



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

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



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

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

FAIR USE POLICY

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

CONTACT

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

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

Distr. RESTREINTE

17077

DP/ID/SER.B/632
26 septembre 1988
Original : FRANCAIS

**RENFORCEMENT DU CREDIT DE LA COTE D'IVOIRE POUR LE SUIVI
ET LA RESTRUCTURATION DES ENTREPRISES**

DP/IVC/87/018

COTE D'IVOIRE

Rapport final*

**Etabli pour le Gouvernement de Côte d'Ivoire
par l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel,
organisation chargée de l'exécution pour le compte du
Programme des Nations Unies pour le développement**

**D'après les travaux de M. Marcel Pandelé
expert en gestion industrielle**

**Fonctionnaire chargé de l'appui : M. Ivan de Pierpont
Service de la gestion et de la modernisation industrielle**

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

Vienne

* Ce document n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

TABLE DES MATIERES

- I.	PREAMBULE.	P. 1
-II.	LES BESOINS D'ASSISTANCE.	P. 2
-III.	LES OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT - LES ACTIONS A ENTREPRENDRE - LES RESULTATS.	P. 2
-III.1	LES OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT.	P. 2
-III.2	LES OBJECTIFS IMMEDIATS.	P. 2
-III.3	LES ACTIONS A ENTREPRENDRE.	P. 2
-III.4	LES RESULTATS.	P. 3
-IV.	RESULTATS OBTENUS APRES 9 MOIS D'ACTIVITE DU PROJET.	P. 3
-IV.1	ORGANISATION DU SUIVI DES ENTREPRISES.	P. 3
-IV.2	PHYSIONOMIE DU PORTEFEUILLE AU 30/03/1988.	P. 3
-IV.3	RESULTATS FINANCIERS AU C.C.I.	P. 4
-IV.4	RESULTATS FINANCIERS A LA BIDI.	P. 4
-IV.5	PROMOTION D'UNE STRUCTURE PRIVEE POUR L'ASSISTANCE A LA GESTION ET LE SUIVI COMPTABLE DES ENTREPRISES.	P. 4
-IV.6	ACTIONS EN FAVEUR DES ENTREPRISES EN POSITION DELICATE.	P. 5
-IV.7	ACTIONS EN FAVEUR DES ENTREPRISES ARRETEES OU QUI N'ONT PU POUR DES RAISONS DIVERSES DENERGER L'EXPLOITATION.	P. 5
-V.	LES ECARTS CONSTATES DANS LES RESULTATS.	
-VI	RESULTATS OBTENUS PENDANT LES TROIS DERNIERS MOIS DU PROJET.	P. 5
-VI.1	AU NIVEAU DU SUIVI.	
-VI.2	AU NIVEAU DE L'INFORMATISATION DU DEPARTEMENT SUIVI DES ENTREPRISES.	P. 6
-VI.3	AU NIVEAU DE LA FORMATION DU PERSONNEL.	P. 7
-VI.4	AU NIVEAU DES BESOINS EXPRIMES PAR LA DIRECTION DE L'EXPLOITATION.	P. 8
-VI.4.1	CREDITS AMORTISSABLES.	P. 8
-VI.4.2	ENGAGEMENTS SOUS FORME D'ACCEPTATION D'AVAL, DE CAUTION.	P. 9
-VI.4.3	DECOUVERT ET FACILITES DE CAISSE.	P. 9
-VI.4.4	ENCOURS MOYEN DES CREDITS.	P. 9
-VI.4.5	GESTION DES DOSSIERS.	P. 9
-VI.4.6	ENCOURS SAIN.	P. 10
-VI.4.7	ENCOURS SINISTRE.	P. 10
-VI.4.8	ANALYSE FINANCIERE ET TRAVAUX DIVERS.	P. 10
-VI.4.9	TRAVAUX COMPLEMENTAIRES.	P. 11
-VI.5	AU NIVEAU DES DOSSIERS SPECIAUX.	P. 11
-VII.	SITUATION FINANCIERE DU PROJET.	P. 11
-VII.1	APPORTS DU FNUD.	P. 11
-VII.2	APPORTS DU GOUVERNEMENT.	P. 12
-VII.3	SITUATION DES MATERIELS DU PROJET.	P. 12
-VIII.	DIFFICULTES RENCONTREES.	P. 13
-IX.	FUSION CCI/BIDI.	P. 13
-X.	LE PORTEFEUILLE DE LA NOUVELLE BANQUE.	P. 14
-XI.	CONCLUSION.	P. 15

I - PREAMBULE

La mission d'évaluation du projet IVO/83/005 qui s'est déroulée du 17/04/1987 au 13/05/1987 avait constaté que dans le cadre de ce projet l'assistance fournie au CCI CREDIT DE LA COTE D'IVOIRE, pour le suivi et la restructuration des entreprises en difficulté s'était révélée efficace.

La mission d'évaluation recommandait que ce volet de l'assistance soit poursuivi.

Cette mission d'évaluation a été suivie par la révision tripartite du 15 Mai 1987.

Les participants de cette réunion ont approuvé l'analyse faite par les évaluateurs en ce qui concerne les divers aspects des projets d'assistance au développement industriel.

Ils ont notamment admis qu'en dehors du schéma directeur d'industrialisation - SDI - la phase du projet avait mis l'accent sur le suivi et la restructuration des entreprises plutôt que sur la création d'entreprises, compte tenu de la situation économique ivoirienne prévalant à partir des années 1982 et des programmes d'austement structurel.

Les participants prenaient acte des précisions susmentionnées, et en particulier que la fusion du CCI et de la BIDI était pratiquement chose faite. A l'instar de la BNDA, la nouvelle structure devait être une structure efficace au service du secteur industriel.

II- LES BESOINS D'ASSISTANCE

Pour les actions d'assistance retenues au titre de la Revue Tripartite, les participants sont d'accord avec les recommandations faites par la mission d'évaluation et notamment en pages 41 et 42 (paragraphe II.A, II.B et II.C) de son rapport, en l'occurrence :

- . continuer les activités de restructuration des entreprises, dans le cadre d'un nouveau projet (démarriage Juillet 1987) pendant un an "initialement".
- . le projet IVL/87/018 dont il est ici question naît de cette Revue Tripartite et entre en activité le 01/07/1987.

III. -LES OBJECTIFS-LES ACTIONS A ENTREPRENDRE-LES RESULTATS.

III.1 - OBJECTIF DE DEVELOPPEMENT

Le projet contribue à renforcer le CCI dans les actions qui touchent plus particulièrement le suivi, la restructuration et la réhabilitation des entreprises.

III.2 - OBJECTIFS IMMEDIATS

1) Reprendre la structure récemment mise en place pour le suivi des entreprises en difficultés : lui donner une dimension compatible avec la tâche à accomplir dans le cadre du suivi de la restructuration et la réhabilitation des entreprises :

2) Promouvoir une structure privée d'aide à la gestion courante des entreprises ayant bénéficié du financement du CCI.

III.3 - LES ACTIONS A ENTREPRENDRE

1) Actions destinées à faire évoluer le portefeuille du CCI des entreprises PME/PMI en un nombre significatif vers un assainissement durable :

2) Actions concernant les entreprises réputées en situation délicate à la limite de la cessation d'activité à court terme :

3) Actions concernant les entreprises totalement arrêtées ou à l'arrêt, pour des raisons diverses, ou démarrer l'exploitation.

III.4 - RESULTATS ATTENDUS

1) Porter le portefeuille PMI/PME à 200 entreprises régulièrement suivies :

2) Enrayer le processus de disparition pour une dizaine d'entre-elles.

IV - RESULTATS OBTENUS APRES NEUF MOIS D'ACTIVITE DU PROJET.

IV.1 ORGANISATION DU SUIVI DES ENTREPRISES.

IV.1.1) 270 entreprises ont été identifiées et elles ont été réparties entre huit homologues qui ont la charge de les suivre.

- Les plannings individuels des actions et visites ont été mis au point avec la Direction de l'Exploitation qui a tous les éléments en mains pour poursuivre, affiner le suivi.

- Le projet a mis à la disposition de la Direction de l'Exploitation des documents informatisés permettant de suivre "l'assainissement" du portefeuille,

le volume des encaissements et l'évolution des arriérés qui sont de bons indicateurs pour juger du comportement des agents et de l'évolution des entreprises.

IV.2 - PHYSIONOMIE DU PORTEFEUILLE AU 30/03/1988

A fin 1987, les résultats du dispositif mis en place, sur l'instruction de l'Administrateur à la Direction de l'Exploitation, et auquel le projet apporte sa contribution est la suivante :

- . 270 entreprises repertoriées
- . 20 entreprises ont remboursé leurs emprunts
- . 41 ont été abandonnées pour des raisons diverses par le suivi, au profit de la Direction Juridique
- . 209 entreprises constituant le portefeuille FMI/FME suivi par les homologues.

IV.3 -RESULTATS FINANCIERS AU C.C.I.

Sur le plan financier les actions conjuguées des homologues et du projet ont abouti à :

- réaliser un encaissement sur arriérés
d'un montant global de : 735.384.000 cfa 1.943.000 US \$
sur des arriérés s'élevant à 2.295 MILLIONS CFA
soit un taux de recouvrement de 33 % sur des
prêts réputés compromis.
- faire enregistrer un volume de régularisations
pour un montant de : 771.200.000 cfa 2.029.000 US \$
sur des comptes d'entreprises anormalement
débiteurs qui de plus engendraient des inté-
rets de retard injustifiés.
- . consolider les prêts compromis
pour un montant de : 875.589.000 cfa 2.304.000 US \$
en accord avec les promoteurs pour
réaménager les échéanciers. Ces engagements
sont considérés dans la majorité des cas

comme sécurisés car ils sont assurés d'un suivi plus rigoureux.

(comptes courants ouverts au CUI, garanties supplémentaires, fourniture de documents et d'informations permanentes, prise en charge des dossiers par un homologue chargé d'assurer un suivi personnalisé).

-A noter que les règlements intervenants après normalisation des dossiers et consolidation des prêts, ne sont pas pris en considération dans les données ci-dessus.

IV.4 - RESULTATS FINANCIERS A LA BIDI.

-En ce qui concerne les actions menées à la BIDI depuis Novembre 1987 à ce jour les résultats chiffrés sont les suivants.

-Nombre d'entreprises traitées: 10

-Montant des arriérés constatés: 302.530.000 CFA = 795.000 US \$

-Montant des encaissements sur arriérés: 43.425.000 CFA = 115.000 US \$

-Montant des prêts consolidés: 197.579.000 CFA = 505.000 US \$

-Montant des encaissements après réaménagement: 19.414.000 CFA = 51.000 US \$

IV.4 - PROMOTION D'UNE STRUCTURE PRIVEE POUR L'ASSISTANCE A LA GESTION ET LE SUIVI COMPTABLE AUX ENTREPRISES

La pratique et la qualité des services que l'on peut trouver dans ce domaine en Côte d'Ivoire, le nombre de cabinets susceptibles de fournir des prestations convenables à un tarif acceptable, plus la réorganisation de la profession, ont conduit à laisser aux cabinets privés ce type d'assistance rémunérée, plutôt qu'à une structure supplémentaire à créer.

IV.6 - LES ACTIONS EN FAVEUR DES ENTREPRISES EN SITUATION DELICATE

On peut estimer qu'un bon nombre d'interventions de suivi s'adresse à ce type d'entreprise. La difficulté réside dans l'appréciation de la position de l'entreprise dans l'échelle des difficultés.

Pratiquement beaucoup d'entreprises PMI/PME sont dans la situation de cessation de paiement dans un contexte que l'on pourrait traiter de normal. Dans celui qui nous intéresse, la réalité est toute autre, pour de multiples raisons.

Malgré la fragilité chronique des PME/PMI, celles-ci maintiennent un niveau d'activité modulé en fonction des moyens financiers du moment.

Beaucoup d'entre elles doivent leurs difficultés au fait que "l'encours" facturation à l'EIAT, aux collectivités locales, aux monopoles est disproportionné avec le volume global de leur activité. Elles atteignent rapidement le "seuil" du blocage.

IV.7 - LES ACTIONS EN FAVEUR DES ENTREPRISES ARRETEES OU QUI N'ONT PU, POUR DES RAISONS DIVERSES, DEMARRER L'EXPLOITATION

Beaucoup d'efforts ont été faits pour tenter de relancer ce type d'entreprise sans pour autant aboutir.

- La mise en place du programme informatique "COMIFAR" n'a pas été mis en place. Le CCI n'a pas encore fait le choix en matière de rééquipement informatique. Le matériels en place ne permet pas l'exploitation de ce programme.

V - LES ECARTS CONSTATES DANS LES RESULTATS

Ils se situent au niveau :

- des entreprises arrêtées à réhabiliter
- de la formation des homologues
- de la mise en place du programme "COMIFAR".

VI. -RESULTATS OBTENUS PENDANT LA PERIODE DES TROIS MOIS SUIVANT LA REVUE TRIPARTITE:

VI.1 -AU NIVEAU DU SUIVI:

Il a été convenu au cours de la revue tripartite du projet que l'expert resterait à la disposition du CCI et de la BIDI jusqu'au 30/06/1988.

Pendant cette période la totalité des actions de suivi dans les entreprises ont été prises en charge par les homologues ivoiriens et les résultats obtenus restent dans la lignée de ceux enregistrés précédemment.

Le suivi en général des entreprises se fait plus systématiquement et les informations destinées à nourrir les dossiers pour une meilleure connaissance de l'entreprise au niveau de son activité et des perspectives, deviennent plus précises.

Les visites obligatoires planifiées, en entreprise et les actions sur le terrain réalisées au cours de celles-ci améliorent le rendement des rentrées sur les arriérés et contribuent à sécuriser les prêts réaménagés.

Il faut noter que les méthodes de suivi adoptées pour les entreprises ont été étendues aux prêts immobiliers, aux prêts personnels, et aux découverts.

L'expert a travaillé sur des dossiers particulièrement délicats de la BIDI ou les problèmes juridiques, l'identification des garanties mal précisées au départ, l'identification d'opérations pour justifier des soldes débiteurs avant d'entreprendre des négociations pour leur recouvrement (prêts considérés comme sinistrés).

VI.2 -AU NIVEAU DE L'INFORMATISATION DU DEPARTEMENT SUIVI DES ENGAGEMENTS:

La mise en place du programme Confar n'ayant pu être faite, les moyens informatiques de la banque ne le permettant pas, nous avons obtenus l'autorisation d'utiliser le montant prévu initialement au budget (soit 8.000 \$ plus les reliquats générés par les économies réalisées sur les frais de fonctionnement du projet, pour l'acquisition d'un micro ordinateur.

Il était prévu après autorisation de mettre en service :

1 Micro-ordinateur IBM . PC/XT 286 20286 640 K Mémoire RAM Extension 8,6 Mo Ecran monochrome	1.302.000 CFA
1 Lecteur de disquettes 3,1/2 " 1 Mo	
1 Disque dur de 20 Mo DOS IBM 3.2 FR.	

1 Imprimante 4208. 10 Aiguilles 200/CP S	368.000 CFA

1 onduleur 600 VA	651.000 CFA

Total Matériel:	2.321.000 CFA
=====	
1 Logiciel WORDSTAR.2000	324.000 CFA
1 Logiciel MULTIPLAN 180.000 CFA	(gratuit)
1 Logiciel LOTUS 1.2.3	246.000 CFA

Total Logiciels:	570.000 CFA
=====	
FORMATION	1.000.000 CFA
=====	
TOTAL GENERAL:	3.891.000 CFA
=====	

Après avoir obtenu l'autorisation d'achat et réexaminé les possibilités du fournisseur et les besoins exprimés par la Direction de l'Exploitation, l'expert a réalisé la mise en place d'un matériel de plus grande capacité tout en réalisant dans le

cadre du montant de l'autorisation, à savoir :

1 Micro-ordinateur IBM 3081 (1)		1.813.500 CFA
512 K Mémoire RAM		
Extension 19.5 Mo		
Ecran monochrome		
1 Lecteur de disquettes 5,1/4" 1,2 Mo		
1 Disque dur de 20 Mo		
1 Système de verrouillage assurant la protection du système.		
1 Adaptateur série parallèle pour réaliser un ensemble fonctionnant en réseau.		
1 Clavier.		
1 Adaptateur écran.		
DS IBM 3.2 FR.		

1 Imprimante 4208.+ cable parallèle		
10 Aiguilles 200/CF S		368.000 CFA

L'onduleur 600 VA a été supprimé l'expert ayant obtenu l'accord de la Direction du CCI pour la prise en charge des travaux d'aménage d'une ligne de courant stabilisé en provenance de l'installation de l'IBM 32 ce qui a permis une économie de 651.000 CFA.		

Total Matériel:		2.181.000 CFA
=====		
1 Logiciel WORDSTAR.2000		324.000 CFA
1 Logiciel MULTIPLAN	180.000 CFA	(gratuit)
1 Logiciel LOTUS 1.2.3		246.000 CFA

Total Logiciels:		570.000 CFA
=====		
FORMATION		672.000 CFA
=====		
TOTAL GENERAL:		3.423.000 CFA
=====		

L'économie sur l'autorisation préalable pour un matériel de plus grande capacité avec une convention de formation plus avantageuse que celle prévue au départ est de : 467.500 CFA

VI.3 - AU NIVEAU DE LA FORMATION DU PERSONNEL

L'expert a formé une opératrice sur micro-ordinateur capable de saisir les données et d'utiliser le WORDSTAR et le MULTIPLAN

Il a passé une convention pour la Formation des cadres désignés par la Direction Générale de la Banque avec Computer International.

Le personnel bénéficiant de cette convention est le suivant:

Melle	ODETTE EDOUARD	Opératrice
Mme	AKA	Département Juridique
Mr	ATTE FOUJOUR	DRT de l'EXPLOITATION
Mr	ODI DIANGBA	Département de l'Exploit
Mr	ERPA	Département de l'Exploit
Mr	KADRY	DRT du Contentieux
Mr	KOUASSY BLE	Attaché à la DRT GÉNÉRALE

Le responsable de **COMPUTER INTERNATIONAL** a arrêté la périodicité, les horaires et le contenu de la formation prévue dans la convention avec le Directeur des Engagements.

-INITIATION A L'EMPLOI DU MICRO-ORDINATEUR.

-UTILISATION DES LOGICIELS **NONSTAR 2000**
MULTIPLAN
LOTUS 1.2.3

Le règlement de ces prestations sera effectué après que l'Administration Provisoire jugera qu'elle a été correctement effectuée et que la facture sera transmise au service Comptabilité du PNUD par le JFO Mr SCHULTES.

L'acquisition d'un logiciel supplémentaire a été faite sur le budget de contre-partie du Gouvernement, mais n'a pas encore été implanté sur l'appareil.

VI.4 - AU NIVEAU DES BESOINS EXPRIMES PAR LA DIRECTION DE L'EXPLOITATION

ETAT DES BESOINS EXPRIMES

La Direction de la nouvelle Ivoirienne de Banque pour le Développement (IBD) a demandé à l'expert de mettre au point ou de vérifier les programmes sur ordinateurs correspondant aux sections ci-dessous (VI.4.1. à VI.4.9). Ces programmes permettront de suivre toutes les entreprises ayant bénéficié de crédits du CCI, de la BDI et de la nouvelle banque. La liste des programmes réalisés devra être utile à la Direction de l'Exploitation mais aussi aux experts et consultants du futur projet d'assistance.

VI.4.1) CREDITS AMORTISSABLES:

-CREDITS ACCORDES
-CREDITS CONFIRMES
-CREDITS CONFIRMES PART UTILISEE
-CREDITS CONFIRMES PART NON UTILISEE

COMMENTAIRES:

Ces programmes existent déjà sur l'installation (IBM 34) Ils seront accessibles dès la mise en place de l'IBD. Ils réalisés avec liaison avec le poste maître IBM 31 3. (acquis par le projet).

VI.4.2) ENGAGEMENTS SOUS FORME D'ACCEPTATION, D'AVAL, DE CAUTION

- DATE D'ACCORD MONTANT AUTORISE, AUTORITE AYANT DONNE L'ACCORD, GESTIONNAIRE DU COMPTE.
- DATE D'EXPIRATION

COMMENTAIRES: Les mêmes que pour VI.4.1.
=====

VI.4.3) DECOUVERT ET FACILITES DE CAISSE.

- LISTING DES AUTORISATIONS NORMALES+IDENTIFICATION DE L'AUTORITE AYANT DONNE L'ACCORD.
- LE NOM DU GESTIONNAIRE DU COMPTE.
- LISTING DES AUTORISATIONS ECHUES.
- LISTING DES DEPASSEMENTS AUTORISATION NORMALES.
- LISTING DES COMPTES DEBITEURS SANS AUTORISATION.
- IDENTITE DE LA PERSONNE AYANT AUTORISE LE FORCAGE.

Cette demande ne peut être satisfaite que par programme spécifique à mettre en place au niveau de l'IBM 36.
=====

VI.4.4) ENCOURS MOYEN DES CREDITS.

- TAUX MOYEN DES CREDITS.
- TAUX DE RENDEMENT PAR NATURE DE CREDIT.

Ces éléments sont nécessaires pour apprécier la marge résultante sur les crédits réalisés.

Ne peut être réalisé qu' à partir d'un programme spécifique à mettre en place sur l'IBM 36. Le problème se posera pour la prise en compte rétroactive des données des anciens prêts pour obtenir une situation fiable.

Il conviendra de parfaitement préciser les éléments à prendre en compte pour obtenir ces informations.
=====

VI.4.5) GESTION DES DOSSIERS.

- PORTEFEUILLE PAR LISTE ALPHABETIQUE.
- PORTEFEUILLE PAR LISTE NUMERIQUE.
- PORTEFEUILLE PAR GESTIONNAIRE.
- ACCES AU PRET PAR LE N° DE DOSSIER-LE NOM-LA RAISON SOCIALE.
- INFORMATIONS A OBTENIR:

-Caractéristiques de l'investissement.

.....

-Le N° de compte, le nom, la raison sociale, l'adresse, le code risque, l'objet du crédit, le lieu d'installation, le nombre d'emplois, le cout de l'investissement, les fonds propres, le montant du crédit, les garanties.

-Les caractéristiques du prêt.

.....

-Le montant du crédit, sa durée, le taux pratiqué et le % de TPS, la date de première échéance la date de dernière échéance le montant de l'échéance, la périodicité.

-Le recouvrement du prêt.

.....

-Echéancier des règlements, décompte des intérêts conventionnels, décompte des intérêts de retard, évolution des impayés.

5.4.6) ENCOURS SAIN.

-GLOBAL.

-PAR GESTIONNAIRE.

-Le nom du client, le N° de compte, le code risque, le montant capital emprunté, le montant du capital remboursé, le montant des intérêts conventionnels, le montant des intérêts de retard, le montant des remboursements, le solde, le capital restant du.

5.4.7) ENCOURS SINISTRE.

-Le nom du client, le N° de compte, le code risque, le montant capital emprunté, le montant du capital remboursé, le montant des intérêts conventionnels, le montant des intérêts de retard, le montant des remboursements, le solde, le capital restant du, le montant exigible.

Ces programmes (pour le 5.4.5 et 5.4.7) ont été réalisés par l'expert et implantés sur le micro-ordinateur.

Ils s'intitulent DOSSIER 1
DOSSIER.2
DOSSIER.3

.....1 DISQUETTE.

Les données sont en cours de saisie par l'opératrice.

VI.4.8) ANALYSE FINANCIERE ET TRAVAUX DIVERS

- A-TABLEAU D'AMORTISSEMENT (avec intérêts différés en totalité ou partiellement).
- B-ETAT DE GESTION D'UN COMPTE (bordereau des engagements).
- C-ETAT D'ANALYSE DU BILAN ET DU COMPTE DE PRODUCTION ET DE RESULTAT.
- D-COMPTES D'EXPLOITATION ET DE TRESORERIE PREVISIONNELLE POUR ETUDE DES PROJETS.

A Programme réalisé par l'expert.
B Programme non réalisé.
C Programme réalisé par l'expert.
D Programme non réalisé.

.....1 DISQUETTE.
=====

VI.4.9) TRAVAUX COMPLEMENTAIRES REALISES EN COURS DE PROJET.

-DOSSIER D'ANALYSE DIAGNOSTIQUE
DES ENTREPRISES.1 DISQUETTE.
-COMPTES DES CLIENTS ENTREPRISES SUIVIES.
(200 Entreprises)8 DISQUETTES
TOTAL11 DISQUETTES
-TRAVAUX IMPLANTES SUR DISQUE DUR.

-GESTION AUTOMATISEE DES BOULANGERIES
INDUSTRIELLES.

-Suivi des livraisons,des retours.,
-Suivi des paiements et cumul des
arriérés.
-Suivi de la panification.
-Compte caisse avec détection du solde
crédeur.
-Compte Banque solde permanent.
-Compte d'exploitation simplifié.

-BUDGET GENERAL DE LA BANQUE ET DES
AGENCES.

-Travail démarré mais non terminé.

VI.5. AU NIVEAU DES DOSSIERS SPECIAUX.

L'expert a réalisé à la demande de l'Administrateur Provisoire 3
Dossiers destinés à faire le point d'opérations ayant trait à des
financement d'entreprises qui ont été faites en marge des
règles établies et de la déontologie.

Ces "ETUDES" font ressortir le mécanisme des irrégularités
constatées, chiffrent le montant de celles-ci définissent les
responsabilités et regroupent les pièces et documents afférents.

VII. SITUATION FINANCIERE DU PROJET:

VII.1- APPORTS DU PNUD

Cette situation ne traite que des lignes budgétaires sur lesquelles le CIP peut avoir une action. Elle ne prend pas en compte les lignes budgétaires 10 et 16.

	BUDGET	AUTORISE	UTILISE
-Ligne 15	15.000 \$	7.500 \$	1.853 \$
-Ligne 51	5.000 \$	2.500 \$	3.837 \$
-Ligne 51	10.000 \$	1.250 \$	1.034 \$
-Ligne 40	8.000 \$	12.000 \$	9.584 \$+2.100
-Ligne 52	2.000 \$	0 \$	0 \$
TOTAUX	40.000 \$	23.250 \$	18.408 \$

VII.2- APPORTS DU GOUVERNEMENT

	BUDGET	AUTORISE	UTILISE
PERSONNEL	1.310.028 CFA		1.239.305 CFA
FOURN BUREAU	220.000 CFA		107.123 CFA
FOURN TECHNI	250.000 CFA		294.000 CFA
HABILLEMENT	35.000 CFA		24.500 CFA
ENTRET LOCAUX	152.400 CFA		0
ENTRET VEHIC	470.000 CFA		0
CARBURANT	900.000 CFA		460.000 CFA
DIVERS	1.480.000 CFA		207.000 CFA
TOTAUX	4.817.428 CFA		2.331.925 CFA

Les montants non utilisés sur les apports du Gouvernement au projet sont restés à la disposition du projet ONUDI/SDI (Schéma Directeur d'Industrialisation) la gestion étant commune aux deux projets.

VII.3 SITUATION DES MATERIELS DU PROJET

VII.3.1) VEHICULE AUTOMOBILE:

-1 VEHICULE BREAK 504 PEUGEOT:

Remis à la disposition du projet ONUDI/SDI

VII.3.2) MOBILIERS DE BUREAU

-1 BUREAU MINISTRE.
-1 FAUTEUIL.
-2 TABLES.
-1 MEUBLE DE BANGUINI.

Matériel laissé à la disposition du CCI. en prévision de l'équipement du projet futur.

VII.3.3) MATERIEL DE BUREAU ET INFORMATIQUE

- 1 MACHINE A ECRIRE GRAND CHARIOT OLIVETTI.
- 1 MACHINE A PHOTOCOPIER (hors d'usage).
- 1 MICRO-ORDINATEUR IBM AT3
- 1 IMPRIMANTE 4208

Materiel laissé à la disposition du CCI en prévision de l'équipement du projet futur.

VIII - LES DIFFICULTES RENCONTREES

La fusion CCI/BIDI, n'a eu lieu que vers la fin du projet.

Les conséquences de cette situation ont influencé les résultats du projet et ont eu une répercussion sur certaines entreprises.

- Arrêt des opérations de crédit.
- Pas de financement de nouveaux projets
- Pas de financement de projet d'extension ou de diversification des entreprises existantes
- Pas de financement de renouvellement d'outils de production
- Pas de possibilités d'accompagnement des entreprises dans leur activité :
 - . découvert
 - . cautions
 - . factoring
 - . escompte.

La principale répercussion sur le projet fut de limiter ses actions aux entreprises ayant encore suffisamment de capacité financière ou capables de récupérer rapidement des manques à gagner.

D'autre part l'expert n'était naturellement pas habitué à négocier les moratoires qui pourraient intervenir et notamment les moratoires fiscaux, et avait donc peu d'influence sur la relance de certaines entreprises. Le personnel CCI/BIDI maintenu en place en attendant la fusion est relativement démotivé, sachant que celle-ci apportera une "compression" importante. Le fait de ne pas avoir de certitude sur les homologues de demain fait barrage à toute action spécifique de formation de la part du projet (excepté la formation sur ordinateur, voir VI.3).

IX.- LA FUSION CCI/BIDI

La COTE D'IVOIRE était dotée de 2 banques de développement dont la mission consistait à financer l'Industrie en général, mais également les PMI/PME.

L'Industrie de dimension importante était en partie réservée à la BIDI (BANQUE IVOIRIENNE DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL) et les PMI/PME étaient confiées au CCI (CREDIT DE LA COTE D'IVOIRE).

Les pertes enregistrées par ces deux Etablissements et la dégradation de leurs portefeuilles ont amené le Gouvernement à prendre des dispositions pour la restructuration des deux Banques.

Dans un premier temps la Direction de ces deux Banques a été confiée à un Administrateur provisoire qui a pris des mesures de sauvegarde pour stopper la dégradation de la situation.

Le projet IVC/87/018 a participé activement à cette opération. Cependant l'action du PNUD/ONUDI ne pouvait se poursuivre qu'à la condition que les deux banques fusionnent.

Le Gouvernement, au cours d'un Conseil des Ministres, a donné son accord pour que la fusion CCI/BIDI devienne effective et l'Administration provisoire - dans le cadre des Conseils d'Administration des deux Etablissements a obtenu l'accord des différents partenaires pour réaliser cet objectif.

La fusion CCI/BIDI donne donc naissance à une nouvelle Banque:

**L'IVOIRIENNE DE BANQUE POUR LE DEVELOPPEMENT.
(I.B.D)**

Cette Société Anonyme au Capital de 4,2 Milliards de CFA

- 1,2 Milliard pour la BIDI
- 3 milliards pour le CCI

se répartit ainsi: 30 % Participation de l'ETAT,
40 % Participation de la Banque Centrale,
30 % Participation de 15 Banques étrangères et locales.
Participation de 20 Sociétés et privés ivoiriens.

X.-LE PORTEFEUILLE DE LA NOUVELLE BANQUE

Il est intéressant de noter que l'évaluation faite le 30/09/1987 faisait ressortir que:

- Le portefeuille considéré comme Sain était estimé à 33 Milliards CFA.
- Le portefeuille Sinistré pris en charge par l'ETAT, mais restant de la compétence de la nouvelle Banque pour le recouvrement était estimé à 55 Milliards CFA.

Toutes les sommes récupérées sur les 55 Milliards réputés Sinistrés resteront à l'IBD pour le renforcement de sa trésorerie. Elles devraient lui permettre:

- de pourvoir au fonctionnement du nouvel Etablissement.
- de financer des réhabilitations.

- de financer des rééquipements.
- d'approvisionner un fonds de promotion à hauteur de 500 Millions CFA.
- de créer un fonds de participation dans les entreprises nouvellement financées, mais surtout réhabilitées

Le nouveau projet qui fait suite à la "phase expérimentale" décrite ci-dessus, devrait à la fois aider à la récupération des sommes sinistrées et à préparer les réhabilitations que cette récupération permettra de financer.

XI.- CONCLUSION

Le projet a atteint dans ses lignes principales les objectifs qui ont été fixés. Sa contribution au redressement du portefeuille de prêts industriels peut être qualifiée d'importante en termes absolus (plus de \$ 7,5 millions de recouvrement ou de réaménagement de dettes) et en termes relatifs (par rapport aux coûts du projet de \$ 170.000). De plus il a effectué:

- une mission d'évaluation au CIGE;
- une préparation de documents de projet pour le CIGE pour la gestion de la qualité, la gestion de la maintenance industrielle et la gestion de production;
- une mission d'assistance au Professeur WILSON en mission au PNUD, pour l'informer des mécanismes ayant présidé à la privatisation des Sociétés d'Etat et aux résultats obtenus;
- une mission d'assistance de M. DIAWARRA, malheureusement trop réduite, dans son enquête sur la réhabilitation des Sociétés multinationales.
- la préparation d'un nouveau projet d'assistance à l'Ivoirienne de Banque pour le Développement qui viendra poursuivre les actions entreprises et qui apportera de nouvelles améliorations.

Dans les conditions décrites ci-dessus (notamment au chapitre X) il est évident que les actions prévues dans le document de projet pour la poursuite de l'assistance à l'IBD, à savoir:

- assistance à l'évaluation des risques pour le financement des nouveaux projets;
- analyses diagnostics des entreprises industrielles à réhabiliter; préparation des dossiers;
- formation interne du personnel et bourse de stage pour la formation d'un cadre supérieur dans le système bancaire américain;
- la mise en place de matériels informatiques complémentaires pour réaliser un réseau de gestion complètement informatisé pour le suivi des entreprises.

doivent permettre:

- d'améliorer la qualité du portefeuille par des actions directes sur les entreprises en difficulté;
- de réinjecter les fonds recouverts dans de nouvelles opérations de financement mieux étudiées, plus sélectives en harmonie avec les recommandations du Schéma Directeur d'Industrialisation (projet ONUDI) mais également de financer des projets de création d'activités artisanales (projet BIT);
- d'amener le personnel d'encadrement à une qualification professionnelle incontestable, indispensable pour assurer la pérennité du redressement.