

BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT

RAPPORT SUR LA REVUE DE LA PRISE DE PARTICIPATION DE
LA BANQUE AU CAPITAL DE LA BANQUE DE DEVELOPPEMENT
DES ETATS DE L'AFRIQUE CENTRALE (BDEAC)

DEPARTEMENT PAYS - REGION CENTRE (O.C.D.C.)

septembre 1996



TABLE DES MATIERES

	<u>PAGES</u>
	i-ii
<u>DONNEES DE BASE</u>	
I. <u>INTRODUCTION</u>	1
II. <u>STRUCTURE DE LA BDEAC</u>	1
2.1 Cadre juridique et institutionnel	1
2.2 Structure de l'actionnariat	2
III. <u>GESTION, ORGANISATION ET RESSOURCES HUMAINES</u>	4
3.1 Administration et gestion de la BDEAC	4
3.2 Organisation de la Banque	5
3.3 Ressources humaines	5
IV. <u>PERFORMANCES OPERATIONNELLES ET FINANCIERES DE LA BDEAC</u>	6
4.1 Politiques et procédures en matière de prêts	6
4.2 Performances opérationnelles	8
4.3 Performances financières	12
4.4 Impact économique de la BDEAC	13
V. <u>INVESTISSEMENT DE LA BAD</u>	14
VI. <u>PERSPECTIVES, RISQUES ET PROBLEMES POTENTIELS</u>	15
VII. <u>CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS</u>	16

Le présent rapport a été rédigé par Mme D. BUZINGO-MABUSHI, Economiste Industriel, OCDC.4, à la suite d'une mission de 5 jours, effectuée au siège de la BDEAC, à Brazzaville au Congo. Toute question relative à ce rapport devra être adressée à l'auteur (poste 4668), ou à M. A.R. RAKOTOBÉ, Chef de Division, OCDC.4 (poste 4124).

LISTE DES ANNEXES

<u>ANNEXE N°</u>	<u>TITRE</u>	<u>Nbre de pages</u>
1	Liste des membres du Conseil d'Administration au 30 juin 1995	2
2	Nouvel organigramme de la BDEAC	1
3	Répartition sectorielle des interventions au 30 juin 1995	1
4	Répartition géographique des prêts	1
5	Plan de redressement de la BDEAC	3
6	Versements effectifs des prises de participation	1
7	Bilans de la BDEAC des cinq dernières années	1
8	Comptes de résultats de la BDEAC des cinq dernières années	1
9	Répartition du personnel au 31 mars 1996	1

SIGLES ET ABREVIATIONS

BAD	=	Banque Africaine de Développement
BDEAC	=	Banque de Développement des Etats de l'Afrique Centrale
BEAC	=	Banque des Etats de l'Afrique Centrale
BFCE	=	Banque Française du Commerce extérieur
BEI	=	Banque Européenne d'Investissement
CA	=	Conseil d'Administration
CFD	=	Caisse française de Développement
DG	=	Directeur Général
DGA	=	Directeur Général-adjoint
FF	=	Franc Français
FCFA	=	Franc CFA
IDC	=	Investment Development Consultancy
RCA	=	République Centrafricaine
RFA	=	République Fédérale d'Allemagne
RGE	=	République de Guinée Equatoriale
SIFIDA Afrique	=	Société Internationale pour le financement des investissements en Afrique
TOFE	=	Tableau des opérations financières de l'Etat
UC	=	Unité de Compte de la Banque Africaine de Développement
UDEAC	=	Union Douanière et Economique des Etats de l'Afrique Centrale
\$ US	=	Dollar des Etats Unis

EQUIVALENCES MONETAIRES

(Avril 1996)

<u>Unités monétaires</u>	<u>Equivalences</u>
1 UC =	735,208 FCFA
1 UC =	1,46121 \$ US
1 UC =	7,735208 FF
1 FF =	100 FCFA

EVOLUTION DES TAUX DE CHANGE AU 31 DECEMBRE

(UA/FCFA)

	<u>CFA</u>
1976	277,7
1977	277,1
1978	285,761
1979	270,172
1980	275,58
1981	318,6
1982	382,718
1983	423,212
1984	470,956
1985	431,835
1986	401,765
1987	391,442
1988	412,635
1989	405,412
1990	364,607
1991	387,589
1992	350,904
1993	407,62
1994	774,997
1995	737,428
1996	735,208 (avril)

Exercice budgétairedu 1^{er} juillet au 30 juin

I

INTRODUCTION

1.1 La Banque de Développement des Etats de l'Afrique Centrale (BDEAC) est une Banque régionale créée en 1975 par un accord entre quatre états membres de l'Union Douanière et Economique des Etats de l'Afrique Centrale (UDEAC) : le Cameroun, le Congo, le Gabon et la République Centrafricaine (RCA). Le Tchad et la République de Guinée Equatoriale (RGE) ont adhéré à cet accord par la suite. La BDEAC a son siège à Brazzaville, au Congo.

1.2 Liés par un Institut commun d'émission, la Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC), et par une monnaie commune, le CFA, les Etats membres de l'UDEAC ont créé la BDEAC pour consolider leurs institutions par la mise en place d'un instrument de financement d'un développement régional équilibré. Il s'agissait en effet de doter la zone UDEAC d'une banque de financement du développement. Ainsi, les objectifs assignés à la BDEAC sont la promotion du développement économique et social par le financement des projets d'intégration économique régionale des pays membres, la mobilisation et l'allocation des ressources financières aux Etats membres et aux institutions nationales de financement. Pour mieux atteindre ces objectifs, la BDEAC a élargi son actionnariat à d'autres partenaires qui sont la France, le Koweït, la République Fédérale d'Allemagne (RFA), la Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC) et la Banque Africaine de Développement (BAD).

1.3 La coopération de la BAD et la BDEAC, qui date de la création de cette dernière, s'est traduite par des concours utiles et diversifiés : contribution à l'élaboration de ses statuts en 1975 et à la mise en place de ses structures, prise de participation à la constitution de son capital et aux augmentations ultérieures, participation active aux réunions du Conseil d'Administration (CA), formation de ses cadres, accords de lignes de crédit, assistance technique, participation en 1992, à l'élaboration de son plan de redressement.

1.4 Les relations privilégiées qui existent entre les deux Institutions découlent donc en partie de ces appuis financiers, matériels et institutionnels qui ont permis à la BDEAC de renforcer son rôle de financement du développement dans la sous-région. C'est dans ce cadre que la BAD a octroyé deux lignes de crédit à la BDEAC, en 1989 : (1) une ligne BAD de 7 millions d'UC et une ligne FAD de 12,682 millions d'UC, destinées à soutenir un programme d'activités opérationnelles⁽¹⁾ qui, à l'époque ne cessait de croître.

1.5 En prenant part aux augmentations successives du capital, et au financement de la BDEAC, la BAD avait pour objectif principal, conformément à sa politique de soutien et d'assistance aux institutions financières sous régionales, de consolider cette Banque et de lui permettre de renforcer ses moyens d'intervention et de financement du développement de la sous région, et d'accroître ses possibilités de mobilisation des emprunts sur le marché financier international.

II

STRUCTURE DE LA BDEAC

2.1 Cadre juridique et institutionnel

2.1.1 Créée en vertu d'un accord de droit public international signé à Bangui le 3 décembre 1975, entre les chefs des quatre Etats membres de l'UDEAC (§ 1.1), la BDEAC est

(1) Les soldes de ces lignes de crédit, soit respectivement 2,61 millions d'UC et 12,31 millions d'UC ont été annulés en septembre 1995 en raison d'une mobilisation insuffisante. En effet, deux sous-projets pour un montant de 4,4 millions d'UC avaient été approuvés en six ans sur la ligne de crédit BAD, tandis que la ligne de crédit FAD n'a financé aucun sous-projet; elle a seulement fait l'objet d'une utilisation au titre du volet Assistance technique à la BDEAC, pour un montant de 0,370 million d'UC.

régie (i) par des statuts adoptés par l'Assemblée constitutive du 30 avril 1976 (et modifiés ultérieurement), et (ii) par la Déclaration de Politique Générale adoptée par le Conseil des chefs d'Etats de l'UDEAC et signée à Bangui le 3 décembre 1975. Ces statuts stipulent que la BDEAC est une Institution financière internationale dotée de la personnalité juridique, pleine et entière, et de l'autonomie financière. A cet effet, la BDEAC dispose notamment de la capacité à conclure des accords avec des Etats et des organisations internationales. Elle bénéficie dans chacun des Etats membres, de la capacité juridique la plus large reconnue aux personnes morales par les législations nationales des Etats.

2.1.2 Les objectifs poursuivis par la BDEAC et exposés dans ses statuts sont définis comme suit:

- (i) promouvoir le développement économique et social des Etats membres notamment par le financement de projets d'intégration économique ;
- ii) apporter son concours aux Etats et Institutions nationales de financement dans leurs efforts pour la mobilisation des ressources financières et le financement des projets de grande importance pour l'économie des Etats membres ;
- (iii) aider les pays membres à financer les études de factibilité des projets régionaux.

2.2 Structure de l'actionariat

2.2.1 Les statuts de la BDEAC disposent que seuls peuvent participer au capital de la Banque (1) les Etats fondateurs de l'UDEAC, (2) la BEAC, (3) les Etats de la région qui en font la demande ou tout autre Etat agréé par les Etats fondateurs, et (4) les Institutions financières internationales ou régionales agréées par les Etats fondateurs, ainsi que les Institutions de coopération économique et financière bilatérales. La part du capital souscrit par les Etats fondateurs ne peut être inférieure à 51%.

2.2.2 A la constitution de la BDEAC en 1976, le capital autorisé de 16 milliards de FCFA, composé de 1 600 actions d'une valeur nominale de 10 millions de FCFA chacune, a été entièrement souscrit par les quatre Etats fondateurs (Cameroun, Gabon, Congo, République Centrafricaine), le Tchad, la BEAC, la France, l'Allemagne, le Koweït et la BAD. La moitié du capital souscrit devait être libérée, tandis que l'autre moitié était sujette à appel.

2.2.3 Afin de faire face aux besoins de financement de ses programmes d'investissement, la BDEAC a eu recours à des augmentations successives qui ont porté son capital originel autorisé de 16 milliards de FCFA à 38,4 milliards de FCFA en 1982 (dont 36,4 souscrits), puis à 41,88 milliards en 1983 entièrement souscrits, et à 57, 250 milliards de FCFA en 1989, entièrement souscrits également.

2.2.4 La répartition du capital social de la BDEAC au 30 juin 1995 est présentée dans le tableau 2.1 de la page suivante. Les pays membres de l'UDEAC disposent de 3/4 du capital, et sont actionnaires majoritaires, conformément aux statuts de la BDEAC. Quant à la Banque, elle dispose de 5,24 % du capital social. Les souscriptions de la Banque ont évolué de la manière suivante:

- acquisition à la constitution de la BDEAC en 1976, de 40 actions d'une valeur de 400 millions de FCFA (969.380 UC de l'époque), représentant 2,5% du capital fixé à 16 milliards de FCFA;
- participation à la première augmentation du capital en 1982, par la souscription de 40 nouvelles actions d'une valeur de 400 millions de FCFA (1 076.630,5 UC de l'époque); et
- acquisition en 1989, de 220 nouvelles actions d'une valeur de 2.200 millions de FCFA (5,405 millions d'UC de l'époque). Les souscriptions totales de la BAD s'élèveront à 3 milliards de FCFA, soit 5,24% du capital de la BDEAC, d'un montant de 57,250 milliards de FCFA.

2.2.5 Le capital appelé, soit 40% du capital souscrit, est versé à 84%. Les 16% restants, soit 3,165 milliards de FCFA sont toujours en arriérés, 7 ans après le dernier appel de fonds. Ces arriérés sont principalement dûs par les pays membres de l'UDEAC (63%), mais aussi par les partenaires européens que sont la France (21%) et l'Allemagne (16%). La non-libération du capital appelé constitue une des causes des profonds déséquilibres financiers qui ont affecté la santé financière de cette Banque. Elle pose également le problème de la crédibilité de l'Institution face aux obligations financières découlant de ses emprunts auprès des tiers.

Tableau 2.1.: Répartition et situation du capital social de la BDEAC au 30/6/1995
(en millions de FCFA)

			Capital appelé		Capital sujet à appel
Actionnaires	Capital Souscrit	%	Capital appelé et versé	Capital appelé et non versé	
Cameroun	7 970	13,92	3 090	-	4 880
Centrafrique	7 970	13,92	2 730	360	4 880
Congo	7 970	13,92	3 090	-	4 880
Gabon	7 970	13,92	3 090	-	4 880
RGE	2 580	4,50	379	621	1 580
Tchad	7 080	12,37	1 716	1 024	4 340
Total Etats membres UDEAC	41 540	72,56	14 095	2 005	25 440
BEAC	6 300	11,00	2 440	0	3 860
RFA	1 660	2,90	500	660	500
France	3 750	6,55	1 000	500	2 250
Koweït	1 000	1,75	500	0	500
BAD	3 000	5,24	1 200	0	1 800
Total autres	15 710	27,44	5 640	1 160	8 910
Total Général	57 250	100,00	19 735	3 165	34 350

Source : Rapports de la BDEAC

III GESTION, ORGANISATION ET RESSOURCES HUMAINES

3.1 Administration et gestion de la BDEAC

3.1.1 Les organes d'administration et de gestion de la BDEAC sont définis au chapitre III des statuts. Ceux-ci stipulent en leur article 17 que la Banque est administrée et gérée par (i) l'Assemblée Générale (AG), (ii) le Conseil d'Administration (CA) et (iii) la Direction Générale.

3.1.2 L'AG, organe supérieur de la Banque, détient tous les pouvoirs sociaux et formule en particulier, les directives en matière de crédit. Elle se réunit au moins une fois par an pour approuver les comptes et le rapport du CA. Elle a une compétence exclusive pour l'acceptation de nouveaux membres, la détermination de leur quote-part dans le capital, la décision d'augmenter ou de réduire le capital, l'autorisation de lancer des emprunts. Chaque actionnaire dispose d'un nombre de voix égales au nombre d'actions qu'il représente.

3.1.3 La BDEAC est administrée par un CA composé de dix sept membres titulaires, cinq membres suppléants, et un membre ayant une voie consultative (annexe 1). Chaque actionnaire est ainsi représenté par deux Administrateurs pour les pays membres (sauf la RGE qui est provisoirement représentée par un seul Administrateur), un administrateur titulaire et un suppléant pour les autres actionnaires. La restructuration de la Banque en 1992 n'a pas touché cette organe, qui a pourtant des implications non négligeables sur la situation financière délicate de la BDEAC. Statutairement, le CA doit se réunir 4 fois par an, ou à la demande des administrateurs représentant les 2/3 du capital social; sa présidence est rotative entre les Etats membres de l'UDEAC. Chargé des opérations générales de la BDEAC, le CA dispose des pouvoirs propres et des pouvoirs délégués par l'AG, qui lui permettent entre autres d'approuver les prises de participation, de fixer les conditions générales des prêts et des garanties consentis, de décider des concours financiers pouvant être accordés par la BDEAC, de fixer les règles d'emploi des fonds, et d'approuver les conventions à conclure par la BDEAC. Pour des raisons d'économie, et en l'absence d'activités opérationnelles, le nombre de réunions du Conseil a été réduit de 3 à 2, à partir de l'exercice 1995/96.

3.1.4 Le Conseil a pleinement joué son rôle de direction, même si l'adaptation aux évolutions de l'activité et de l'environnement n'a pas toujours été instantanée. En 1992, le Conseil a particulièrement pris des décisions importantes pour redresser l'Institution. Il a fait réalisé un audit du portefeuille et un audit stratégique. Sur base des conclusions de ces audits, il a constitué un comité de redressement de la BDEAC dans lequel figuraient des représentants des actionnaires. Enfin, il a adopté le plan de redressement proposé et sa mise en application. Malheureusement, les réponses des Etats membres aux recommandations du Conseil sont restées en-deçà des attentes. Quant à la BAD, elle a toujours été représentée au CA de la BDEAC, et a pris part de façon active, aux décisions de son redressement.

3.1.5 L'administration générale et la gestion courante de la BDEAC relèvent de la responsabilité du Directeur Général (DG), sous le contrôle du CA. Le DG représente la BDEAC à l'égard des tiers et agit en son nom. Il a la pleine capacité pour exécuter ou signer tous les actes engageant la BDEAC, à l'exception des accords et conventions avec les gouvernements, les institutions internationales et étrangères, lorsque la délégation de signer ces actes est expressément dévolue au Président du CA.

3.1.6 Avant l'adoption par le CA, en novembre 1992, d'un plan de redressement de la BDEAC qui propose notamment la mise en place d'un nouvel organigramme, le DG était

assisté par un Directeur Général-Adjoint (DGA), et tous les deux étaient nommés à la majorité des 2/3 par le CA, après agrément des Etats fondateurs. Les postes de DG, de DGA, ainsi que les postes des directeurs de départements étaient, jusqu'à cette date, attribués nominativement aux Etats membres, conformément aux dispositions prises par les Chefs d'Etats de l'UDEAC, en septembre 1976 (Acte n°1-76 UDEAC 79 du 5/9/1976). Cette procédure de nomination des dirigeants ne pouvait pas assurer les meilleures compétences à la Direction générale de la BDEAC; elle a donc été revue à partir de 1992.

3.1.7 Dans le cadre de la mise en place de la nouvelle structure d'organisation, un nouveau DG a été en effet nommé au terme d'une procédure de sélection basée sur des critères de compétence. En dépit de la réorganisation, le poste de DG reste attribué à la RCA, conformément aux statuts, mais le pays a proposé trois candidats parmi lesquels le DG a été sélectionné. Le poste de (DGA) a été supprimé dans la nouvelle structure.

3.2 Organisation de la Banque

3.2.1 En novembre 1992, le CA de la BDEAC a adopté, dans le cadre d'un plan de redressement et de réduction des effectifs, un nouvel organigramme (Annexe 2) dont les principales innovations sont la diminution du nombre de départements (de 5 à 3), la suppression de certains niveaux hiérarchiques (DGA, sous-directeurs et Chefs de services des départements fonctionnels), la réduction des postes. Le nouvel organigramme, jugé plus fonctionnel et plus adapté au niveau d'activités de la Banque, comprend trois départements : un département des opérations responsable de l'évaluation et du suivi des projets ; un département des Finances chargé de la comptabilité, de la mobilisation des ressources, de la gestion des emprunts et des prêts, de la trésorerie et du budget, et enfin un département responsable de l'Administration et des services généraux. Une cellule informatique joue un rôle d'appui. La structure est coiffée d'une Direction générale à laquelle sont rattachés les services Etudes et Documentation, Contrôle et Organisation, et Affaires juridiques et contentieuses.

3.2.2 Adopté en novembre 1992 par le Conseil d'administration, le nouvel organigramme décrit ci-dessus n'est pas encore opérationnel, et la BDEAC continue de fonctionner selon l'ancienne structure. Selon les informations recueillies à la BDEAC, la Direction générale ne ressent pas l'urgence de la mise en place effective de cette structure, en l'absence d'activités opérationnelles. En effet, le but principal de la réorganisation était de doter la BDEAC d'une structure légère et mieux adaptée au niveau d'activités opérationnelles, dotées des capacités nécessaires pour identifier et évaluer des projets viables. Cette structure, définie en fonction de l'analyse de la situation prévalant en 1992 et de son évolution, n'a donc pu être testée. Lors de la séance de juillet 1994, le CA a chargé la Direction de faire approuver par les Chefs d'Etats, le projet d'acte recommandant la nouvelle structure de Direction. Depuis cette date, les problèmes de mise en place effective de la nouvelle structure n'ont pas fait l'objet de discussions.

3.3 Ressources humaines

3.3.1 Suite à la restructuration de la BDEAC, son effectif est passé de 85 agents au 30 juin 1992, à 46 agents au 30 juin 1993, et à 38 agents au 1 mars 1996. L'objectif visé par la restructuration étant la recherche de l'efficacité, il avait été recommandé de réduire les effectifs et le nombre de niveaux hiérarchiques, tout en renforçant la catégorie du personnel

professionnels, 8 gradés (cadres moyens) et 16 agents d'exécution. Cette répartition du personnel (Annexe 9) fait apparaître un rapport professionnel/non-professionnel disproportionné d'un côté, et une proportion importante de cadres aux postes de commandement d'un autre côté (11 Chefs de Division et Directeurs sur 14 professionnels).

3.3.2 La BDEAC ne dispose pas de politiques spécifiques en matière de gestion du personnel (renouvellement des cadres, recyclage du personnel). Le personnel professionnel, généralement recruté avec une bonne formation de base, n'a pas systématiquement bénéficié de recyclages, mise à part la formation intensive dispensée au départ dans le but d'assurer la relève de l'assistance technique extérieure. En l'absence d'un plan de formation adapté aux besoins du personnel et à sa nécessaire reconversion, quelques stages et séminaires de formation ont été dispensés occasionnellement à certains membres du personnel, avant 1993. Le renouvellement du personnel est également faible; la plupart des cadres (74%) ont plus de 10 ans de services à la BDEAC. Ils ont été massivement recrutés dans les années 1979-82.

3.3.3 Quant à la motivation du personnel, elle est nécessairement tributaire du contexte d'incertitude et de démobilisation générale qui caractérise l'environnement de la BDEAC. Le rapport d'audit stratégique des activités, réalisé en novembre 1992, avait déjà souligné la faible motivation du personnel liée notamment au manque de transparence en matière de nominations et de recrutements, et à l'automatisation des procédures d'avancement. La nomination du nouveau Directeur Général sur base des critères de compétence et la perspective de nominations des directeurs de départements selon les mêmes bases sont des actions positives, susceptibles de contribuer à relever la motivation du personnel. Cependant, c'est surtout la mise en place effective du nouvel organigramme, avec un redéploiement du personnel au sein de la nouvelle structure, qui devraient rehausser la motivation du personnel et améliorer la cohésion d'ensemble, en prévision d'une relance des activités.

IV PERFORMANCES OPERATIONNELLES ET FINANCIERES DE LA BDEAC

4.1 Politiques et procédures en matière des prêts

4.1.1 Le cadre des opérations de la BDEAC, ses procédures et politiques opérationnelles sont définies par les Statuts, la Déclaration de Politique générale et le document d'"Instruction administratives relatives aux procédures d'investissement de la Banque". Ces documents stipulent que la BDEAC vise à fournir par ses opérations, les moyens financiers:

- (i) à toutes entreprises ou projets d'un Etat membre dont l'objet est la poursuite de l'intégration économique et le développement de la région;
- (ii) aux projets régionaux ou multinationaux agréés par l'UDEAC;
- (iii) aux projets nationaux de grande importance dont l'influence affecte plus d'un Etat;

- (iv) aux entreprises destinées à produire et à exploiter des matières premières et à fabriquer des matériaux utiles aux Etats membres;
- (v) aux entreprises de production destinées à promouvoir les exportations des Etats-membres.

4.1.2 Les règles générales d'intervention de la BDEAC précisent que la priorité est accordée aux projets économiquement et financièrement rentables, ayant un impact réel sur le développement économique et social par leur apport direct à la production intérieure, permettant d'économiser et d'augmenter l'entrée des devises, de transférer les connaissances techniques, de créer des emplois et de diminuer les disparités entre les Etats membres. Les concours de la BDEAC peuvent prendre plusieurs formes d'intervention : prêts à moyen et long terme, prises de participation, bonification d'intérêts, avals ou garanties et financement des études. A l'exception d'une prise de participation dans la Banque de Développement du Tchad (BDT), la BDEAC n'est intervenue que dans des opérations de financement de projets et d'études. Le financement de la BDEAC ne peut excéder 75% du programme d'investissement, avec la nécessité, pour les projets industriels, d'un apport propre du promoteur égal à au moins 20%.

4.1.3 Concernant les conditions de prêts, les taux d'intérêts et les délais de remboursement appliqués aux opérations doivent permettre à l'institution de maintenir un équilibre adéquat entre les échéances et les obligations, et de dégager la rentabilité nécessaire pour assurer son fonctionnement normal. De manière générale, le taux de rétrocession des ressources empruntées doit permettre de couvrir le taux d'emprunt et la commission d'engagement, tout en laissant une marge variant de 2,5 à 4%. Les financements sur ressources propres sont assortis, depuis 1983, des taux les moins élevés: 5,5 à 8% pour les secteurs du développement rural et des infrastructures; 7,5 à 11% pour l'énergie et les télécommunications, et 8,5 à 12% pour les opérations de production (mines et industries). Certaines opérations (secteur primaire et infrastructure de base, projets d'intégration régionale) peuvent bénéficier d'un taux de bonification d'intérêts, financé conjointement par la BEAC et la BDEAC, et dont les taux n'excèdent pas le tiers du taux normal de sortie.

4.1.4 Les garanties : les prêts de la BDEAC sont couverts par des garanties de l'Etat s'il s'agit des prêts aux Etats et aux entreprises para-publiques. S'il s'agit des prêts aux entreprises privées, ils sont couverts par des garanties réelles sur les biens, mais ils peuvent également être avalisés par des organismes publics appropriés.

4.1.5 Le risque de change : environ 42% de ressources extérieures de la BDEAC sont des emprunts libellés en devises. Ils sont susceptibles d'un risque de change, répercuté en principe aux emprunteurs, au moyen d'une provision incluse dans le taux d'intérêt. Afin de limiter les charges financières qui pourraient en résulter, la BDEAC a créée en 1988, un fonds de couverture de risque de change, alimenté par le prélèvement d'une marge de 1,5 point sur l'ensemble des prêts consentis.

4.1.6 Les procédures d'instruction des projets et de décaissement sont exposées dans le manuel des procédures des investissements et dans des documents complémentaires élaborés par la BDEAC. Elles se rapportent aux principes d'instruction des projets depuis l'identification jusqu'à l'évaluation, aux procédures de décaissement et aux modalités d'utilisation du fonds spécial de financement des études.

4.1.7 D'une manière générale, le processus de financement débute par l'acceptation

d'une requête de financement émanant de l'emprunteur. Après cette acceptation, des études appropriées (identification, factibilité) sont entreprises. Celles-ci déboucheront si elles sont concluantes, sur l'évaluation du projet, après un avis du comité de direction de la BDEAC. Le rapport d'évaluation du projet est successivement examiné par des comités internes (comité technique, comité de prêts) avant d'être soumis à l'approbation du Conseil d'Administration. La mise en place du prêt et son suivi technique, économique et financier étaient assurés, dans l'ancienne structure, par le département des opérations. Dans la nouvelle structure, la gestion des prêts relèvera du département des finances. Le nouvel organigramme n'a pas prévu de service spécifique de suivi des prêts et des recouvrements, en dépit de la recommandation de l'audit stratégique de 1992. C'est en effet le problème de recouvrement qui est à la base des problèmes actuels de la BDEAC; les autres faiblesses identifiées étant l'analyse des projets et les garanties.

4.1.8 Le financement des opérations de la BDEAC est en partie assuré par des ressources extérieures mobilisées sous forme de lignes de crédit ou d'emprunts à long et moyen termes et même de dons, auprès des institutions financières multilatérales ou de sources bilatérales. Jusqu'en 1990, la BDEAC a pu mobiliser régulièrement des ressources en devises en provenance de plusieurs bailleurs de fonds tels que la BADEA, le SIFIDA, la BEAC, la BEI, le groupe de la BAD, la BFCE, la Coopération suisse et la CFD. Au 30 juin 1990, l'encours des emprunts de la BDEAC en provenance de l'extérieur s'élève à l'équivalent de 8,643 milliards de FCFA. Depuis cette date, la Banque a suspendu ses recours aux emprunts extérieurs en raison du ralentissement, puis de l'arrêt de ses activités de prêts. Au 30 juin 1995, les ressources externes à long terme sont chiffrées à 7,485 milliards de FCFA.

4.1.9 La proportion importante des emprunts libellés en devises (44% du total des emprunts à long terme) a entraîné, à la suite du changement de la parité du FCFA par rapport au FF, des pertes de change sur le remboursement des emprunts, évaluées à 3,721 milliards de FCFA. Ces pertes ont été néanmoins compensées en partie (à 67%) par des gains de change de 2,485 milliards de FCFA, réalisés sur les dépôts de trésorerie détenus en devises.

4.2 Performances opérationnelles

4.2.1 Au 30 juin 1995, les engagements bruts de la BDEAC s'élèvent à 58,051 milliards de FCFA pour 86 opérations de prêts approuvées, et à 1,055 milliard de FCFA pour des études réalisées. Depuis leur lancement en 1978 et jusqu'en 1990, les opérations de la BDEAC ont connu une croissance importante et régulière. Entre 1978 et 1985, la croissance annuelle moyenne des engagements a été de 66%. A partir de 1986, cette croissance est retombée à 12%, puis à 5% en 1990; elle est nulle depuis 1993.

4.2.2 La répartition sectorielle des prêts de la BDEAC (Annexe 3) montre que les montants approuvés dans les secteurs des infrastructures de base (28%), de l'agro-industrie (22%) et de l'industrie (21%) représentent trois quart des engagements. Le reste est réparti entre le matériel des transports (8%), l'énergie (6%), les télécommunications (5%) et l'agriculture (8%). La part réservée aux projets d'intérêt sous-régional, qui est un des objectifs de la BDEAC, est relativement restée limitée (10,8%), avec environ 8 prêts approuvés.

4.2.3 Le volume important de prêts destinés au secteur industriel (et agro-industrie) inclut le secteur privé (environ 20%) qui n'était pas spécialement visé au départ. Ces prêts

se sont cependant révélés très peu performants dans l'ensemble, en raison particulièrement de l'inexpérience de la BDEAC sur ce créneau spécifique, de la qualité des projets, des méthodes d'instruction des dossiers élaborés initialement pour les projets publics et inadaptées aux projets privés, et des problèmes de réalisation des garanties.

4.2.4 La répartition géographique des interventions (Annexe 4) montre qu'environ 85% des engagements de la BDEAC sont constitués des prêts en faveur des pays comme le Cameroun (32%), le Gabon (18%), le Congo (18%) et la RCA (17%). Les interventions en faveur du Tchad (10%) et de la RGE (0,6%) sont plus modestes. De ce fait, l'objectif d'un développement régional équilibré des pays membres régionaux, prévu par les statuts de la BDEAC s'est révélé difficilement réalisable en raison notamment des disparités des capacités institutionnelles entre les pays membres. L'analyse du portefeuille par nature indique qu'environ 80% sont constituées des prêts aux Etats et aux entreprises publiques, le reste étant destiné aux sociétés privées.

4.2.5 Les interventions de la BDEAC se caractérisent par un taux d'annulation relativement élevé. Au 30 juin 1995, 24 prêts d'un montant de près de 20 milliards de FCFA, ont été annulés, ce qui représente un taux d'annulation de 30% en nombre de prêts, et de 34% en valeur d'engagements. Les engagements nets des annulations sont ainsi passés de 42,855 milliards de FCFA en 1991, à 35,296 milliards de FCFA au 30 juin 1995. Les taux d'annulation les plus élevés sont observés dans les secteurs des infrastructures de base (44% des annulations), de l'industrie et de l'agro-industrie (29%). Sur le plan géographique, les annulations se répartissent essentiellement entre le Cameroun (40%), la RCA (20%) et le Tchad (18%). La distribution sectorielle et géographique des annulations montre d'une part que certains pays rencontrent d'importantes difficultés institutionnelles à implanter des grands projets d'infrastructure (RCA, TCHAD), et que des contraintes spécifiques continuent d'entraver la promotion du secteur industriel d'autre part, particulièrement au niveau du secteur privé (Cameroun, RCA). Il faut enfin noter que le plan de redressement de la BDEAC a occasionné l'annulation d'un nombre important d'engagements.

4.2.6 La plupart des prêts octroyés par la BDEAC sont décaissés en totalité. Le tableau 4.2.1 ci-après qui présente l'évolution du portefeuille et des décaissements, de 1990 à 1995, montre que le taux de décaissement global est de 91%. L'arrêt des approbations de prêts à partir de 1992/93, a entraîné en même temps celui des décaissements. En dépit de l'accumulation des arriérés par les emprunteurs depuis 1989, la BDEAC n'avait pas systématiquement suspendu ces décaissements envers les débiteurs défaillants.

Tableau 4.2.1 : Evolution du portefeuille et des décaissements (en milliards de F CFA)

ANNEE	1989/90	1990/91	1991/92	1992/93	1993/94	1994/95
Prêts approuvés (cumulés)	51	54	58	58	58	58
Engagements nets (cumulés)	43	43	47	35	35	35
Décaissements (cumulés)	27	28	31	32	32	32
Tx de décaissement cumulé (%)	62,8	65,1	65,8	91,1	91,1	91,1

Source: Rapports annuels de la BDEAC

4.2.7 D'après le tableau ci-dessus, l'évolution du portefeuille a été normale jusqu'à l'arrêt des activités opérationnelles en 1992/93. De 1992 à 1993, les engagements nets sont réduits de près de 30%, suite à l'annulation des engagements hors-bilans, recommandé par le plan de redressement. Les décaissements en faveur des pays se sont également arrêtés avec la mise en place du plan de redressement, mais la plupart des prêts sont pratiquement décaissés dans leur totalité.

4.2.8 L'évolution qualitative du portefeuille de la BDEAC, indiquée dans le tableau 4.2.2 ci-après, donne une répartition des prêts selon leurs performances: prêts "performants", prêts "immobilisés", prêts douteux ou contentieux".

Tableau 4.2.2 : Evolution qualitative du portefeuille de prêts de la BDEAC

(en millions de FCFA)

Année	Prêts performants			Prêts immobilisés			Prêt douteux			Prêts contentieux			Total encours		
	Nbre	Montant	%	Nbre	Montant	%	Nbre	Montant	%	Nbre	Montant	%	Nbre	Montant	%
juin 92	26	10 762	38	24	11 287	40	12	5 429	19	2	605	2	64	28 083	100
juin 93	13	7 270	23	33	17 394	56	7	5 850	19	2	605	2	55	31 119	100
juin 94	18	11 392	35	20	14 393	44	6	3 943	12	6	2 629	8	50	32 280	100
juin 95	19	10 450	32	26	18 576	57	0	0	0	6	3 512	11	51	32 539	100

Source : Rapports annuels de la BDEAC

4.2.9 Les prêts performants sont ceux qui se remboursent conformément aux échéances, et qui ne présentent pas de problèmes particuliers. D'après le tableau ci-dessus, cette catégorie de prêts constitue 32% de l'encours au 30 juin 1995, mais sa proportion n'a cessé de diminuer; elle est passée de 38 à 32% du total de l'encours, de juin 92 à juin 95. Par contre, 68% de l'encours au 30 juin 1995 est constitué de prêts en difficulté : immobilisés, douteux ou en contentieux.

4.2.10 Les prêts immobilisés sont des prêts accordés aux Etats, aux entreprises parapubliques, ou avalisés par eux, et qui sont considérés comme non performants, après des impayés de plus de six mois. Ces prêts constituent la catégorie la plus importante et leur encours tend à augmenter. Ils sont passés de 40 à 57% du total des prêts entre 1992 et 1995. Enfin, les prêts douteux et contentieux sont constitués de prêts au secteur privé non performants, dont certains font déjà l'objet d'une procédure judiciaire.

4.2.11 L'évolution observée (16%) de l'encours total, de 1992 à 1995 n'est pas dû aux nouveaux décaissements, mais aux échéances impayées. Ainsi, la situation du portefeuille de la BDEAC demeure préoccupante, quatre ans après l'adoption d'un plan de redressement. Les 51 prêts (32,539 milliards de FCFA) qui composent le portefeuille sont constitués, au 30/6/1995 de 52% d'impayés qui sont, dans 70% des cas, des échéances de plus d'un an.

4.2.12 Selon le tableau 4.2.3 ci-après, les sommes exigibles et les impayés à la BDEAC évoluent de manière régulière, tandis que les taux de recouvrement demeurent extrêmement bas. Analysés par pays, les 58 % d'impayés enregistrés au 31 décembre 1995 sont répartis entre les pays, de manière suivante : Cameroun: 50% ; Congo: 37 % ; RCA: 6,4%; Tchad: 3,4% ; RGE: 2,6% et Gabon : 0,7%. Un seul pays, en l'occurrence le Gabon, rembourse régulièrement ses créances. De ce fait, le taux de recouvrement réalisé auprès de

l'Etat gabonais se situe en général aux environs de 99%.

Tableau 4.2.3: Evolution des impayés en millions de FCFA

	30/06/1994	30/06/1995	31/12/1995
Encours	32 280	32 539	32 413
Exigible	16 289	20 209	19 521
Recouvrements	1 248	3 148	786
Tx de recouvrement	7,7	15,6	4,02
% Impayés	46	52	58

Source : Rapports de la BDEAC

4.2.13 Face à la mauvaise qualité de son portefeuille, la BDEAC a constitué des provisions pour pertes sur les créances douteuses, qui restent néanmoins insuffisantes. Au 30 juin 1995, les provisions constituées pour les créances douteuses s'élèvent à 5,73 milliards de FCFA, soit 24% de l'encours global des prêts, et environ 60% de l'encours net en difficulté⁽¹⁾. En effet, l'encours total net (26,9 milliards de FCFA) se répartit en : (i) 19 prêts performants d'un montant de 8,7 milliards de FCFA (33%); (ii) 26 prêts immobilisés d'un montant de 16,4 milliards de FCFA (61%); (iii) et 6 prêts contentieux d'un montant de 1,69 milliards de FCFA (6%). Les provisions constituées sont uniquement destinées à couvrir les prêts privés et ceux avalisés par des organismes publics, et non les prêts aux Etats (voir para 4.2.14).

4.2.14 Les prêts immobilisés, par conséquent non performants constituent 61% de l'encours net, et enregistrent en même temps un montant d'impayés chiffrés à 8,8 milliards de FCFA, soit 52% du total des impayés. Ces prêts ne sont pas couverts par des provisions classiques, en vertu de la nature des débiteurs, qui sont les Etats membres, et dont le risque est qualifié de souverain. En dépit des recommandations du consultant Investment Development Consultancy (IDC) qui a réalisé l'audit du portefeuille en 1992, et de la pratique actuelle des autres institutions multilatérales en la matière, la BDEAC n'a pas constitué de provisions pour ces créances. Elles font uniquement l'objet d'une procédure de "réservation d'intérêts", pour la partie des créances correspondant aux intérêts échus et non encaissés. La procédure consiste en l'enregistrement de ces intérêts dans les comptes du passif et non des résultats. Elle est adoptée pour toutes les échéances d'intérêts non encaissées dans un délai de six mois et pour tous les prêts de la Banque. Le montant des intérêts réservés s'élève à 8,3 milliards de FCFA. La BDEAC a également constitué, au titre des risques généraux, une provision forfaitaire de 325 millions de FCFA (1% de l'encours).

4.2.15 Si les provisions étaient constituées sur les prêts immobilisés accordés aux Etats, il faudrait au moins, au 30 juin 1995, un montant de 3,7 milliards de FCFA pour couvrir les sommes impayées (hors intérêts réservés) sur ces prêts. Cependant, seul un taux de recouvrement significatif est de nature à assurer la reprise et la viabilité des activités de la BDEAC. Il dépendra en partie de la capacité et de la volonté des Etats membres à revenir aux engagements pris vis-à-vis de l'institution, dans le cadre du plan de redressement de la BDEAC.

4.2.16 Concernant les prêts au secteur privé, certains prêts font l'objet de restructurations permettant de redéfinir les termes de paiement, d'autres font déjà l'objet de

(1) Non compris les prêts ordinaires, les provisions et les intérêts réservés

procédures judiciaires. Dans ces derniers cas, les recouvrements se heurtent à beaucoup de difficultés: procédures longues et coûteuses, absence de formalisation des garanties, importants coûts de transaction...

4.3 Performances financières

4.3.1 Les performances financières de la BDEAC sont analysées à l'aide des données du tableau 4.3 ci-dessous. Les différents indicateurs calculés traduisent de mauvaises performances financières. Les ratios de liquidité, présentement très élevés, sont dûs à l'existence d'une importante trésorerie déposée dans des comptes à terme, en attente d'une reprise des activités opérationnelles. C'est également l'absence d'activités opérationnelles qui explique le maintien des engagements à court terme à leur niveau minimum, et la baisse des

Tableau 4.3 : Quelques indicateurs financiers (en millions de FCFA)

	1990/91	1991/92	1992/93	1993/94	1994/95
A. <u>Données financières</u>					
<u>Résultats financiers</u>					
Résultat d'exploitation	(1 243)	(2 237)	(1 510)	(389)	(295)
Résultat d'exercice	(842)	(1 693)	(1 367)	(1 187)	596
<u>Actif</u>					
Actif liquide	5 670	3 610	2 960	5 029	4 583
Montants à recevoir	183	321	317	271	454
Actionnaires	4 381	4 076	3 265	3 165	3 165
Clients	24 702	23 563	25 961	26 079	26 876
Total Actif	38 410	36 390	35 503	37 500	37 729
<u>Passif</u>					
Montants à payer	423	330	358	604	767
Intérêts réservés	2 086	3 918	6 290	7 119	8 346
Ressources permanentes	8 332	7 140	6 897	9 045	7 484
Prov., pertes et charges	2 070	356	337	329	359
Fonds propres (FP)	24 658	22 953	21 621	20 403	20 772
Total Passif	38 410	36 390	35 503	37 500	37 729
B. <u>Ratios financiers</u>					
<u>Liquidité(*)</u>					
Liquidité réduite	13,8	11,9	9,15	8,77	6,57
Act. liquid./dettes	0,54	0,50	0,43	0,53	0,59
Prêts/emprunts	2,71	3,30	2,76	2,10	2,47
<u>Endettement</u>					
Dettes/F.P.(*)	0,50	0,40	0,41	0,58	0,49
F.P./ actif total	0,56	0,54	0,52	0,46	0,47
F.P./ Actif à risque	0,73	0,70	0,62	0,58	0,58
<u>Rentabilité</u>					
Rentabilité F.P.	(3,8)	(7,8)	(6,9)	(6,4)	3,5
Rentabilité Actif	(2,3)	(5,2)	(4,7)	(3,9)	2,0

Source : Rapports BDEAC et calculs propres

(*) : Intérêts réservés non pris en compte

emprunts du fait de leur amortissement progressif (sans renouvellement depuis 1989). Quant à l'apparente amélioration du rapport prêts/emprunts, il traduit à la fois l'accumulation des impayés et l'absence de recours aux emprunts extérieurs. Ce rapport doit être également analysé en fonction de la faible capacité actuelle de la BDEAC à recouvrer les fonds prêtés.

4.3.2 D'après les ratios d'endettement calculés, la solvabilité de la BDEAC est généralement bonne, même après la dévaluation du FCFA en 1993/94. Il faut néanmoins souligner qu'avec la politique de non-provisionnement des créances sur les Etats, les pertes de la BDEAC se trouvent minorées et les fonds propres n'enregistrent pas toutes les diminutions qui auraient dues résulter de la constitution systématique des provisions sur tous les types de prêts. Concernant les résultats financiers, leur évolution conduit à une rentabilité négative des fonds propres et de l'actif. En 1995, une amélioration du résultat est perceptible; elle est cependant due, dans une large mesure, à des éléments exceptionnels, en l'occurrence la reprise des provisions et des intérêts réservés, consécutive au niveau de recouvrement relativement bon, atteint en 1994/95.

4.3.3 L'analyse effectuée ci-avant montre que sur le plan financier, la BDEAC dispose d'une très bonne trésorerie en raison des dépôts importants effectués en attente de la relance des activités, d'une bonne situation de solvabilité mais qui doit néanmoins tenir compte de la politique actuelle des provisions, et d'une situation en constante dégradation avec des résultats financiers négatifs depuis plus de cinq ans, et des activités opérationnelles interrompues. Le plan de redressement adopté en novembre 1992 n'a pas réussi à inverser l'évolution défavorable des résultats opérationnels et financiers de la BDEAC. Conçu à la suite d'un audit approfondi du portefeuille et d'un audit stratégique qui ont recommandé la mise en place urgente des mesures financières et des mesures de restructuration (Annexe 5), ce plan avait pour objectif la restauration des conditions normales de fonctionnement de la BDEAC. Le retard ou la non-réalisation des principales mesures du plan à savoir, le recouvrement rapide et intégral des impayés sur les créances et des arriérés sur le capital, réduisent son impact. Si le rythme et le niveau des recouvrements ne s'améliorent pas rapidement, et si les solutions alternatives envisagées (voir 6.4) n'aboutissent pas à des résultats appropriés, la reprise des activités opérationnelles pourrait être compromise.

4.4 Impact économique de la BDEAC

4.4.1 L'impact attendu des opérations financées par la BDEAC est défini par les textes régissant ses activités. Il est en effet stipulé dans ses statuts et dans la Déclaration de politique générale que la priorité de financement sera accordée aux opérations présentant des conditions de rentabilité et de solvabilité, favorisant l'intégration et le développement des Etats membres, permettant une entrée et/ou économie appréciable de devises, un transfert des connaissances, la création des emplois, et ayant un impact réel sur le développement économique.

4.4.2 A l'heure actuelle, aucune évaluation ou enquête n'a été mise en place pour apprécier de manière objective et systématique, l'impact des opérations de la BDEAC sur les économies des Etats membres. C'est donc par l'analyse qualitative des réalisations, au regard des objectifs fixés, que l'incidence économique des activités de la BDEAC peut être appréciée.

4.4.3 Incidence sur l'intégration économique régionale : environ 90% des engagements de la BDEAC ont été orientés vers des projets d'envergure nationale. Seuls quelques huit prêts approuvés sont d'un intérêt régional ou sous-régional. De ce fait, la

contribution de la BDEAC à la réalisation de son objectif d'intégration économique régional n'a été que faiblement atteint. Ce résultat serait en partie imputable à l'environnement socio-économique et aux disparités des différents pays membres de la zone. Il peut être nuancé par les effets d'entraînement qui sont susceptibles d'être exercés sur les échanges et la communication régionale grâce aux investissements en infrastructures de base de chaque pays. Même s'ils n'ont qu'une portée nationale, ces investissements par pays sont un préalable à une intégration économique régionale.

4.4.4 Diminution des disparités entre les Etats membres et développement équilibré : d'après l'analyse géographique des prêts de la BDEAC (annexe 4), c'est le Cameroun, le Gabon et le Congo qui ont le plus bénéficié des interventions de la BDEAC. La RGE et le Tchad n'ont bénéficié que de très peu de prêts (respectivement un et six). La BDEAC ne semble donc pas avoir contribué à atténuer ces disparités. Néanmoins, la répartition géographique des prêts semble traduire les disparités des capacités d'absorption des prêts, existants entre les différents pays de la zone.

4.4.5 La répartition sectorielle des prêts. Il est stipulé dans les politiques générales de la BDEAC que la priorité doit être accordée aux investissements agricoles, aux projets d'industries et d'infrastructures destinées à produire et à exploiter des produits utiles aux Etats. Les interventions ont été effectivement concentrées dans le secteur des infrastructures de base, de l'industrie et de l'agro-industrie (Annexe 3). Une part importante des interventions (environ 20%) a été consacrée au soutien de l'initiative privée. Cependant la qualité des projets financés s'est révélée peu satisfaisante pour la plupart. Si la BDEAC a contribué largement à la mobilisation de ressources de financement du développement, à la création d'industries et d'emplois et à l'économie des devises, l'impact réel de ces projets en termes de coûts/bénéfices est encore mal connu. En ce qui concerne les entreprises privées, la BDEAC est à la recherche de fonds pour mener une étude diagnostique sur la situation réelle des différentes sociétés ayant bénéficié de ses financements.

V INVESTISSEMENT DE LA BAD

5.1 Ainsi qu'il a été indiqué plus haut, la BAD a souscrit au capital de la BDEAC pour un total de 300 actions, d'une valeur nominale de 10 millions de FCFA chacune. Sa participation correspond à un montant de 3 milliards de FCFA dont 1,200 milliard de capital appelé et versé, et 1,800 milliard de FCFA de capital sujet à appel. Ces actions ont été acquises à la création de la BDEAC, et lors des augmentations du capital en 1982 et en 1989. Au 30/06/995, la participation de la BAD dans le capital de la BDEAC représente 5,24% du capital social.

5.2 La BAD a totalement versé sa part de capital appelé, soit (40%) de ses souscriptions. Les paiements des souscriptions ont été effectués en FCFA. Le tableau de l'annexe 6 indique les dates de paiement des souscriptions et les montants effectivement payés en FCFA. Au taux de change actuel (avril 1996) entre le FCFA et l'UC, les versements de prises de participations de la BAD équivalent à 1.647.492 UC contre des versements de 3 345 801 UC, ce qui implique une réduction de 50%, due essentiellement au changement de parité du FCFA par rapport au FF.

5.3 La BDEAC n'a jamais distribué des dividendes à ses actionnaires, même si elle a enregistré des résultats positifs jusqu'en 1988. Les pertes cumulées depuis 1989 et leur apurement ont épongé les réserves antérieurement constituées. Au 30 avril 1996, la valeur

comptable de l'action de la BDEAC est de 8,92 millions de FCFA, contre 10 millions de valeur nominale, ce qui représente une réduction de 11%. Le montant de la participation de la BAD a été totalement provisionné.

VI PERSPECTIVES, RISQUES ET PROBLEMES POTENTIELS

6.1 Les perspectives de la BDEAC sont étroitement liées aux actions concrètes qui seront entreprises par les clients et les actionnaires de la BDEAC pour résoudre le problème des arriérés de paiements sur les prêts et sur le capital. En effet, 4 ans après l'adoption d'un plan de redressement dont les mesures devaient restaurer la santé financière de la Banque et permettre la relance des activités, il est à constater que l'exécution du plan reste incomplète et que les mesures prévues n'ont pas abouti aux effets escomptés. Il faut également souligner que la mise en application de ce plan a mis en évidence certaines des limites qui n'ont pas été analysées lors de son élaboration. Il s'agit par exemple (i) des actions à prendre en cas de non exécution des mesures prévues et du non respect de leur calendrier, (ii) de l'absence des moyens de pressions ou de contraintes pour obtenir le règlement des arriérés en cas de non-respect des engagements, (iii) du nombre optimal d'effectifs devant rester à la BDEAC après la restructuration, (iv) des conditions et délais de reprise des activités...

6.2 L'une des mesures les plus importantes du plan de redressement, à savoir le recouvrement des créances impayées, est celle qui rencontre le plus de difficultés. Il est à constater que le rythme et le niveau des recouvrements sont bien en dessous des engagements pris par les Etats. En effet selon le plan de redressement, les règlements des arriérés sur les prêts et sur le capital devaient intervenir, dans des délais respectifs de 30 et 12 mois, à partir de novembre 1992. Au 30/6/1995, les règlements effectués ont été insignifiants et l'encours des prêts est constitué de près de 60% d'impayés (contre 30% en 1991). Par ailleurs, aucun paiement n'a été enregistré depuis 1993 au titre des arriérés sur le capital.

6.3 Le non-respect des engagements pris par les pays ayant des arriérés de paiements est dû selon la BDEAC, à leurs problèmes budgétaires. En effet et jusqu'en 1995, les finances publiques de la plupart des pays de la zone sont restées déficitaires, en dépit des retombées positives du changement de parité du FCFA sur la croissance économique de certains d'entre eux. Au 31 décembre 1995, 87% des 18 milliards d'impayés à la BDEAC sont dûs par deux pays: le Cameroun et le Congo. A l'inverse, le Gabon ne dispose pratiquement pas d'impayés. Selon la BDEAC, il faudrait au plus, un taux de recouvrement de 50% des créances dues pour qu'elle puisse redémarrer ses activités.

6.4 En l'absence des règlements substantiels des arriérés, la BDEAC s'oriente principalement vers d'autres solutions alternatives qui avaient été suggérées par le plan de redressement de 1992. Il s'agit d'activer et de renforcer la coopération de la BDEAC avec les autres institutions régionales et multilatérales. A cet effet, les objectifs recherchés par la BDEAC sont:

- (i) obtenir des institutions de Bretton Woods, et des partenaires de la BDEAC, l'accord et le soutien nécessaire pour que ses créances soient inscrites dans les Tableaux des opérations financières des Etats (TOFE) et traitées au même titre que les autres dettes multilatérales, principalement dans le cadre des PAS. Cependant, l'aboutissement de cette démarche dépendra surtout de la détermination des Etats membres à prendre des actions concrètes pour inscrire et apurer de façon prioritaire,

les arriérés de la BDEAC. Des négociations menées dans ce sens ont permis de consolider, de réévaluer et de convenir de nouveaux échéanciers de remboursement avec certains pays membres. A ce jour, aucune action cependant n'a été entreprise par ces Etats pour une exécution concrète de ces plans.

(ii) amener, dans les meilleurs délais, les Etats membres, les autres partenaires de la BDEAC et la BEAC à discuter pour obtenir que celle-ci puisse prendre la relève des Etats en rachetant leurs actions et en renforçant sa qualité d'actionnaire, afin de pouvoir jouer un rôle clé dans les orientations stratégiques de la BDEAC. Les actionnaires régionaux et non régionaux soutiennent cette initiative. La France a indiqué sa disposition à s'associer aux réflexions BDEAC/BEAC, qui devraient aboutir à resserrer les liens entre ces deux banques, à l'instar des relations étroites et privilégiées liant la BCEAO et la BOAD (1).

6.5 Les Etats membres de la BDEAC ne cessent de souligner l'utilité de cette Institution qui est la seule, après l'effondrement des banques nationales de développement, à pouvoir mobiliser encore des ressources de financement du développement pour les pays de la zone. Cependant, sa viabilité est liée à sa capacité à restaurer les équilibres financiers et à relancer, dans les meilleurs délais, les activités de prêts. Si les actions entreprises n'aboutissent pas à des résultats concrets, le risque majeur de l'institution serait, à terme, l'impossibilité de reprise des activités opérationnelles.

VII CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

7.1 La BDEAC a été créée par les Etats membres de l'Afrique Centrale dans le but de doter la zone d'un instrument de financement d'investissement et de développement économique régional. L'analyse montre que ses activités se sont développées jusqu'à la fin des années 80, ce qui lui a permis de mobiliser un volume important de ressources vers la zone. Cependant, la qualité des projets financés, le montage et l'instruction des dossiers du secteur privé, les faiblesses en matière de sélection, de suivi des opérations et de recouvrement, les difficultés institutionnelles et financières des pays membres ont négativement influé sur la qualité du portefeuille qui comprend une proportion importante de sommes impayées.

7.2 Le plan de redressement de l'institution, mis en place à partir de 1992, n'étant pas complètement achevé, les conditions normales de fonctionnement de la BDEAC ne sont pas encore restaurées. En l'absence d'une mobilisation de ressources propres et externes, les activités opérationnelles ont été suspendues à partir de l'exercice 1992/1993. Son activité courante est uniquement centrée sur les recouvrements.

7.3 A la lumière de ce qui précède, la BDEAC ne peut être considérée comme une Institution performante. Sa viabilité et la poursuite de son objectif restent liées à la volonté, aux efforts et aux actions concrètes des Etats membres, qui sont en même temps clients et actionnaires de la Banque. Des efforts ont été consentis par certains actionnaires et clients qui ont procédé au règlement de leurs arriérés, mais ils restent nettement insuffisants.

(1) La BOAD, banque de développement tout à fait comparable à la BDEAC quant à sa vocation, réalise des performances financières et opérationnelles appréciables. Ces performances seraient dues en partie au rôle joué par la BCEAO en tant qu'actionnaire principal (au même titre que les Etats membres réunis). En vertu de son rôle dans l'économie des Etats membres, de sa rigueur de gestion et de son expertise, la BCEAO contribuerait largement à dynamiser la gestion de la BOAD en adaptant progressivement ses structures, ses procédures et politiques de prêts à l'environnement de ses activités. Sous l'impulsion de la BCEAO et des pays membres, la BOAD bénéficie également d'appuis concrets s'inscrivant dans le cadre d'une politique globale de renforcement de l'Institution (fonds de bonification alimenté par des dotations annuelles des Etats prélevées sur les profits de la BCEAO, Fonds de couverture de risque de change alimenté en partie par des dotations annuelles des Etats, subvention par les Etats de la perte d'environ 17 milliards de FCFA résultant de dévaluation du FCFA...).

7.4 Les Etats membres de l'UDEAC et leurs partenaires reconnaissent la nécessité de maintenir cette institution régionale, qui, en cas de relance des activités, reste la seule à pouvoir mobiliser des ressources extérieures substantielles pour financer le développement économique de la région. Les partenaires européens ont également maintenu leur présence, malgré les difficultés que traverse la BDEAC. Ils ont participé activement à l'élaboration du plan de redressement et ils exhortent la BDEAC, à chacune des réunions du CA, à appliquer les mesures relatives au recouvrement des impayés. Ils encouragent également la recherche

d'une solution privilégiant un plus grand rapprochement de la BDEAC à la BEAC. Cependant, cette banque ne peut perdurer dans la situation qui prévaut actuellement, et des mesures rapides s'imposent pour que la BDEAC puisse reprendre ses activités et poursuivre son objectif de financement du développement. Compte tenu de ce qui précède, il est recommandé à la BAD :

- i) de ne pas se retirer du capital de la BDEAC dans l'immédiat, et d'attendre le résultat des démarches engagées par la BDEAC dans le but d'accroître le rôle de la BEAC dans la gestion et les orientations futures de la BDEAC. En effet, le retrait de la BAD, qui a toujours joué un rôle important à la BDEAC, lui priverait d'un soutien précieux, et pourrait être perçu comme un signal négatif envers les autres actionnaires étrangers, alors que d'après la BDEAC, la France et l'Allemagne seraient prêtes à libérer leur part de capital si les pays régionaux apuraient leurs arriérés respectifs;
- ii) de conditionner ce maintien par l'exécution des mesures ci-après par la BDEAC:
 - mise en place effective de la nouvelle structure avec un redéploiement du personnel dans les postes prévus, conformément au plan de restructuration, dans un délai n'excédant pas six mois à partir de la notification de cette mesure par la BAD;
 - recouvrement, dans un délai qui ne dépasserait pas un an à partir de la notification de cette mesure par la BAD, d'au moins 50% des créances dues par les Etats membres et non-régionaux, afin de pouvoir redémarrer les activités opérationnelles à l'issue de cette période.



CONGO/BDEAC
RAPPORT SUR LES PRISES DE PARTICIPATION DE LA BAD

CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 30/06/95

PRESIDENT

M. Emmanuel DOKOUNA
Ministre d'Etat chargé des Finances et du Budget
(République Centrafricaine)

CONSEIL D'ADMINISTRATION (AU 30/06/95)

a) **Titulaires**

MM.
Justin NDIORO
Ministre de l'Economie et des Finances
(République du Cameroun)

Joseph FARADANGA
Secrétaire Général du Ministère des Finances et du Budget
(République Centrafricaine)

Nguila MOUNGOUNGA NKOMBO
Ministre de l'Economie et des Finances Chargé du Plan et
de la Prospective (République du Congo)

Marcel DOUPAMBY-MATOKA
Ministre de l'Economie et du Budget, Chargé des Participations
(République Gabonaise)

Pierre C. MAGANGA MOUSSAVOU
Ministre d'Etat Chargé de la Planification et de
l'Aménagement du Territoire (République Gabonaise)

Miguel EDJANG ANGUE
Secrétaire d'Etat Chargé des Organismes Publics et
Entités Autonomes (Guinée Equatoriale)

Mariam MAHAMAT NOUR
Ministre du Plan et de la Coopération
(République du Tchad)

Etienne MOYTA
Secrétaire Général de la Présidence
(République du Tchad)

Jean-Félix MAMALEPOT
Gouvernement de la Banque des Etats de
l'Afrique Centrale

Pierre BERTINOTTI
Conseiller Financier pour l'Afrique, Direction
du Trésor
(République Française)

Roger PELTZER
Fondé de Pouvoirs DEG
(République Fédérale d'Allemagne)

H.A.R RAMAROKOTO
Directeur de l'Administration de la BAD
Poste vacant depuis décembre 1995

Mesaoud GACEMI
Représentent du Koweit

b) Suppléants

MM.
Jean-Edouard SATHOUD
Vice-Gouverneur de la BEAC

K. KABA
Directeur-Adjoint du Département des Infrastructures
et Industries, Région Sud, de la BAD
Poste vacant depuis décembre 1995

Membre à voix consultative
Thomas DAKAYI KAMGA
Secrétaire Général de l'UDEAC

1.2.3 Direction Générale

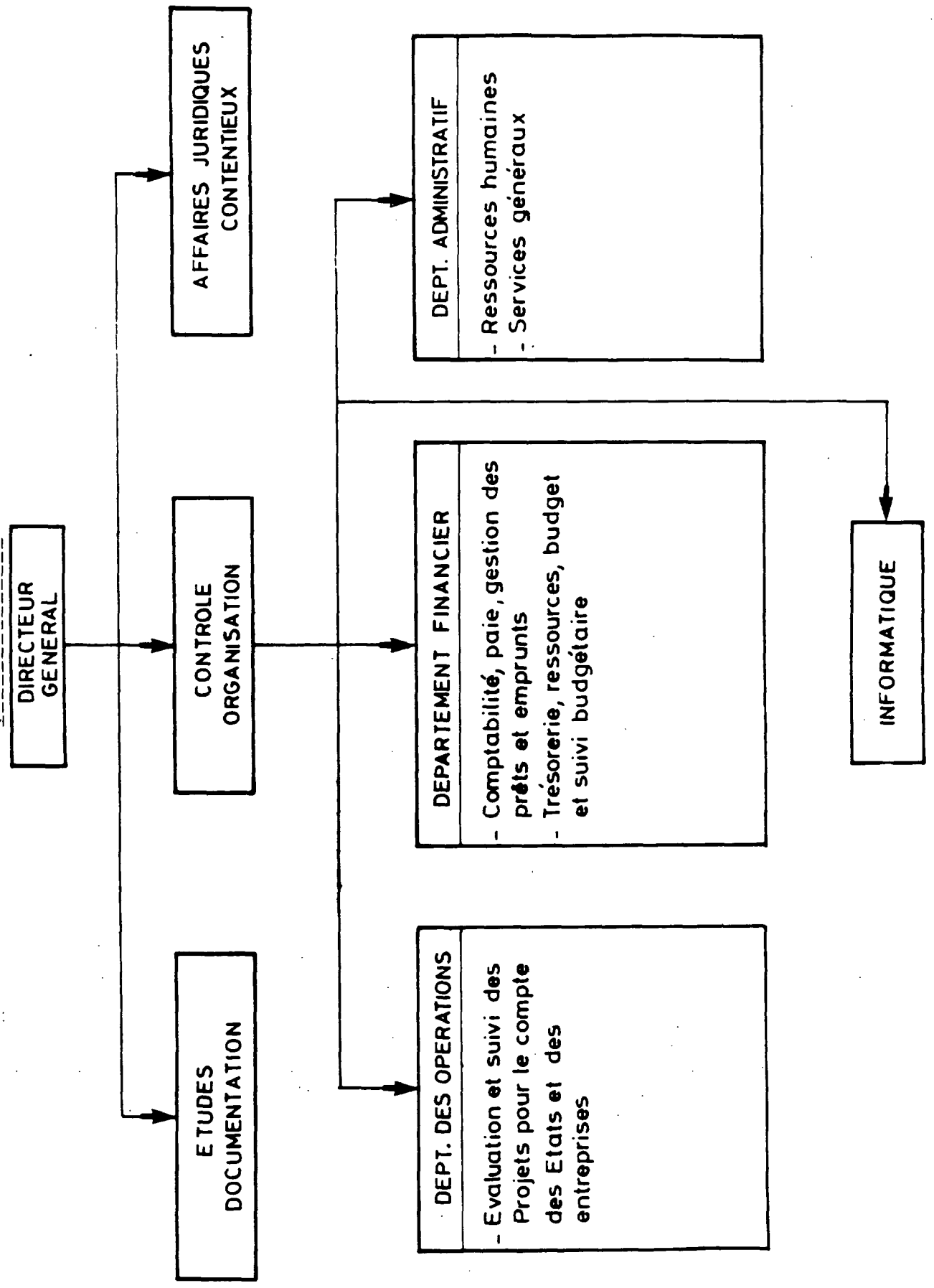
M. Jean-Marie MBIOKA
Directeur Général

1.2.4 Commissaires aux comptes

AKINTOLA WILLIAMS & Co
B.P. 5393 Douala
(République du Cameroun)

HELIOS STRECO DURAND
B.P. 84 Brazzaville
(République du Congo)

CONGO/BDEAC
RAPPORT SUR LES PRISES DE PARTICIPATIONS DE LA BAD
ORGANIGRAMME DE LA BDEAC
(OCTOBRE 1992)



ANNEXE 3

CONGO/BDEAC
RAPPORT SUR LES PRISES DE PARTICIPATION DE LA BAD

REPARTITION SECTORIELLE DES INTERVENTIONS AU 30 JUIN 1995

Secteur	Nombre	En millions de F.CFA		
		Montants engagés	Montants annulés	Total approuvé
Energie	4	2 420	1 200	3 620
Télécommunications	7	1 942	975	2 917
Infrastructures de base	19	7 338	9 195	16 533
Transport (matériel)	6	4 836	-	4 836
Industrie	32	9 652	2 370	12 022
Agro-industrie	11	9 351	3 450	12 801
Agriculture	1	350	150	500
Elevage	1	-	1 085	1 085
Pêche	1	304	-	304
Développement rural	3	1 421	1 365	2 786
Tourisme	1	300	-	300
N.D.	-	346	-	346
Total	86	38 261	19 790	58 051

CONGO/BDEAC
RAPPORT SUR LES PRISES DE PARTICIPATION DE LA BAD

REPARTITION GEOGRAPHIQUE DES PRETS

Secteur	Nombre	En millions de F.CFA		
		Montants engagés	Montants annulés	Total approuvé
RCA	17	4518	3 995	8 513
CAMEROUN	25	10 048	7 985	18 033
GABON	12	9 539	600	10 139
CONGO	18	6 952	3 520	10 472
TCHAD	5	1 491,5	3 690	5 181,5
RGE	1	360	-	360
REGIONAL	8	5 352,5	-	5 352,5
Total	86	38 261	19 790	58 051,0

CONGO/BDEAC
RAPPORT DE PRISES DE PARTICIPATION DE LA BAD

MESURES DU PLAN DE REDRESSEMENT ET ETAT D'EXECUTION

I. PLAN DE REDRESSEMENT DE LA BDEAC

1.1. Le plan de redressement de la BDEAC a été élaboré en 1992 par un comité composé de 4 membres représentant les actionnaires. Le plan découlait des principales conclusions de l'audit stratégique réalisé en 1992.

1.2. Deux volets de mesures constituent le plan :

A/ Mesures relatives au "volet financier"

- (i) l'affectation des réserves, des provisions pour risques, et du fonds de garantie, à l'apurement partiel des non-valeurs (pertes cumulées) du passif interne, soit 2.143 millions de FCFA ;
- (ii) le règlement des arriérés de prêts dûs par les états selon un échéancier négocié et accepté par ces états (30 mois au maximum) ;
- (iii) la libération par les actionnaires de la dernière fraction du capital appelé, soit 4.076 millions de FCFA, dans un délai de 12 mois ;
- (iv) la recherche auprès des actionnaires et/ou bailleurs de fonds, d'une enveloppe de 5 milliards de FCFA pour couvrir les coûts de la restructuration ; et
- (v) la recherche de concours extérieurs pour environ 8 milliards, afin de refinancer les crédits déjà accordés et non adossés ;
- (vi) annulation des engagements hors bilan pour un montant d'environ 6 milliards de FCFA :

B/ Mesures relatives au "volet réorganisation"

- (i) la mise en place d'un nouvel organigramme pour améliorer l'efficacité d'instruction des projets (identification, préparation, évaluation, mise en oeuvre,) ;
- (ii) le recrutement d'un nouveau directeur général pour la mise en oeuvre des mesures de restructuration, et le changement du mode de recrutement du Directeur général ;
- (iii) la réduction des effectifs afin de les adapter au niveau d'activités de la BDEAC et diminuer les charges ;
- (iv) le développement d'une coopération plus suivie avec les institutions régionales et multilatérales.

II. ETAT D'EXECUTION DES MESURES DU PLAN

2.1. Les mesures exécutées dans le cadre de ce plan sont :

- A(i) l'apurement partiel des non-valeurs (pertes cumulées) des exercices 1989/90, 1990/91 et 1991/92, au moyen des réserves disponibles et du fonds de garantie;
- A(iii) l'annulation de tous les engagements hors bilan, non adossés à une ressource extérieure ou jugés trop risqués. Ce nettoyage a permis d'annuler des prêts d'un montant de 15 milliards de FCFA (sur 16 au total), contre un objectif initial de 5 milliards de FCFA ;
- B(ii) le recrutement d'un nouveau Directeur Général sur base des critères de compétences;
- B(iii) la réduction des effectifs de 85 à 39 agents;

2.2 Les autres mesures connaissent un état d'avancement varié :

- A(i) recouvrement des arriérés sur les prêts publics ou avalisés par les Etats selon un échéancier négocié et accepté par les Etats débiteurs (au maximum 30 mois) : malgré un échéancier d'apurement négocié, les taux de recouvrement sont restés faibles. Au 31 décembre 1995, les impayés sur les prêts publics s'élèvent à 13.139 millions de FCFA sur un encours total de 24.264 millions de FCFA, soit 54%, et les impayés sur les prêts au secteur privé sont de 4 812 millions de FCFA. Le taux de recouvrement global n'avait pas dépassé 4,2% sur les six derniers mois. Certains Etats, comme le Cameroun et le Congo, n'ont effectué aucun paiement ;
- A(ii) -recouvrement des arriérés sur le capital appelé : au 31 décembre 1993, un montant de 911 millions de FCFA a été réglé sur les 4.076 millions de FCFA dûs. Il reste des arriérés de 3.165 millions de FCFA dus par les Etats-Membres (2.005 millions) et par la France et la RFA (1.160 millions);

-recouvrement des arriérés sur les prêts au secteur privé, non avalisés par les organismes publics : les recouvrements sur ces prêts demeurent également très faibles. Au 31 décembre 1995, les impayés sur ces prêts sont de 4.812 millions de FCFA sur un encours de 7.365 millions (soit 65% et un taux de recouvrement de 4,3%);
- A(iv) l'enveloppe de 5 milliards de FCFA n'a pas été mobilisée; le coût de la restructuration a été pris en charge sur les

ressources propres;

- A(v) compte tenu de l'annulation des engagements hors-bilan, il n'a pas été nécessaire à la BDEAC de recourir à la mobilisation de concours extérieurs de fonds;
- B(i) un nouvel organigramme a été adopté; il reste néanmoins sa mise en place effective;
- B(iv) développement de la coopération avec les institutions financières de la sous- région : les contacts effectués auprès de la BEAC et de la BAD en vue d'amener ces institutions à se substituer aux Etats défaillants en reprenant et en libérant leurs parts de capital, n'ont pas abouti jusqu'à présent. Les démarches se poursuivent au niveau de la BEAC.



CONGO/BDEAC
RAPPORT SUR LES PRISES DE PARTICIPATION DE LA BAD

SOUSCRIPTIONS ET VERSEMENTS EFFECTUES PAR LA BAD

Date de souscription	Montant des souscriptions en 000 FCFA	Date de paiement	Montant payé en 000 FCFA
17/02/1976	400 000	13/10/1978	10 000
		08/01/1977	10 000
		06/12/1977	20 000
		11/07/1978	60 000
		30/12/1978	20 000
		27/06/1979	20 000
		28/12/1979	20 000
		24/06/1980	20 000
		09/12/1980	20 000
		Sous-total versé	
26/02/1982	400 000	17/05/1983	30 000
		24/11/1983	30 000
		17/05/1984	30 000
		18/07/1984	30 000
		08/02/1985	30 000
		28/06/1985	30 000
		24/01/1986	20 000
		Sous-total versé	
20/09/1989	2 200 000	04/04/1990	800 000
Sous total-versé			800 000
Total au 30/06/95			1 200 000
Souscriptions non appelées au 30/06/95			1 800 000
Total			3 000 000



CONGO/BDEAC
RAPPORT SUR LES PRISES DE PARTICIPATION DE LA BAD
BILANS de la BDEAC DES CINQ DERNIERES ANNEES (EN MILLIONS DE FCFA)

ACTIF	1990/91	1991/92	1992/93	1993/94	1994/95	PASSIF	1990/91	1991/92	1992/93	1993/94	1994/95
Caisse et Banque	5 670	3 610	2 960	5 029	4 583	Comptes d'ordre et divers	424	330	358	604	767
Comptes d'ordre et divers	183	321	317	271	454	Intérêts réservés	2 085	3 918	6 290	7 119	8 347
Actionnaires	4 381	4 076	3 265	3 165	3 165	Ressources permanentes	8 331	7 140	6 897	9 045	7 484
Clientèle	24 702	23 563	25 961	26 079	26 875	Prov. pour pertes et charges	2 070	356	337	329	359
Valeurs immobilières nettes	2 632	3 126	3 000	2 956	2 652	Fonds réglementés	2 249	2 237	1 698	1 668	1 441
RESULTAT NET	842	1 693	1367	1187		Capital et réserves	24 188	24 188	22 900	22 900	22 900
						REPORT A NOUVEAU RESULTAT NET	- 937	- 1 779	- 1 610	- 2 978	- 4 165
TOTAL ACTIF	38 410	36 390	36 870	38 687	37 729	TOTAL PASSIF	38 410	36 390	36 870	38 687	37 729
ENGAGEMENTS RECUS			40 527	47 620	47 051	ENGAGEMENTS DONNES	19 668	14 976	3 463	961	895

ANNEXE 8

CONGO/BDEAC
RAPPORT SUR LES PRISES DE PARTICIPATION

DE LA BAD AU CAPITAL DE LA BDEAC

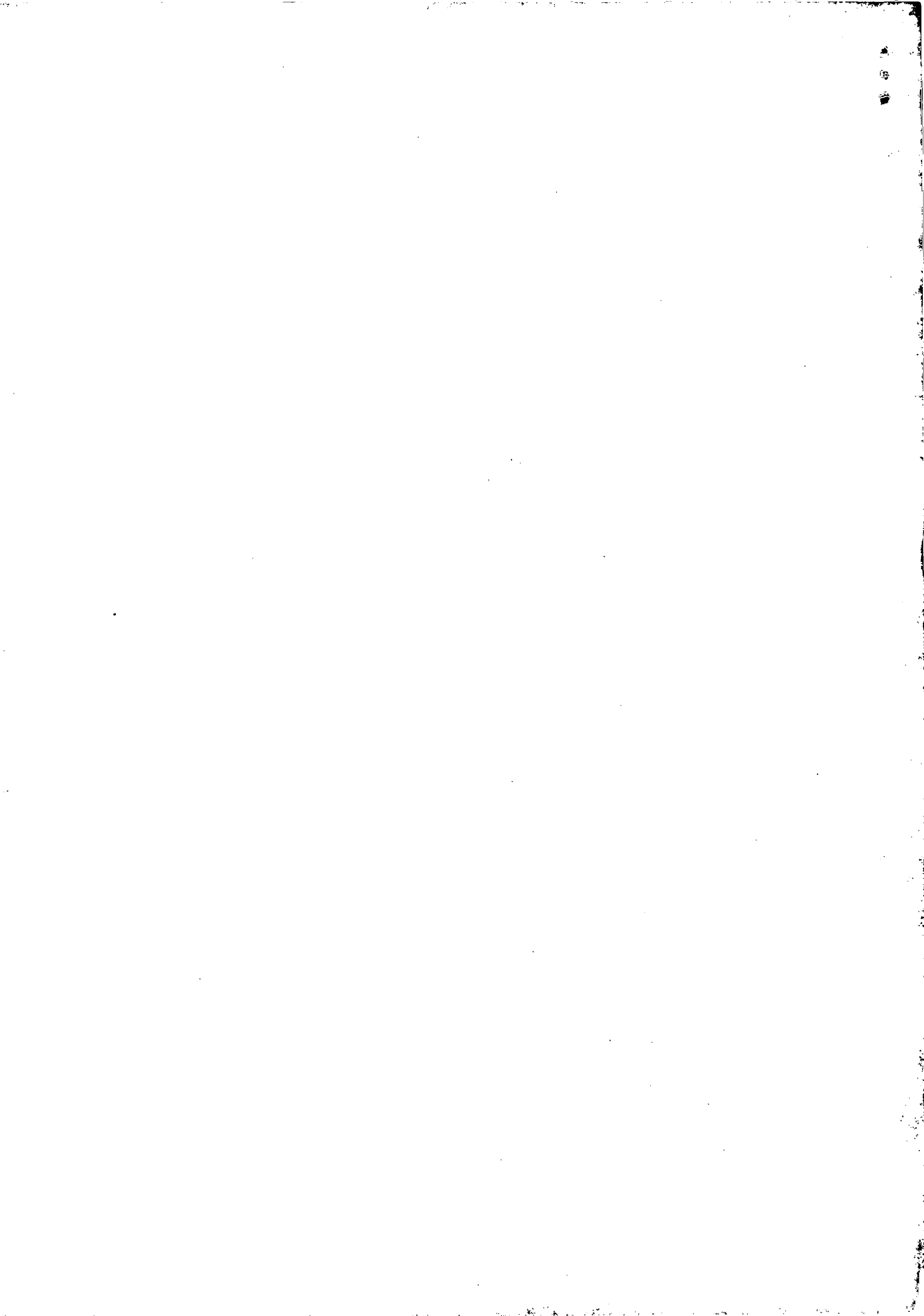
COMPTES DE RESULTATS DE LA BDEAC DES CINQ DERNIERES ANNEES (en millions de FCFA)

CHARGES	1990/91	1991/92	1992/93	1993/94	1994/95	PRODUITS	1990/91	1991/92	1992/93	1993/94	1994/95
Intérêts et Commissions versés	624,5	516,6	462	584	535	Intérêts et Commiss. perçus	1 599,1	1 229,4	910	1 247	917
Matières et Fournitures consommées	68,4	51,3	54	35	40	Autres services produits	22,2	48,3	33	31	37
Transports Consommés	46,7	45,9	27	33	29	Produits et profits divers	1,7	6,0	12	-	1
Autres Services Consommés	322,2	301,2	349	174	183	Subventions d'exploitation	6,5	-	-	-	-
Charges et pertes diverses	26,5	80,5	79	13	13	Produits financiers	426,2	433	311	245	364
Frais de personnel	866,2	812,2	939	434	454	Subventions accordées	83,4	93,3	94	95	86
Impôts et taxes	-	-	-	-	-						
Dotations aux amortis & provis.	1 337,6	2 146,5	866	659	360						
Subventions accordées	90,0	92,3	94	95	86						
TOTAL DES CHARGES	3382,1	4 046,5	2 870	2 027	1 700	TOTAL DES PRODUITS	2 139,1	1 809	1 360,0	1 638	1 405
<u>Résultats d'exploitation (perte)</u>	<u>-1 423</u>	<u>-2 237,5</u>	<u>- 1 510</u>			<u>Résultats d'exploitation (perte)</u>				389	295
TOTAL	2 139,1	1 809,0	1 360	1 187,0	596		2 139,1	1 809,0	1 360,0	1 187,0	596

CONGO/BDEAC
RAPPORT SUR LES PRISES DE PARTICIPATION DE LA BAD

REPARTITION DU PERSONNEL AU 31 MARS 1996

Catégorie	Direction générale	Département administratif et financier	Département des Etudes	Département des opérations	Total effectifs
Directeurs	2	1	1	1	5
Chefs de Division	1	3	2	-	6
Professionnels	-	1	-	2	3
Gradés (cadres moyens)	1	3	2	2	8
Personnel d'exécution	4	10	1	1	16
Total	7	18	5	6	38



Annex

