



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

19305

REPUBLIQUE DU NIGER



SOCIETE NIGERIENNE DE CONFISERIE

BP 497 ZINDER

PROJET N° NER/85/007, CONTRAT N°90/32 P

DIAGNOSTIC FINANCIER ET DU MANAGEMENT

AU 30/04/1990

EFIC

EXPERTISE COMPTABLE, FISCALITE
COMMISSARIAT AUX COMPTES
CONSEIL DE GESTION & AUDIT
BP. 12.498 - NIAMEY
TEL. 73.51.16/24.79

1990

E F I C

Tél: 73 51 16 - Fax 73 24 79
B. P. 12498 NIAMEY
(N I G E R I)

Expertise Comptable - Fiscalité

Commissariat aux Comptes

Conseil de Gestion et Audit

O N U D I

Vienna International Centre
P.O. BOX 300, A-1400 Vienne
Autriche

Messieurs,

Nous avons l'honneur de vous adresser ci-joint notre rapport relatif au diagnostic financier et de management de la Société Nigérienne de Confiserie (SONICO).

Ce rapport tient compte de vos observations relatives à notre rapport provisoire ainsi que de notre lettre du 25 Septembre 1990.

Nous vous remercions pour votre ouverture d'esprit qui vous a permis de bien comprendre le contexte dans lequel nous avons travaillé.

Notre rapport se subdivise comme suit :

- I - Déroulement de la mission ;
- II - Limites de la mission ;
- III - Notes introductives ;
- IV - Organisation Administrative et Comptable ;
- V - Examen des prix de revient déterminés par Monsieur Taralli ;
- VI - Estimation des besoins financiers ;
- VII - Production estimée sur base des matières premières disponibles dans le stock SONICO ;
- VIII - Le Bilan et les Comptes ;
- IX - Annexes.

A C T I F					P A S S I F		
	Montants bruts	Amortis. & Provisions	Montants nets	Totaux partiels		Montants nets	Totaux partiels
FRAIS DU 1er Etablissement				-	CAPITAL SOCIAL		117.359.500
-----					-----		
Frais de constitution.	3.242.501	3.242.501	-		- Capital	117.359.500	
	3.242.501	3.242.501	-			-----	
	=====	=====	=====			117.359.500	
IMMOBILISATIONS CORPORELLES				150.228.711		=====	
-----					EMPRUNT A LONG ET MOYEN TERME		185.937.484
Terrains	4.000.000		4.000.000		-----		
Constructions	68.199.937	11.366.657	56.833.280		BDRN	185.937.484	
Matériel Roulant	2.527.000	2.527.000	-			-----	
Matériel de production	166.976.380	86.230.127	80.746.253			185.937.484	
Matériel & Mobilier de bureau	1.872.165	810.005	1.062.160			=====	
Autres Machines et matériels	4.179.307	1.265.344	2.913.963		DETTES A COURT TERME		136.234.658
Agencements & Installations	13.400.763	8.927.708	4.473.055		-----		
	281.155.552	110.926.841	150.228.711		Fournisseurs	7.807.333	
	=====	=====	=====		Rémunérations dues	5.712.206	
AUTRES VALEURS IMMOBILISEES				440.000	Etat	7.114.199	
-----					Créiteurs divers	10.224.474	
Dépôts et Cautionnements	440.000	-	440.000		Banque	105.376.444	
	440.000	-	440.000			-----	
	=====	=====	=====			136.234.658	
VALEURS D'EXPLOITATION				31.656.932		=====	
-----					COMPTE DE RESULTAT		(254.619.473)
Stock	31.656.932	-	31.656.932		-----		
	31.656.932	-	31.656.932		Pertes	(254.619.473)	
	=====	=====	=====			-----	
VALEURS REALISABLES A COURT TERME				2.586.526		(254.619.473)	
-----						=====	
Personnel	45.675	-	45.675				
Etat	2.540.851	-	2.540.851				
	2.586.526	-	2.586.526				
	=====	=====	=====				
				184.912.169			184.912.169
				=====			=====

S O M M A I R E

	Pages
I - Déroulement de la mission	2
II - Limites de la mission	3
III - Notes introductives	
3.1 - Constitution de la SONICO	4
3.2 - Commentaires sur l'évaluation des apports en nature	5
IV - Organisation Administrative et Comptable	
4.1 - Commentaires, observations et recommandations sur l'organisation mise en place	6
4.2 - Proposition d'une organisation Administrative et Comptable	7 - 9
V - Examen des prix de revient déterminés par Monsieur Taralli	10
VI - Estimation des besoins financiers	
6.1 - Besoins de trésorerie dans l'immédiat	11 - 13
6.2 - Besoins financiers (Fonds de roulement)	14 - 16
VII - Production estimée sur base des matières premières disponibles dans le stock SONICO	17 - 18
VIII - Le Bilan et les Comptes	
8.1 - Démarche	19
8.2 - Commentaires sur les comptes	20 - 27
IX - Annexes	
9.1 - Détail des Comptes de l'Actif et du Passif	
9.2 - Détail des Comptes de Charges et Produits	
9.3 - Décret n°82-009/PCMS/MMI du 07/01/1982	
9.4 - Rappel des termes de référence	
9.5 - Lettre ONUDI du 21/08/1990	
9.6 - Réponse EFIC à la lettre ONUDI du 21/08/1990	
9.7 - Lettre PNUD du 24/12/1990	
9.8 - Jugement n°72/89 relatif à la créance NITRA de 2.304.698 F	

I - DEROULEMENT DE LA MISSION

I - DEROULEMENT DE LA MISSION

- . La réalisation de la mission relative au diagnostic financier et management de la SONICO (Société Nigérienne de Confiserie) s'est déroulée au cours du mois d'Avril 1990.
- . Cette mission a nécessité un déplacement à Zinder, Siège de la dite Société.
- . A Zinder, sous la Direction de Monsieur Hadi Goni Boulama, l'équipe du Cabinet EFIC a travaillé en parfaite collaboration avec le Gérant de la SONICO, un des Associés ainsi que le Comptable.
- . La documentation et les informations disponibles nous ont été fournies.

II - LIMITES DE LA MISSION

II - LIMITES DE LA MISSION

- . Au cours de notre mission, nous nous sommes confronté à des problèmes évidents dus d'une part à la limite du Gérant et du Comptable en matières de gestion des entreprises et en comptabilité; d'autre part à l'absence de Monsieur Taralli (Expert en confiserie), du Directeur Technique (rentré en Europe) et du Chef d'Atelier (décédé).

Il faut noter également la liquidation de l'Office de Promotion de l'Entreprise Nigérienne (OPEN) qui avait initié l'affaire (la constitution et le démarrage de la SONICO).

- . Les dossiers sont confus, peu clairs et parfois se contredisent, c'est le cas des rapports sur l'évaluation des apports en nature.

III - NOTES INTRODUCTIVES

III - NOTES INTRODUCTIVES

3.1 - Constitution de la SONICO

La SONICO a été créée grâce à des études et des contrats initiés par l'OPEN ; toutes les démarches et les études ont été faites d'abord directement par l'OPEN, puis par un Gérant, Cadre de l'OPEN.

L'une des plus graves erreurs commises est, à notre avis, de n'avoir pas prévu un cadre tel que les associés soient les véritables maîtres de leur affaire.

Les cadres de l'OPEN et le Gérant en particulier n'avaient pas à ce moment l'expérience et les connaissances requises pour monter une industrie.

De plus, le fait qu'aucun moyen de contrôle ne soit prévu en réalité peut les tenter.

Nous avons constaté que les dossiers de constitution notariés n'étaient pas clairs, que les deux (2) rapports du Commissaire aux apports sont en contradiction l'un par rapport à l'autre.

Plusieurs procès-verbaux (PV) d'Assemblées Générales sont contestés par les deux (2) associés que nous avons rencontrés : en effet ils soutiennent qu'il n'y a jamais eu d'Assemblée Générale à ces dates et que c'est le Gérant et le Notaire qui écrivent ce qui les arrange...

Il n'y a pas eu nomination de commissaire aux comptes bien que la SARL ait un Capital Social de plus de 100 millions de francs !

La supervision de l'OPEN et de son Cadre nommé Gérant se justifie par le fait que plusieurs associés soient illettrés et ne connaissent rien de la gestion des entreprises modernes.

Donc l'OPEN devrait les faire participer à la naissance et à la vie de leur affaire : c'est nécessaire pour que les hommes d'affaires Nigériens se forment et c'est même un droit pour eux puisque c'est leur affaire.

Toutes ces erreurs ont abouti à :

- la création d'une société dont les dossiers de constitution sont très confus ; dans ce contexte rien ne dit que l'acquisition des machines s'est faite au mieux des intérêts de la SONICO.
- un retard considérable dans le démarrage de l'activité sociale et un arrêt très rapide de la production dû à des problèmes de trésorerie (production entre le 02/10/87 et le 08 Juin 1988 seulement).
- la dotation de la société nouvelle d'une équipe incapable de la gérer efficacement et d'une organisation administrative, comptable et financière insuffisantes: le jour de notre passage à Zinder, le gérant et son comptable ignoraient le chiffre d'affaires qu'ils avaient réalisés quand l'Usine a marché...Ils ne l'avaient jamais calculé !

3.2 - Commentaires sur l'évaluation des apports en nature.

Les apports en nature concernent la construction et des matériaux qui y ont été intégrés.

Nous avons visité les locaux et comparé ces constructions à d'autres dont nous connaissons les coûts; l'état actuel de ces constructions est très satisfaisant et nous pensons que les apports en natures n'ont pas été surévalués.

Nous regrettons que les dossiers de constitution de la Société ne soient pas clairs, que le Commissariat aux apports ait été confiée à une personne ignorant la portée de ce qu'elle écrit dans son rapport; mais à notre avis, il n'y a pas eu complaisance dans la valorisation des apports en nature.

IV - ORGANISATION ADMINISTRATIVE ET COMPTABLE

IV - ORGANISATION ADMINISTRATIVE ET COMPTABLE

4.1 - Commentaires, Observations et recommandations sur l'Organisation mise en place

La SONICO a travaillé sans budget...

A notre avis le Gérant, le Chef de personnel, le Comptable sont à remplacer.

Le Gérant actuel peut à notre avis s'occuper du magasin et des affaires générales (s'il est capable de se plier aux ordres d'un Gérant salarié non associé).

Le Comptable et le Chef de personnel peuvent être remplacés par une seule personne ayant une bonne formation comptable et ayant une expérience professionnelle d'au moins cinq (5) années comme comptable ou Aide-comptable dans une entreprise commerciale.

Pour pourvoir ce poste, il serait utile de procéder à un test confié à un Cabinet d'Expertise Comptable et de Conseil en gestion.

Le nouveau Gérant devra être dynamique, avoir une solide expérience professionnelle, connaître la gestion des entreprises; il sera de préférence diplômé de l'enseignement Supérieur, il doit être retenu après un test et des entretiens avec le Cabinet d'Expertise Comptable et de Conseil en gestion.

Le responsable commercial sera "très dynamique, doit avoir la capacité d'établir des rapports personnels, l'expérience de la commercialisation et être disposé à voyager la plupart du temps..."

La caisse sera tenue par un Caissier ; il n'est pas normal que le Gérant ou le Directeur Technique soit le caissier.

Le Directeur technique Monsieur Depreux doit être rappelé mais le Chef de production étant décédé, il conviendrait de recruter un technicien qu'il formera; le recrutement devra lui être confié dès son retour.

Le recrutement des ouvriers ayant été fait suite à des "pressions" des Autorités Administratives, un contrôle de leur sérieux au travail est indispensable pour la bonne marche de l'entreprise ; dans l'avenir les recrutements doivent être faits sur la base de l'efficacité, après avoir fait subir un test approprié. Le nouveau Gérant qui rendra compte à l'Assemblée Générale des associés doit pouvoir tenir tête aux Autorités Administratives si la bonne marche de son entreprise l'exige.

4.2 - Proposition d'une organisation administrative et Comptable.

a) Organisation Administrative

L'Assemblée Générale doit voter un budget dont elle confiera l'exécution au Gérant.

Ce Gérant dotera la SONICO d'une organisation administrative, comptable et financière adéquate; il recrutera le personnel approprié, sans complaisance, avec pour seul souci les intérêts de la SONICO.

Les attributions du * gérant

- * du responsable commercial
- * du comptable (qui sera aussi le chef du personnel)
- * du caissier
- * du magasinier
- * d'un (ou d'une) secrétaire de Direction qualifié (e) et expérimenté (e)

seront précisées par écrit.

Les procédures d'approvisionnement (choix du fournisseur...) seront écrites.

Une politique des ventes devra être proposée à l'Assemblée Générale par le Gérant et son Directeur technique ;

Par exemple, dès la reprise de la production et des ventes, les nouveaux Prix de Revient seront appliqués, même si dans un début ce sont les matières premières importées de France qui sont utilisées.

Les ventes seront faites au comptant aux petits clients ; pour ceux qui achètent à crédit, un suivi devra permettre de ne jamais faire d'autres livraisons avant l'encaissement des créances relatives à la livraison du même produit.

Un Commissaire aux comptes doit être nommé par l'Assemblée Générale des associés.

Les Autorités Administratives (Ministère des Finances, Ministère de la Promotion Economique) doivent être saisies pour que la SONICO soit exonérée de Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) ou que le taux de TVA applicable à la SONICO soit au plus celui de faveur appliqué lorsque c'était la Taxe sur Chiffre d'Affaires (TCA) (6%) et pour que le régime d'agrément soit reconduit pour huit (8) ans.

Les Autorités doivent comprendre que même si la SONICO ne crée pas trente trois (33) emplois sa survie exige la reconduction de ce régime de faveur.

b) Organisation Comptable proposée

- Le caissier tient un brouillard de caisse qui enregistre dans l'ordre chronologique les recettes et les dépenses; les recettes comme les dépenses enregistrées correspondent aux pièces numérotées et classées mois par mois dans des chronos.

Les bons de sortie de caisse doivent être visés par un responsable habilité (Gérant par exemple) avant exécution).

Des carnets prénumérotés de recettes et de dépenses doivent être tracés et commandés auprès des imprimeurs.

La séquence numérique doit être continue. Toute rupture doit être signalée aux responsables.

- Le Comptable classe les factures d'achat dans un chrono et fait de même pour les factures de vente -il doit tenir un Journal des achats et un journal de ventes ; ce dernier doit avoir plusieurs colonnes permettant les ventilations de la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA), des ventes par produits...), ainsi grâce aux reports le chiffre d'affaires global et par produit peut être déterminé facilement même par un aide-comptable.
- Un livre doit être ouvert par compte bancaire - tout chèque signé doit être enregistré dans ce livre, même si la banque n'a pas encore débité le compte de la SONICO ; un état de rapprochement bancaire mensuel doit être établi pour chaque compte.

Un système Comptable manuel simple ou à décalque (OBBO) sera mis en place; le comptable sera formé à ce système ; le Commissaire aux comptes pourra, s'il s'agit d'un Cabinet qualifié concevoir et mettre en place le système ; après un suivi spécial au cours du premier exercice, le suivi des exercices ultérieurs pourra être assuré dans le cadre de la mission de commissariat aux comptes.

V - EXAMEN DES PRIX DE REVIENT DETERMINES PAR MONSIEUR
TARALLI

V - EXAMEN DES PRIX DE REVIENT DETERMINES PAR TARALLI

Nous avons discuté longuement avec le Gérant et avons compris que l'Expert a travaillé en étroite collaboration avec la Direction de la SONICO.

En l'absence de Monsieur Taralli (Expert en confiserie) du Directeur Technique (rentrée en Europe), du Chef d'atelier (décédé) et de tout dossier clair sur les calculs, nous n'avons pu que vérifié la cohérence du rapport de Monsieur Taralli après un entretien avec le gérant de la SONICO.

Ces prix de revient ont été calculés avec beaucoup de prudence; en effet en privilégiant la voie du Nigéria pour les matières premières et les emballages, nous pensons que des prix de revient encore plus bas peuvent être obtenus.

Les calculs ont été faits en considérant le taux de conversion 17,2 Naira = 1.000 F.CFA.

Actuellement le cours est supérieur à 30 Naira pour 1.000 Frs CFA et malgré l'inflation interne au Nigéria, la compétitivité des entreprises Nigérianes s'est accrue sur les marchés des pays limitrophes comme le Niger.

Si dans la réalité des Prix de revient plus bas sont obtenus, la Direction de la SONICO pourrait soit :

- réduire les Prix de vente si la position de la SONICO par rapport à la concurrence l'exige.
- soit faire des profits plus importants que prévus et consolider davantage sa situation financière future.

VI - ESTIMATIONS DES BESOINS FINANCIERS

VI - ESTIMATION DES BESOINS FINANCIERS

6.1 - Besoins de trésorerie dans l'immédiat

Les besoins de trésorerie dans l'immédiat ont été calculés sur base de trois (3) mois. Ils tiennent compte de la disponibilité des matières premières en stock dans le magasin de la SONICO;

Mais en revanche, nous n'avons pas tenu compte des rentrées de trésorerie pouvant résulter de la vente des produits finis en stock.

* Règlements des dettes actuelles

. Fournisseurs à régler		7.807.333
. Rémunérations dues		5.712.208
. Etat	(1)	7.114.199
. Créiteurs divers	(2)	10.224.474
		30.858.214

* Salaires trois (3) mois (y compris charges sociales)

. 1.636.000 x 1,154 x 3	5.663.832
-------------------------	-----------

* Objectif de production par an (Rapport Taralli)

. 20.000 acidulés / an		
. 10.000 cartons Pecto /an		
FM 30.000 x 275	x 3	2.062.500
	12	
FUEL 30.000 x 87,5	x 3	656.250
	12	
EAU 30.000 x 32	x 3	240.000
	12	

 (1) Ce poste est susceptible d'être rééchelonné en cas de réhabilitation de la SONICO.

(2) Rééchelonnement possible pour la dette vis-à-vis de l'OPEN soit 6.649.505 Frs CFA.

- Groupe électrogène de secours (Nigéria)	3.000.000
Compte tenu de nos appréhensions quant à la qualité de certaines matières comme le Glucose, nous prévoyons le financement de 25 % de la valeur du stock de matières premières au Bilan.....	3.625.594
- Frais de retour du Directeur Technique....	500.000
- Publicité dès la reprise des activités, distribution à des clients potentiels des nouveaux produits, mission de prospection au Nigéria par le nouveau Gérant et le Directeur Technique (3).....	3.000.000
	<u>49.606.390</u>

(3) Lors de cette mission de prospection, puisque 3.625.390 sont prévus pour les stocks, des achats de matières premières et/ou d'emballages peuvent être faits pour essai; ainsi avant l'épuisement des anciens stocks, les sources d'approvisionnement sont déjà identifiées.

Le coût des matières premières à commander peut être plus bas en faisant les achats en quantité importante à partir du Nigéria chaque fois que cela est possible. (cfr Estimation production sur base des matières premières disponibles, point VII).

Besoins de trésorerie estimés (point 6.1)	49.606.390
Dette susceptible d'être rééchelonnée (Etat + Commune de Zinder)	- 7.114.199
Dette susceptible d'être rééchelonnée (OPEN)	- 6.649.505
Produits manquants à commander pour le redémarrage des activités après déduction du montant déjà prévu de 25% des stocks (11.577.150 - 3.625.594)	7.951.556

	43.794.242

arrondis à 43 millions de F CFA pour tenir compte de l'économie probable sur les approvisionnements.

Les contacts que nous avons pris nous ont permis de comprendre que si on compte sur l'ensemble des associés, personne n'apportera des fonds pour la reprise des activités.

Cependant, certains associés ont une surface financière importante.

Les associés démunis actuellement ne semblent pas être prêts à céder leurs parts pour leur valeur financière actuelle, calculée en tenant compte des pertes considérables subies par la SONICO.

A notre avis, la survie de la SONICO passe par le recours aux banques; mais la Société doit être réorganisée et dotée d'un personnel qualifié et expérimenté pour éviter la faillite.

6.2 - Besoins financiers (Fonds de roulement)

a) Bilan ajusté

Il s'agit du bilan après la transformation des dettes suivantes en dettes à long terme :

- L'emprunt contracté auprès de la Banque de Développement de la République du Niger (BDRN) soit 185.937.484 Frs et le découvert autorisé auprès de cette même institution soit 105.376.444 Frs doivent être transformés en un crédit à long terme sur dix (10) ans.
- Après l'obtention du nouveau crédit de 43.000.000 Frs, le rééchelonnement du crédit de 185.937.484 Frs, la transformation du découvert en crédit à long terme de 105.376.444 Frs et les dettes envers l'Etat (7.114.199 Frs) ainsi que l'OPEN (6.649.505 Frs) en crédit à long terme, le Bilan se présentera comme suit :

BILAN AJUSTE

ACTIF		PASSIF	
Immob. nettes (1)	150.228.711	Capital	117.359.500
Dépôts & Caution.	440.000	<u>Emprunt</u>	
Stocks	31.656.932	Crédit rééchelonné	199.701.188
Personnel et Etat	2.586.526	Découvert consolidé	105.376.444
Banque (nouv. crédit)	43.000.000	Nouveau crédit	43.000.000
		Dettes à court terme	17.094.510
		Perte	- 254.619.473
	<u>227.912.169</u>		<u>227.912.169</u>
	=====		=====

b) Calcul du fonds de roulement

Le fonds de roulement sera alors de A - B avec :

$$A = 117.359.500 + 199.701.188 + 105.376.444 + 43.000.000 - 254.619.473$$

$$B = 150.228.711 + 440.000$$

$$\text{Soit } 210.817.659 - 150.668.711 = 60.148.948$$

Ce fonds de roulement est suffisant; mais il faut noter une autonomie financière négative pour la SONICO (situation nette négative et dettes élevées).

 (1) Nous n'avons pas calculé d'amortissement entre le 30/04/90 et la date d'obtention du nouveau crédit de 43 millions; nous n'avons pas non plus tenu compte du salaire du gardien pendant cette période.

Reéchelonnement	305.077.632
Nouveau crédit	43.000.000

Total dettes à long terme	348.077.632
	=====

remboursable par annuités.

Les annuités seront supportables pour la SONICO.

En effet, en considérant que la hausse des coûts de production compense les effets de l'augmentation de ses prix de vente et même si on considère que l'objectif de vendre 30.000 cartons sera seulement réalisé malgré l'augmentation de la population ; en considérant la possibilité de produire aussi des bonbons économiques susceptibles de concurrencer plus facilement les bonbons du Nigéria ;

* Sur la base des coûts déterminés dans le Rapport Taralli ;

* Si la SONICO est exonérée de TVA ou facture au plus cette taxe au taux de 6 %.

Un résultat avant amortissements et frais financiers de plus de soixante dix (70) millions de francs est prévisible.

En appliquant une politique de ventes minimisant les risques d'impayés, il n'y a alors aucune raison de penser que la capacité de remboursement des emprunts ne permettra pas de rembourser en dix (10) ans tous les crédits consentis par les banques.

VII - PRODUCTION ESTIMEE SUR BASE DES MATIERES PREMIERES
DISPONIBLES DANS LE STOCK SONICO

VII - PRODUCTION ESTIMEE SUR BASE DES MATIERES PREMIERES
DISPONIBLES DANS LE STOCK DE LA SONICO

Matières premières nécessaires à la fabrication d'un carton
de bonbons (source rapport Taralli).

Sucre	7,0000	KG
Glucose	3,8000	KG
Acide	0,0350	KG
Arôme Framboise	0,0034	KG
Arôme Orange	0,0035	KG
Arôme cassis	0,0034	KG
Colorant orange	0,0010	KG
Colorant rouge	0,0010	KG
Colorant jaune	0,0010	KG
Talc	0,0250	KG
Pan oil	0,0250	KG
Cellophane	0,4000	KG
Sachets	100	
Carton	1	
Colle Vinil	0,0100	KG

- En prenant comme hypothèse que toutes les matières premières disponibles dans le stock de la SONICO sont utilisables.

Dans cette hypothèse, il conviendrait de préciser qu'un approvisionnement en sucre et colle vinil est nécessaire. Nous n'avons pas estimé le coût de la colle vinil qui n'est pas du reste significatif.

- Estimation production sur base des quantités de matières disponibles en carton.

Glucose	23907/3,80	=	6291	Cartons
Acide	47,55/0,035	=	12787	Cartons
Arôme orange	26,936/0,0035	=	7696	Cartons
Arôme Framboise	25,664/0,0034	=	7548	Cartons
Arôme cassis	3,00/0,0034	=	882	Cartons
Colorant orange	9,5/0,001	=	9500	Cartons
Colorant rouge	9,5/0,001	=	9500	Cartons
Colorant jaune	9,5/0,001	=	9500	Cartons
Talc	99/0,025	=	3960	Cartons
Pan oil	248/0,025	=	9920	Cartons
Cellophane	1273/0,400	=	3182	Cartons

La production peut être estimée à 6.000 cartons. Elle exige des matières premières supplémentaires pour lesquelles :

1) les stocks disponibles sont insuffisants; c'est le cas de :

. Arôme cassis

Quantité supplémentaire 17,40 KG

. Talc

Quantité supplémentaire 51,00 KG

. Cellophane

Quantité supplémentaire 1.127,20 KG

2) Les stocks ne sont pas disponibles

. Sucre

7 KG X 6.000 = 42.000 KG

Coût des matières premières supplémentaires

- Arôme cassis

6.827 Frs X 17,40 = 118.790 Frs

- Talc

1.850 Frs X 51 = 94.350 Frs

- Cellophane

2.630 Frs X 1.127 = 2.964.010 Frs

- Sucre

200 Frs X 42.000 = 8.400.000 Frs

TOTAL

11.577.150 Frs

=====

VIII - LE BILAN ET LES COMPTES

VIII - BILAN ET LES COMPTES

8.1 - Démarche

- . Nous avons examiné l'ensemble de la documentation mis à notre disposition par la Direction de la SONICO, il s'agit :
 - des factures fournisseurs ;
 - des états de dépenses (caisse - Banque) ;
 - des souches de chèque ;
 - des relevés bancaires (BDRN) ;
 - des états de salaires ;
 - des souches de carnet de livraison produits finis etc...
- . Cet examen a consisté en :
 - un pointage entre les états de dépenses et les pièces justificatives ;
 - une ventilation des dépenses en charges par nature ;
 - un recensement des immobilisations ;
 - un recoupement des soldes significatifs (BDRN) ;
 - un contrôle par sondage des éléments importants de stock tels que le glucose.
- . Nous avons effectué un inventaire physique des éléments immobilisés et stock des matières et produits finis.
- . Nous avons vérifié la valorisation des stocks de matières premières, des emballages et produits finis ;
- . Nous nous sommes entretenus longuement avec le Gérant, un associé non gérant et le comptable de la SONICO ;
- . Au terme de ces investigations, nous avons reconstitué les éléments Actifs et Passifs de la SONICO ;
- . Cette reconstitution nous a permis de dresser un Bilan arrêté au 30/04/1990 : il s'agit d'un bilan comptable, ne comportant que des valorisations au coût historique.

8.2 - Commentaires sur les comptes

A - comptes de l'Actif

a) Frais de constitution

Ils concernent les frais engagés lors de la constitution de la SONICO par le Notaire et l'OPEN (Office de Promotion de l'Entreprise Nigérienne) actuellement en liquidation.

b) Terrain

Il représente la valeur de terrain sur lequel est bâti le siège de la SONICO (Usine et Bureaux).

Ce terrain a été cédé à la SONICO pour une valeur de 4.000.000 F.CFA par la Mairie de Zinder; il n'est pas entièrement réglé et compte tenu de la situation économique, il ne renferme pas des plus-values latentes.

c) Constructions

- . Il s'agit du bâtiment abritant l'Usine et les bureaux de la SONICO.
- . Il est à noter que la valeur de la construction englobe un montant de 3.330.221 F.CFA représentant la valeur des travaux supplémentaires, clôture et confection de la grille d'entrée.

A la date de notre intervention, la grille n'était pas encore montée.

Il ne nous a pas été possible d'isoler la valeur de la grille pour insuffisance d'informations.

d) Matériel roulant

- . Ce poste a enregistré l'unique véhicule dont dispose la SONICO. Il s'agit d'une Peugeot 404 P.U.
- . Il est à noter que cette dernière fait l'objet d'une saisie arrêt suivant jugement n° 72/89 rendu par le Tribunal de première Instance de Zinder en date du 22/11/89 (Annexe)

e) Matériel de production

. Ce poste représente l'ensemble de matériel technique utilisé pour la production.

Ce Matériel a été acquis auprès de "ROBERT BOSCH GMBH", une société allemande depuis le 19/02/1984.

Le montage a eu lieu en 1985.

. Nous ne sommes pas en mesure de nous prononcer sur l'état actuel des machines. Ce travail devrait être confié à un spécialiste des usines de confiserie.

Bien que l'Usine ne soit pas en marche, nous lui avons pratiqué l'amortissement linéaire et c'est ce qui explique pour l'essentiel le déficit de plus de 255 millions qui apparaît au Passif du Bilan (nous n'avons pas porté de modification sur les taux d'amortissement).

Dans la réalité, selon l'aspect qui l'emporte entre :

- 1) d'une part les frais supplémentaires, pour mettre en état de marche les machines ;
- 2) et d'autre part l'amortissement linéaire même pendant la période pendant laquelle les machines n'ont pas tourné compte tenu de l'arrêt des activités de la SONICO, la valeur économique du matériel de production sera plus ou moins importante que la Valeur Comptable.

f) Matériel et Mobilier de bureau

Le détail de ce poste est porté en annexe.

g) Autres machines et matériels

Il s'agit essentiellement de l'outillage acquis auprès de "ROBERT BOSCH GMBH", fournisseur de l'Usine.

h) Agencements, Aménagements et Installations

. Il représente la valeur des travaux de finition entrepris dans le bâtiment Siège de la SONICO.

. Il est à noter que ces travaux ne sont pas compris dans la facture de l'entrepreneur associé qui a réalisé les travaux de construction.

i) Dépôts et cautionnements

- . Il s'agit des avances de consommation versées auprès de l'OPT et la NIGELEC.
- . Ces avances sont remboursables lors de la résiliation de contrat d'abonnement.

j) Stocks

- . Il représente la valeur de stock à la date de notre intervention.
- . Il est composé de :
 - Stock matières premières ;
 - Stock Emballages ;
 - Stock produits finis ;
 - Stock Pièces détachées.

Ces stocks sont en partie exposés au soleil, en plein air ; nous avons exprimé au Gérant notre inquiétude en particulier pour le stock de Glucose ; il nous a dit que ce produit est utilisable...

MATIERES PREMIERES

14.502.378

Glucose	7.841.496
Acide citrique	1.091.575
Arôme citron	197.874
Arôme orange	113.777
Arôme Framboise	148.517
Arôme gingembre	143.016
Arôme pectoral	1.966.825
Arôme menthe	452.846
Talc	183.150
Cire d'abeille	130.375
Huile de parafine	50.900
Cire de parafine	53.550
Bicarbonate de sodium	217.930
Pan oil	925.536
Colorant jaune	47.376
Colorant orange	50.511
Colorant bleu-vert	86.417
Colorant rouge	67.326
Colorant noir	702.900
Arôme cassis	20.481

STOCK EMBALLAGE

8.511.277

Sachets imprimés	255.916
Sachets non imprimés	125.952
Cartons	1.157.130
Pellicule cellulosique	3.347.909
Kraft parafine	3.281.200
Polypropylène	57.600
Ruban adhésif	285.570

STOCK PRODUITS FINIS

DESIGNATION	QTITE	P.U	VALEUR
- Bonbons Caramel au lait L50N	11	2.396,32	26.359
- Pecto P50N	29	2.293,14	66.501
- Acidulé P50N	78	2.396,82	186.952
- Cassis C50	100	2.396,32	239.632
- Acidulé P100N	100	4.793,65	479.365
- Bacs (cartons de 50N)	7	2.396,32	16.774
			1.015.583

STOCK PIECES DETACHEES

Un jeu de pièces de rechanges recommandées par le fournisseur.

k) Personnel

Ce compte a enregistré le règlement en trop par nature des salaires au personnel.

Cette situation est due au manque de correspondance entre l'Unité de mesure (cartons de bonbons) et le salaire à payer.

1) Etat

Il s'agit d'un crédit de TVA.

B - COMPTE DE PASSIF

a) Compte Capital

- . Le capital social avait été prévu pour le montant de 120.000.000 F.CFA.
- . La partie souscrite et libérée s'élève à 117.359.500 F.CFA soit 2.640.500 F.CFA non souscrit.

b) Emprunt BDRN

- . Il s'agit de l'emprunt contracté par la SONICO auprès de la BDRN remboursable en Dix (10) traites semestrielles.
- . A la date de notre intervention, l'encours de ce crédit moyen terme auprès de la BDRN est de 185.937.484 F.CFA.
- . Nous n'avons pas isolé les intérêts courrus sur emprunt. Au cours de nos travaux, nous avons pris contact avec le Service Portefeuille de la BDRN. Il résulte de nos différents entretiens qu'il est difficile d'isoler les intérêts relatifs à cet emprunt.

Ceci serait dû à l'ancienneté de l'emprunt.

- . L'absence d'une comptabilité fiable à la SONICO nous a amené à considérer le solde que dégage le service Comptable de la BDRN comme étant fiable.

Il se décompose comme suit :

- Encours Crédit moyen terme...	185.937.484
- Découvert.....	105.376.444

- . Actuellement, ce dossier a été transmis à la Direction de contentieux de la BDRN. Le décompte des intérêts sur cet emprunt a été arrêté.

c) Compte fournisseurs

- . Nous avons recensé les factures impayées à la date de notre intervention. Il s'agit essentiellement de la NIGELEC, de l'OPT et de la NITRA.

La NITRA a fait saisir le véhicule Peugeot 404 par un Huissier ; la SONICO a intérêt à récupérer ce véhicule puisque la valeur qui lui a été attribuée par l'Expert Auto est dérisoire alors qu'il est presque neuf ; nous n'avons pas sorti ce véhicule de l'Actif du bilan.

d) Rémunérations dues

Au cours de nos travaux, nous avons établi un tableau récapitulatif de la masse salariale à verser au personnel. Nous y avons inclus les congés à payer au personnel de la SONICO.

Au cours de l'activité de la SONICO, cette dernière n'a pu régler la totalité de la masse salariale due à son personnel.

Une partie de salariés a été payée en nature c'est à dire en bonsbons.

Le solde du compte de rémunérations dues représente le salaire dû au personnel à la date de notre intervention.

Il est à noter que seul le gardien est en poste à ce jour.

e) Compte : Etat

Il s'agit :

- de l'impôt cédulaire retenu sur le salaire du Gérant et celui du Directeur Technique.

A la date de notre intervention, ces impôts n'étaient pas encore versés au Trésor National.

- du coût de l'acquisition du terrain sur lequel est bâti le siège de la SONICO (Mairie de Zinder).

Ce poste peut faire l'objet d'un rééchelonnement en cas de réhabilitation de la SONICO.

f) Compte Crédoiteurs divers

- OPEN6.649.505

Ce poste représente les dépenses engagées par l'OPEN pour compte de la SONICO avant sa mise en activité.

Ce poste peut être rééchelonné.

- CNSS 1.747.506

Nous avons repris le calcul des cotisations sociales sur les salaires versés.

Au 30/04/1990, le solde dû à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale au titre des cotisations sociales s'élève à 1.747.506 F.

- GROUPE CRE 1.663.374

Il s'agit d'un Organisme Français de Sécurité Sociale. Il concerne les cotisations à la retraite du Directeur Technique.

- NOTAIRE

Il concerne la note d'honoraires du Notaire sur ses prestations lors de la constitution de la SONICO.

g) Banque

Il s'agit essentiellement :

- du découvert autorisé par la BDRN de 27.000.000 F.CFA.
- des Agios décomptés sur le crédit moyen terme et le découvert.

C - COMPTE DE CHARGES ET DE PRODUITS

Le système Comptable de la SONICO n'étant pas fiable, nous n'avons pas pu retrouver les pièces justificatives de toutes les opérations ; c'est ce qui explique l'écart de 14.646.844 entre la perte qui apparaît au Passif du Bilan et la Balance des comptes de charge; nous avons enregistré cet écart dans un compte de charge intitulé "Autres charges".

Nous remercions le gérant de la SONICO, Monsieur SADDI DOMA et tous ceux qui ont mis à notre disposition les informations quoi que incomplètes qu'ils détiennent.



IX - ANNEXES.

SOMMAIRE DES ANNEXES

- 9.1 - Détail des Comptes de l'Actif et du Passif
- 9.2 - Détail des Comptes de Charges et Produits
- 9.3 - Décret n°82-009/PCMS/MMI du 07/01/1982
- 9.4 - Rappel des termes de référence
- 9.5 - Lettre ONUDI du 21/08/1990
- 9.6 - Réponse EFIC à la lettre ONUDI du 21/08/1990
- 9.7 - Lettre PNUD du 24/12/1990
- 9.8 - Jugement n°72/89 relatif à la créance NITRA de 2.304.698 F

9.1 - DETAIL DES COMPTES DE L'ACTIF ET DU PASSIF

DETAIL DES COMPTES DE L'ACTIF

SONICO
 BP 497
 Zinder

TABLEAU RECAPITULATIF DES AMORTISSEMENTS ET IMMOBILISATIONS AU 30/04/90

Désignations	Valeurs d'origine	A M O R T I S S E M E N T S			Valeurs nettes comptables
		Antérieurs	Période	Cumuls	
Frais de constitution	3.242.501	3.242.501	-	3.242.501	-
Terrain	4.000.000	-	-	0	4.000.000
Construction	68.199.937	10.229.991	1.136.666	11.366.657	56.833.280
Matériel roulant	2.527.000	2.316.185	210.815	2.527.000	0
Matériel de production	166.976.380	80.664.081	5.566.046	86.230.127	80.746.253
Mobilier et Matériel bureau	1.872.165	547.600	62.405	610.005	1.262.160
Autres machines et matériels	4.179.307	1.126.034	139.310	1.265.344	2.913.963
Agencem. - Aménage. & Instal.	13.400.763	8.034.324	893.384	8.927.708	4.473.055
	264.398.053	106.160.716	8.008.626	114.169.342	150.228.711

SONICO
BP 497
ZINDER

DETAILS DES COMPTES DE L'ACTIF AU 30/04/90

Comptes : Dépôts et Cautionnements 440.000

- Facture OPT n°132 du 16/02/87 50.000
- Facture NIGELEC n°021/86 390.000

SONICO
BP 497
ZINDER

DETAILS DES COMPTES DE L'ACTIF AU 30/04/90

Compte : Stock 31.656.932

- Stock matières premières	14.502.378
- Stock emballages	8.511.277
- Stock produits finis	1.015.583
- Stock pièces détachées	4.002.100
- Financement de 25% de la Valeur de stocks des matières premières	3.625.594

SONICO
BP 497
ZINDER

DETAILS DES COMPTES DE L'ACTIF AU 30/04/90

Compte : Personnel 45.675

Il s'agit des salaires payés en trop en nature

Compte : Etat 2.540.851

Crédit de TVA

DETAIL DES COMPTES DU PASSIF

SONICO
BP 497
ZINDER

DETAILS DES COMPTES DU PASSIF AU 30/04/90

Compte : Fournisseurs 7.807.333

a) Locaux 7.464.833

NIGELEC 4.204.521

SNE 49.688

OPT 905.926

NITRA 2.304.698

b) Etrangers 342.500

Quest Intern. 342.500

SONICO
BP 497
ZINDER

DETAILS DES COMPTES DU PASSIF AU 30/04/90

Compte : Rémunérations dues 5.712.208

Salaires non réglés à la date
de notre intervention

Compte : Etat 7.114.199

. Impôts cédulaires retenus sur les salaires
du Gérant et du Directeur Technique 3.114.199

. Coût d'acquisition du terrain sur lequel
est bâti le siège de la SONICO 4.000.000

SONICO
BP 497
ZINDER

DETAILS DES COMPTES DU PASSIF AU 30/04/90

<u>Compte : Créiteurs Divers</u>		10.224.474
- OPEN (1)	6.649.505	
- CNSS	1.747.506	
- Groupe CRE	1.663.374	
- Notaire	164.089	
<u>Compte : Banque</u>		105.376.444
BDRN	105.376.444	

(1) L'OPEN est en cours de liquidation.

9.2 - DETAIL DES COMPTES DE CHARGES ET PRODUITS

SONICO
BP 497
ZINDER

DETAILS DES CHARGES ET PRODUITS AU 30/04/90

<u>MATIERES ET FOURNITURES CONSOMMEES</u>		15.862.428
Matières premières consommées	6.932.657	
Carburant et Lubrifiant	1.604.831	
Emballages	2.081.471	
Fournitures de bureau	437.886	
Petit matériel et outillage	1.924.839	
Eau-Gaz-Electricité	1.187.433	
Produits d'entretien	30.255	
Imprimés	25.000	
Pièces de rechange	289.731	
Plaque Immatriculation	35.000	
Autres matières et fournitures consommées.	1.293.325	
<u>- TRANSPORTS ET DEPLACEMENTS</u>		5.917.630
Frais de transport	5.917.630	
<u>- AUTRES SERVICES CONSOMMES</u>		3.850.871
Frais PTT	727.315	
Frais de réception	74.409	
Frais d'Hôtel	870.122	
Location voiture	196.000	
Location camion - Grue	75.000	
Frais bancaires	112.595	
Frais de Publicité	306.960	
Entretien et réparation véhicules	1.500	
Loyer Directeur Technique	1.200.000	
Autres services cons. divers	286.970	
<u>- CHARGES ET PERTES DIVERSES</u>		188.111
Assurances	184.111	
Amendes et pénalités	4.000	

SONICO
BP 497
ZINDER

DETAILS DES CHARGES ET PRODUITS AU 30/04/90

- <u>FRAIS DE PERSONNEL</u>		26.630.154
Salaire	23.811.235	
Charges sociales	2.635.919	
Frais de mission	158.000	
Gratification	25.000	
- <u>IMPOTS ET TAXES</u>		230.050
Timbres fiscaux	89.000	
Frais d'enregistrement	50.050	
Vignettes	30.000	
Frais de Justice	15.000	
Taxe délimitation terrain	44.000	
- <u>FRAIS FINANCIERS</u>		
Intérêts s/emprunts		78.376.444
- <u>DOTATION AUX AMORTISSEMENTS</u>		114.169.342
- <u>AUTRES CHARGES</u>		14.646.844
<u>B - COMPTES DE PRODUITS</u>		
Ventes de Bonbons		5.252.401
TOTAL DES PRODUITS		+ 5.252.401
TOTAL DES CHARGES		- 259.871.874

FERTE		254.619.473
		=====

9.3 - DECRET N°82-009/PCMS/MMI DU 07/01/1982

DU 7 Janvier 1982

accordant le régime d'agrément du Code des Investissements (Loi 74-19 du 11 Mars 1974) en faveur de l'Entreprise Nigérienne, à la Société Nigérienne de Confiserie (SONICO).

copie

LE PRESIDENT DU CONSEIL MILITAIRE SUPREME,
CHEF DE L'ARMEE.

- VU la Proclamation du 15 Avril 1974 ;
- VU l'Ordonnance n°74-1 du 22 Avril 1974, portant suspension de la Constitution du 8 Novembre 1960, fixant les attributions du Conseil Militaire Suprême et créant un Gouvernement Provisoire ;
- VU le Décret n°81-138/PCMS du 31 Août 1981 portant remaniement du Gouvernement Provisoire, complété par le Décret n°81-196/PCMS du 9 Novembre 1981 ;
- VU l'Ordonnance n°76-31 du 16 Septembre 1976 instituant un Conseil National de Développement ;
- VU le Décret n°76-166/PCMS/CND du 16 Septembre 1976 portant composition du Conseil National de Développement, complété par le Décret n°79-27/PCMS/CND du 8 Mars 1979 ;
- VU la Loi n°74-19 du 11 Mars 1974 portant Code des Investissements en faveur de l'Entreprise Nigérienne ;
- VU le Décret n°75-122/PCMS/MAE/CI du 17 Juillet 1975 déterminant les modalités d'application de la Loi sus-visée ;
- VU le Décret n°81-61/PCMS/MI du 9 Avril 1981 déterminant les attributions du Ministre des Mines et Industries ;
- VU la Requête présentée par la Société Nigérienne de Confiserie (SONICO)

APRES l'avis émis par la Commission Industrie, Mines et Commerce lors de sa séance du 18 Mars 1981 ;

SUR proposition du Ministre des Mines et Industries ;

Le Conseil des Ministres entendu ;

Direction Industrie & Artisanat
15-1-1982
065

DECRET

14-1-82
12

ARTICLE PREMIER. - La Société Nigérienne de Confiserie (SONICO) est admise au régime d'agrément conformément aux dispositions de la Loi n°74-19 du 11 Mars 1974 portant Code des Investissements en faveur de l'Entreprise Nigérienne, pour une durée de huit (8) ans dont l'année de mise en place des installations.

Le présent Décret prend effet à compter de la date de sa signature.

ARTICLE 2. - Pendant la durée déterminée à l'article 1er la SONICO bénéficie

- des exonérations prévues à l'article 7 de la Loi n°74-19 du 11 Mars 1974 ;
- d'un taux de Taxe sur le Chiffre d'Affaires de 6 %

ARTICLE 3. - La SONICO s'engage à :

- investir au minimum 195.000.000 F CFA dans un délai de 18 mois ;
- créer au moins 33 emplois dès la 1ère année d'exploitation ;
- réaliser un plan de formation ;
- tenir une comptabilité régulière de son activité.

ARTICLE 4. - Le Ministre des Finances et le Ministre des Mines et Industries sont chargés, chacun en ce qui le concerne de l'exécution du présent Décret qui sera publié au Journal Officiel de la République du Niger.

Fait à Niamey, le 7 Janvier 1982

Pour Ampliation :
Le Secrétaire Général du
Gouvernement

Signé : COLONEL SEYNI KOUNICHE

ABOUBACAR ABDOU

9.4 - TERMES DE REFERENCES

Motif de la sous-traitance :

Procéder à un diagnostic financier et du Management de la SONICO (Société Nigérienne de Confiserie) de Zinder à la demande de la BDRN (Banque de Développement de la République du Niger) et la Direction de l'Industrie et de l'Artisanat, suite à la sollicitation d'un nouveau prêt de 45 Millions pour assurer le redémarrage de l'Unité.

Décrivez les apports de la sous-traitance (y compris les coûts, durées, etc.) :

- Evaluer les Actifs et les Passifs.
 - Contrôler les Prix de Revient et les apports en nature
 - Faire des propositions de redressement financier et sur le Management
 - Dégager les besoins financiers (Fonds de Roulement)
- Evaluation en mois de travail : environ 2H/M
(lacunes sérieuses au niveau de la Comptabilité et des informations comptables).

Décrivez la nature des produits attendus au cours de la période couverte par le présent rapport :

- Obtention d'un rapport à soumettre à la BDRN et la DIA (Direction de l'Industrie et de l'Artisanat)

Décrivez la nature des produits effectivement fournis au cours de la période couverte par le présent rapport :

UDF 439 02

9.5 - LETTRE ONUDI DU 21/08/1990



UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION

VIENNA INTERNATIONAL CENTRE

P.O. BOX 300, A-1400 VIENNA, AUSTRIA

TELEPHONE: 211 310 TELEGRAPHIC ADDRESS: UNIDO VIENNA TELEX: 135612 uno a FAX: 232156

Ref.: LM *LM*

21 August 1990

Subject: Projet No. DP/NER/85/007, Contrat No. 90/32P
Diagnostic financier et du management de la SONICO

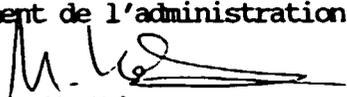
Cher Monsieur Boulama,

Votre rapport final nous est bien parvenu et soumis à notre Section technique pour commentaires.

J'ai le regret de vous informer qu'il n'a pas été trouvé satisfaisant. Veuillez trouver ci-joint les commentaires détaillés vous permettant ainsi d'y apporter les modifications nécessaires.

Dans l'attente de recevoir le rapport final dans les plus brefs délais, veuillez recevoir, Cher Monsieur Boulama, l'expression de nos sentiments distingués.

Chef par intérim
Section des marchés
Division des services généraux
Département de l'administration


M. Kohonen

CABINET EFIC
1, rue du Maroc
B.P. 12498 Niamey
Niger

A l'attention de Mr. H. Boulama

DP/NER/85/007, Contrat 90/32PCommentaires sur le rapport du cabinet EFIC, intitulé "Diagnostic financier et du management de la Société Nigérienne de confiserie"

1. Les recommandations du début du rapport de l'EFIC semblent de bon sens et indiquent tout simplement l'origine des difficultés de la SONICO en donnant ensuite quelques conseils pour remettre en route sa gestion et en particulier sa comptabilité. Cette introduction paraît acceptable. Par contre, la partie technique du rapport ne semble pas suffisamment complète ni détaillée pour permettre une décision des financiers sur la viabilité de l'affaire, dans le futur.

2. L'évaluation de l'actif reprend les postes usuels. Cependant, le rapport ne nous dit pas si ces actifs sont réellement estimés à leur valeur actuelle ou s'il s'agit de valeurs comptables (par exemple, le terrain, encore à payer, devrait avoir une valeur actuelle plus grande). L'état des constructions et les possibilités de les utiliser à d'autres fins pourraient aussi augmenter leur valeur. Tout ceci sera à préciser.

4. Pour la production de bonbons, il est à supposer que l'équipement standard acheté par l'entreprise n'est pas encore en obsolescence, étant donné que cet équipement était peu utilisé; il aurait été utile de faire aussi d'autres hypothèses pour son amortissement. Ce qui permettrait de réduire le déficit comptable. Il ne s'agit pas de remplacer dans le bilan le chiffre de 255 millions de déficit par un autre, mais d'indiquer l'incidence que pourrait avoir la revalorisation des machines (à faire par un spécialiste) sur le bilan.

5. En actif, on indique aussi des cautionnements au téléphone et à la Cie d'électricité (page 16). Le rapport dit ensuite que ces avances seraient remboursables "au cas où il n'y aurait pas d'impayés". La moindre des choses pour EFIC aurait été de vérifier si ces impayés existaient.

6. Les différents stocks de matières premières sont énumérés; il manque cependant une évaluation pour chaque type de matière première et pour les produits finis. Il est dit qu'environ 25 % de ces matières premières seraient à remplacer pour que l'usine puisse fonctionner à nouveau. Comment est-on arrivé à ces estimations? D'autres part, à quel volume de production correspond les stocks de matière première actuels?

7. Cela nous amène au problème des prix de revient qui devaient aussi être contrôlés par le présent contrat. Il ne nous paraît pas suffisant de dire que les prix étudiés par un expert sont valables. Il faudrait préciser les éléments du prix de revient. Si un prix plus bas peut être obtenu, il faudrait indiquer comment. Il serait naturellement aussi utile de présenter un budget d'exploitation basé sur ces éléments mais nous n'insisterons pas sur cette exigence assez normale.

8. Les besoins en trésorerie sont présentés d'une manière confuse. D'une part il s'agit de régler une dette très importante, et d'autre part de lancer l'usine pendant 3 mois. Pourquoi est-il nécessaire de payer toutes les dettes (30 millions) durant ces mêmes 3 mois?. Le fait d'indiquer l'objectif de production pour 1 an (p.8) provoque une confusion avec les chiffres estimatifs des intrants qui viennent ensuite et qui sont prévus chaque fois pour une période d'un mois.

9. Le fonds de roulement proposé semble donc être prévu pour 3 mois seulement. Un bilan d'exploitation devrait prouver que cette période est suffisante pour obtenir les rentrées nécessaires pour réalimenter ce fonds.

9. La page 12 contient un paragraphe peu compréhensible "en considérant que la hausse des coûts de la production compense les effets de l'augmentation de ces prix...réalisé malgré l'augmentation de la population...la possibilité de produire aussi des bonbons économiques". Cela nous ramène au problème des prix de revient et aussi à des commentaires nécessaires sur les objectifs de vente.

10. Les comptes passifs paraissent bien refléter la réalité. Naturellement le "résultat non affecté" de 255 millions pourrait être remplacé par "pertes". Mais ce chiffre devrait aussi être présenté plus en détail.

11. En conclusion, le rapport de l'EFIC semble bien indiquer les difficultés de redresser la SONICO. Les éclaircissements ci-dessus devraient permettre à une banque de mieux décider sur ces redressements. Il est d'ailleurs étrange de constater que le seul effort demandé soit envers les banques et que l'EFIC n'ait pas jugé utile de proposer un autre bilan dans lequel les actionnaires viendraient augmenter leurs contributions, par exemple, en libérant entièrement leur capital. Cette situation nous amène à insister encore sur l'utilité de proposer un ou plusieurs budgets provisionnels. Ces budgets devraient prendre en compte le recrutement d'un autre gérant, comptable, etc... qui sont proposés par l'EFIC et qui ont une incidence sur les prix de revient. Il nous est impossible de juger sur base du rapport, quelle serait cette incidence.

12. Avec l'introduction de toutes les modifications demandées ci-dessus nous pourrions approuver le rapport de l'EFIC.

9.6 - REPOSE EFIC A LA LETTRE ONUDI DU 21/08/1990

Pour ce qui est des terrains, ils sont disponibles dans la zone industrielle et les acquéreurs éventuels peuvent les acheter au même prix par m² que la SONICO ; Nous pensons que tout ce que nous pouvons préciser, c'est que nous n'avons tenu compte que des valeurs comptables; nous ne savons pas si vous jugez encore utile que nous précisions que compte tenu de la situation économique, il n'y a probablement pas des plus-values latentes sur ces postes.

Nous n'avons pas non plus proposé une dépréciation complémentaire pour tenir compte de l'état actuel du marché immobilier à Zinder, car nous avons travaillé dans l'hypothèse de la continuité de la SONICO, c'est-à-dire qu'on ne cherche pas à la vendre.

Point 4.

Le fait que les machines aient été peu utilisées ne nous a pas échappé (voir page 15 de notre rapport) ; nous avons tenu compte du fait que des machines qui ne tournent pas pendant longtemps et qui ne sont pas entretenues se détériorent et que pour les relancer il faut faire face à des frais supplémentaires.

Par prudence, (c'est un des principes fondamentaux en comptabilité) et dans la même mesure où nous n'avons pas d'éléments techniques pour savoir dans le cas de la SONICO quelle peut être l'incidence nette de ces deux facteurs opposés, nous avons opté pour la permanence des méthodes par rapport au bilan au 30 Juin 1988 que la SONICO nous a présenté ; là encore, nous pouvons signaler dans le rapport final les limites de l'évaluation de ces machines.

Point 5

Nous pensons que notre rapport a été examiné avec des préjugés, car nous sommes un cabinet local, n'ayant jamais travaillé avec l'ONUUDI.

Avant d'écrire que "la moindre des choses pour EFIC aurait été de vérifier si ces impayés existaient" vous auriez dû vous demander si nous n'avons pas fait figurer les dettes de la SONICO vis-à-vis des fournisseurs concernés sur le Bilan au 30/04/90.

Vous auriez alors vu parmi les fournisseurs locaux : OPT 905.926 F et NIGELEC 4.204.521 F. Or l'OPT, c'est le téléphone et NIGELEC c'est la "Compagnie d'électricité".

Ce que nous avons dit dans notre rapport concerne le futur, le jour où la SONICO voudra résilier ses abonnements ; or nous ne pouvons pas vérifier en Avril 1990, s'il y aura ou non des impayés à une date future non déterminée !

Nous pouvons reformuler ce passage si vous le voulez bien.

Point 6

Nous vous donnerons le détail des stocks dans le rapport final ; ils sont disponibles dans nos dossiers.

Nous aurions pu estimer les besoins de trésorerie sans parler des 25% de la valeur des stocks; nous l'avons fait parce que les stocks, notamment le glucose sont mal entreposés.

Nous aurions pu prendre 50% de la valeur des stocks, mais comme il y a les éléments bien stockés, nous avons jugé que ce serait trop.

Le pourcentage de 25% ne découle pas d'un calcul scientifique ; nous avons voulu prévoir un financement suffisant et non exagéré pour le cas où au redémarrage de l'Usine, on constatait, ce qui est fort probable, qu'une partie des stocks de matière première était inutilisable.

Nous préciserons à quel volume de production correspondent les stocks de matière première au 30/04/1990.

Point 7 :

Nous n'avons pas dit que les PR sont fiables parcequ'ils ont été déterminés par un Expert.

Nous avons précisé nos diligences avant de donner notre avis. En l'absence de Monsieur TARALLI (Expert), du Directeur Technique (rentré en Europe), du Chef d'atelier (décédé) et de tout dossier de travail clair sur les calculs, nous n'avons pu que vérifier la cohérence du rapport de Mr. TARALLI après un entretien avec le Gérant de la SONICO.

Nous sommes prêts à revoir cet aspect si vous nous aidez à résoudre les problèmes que nous avons rencontrés.

Point 8 :

Nous ne savons pas si c'est la "manière confuse" de présenter les besoins de trésorerie qui est précisée dans le point 8; si c'est le cas voici notre réponse (si ce n'est pas le cas, nous vous prions de préciser ce qui vous semble confus).

- * Nous avons prévu de régler cette dette importante parcequ'elle est exigible ; la SONICO a déjà des problèmes (dossier NITRA chez le Huissier...). Dès que l'Usine va démarrer, les autres créanciers vont se présenter et recourir au besoin à des huissiers de justice; pour ce qui est de la NIGELEC (Electricité) par exemple aucun redémarrage n'est possible si la dette antérieure n'est pas réglée.
- * Nous avons prévu dans notre étude des fonds pour que l'Usine puisse tourner pendant trois (3) mois.

Nous préciserons que les besoins de trésorerie correspondent aux dépenses de trois (3) mois sur la base d'une production annuelle de 30.000 cartons.

Point 9 :

Les conditions de vente de la SONICO doivent obligatoirement tenir compte de la nécessité de faire des rentrées pour réalimenter les fonds.

Rien que sur cette base, nous avons abouti à un besoin de 50 millions; nous avons voulu présenter un dossier qui ait quelques chances d'aboutir ; sinon est-il possible de trouver un crédit de plus de 50 millions pour la SONICO ?

Dans le "paragraphe peu compréhensible" nous avons voulu préciser :

- que pendant dix (10)ans, nous avons considéré pour nos calculs une marge sur coûts de production constante (c'est-à-dire que les variations du coût de production sont répercutés sur les PV).
- qu'on vendra 30.000 cartons par an alors que cet objectif a été fixé par Mr. TARALLI en tenant compte de la Population du Niger (voir II commercialisation du rapport Taralli).

Nous précisons que la population du Niger augmente beaucoup et l'exode rural préoccupe encore nos dirigeants.

Nous aurions donc pu prévoir dans nos prévisions, les objectifs croissants, tenant compte de l'augmentation de la population en général et de celle des centres urbains en particulier.

Point 10 :

Nous mettrons dans le rapport final "Perte" à la place de "résultat non affecté".

Le détail de la perte que vous demandez figure en annexe à notre rapport : c'est en effet la somme algébrique des produits et des charges.

Dans le rapport final, nous ferons la somme des charges et des produits et mettrons en évidence cette perte.

Point 11 :

Nous avons travaillé avec le Gérant et un autre actionnaire; nous connaissons aussi la situation actuelle au Niger; nous ne pouvons proposer des solutions que sur les bases des informations que nous avons obtenues.

Dans l'état actuel des choses, les actionnaires ne peuvent pas augmenter leurs contributions.

Pour les calculs prévisionnels, nous n'avons pas voulu aller dans les détails parcequ'il y aurait trop d'hypothèses de départ; vous ne semblez pas tenir compte de la situation réelle de la SONICO qui fait que des choses évidentes et faciles à faire pour d'autres entreprises peuvent être très difficiles à réaliser ici (dossiers peu clairs, pas d'interlocuteurs valables autre que le Gérant qui est très limité).

Nous vous prions également de tenir compte des termes de référence, de l'étude de notre proposition technique que vous avez acceptée et sur la base de laquelle vous avez signé avec nous un contrat de 2.900.000 F, honoraires, frais de rapport, de déplacement et de séjour à Zinder compris.

Nous attendons votre réponse et vous prions de bien vouloir tenir compte des difficultés spécifiques de ce travail.

Même après le dépôt de notre rapport final, nous resterons disposés à rencontrer tout spécialiste qui viendrait compléter ce dossier de crédit.

Vos observations ne nous sont parvenues qu'environ trois (3) mois après le dépôt de notre rapport; nous vous prions de bien vouloir nous répondre plus vite cette fois-ci.

Nous vous prions d'agréer Messieurs, l'expression de nos salutations distinguées.

PIECES JOINTES

- Termes de référence
- Proposition techniques EFIC.

9.7 - LETTRE PNUD DU 24/12/1990

REPRESENTATION AU NIGER

NER/85/007
P-2075

le 24 décembre 1990

Monsieur le Ministre,

Objet : NER/85/007 - Assistance à l'OPEN.
(Contrat Cabinet EFIC/ONU/DI pour la SONICO)

J'ai l'honneur de vous faire parvenir ci-joint, les commentaires techniques de l'ONU/DI sur le projet de rapport final du Cabinet EFIC.

Veuillez agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de ma considération distinguée.


P N U D
Représentant Résident a.i.

Monsieur le Ministre de la
Promotion Economique

N I A M E Y

cc : Cabinet EFIC
BP 12498
Niamey (NIGER).



Sujet: DP/NER/85/007 - Extension de l'assistance à l'Office de Promotion, Contrat No. 90/32P avec EFIC. Réponse de EFIC à nos commentaires

1. Nous faisons référence à votre memorandum du 16 octobre 1990 transmettant les réponses du consultant local chargé du contrat mentionné ci-dessus. Il s'agit d'un contrat de diagnostics d'entreprises devant permettre de décider de l'avenir d'une usine de bonbons. Nos commentaires sur la réponse de EFIC ont été malheureusement retardés par de nombreuses missions. Veuillez nous en excuser.
2. EFIC a raison de mettre en évidence les difficultés économiques que traversent le pays et les problèmes de tout genre qui empêchent le redémarrage de la SONICO. Nous sommes aussi d'accord avec le consultant pour dire que les éléments faciles à rassembler dans d'autres pays sont difficiles à trouver au Niger. Si, d'autre part, l'entrepreneur lui-même est assez limité, nous serions d'accord pour admettre un rapport contenant peu de détails précis.
3. Cela admis, nous accepterons aussi que la valeur vénale du terrain de l'entreprise ne peut être revalorisée et que la valeur réelle des machines est difficile à connaître.
4. Pour le point 5 en discussion, il semble en effet utile de reformuler le texte sur les "impayés" afin de pouvoir déterminer quelles sont les dettes à payer dès le redémarrage de l'usine, comme il est indiqué au point 8 de la réponse.
5. La question des stocks est aussi difficile: nous serions d'accord avec les précisions promises concernant le niveau de production correspondant au stock de matières premières en bon état.
6. Si la situation est telle que décrite (absence de l'expert et d'un dossier de travail clair sur les calculs de prix de revient, et manque d'informations de la part du gérant), nous devons bien convenir qu'il est difficile d'aller plus loin dans l'analyse. Cependant, cela tendra d'autant plus difficile la prise de décisions sur le redémarrage de SONICO.

- 2 -

7. Dans cet esprit, on pourra au moins améliorer la présentation des besoins de trésorerie, telle qu'elle est estimée actuellement. Il serait utile par exemple d'avoir ici un graphique sur le point neutre, tenant compte de l'évolution des coûts de production et du coût de remise en route de l'usine. Nous convenons cependant que ce travail est difficile à faire et qu'un futur acheteur pourrait sans doute trouver assez d'éléments dans le rapport de M. Taralli ainsi que dans le rapport de l'EFIC discuté ici, afin de réaliser ce graphique.

8. Au sujet du point 10, nous sommes d'accord avec les solutions proposées pour le rapport final. Comme mentionné ci-dessus, il nous faut bien admettre les raisons données par l'EFIC au sujet de la difficulté d'obtenir une base d'informations plus solide (point 11).

9. Conclusion: comme mentionné au sujet des différents points en discussion, nous acceptons dans l'ensemble les solutions proposées dans la réponse de EFIC, et aussi les raisons données pour ne pas aller plus en avant dans l'analyse. Nous espérons seulement que le dossier de l'analyse comptable ainsi préparé pourra servir de base pour une décision sur l'avenir de SONICO. Dès l'incorporation des éléments promis par EFIC, le paiement final du contrat pourra être effectué.

9.8 - JUGEMENT N°72/89 RELATIF A LA CREANCE NITRA DE 2.304.698 F

COMMERCIAL

AU NOM DU PEUPLE NIGERIEEN

AFFAIRE : La Société
Nigérienne de Transit
(NITRA)

Contre

La Sonico-Zinder

Contradictoire

ACTION SUR UNE CREANCE DE

2.304.698 F.

L'an mil neuf cent quatre vingt neuf
Et le vingt deux novembre

Le Tribunal Civil de Zinder composé de Mon-
sieur HASSAN BORI, Président du Tribunal,
assisté de Maître CISSE SOUFIYANE, Greffier.

A rendu le jugement dont la teneur suit dans
l'affaire opposant

La Société Nigérienne de Transit (NITRA)
représentée par Monsieur Mossi Hamidou, Chef
NITRA Agence de Zinder.

Demandeur , Comparant

D'une part

Et-

La Sonico-Zinder : représentée par Mon-
sieur Sadi Doma, responsable de la Sonico-Zin-
der.

Defendeur, comparant

D'autre part



Attendu que par acte du 26 Septembre
1988 de Maître Moustapha Mahamadou Huissier
de Justice près le Tribunal de Zinder, la
Nitra (Société Nigérienne de Transit) assi-
geait la Sonico-Zinder par devant le Tribunal
de Céans pour l'entendre condamner à rem-
bourser la somme de 2.304.698 F montant de la
creance en principal non compris les intérêts
et les irais.

Qu'elle demande en outre la conversion de
la saisie conservatoire pratiquée en saisie
exécution.

Attendu que l'affaire a été enrolee à
l'audience du 26/9/88 puis renvoyée au 24/10/
88, au 31/10/88, au 7/11/88 pour convocation
des parties, puis au 14/11/88 pour convocation
de défendeur, renvoi sine-die pour le deman-
deur et pour les parties, enfin à l'audience
du 25/10/89, l'affaire a été retenue et mise
en délibéré au 30/11/89 et prorogé au 22/11/89
date à laquelle le délibéré a été vidé.

Qu'advenue cette date.

LE TRIBUNAL

Attendu que les parties régulièrement citées
comparaissent à l'audience, que le jugement à
intervenir sera contradictoire à leur égard.

Attendu que la société Nigérienne de Transit était créancière de la société Nigérienne de confiserie d'une somme de deux millions trois cent quatre mille six cent quatre vingt dix huit francs (2.304.698 F), elle avait entrepris des démarches en vue d'un règlement amiable ce qui n'a pas donné un résultat satisfaisant eu égard à la situation financière de la débitrice, ainsi la NITRA a attiré son adversaire devant le Tribunal de Cédou par une assignation en date du 26 Septembre 1988, auparavant la requérante faisait saisir conservatoirement un véhicule de marque 404 n° 5 727 ZRI appartenant à la Sonico et sollicitait dans l'assignation la conversion de ladite saisie en saisie exécution.

Attendu qu'il ressort des éléments du dossier et des débats que la débitrice ne conteste ni le bien fondé de la créance ni le montant qu'elle soutient simplement qu'elle traverse une situation financière difficile que d'ailleurs elle ne fonctionne depuis plus d'un an que son silence à réagir aux sollicitations de la Nitra ainsi que des autres créanciers s'explique par le fait qu'elle espérait avoir un appui financier de l'Etat pour redresser sa situation.

Attendu cependant que des promesses de la part de l'Etat ne peuvent pas constituer une excuse et ne sont pas obstacle à la décision de la juridiction saisie sauf une volonté commune de dilier le procès en vue d'un règlement amiable or tel n'est pas leur désir que dès lors il y a lieu de faire droit à la demande de la Nitra.

Attendu que la Nitra a demandé que lui soit attribuée la propriété du véhicule saisi en compensation totale ou partielle de sa créance qu'à l'issue d'une expertise il s'avère que la valeur vénale du dit véhicule n'atteint pas le montant de la créance qu'il convient donc de dire que la voiture reviendra à la Nitra à titre de compensation partielle.

PAR CES MOTIFS

Statuant publiquement contradictoirement en matière commerciale et en 1er ressort après en avoir délibéré, déclare la demande de la Nitra fondée déclare bonne et valable la saisie pratiquée le 21 / 09 / 88 entre les mains de la débitrice Sonico.

- Ordonne la conversion de ladite saisie en saisie exécution.
- Accorde la propriété du véhicule N° 5 727 à la Nitra en compensation partielle de créance.
- Condamne la Sonico à lui payer la somme de 2.304.698 Frcs en principal.
- Ordonne l'exécution provisoire du présent jugement nonobstant toute voie de recours et sans caution.
- Condamne la Sonico aux dépens.
- Dit que les parties ont deux mois pour faire appel du présent jugement.

En foi de quoi le présent jugement a été signé par le juge qui l'a rendu et par le greffier, les jours, mois et an que dessus.

SUIVENT LES SIGNATURES;

"En conséquence, le Président de la République mande et ordonne à tous Huissiers, sur ce requis, de mettre ledit jugement à exécution, aux procureurs Généraux et aux procureurs de la République pres les Tribunaux de Premières Instance d'y tenir la main à tous Commandants et Officiers de la force publique de prêter main forte lorsqu'ils en seront légalement requis.

En foi de quoi, le présent jugement a été signé par nous greffier en chef pres le Tribunal de Zinder.

Zinder, le 19/12/89

LE GREFFIER EN CHEF.

ZINDER

COMMANDEMENT DE PAYER

L'an mil neuf cent quatre vingt neuf
Et le *Vingt Neuf*

A la requête de la SOCIÉTÉ NIGÉRIENNE DE TRANSIT (NITRA), représentée par Monsieur Mossi Hamidou, Chef Nitra, Agence de Zinder ;

Nous, Moustapha Mahamadou, Huissier de Justice près le tribunal de 1ère instance de Zinder ;

Avons signifié et laissé copie à la SOCIÉTÉ NIGÉRIENNE DE CONFISERIE (SONICO) à Zinder ;

En parlant à la personne de M. Directeur ;

De la grosse d'un jugement N°72/89 en date du 22/11/1989 rendu par le tribunal de commerce de Zinder qui l'a condamnée à payer la somme de 2.304.698 francs cfa en principal à ma requérante et a ordonné en outre la conversion en saisie exécution d'une saisie conservatoire pratiquée le 21 Septembre 1988 sur le véhicule Peugeot 404 Bachée n°5727 ZRI appartenant à la SONICO ;

Afin qu'elle n'en ignore et par ces mêmes présentes, et en vertu de la grosse de l'acte ci-dessus, avons fait commandement à ladite société de PAYER DANS LES 24 HEURES POUR TOUT DELAI à ma requérante ou à Nous, Huissier, porteur des pièces ;

- 1° la somme principale de 2.304.698 francs ;
- 2° les intérêts jusqu'au paiement effectif ;
- 3° le coût du présent et tous autres frais justement dus,

Lui déclarant que faute de ce faire et le délai de 24 heures passé, elle y sera contrainte par toute voie de droit et notamment par la saisie exécution des meubles et objets mobiliers lui appartenant, sans préjudice de toutes autres actions et poursuites./.

Et je lui ai, étant et parlant comme ci-dessus, laissé copie du présent et de la grosse y relatés en parlant à la personne de son Directeur ainsi déclaré./.

ZINDER

PROCES VERBAL DE SAISIE EXECUTION

L'an mil neuf cent quatre vingt neuf

Et le *Vingt et Un Septembre*

En vertu de la grosse du jugement commercial du tribunal de Zinder en date du 28/11/1988 et à la requête de la Société Nigérienne de Trassit (NITRA),

Nous, Moustapha Mahamadou, Huissier de Justice près le tribunal de première instance de Zinder, assisté de notre clerc Me Moustapha ;

Avons fait ITERATIF COMMANDEMENT à la Société Nigérienne de Coffiserie (SONICO), faute d'avoir satisfait au commandement qui lui a été notifié le

En parlant à la personne de *M. Boudina*

De payer immédiatement à la requérante ou à Nous, Huissier, porteur des présentes :

- 1° la somme principale de 2.304.698 francs ;
- 2° les intérêts jusqu'au paiement effectif ;
- 3° le coût du présent ainsi que tous autres frais justement dus

Ladite SONICO n'ayant point satisfait au présent commandement, Nous l'informons que Nous allons à l'instant même procéder à la SAISIE-EXECUTION du véhicule de marque Peugeot 40^e Baché N°5727 zrl conservatoirement saisi le 21 Septembre 1988 ;

Et Nous avons indiqué à ladite SONICO, en parlant à la personne de son Directeur que le jugement ci-dessus référencié a accordé à la NITRA et en compensation partielle de sa créance la pleine propriété du véhicule objet de la présente saisie-exécution et qu'en conséquence, le présent procès-verbal consacre le transfert de propriété. ;

De tout ce que dessus, Nous avons dressé le présent procès-verbal dont Nous avons laissé copie à la SONICO, en présence de notre clerc qui a signé avec Nous./.

[Signature]

[Signature]