

PN-ABN-782

81770

**EXAMEN FINANCIER ET ORGANISATIONNEL  
DE LA FINANCIERE COTE D'IVOIRE (LFCI)**

**RAPPORT FINAL**

1 fevrier 1992

## *Price Waterhouse*

Le 1 fevrier 1992

M. Warren Weinstein  
Administrateur assistant-adjoint  
AFR/MDI

Monsieur,

**RE: Contrat relatif au projet de développement  
du secteur financier No PDC 2206-Z-00-8191-00  
Examen financier et organisationnel de  
la Financière Côte d'Ivoire (LFCI)**

Veillez trouver ci-joint cinq copies de notre rapport final intitulé Examen financier et organisationnel de la Financière Côte d'Ivoire (LFCI), préparé par la Price Waterhouse, entrepreneur principal dans le cadre du FSDP.

Comme vous vous le rappellerez, lorsque nous avons essayé d'entamer cet examen durant les mois d'octobre et de novembre 1990, nous n'avions pas pu obtenir les renseignements requis pour terminer notre tâche. Par conséquent, nous avons élaboré un projet de rapport à l'époque; ce projet n'a jamais été terminé et nous avons décidé d'essayer une fois de plus d'effectuer notre examen financier et organisationnel. Par conséquent, ce rapport devrait être considéré comme le rapport final couvrant à la fois le projet de rapport publié en 1990 et celui qui a été publié en 1991.

Nous avons été heureux de pouvoir travailler avec vous sur cette importante tâche. Nous espérons pouvoir collaborer avec vous à l'avenir.

Je vous prie d'agréer cher monsieur mes salutations distinguées.

  
J. Richard Breen  
Directeur de projet, FSDP

**EXAMEN FINANCIER ET ORGANISATIONNEL DE  
LA FINANCIERE COTE D'IVOIRE**

**TABLE DES MATIERES**

RESUME .....	1
<b>I. INTRODUCTION .....</b>	<b>7</b>
A. Antécédents .....	7
B. Objectifs .....	7
C. Portée et méthodologie .....	7
<b>II. ANTECEDENTS</b>	
A. Survol macroéconomique .....	10
1. Survol .....	10
2. Agriculture .....	11
3. Industries de fabrication .....	12
4. Les industries extractives .....	13
5. Tourisme .....	13
6. Financement et développement .....	13
7. Commerce extérieur et paiements .....	13
8. Perspectives .....	15
B. La Financière Internationale .....	16
1. Antécédents .....	16
2. Structure organisationnelle .....	16
3. Financement .....	17
C. La Financière Côte d'Ivoire .....	17
1. Antécédents .....	17
2. Structure juridique .....	18
3. Objectifs .....	18
4. Structure organisationnelle .....	18
5. Activités .....	19
6. Assistance de donateurs .....	19
7. Conclusion .....	19
D. Survol des projets d'investissement de la LFCI .....	20
1. Brasivoire .....	21
2. SIGHRES .....	24
3. La Financière Assistance Conseil (FAC) .....	26
4. Datatechnique .....	26
E. Autres investissements actuels et projets futurs .....	28
1. Graphics .....	28
2. Boomerang .....	29
3. SIALIM .....	29
4. SILD .....	30
5. Pharmivoire .....	30
6. La Financière Assurances services (FAS) .....	31
7. SCORE .....	32

III.	OBJECTIFS ET STRATEGIE . . . . .	33
A.	Objectifs . . . . .	33
B.	Stratégies en vue de la réalisation de ces objectifs . . . . .	33
1.	Épargne et fonds de crédit à court terme . . . . .	33
2.	Fonds d'investissement . . . . .	34
IV.	CONCLUSIONS DE L'ENGAGEMENT ET PLAN D'ACTION REQUIS . .	35
A.	Résultats de l'examen organisationnel . . . . .	35
1.	Structure de gestion . . . . .	35
2.	Expertise de gestion . . . . .	35
3.	Structure de contrôle interne . . . . .	36
4.	Gestion financière et viabilité . . . . .	36
B.	Plan d'action à court terme . . . . .	37
1.	Formulation de politiques . . . . .	38
2.	Automatisation de la fonction d'établissement de rapports financiers . . . . .	40

## RESUME

### A. Antécédents

Etablie à Abidjan en 1980, La Financière Côte d'Ivoire (LFCI) est une société d'investissement privé ayant pour but de mobiliser l'épargne domestique et d'encourager une participation accrue du secteur privé local. Plus spécifiquement, la LFCI recueille du capital versé par des membres du secteur privé et l'utilise pour encourager le développement de nouvelles entreprises commerciales privées, ou faciliter l'expansion du capital vers d'autres entreprises existantes. L'Agence des Etats-Unis pour le développement international (AID) s'est intéressée à l'organisation en raison du potentiel qu'elle offre pour stimuler le développement de l'entreprise privée en Afrique. Elle a engagé la Price Waterhouse pour lui demander de mener un examen financier et organisationnel de la LFCI au 30 septembre 1990.

### B. Objectifs de l'engagement

En termes généraux, les objectifs de cet examen financier et organisationnel sont de: déterminer la viabilité de la situation financière de la LFCI et les résultats de ses opérations; définir les fonctions organisationnelles de la LFCI et en particulier évaluer les besoins d'assistance technique en vue du renforcement des pratiques financières et de gestion; ainsi que l'élaboration de grandes lignes à partir desquelles un plan stratégique pour la LFCI peut être conçue.

### C. Portée et méthodologie

En vue de réaliser cet objectif, la Price Waterhouse a mené un examen organisationnel et financier de la LFCI et des projets d'investissement dans lesquels la LFCI a une participation majoritaire, nommément BRAsivoire, SIGHRES et FAC au 30 septembre 1990. En outre, nous avons étendu notre évaluation des résultats financiers qui ont été présentés par la direction de chaque entité, à 1989, de façon à obtenir les résultats financiers comparatifs des opérations. Par surcroît, en vue d'évaluer les divers volets de la stratégie d'investissement de la LFCI dans le passé, la Price Waterhouse a effectué un recensement des sociétés dans lesquelles la LFCI a une participation minoritaire. Finalement, nous avons effectué un sondage de La Financière Internationale (LFI), ce qui nous a permis de mieux saisir le contexte régional de la LFCI et le réseau de la Financière. Nos sondages des actions minoritaires de la LFI et de la LFCI ne doivent pas être considérés comme des évaluations détaillées et elles ont été menés en vue de présenter un survol stratégique global du réseau des financières.

**La Price Waterhouse n'a pas effectué de vérification financière des états financiers de ces entreprises commerciales. Cependant, les états financiers inclus dans l'Annexe au**

présent rapport sont des présentations de la gestion de chaque entité, et la Price Waterhouse n'émet pas d'avis sur la justesse ou l'exactitude de ces états. Cependant, quelques ajustements ont été introduits aux états financiers pour relever les irrégularités qui ont été portées à notre attention durant notre examen.

#### D. Survol économique

Dans le Rapport sur le développement dans le monde de la Banque mondiale en 1990, la Côte d'Ivoire figure parmi les "Economies à revenu intermédiaire les plus sévèrement endettées". En fait, selon le même rapport de la Banque mondiale, le compte courant actuel du pays avant les ordres de virement a accusé une croissance négative pour passer de 73 millions de dollars en 1970 à un montant négatif de 1.335 million en 1988. L'inflation, qui est mesurée par l'Index des prix à la consommation pour les Africains sis à Abidjan, a augmenté à un taux moyen de 7,3 % par an de 1985 à 1989. Le taux de croissance de la population et de l'urbanisation plus élevé que la moyenne a causé un problème croissant de chômage urbain. Dans une tentative de porter remède à cette situation, le Gouvernement a lancé sans succès une campagne visant à persuader les jeunes de retourner dans les régions rurales.

Les décisions prises par le Gouvernement de réduire la production de cacao en 1989 a ouvert la voie à un nouvel apport de fonds provenant des institutions multilatérales et a permis le rééchelonnement des dettes officielles et commerciales. Néanmoins, les indicateurs économiques prévoient une baisse globale de la croissance économique. En outre, la pénurie persistante de disponibilités de capital de roulement provenant des marchés locaux de crédit officiel constitue un obstacle permanent pour les entités privées comme la LFCI et pour ses projets d'investissement lorsqu'il s'agit de recueillir des fonds pour le financement d'opérations existantes ou de plans d'expansion. En outre, le Gouvernement n'a pas respecté les délais fixés pour la reprise des paiements au titre d'intérêt aux créiteurs commerciaux internationaux et aux banques nationales. Cet état de choses a réduit la probabilité que les créiteurs commerciaux internationaux fournissent le capital requis pour assurer la revitalisation du système bancaire national — qui est virtuellement en banqueroute — et pour le financement des dépenses gouvernementales .

#### E. Conclusion générale

Notre examen financier et organisationnel de la LFCI et des projets dans lesquels elle a une participation majoritaire révèle de nombreuses lacunes dans la structure générale de gestion et les systèmes de contrôle interne. Ces lacunes sont si importantes qu'elles peuvent entraver la capacité de ces institutions à poursuivre leurs opérations. Cependant, une réévaluation immédiate et globale des procédures et pratiques actuelles pourrait permettre à la direction de mettre sur pied une institution plus solide, viable et gérée plus professionnellement. Une telle institution, en recourant à de bonnes stratégies et en appliquant des contrôles adéquats,

serait à mêmes d'absorber des ressources additionnelles qui pourraient être réparties parmi les projets existants ou les nouveaux investissements. Les sections ci-après de ce rapport offrent un panorama des secteurs clés qui à notre avis, exigent une attention immédiate de la part de la direction.

**1. Structure de gestion**

En général, les structures de gestion de la LFCI et de ses filiales sont caractérisées par une centralisation extrême de la prise de décision. Les décisions sont prises aux plus hauts échelons, en l'absence de politiques et de procédures formelles et les cadres sont pratiquement non existants. Cet état de choses cause des déficiences sur le plan opérationnel et souvent, en l'absence du directeur général, les décisions ne sont pas prises. Une trop grande centralisation contribue également à un manque généralisé de responsabilité, situation qui est exacerbée par l'absence fréquente de descriptions d'emploi ou de mesures d'évaluation de rendement. Les cadres de gestion moyens et inférieurs sont peu motivés à accepter la responsabilité et le rendement en pâtit. Le rendement financier déficient (comme l'indiquent les résultats des opérations) de chaque entité que nous avons examinée peut être largement attribué à l'inefficacité démontrée par l'administration, dans la gestion des affaires quotidiennes.

**2. Expertise en matière de gestion**

La LFCI n'a pas développé la capacité requise pour fournir l'expertise et la formation en matière de gestion aux sociétés dans lesquelles elle investit ou dans lesquelles elle détient un intérêt majoritaire. Cette absence d'expertise en matière de gestion peut être partiellement attribuée à son incapacité d'identifier et d'attirer le personnel compétent doté des qualifications adéquates. La LFCI a plutôt eu tendance à prêter un appui financier à ces entités, mais à ne pas leur fournir l'expertise technique requise dans les domaines de la planification commerciale, du développement des ressources humaines, d'établissement de contrôles financiers internes. Les investisseurs fructueux doivent assortir leurs investissements financiers d'une forte contribution au développement de compétences en gestion commerciale.

**3. Structure de contrôle interne**

Le système de contrôle interne accuse également des déficiences majeures. Les présentes structures n'empêchent pas par exemple que les dépenses personnelles des cadres soient absorbées par les ressources financières de la société. Les procédures formelles opérationnelles sont généralement inadéquates et par conséquent, les activités de gestion financière sont souvent menées sur une base ad hoc. Dans plusieurs cas, la documentation concernant les transactions commerciales est totalement inappropriée. Le système

d'information est inefficace en raison de données originelles peu fiables. Les vérifications légales ne semblent pas se dérouler en conformité avec les principes de comptabilité généralement admis. Ci-après une brève récapitulation de quelques-uns des points qui ont été portés à notre attention :

- Nous avons été incapables d'obtenir quelques-uns états financiers qui ont été examinés par les vérificateurs légaux pour 1990. Il est à noter cependant que les états financiers pour 1989 qui avaient été examinés par des vérificateurs légaux contenaient de graves erreurs et, par conséquent, n'étaient pas utilisables.
- Pour quelques-unes des entités examinées, nous avons relevé le fait que les impôts sur le revenu et les impôts à l'emploi n'avaient pas été accumulés et/ou versés au Gouvernement.
- En raison de l'absence de politiques et de procédures officielles de comptabilité, nous avons noté que la majorité des actifs immobilisés et des montants d'inventaire avaient été grossis.

En général, l'absence d'engagement de la part de la direction envers l'établissement et l'application d'un système adéquat de contrôle interne, assorti de pratiques douteuses de gestion financière, a entraîné des pertes opérationnelles dans la majorité des entités examinées.

#### **4. Gestion financière et viabilité**

Un examen des états financiers, qui figure à l'annexe au présent rapport, indique une rentabilité peu favorable, une situation de liquidité réduite et partant d'insolvabilité financière de la LFCI et de ses projets d'investissement. Les recettes provenant des ventes et des revenus nets ont fortement chuté en 1990, par rapport à 1989. Cette baisse du revenu net est exacerbée par la diminution de la base d'avoirs productifs de chaque entité et une augmentation des obligations à court terme, ce qui crée un problème substantiel de liquidité. En général, la continuation des opérations commerciale de chacune des entités examinées pourrait s'avérer douteuse en l'absence de sérieuses mesures d'austérité prises par la direction et de l'apport d'un fonds de roulement additionnel.

Nonobstant les facteurs macroéconomiques qui peuvent affecter négativement les opérations de la LFCI et ses projets d'investissement, la direction de ces entités devrait focaliser son attention sur les améliorations internes à introduire pour augmenter l'efficacité et le rendement des opérations. Les membres de l'équipe de gestion de quelques-unes des entités examinées sont dotés de connaissances insuffisantes en matière de gestion de caisse, de planification, de budgétisation, de procédures de recouvrement et d'autres instruments essentiels de gestion financière. Ce manque de compétences dans le domaine des affaires

pourrait être à l'origine de problèmes actuels de rentabilité et de liquidité, contribuant probablement de manière substantielle au rendement financier médiocre des entreprises. Par surcroît, le refus par la direction de respecter la législation commerciale et fiscale introduit inévitablement un facteur de risque dans les activités de la LFCI.

**F. Plan d'action à court terme**

A la lumière des lacunes identifiées, un plan d'action a été conçu par la Price Waterhouse. Ce plan devra être appuyé et exécuté par la LFCI, aux termes d'un délai spécifique, en vue d'établir un cadre propre à permettre à la Price Waterhouse de suggérer d'autres plans d'action visant le renforcement de la qualité des opérations de la LFCI. En général, le plan est conçu pour envisager à la formulation de politique et l'installation d'une capacité acceptable d'élaboration de rapports financiers par la LFCI et quelques-uns des projets d'investissement.

Le but essentiel de la formulation de politique est de permettre à la direction de la LFCI d'explorer les méthodes propres à améliorer le rendement, la productivité et la légitimité des opérations de la LFCI ainsi que ceux des projets existants et potentiels. Le plan exige la formulation de déclarations de politiques concernant :

- Les principes de comptabilité;
- L'identification des projets d'investissement et des critères d'évaluation;
- Le contrôle des investissements et l'appui;
- Des vérifications financières indépendantes de la LFCI et de projets choisis d'investissement;
- Des stratégies pour l'application et la surveillance du système de contrôle interne;
- L'analyse des ressources humaines ainsi que sa formation;
- Les rapports de la LFCI avec les projets d'investissement et l'évaluation de leur rendement;
- La définition du rôle de la FAC en matière de services de comptabilité et d'application de contrôles.

(Des détails plus détaillés sur chacun de ces points figurent à partir de la page 34).

En sus de la formulation de politiques dans les secteurs ci-dessus, la LFCI devrait transférer la fonction de maintien du grand livre de Brasivoire de la CIAC (les comptes actuels de la Brasivoire) à la FAC au 1er octobre 1991. De même, la LFCI devrait faire en sorte que la FAC effectue l'automatisation complète de la fonction de comptabilité pour la SIGHRES et la LFCI au 1er octobre 1991.

Le transfert des fonctions de comptabilité et d'établissement de rapports financiers à partir d'autres divisions à la FAC vise à permettre l'évaluation des capacités de la FAC et à la préparer à assumer ses nouvelles responsabilités en soumettant des états financiers fiables et ponctuels. En outre, la mise en application des plans recommandés indiquera le degré d'engagement de la direction de la LFCI envers l'amélioration de la qualité de ses opérations à travers la formulation de politiques et l'établissement d'un système solide de contrôle interne.

## **I. INTRODUCTION**

### **A. Antécédents**

Créée à Abidjan en 1980, La Financière Côte d'Ivoire (LFCI) est une société d'investissement privé ayant pour but de mobiliser l'épargne domestique et d'encourager une participation accrue dans le secteur privé local. L'Agence des Etats-Unis pour le développement international (AID) a manifesté un intérêt à l'Organisation à cause de son potentiel d'encouragement de l'entreprise privée en Afrique et en 1990, elle a engagé les services de la Price Waterhouse pour effectuer un examen financier et organisationnel de la LFCI. En raison de la non-disponibilité des données financières requises au moment de notre examen, nous avons été incapables de compléter notre évaluation des opérations de cette entité durant notre examen initial. En 1991, la direction de la LFCI a déclaré qu'elle avait pu compiler les données financières nécessaires au 30 septembre 1990 et que d'autres informations pertinentes étaient disponibles pour un examen global de son organisation. Par conséquent, l'AID a renouvelé son engagement envers la Price Waterhouse pour compléter la tâche qui lui avait été confiée en 1990.

Le présent rapport contient le résultat de notre examen financier et organisationnel de la LFCI et des autres entités commerciales dans lesquelles elle a une participation majoritaire, c'est-à-dire Brasivoire, Société ivoirienne de gestion d'hôtels, de restaurants et de spectacles (SIGHRES) et la Financière Assistance Conseil (FAC).

Les états financiers ajustés pour les sociétés examinées figurent en annexe.

### **B. Objectifs**

L'examen financier et organisationnel avait pour but :

- de déterminer la situation des avoirs nets (capital social) de la LFCI, ce qui permettrait d'évaluer le montant de ses actions;
- de délimiter les fonctions organisationnelles de la LFCI, en particulier d'évaluer les besoins d'assistance technique en vue de renforcer la structure de gestion; et
- d'établir des critères à partir desquel un plan stratégique pour la LFCI pourrait être élaboré.

### **C. Portée et méthodologie**

En cherchant à réaliser les objectifs pris au terme de cet engagement, la Price Waterhouse a mené un examen organisationnel et financier de la LFCI, de Brasivoire, de SIGHRES, de

la FAC au 30 septembre 1990. Nous avons étendu notre examen aux états financiers qui ont été présentés par la direction de chaque entité et remontant à 1989, de façon à aboutir à des résultats financiers comparatifs de ces opérations. En vue d'évaluer les divers volets des stratégies d'investissement passés et courants de la LFCI, nous avons effectué un recensement d'une part, des compagnies dans laquelle la LFCI a une participation minoritaire et d'autre part des nouvelles entreprises qui n'avaient pas commencé leurs opérations au 30 septembre 1990. Finalement, nous avons fait un recensement de La Financière Internationale (LFI) pour nous permettre de mieux saisir le contexte régional du réseau de la LFCI et de La Financière. Nos recensements de la participation minoritaire de la LFI et de la LFCI ne doivent pas être considérés comme des évaluations détaillées.

Notre examen de la structure organisationnelle et de gestion de chaque entité a consisté essentiellement en :

- une délimitation de la structure organisationnelle de la gestion, de la commercialisation et des plans stratégiques ainsi que de l'environnement général de contrôle à travers des entrevues officielles avec la direction;
- une évaluation des filières organisationnelles d'établissement de rapports à travers une étude et une analyse des responsabilités de l'emploi; et
- une identification et un recensement de consommateurs, fournisseurs, et/ou investisseurs à travers un examen des rapports de gestion et financiers.

Notre examen des états financiers qui nous ont été présentés par la direction de chaque entité comprenait :

- une délimitation du système de contrôles internes à l'intérieur de chaque entreprise commerciale à travers des entrevues officielles et un examen des procédures opérationnelles;
- une évaluation de la pertinence des politiques et procédures de comptabilité à travers des entrevues avec la direction; et
- une modification de quelques composantes des états financiers à travers un examen et une identification des éléments divergents des pratiques acceptables de comptabilité.

La Price Waterhouse n'a pas procédé à une vérification comptable des états financiers de ces entreprises commerciales. Cependant, les états financiers couverts dans ce rapport sont présentés par la direction de chaque entité, et la Price Waterhouse n'émet aucun avis au sujet de la justesse ou de l'exactitude de ceux-ci. Cependant, des ajustements ont été introduits aux états financiers dans les cas d'irrégularités qui ont été portés à notre attention

durant nos entrevues avec la direction. Le consentement de la direction de chaque entité a été obtenu dans les cas où il avait été déterminé que les méthodes comptables appliquées n'étaient pas conformes avec les principes généralement acceptés de comptabilité en Côte d'Ivoire et dans les secteurs commerciaux internationaux. Il est bon de noter cependant que la tâche confiée à la Price Waterhouse était substantiellement moins importante qu'une vérification comptable; par conséquent, il est possible que notre méthodologie ne nous ait pas permis d'identifier toutes les irrégularités relevées dans les états financiers couverts dans le présent rapport.

## **II. ANTECEDENTS**

### **A. Survol macroéconomique**

Nous présentons dans cette section un panorama général de la situation économique en Côte d'Ivoire en vue de donner un tableau permettant une plus large compréhension des activités et objectifs de la LFCI et de la LFI. Etant donné que ces facteurs macroéconomiques externes auront des incidences sur les opérations des entités sous examen, ils devraient être pris en ligne de compte lors de l'élaboration et de l'évaluation de plans d'action futurs. Les données économiques utilisées dans cette section ont été tirées essentiellement de rapports de la Banque mondiale et de la Banque africaine de développement.

#### **1. Survol**

Durant les deux décennies suivant son indépendance, la Côte d'Ivoire a accusé un taux relativement élevé de croissance économique. Le produit intérieur brut (PIB) a augmenté en termes réels d'un pourcentage annuel moyen de 11 % de 1960 à 1970 et de 6.5 % de 1970 à 1980. Durant le début des années 80, cependant, l'économie a connu une tendance à la baisse en raison principalement du fléchissement des cours internationaux pour les principaux produits d'exportation du pays (c'est-à-dire le café, le cacao et le bois) et la forte sécheresse de 1982 à 1984. La baisse des cours des produits d'exportation de la Côte d'Ivoire sur les marchés internationaux a causé la stagnation du PIB en 1982 et a provoqué d'autres réductions d'approximativement 2 % par an en 1983 et en 1984.

La croissance économique a repris en 1985, lorsqu'ont été enregistrées des récoltes exceptionnelles de cacao et de coton, accompagnées d'une augmentation du rendement du café qui a atteint les niveaux d'avant 1980. Cette reprise est essentiellement due à des conditions atmosphériques plus favorables dans le pays et aux cours plus élevés sur le marché pour la majorité des produits d'exportation. Par surcroît, durant cette époque, le Gouvernement de la Côte d'Ivoire avait aussi été capable de conclure des accords de rééchelonnement avec ses créiteurs internationaux, réduisant ainsi effectivement le montant du service de la dette extérieure du pays. Ces conditions ont contribué à relever le PIB d'approximativement 4,9 % et 5,4 % en 1986.

Ces améliorations ont peu duré cependant. La vulnérabilité de l'économie aux fluctuations des marchés internationaux du cacao et du café a été mise à nu lorsqu'une forte chute des cours des exportations en 1987 et des cours du cacao en 1988-89 ont entraîné une baisse estimative du PIB de 15 % durant la période 1987 à 1989.

La Côte d'Ivoire est classée parmi les pays dotés d'une "économie intermédiaire sévèrement endettée" dans le Rapport sur le développement dans le monde de la Banque en 1990. En fait, selon les mêmes rapports, le compte courant du pays avant les virements est passé d'un

montant négatif de 73 millions de dollars en 1970 à un montant négatif de 1.335 milliards de dollars en 1988. L'inflation, qui est mesurée par l'Index du prix à la consommation pour les Africains situé à Abidjan, a augmenté à un taux moyen de 7,3 % par an de 1985 à 1989.

Le taux de croissance démographique de la Côte d'Ivoire qui se chiffre à 4,2 % par an, est l'un des plus élevés au monde. Vers la fin de 1988, la population globale était estimée à 11,6 millions. Le taux d'urbanisation a été rapide, (c'est-à-dire que ce taux a presque doublé par rapport au taux global de la croissance démographique). Approximativement 46 % de la population résidaient dans les régions urbaines en 1984, soit plus du double de la proportion de 1960. La population d'Abidjan était estimée à 2,5 millions en 1989, huit fois le montant enregistré de 25 ans plus tôt.

Une autre source majeure de la croissance démographique provient de l'immigration incontrôlée d'ouvriers qualifiés et de manoeuvres à partir de pays voisins moins prospères et politiquement instables vers des régions urbaines; les immigrants du Burkina Faso, de la Guinée, du Mali et du Libéria constituent approximativement un quart de la population globale du pays.

Les taux de croissance démographique et d'urbanisation plus élevés que la moyenne ont accru le problème de chômage urbain. Dans une tentative de remédier à cette situation, le Gouvernement a lancé sans succès une campagne visant à persuader les jeunes à regagner les régions rurales.

## 2. Agriculture

En dépit des tentatives faites par le Gouvernement pour diversifier son économie, l'économie ivoirienne dépend encore essentiellement de l'agriculture et des industries connexes. Le secteur agricole qui emploie 60 % de la force de travail, compte pour un quart du PIB et rapporte environ 75 % des recettes d'exportation.

Les principales cultures commerciales, comme mentionnées précédemment, sont le café et le cacao. La culture et le traitement du café représentent la source principale de revenus pour à peu près la moitié de la population ivoirienne, soit plus de 2,5 millions de personnes. La production du cacao a doublé entre 1970 et 1979, faisant de la Côte d'Ivoire le plus grand exportateur dans le monde. Le Gouvernement a mis en exécution un plan majeur de reboisement, éliminant la culture ancienne dans la ceinture traditionnelle de cacao dans le sud-est pour le développer maintenant à l'ouest, où les chutes de pluie sont abondantes. Les récentes fluctuations des cours mondiaux cependant ont négativement affecté la production de cette culture.

Etant donné que plus de la moitié des recettes totales d'exportation de la Côte d'Ivoire proviennent de la vente de cette culture, le Gouvernement a reconnu et souligné le besoin de diversifier la production agricole. Le Gouvernement a encouragé la culture du sucre, du coton, du caoutchouc, de la banane, de l'huile de palme et du palmier.

Depuis 1960, la Côte d'Ivoire est un producteur important d'huile de palme et depuis la mi-70, un plus fort accent a été placé sur le traitement local des produits de palme. La culture du coton a été particulièrement abondante durant les dernières années: la Côte d'Ivoire se place maintenant au troisième rang des producteurs les plus importants en Afrique, après l'Egypte et le Soudan. L'industrie du caoutchouc a aussi eu un succès considérable et le Gouvernement nourrit des plans ambitieux pour supplanter le Libéria comme le producteur le plus important de caoutchouc en Afrique d'ici la fin du siècle. Les forêts ont également joué un rôle capital dans l'encouragement de la diversification, bien que les exportations de bois et de produits connexes aient accusé une tendance régulière à la baisse. Un programme de reboisement a été mis en route par le Gouvernement pour assurer la croissance de cette ressource économique.

Le programme de diversification a contribué à améliorer le rendement des cultures vivrières essentielles (principalement le riz, le maïs et le manioc) et le pays se rapproche de son objectif à long terme d'autosuffisance.

### 3. Industries de fabrication

Le secteur de la fabrication, qui comptait pour 10 % du PIB en 1987, était devenu l'un des secteurs les plus dynamiques de l'économie durant la période de sa croissance la plus rapide. Ce secteur est dominé par les activités agroindustrielles, le traitement du cacao, du café, du coton, des grains de palme, des ananas et du poisson. L'industrie du tabac qui utilise le tabac importé, est également importante.

Immédiatement après l'indépendance, le secteur de la fabrication fut encouragé par le besoin de substituer les biens traditionnellement importés du Sénégal, centre de la fabrication pour l'Afrique de l'Ouest coloniale française. Durant la première décennie suivant l'indépendance, le rendement du secteur de la fabrication de la Côte d'Ivoire a augmenté en termes réels à un taux moyen de 11,6 % par an, et durant la décennie suivante, ce taux s'est porté à 5,4 % par an, après que les principaux détachés industriels avaient été exploités. Cependant, ce secteur continue à enregistrer un taux élevé de croissance de la demande domestique provenant de l'accroissement rapide du taux démographique du pays.

La composante majeure du rendement du secteur de la fabrication provient du traitement des produits agricoles. Vers la fin des années 1980, le Gouvernement a changé de politique pour mettre l'accent sur la promotion des exportations plutôt que sur la substitution des importations.

#### 4. Les industries extractives

Ces industries ont contribué à 1,5 % du PIB en 1986. L'exploitation des ressources pétrolières du pays a été entravée par des difficultés techniques et les revenus provenant de l'extraction du pétrole n'ont pas pu satisfaire les aspirations initiales. Les diamants sont extraits par des sociétés privées. Cependant, il est dit que le plus fort volume de la production est clandestinement envoyé à l'extérieur du pays. Des dépôts substantiels de minerais, de cuivre, de nickel, de phosphate et de cobalt demeurent inexploités.

#### 5. Tourisme

Le tourisme a connu un grand essor en 1970, grâce à la création d'un ministère pour la promotion de la diversification de locations et de types de visiteurs. Bien qu'il soit maintenant moins dynamique que durant les années 1970, ce secteur continue d'apporter une contribution substantielle aux recettes de devises de la Côte d'Ivoire.

#### 6. Financement et développement

Les dépenses budgétaires ont augmenté en regard de la croissance économique dans la mesure où les dépenses d'investissement ont été largement financées par l'emprunt extérieur. La détérioration de l'économie durant le début des années 80 et la baisse des recettes fiscales, ont entraîné une série de budgets d'austérité, diminuant les dépenses globales en termes réels chaque année depuis 1982. Le recrutement dans la fonction publique a été limité et le salaire du personnel des organes étatiques a été réduit. La forte baisse des cours des produits en 1986 a entraîné une austérité fiscale continue en 1987 et 1988, et les dépenses d'investissement seront réduites de 200 millions de CFA et de 190 millions de CFA respectivement. Les dépenses courantes sont légèrement moins élevées en termes réels.

En dépit de l'austérité, le déficit fiscal est passé de 218 millions de CFA en 1987 à 412 millions de CFA en 1988. Le déficit croissant a provoqué une baisse des revenus en raison de la réduction des cours internationaux des principaux produits de la Côte d'Ivoire, et des dépenses accrues pour compenser ces prix. En 1989, le Gouvernement a imposé une série de mesures d'austérité, y compris un prélèvement sur les revenus, mesures qui devaient contribuer à faciliter le règlement de la dette extérieure du pays; mais il a été forcé d'abandonner ces mesures en avril 1990 suite aux réactions populaires négatives.

#### 7. Commerce extérieur et paiements

En raison de la croissance économique très rapide enregistrée de 1950 à 1975, au cours de ces dernières années, la Côte d'Ivoire a eu moins de problèmes avec sa balance des paiements que d'autres économies africaines. Les exportations ont augmenté à un rythme plus accéléré que le PIB, avec une expansion réelle du moyen de 9 % par an de 1962 à

1975. Les exportations demeurent actuellement le facteur principal contribuant à la croissance du PIB. Le marché le plus important d'exportations pour la Côte d'Ivoire est les Pays-Bas ( 16,9 %); d'autres marchés importants incluent le Royaume Uni, la France, les Etats-Unis, l'Allemagne, le Nigéria et le Japon. Les principaux produits d'exportation sont le cacao, le café et les produits connexes ainsi que les combustibles et le bois. Les importations, dont la principale source est la France (31,7 %) sont composées essentiellement de machines et d'équipement de transport, de combustibles, de produits chimiques et de céréales.

La balance commerciale de la Côte d'Ivoire a toujours été excédentaire à cause de la force des produits d'exportation, particulièrement la vente du café et du cacao. La production de ces deux cultures a augmenté, sauf lorsque les conditions climatiques ont été défavorables. De fortes hausses des recettes d'exportation ont été enregistrées lorsque les cours mondiaux du marché du café et du cacao ont été élevés. La montée en flèche des exportations ont entraîné un excédent commercial de 99.646 milliards de FCFA en 1977. L'excédent commercial a fortement chuté vers la fin des années 70 et au début de 1980 cependant, suite au fléchissement des cours mondiaux du cacao et du café, doublé d'une hausse continue de la valeur des importations causée par la montée des prix des produits pétroliers et des produits de fabrication.

La dette extérieure a accusé une forte augmentation depuis le début des années 1980. A la fin de 1988, le montant de la dette se portait à 14,125 millions de FCFA, soit deux fois le montant de 1980. Par surcroît, ce montant équivalait à 161 % du PIB annuel. Le ratio du service de la dette a dépassé de 40 % la valeur des exportations de biens et services chaque année depuis 1981.

Le Gouvernement et le Fonds monétaire international sont convenus d'un programme d'austérité économique pour la Côte d'Ivoire. Ce programme imposait des restrictions aux dépenses gouvernementales et à l'emprunt extérieur. En 1984, l'application de ce programme par le Gouvernement lui a permis de négocier un rééchelonnement de sa dette extérieure. L'accord couvrait 755 millions de dollars au titre de paiement de l'intérêt de la dette et du principal qui devait être versé à leurs créditeurs officiels ainsi que le principal dû aux créditeurs privés pour la période expirant à la fin de 1985.

En 1986, en dépit d'une légère amélioration de sa balance des paiements, grâce au fort rendement de ses stocks et à une baisse des taux d'intérêt et au cours du dollar, le pays a négocié et reporté le rééchelonnement de la plupart de ses dettes commerciales et officielles qui devaient être acquittées en 1986-89. En 1987 cependant, le Gouvernement a suspendu tous les paiements de sa dette à cause d'une chute soudaine et substantielle de ses recettes d'exportation résultant d'une forte baisse des cours mondiaux du café et du cacao.

Au début de 1988, un nouvel accord a été signé, prévoyant le rééchelonnement sur une période de 10 ans du principal de la dette ainsi que de 80 % de l'intérêt devant être versé en 1987 et 1988 à 13 créiteurs principaux du "Club de Paris". Un accord a été également signé pour le rééchelonnement, sur une période 15 ans, des paiements dûs en 1988-95 sur les passifs à 350 banques commerciales créditrices du "Club de Londres". Cependant, le Gouvernement n'a pas repris les paiements de l'intérêt, décision qui a porté le Fonds monétaire international à suspendre le financement standby d'appui.

En 1989, le Gouvernement a accepté un programme d'ajustement économique et de stabilité fiscale élaboré par le Fonds monétaire et la Banque mondiale. Suite à cet accord, les créiteurs officiels du pays ont rééchelonné des arriérés en suspens sur 14 ans en consentant une période de grâce de huit ans. Vers le milieu de 1990, le Président Mitterrand de France a annoncé des mesures bilatérales de support de la dette pour les pays en développement d'économie intermédiaire qui avaient été précédemment exclus des programmes d'assistance à des termes préférentiels.

Alors que la Côte d'Ivoire, avec son statut d'économie intermédiaire, dépend substantiellement de sources commerciales privées pour les emprunts externes (plus de deux cinquième de la dette extérieure publique est due à des institutions), elle a reçu de fortes sommes à titre d'assistance. De 1983 à 1987, l'assistance officielle au développement provenant de pays non communistes et d'institutions multilatérales s'est portée en moyenne à 184 millions de dollars par an. L'assistance au développement la plus importante au cours des dernières années a été sous forme de prêts d'ajustement structurel provenant de la Banque mondiale — 150 millions de dollars de 1981 à 1983, 251 millions de dollars de 1983 à 1985, et 250 millions de dollars de 1986 à 1988.

L'octroi de ces prêts a été lié à l'introduction par la Côte d'Ivoire de réformes dans le domaine de la structure économique et de l'imposition d'un programme d'austérité fiscale. Avec une économie encore très vulnérable aux tendances des cours des produits et compte tenu du poids substantiel de la dette extérieure, on s'attend à ce que la Côte d'Ivoire maintienne sa coopération avec la Banque mondiale et le Fonds monétaire.

## 8. Perspectives

La décision du Président Houphouët-Boigny l'année dernière de finalement réduire le coût de production du cacao a ouvert la voie à un nouvel apport de fonds des institutions multilatérales et ainsi que le rééchelonnement des dettes officielles et commerciales. Cette mesure devrait alléger la pression sur les finances publiques et encourager la diversification du rendement agricole. Néanmoins, étant donné les sombres perspectives sur le marché mondial du cours du cacao et du café sur le marché mondial en raison de la récolte abondante de la Côte d'Ivoire, il semble improbable que l'économie s'améliore substantiellement au cours des prochaines années.

**B. La Financière Internationale**

Dans cette section du rapport, nous présentons un survol général du rôle et de la structure de "La Financière Internationale" (LFI). Cette présentation vise à mettre en exergue l'organisation, ses objectifs ainsi que ses capacités, et de décrire ses rapports avec la LFCI en particulier et avec d'autres Financières ouest-africaines en général. Il est important de souligner que l'objectif ultime de la LFI est de promouvoir et de supporter des entités similaires à la LFCI à travers l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale. Le réseau de La Financière Internationale est reproduit au Tableau 1.

**1. Antécédents**

La Financière Internationale (LFI) est une organisation non gouvernementale (ONG) établie en 1989 sur l'initiative d'organisations financières internationales du Bénin, du Burkina Faso, du Cameroun, du Congo, de la Côte d'Ivoire, du Ghana, de la Guinée, du Mali, du Niger, du Sénégal, du Togo et du Zaïre. Le siège de l'organisation se trouve à Abidjan, Côte d'Ivoire.

La Financière Internationale a pour objectif :

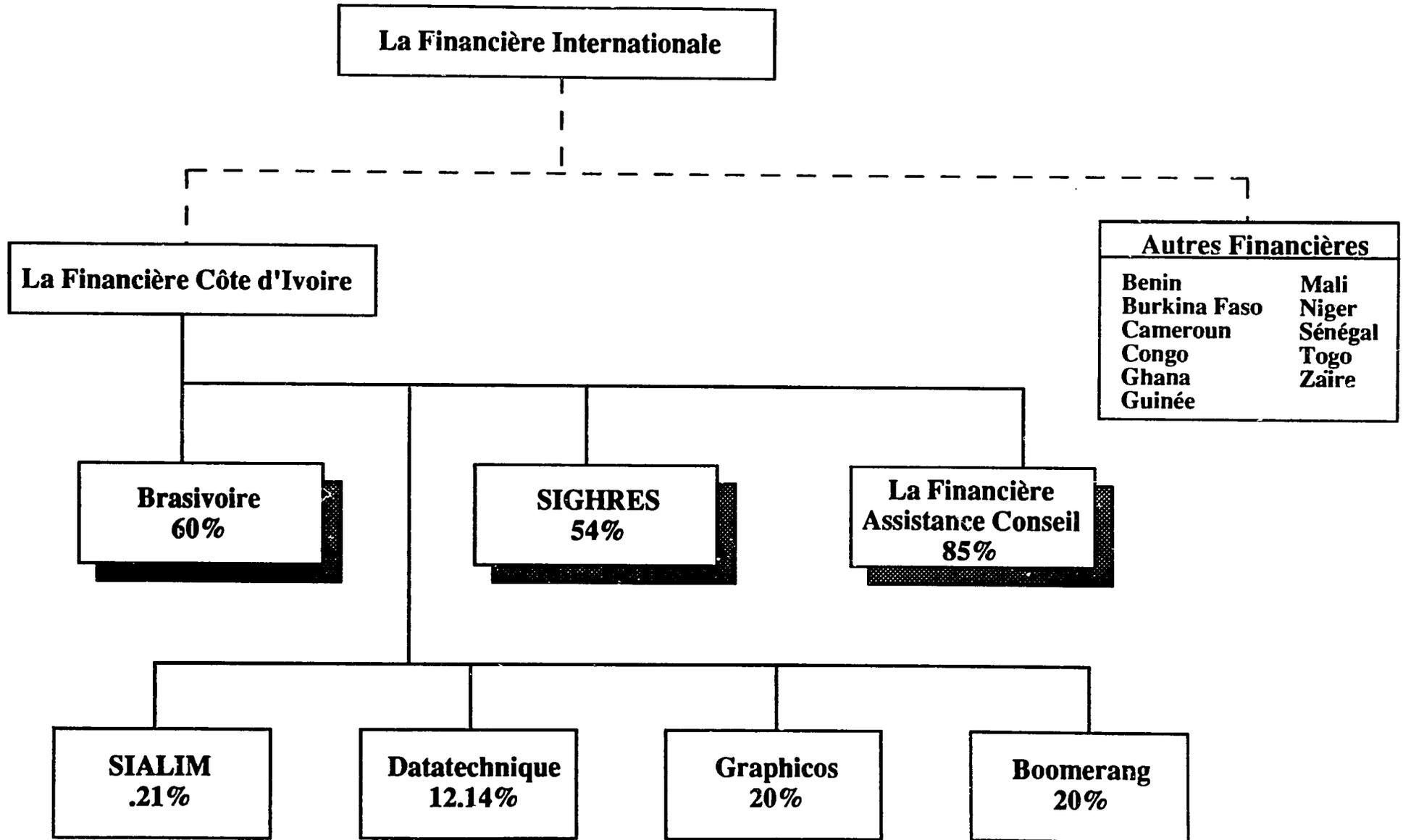
- de coordonner les activités des membres des Financières, particulièrement les efforts visant à améliorer leur efficacité opérationnelle;
- de servir de liaison parmi les membres en organisant des conférences visant à faciliter l'échange d'idées;
- d'évaluer des projets potentiels et d'encourager les débouchés d'investissement au nom des membres;
- de mobiliser des sources internationales de financement pour des projets patronnés par un ou plusieurs membres;
- de formuler une base de données financières et économiques fiables pour l'utilisation des membres.

**2. Structure organisationnelle**

La LFI est dirigée par une Assemblée générale qui à son tour est assistée d'un Conseil directeur et un Secrétaire général. L'Assemblée générale se réunit à l'ordinaire et à l'extraordinaire et est une unité organisationnelle responsable de la réalisation des objectifs de l'entité. A ce titre, l'Assemblée générale est un organe délibérant composé des présidents

# Univers des Financières

Tableau I



16R

des Financières nationales, ses membres de plein droit. Le Tableau 2 décrit la structure organisationnelle de La Financière Internationale.

L'Assemblée générale est assistée dans ses délibérations d'un Conseil directeur, l'organe chargé de mettre en application les décisions de l'Assemblée générale. Le Conseil directeur est composé des présidents des Financières nationales et est présidé par un président choisi parmi ses membres pour une période d'un an.

Nommé par le Conseil directeur, le Secrétaire général est responsable de la gestion quotidienne des opérations de La Financière Internationale et de la réglementation de ses dépenses.

### **3. Financement**

La Financière Internationale reçoit des subventions du REDSO/WCA. Bien que celles-ci ne constituent pas la principale source de financement de l'entité, elles couvrent les salaires, la location, l'équipement et autres coûts et dépenses de l'Organisation. Le REDSO/WCA et l'AFR/MDI ont coopéré à la fourniture de l'appui financier et ont continué à encourager la LFI. Les contacts de l'USAID avec le Président du Comité directeur de la LFI ont été maintenus par les représentants du REDSO et de l'AFR/MDI.

#### **C. La Financière Côte d'Ivoire**

##### **1. Antécédents**

La Financière Côte d'Ivoire (LFCI) a été créée lorsque les fondateurs de celle-ci ont reconnu le besoin de trouver de nouvelles initiatives d'aide autonome et innovatrice pour stimuler le développement du secteur privé de la Côte d'Ivoire. Au moment de la création de la LFCI, le climat global des affaires ne favorisait pas la croissance et la promotion de l'entreprise privée. Les fondateurs de la LFCI ont identifié les obstacles ci-après à la croissance de l'entreprise privée en Côte d'Ivoire :

- un climat international de plus en plus défavorable à la macroéconomie de l'Afrique et ivoirienne;
- un besoin d'encourager les investissements du secteur privé à travers la mobilisation de l'épargne du secteur privé;
- l'admission que le secteur privé avait échoué dans sa tentative de gérer les entreprises de production; et

# LA FINANCIERE INTERNATIONALE

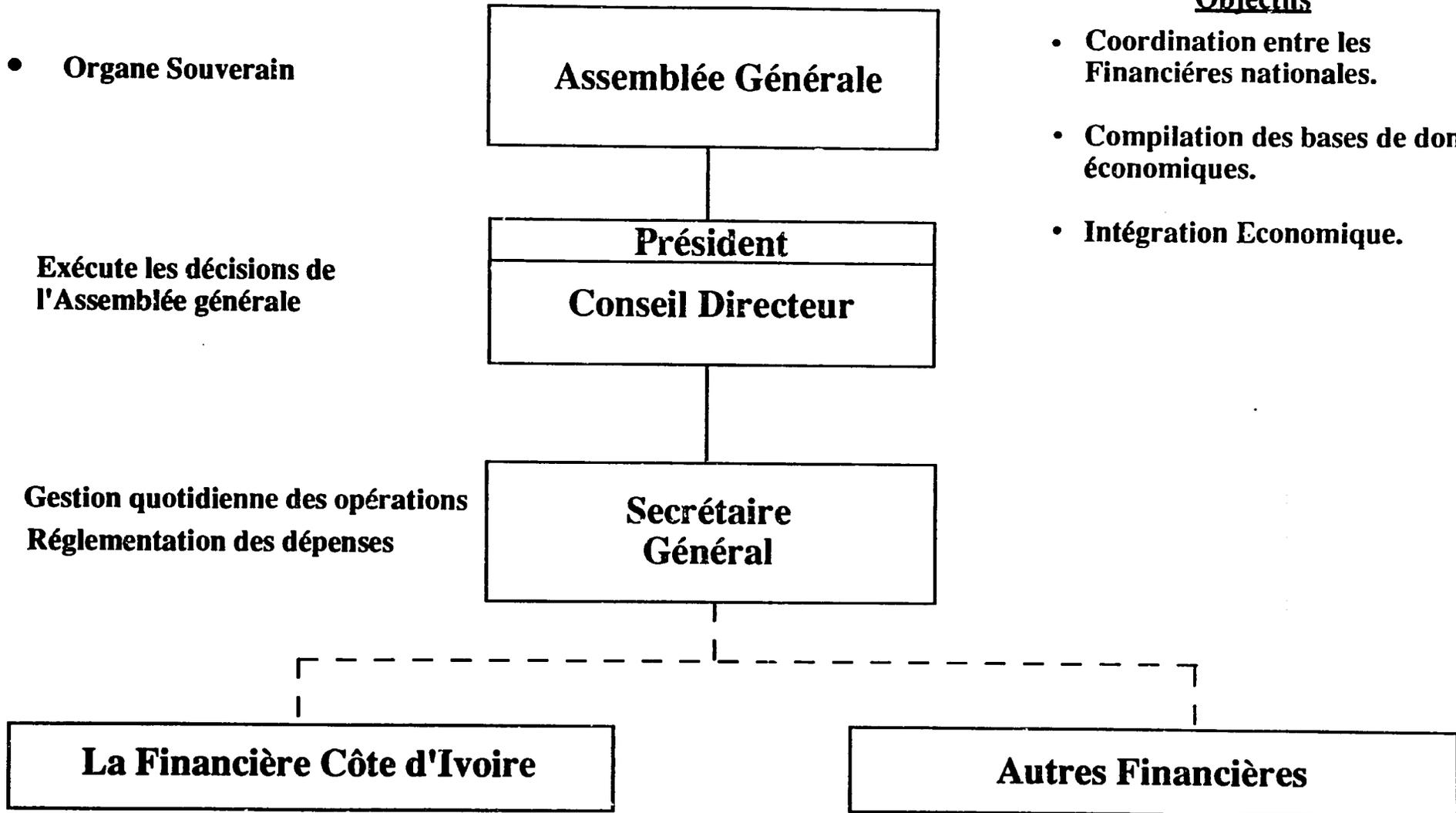
Tableau II

## Rôle

- Organe Souverain
- Exécute les décisions de l'Assemblée générale
- Gestion quotidienne des opérations
- Réglementation des dépenses

## Objectifs

- Coordination entre les Financières nationales.
- Compilation des bases de données économiques.
- Intégration Economique.



1/10

- l'incapacité des entrepreneurs du secteur privé SME d'obtenir des crédits bancaires commerciaux et l'effondrement presque total des banques de développement contrôlées par le Gouvernement.

Les membres fondateurs de la Financière comprenaient 200 cadres occupant des positions de responsabilités dans des domaines tels que l'économie, l'architecture et l'ingénierie, la Banque et l'assurance, la gestion du secteur public et privé, l'économie et la santé publique.

## 2. Structure juridique

La Financière Côte d'Ivoire a été légalement incorporée le 19 décembre 1981 comme une "société anonyme" (SA) avec un capital initial autorisé de 10 millions de FCFA. Le 28 décembre 1985, le capital autorisé a été augmenté de 500 millions de FCFA et la LFCI a été transformée en une société anonyme à capital variable. Une société anonyme à capital variable fonctionne exactement comme une société anonyme, sauf que le capital autorisé peut être augmenté au cours des années par décision de la direction de la compagnie.

## 3. Objectifs

Selon les articles d'incorporation de l'Organisation, la Financière Côte d'Ivoire a pour objectif d'entreprendre :

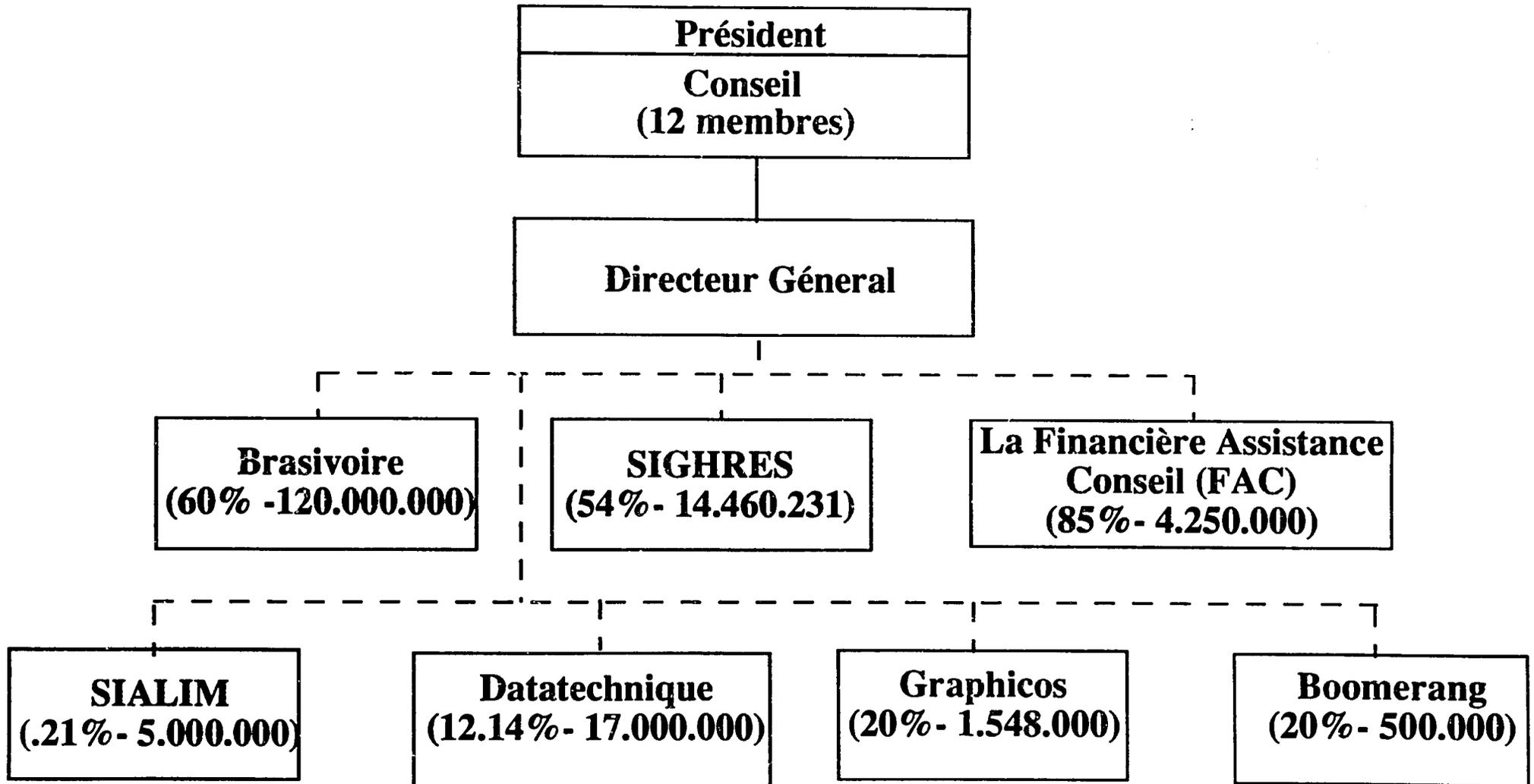
- l'étude, la recherche et la mise en oeuvre d'études financières de marché;
- la fourniture à des sociétés établies de services consultatifs financiers, juridiques et de gestion;
- la gestion et l'organisation de sociétés;
- la participation au capital de sociétés ayant les mêmes objectifs; et
- la participation à des activités de divers intérêts portant sur les secteurs commerciaux et industriels jusqu'au secteur du logement.

## 4. Structure organisationnelle

La LFCI est gérée par un Conseil composé de trois à douze membres choisis parmi les actionnaires et désignés par l'Assemblée générale de la LFI. Le Conseil est présidé par un Président élu. Ce président est assisté d'un directeur général qui n'a pas besoin d'être membre du Conseil d'administration. La structure organisationnelle de la LFCI est reproduite au Tableau III.

# LA FINANCIERE COTE D'IVOIRE (LFCI)

Tableau III



184

## **5. Activités**

Vers la fin de 1987, la Financière Côte d'Ivoire avait mis sur pied ses structures organisationnelles, institué son fonds d'investissement à travers les contributions des membres réguliers et les frais d'honoraires, élaboré des mécanismes de révision des projets d'investissement et effectué des investissements dans un certain nombre de nouvelles entreprises.

Aujourd'hui, le portefeuille des investissements de la LFCI comprend 10 sociétés, dont plusieurs ont été créées entièrement grâce aux initiatives de la LFCI et d'autres qui existaient auparavant au moment où avaient lieu les investissements de la LFCI. Les sociétés suivantes forment le présent portefeuille d'investissements de la LFCI :

- |  |             |
|--|-------------|
| — Brasivoire                                 | — SIGHRES   |
| - La Financière Assistance Conseil (FAC)     | — SIALIM    |
| — Pharmivoire                                | — Graphics  |
| — La Financière Assurances et Services (FAS) | — Boomerang |
| — Datatechnique                              | — SILD      |

## **6. Assistance de donateurs**

L'Agence des Etats-Unis pour le développement international (AID) est consciente des besoins sérieux du développement du secteur privé en Côte d'Ivoire. L'AID estime que les mécanismes informels et/ou de coopérations telles que la Financière peuvent actuellement être le moyen le plus effectif de mobiliser l'épargne et de fournir des crédits aux entrepreneurs du secteur privé de micro, petite et moyenne importance et ce, sur une base permanente. Cependant, le REDSO/WCA et l'AFR/MDI ont coopéré à la fourniture de l'appui financier et à l'encouragement continu accordé aux dirigeants de la LFCI. Les contacts de l'AID avec la LFCI ont été maintenus par les représentants du REDSO/WCA et l'AFR/MDI.

Par surcroît, l'AID est en train d'envisager un programme pilote d'assistance pour encourager la croissance et l'expansion de la Financière en Afrique de l'Ouest. Cette assistance serait de nature financière et technique.

## **7. Conclusion**

Les résultats de notre examen organisationnel et financier de la LFCI ont révélé plusieurs secteurs où une attention immédiate est requise de la part de la direction. En général, les lacunes relevées dans les systèmes de comptabilité interne et de contrôle financier de la gestion sont généralisées à travers l'Organisation. Plus spécifiquement, le manque de comptabilité formelle et de politique d'établissement de rapports financiers et de procédures

ont contribué à ce que des informations inadéquates soient inscrites au bilan et au compte de profits et pertes. En outre, le processus actuel centralisé de prises de décision à la LFCI a causé l'incapacité de la Société d'exercer un contrôle effectif sur ses projets d'investissement qui assure une gestion financière et des pratiques de contrôle interne adéquat.

Nous avons relevé par exemple plusieurs cas où les avoirs qui n'appartenaient pas à la LFCI ont été enregistrés sur le bilan de cette société. En plus, d'autres avoirs tels que l'équipement d'ordinateur, les fournitures et autres installations ont été inscrits au cours du marché, plutôt qu'au prix coûtant, et la différence entre le coût et la valeur commerciale de ces avoirs a été enregistrée comme capital. Ceci a résulté en une surévaluation des avoirs de la Société et de l'état de son capital. La surévaluation du capital a été accentuée davantage par le problème d'inscription des frais de courtage reçus de tierces parties comme capital au lieu de revenu.

En outre, nous avons noté que le processus par lequel les investissements potentiels sont identifiés et évalués est informel et inadéquat, ce qui a porté la LFCI à assumer des pertes dans plusieurs projets d'investissement. Par exemple, nous avons noté que la LFCI a effectué des investissements substantiels dans deux projets qui ont mis fin à leurs opérations, en raison de difficultés financières et opérationnelles sérieuses peu de temps après leur incorporation. En outre, nous avons remarqué qu'aucun des projets d'investissement dans lequel la LFCI a une participation majoritaire n'a versé de dividendes à la LFCI. Enfin, non seulement les investissements de la LFCI n'ont pas créé de dividendes, mais la valeur de ces investissements s'est détériorée par suite de la situation financière de chacun des projets d'investissement qui a constamment empiré avec le temps.

Ainsi, la LFCI a été incapable de verser des dividendes à ses actionnaires dont les fonds avaient été originellement utilisés pour établir la LFCI et effectuer des investissements dans d'autres entités. En partie, à cause du non paiement de dividendes et en partie à cause du manque de confiance dans la capacité de la LFCI à créer des revenus dans le futur, 20 % à peu près des souscripteurs n'ont pas versé le montant intégral de leurs actions et figurent sur la liste comme des souscripteurs défaillants.

En conclusion, si la LFCI doit poursuivre ses opérations et atteindre ses objectifs, il est impératif que la direction focalise son attention sur les moyens de résoudre les problèmes identifiés ci-dessus.

#### **D. Survol des projets d'investissement de la LFCI**

Dans cette section, nous présentons un survol des trois compagnies dans lesquelles la LFCI a une participation majoritaire : Brasivoire, SIGHRES et la Financière Assistance Conseil (FAC). En outre, à cause de son potentiel de réalisation de profits à l'avenir, nous avons

inclus dans cette section une description de Datatechnique, dans laquelle la LFCI a une participation de 12,14 %.

1. **Brasivoire**

a. **Antécédents**

"Brasivoire" a été créée par suite de la consolidation des rapports commerciaux entre un certain nombre de compagnies brésiliennes jouant un rôle de pionnier dans la production du soya en Côte d'Ivoire et quelques investisseurs privés, notamment la LFCI. La LFCI a reconnu l'utilité d'élargir l'utilisation des technologies agricoles brésiliennes pour améliorer la production d'une plus vaste gamme de produits agricoles au-delà du soya en Côte d'Ivoire. Brasivoire a officiellement commencé ses opérations le 21 janvier 1986 comme société anonyme (SA).

b. **Organisation et structure de gestion**

Brasivoire appartient à la LFCI (60 %) et la Société brésilienne Procampo Participacoes e Empreendimentos Ltd (40 %). Cette dernière Société est l'entité légale mise sur pied par un certain nombre de sociétés brésiliennes pour coordonner leurs activités conjointes avec la Brasivoire.

Brasivoire est dirigée par un Conseil d'administration dans lequel la LFCI et Procampo sont représentés. Le Conseil a élaboré des directives opérationnelles et assure à la compagnie une direction et une supervision globale. Le Président directeur général (PDG) est responsable de la gestion quotidienne. Le PDG est secondé dans ces tâches de direction par un directeur brésilien qui représente les intérêts de Procampo et coordonne les activités de la Brasivoire avec les partenaires brésiliens.

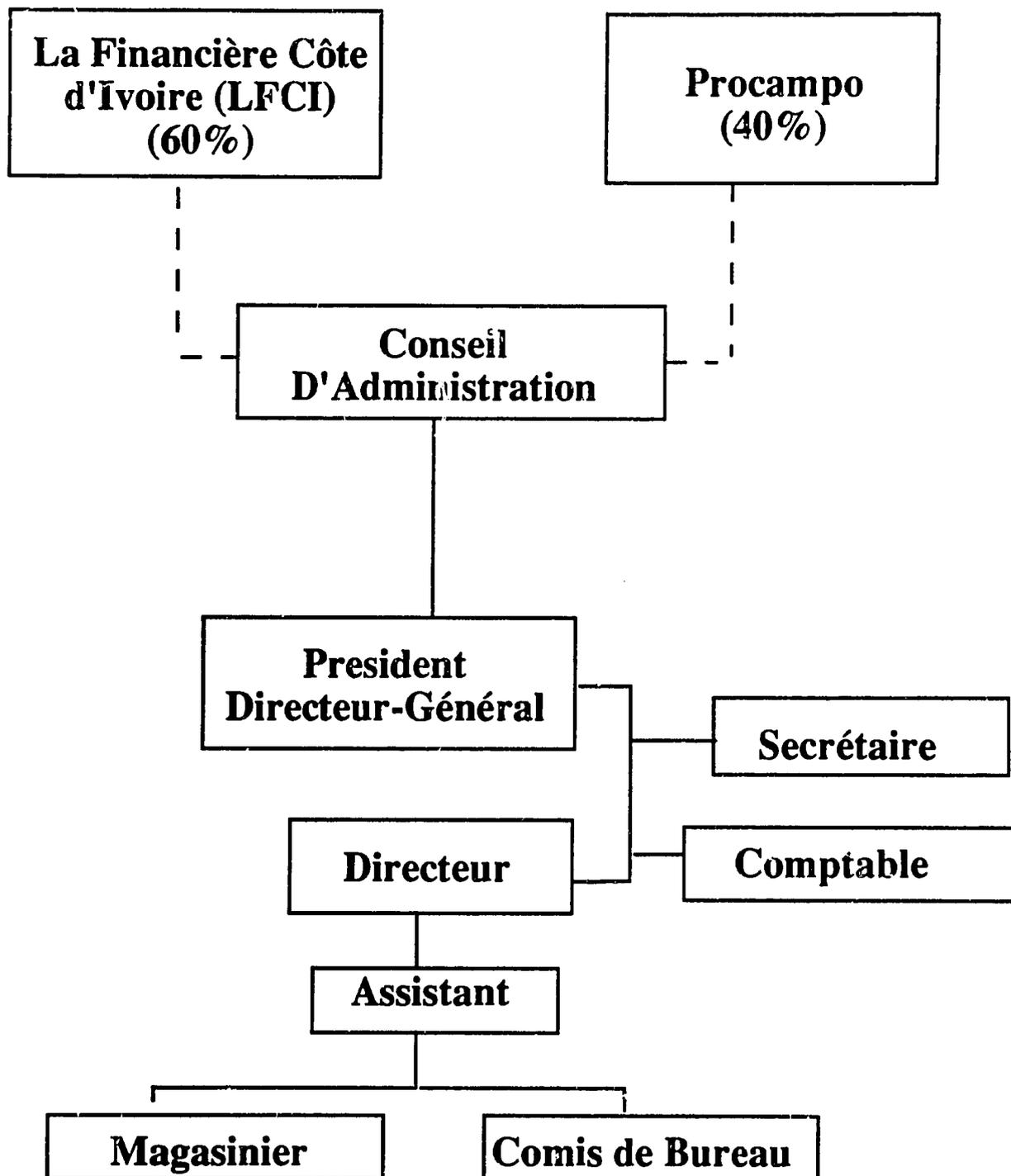
Le personnel de Brasivoire comprend un assistant du directeur, un secrétaire, deux vendeurs, un comptable, un magasinier, un mécanicien, un chauffeur/commis de bureau et un garde de sécurité. L'organisation globale et la structure de gestion de la société sont reproduites au Tableau IV.

c. **Activités**

Les objectifs originaux des fondateurs de la Brasivoire étaient les suivants :

- l'importation, l'exportation, l'achat, la vente et la représentation commerciale de machines, d'équipement et d'instruments agricoles;
- l'entretien de cet équipement; et

# BRASIVOIRE



21a

- la conception et la promotion de programmes liés au développement agricole et industriel et à l'élevage du bétail.

A ce jour, la Brasivoire s'est largement limité aux activités d'importation et de vente. Elle essaie d'établir un service après vente et un programme d'entretien, mais n'a pas été capable de surmonter ses difficultés logistiques. La Brasivoire pense également fournir l'assistance technique en matière de formation de mécaniciens et d'usagers finals de l'équipement. La compagnie a récemment tenu des discussions avec des centres de recherche en Côte d'Ivoire, au Brésil et dans d'autres pays africains au sujet du développement de programmes de transfert de technologie.

**d. Environnement commercial**

La Brasivoire est l'une de plusieurs sociétés en Côte d'Ivoire qui assure l'approvisionnement en machine équipement et instruments agricoles. Les concurrents figurent la CFAO (Agence centrale), SOGLAGRI, SOCIDA, DAFORCI, STOCKVIS, et plus récemment JORY Afrique. Ces sociétés ont des liens étroits avec des fabricants spécifiques dont elles sont des concessionnaires locaux. La Brasivoire jouit d'un avantage comparatif dans ce domaine de compétition cependant en raison du faible coût de l'équipement, de leur adaptabilité au climat et au niveau de technologie appropriée (Le Brésil et la Côte d'Ivoire ont des climats et des niveaux d'éducation rurale similaires).

La Brasivoire participe à la fois à des activités directes et indirectes de ventes.

- **Activités directes de ventes :** Les activités directes de ventes ont été définies comme un processus au terme duquel la société achète actuellement des équipements de machinerie et des instruments de ses fournisseurs brésiliens et organise ses ventes ainsi que d'autres activités après vente sur la base de l'approvisionnement disponible. Ces ventes directes sont largement effectuées en Côte d'Ivoire. Les clients les plus importants sont les sociétés étatiques telles que SODESUCRE suivies par un large éventail de clients privés moins importants.
- **Activités indirectes de ventes :** Ces ventes n'engagent pas la responsabilité directe de Brasivoire. Brasivoire agit seulement comme un agent de vente mandaté recevant des commissions pour chaque contrat de vente conclu entre ses fournisseurs brésiliens et des clients en Afrique de l'Ouest. Jusqu'en 1989, les activités de ventes indirectes représentaient la plus large portion des revenus au titre des ventes de la Brasivoire, spécialement en raison de l'important contrat de coopération conclu entre les Gouvernements ivoirien et brésilien et financé largement par ce dernier Gouvernement. Cependant, vers la fin de 1989, ce contrat a été annulé en raison des sévères conditions économiques au Brésil. La caducité du contrat a considérablement

réduit les revenus de Brasivoire; de nouvelles stratégies de commercialisation sont en voie d'élaboration pour remédier à ce problème.

**e. Stratégies de commercialisation et perspectives d'avenir**

Après la forte et inévitable chute des recettes enregistrée après l'expiration du contrat de coopération entre la Côte d'Ivoire et le Brésil, et suite aux difficultés de trésorerie résultant de la fermeture de la Banque du Brésil, l'institution bancaire qui avait fourni à Brasivoire des facilités de crédit illimité, la direction de la Brasivoire a adopté une nouvelle approche de commercialisation. L'un des directeurs décrit cette approche comme suite:

- Mettre au point une tactique de vente "juste à temps" et exiger un paiement anticipé de 50 %. Cette stratégie remédierait au problème de trésorerie et de détérioration des stocks, étant donné que les commandes payées à l'avance seraient accélérées aux clients immédiatement après l'arrivée des marchandises.
- Renforcer les liens avec les institutions internationales de développement et/ou les donateurs de façon à identifier et à obtenir des débouchés pour fournir des appareils, équipements, instruments et expertise technique pour des projets de développement spécifiques.
- Entreprendre, spécialement par le truchement des partenaires brésiliens, des études spécifiques de projets de développement pour éduquer les institutions donatrices et/ou de développement au sujet de l'efficacité de technologies spécialisées.

Durant les six derniers mois, Brasivoire a participé avec succès à plusieurs séances d'appels d'offre organisées par des institutions internationales de développement. Ces projets potentiels comprennent la fourniture d'équipement au centre de recherches IDESSA situé à Bouaké, Côte d'Ivoire, ainsi que l'équipement et les machines à l'institution de gestion des travaux publics en Côte d'Ivoire avec l'appui financier de la Banque africaine de développement. Par surcroît, Brasivoire a conclu un accord d'entreprises communes avec Sumitomo du Japon aux termes duquel Brasivoire jouera le rôle de partenaire local en charge de la promotion des produits Sumitomo.

**f. Conclusion**

Notre examen organisationnel et financier de Brasivoire a révélé un certain nombre de lacunes en matière de gestion financière et de contrôle interne qui exigent que la direction y prête une attention immédiate. En général, nous avons identifié des déficiences dans les domaines de l'évaluation de l'inventaire, du recouvrement des comptes débiteurs, des comptes à payer, du paiement de l'emploi et des taxes à la valeur ajoutée, ainsi que de la classification erronée des rubriques de recettes et des dépenses dans les bilans.

Plus spécifiquement, Brasivoire a enregistré son inventaire tout entier à un prix de vente décoté et non pas à prix coûtant. C'est-à-dire que les rubriques d'inventaire étaient enregistrées à un prix de vente dans le système subsidiaire d'inventaire et le comptable appliquait différents taux d'actualisation déjà arbitrairement déterminés par le comptable à différentes années à la balance de l'inventaire global avant d'inscrire ceux-ci dans le bilan. Cette méthode a causé un calcul inexact des fluctuations de l'inventaire qui est une composante du coût du matériel vendu et est utilisée pour déterminer le coût du matériel vendu et la marge brute des ventes. Par surcroît, alors que les facteurs d'actualisation qui étaient arbitrairement déterminés et appliqués à la balance de l'inventaire avaient été utilisés de manière libérale, la balance de l'inventaire était également surévaluée dans le bilan de la Brasivoire.

En outre, notre évaluation des comptes débiteurs de l'entité et les pratiques pertinentes de recouvrement ont révélé que non seulement la société n'avait pas développé la capacité d'élaboration de normes adéquates d'établissement de rapport pour être à même de localiser ses créances, mais elle n'avait pas non plus conçu une politique et mis en place des procédures formelles de recouvrement. Tous ces problèmes sont exacerbés par des directives inadéquates concernant l'absorption par l'entité de dépenses non liées aux activités commerciales effectuées par les fonctionnaires de Brasivoire. Le compte de profits et pertes ne précise pas et n'inscrit pas ces dépenses parmi les frais non liés aux activités commerciales, ce qui en réalité devrait être considéré comme une compensation pour les employés bénéficiaires.

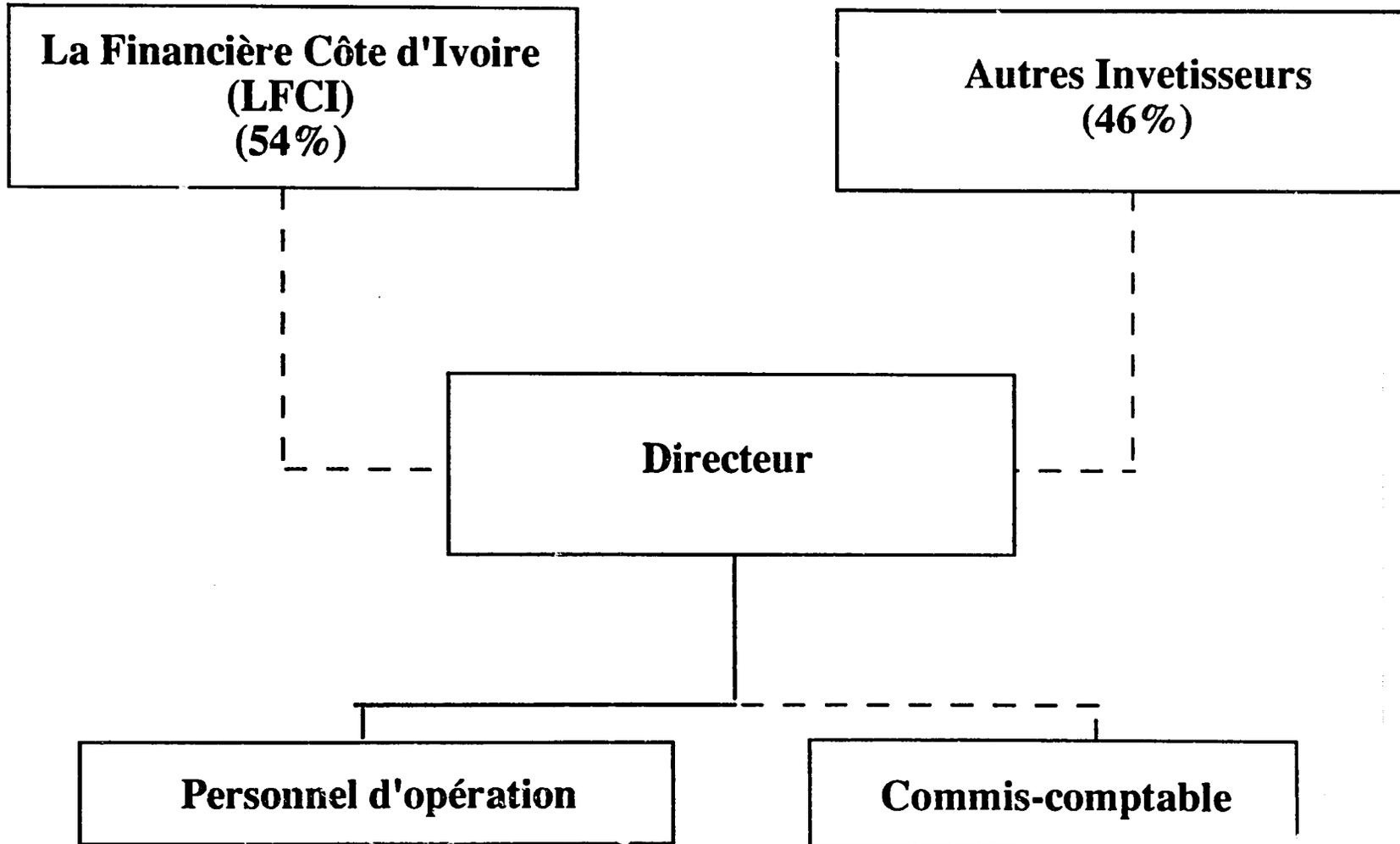
En somme, les contrôles des virements de fonds au moyen du compte courant de l'entité, l'évaluation de l'inventaire, l'inscription des recettes et des dépenses, les charges à payer ainsi que le versement des salaires, la valeur ajoutée et les impôts sur le revenu, doivent être ou bien établis ou renforcés.

## **2. SIGHRES**

### **a. Antécédents**

La "Société Ivoirienne de Gestion d'Hôtels, de Restaurants et de Spectacles" (SIGHRES) a été créée comme "Société à Responsabilité Limitée" (SARL), ayant pour objectif principal de mettre sur pied et/ou de gérer des établissements comme des hôtels, restaurants et centres de loisir, notamment des boîtes de nuit. SIGHRES est entrée pleinement en opération en 1986. La compagnie a été mise sur pied lorsque la Financière Côte d'Ivoire (LFCI) et trois investisseurs achetèrent la boîte de nuit "Hippopotamus" qu'ils renommèrent subséquemment "Le Millionnaire". SIGHRES projette d'élargir ses opérations grâce à l'ajout d'un restaurant et d'un bar. Cependant, la source de financement pour cette expansion n'a pas encore été identifiée.

# SIGHRES



24/04

**b. Organisation et structure de gestion**

La Financière Côte d'Ivoire possède 54 % de SIGHRES tandis que les trois autres investisseurs sont propriétaires de 23,25 %, 16,75 % et 6 % respectivement. SIGHRES est gérée par l'un des actionnaires de la LFCI. Le Tableau V reproduit la structure de gestion du SIGHRES.

**c. Conclusion**

Les résultats de notre examen organisationnel et financier du SIGHRES ont révélé un certain nombre de questions liées au contrôle interne et à la gestion et celles-ci devront être examinées par la direction. Le système général de contrôle interne est jugé inadéquat pour assurer que les revenus sont enregistrés dans les états financiers et que tous les coûts sont encourus seulement pour des raisons liées aux activités commerciales. Spécifiquement, la nature des activités du SIGHRES est telle que la plupart des transactions sont effectuées en espèces et par conséquent, un système de contrôle de la caisse s'avère essentiel pour assurer que tous les montants recouverts sont adéquatement surveillés, entièrement comptabilisés et exactement inscrits dans les états financiers. Notre examen du système de contrôle de la caisse du SIGHRES a révélé plusieurs lacunes susceptibles de contribuer à une manipulation de la caisse par les fonctionnaires de cette entité.

Par surcroît, les politiques et procédures de comptabilité appliquées par la direction dans la formulation de la composition originale du capital, surévaluent les contributions de capital par les membres. Etant donné que le SIGHRES a été originellement obtenue d'une tierce partie, le prix d'achat a été enregistré comme un avoir en sus des avoirs individuels qui avaient été transférés au propriétaire du SIGHRES au moment de l'achat. Ceci a entraîné une surévaluation des avoirs et du capital social.

Bien que le SIGHRES soit entrée pleinement en opération en 1986, la première année pour laquelle il existe des états financiers a été 1989. Le solde initial de bénéfices non distribués dans le bilan de 1989 a été rapporté comme étant zéro, étant donné que la direction déclare que l'entité avait fonctionné à un seuil de rentabilité pour les années fiscales de 1986 à 1988. En outre, nous avons noté que la direction n'a pas amorti les avoirs reflétés dans les livres à 1986. Cependant, l'amortissement accumulé pour les années 1986 à 1988 a été ajusté vis-à-vis du solde des bénéfices non distribués dans les états financiers pour 1989.

En résumé, notre examen général des résultats financiers des opérations a relevé des lacunes qui exigent une attention immédiate de la direction ainsi que l'engagement de celle-ci. Nous estimons que l'attention de la direction et son engagement permanent envers la solution de certains problèmes qui ont été posés s'avère essentielle pour la poursuite des opérations de cette entité.

**3. La Financière Assistance Conseil (FAC)**

**a. Antécédents**

"La Financière Assistance Conseil" (FAC) a été achetée par la LFCI en 1989 et créée comme "Société à responsabilité limitée (SARL), (entreprise commune)" le 26 mars 1990. Bien que la FAC ait commencé ses activités en juillet 1990 seulement, l'entité fonctionne à Abidjan depuis le début des années 70. La FAC a accompli des tâches de comptabilité, de services de consultation financière et organisationnelle ainsi que de gestion. Ses plans d'avenir prévoient la fourniture de services à toutes les sociétés dans lesquelles la LFCI obtient une participation majoritaire ou exerce un contrôle de gestion.

**b. Organisation et structure de gestion**

La LFCI est propriétaire de 85 % de la FAC tandis que les quatre autres investisseurs possèdent 5 %, 5 %, 2,5 % et 2,5 % respectivement. La supervision est assurée par l'Assemblée générale qui représente tous les actionnaires, c'est-à-dire la LFCI et quatre autres partenaires. La gestion quotidienne relève de la responsabilité du Gérant exécutif qui fait son rapport à l'Assemblée générale. Parmi les autres membres du personnel figurent un comptable, une secrétaire, un préposé à l'ordinateur et un commis général; ils relèvent tous du gérant exécutif. Le Tableau VI reproduit la structure organisationnelle de la FAC.

**c. Conclusion**

En général, les opérations de la FAC sont conformes aux principes généraux de contrôle interne. L'entité cependant a accusé une baisse de revenu depuis qu'elle a été achetée par la LFCI en 1989. La direction de la FAC et la LFCI devront déterminer les raisons de cette perte dans la liste des clients de la FAC. Si cette perte est attribuée à la non-disponibilité du degré d'expertise dont devrait être dotée une institution comme la FAC en matière de comptabilité et de consultation, à ce moment-là, la direction devrait développer des moyens d'acquérir cette expertise pour assurer le maintien de la FAC.

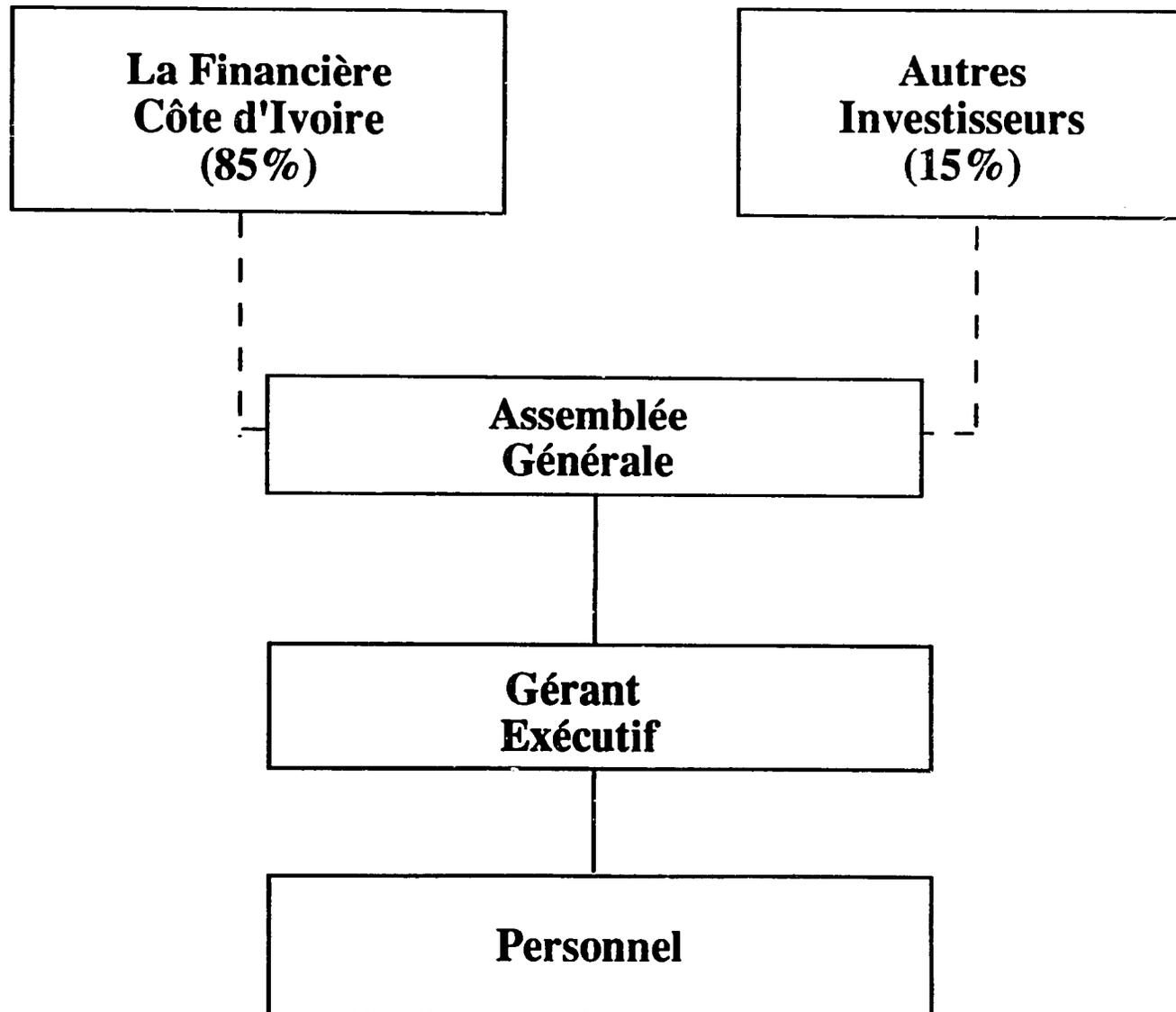
**4. Datatechnique**

**a. Antécédents**

Datatechnique a été créé le 11 décembre 1979 et a reçu le droit exclusif de distribuer le matériel, le logiciel et d'autres produits des laboratoires Wang. A part les activités de distribution, la société exécute les activités suivantes :

- la promotion, la commercialisation, l'installation et le maintien du matériel et du logiciel des laboratoires Wang;

# ***LA FINANCIERE ASSISTANCE CONSEIL (FAC)***



2000

- le développement et l'entretien des logiciels d'application sur les mini ordinateurs et les ordinateurs personnels produits par la Wang;
- la formation des usagers du matériel Wang et d'autres produits.

Datatechnique a des clients dans presque toutes les industries de l'administration publique, les universités, les banques, l'assurance, l'agriculture, les compagnies textiles et les sociétés de fabrication. Cependant, ses clients les plus importants sont la Banque africaine de développement et les bureaux de l'Agence des Etats-Unis pour le développement international à Abidjan.

b. Organisation et structure de gestion

En raison du fléchissement généralisé du secteur du matériel et du logiciel d'ordinateur, la position commerciale de Datatechnique s'est détériorée considérablement vers le début des années 90. En vue de revitaliser la société, un nouveau chef de service administratif a été engagé et un des investisseurs a contribué des montants considérables de capital dans la société Datatechnique à travers sa propre société, GILGAL International Corporation. Originellement, le capital de la société a été évalué à 175 millions de FCFA. Cependant, en 1990, une dévaluation des actions de la société a été approuvée par le Conseil d'administration. La dévaluation a réduit le montant total de la valeur des actions à 145 millions FCFA.

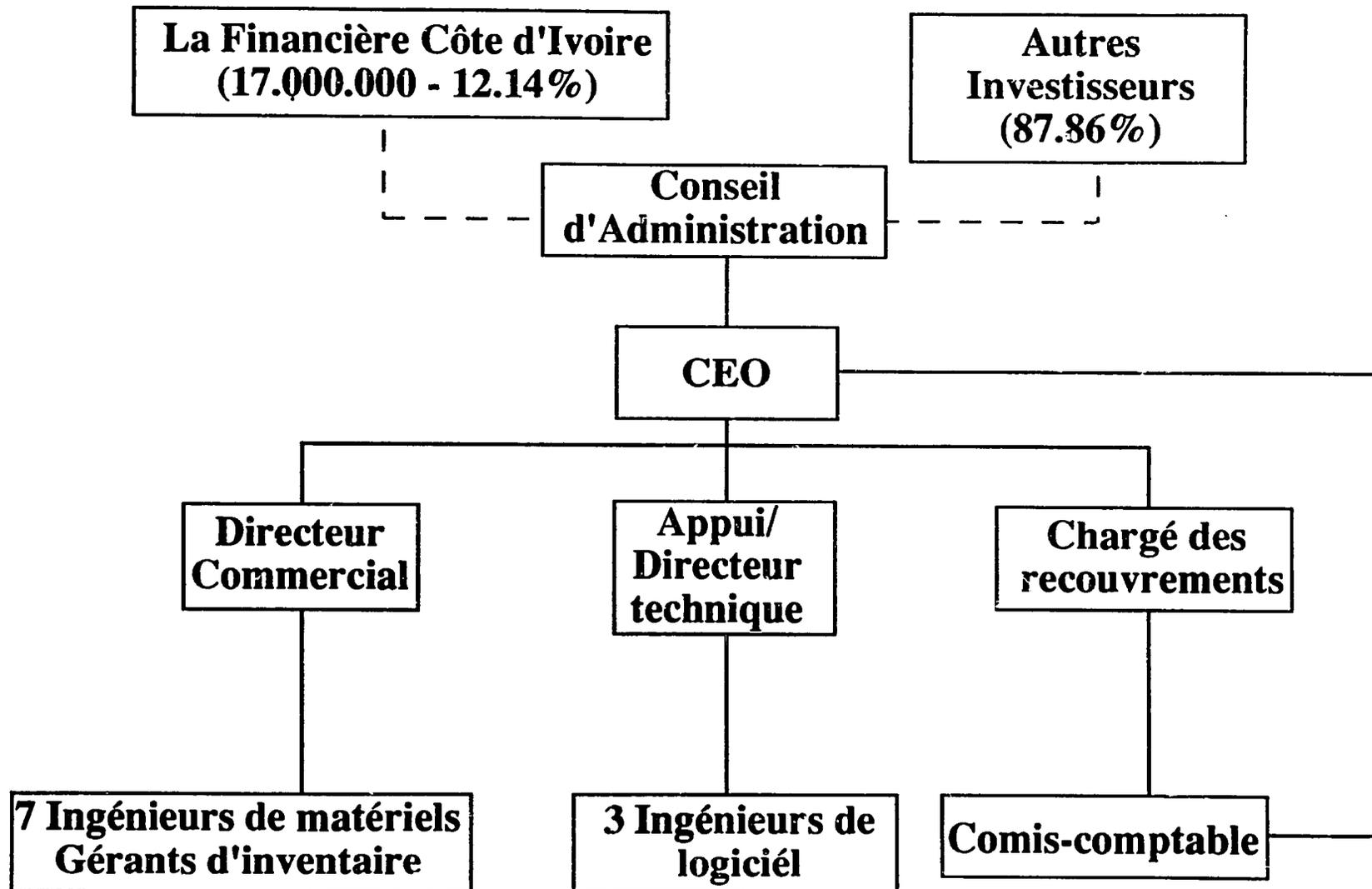
Datatechnique est dirigé par un Conseil d'administration. La gestion globale est assurée par un directeur général qui est assisté d'un directeur commercial, un directeur de support/technique et un fonctionnaire chargé des recouvrements. Parmi le reste du personnel figurent sept ingénieurs de matériel, trois ingénieurs de logiciel, un gérant d'inventaire et un commis comptable. Le Tableau VII reproduit la structure organisationnelle de Datatechnique.

c. Conclusion

La participation de la société internationale GILGAL à Datatechnique a produit une rationalisation majeure des opérations de cette dernière et plus de la moitié des employés ont été licenciés, laissant une dotation totale de 15 personnes, y compris neuf ingénieurs. La Société GILGAL a garanti tous les crédits bancaires de la Société et grâce à une large liste de clients, y compris ADB, l'USAID et la caisse d'amortissement, les perspectives d'avenir de Datatechnique semblent prometteuses.

Nous n'avons pas effectué un examen financier de Datatechnique dans le cadre de cet engagement, étant donné que la LFCI n'est pas un participant majoritaire dans cette entité. Cependant, nous avons mené de longues entrevues avec le personnel à tous les échelons

# DATA TECHNIQUE



*ML*

organisationnels en vue de déterminer la portée des opérations de Datatechnique. En général, le système de contrôle interne de l'entité ne semble pas fonctionner adéquatement pour assurer que seuls les coûts liés aux activités commerciales soient absorbés par Datatechnique, que des procédures agressives de recouvrement existent pour maximaliser le taux de rotation des comptes clients et que toutes les transactions financières sont adéquatement enregistrées et inscrites dans les états financiers.

De plus, Datatechnique semble accuser des problèmes de liquidité en termes de satisfaction de ses obligations financières à court terme. En général, l'entité jouit d'un excellent potentiel en termes d'expertise de son personnel technique qui n'est pas pleinement utilisé et l'avantage compétitif qui découle de son statut de représentant officiel de la Wang dans le pays. Comme mentionné plus tôt, la Banque africaine de développement et l'USAID comptent parmi deux des clients majeurs de Datatechnique qui n'ont pas encore été pleinement explorés en termes de portée des services que la Datatechnique pourrait leur offrir.

En résumé, d'après nos observations, les investisseurs de Datatechnique devraient s'efforcer de déterminer les raisons des difficultés financières auxquelles fait face actuellement l'entité. Par conséquent, on devrait évaluer la direction de Datatechnique et leur faire des suggestions quant aux moyens de surmonter éventuellement les difficultés de l'entité.

#### E. Autres investissements actuels et projets futurs

Nous décrivons brièvement dans la présente section des investissements de la LFCI a) dans lesquels elle avait une participation de de moins de 50% et/ou b) n'avaient pas encore été effectués au 30 septembre 1990. Il est bon de souligner que nous n'avons pas mené un examen intégral des entités décrites ci-dessous et que, étant donné que ces opérations n'offraient pas de données financières disponibles pour examen, l'information incluse ici provient entièrement de la direction. Nous n'avons pas essayé d'évaluer la pertinence des contrôles internes, la structure de gestion ou tout autre aspect des opérations de cette entité. L'information ci-après a été incorporée dans le présent rapport en vue de fournir un tableau plus complet du portefeuille global des investissements de la LFCI.

##### 1. Graphics

Les objectifs de "Graphics" sont d'entreprendre directement et indirectement dans tous les pays et spécifiquement en Côte d'Ivoire les activités suivantes:

- la fabrication et la commercialisation de mines et de crayons cosmétiques;
- l'importation et l'achat de matériels bruts nécessaire pour cette industrie; et

- la fabrication, la vente, l'importation, l'exportation et la représentation de fournitures d'école et de bureau.

Graphics n'a pas encore pleinement commencé ses opérations et se trouve à la phase de développement organisationnel depuis 1986.

## **2. Boomerang**

Les objectifs de "Boomerang" sont d'entreprendre directement et indirectement dans tous les pays et spécifiquement les activités suivantes :

- la fabrication, l'importation, l'exportation, la représentation, l'achat, la vente et la commercialisation de tous les produits de bois finis ou semi-finis, spécialement les meubles; et
- les investissements dans les commerces ivoiriens se consacrant au mêmes activités.

Boomerang n'a pas encore commencé pleinement ses opérations et se trouve à la phase de développement organisationnel depuis 1985.

## **3. SIALIM**

"La Société des Industries Alimentaires et des Produits Laitiers" (SIALIM) formée le 19 avril 1985, a été créée pour fabriquer et distribuer des produits laitiers en Côte d'Ivoire. D'avril 1985 à mai 1989, les activités de la SIALIM consistaient principalement en la planification et la construction de l'usine ainsi qu'en la recherche de sources de financement. La Financière Côte d'Ivoire a joué un rôle capital dans la mobilisation des ressources financières au profit de cette entité commerciale auprès de plusieurs institutions donatrices (c'est-à-dire la Banque mondiale, la Société internationale de financement). La production a officiellement commencé en juin 1989. En vue de diversifier ses produits, SIALIM s'est engagée dans la distribution de jus d'oranges et d'ananas.

Le Conseil d'administration de 11 membres de SIALIM élabore des directives opérationnelles et assure la direction et la supervision globale de la société. Le Président/Directeur général (PDG) est responsable de la gestion quotidienne. La LFCI a une participation financière de .21 % dans l'entreprise.

Nos discussions avec la direction ont révélé que le SIALIM affronte actuellement des problèmes de trésorerie et de liquidité. La direction essaie de mettre au point une stratégie pour répondre aux besoins à court terme de liquidité.

#### 4. SILD

"La Société Ivoirienne de Levure et de Distillerie" (SILD) a été officiellement créée le 21 juin 1989 comme une société anonyme (SA) ayant pour objectif d'étudier, de construire et de faire fonctionner une usine de production de levure et de commercialiser la production de la levure pour la pâtisserie, la boulangerie ou la distillerie.

La SILD mène encore des études de faisabilité et essaie de réunir le capital requis pour l'entreprise. Selon la direction, plusieurs institutions internationales de développement, y compris la Banque ouest-africaine de développement et le Centre européen pour le développement industriel, ont manifesté l'intérêt de financer des composantes du projet. En octobre 1990, la SILD a officiellement reçu le statut de "Entreprise prioritaire". Cette désignation l'habilite à bénéficier de plusieurs dégrèvements fiscaux et devrait lui donner un avantage comparatif.

La SILD est dirigée par un Conseil d'administration de quatre membres. Le Conseil détient l'autorité de supervision globale et est en charge de la conception des grandes lignes opérationnelles générales de la Société. La gestion quotidienne est assurée par un Directeur général et ensuite par un coordinateur. Le coordinateur, un ingénieur chimique assumera les fonctions techniques et de gestion une fois que la SILD aura commencé ses opérations.

#### 5. Pharmivoire

La Pharmivoire se consacre à des activités de recherche, de production et de vente de solutions pharmaceutiques injectables en Côte d'Ivoire. La Société a été fondée par le Professeur Yapo Abbe, doyen de la Faculté de pharmacologie à l'Université d'Abidjan. Une étude de pré-investissement a été achevée en 1986. Les conclusions de ces études étaient favorables, mais leur application a été retardée par le besoin de réunir le capital requis. En 1988, il a été demandé au Mécanisme africain de développement de projet (MADP) de réexaminer les paramètres du projet et d'aider à identifier et à mobiliser les sources de financement. Des études de marché et de faisabilité ont été faites par deux cabinets de consultation. En 1988, le Professeur Abbe a créé Pharmivoire SA pour exécuter le projet.

BIOLUZ, une succursale française d'une compagnie pharmaceutique suisse, est un partenaire technique qui a accepté de fournir toute la technologie requise pour cette entreprise. Satisfaisant à peu près 10 % du marché français pour les solutions intraveineuses, BIOLUZ a mis au point un processus continu de production utilisant des modules types d'équipement. Les solutions sont préparées en poches PCV qui fournissent une plus grande sécurité au patient (en éliminant la contamination par air). Les bourses sont plus légères que les bouteilles et incassables, ce qui réduit les frais de production de transport.

L'usine Pharmivoire vise à produire approximativement 1,2 million de doses ou soit environ 600 000 litres de solution par an. Le personnel technique et administratif est recruté localement et la dotation totale en personnel est projetée à 29 employés. Le coût total du projet est estimé à 509 millions FCFA (196 000 dollars EU) avec un taux de rendement financier interne anticipé de 20 %. Sur le plan économique, ce projet devrait réduire les importations par le pays de produits pharmaceutiques provenant en majeure partie de l'Europe (il y aura aussi une épargne de devises de l'ordre de 300 millions de FCFA lorsque la production aura atteint son plafond). Le projet facilitera aussi le transfert de technologie propre à stimuler le développement d'une industrie pharmaceutique plus diversifiée en Côte d'Ivoire. Les capitaux propres de la Pharmivoire ont été versés par 80 membres du secteur pharmaceutique de la Côte d'Ivoire (pour la plupart des propriétaires de pharmacie et des importateurs de produits pharmaceutiques). La LFCI possède 8,75 % de la société tandis que "Les pharmaciens privés ivoiriens" sont propriétaires de 51,5 %. BIOLUZ possède 20 %, PROPARGO 18,75 % et le reste 0,85 % appartient à deux investisseurs privés.

Pharmivoire est entrée pleinement en opération en juin 1991.

#### **6. La Financière Assurances services (FAS)**

"La Financière Assurances Services" a été mise sur pied comme une société à responsabilité limitée (SARL) aux fins de fournir de la documentation et des conseils et d'assurer la vente de plusieurs types de police d'assurance. La compagnie a été formée le 15 juin 1990 lorsque la Financière Côte d'Ivoire et quatre de ses membres achetèrent un bloc de contrôle dans la "Ivoirienne Courtage d'assurances et de réassurances" (ICARE). ICARE existe depuis 1985 mais au moment de l'acquisition, elle affrontait des difficultés. ICARE jouissait de l'autorité gouvernementale de rédiger tout type de contrats d'assurance, y compris l'assurance contre incendie et contre accidents.

Avant la formation de la FAS, la LFCI jouait le rôle d'intermédiaire pour l'Union africaine et avait une forte clientèle, y compris SIALIM, Brasivoire, SIGHRES et des membres individuels de la LFCI. Depuis son incorporation, la FAS a activement recherché et gagné des contrats d'affaires de toutes les entreprises dans lesquelles la LFCI a une forte participation en fait d'investissement.

La FAS dispose d'un plan biennal pour mettre sur pied un syndicat d'assurance contre maladie couvrant non seulement les employés des sociétés appartenant pour la plupart à la LFCI, mais aussi les 4 000 employés de la Société récemment privatisée Télécommunications nationales, CITECCOM, ainsi que 2 000 professeurs d'écoles qui sont mécontents de la présente politique souscrite par leur syndicat. En cas de matérialisation de ce plan, la FAS vise à devenir une société d'assurance de plein droit.

La FAS est dirigée par une Assemblée générale et elle est gérée et administrée par un partenaire. D'autres personnels incluent deux vendeurs et une secrétaire relevant d'un administrateur délégué.

La LFCI possède 45 % de la FAS tandis que les cinq autres investisseurs contrôlent 35 %, 5 %, 5 %, 5 % et 5 % de la société respectivement.

## **7. SCORE**

SCORE, une chaîne de supermarchés, a été achetée récemment par un groupe d'investisseurs comptant parmi eux la LFCI. Une entreprise commune a été formée entre la LFCI et deux groupes de la Belgique, EPC (Economies populaires de Ciney) et DELHAIZE.

SCORE s'adresse aux secteurs les plus affluents de la société ivoirienne. Après la restructuration des opérations, la direction a exprimé son intention de réduire les prix et d'offrir des rabais sur les ventes de marchandises et de produits aux membres de la LFCI.

Le Groupe d'investisseurs projette de créer deux sociétés séparées pour l'acquisition de SCORE :

- UNICO-CI (Union commerciale coopérative en Afrique - Côte d'Ivoire) qui sera responsable de l'acquisition, de la fabrication, de la vente et de la distribution des marchandises. Le capital social de l'UNICO-CI est de 500 millions FCFA. Les principaux actionnaires sont les suivants :

— LFCI	25 %
— EPC	25 %
— DELHAIZE	25 %
— Société de participation	25 %

- FINIMO (Financière immobilière) qui sera responsable de l'acquisition, de l'entretien, de l'administration des bâtiments et des supermarchés. Le capital social de FINIMO est de 1 500 millions de FCFA. Les principaux actionnaires les suivants:

— LFCI	51 %
— Group Insurance Companies	49 %

### **III. OBJECTIFS ET STRATEGIE**

#### **A. Objectifs**

L'objectif original de La Financière Côte d'Ivoire (LFCI) était de joindre les ressources humaines aux contributions financières provenant d'investisseurs privés en vue de placer les investissements dans une économie libérale. Aujourd'hui, cette stratégie demeure le but essentiel de la LFCI ainsi que celui d'autres Financières nationales de La Financière Internationale. Cependant, les objectifs ont évolué et ont besoin d'être redéfinis dans le moyen et le long terme. Les nouveaux objectifs de la LFCI peuvent être décrits comme suit :

- mobiliser les ressources humaines dans une organisation coopérative;
- mobiliser l'épargne domestique et privée grâce à des investissements dans de nouveaux projets ou des projets en cours en vue de tirer profit des dividendes et/ou de la plus-value; et
- renforcer l'accès d'entreprises privées choisies au crédit bancaire.

#### **B. Stratégies en vue de la réalisation de ces objectifs**

En général, la présente stratégie suivie par la LFCI pour atteindre les objectifs ci-dessus se fonde sur le principe que le réseau de la Financière devrait s'étendre rapidement à autant de pays africains que possible, attirant ainsi l'attention d'importants investisseurs institutionnels ainsi que celle des institutions internationales de développement. Plus spécifiquement, la LFCI vise à créer un fonds d'épargne et de crédit à court terme ainsi qu'un fonds d'investissement. Voici comment on envisage ces fonds:

##### **1. Epargne et fonds de crédit à court terme**

Ce fonds pourrait constituer une source de crédit à court terme pour les membres de la LFCI, ce qui donnerait à l'épargne domestique un effet de levier pour permettre d'avoir accès au financement bancaire déjà rare.

Le capital inscrit dans ce fonds pourrait provenir de quatre sources, à savoir:

- un fonds de dépôt en bloc, proportionnel aux actions de chaque membre;
- une contribution de chaque membre à titre d'épargne minimum imposée;
- des dépôts actuels et futurs; et

— des prêts consentis par des organisations internationales d'aide.

Les taux d'intérêt utilisés permettraient d'obtenir une marge réduite de profit qui contribuera à la stabilité financière de la LFCI.

## 2. Fonds d'investissement

Ces crédits vise à établir un fonds renouvelable de capital. Les sources de liquidité pour ce fonds seraient alimentés essentiellement par l'apport de capital initial par les investisseurs ainsi que la plus-value et les bénéfices des sociétés provenant des projets d'investissement. Les décaissements de crédit de ce fonds consisteraient en des investissements dans des entreprises privées, toutes pertes futures associées à ces décaissements et le remboursement du principal et des recettes à ceux qui ont contribué au capital initial.

#### **IV. CONCLUSIONS DE L'ENGAGEMENT ET PLAN D'ACTION REQUIS**

Nous soumettons dans cette section de notre rapport une discussion générale des résultats de notre examen organisationnel et financier. Notre examen organisationnel a identifié des problèmes dans trois secteurs connexes : structure de gestion, structure de contrôle interne, solvabilité financière.

En outre, nous proposons également un plan d'action à court terme qui devra être appuyé et exécuté par la LFCI en vue de fournir un cadre acceptable à partir duquel la Price Waterhouse pourra suggérer d'autres mesures à prendre et des objectifs à réaliser dans le long terme à l'expiration de cet engagement. Le plan comprend la formulation de politique, les éléments clés intervenant dans l'établissement de rapports financiers et l'automatisation de la fonction de comptabilité.

##### **A. Résultats de l'examen organisationnel**

###### **1. Structure de gestion**

En général, les structures de gestion de la LFCI et de ses filiales sont caractérisées par une centralisation extrême de la prise de décision. Les décisions sont prises au plus haut niveau en l'absence de politiques et de procédures formelles et les cadres sont pratiquement non existants. Cet état de choses a provoqué des lacunes opérationnelles et les décisions sont souvent prises en l'absence d'un directeur général. La centralisation extrême cause aussi une carence généralisée d'esprit de responsabilité et cette situation est exacerbée par l'absence de description d'emploi ou de mesures d'évaluation du rendement. Les cadres moyens et inférieurs de gestion sont peu motivés à accepter la responsabilité et le rendement en pâtit. Le faible rendement financier (comme l'indique les résultats des opérations) de chaque entité que nous avons examinée peut être largement attribué à l'inefficacité de l'administration par la direction des activités commerciales quotidiennes.

###### **2. Expertise de gestion**

La LFCI n'a pas développé la capacité de fournir l'expertise requise en matière de gestion ainsi que la formation nécessaire aux sociétés dans lesquelles elle investit ou dans lesquelles elle a une participation majoritaire. L'absence d'expertise en matière de gestion pourrait être partiellement due à son incapacité d'identifier et d'attirer le personnel doté des qualifications requises. La LFCI a eu tendance à prêter l'appui financier à ces entités mais non pas l'expertise technique appropriée dans les domaines de la planification des affaires, du développement des ressources humaines et de la mise en place de systèmes ou de contrôles financiers internes. Les investisseurs fructueux doivent assortir leurs investissements financiers d'une forte contribution en capacités de gestion commerciale.

**3. Structure de contrôle interne**

La structure de contrôles internes révèle aussi des lacunes d'importance majeure. Les présentes structures ne prévoient pas par exemple que les dépenses personnelles de la direction ne soient pas absorbées par les ressources financières de la Société. Les procédures opérationnelles officielles sont généralement déficientes et par conséquent, les activités de gestion financière sont souvent menées sur une base ad hoc. Dans plusieurs cas, la documentation relative aux transactions commerciales est totalement inadéquate. Le manque de stabilité des données originelles ont rendu les systèmes d'information — qui sont généralement satisfaisants - inefficaces. L'inexactitude des états financiers élaborés et distribués par la direction est encore aggravée par des vérifications qui sont effectuées par des vérificateurs légaux dont le jugement et les pratiques ne facilitent pas la présentation d'états financiers fiables.

Plus spécifiquement, durant notre examen des états financiers de la LFCI et des sociétés dans lesquelles elle a une participation majoritaire, nous avons relevé un certain nombre d'écarts des normes de comptabilité généralement acceptées ainsi que d'autres déficiences. Ci-après un bref survol de quelques-uns de ces points qui ont été portés à notre attention.

- Nous avons été incapables d'obtenir quelques-uns des états financiers qui avaient été révisés par les vérificateurs légaux pour 1990. La non- disponibilité de ces états 10 mois après l'expiration de l'année fiscale indique le manque d'engagement de la part de la direction d'obtenir des rapports financiers ponctuels. Nous avons noté cependant que les états financiers pour 1989 qui avaient été examinés par des vérificateurs légaux contiennent de grossières erreurs et par conséquent étaient inutilisables.
- Pour quelques-unes des entités examinées, nous avons noté que les revenus et les impôts à l'emploi n'ont pas été accumulés et/ou versés au Gouvernement.
- Comme mentionné plus tôt, en l'absence de politique de procédures officielles de comptabilité, nous avons noté que la majorité des avoirs fixes et des valeurs d'inventaire a été grossie.

En général, le manque d'engagement de la part de la direction envers l'établissement et l'application d'un système adéquat de contrôle interne ainsi que le recours à des pratiques financières de gestion incorrectes, ont causé des pertes d'exploitation dans la majorité des sociétés examinées.

**4. Gestion financière et viabilité**

Un examen des états financiers inclus à l'annexe au présent rapport révélera la non-rentabilité, la carence de liquidité et partant l'insolvabilité financière de la LFCI et de ses

projets d'investissement. Les recettes provenant des ventes et des revenus nets ont fortement chuté en 1990 comparativement à 1989. Cette chute est exacerbée davantage par une diminution de l'assiette des avoirs productifs de chaque entité et une augmentation de leurs obligations à court terme, créant ainsi un problème substantiel de liquidité. En général, la poursuite des opérations commerciales de chacune des entités révisées pourrait devenir un élément douteux si la direction n'adopte pas de sérieuses mesures d'austérité et si elle ne bénéficie pas de l'apport de capital additionnel de roulement.

En ce qui concerne les facteurs externes et par conséquent incontrôlables, notre survol du climat économique général en Côte d'Ivoire indique une tendance à la baisse globale des activités et de la croissance économique en général. Par surcroît, l'absence persistante de capital de roulement sous forme de marchés de crédits locaux constitue un obstacle permanent pour les sociétés privées comme la LFCI et pour les projets d'investissement lorsqu'il faut trouver le capital requis pour le financement d'opérations existantes ou des plans d'expansion. Par surcroît, le Gouvernement n'a pas pu respecter les délais qui lui avaient été impartis pour la reprise des paiements d'intérêts aux créiteurs commerciaux internationaux et aux banques nationales. Ces circonstances réduisent la probabilité que les créiteurs commerciaux internationaux fournissent le capital requis pour revitaliser le système bancaire national et contribuer au financement des dépenses du gouvernement.

Nonobstant les facteurs macroéconomiques qui peuvent négativement affecter les opérations de la LFCI et ses projets d'investissement, la direction de ces entités devraient focaliser son attention sur les améliorations internes susceptibles d'augmenter l'efficacité de leurs opérations. Les membres des équipes de direction de quelques-unes des entités examinées ne sont pas dotées des connaissances suffisantes en matière de gestion de caisse, de planification, de budgétisation, de procédures de recouvrement et d'autres instruments essentiels de gestion financière. Cette carence de qualifications dans le domaine des affaires pourrait être à l'origine des problèmes existants en relation avec la rentabilité et la liquidité, ce qui compte pour beaucoup dans le rendement financier médiocre des entreprises. Par surcroît, le refus de la direction de respecter les législations commerciale et fiscale introduit inévitablement un facteur de risque dans les activités de la LFCI.

#### **B. Plan d'action à court terme**

Le Plan d'action ci-après a été conçu par la Price Waterhouse et devra être approuvé et exécuté par la LFCI, dans un délai spécifique, en vue de déterminer des critères acceptables en fonction desquels la Price Waterhouse sera à même de suggérer d'autres plans d'action et rechercher la réalisation d'objectifs à long terme visés dans le présent engagement. Le plan comprend la formulation de politiques, les points clés intervenant dans l'établissement de rapports financiers et l'automatisation de la fonction comptable.

1. Formulation de politiques

Le but essentiel de la formulation de politique est de permettre à la direction de la LFCI de commencer à explorer les méthodes grâce auxquelles elle pourra améliorer le rendement, l'efficacité et la légalité de la LFCI ainsi que ses projets d'investissement existants et potentiels.

a. Principes de comptabilité

Une déclaration de politique concernant les principes de comptabilité devrait être élaborée par la LFCI et approuvée par son Conseil d'administration. Cette déclaration devrait être distribuée et appuyée par toutes les entités dans lesquelles la LFCI a une participation majoritaire. Les principes de comptabilité sont définis comme un jeu de directives qui permettront de mesurer de manière objective les activités économiques de l'entreprise. Une copie de cette déclaration devrait être acheminée à la Price Waterhouse à Washington D.C. d'ici au 30 septembre 1991. Ci-après les principes spécifiques de comptabilité qui ont besoin d'être définis et observés:

- Recettes et dépenses : Les recettes devraient être reçues et comptabilisés (inscrites dans les états financiers) lorsque les services ont été rendus ou qu'une contrepartie (espèce ou billet à ordre) a été reçu. Les dépenses sont considérées comme des décaissements et le montant approprié est inscrit à ce titre. Seules les recettes et les dépenses directement identifiées avec les opérations de chaque entité commerciale devraient être prises en charge ou comptabilisées par chaque entité commerciale et inscrites dans des états financiers. Les recettes ou dépenses personnelles de la direction ou les dépenses ne devraient pas être assimilées à celles de la société commerciale.
- Avoirs (coût historique) et passifs (détermination et créance): Tous les avoirs doivent être inscrits à prix coûtant et non pas d'après la valeur commerciale. Par surcroît, les avoirs devraient être périodiquement évalués pour déterminer le montant des réserves adéquates et susceptibles de refléter leur valeur nette mesurable. Les passifs devraient être enregistrés lorsque les dépenses ont été encourues, que la société dispose ou non de ressources en espèce pour liquider les passifs. Ceci inclut la comptabilité des retenues salariales, les cotisations sociales, les retenues sur la taxe à la valeur ajoutée, etc.
- Transactions entre sociétés et tierce partie : Tous les emprunts et les activités de prêt entre les sociétés commerciales doivent se faire pour des raisons valides et non personnelles. En outre, toute transaction de cette nature doit figurer dans son entièreté dans les états financiers. Elle doit aussi être supportée par des pièces d'appui provenant de sources indépendantes.

**b. Identification des investissements et critères d'évaluation**

La LFCI devrait élaborer des principes cadres appelés à orienter la formulation des procédures à suivre pour l'identification et l'évaluation des investissements potentiels, c'est-à-dire un processus formel dans la liste des investissements. Une copie des principes cadres devrait être acheminée à la Price Waterhouse à Washington D.C. d'ici au 30 septembre 1991.

**c. Politique de surveillance des investissements**

La LFCI devrait élaborer les grandes lignes de contrôle des projets d'investissement dans le portefeuille de la LFCI. Une copie des grandes lignes proposées devrait être acheminée à la Price Waterhouse d'ici au 30 septembre 1991.

**d. Vérification financière indépendante**

La LFCI devrait formuler une déclaration précisant les conditions à suivre pour des vérifications financières indépendantes des entités dans lesquelles la LFCI a une participation majoritaire (non pas des vérifications légales). Une copie de cette déclaration devrait être acheminée à la Price Waterhouse, Washington D.C. d'ici au 30 septembre 1991.

**e. Déclaration de stratégie pour la mise en place d'un système de contrôle interne**

La direction devrait élaborer une déclaration de stratégie concernant la mise sur pied d'un système de contrôle financier pour la LFCI et les projets d'investissement dans lesquels elle a une participation majoritaire. Le but essentiel d'un tel système serait de sauvegarder les avoirs et d'assurer un rendement et un usage efficient et efficace des ressources. Une copie de cette déclaration devrait être acheminée à la Price Waterhouse, Washington, D.C. d'ici au 30 septembre 1991. En général, les deux questions suivantes devraient être examinés par la LFCI en ce qui concerne la préparation de ces déclarations:

- Comment la LFCI compte-t-elle mettre sur pied le système de contrôles interne qui sera élaboré en coopération avec la Price Waterhouse?
- Comment la LFCI veillera-t-elle à l'application d'un tel système de contrôle sur une base permanente?

**f. Définition des rapports et évaluation du rendement**

La LFCI devrait préparer une déclaration de politique concernant les rapports entre la LFCI et les projets d'investissement en ce qui a trait aux critères de rendement et de surveillance

(c'est-à-dire les rapports qui doivent être reçus de ces projets dans lesquels la LFCI a fait des investissements sur une base périodique). Une copie de cette déclaration de politique devrait être acheminée à la Price Waterhouse, Washington, D.C. au 30 septembre 1991.

g. Définition du rôle de la FAC

La LFCI devrait définir le rôle que la FAC sera appelé à jouer à l'avenir dans le renforcement de la qualité des opérations de la LFCI et de ses projets d'investissement, ce dans un document officiel de stratégie. Par surcroît, la LFCI devrait évaluer la capacité de la FAC à réaliser cet objectif. Sur la base des discussions préliminaires, voici quelque responsabilités qui seront assignées à la FAC :

- Réception de données comptables brutes de chaque projet d'investissement dans lequel la LFCI a une participation majoritaire, en déterminant l'exactitude des données reçues et en maintenant un grand livre pour chacun de ces projets;
- Analyse de la situation financière de chaque projet d'investissement et établissement de rapports financiers de gestion pour être utilisés par la direction de chaque entité, y compris celle de la LFCI;
- Etablissement d'états financiers; et
- Evaluation des systèmes de comptabilité existants ou mise en application de nouveaux systèmes pour de nouveaux projets d'investissement.

La LFCI devrait évaluer les capacités de la FAC à déterminer les compétences disponibles pour assumer les responsabilités sous référence. Une copie de cette déclaration de politique devrait être acheminée à la Price Waterhouse, Washington, D.C. d'ici au 30 septembre 1991.

2. Automatisation de la fonction d'établissement de rapports financiers

Ci-après est reproduite en détail une liste de mesures qui doivent être prises par la LFCI dans des délais précis.

a. Etablissement de rapports financiers - Brasivoire

Les critères suivants doivent être respectés par la LFCI en ce qui concerne l'établissement de rapports financiers:

- Transfert parallèle à la FAC de la fonction de maintien du grand livre venant de certains projets d'investissement dans lesquels la LFCI détient un intérêt majoritaire.

Transfert pour Brasivoire, de la CIAC (les comptes actuels de Brasivoire) à la FAC au 1er octobre 1991, de la fonction de maintien du grand livre (les comptes actuels de Brasivoire). Etant donné que le succès de cette conversion dépendra de la coopération de la CIAC, il s'avère essentiel que soit réglé le compte de la CIAC avec la Brasivoire pour la mise en route de ce processus.

- La FAC devrait entreprendre un sondage des besoins de comptabilité de la Brasivoire et préparer une déclaration de politique comptable concernant la méthode qui sera utilisée pour examiner les résultats des transactions commerciales de Brasivoire dans les registres comptables. Une fois que ceci aura été documenté, une copie de ce document doit être acheminée à la Price Waterhouse, Washington D.C. au 30 septembre 1991. Par la suite, la FAC devrait concevoir un plan comptable dans son système automatisé de comptabilité basé sur la déclaration de politique comptable qui aura été élaboré. Ce plan comptable devrait inclure le bilan ainsi que les comptes de profits et pertes.
- Une fois que la déclaration de politique comptable aura été rédigée et que le plan comptable aura été dressé, la FAC devrait inscrire les bilans dans le système comptable au 1er août 1991. Cette mesure vise à permettre à la Brasivoire et à la CIAC de maintenir les mêmes registres comptables pour les mois d'août, septembre 1991, en vue de vérifier la pertinence du nouveau système de comptabilité en ce qui a trait à l'inscription, la récapitulation et l'établissement du rapport sur la situation financière et les résultats des opérations. Il est essentiel dans le cadre de ce processus que la FAC n'enregistre aucun solde dans le grand livre de la Brasivoire si les pièces d'appui pertinentes ne sont pas disponibles à cette fin. L'important est que la FAC puisse être à même de supporter et d'expliquer chacun des soldes dans le bilan.
- Pour les mois se terminant le 31 août 1991 et 30 septembre 1991, on devrait procéder à un arurement entre le solde du grand livre provenant des "systèmes de comptabilité de la CIAC et de la FAC. Ceci inclut une comparaison compte par compte des soldes et une explication des différences" le cas échéant pour les mois d'août et de septembre. Une copie de cet arurement pour les mois s'achevant au 31 août 1991 et le 30 septembre 1991 devrait être acheminée à la Price Waterhouse, Washington, D.C. d'ici au 5 octobre 1991.

Le but ultime des mesures précitées est de préparer la FAC assumer la responsabilité du maintien du grand livre pour la Brasivoire au 1er octobre 1991. Cependant, tout au long de ce processus, la FAC doit évaluer les conditions des registres comptables à Brasivoire et la pertinence des pratiques de comptabilité de sa direction. L'une des conditions clés pour la

FAC est de développer une stratégie d'établissement d'un système de contrôle d'inventaire permettant de contrôler l'équipement et les pièces de rechange sur une base individuelle, de façon à améliorer les techniques de coût et à développer des critères objectifs de marges de vente.

La FAC devrait soumettre son évaluation/proposition concernant l'amélioration du système de gestion des inventaires à la Price Waterhouse au 30 septembre 1991. La Price Waterhouse procédera à une évaluation de la proposition et aidera la FAC à formuler une stratégie d'exécution.

**b. Etablissement des rapports financiers - LFCI et SIGHRES**

L'automatisation de la fonction de comptabilité de la SIGHRES et de la LFCI devrait être effectuée par la FAC au 30 septembre 1991. Les grandes lignes générales devraient être suivies par la FAC pour assurer l'aboutissement du projet.

- Un plan comptable devrait être dressé par les systèmes de comptabilité de la FAC à l'intention de ces entités.
- Une balance détaillée du grand livre devrait être effectuée par la FAC pour chacune de ces entités au 30 septembre 1991. Copie des balances du grand livre devrait être dressée et acheminée à la Price Waterhouse d'ici au 5 octobre 1991.

Etant donné que cette fonction est actuellement exécutée par un employé de la LFCI, elle ne devrait pas exiger beaucoup de temps et d'effort. L'objectif clé cependant est de déterminer si ces montants sont raisonnables et si le support est adéquat avant que toute balance ne soit enregistrée dans le module du grand livre. Le but est d'établir la responsabilité qui incombe à la FAC de veiller à l'exactitude des soldes dans les états financiers.

*La Financiere Cote d'Ivoire - Bilan*

	Au 30 Septembre,	
	1989	1990
	Non Comptabilisé	Non Comptab.
<b>Actifs</b>		
<b>ACTIFS A COURT TERME:</b>		
Encaisse et quasi-espèces	F CFA 3,180	F CFA 84,185
Notes et créances, moins l'estimation des comptes clients douteux	1,501,875	185,823
Créances du personnel		
Comptes débiteurs intersociétés (FAC)		3,680,017
Inventaires		
Charges payées d'avance et dépôts de garantie		283,935
Total des actifs à court terme	1,505,055	4,233,960
<b>INVESTISSEMENTS ET AUTRES ACTIFS:</b>		
Investissements dans les sociétés affiliées (Note 1)	184,438,248	162,758,231
Autres investissements à long terme		
<b>BIENS, INSTALLATION ET EQUIPMENT:</b>		
Appareils, fourniture, installation, equipment d'ordinateurs moins amortissement cumulé (Note 2)	21,704,608 (13,022,760)	27,479,196 (3,833,061)
RECHERCHE ET FRAIS ORGANISATIONNELS DE DEPART	45,995,801	45,995,801
Moins amortissement cumulé	(36,796,637)	(45,995,801)
FONDS COMMERCIAL au prix coûtant moins l'amortissement cumulé		
Total des actifs	F CFA 203,824,315	F CFA 190,638,326
<b>Passifs et avoirs des actionnaires</b>		
<b>PASSIFS A COURT TERME:</b>		
Découvert bancaire	22,912,559	22,961,463
Comptes fournisseurs (Note 3)	39,199,671	42,671,877
Salaires à verser		
Prêts de fonctionnaires	18,195,341	37,239,817
Revenu et impôts à l'emploi à payer (Note 4)	95,692,039	92,847,764
Autres comptes à payer et frais reportés		
Comptes créditeurs intersociétés	1,342,430	1,129,449
Montant total des passifs à court terme	177,342,040	196,850,370
<b>PASSIFS A LONG TERME:</b>		
<b>CAPITAL (Note 5)</b>		
Capital d'apport	92,952,900	95,639,400
Capital d'apport excédant les avoirs au pair	1,911,553	2,124,251
Actions souscrites mais pas encore intégralement versées	39,760,200	39,222,900
Souscriptions non versées	(30,029,320)	(28,235,793)
Total du capital	104,595,333	108,750,758
<b>BENEFICES NON REPARTIS (Déficit)</b>	(78,113,058)	(114,962,802)
Montant total des passifs et des avoirs des actionnaires	F CFA 203,824,315	F CFA 190,638,326

*La Financière Côte d'Ivoire - Compte de Profits et Pertes*

	Au 30 Septembre,	
	1989	1990
	Non Comptabilisé	Non Comptabi
Recettes provenant des services	F CFA 1,814,768	F CFA 800,000
Commissions (Note 6)	35,000,000	
Profit d'exploitation	36,814,768	800,000
Coût des produits vendus		5,030
Autres coûts liés au produit		
Profit d'exploitation	36,814,768	794,970
Location		
Dépenses au titre des services publics	837,483	
Fournitures de bureau		
Coûts de transport	269,000	
Réparations et entretien		514,134
Services professionnel	5,857,094	
Publicité		
Salaires et bénéfices	5,563,916	7,461,425
Charges sociales	1,814,391	2,443,109
Assurance		
Brevet et licence		
Intérêts débiteur	578,562	
Provision pour dettes irrécouvrables (Note 7)	24,858,831	700,392
Provision pour les pertes sur les investissements (Note 8)	84,308,831	14,697,559
Dotation aux amortissement	4,379,960	1,708,931
Dotation aux amortissements-coûts -recherche et développement	9,199,159	9,119,164
Autres dépenses		
Revenu net avant taxes	(100,852,459)	(35,849,744)
Taxes	1,000,000	1,000,000
Revenu net	F CFA (101,852,459)	F CFA (36,849,744)

## Notes aux états financiers de la Financière Côte d'Ivoire

### Note 1.

Ci-après figurent des renseignements détaillés sur le compte de participation des investissements

		1989		1990
Brasivoire	F CFA	120.000.000	F CFA	120.000.000
SIALIM		5.000.000		5.000.000
FAC		7.930.017		4.250.000
Graphics		1.548.000		1.548.000
Boomerang		500.000		500.000
SIGHRES		14.460.231		14.460.231
Datatechnique		<u>35.000.000</u>		<u>17.000.000</u>
Total	F CFA	184.438.248	F CFA	162.758.231

La réduction des investissements enregistrés en 1990 dans la société Datatechnique par rapport à 1989 est due à la dévaluation de ses actions par la direction de Datatechnique. La réduction des investissements dans la FAC en 1990 par rapport à 1989 a été enregistrée comme des créances de la FAC.

### Note 2.

Le changement dans l'amortissement cumulé de 1989 à 1990 est dû à la cession par la LFCI de la majorité de ses actifs fixes plus anciens en 1989 et l'acquisition de nouvelles fournitures de bureau et d'équipement d'ordinateur.

### Note 3.

Les comptes fournisseurs incluent des montants qui sont dus aux créanciers pour l'achat de la FAC. De surcroît, ce compte comprend les obligations financières à l'endroit de Air Afrique d'un montant de 22 millions de F CFA qui n'ont pas été réglées depuis trois ans.

### Note 4.

Les comptes d'impôt sur le revenu et les charges sociales à payer incluent les créances des cotisations sociales liées aux revenus qui n'avaient jamais été comptabilisés par la LFCI et avaient été inscrits au contraire comme capital. La comptabilisation des revenus et les dépenses fiscales pertinentes ont été portées à la balance des bénéficiaires non répartis pour 1989, étant donné que les transactions qui avaient rapporté des revenus avaient été effectuées en 1987. En 1987, des commissions ont été reçues par la LFCI de PROCAMPO pour faciliter une transaction commerciale par la LFCI au profit de PROCAMPO. De surcroît, ce compte comprend aussi les créances pour les charges sociales estimatives qui n'avaient jamais été rapportées et payées par la LFCI au Gouvernement ivoirien.

### Note 5.

La LFCI comptait un total de 251 actionnaires au 30 septembre 1990. Selon les registres officiels de l'entité, les contributions de 73 de ses souscripteurs étaient en souffrance. Le montant de chaque action a été fixé à 5.373 F CFA et les actions ne sont vendues qu'en blocs de 100. En 1989, la LFCI comptait en tout 247 actionnaires, dont 74 étaient en retard dans le paiement de leurs souscriptions.

### Note 6.

Il s'agit de revenu de commission reçu par la LFCI en vue d'effectuer une transaction commerciale pour les laboratoires Wang. Ce montant formait l'assiette des investissements de la LFCI dans Datatechnique. Cependant, cette source de revenu ne doit pas être considérée comme ayant été acquise par la LFCI dans le cours normal de ces activités.

### Note 7.

Les provisions pour le compte de dettes irrécouvrables comprennent des créances qui ou bien n'étaient pas supportées par des pièces détaillées ou des créances en souffrance depuis trois ans et probablement ne seront pas recouvrées.

**Note 8.**

**Le solde de ce compte représente un moyen de radier les investissements de la LFCI dans des entités qui ont subséquemment cessé leurs opérations. De surcroît, le compte inclut aussi de l'argent qui avait été placé à SECAVI et IMIS, des projets dans lesquels la LFCI a investi et par la suite ont cessé leurs opérations.**

**FAC - Bilan**

Actifs	Au 30 Septembre,	
	1989 (Note 1) Non comptabilisé	1990 (Note 1) Non comptabilisé
<b>ACTIFS A COURT TERME:</b>		
Encaisse et quasi-espèces	F CFA 439,116	F CFA 978,162
Notes et créances, moins l'estimation des comptes clients douteux	5,590,947	4,992,419
Créances du personnel		
Comptes débiteurs intersociétés (FAC)		
Inventaires		
Charges payées d'avance et dépôts de garantie		
Total des actifs à court terme	<u>6,030,063</u>	<u>5,970,581</u>
<b>INVESTISSEMENTS ET AUTRES ACTIFS:</b>		
Investissements dans les sociétés affiliées		
Autres investissements à long terme		
<b>BIENS, INSTALLATION ET EQUIPEMENT:</b>		
Appareils, fourniture, installation et equipment d'ordinateur	4,298,100	4,298,100
Moins amortissement cumulé (Note 1)	(470,645)	(1,600,201)
<b>RECHERCHE ET FRAIS ORGANIZATIONNELS DE DEPAR</b>	2,812,250	2,812,250
Moins amortissement cumulé (Note 1)	(293,343)	(997,366)
<b>FONDS COMMERCIAL au prix coûtant moins l'amortissement cumulé</b>		
Total des actifs	F CFA <u>12,376,425</u>	F CFA <u>10,483,364</u>
<b>Passifs et avoirs des actionnaires</b>		
<b>PASSIFS A COURT TERME:</b>		
Découvert bancaire		
Comptes fournisseurs (Note 1)	977,318	14,804,817
Salaires à verser		1,533,119
Prêts de fonctionnaires		
Revenu et impôts à l'emploi à payer (Note 1)	1,997,030	6,321,880
Autres comptes à payer et frais reportés	1,621,151	1,497,706
Comptes créditeurs intersociétés		3,680,017
Montant total des passifs à court terme	<u>4,595,499</u>	<u>27,837,539</u>
<b>PASSIFS A LONG TERME:</b>		
<b>CAPITAL (Note 2)</b>		
Participation minoritaire		750,000
Participation majoritaire	7,930,017	4,250,000
Total du capital	<u>7,930,017</u>	<u>5,000,000</u>
<b>BENEFICES NON REPARTIS (Déficit)</b>	<u>(149,091)</u>	<u>(22,354,175)</u>
Montant total des passifs et des avoirs des actionnaires	F CFA <u>12,376,425</u>	F CFA <u>10,483,364</u>

*FAC - Compte des Profits et Pertes*

	Au 30 Septembre,	
	1989	1990
	(Note 1)	(Note 1)
	Non comptabilisé	Non comptabilis
	F CFA	F CFA
Chiffres d'affaires net	14,001,376	6,073,725
Autres recettes d'exploitation		
Profit d'exploitation	14,001,376	6,073,725
Coût des produits vendus		
Autres coûts d'exploitation		
Profit d'exploitation	14,001,376	6,073,725
Location		
Dépenses au titre des services publics		
Fournitures de bureau		
Coûts de transport		
Réparations et entretien		
Services professionnels	3,065,879	853,056
Publicité		
Salaires et bénéfices	7,424,760	21,213,252
Charges sociales	1,576,158	3,058,882
Assurance		
Brevets et licences		320,050
Intérêt débiteur		
Provisions pur dette irrecouvrables		
Provisions pur les pertes sur les investissements		
Dotation aux amortissements	470,645	1,129,546
Dotations aux amortissements	293,343	704,023
Autres dépenses	319,682	
Revenu net avant taxes	850,909	(21,205,084)
Taxes	1,000,000	1,000,000
Revenu net	F CFA (149,091)	F CFA (22,205,084)

Note 1.

Le bilan couvre une période de cinq mois prenant fin au 30 septembre 1989 parce que la FAC a été achetée par la LFCI et est entrée en pleine opération le 1er mai 1989. Par conséquent, le compte des profits et pertes couvre une période cinq mois et non pas toute l'année fiscale. En 1990, la FAC n'a pas préparé d'états financiers pour l'année fiscale entière, étant donné qu'elle n'avait été officiellement incorporée comme une société séparée qu'en juillet 1990. Bien que l'organisation n'ait pas été incorporée, elle était déjà engagée dans des activités commerciales régulières. Nos discussions avec la direction de la FAC ont révélé que toutes les recettes recueillies durant l'année fiscale avaient été inscrites dans le compte des profits et pertes tandis que seules les dépenses couvrant les trois derniers mois de l'année fiscale avaient été portées contre les opérations. Grâce au recours à des procédures analytiques et à des estimations, les dépenses de la FAC ont été calculées sur une base annuelle de façon à pouvoir les comparer aux recettes recueillies pour l'année toute entière. En outre, les passifs qui n'avaient pas été inscrits au bilan de la FAC ont été aussi comptabilisés et les dépenses d'amortissement et l'amortissement cumulé ont également été portés au présent bilan pour l'année entière.

Note 2.

En 1990, la Direction de la LFCI et de la FAC a procédé à une réévaluation de la structure de capital de la FAC. Suite à cette étude, l'intérêt de la LFCI au capital de la FAC a été réduit de 3.680.017 FCFA et quatre employés de la FAC ont contribué un total de 750.000 FCFA au capital de la société. Par conséquent, le capital global de la FAC a été réduit de 7.930.017 F CFA à 5.000.000 de F CFA avec la structure altérée.

# BRASIVOIRE - Bilan

Actifs	Au 30 septembre,			
	1989		1990	
	Non comptabilisé		Non comptabilisé	
<b>ACTIFS A COURT TERME</b>				
Encaisse et quasi-espèces	F CFA	4,399,996	F CFA	12,791,533
Notes et créances, moins l'estimation des comptes moins douteux (Note 1)		162,881,881		105,610,085
Créances du personnel		2,445,000		3,709,647
Comptes débiteurs intersociétés				
Inventaire (Note 2)		70,807,850		61,601,330
Charges payées d'avance et dépôts de garantie		1,908,640		1,908,640
<b>Total des actifs à court terme</b>		<u>242,443,367</u>		<u>185,621,235</u>
<b>INVESTISSEMENTS ET AUTRES ACTIFS:</b>				
Investissements dans les sociétés affiliées (Note 1)		3,000,000		3,000,000
Autres investissements à long terme		2,041,874		2,041,874
<b>BIENS, INSTALLATION ET EQUIPEMENT:</b>				
Appareils, fourniture, installation et équipement d'ordinateur		47,356,237		47,602,549
Moins amortissement cumulé		(24,366,645)		(32,675,367)
<b>RECHERCHE ET FRAIS ORGANISATIONNELS DE DEPART</b>		3,621,500		3,621,500
Moins amortissement cumulé		(2,228,010)		(2,952,310)
<b>FONDS COMMERCIAL au prix coûtant moins l'amortissement cumulé</b>				
<b>Total des actifs</b>	F CFA	<u>271,868,323</u>	F CFA	<u>206,259,481</u>
<b>passifs et avoirs des actionnaires</b>				
<b>PASSIFS A COURT TERME:</b>				
Découvert bancaire		103,776,202		100,395,104
Bank fournisseurs		103,841,406		120,231,924
Salaires à verser				
Prêts de fonctionnaires		2,457,254		7,547,652
Revenu et impôts à l'emploi à payer		49,016,921		49,556,929
Autres comptes à payer et frais reportés		13,737,473		12,648,442
Comptes créditeurs intersociétés				
<b>Montant total des passifs à court terme</b>		<u>272,829,256</u>		<u>290,380,051</u>
<b>PASSIFS A LONG TERME:</b>				
<b>CAPITAL</b>				
Montant d'obligations publiques		2,041,874		2,041,874
Participation minoritaire		80,000,000		80,000,000
Participation majoritaire		120,000,000		120,000,000
<b>Total du capital</b>		<u>202,041,874</u>		<u>202,041,874</u>
<b>BENEFICES NON REPARTIS (Déficit)</b>		<u>(203,002,807)</u>		<u>(286,162,444)</u>
<b>Montant total des passifs et du capital des actionnaires</b>	F CFA	<u>271,868,323</u>	F CFA	<u>206,259,481</u>

49

**BRASIVOIRE - Comptes des Profits et Pertes**

	Au 30 septembre,			
	1989		1990	
	Non comptabilisé		Non comptabilisé	
Chiffres d'affaires net	F CFA	272,832,697	F CFA	232,369,851
Autres recettes d'exploitation et commissions (Note 3)		53,544,015		358,180
Profit d'exploitation		326,376,712		232,728,031
Coûts des produits vendus		74,351,473		151,254,860
Autres coûts liés au produit		765,606		1,607,403
Profit d'exploitation		251,259,633		79,865,768
Location		9,600,000		9,644,000
Dépenses au titre des services publics		18,522,428		19,299,375
Fournitures de bureau		482,425		616,853
Coûts de transport		2,147,440		1,257,700
Réparations et entretien		3,898,156		2,236,028
Services professionnels		5,890,121		3,803,608
Publicité		438,020		2,703,500
Salaires et bénéfices		64,878,262		58,400,419
Charges sociales (Note 4)		30,466,852		14,547,772
Assurance		1,219,102		1,523,704
Brevets et licences		8,444,565		2,484,202
Intérêt débiteur				975,486
Provisions pour dette irrécouvrables (Note 5)		85,013,715		35,424,736
Provisions pour les pertes sur les investissements				
Dotation aux amortissements		8,328,070		8,308,722
Dotations aux amortissements		724,300		724,300
Autres dépenses				75,000
Revenu net avant taxes		11,206,177		(82,159,637)
Taxes		5,603,088		1,000,000
Revenu net	F CFA	5,603,089	F CFA	(83,159,637)

## Notes aux états financiers de la Brasivoire

### Note 1.

Les créances de la Brasivoire incluent une créance de 51 millions de F CFA de PROCAMPO; ce montant a été compensé par un compte fournisseurs à PROCAMPO pour le même montant en 1990. Cependant, étant donné que les avoirs et les passifs ont un effet de compensation, la créance a été réduite contre le passif en 1989. De surcroît, des provisions pour les créances irrécouvrables d'environ 49 millions de F CFA et 16 millions ont été prévues en 1989 et 1990 respectivement. Les provisions pour les montants irrécouvrables ont été augmentées par ce dernier montant en sus des 51 millions de F CFA que la direction a originellement prévu à titre d'indemnité pour les montants irrécouvrables.

### Note 2.

La Brasivoire n'a pas mis en place un système effectif d'évaluation et de gestion permanente de l'inventaire. A ce niveau, la vérification indépendante des balances d'inventaire ont entraîné une élimination de la balance d'inventaire d'environ 144 millions de F CFA et à 16 millions de F CFA en 1989 et 1990 respectivement. L'ajustement de 1989 a été enregistré à titre d'ajustement d'exercice antérieur et par conséquent a été imputé à la balance des bénéfices non répartis pour 1989. Cependant, le débit pour 1990 a été inscrit au bilan de cette année.

### Note 3.

La Brasivoire reçoit une commission de vente de PROCAMPO pour la vente effectuée par celui-ci en Afrique de l'Ouest, bien que la Brasivoire n'ait pas pris part à la commercialisation et la transaction actuelle de vente. Cependant, on ne peut considérer cette transaction comme des revenus venant de ventes directes.

### Note 4.

En 1989, le Gouvernement ivoirien a imposé à la Brasivoire une taxe d'environ 15 millions de F CFA pour non paiement de cotisations sociales durant les années précédentes. La Brasivoire a inscrit un passif pour ce montant et comptabilisé une dépense pour le montant entier en 1989, d'où la fluctuation relevée dans le montant des dépenses au titre des cotisations sociales.

### Note 5.

La provision pour le compte des dépenses pour dettes irrécouvrables en 1989 est essentiellement due à l'augmentation de la valeur retenue pour les comptes débiteurs irrécouvrables. La provision en 1990 pour les dettes irrécouvrables incluent une augmentation de ce montant pour les comptes irrécouvrables en sus de l'effacement de l'inventaire qui a été enregistré à un prix de vente actualisé par opposition au coût.

# SIGHRES - Bilan

	Au 30 Septembre,	
	1989	1990
	Non comptabilisé	Non comptabilisé
<b>Actifs</b>		
<b>ACTIFS A COURT TERME:</b>		
Encaisse et quasi-espèces	F CFA 532,331	F CFA 51,500
Notes et créances, moins l'estimation des comptes clients douteux	2,219,000	723,500
Créances du personnel		
Comptes débiteurs intersociétés (LFCI)	1,342,430	1,129,449
Inventaires	854,000	124,500
Charges payées d'avance et dépôts de garantie		300,000
Total des actifs à court terme	4,947,761	2,328,949
 <b>INVESTISSEMENTS ET AUTRES ACTIFS:</b>		
Investissements dans les sociétés affiliées		
Autres investissements à long terme		
 <b>BIENS, INSTALLATION ET EQUIPEMENT:</b>		
Appareils, fourniture, installation et équipement d'ordinateurs	28,520,000	29,305,000
moins amortissement cumulé	(21,341,900)	(27,020,638)
<b>RECHERCHE ET FRAIS ORGANISATIONNELS DE DEPART</b>	3,918,000	3,918,000
Moins amortissement cumulé	(2,040,000)	(2,823,600)
<b>FONDS COMMERCIAL au prix coûtant moins l'amortissement cumulé</b>		
Total des actifs	F CFA 14,003,861	F CFA 5,707,711
 <b>Passifs et avoirs des actionnaires</b>		
<b>PASSIFS A COURT TERME:</b>		
Découvert bancaire		1,336,181
Comptes fournisseurs		
Salaires à verser		
Prêts de fonctionnaires		5,233,468
Revenu et impôts à l'emploi à payer	4,034,190	2,136,200
Autres comptes à payer et frais reportés		2,199,000
Compte créditeurs intersociétés		
Montant total des passifs à court terme	4,034,190	10,904,849
 <b>PASSIFS A LONG TERME</b>		
<b>CAPITAL</b>		
Intérêt	26,996,990	26,996,990
Total du capital	26,996,990	26,996,990
<b>BENEFICES NON REPARTIS (Déficit) (Note 1)</b>	(17,027,319)	(32,194,128)
Montant total des passifs et des avoirs des actionnaires	F CFA 14,003,861	F CFA 5,707,711

53

## SIGHRES - Compte des Profits et Pertes

	Au 30 Septembre,	
	1989	1990
	Non comptabilisé	Non comptabilis
Chiffres d'affaires net		
Autre recettes d'exploitation	F CFA 44,909,750	F CFA 30,432,000
Profit d'exploitation	<u>44,909,750</u>	<u>30,432,000</u>
Coût des produits vendus (Note 2)		
Autres coûts d'exploitation	9,454,468	7,359,616
Profit d'exploitation	<u>35,455,282</u>	<u>23,072,384</u>
Location		
Dépense au titre des services publics	1,800,000	2,346,000
Fournitures de bureau	1,330,461	1,560,647
Coûts de transport		
Réparation et entretien	107,350	120,550
Services professionnels	573,500	917,495
Publicité	1,516,666	2,312,508
Salaires et bénéfices	1,531,050	1,303,750
Charges sociales	13,200,730	13,046,525
Assurance	3,778,196	3,769,260
Brevets et licences	1,092,655	100,000
Intérêt débiteur	2,969,825	1,717,000
Provisions pour dettes irrécouvrables	197,268	476,900
Provisions pour les pertes sur les investissements	3,000	3,106,220
Dotation aux amortissements		
Dotation aux amortissements	6,043,300	5,678,738
Autres dépenses	288,000	783,600
Revenu net avant taxes	<u>1,023,281</u>	<u>(14,166,809)</u>
	1,000,000	1,000,000
Revenu net	F CFA 23,281	F CFA (15,166,809)

## Notes aux états financiers de SIGHRES

---

### Note 1

Bien que le SIGHRES soit entré pleinement en opération en 1986, 1989 a été la première année pour laquelle des états financiers complets avaient été préparés. Le bilan pour 1989 de la balance des bénéfices non répartis était zéro, étant donné que la direction déclare que la société avait fonctionné au seuil de rentabilité de 1986 à 1988. La direction n'avait pas cependant amorti les avoirs qui avaient été utilisés dans les opérations durant cette période. Par conséquent, l'amortissement cumulé a été calculé et les dépenses d'amortissement ont été portées contre la balance des bénéfices non répartis pour 1989.

### Note 2

SIGHRES ne dispose pas d'un système de gestion officielle d'inventaire et par conséquent est incapable de déterminer objectivement le coût du matériel vendu. Par conséquent, la marge brute de vente peut être incorrectement reproduite.

