à jour toutes les données susceptibles d'être exploitées par les divers services du département "Investissement".

Une liste non exhaustive de quelques documents et publications figure en fin de texte.

Quant à la cellule "Marketing" elle doit être chargée de rechercher des promoteurs, d'attirer leur attention ou intérêt sur des projets dans certains secteurs d'activité et aussi dans certaines régions du pays.

Un agent de chacune des agences régionales du CCI devrait mener un travail de prospection systématique et d'information.

Par secteurs à viser, il faut entendre aussi bien des unités de production que des unités de service.

Ces unités peuvent avoir des dimensions très diverses ; l'important est l'adéquation et la rentabilité à moyen terme.

On peut retenir, pour les unités de production :

- la menuiserie industrielle locale (portes, fenêtres ...)
- articles en caoutchouc (tuyaux, seaux, tapis etc..)
- pisciculture (tilapia, catfish etc...)
- plantes médicinales et leur traitement (ricin et autres)
- atelier local de mécanique générale
- élevage en batterie
- fabrication de carrelages
- futaillerie métallique
- sacs emballage (jute, sisal, alfa)
- fabrication de glace hydrique
- abattoirs (bétails, volailles),

On peut retenir pour les unités de service :

- installateur-dépanneur en électricité générale
- imprimerie régionale
- rebobinage local de moteurs électriques
- garages - cinémas - restaurants - cabinets de médecins - de dentistes - d'avocats.

On peut également aider au développement de l'artisanat régional - forge - clouterie - plomberie - blocs et produits en béton - minoterie de grains indigènes etc..

Enfin, il devrait y avoir incitation et participation du CCI dans d'éventuels projets spécialement bien adaptés aux besoins du pays tels :

- production de verre creux - de sel alimentaire ou non - de peinture - de méthanol et levures - de ciment et plâtre.

TROISIEME PHASE

Il est indispensable de mettre en service une procédure qui aboutisse à la rationalisation et à l'uniformisation du traitement des dossiers de projets.

Celle-ci pourrait reposer sur la création d'une fiche passe-partout (annexe VI et VII) résumant les données essentielles du projet. Cela permettrait de mesurer et de vérifier à tout moment les données et leurs évolutions.

L'analyse statistique de celles-ci doit permettre d'établir un jugement rapide et objectif sur la fiabilité et la rentabilité d'une affaire.

La rigueur mathématique n'exclut pas l'insertion de notations spéculatives car ce serait rejeter la possibilité de faire appel à des variables qui peuvent, à la limite, valoriser et justifier pleinement l'intérêt d'un projet.

Recommandation de quelques ouvrages - publications
documents à consulter et pourvoir :

- Afrique Industrie (bi-mensuel)
- Côte d'Ivoire Sélection (hebdomadaire)
- Bulletin de la Chambre d'Industrie de Côte d'Ivoire (mensuel)
- Guide permanent de l'Administration Africaine
- Le Courrier (bimestriel)
- Revue de Presse (Min. Econom. et du Plan)
- Marchés Tropicaux et Méditerranéens (hebdomadaire)
- Coût des facteurs en Côte d'Ivoire + actualisation
- Statistiques de la Chambre d'Industrie , etc; etc...

N° dossier :

S Y N T H E S E

Promoteur

Cote	Intitulé
:	:
:	:
:	:
:	: Origine dossier
:	: date d'examen
:	: création/extension/transfert
:	: âge du promoteur
:	: qualification du promoteur
:	: débutant/affirmé
:	: branche d'activité
:	: localisation géographique
:	: état des accès
:	: viabilité - équipement du terrain
:	: superficie - dimensions du terrain
:	: superficie bâtiment couvert et coût
:	: superficie productive
:	: superficie locaux admin. + person.
:	: prix/location du terrain
:	: rapport de visite du terrain
:	: bâtiment projeté - superficie
:	: " " - valeur actuelle
:	: " existant - locat./bail
:	: " " - coût remise en état
:	: coût branchement eau
:	: " " électricité
:	: " " téléphone
:	: " " égout
:	: puissance électrique disponible
:	: " " à installer

suite

T E C H N I Q U E

159

Annexe VI

Date :

Réponse

SUITE

Cote	Intitulé
:	Consommation électrique estimée
:	" téléphone "
:	" eau "
:	nombre postes de travail existants
:	" " " à prévoir
:	" " " productifs
:	" " " non productifs
:	matériels.équipem. existants et coût
:	" " à prévoir et coût
:	" " spéc. à prév. et coût
:	insta;/équip. spécifique à pourvoir et coût
:	niveau stock pièces rechange
:	" technologique de l'entreprise
:	N' ouvriers qualifiés au départ
:	coûts salaires/mois
:	Nombre d'employés qualifiés au départ
:	estimation coût horaire de production
:	seuil de productivité
:	adéquation technique
:	vérification technique, plans, détails
:	analyse technique faite le..... par
:	modifications faites le
:	habillage technique terminé le
:	coût global du projet
:	présentation à la sélection le
:	présentation au pré-comité le
:	rectifications
:	clôture dossier technique le

Réponse

N° dossier

S Y N T H E S E

Promoteur

161

Cote	Intitulé
:	: Accord du CCI le
:	: montant du financement
:	: montant global du remboursement
:	: taux initial - taux après bonification
:	: durée - différé
:	: remboursem. pdt. différé N'x somme
:	: " " terme N'x somme
:	: accord banque consort le
:	: montant du financement
:	: montant global du remboursement
:	: taux initial - taux final
:	: durée - différé
:	: remboursement pdt. différé N'x somme
:	: " " terme N'x somme
:	: apport promoteur : en numéraire
:	: " " : en biens
:	: garanties (codes)
:	: accord Fonds de Garantie le
:	: % et hauteur
:	: aval
:	: contrat notarial le chez M ^f ?
:	: domiciliation bancaire n° cpte
:	: " " " n° "
:	: date mise en place du crédit ,...
:	: date mise en route de l'entreprise...
:	: date du 1er remboursement au CCI
:	: " " " " banq. consort.

Note	Intitulé
:	
:	
:	Date et motivation des débloques
:	" " "
:	" " "
:	" " "
:	" " "
:	" " "
:	" " "
:	" " "
:	" " "
:	date et import déblocage fondsroulement
:	" " "
:	" " "
:	" " "
:	" " "
:	montant de l'intervention OPEI
:	N' - durée et dates interventions OPEI
:	N' et genre des rapports de l'OPEI
:	N' - durée et dates interventions CCI
:	N' et genre des rapports CCI
:	existence d'une comptabilité d'entreprise?
:	vérification ou rapport de la comptabilité
:	date de début des impayés
:	genre d'impayés (I ou I + C)
:	cumul annuel des impayés
:	type d'action à engager
:	description de l'action
:	commentaires
:	

PROPOSITION
d'une
METHODOLOGIE SUCCINTE
D'EVALUATION DE PROJET POUR LE C.C.I.

Le COMITE de SELECTION a pour tâche d'IDENTIFIER les demandes de crédit et de retenir celles qui, à première vue, répondent aux CRITERES définis par les INSTRUCTIONS de la DIRECTION GENERALE.

Le COMITE de SELECTION commente sa décision (agrération ou refus) et y joint, éventuellement, des recommandations concernant tel ou tel point particulier.

Les dossiers non retournés aux demandeurs sont transmis au service "EVALUATION" qui les traite au 1er degré - les commente et les transmet pour répartition aux CHARGES D'ETUDES .

En suivant ce processus rationnellement on pourrait éviter la perte de temps et d'argent inutilement supportée avec des affaires telles par exemple :

- Boulangerie ASSI à Adzopé - où la saturation du marché apparaissait dès le départ,

- Imprimerie TRE Anatole à Koumassi - où l'étude du dossier a été entreprise courant novembre 80 pour buter sur une mise sous le coude deux mois plus tard par le PRE-COMITE de CREDIT et ce jusqu'à connaissance d'une étude sectorielle du

marché en Côte d'Ivoire.

Equipement Electro-encéphalographique à Abidjan - où il s'agit de matériels très élaborés qui, sans garanties contractuelles, seraient manipulés par une personne non compétente en neurologie, non autorisée à la pratique d'actes para-médicaux et à l'interprétation des résultats et suites. ... et bien d'autres de moindre importance.

Il est plus que probable que ces dossiers, s'ils avaient été analysés par l'EVALUATION, n'auraient pas franchi ce stade et par conséquent le temps que leur ont consacré les chargés d'études devenait libre pour l'étude de dossiers fiables.

Cette remarque vaut surtout en raison de ce que la majorité des dossiers présentés à l'appréciation du PRE-COMITE de CREDIT sont incomplets et contiennent des renseignements d'ordre technique - commercial - administratif - très aléatoires.

L'impression d'inconsistance des dossiers est imputable à un grand vide en ce qui concerne les points de référence qui pourraient éclairer ou apporter une réponse immédiate à une question donnée.

Ici se révèle une faille essentielle dans la structure du service "INVESTISSEMENTS" du CCI, il n'existe pratiquement pas de documentation de travail et de référence ou alors elle n'est pas consultée ni tenue à jour.

Or un dossier bancable doit refléter un ensemble de données chiffrées qui sont l'interprétation et la traduction de réalités ou simulations qui permettent de déterminer et préciser les valeurs citées .

Dans la plupart des cas et jusqu'ici, le chargé d'études insère des données peu probantes dans le dossier en cours d'analyse et imagine ou espère que grâce à une étude financière largement pondérée, il sera en mesure de pallier les erreurs de l'étude technique.

Il est admis d'user du "calcul d'erreur" en vue d'une recherche optimale de sécurisation d'un projet mais c'est là une méthode qui requiert une grande expérience industrielle et une parfaite connaissance du coût des facteurs concernés afin de limiter les risques ; qu'ils soient liés à des erreurs de prévision ou à des péripéties extra-industrielles ou externes à l'entreprise.

A l'évidence, il n'existe pas de formulation pré-établie qui puisse servir à la constitution logique d'un dossier de projet, mais il est possible de dresser une fiche passe-partout qui reprenne les renseignements essentiels du dossier, qui soit informatisable et qui soit prolongée par des addenda spécifiques.

Conçu de cette manière, le dossier se lit mieux et plus facilement puisqu'il synthétise les éléments qu'il est nécessaire d'examiner de façon plus précise dans leur intégralité.

Un manuel de procédure (à établir) doit régir la présentation uniforme de chacune des catégories de prêt et les dispositions particulières.

Grâce à ces trois éléments (fiche - addenda - présentation uniforme) le dossier peut être résumé et reproduit instantanément par photocopie en autant d'exemplaires qu'il est nécessaire afin que chaque membre du PRE-COMITE de CREDIT puisse prendre, préalablement, connaissance du dossier et d'annoter remarques et points à éclairer.

Ainsi, la séance d'examen et de défense du dossier portera uniquement sur des points précis facilement appréciables.

Dès l'agrégation du dossier par le PRE-COMITE de CREDIT on le complète en développant les tableaux des comptes d'exploitation prévisionnels et autres en actualisant les éléments significatifs.

Lorsque le COMITE de SELECTION a agréé une demande de crédit, celle-ci fera l'objet d'un dossier qui sera formulé et prendra corps selon et tout au long d'un cheminement repris au schéma en annexe VIII.

C'est dès lors que débute l'EVALUATION d'un projet et son traitement au 1er degré.

Le diagramme de travail ou fiche de projet diffère quelque peu selon le type et la catégorie du projet mais il est constant dans sa formulation et sa progression.

Après avoir situé avec précision, le promoteur, il convient de définir les réponses aux trois piliers d'une EVALUATION :

- a) Quoi faire ?
- b) Comment faire ?
- c) FAIRE !

Les réponses des n° de 4 à 10 constituent les éléments déterminants de l'analyse critique que doit mener l'EVALUATION.

A chacune des analyses sont liées deux options ; l'une "Positif" est itérative tant que n'intervient pas un facteur négatif qui détermine un réexamen à l'un quelconque des niveaux précédents. Cette alternative, appelée "Refus" doit faire l'objet d'une attention et d'un traitement très particuliers car elle met en cause la viabilité du projet ou, en tous cas, sa formulation.

Un "Positif" à l'issue de l'analyse au niveau 10 met un terme à l'intervention de l'EVALUATION. Le dossier accompagné de sa fiche de synthèse est transmis au COMITE de LECTURE appelé chez le CCI, PRE-COMITE de CREDIT.

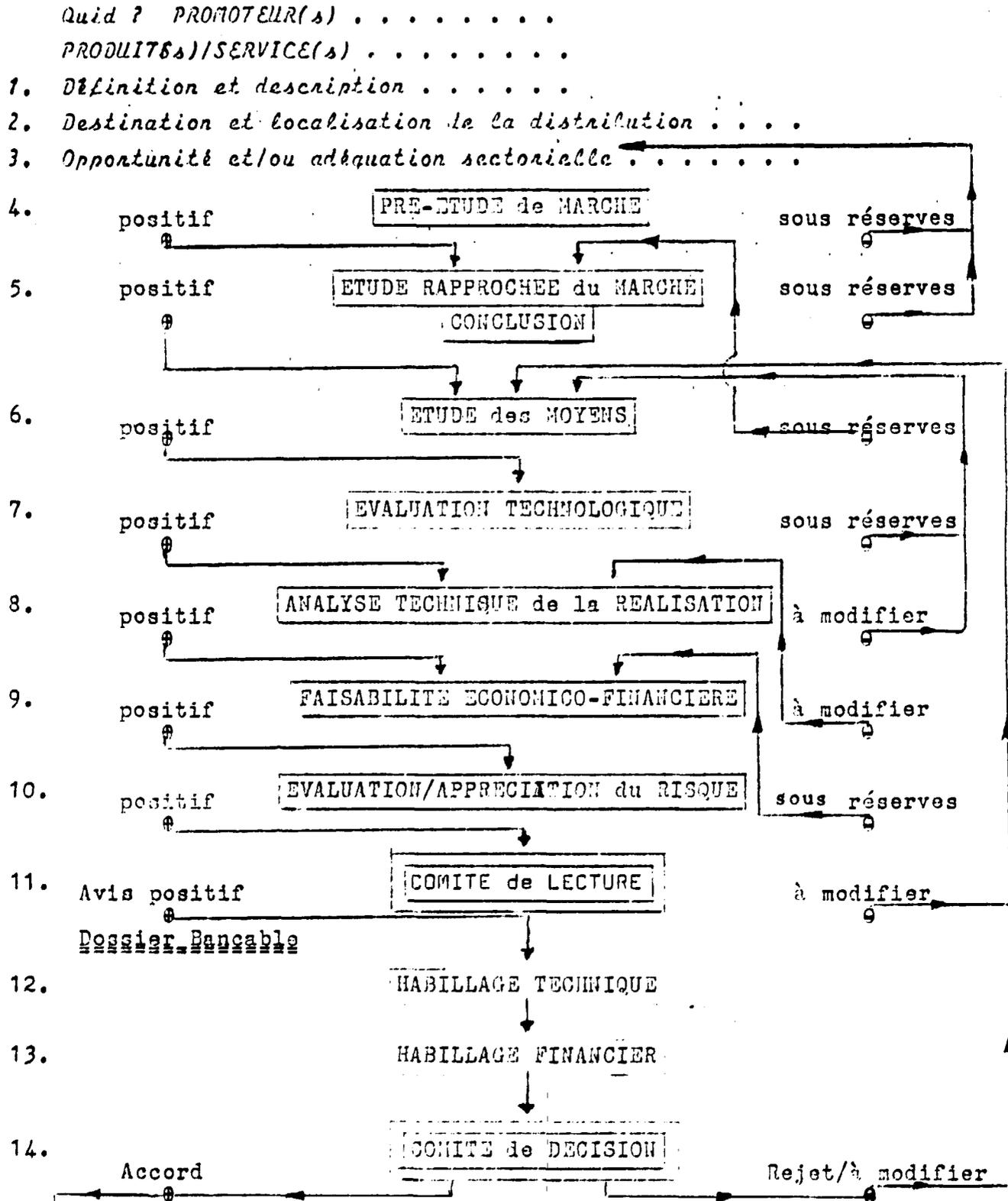
Celui-ci émet un avis circonstancié qui peut tout aussi bien être le renvoi du dossier au niveau 5 qu'un avis favorable.

Dans ce dernier cas le dossier est confié à un Chargé d'Etudes qui en entreprend l'habillage technique et financier avant d'être soumis à un contrôle contradictoire pardevant la Direction des Investissements.

Annexe VIII - (page 169)

Processus de cheminement

TYPE ou/et CATEGORIE du PROJET
.....



→ Fichage et enrôlement du dossier - Vérifications des conditions -
 → Signature du CONTRAT - Mise en place de la ligne de crédit -
 → Pilotage et Suivi éventuel.

d'un

Sommaire pour servir de "tableau de bord"
de la gestion d'un dossier de projet

Création - Extension - Transfert

- 1.0. Identité, âge et sélection du promoteur
 - 1.1. sur base de sa solvabilité
 - 1.2. sur sa formation et ses capacités en gestion
 - 1.3. sur références professionnelles et qualités de formateur
 - 1.4. sur la fiabilité et l'adaptation du projet au marché

- 2.0. Evaluation de la dimension du projet
 - 2.1. son aspect technique
 - 2.2. son évaluation des coûts

- 3.0. Analyse et appréciation des risques

- 4.0. Analyse et appréciation des garanties

- 5.0 Directives pour le montage du projet
 - 5.1. volet technique
 - 5.2. volet économique-financier
 - 5.3. programme et protocole de réalisation

- 6.0 Présentation technico-financière du dossier
 - 6.1. modifications éventuelles
 - 6.2. ordonnancement définitif
 - 6.3. présentation pour accord de financement

7.0. Dossier juridique

7.1. accords du CCI et consorts

7.2. contrat notarié

7.3. garanties

7.4. conditions particulières

8.0. Dossier financier

8.1. montant - taux - durée - différé du financement CCI

8.2. montant - taux - durée - différé du financement consort

8.3. apports personnels - relevés de compte CCI

8.4. import et échelonnement des remboursements

8.5. tableau des remboursements et impayés

8.6. rapports des contrôles de gestion

8.5. correspondances

9.0. Dossier réalisation

9.1. planigramme de la mise en place

9.2. tableau de l'avancement des travaux et réceptions

9.3. synoptique des imports et dates des débloccages

9.4. dates - ouverture du chantier

- réception provisoire

- réception définitive

- mise en route,

9.5. rapports des visites de chantier,

A - Il est évident que certaines lignes intéressent uniquement le Bureau d'Etudes (quelqu'il soit) ou les services du CCI en raison même de leur objet.

En tout état de cause, il doit y avoir prééminence des services du second nommé sur le premier de par la finalité des actions et des responsabilités.

De là l'importance qu'il y a à définir, très précisément, un texte délimitant le champ d'action de chaque partie.

B - Il est indispensable de mettre en place ou d'user de structures de contrôle "à priori" permettant un guidage de la réalisation du projet.

Ce contrôle n'intéresse que les "créations", les "extensions" ou "transferts" peuvent être introspectés par analyse de leurs comptes courants pour autant que ceux-ci soient domiciliés chez le CCI.

C - L'ouverture de tels comptes chez le principal prêteur constitue une sujétion normale du promoteur vis-à-vis du CCI qui devrait, à l'avenir, introduire cette clause dans tout contrat de financement.

A la date de la notification de la mise en place du crédit débute la phase "concrète" de la réalisation d'un projet.

Pour la conduite et le contrôle de celle-ci, plusieurs choix sont possibles :

- 1) l'OPEI, qui s'est inscrit pour des honoraires au poste "frais d'établissement" est requis par le CCI pour la surveillance et la réception des travaux et fournitures acceptés par le CCI dans le dossier final d'accord,
- 2) Un bureau privé de surveillance, de contrôle et d'expertise extérieur.
- 3) La cellule technique du CCI

La solution idéale serait le choix n° 1 parce que peu coûteuse mais encore faudrait-il que l'OPEI soit clairement responsabilisé quant à l'ordonnancement et l'exigibilité des déblocages.

Cette aliénation temporaire et partielle du contrôle du projet est acceptable en soi pour le CCI, Toutefois, cela n'est valable que si elle est régie par un protocole ou une convention qui définisse très précisément les astreintes et responsabilités de chacune des parties.

Un processus semblable pourrait être adopté avec le choix n° 2 encore qu'ici le coût en serait plus élevé. Par contre, les règles déontologiques qui régissent la plupart des Bureaux de Contrôle responsabilisent financièrement ceux-ci vis-à-vis de leurs commettants, ce qui n'est pas le cas pour l'OPEI.

Le choix n° 3 engage le CCI à développer son aptitude à maîtriser tous les aspects de la réalisation et de l'exploitation d'entreprises PME ou autres. Pour cette tâche, il dispose des personnels de cette cellule technique et de son expérience en la matière.

SUGGESTIONS POUR UNE PRESENTATION
DES DOSSIERS OPEI AUPRES DU C.C.I.

1. La présentation actuelle des dossiers de demande de financement semble être assez bien structurée. Néanmoins, elle manque de précision sur un certain nombre d'éléments d'appréciation ; éléments relativement importants pour influencer la décision des banquiers.

Outre qu'il y a très souvent confusion entre la notion d'EXTENSION - de TRANSFERT en voisinage - et de CREATION d'entreprise, on ne discerne que vaguement au départ les aspects techniques dont va relever l'entreprise mise en lumière.

Il est probable que cela provienne de l'usage répétitif d'un module pré-établi, donc passe-partout, ou de la nécessité d'une production de dossiers incompatible avec une étude sérieuse et adaptée ou, sans doute, des deux à la fois.

2. Un élément primordial, tel l'étude circonstanciée du marché, semble ne pas être considéré et défini en vertu de l'importance qu'il occupe dans le devenir d'une entreprise artisanale ou PME.

Dans la réalité et dans les faits c'est cet élément qui délimite la part possible du marché pour l'entreprise et qui conditionne donc la dimension de celle-ci.

3. Pour remédier à la zone de flou observée dans la présentation actuelle, il suffirait de la modifier légèrement en l'établissant comme suit :

I. OBJET de l'ETUDE dans ses GRANDES LIGNES

II. PRESENTATION du PROMOTEUR

III. HISTORIQUE de sa SITUATION TECHNIQUE ET FINANCIERE
JUSQU'ICI.

31 - Renseignements généraux

32 - Moyens existants

33 - Résultats

34 - Justification de la demande du promoteur

IV. PRESENTATION du PROJET

41 - Entreprise à créer - étendre - transférer en
voisinage

42 - Programme de réalisation du projet

43 - Avantages accordés à l'entreprise

44 - Adéquation au développement économique du milieu

V. ETUDE du PROJET

51 - Etude structurée du marché

52 - Analyse de la demande et prospective

53 - Estimation du seuil de rentabilité

- 54 - Description de la localisation, des accès, de la viabilité et du site retenus pour la réalisation (visite sur place + enquêtes)
- 55 - Description des plans de construction - devis estimatif - planning
- 56 - Inventaire et coût des servitudes (eau, électricité, téléphone, etc)
- 57 - Liste et coût des équipements
- 58 - Liste et coût des outillages
- 59 - Liste et coût des matériels spéciaux

VI. ETUDE de l'EXPLOITATION

- 61 - N' d'ouvriers et employés au départ - qualifications coûts des salaires
- 62 - N' de postes de travail utilisables et d'entreposage
- 63 - Seuil de rentabilité
- 64 - Estimation du coût horaire de production
- 65 - " du besoin en pièces de rechange
- 66 - " des consommations (eau - électricité - téléphone - matières consommables)
- 67 - Besoins en matériel roulant
- 68 - " " d'administration
- 69 - " " de sécurité.

VII. ADAPTATION FINANCIERE

- 71 - Evaluation du coût du projet
- 72 - Estimation et tableau du compte d'exploitation prévisionnel.

- 73 - Estimation et tableau des bilans prévisionnels
- 74 - " réaliste du fonds de roulement
- 75 - Plan de trésorerie prévisionnel
- 76 - Modes de financement du projet
- 77 - Programmation des débloques
- 78 - Programme, planification et coûts des interventions OPEI

VIII. ANNEXES

Plans des constructions, implantations matériels

Listes des matériels

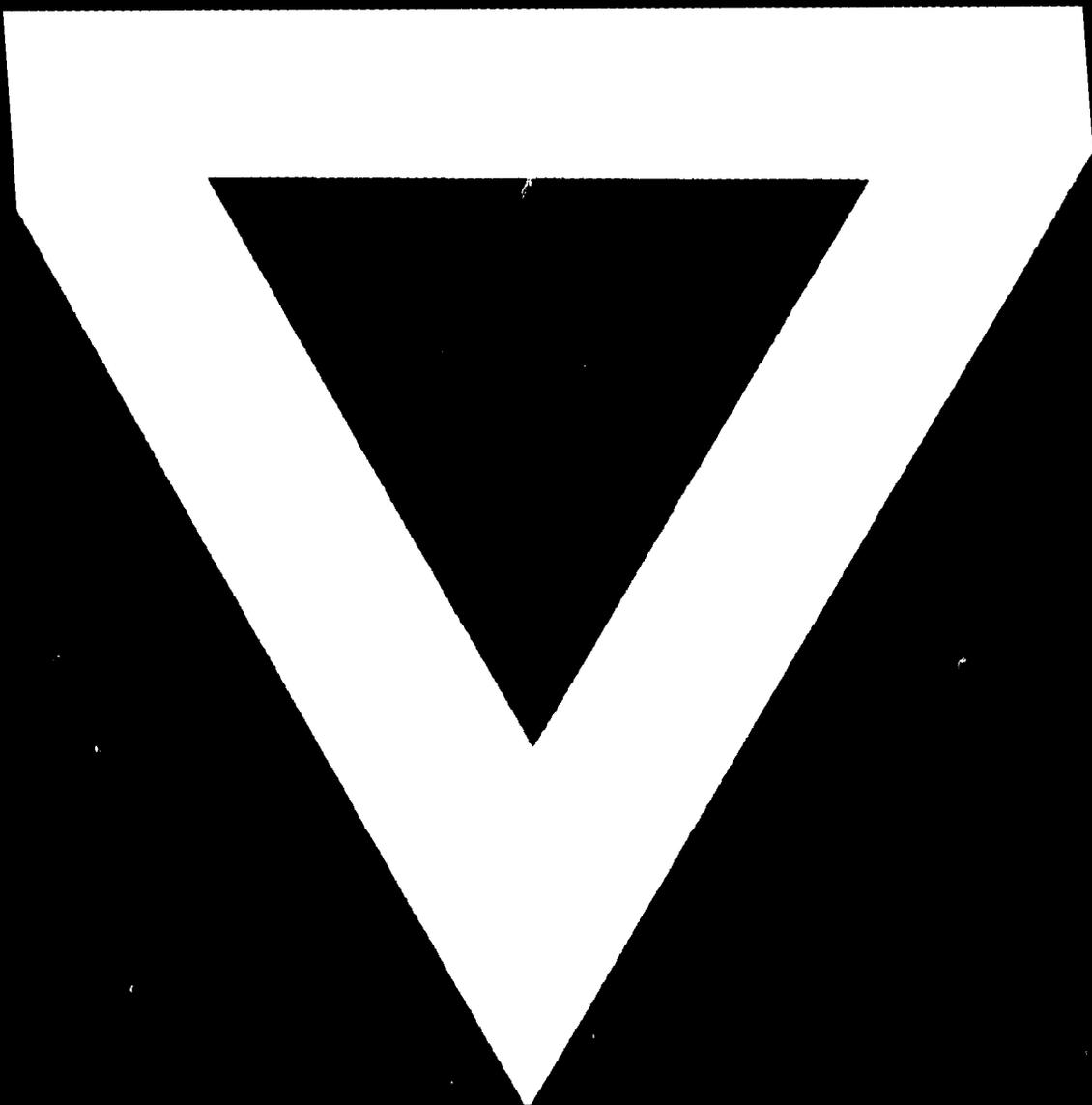
Rapports de visites et d'enquêtes datés et signés

Documents techniques.

Cette présentation n'est pas exhaustive car il y manque une partie constituée par l'évaluation critique de la rentabilité économique ainsi que l'appréciation de l'Office en ce qui concerne le risque.

En l'absence de ces deux paramètres, il appartient aux banquiers d'en déterminer l'importance.

Abidjan, Avril 1982



.08.30

AD 94 1/2
