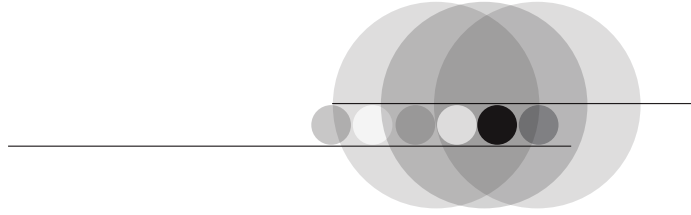


Guide Pratique de Suivi de la Performance Economique et de la Situation Financière des Entreprises Publiques



GRUPE DE LA BANQUE MONDIALE

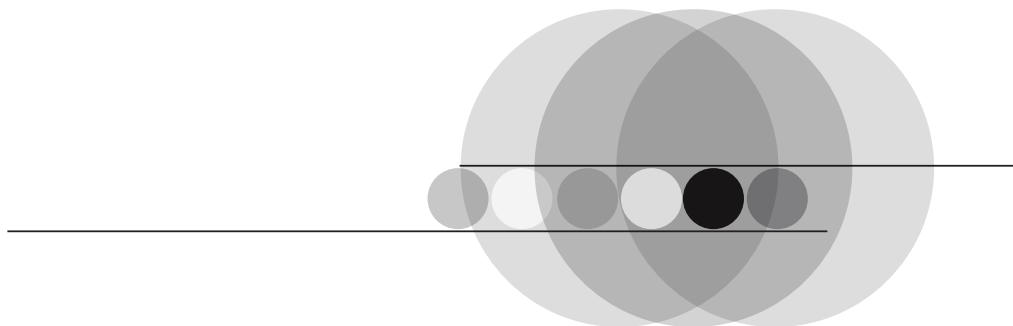




Guide Pratique de Suivi de la Performance Economique et de la Situation Financière des Entreprises Publiques



Commission de la Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC)



Guide Pratique de Suivi de la Performance Economique et de la Situation Financière des Entreprises Publiques

Juin 2025

© 2025 Banque internationale pour la reconstruction et le développement/
la Banque mondiale
1818 H Street NW
Washington, DC 20433
Téléphone : 202-473-1000
Site web : www.worldbank.org

Cet ouvrage a été établi par les services de la Banque mondiale avec la contribution de collaborateurs extérieurs. Les constatations, interprétations et conclusions qui y sont exprimées ne reflètent pas nécessairement les opinions de la Banque mondiale, de ses Administrateurs, ou des gouvernements qu'ils représentent.

La Banque mondiale ne garantit ni l'exactitude, ni l'exhaustivité, ni l'actualité des données citées dans cet ouvrage. Elle n'est pas responsable des erreurs, omissions, ou incohérences qui pourraient apparaître dans les informations qui y sont fournies, ni de l'utilisation ou du défaut d'utilisation des informations, méthodes, procédés ou conclusions présentés dans l'ouvrage. Les frontières, les couleurs, les dénominations, les liens/notes de bas de page et toute autre information figurant dans le présent ouvrage n'impliquent de la part de la Banque mondiale aucun jugement quant au statut juridique d'un territoire quelconque et ne signifient nullement que l'institution reconnaît ou accepte ces frontières. La citation d'ouvrages d'autres auteurs ne signifie pas que la Banque mondiale approuve les points de vue de ces auteurs ou le contenu de leurs ouvrages.

Rien de ce qui figure dans le présent ouvrage ne constitue, ni n'implique, ni ne peut être considéré comme une limitation des privilèges et immunités de la Banque mondiale, ou comme une renonciation à ces privilèges et immunités, qui sont expressément réservés.

Droits et autorisations

Le contenu de cette publication fait l'objet d'un dépôt légal. Parce que la Banque mondiale encourage la diffusion de son savoir, le présent ouvrage peut être reproduit, en intégralité ou en partie, à des fins non commerciales, dès lors que sa paternité est pleinement reconnue.

Pour tous renseignements sur les droits et licences, y compris les droits subsidiaires, s'adresser à World Bank Publications, The World Bank, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433, USA ; télécopie : 202-522-2625 ; courriel : pubrights@worldbank.org.

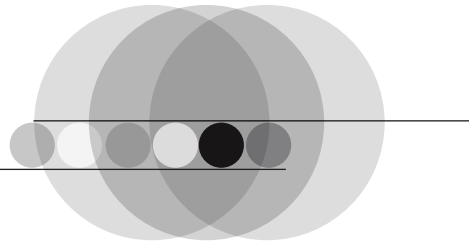


TABLE DES MATIÈRES

Abréviations et Sigles	vii
I Contexte et objectifs	1
II Démarche générale et organisation du suivi	9
A. Démarche générale	9
B. Périmètre de suivi du portefeuille	11
C. Classification des EP : une approche par les risques	13
D. Organisation du suivi et outils à déployer	15
III Principaux travaux à réaliser dans le cadre du suivi	19
A. Acquisition des informations nécessaires au suivi	19
B. Revue et analyse des états financiers des EP	22
C. Un suivi différencié tenant compte du niveau de risque	27
D. Points nécessitant une attention particulière dans le suivi de la performance	28
E. Aspects juridiques spécifiques	38
F. Élaboration du rapport annuel sur le portefeuille public et autres extrants	44
Annexes	53
1 Références bibliographiques	55
2 Lignes Directrices de la Gouvernance d'Entreprise des EP de l'OCDE	57
3 Exemple de fiche de suivi des EP	59
4 Indicateur et ratios utilisés dans l'outil de suivi du Cameroun	61
5 Structure-type du rapport annuel sur les EP	67
6 Liste des Participants à l'Atelier de Douala	69

Encadrés

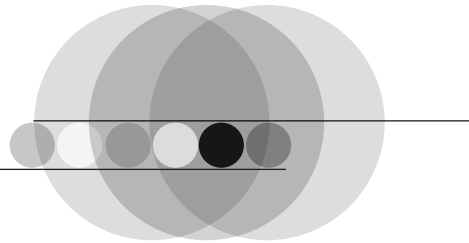
III.1	Travail à effectuer avant la clôture, obtention des informations auprès de EP	21
III.2	Travail à effectuer sur les comptes réciproques	33
III.3	Structure du RAPP en République Centrafricaine	47
III.4	Attestation de conformité sur le rapport financier établi par l’APE (France)	51
	Avant-Propos et Résumé	67

Figures

II.1	Exemple de calendrier d’organisation du suivi de la performance des EP	10
II.2	Exemple de matrice de suivi différencié	14
II.3	Exemple d’Organigramme pour l’Organisation du Suivi des PE	18
III.1	Définition des catégories de ratios	24

Tableaux

I.1	L’empreinte des EP dans les économies de la CEMAC	2
I.2	Entités assurant le rôle de l’Etat-actionnaire dans les pays de la CEMAC	4
III.1	Collecte des informations initiales ou permanentes	20
III.2	Collecte des informations périodiques	20
III.3	Indicateurs et ratios	24
III.4	Indicateurs utilisés couramment pour suivre la performance des EP	25
III.5	Exemple de matrice de suivi différencié	27
III.6	Principaux Risques Observés pour les EP	43
III.7	Lien entre les travaux de suivi et préparation du RAPP	45
III.8	Contenu et périmètre du RAPP – Exemples internationaux	46

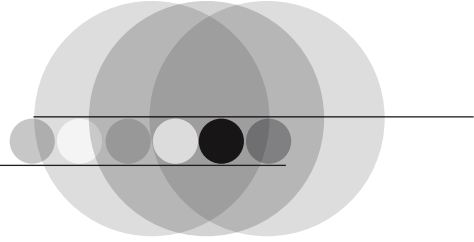


ABRÉVIATIONS ET SIGLES

AG	Assemblée générale
APE	Agence des Participations de l'Etat
AUSCGIE	Acte Uniforme sur les Sociétés Commerciales et les Groupement d'Intérêt Economique
BM	Banque mondiale
CAC	Commissaire aux comptes
CEMAC	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
DGPE	Direction Générale du Portefeuille de l'État
EP	Entreprise publique
IFC	Société Financière Internationale
IFRS	Normes Internationales d'Information Financière
iSOEF	Cadre Intégré sur les Entreprises Publiques
MdF	Ministère des Finances
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
PCA	Président du Conseil d'administration
PIB	Produit intérieur brut
PREF CEMAC	Programme des Réformes Économiques et Financières de la CEMAC
PV	Procès-verbal
RAPP	Rapport Annuel sur le Portefeuille Public
SYSCOHADA	Système Comptable de l'OHADA

Le présent guide a été élaboré pour la Commission de la Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) et les six États membres de la CEMAC par une équipe de la Banque mondiale incluant Henri Fortin, Pascal Frèrejacque, et Fabienne Mroczka. Il vise à assister les États-Membres dans la mise en place ou dans le renforcement du suivi de la performance économique et de la situation financière des entreprises publiques (EP) et dans la préparation du rapport annuel sur le portefeuille public. Dans cet esprit, il est conçu principalement à l'intention des personnes responsables du suivi des EP et de l'élaboration du rapport annuel sur le portefeuille de l'État au sein de l'institution concernée.

Le guide a été pré-validé à l'occasion de la réunion du Comité d'experts en gestion des finances publiques de la CEMAC le 7 novembre 2023 à Douala, puis présenté et discuté lors d'un atelier régional coorganisé par la Commission de la CEMAC et la Banque mondiale les 3, 4 et 5 mars 2025 à Douala avec les représentants des institutions responsables du suivi des EP au sein des États membres de la CEMAC et de la République Démocratique du Congo, de la Côte d'Ivoire et du Maroc. La revue qualité de la Banque mondiale a été réalisée le 18 juin 2025 sous l'égide du Directeur de Division pour le Cameroun, la Centrafrique, le Congo, le Gabon et la Guinée Equatoriale et du Directeur du Département Global des Institutions de la Banque mondiale, l'examen par les pairs étant réalisé par Emeline Bredy et par Sarah Cuttaree.



I

Contexte et objectifs

Les entreprises publiques (EP) continuent d'être des acteurs économiques majeurs au sein des pays de la CEMAC – Cameroun, Centrafrique, République du Congo, Gabon, Guinée Équatoriale et Tchad. En effet, dans ces pays, les EP fournissent des services essentiels dans des secteurs économiques importants tels que l'agriculture, les services publics, les services financiers, les télécommunications et le transport.

Les EP sont soumises à de fortes pressions pour améliorer leurs performances. Ces pressions ont des origines diverses : (1) la nécessité d'améliorer leur compétitivité et de contribuer à celle de l'économie dans son ensemble, en particulier dans les pays où les EP sont des acteurs majeurs ; (2) l'importance de fournir des infrastructures essentielles, des services financiers et d'autres services aux entreprises et aux consommateurs de manière plus efficace et plus rentable ; (3) la nécessité de réduire leur contribution à la charge budgétaire et au risque budgétaire des États qui les possèdent ; et (4) la nécessité d'améliorer leur transparence et leur redevabilité liée à la mise en œuvre de fonds publics limités.

TABLEAU I.1 L’empreinte des EP dans les économies de la CEMAC

	Agriculture	Eau	Électricité	Mines	Services financiers	Industrie *	Télécom	Transport
Cameroun	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Centrafrique		✓	✓				✓	
Congo		✓	✓	✓	✓		✓	✓
Gabon	✓		✓	✓	✓			✓
Guinée Equatoriale	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tchad	✓	✓	✓	✓		✓		

* y compris la construction. Source : Rapport Renforcer la Gouvernance dans les EP de la CEMAC (BM 2022)

La rentabilité des EP est souvent grevée par des tarifs publics – en particulier dans les secteurs de l’eau et de l’électricité – insuffisants leur permettre de couvrir leurs coûts, sans compensation financière par l’Etat. La faible rentabilité des EP les restreint la capacité d’investir pour réaliser les investissements nécessaires pour accroître l’accès à des services essentiels et pour améliorer la qualité de ces services.

L’expérience internationale montre qu’une meilleure gouvernance d’entreprise est essentielle pour une meilleure performance. Un bon système de gouvernance est associé en général à un certain nombre d’avantages pour toutes les entreprises, privées ou publiques et conduit à un certain nombre de résultats positifs :

- Un meilleur accès de l’entreprise aux financements externes, ce qui peut à son tour conduire à des investissements plus importants, à une croissance plus élevée et à une plus grande création d’emplois,
- Un coût du capital plus faible et une valorisation de l’entreprise plus élevée, qui rendent les investissements plus attractifs pour les investisseurs et conduisent donc également à la croissance et à la création d’emplois,
- Une amélioration de la prise de décision stratégique et de la performance opérationnelle, grâce à une meilleure allocation des ressources et une gestion plus efficace, qui créent plus généralement de la richesse et

- Une réduction du risque de crises et de scandales liés à la gestion des entreprises, et une amélioration des relations avec les parties prenantes, qui permet de mieux prendre en compte les problématiques que celles-ci souhaitent voire prises en compte, comme la protection de l'environnement et qui peut contribuer à réduire la pauvreté et les inégalités.

Bon nombre des avantages d'une meilleure gouvernance

d'entreprises, sinon tous, s'appliquent aux EP. Bien que peu d'études empiriques aient permis de chiffrer l'impact d'une meilleure gouvernance d'entreprise, de nombreux exemples de réformes des EP ont montré qu'une meilleure gouvernance profite à la fois aux entreprises individuelles et à l'économie dans son ensemble :

- En améliorant les performances opérationnelles des EP. Les dimensions de gouvernance concernées comprennent le cadre juridique, la composition du Conseil d'administration, le système de gestion de la performance de l'entreprise, le degré de transparence et de communication des informations financières et non financières, et les caractéristiques liées à l'éducation et à la rémunération du personnel (salaires et avantages),
- En accroissant l'accès à d'autres sources de financement auprès d'acteurs et de marchés de capitaux internationaux : les EP mieux dirigées sont plus facilement en mesure de lever des fonds pour les développer des infrastructures et d'autres services essentiels, alors même que les états ont des contraintes budgétaires fortes,
- En améliorant le financement du développement des infrastructures : la plupart des dépenses publiques d'infrastructure passent par les EP. En réduisant les inefficacités internes, les EP peuvent faire en sorte que ces dépenses aient un meilleur rendement,
- En réduisant la charge budgétaire des EP et en augmentant leur contribution nette au budget grâce à des versements de dividendes plus élevés. L'amélioration de la gouvernance améliore l'identification et l'information sur les passifs éventuels associés aux EP, réduisant aussi le risque budgétaire et
- En accroissant la transparence et la bonne gouvernance.

TABLEAU I.2 Entités assurant le rôle de l'Etat-actionnaire dans les pays de la CEMAC

Pays	Entité(s) chargée(s) des fonctions actionnariales de l'État	
	Nom de l'entité/département	Rattachement
Cameroun	Société Nationale d'Investissement	Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
	Division des Participations et Contributions	Ministère des Finances
Centrafrique	Direction Générale du Trésor	Ministère des Finances et du Budget
	Contrôle Général du Secteur Parapublic	Services du Premier Ministre
Congo	Direction Générale du Portefeuille Public	Ministère des Finances, du Budget et du Portefeuille
Gabon	Direction Générale des Participations	Ministère de l'Economie, des Finances, de la Dette et des Participations
Guinée Equatoriale	Direction Générale des Entreprises Publiques et Parapubliques	Ministère des Finances et du Budget
Tchad	Direction Générale des microfinances et des EP	Ministère des Finances

Source : Renforcer la Gouvernance dans les EP de la CEMAC (BM 2022) – certaines informations ont été mises à jour.

A la demande de la CEMAC, la Banque mondiale a élaboré en 2022 un rapport qui préconise un meilleur suivi des EP dans le cadre d'une meilleure gouvernance d'entreprise.¹ La lecture de ce rapport permet de comprendre le contexte dans lequel ce guide est élaboré. Dans le cadre de la feuille de route de réforme convenue entre chefs d'État, une des priorités pour les pays de la CEMAC est d'accroître le respect des obligations qu'ont les EP en matière de transparence et de publication. Le rapport propose, entre autres, un meilleur suivi des EP. Il préconise qu'à moyen terme les autorités de la zone CEMAC renforcent leurs capacités de suivi et les structures administratives existantes chargées de collecter, analyser et rendre compte de manière systématique de la performance des EP individuelles et plus largement du portefeuille. Les EP, définies comme des entités commerciales contrôlées par l'État, sont des acteurs clés de la CEMAC et leur contribution est essentielle pour les économies des États Membres.

1 Renforcer la Gouvernance des Entreprises Publiques dans les Pays de la CEMAC, Banque mondiale 2022.

Le suivi de la performance des EP permet d'informer les États tant dans leur fonction d'actionnaire que dans le suivi des services publics offerts aux citoyens. La connaissance de la situation financière des EP permet de mieux maîtriser les déficits et risques budgétaires : une meilleure connaissance des EP et une meilleure gouvernance contribue à limiter l'impact des chocs exogènes et des risques liés aux pertes opérationnelles ou financières des EP qui peuvent générer une perte de revenus pour l'Etat. Ces pertes peuvent intervenir au travers d'une obligation de soutien explicite de l'Etat au travers d'une garantie ou d'une obligation implicite liée à sa double qualité d'actionnaire et de fournisseur de services publics. Le suivi de la performance des EP peut aussi intégrer des indicateurs de qualité des services publics fournis et de satisfaction des consommateurs, ainsi que d'autres indicateurs opérationnels.

Le présent guide pratique de suivi de la performance économique et de la situation financière des EP fait suite au rapport de 2022 sur la Gouvernance des Entreprises Publiques dans les états membres de la CEMAC. Il reflète la décision des états-membres d'améliorer le suivi et la transparence des informations financières relative aux EP.²³ Le guide tient compte des conditions économiques et juridique de la région et du développement de ses institutions, et complète les notes techniques publiées par la Banque mondiale sous la dénomination du Cadre Intégré des Entreprises Publiques (*Integrated State-Owned Enterprise Framework* ou ISOEF) et les outils déjà mis en place pour certain pays de la région. La Banque mondiale a notamment contribué à la mise en place d'un outil de suivi au Cameroun pour suivre la performance financière des EP et préparer les tableaux de suivi pour le rapport annuel sur les EP. L'ensemble des notes techniques sous la dénomination ISOEF intègre entre autres les sujets relatifs ; à la restructuration des EP, les politiques de dividendes, et le rapport annuel du portefeuille d'EP de l'Etat.

2 Le guide prend en compte les expériences de l'Afrique du Sud, du Cameroun, de la République du Cap Vert, de la Centrafrique, de la Côte d'Ivoire, de la France et du Maroc.

3 Le guide traite exclusivement du suivi de la performance économique et de la situation financière des EP ; il ne couvre pas les aspects liés aux des risques environnementaux et sociaux, sauf dans la mesure où ils pourraient affecter la situation financière de l'EP, auquel cas ces risques sont décrits dans l'annexe aux états financiers de l'EP, conformément au SYSCOHADA.

L'objectif du présent guide de suivi des EP est de fournir aux états-membres et plus particulièrement à leurs ministères des finances (MdF) un ensemble d'informations et d'outils pour effectuer ce suivi d'une manière efficace en respectant les principes internationaux en la matière⁴ et en capitalisant sur l'assistance technique fournie par la Banque mondiale et les autres partenaires techniques et financiers. La préparation de ce guide fait référence à de nombreux documents tels que la « Boîte à Outils sur le Gouvernement des Entreprises Publiques », un exemple pro-forma de rapport annuel préparés par la Banque mondiale, le guide des bonnes pratiques concernant l'établissement de rapports annuel agrégés publié par l'OCDE, les documents décrivant les outils de suivi développés pour le Cameroun et la République Centrafricaine, ainsi que d'autres documents qui relèvent de l'assistance technique de la Banque Mondiale. Ce guide s'est inspiré de nombreux exemples comme ceux de la Côte d'Ivoire, la France, et le Maroc, notamment au travers de leurs publications sur la gestion et les résultats de leurs portefeuilles d'EP ; ces documents sont référencés dans la section « Références » en annexe.

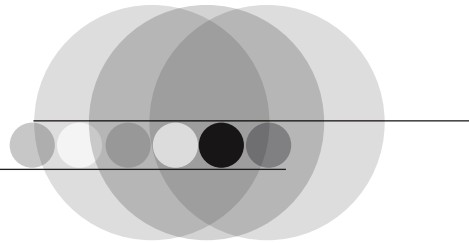
Le présent guide de suivi de la performance des EP traite plus spécifiquement de l'analyse des informations mises à disposition des actionnaires et le cas échéant, des administrateurs. Les informations mises à disposition des actionnaires sont essentiellement les états financiers annuels et les rapports des commissaires aux comptes (CAC).⁵ Ces informations sont plus fiables du fait des procédures de clôture des comptes et des diligences effectuées par les CAC dans le cadre de leurs missions d'audits. Ces informations forment aussi la base de la communication financière autour du portefeuille des EP pour chaque État – au travers des rapports annuels sur le portefeuille des EP – et permettent de décrire la performance de l'ensemble.

4 Notamment les Lignes Directrices sur la Gouvernance des Entreprises Publiques publiées par l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (3^{ème} édition, 2024) complétées par le *Toolkit* publié par la Banque mondiale en octobre 2014.

5 L'acte uniforme de l'OHADA relatif aux sociétés commerciales et aux groupements d'intérêt économique (AUSCGIE) prévoit trois types de rapports du CAC : le rapport général qui contient essentiellement l'opinion du CAC et ses éventuelles réserves ou observations ; le rapport dit « Article 715 » qui détaille les conclusions de l'audit motivant son opinion et le rapport spécial sur les conventions réglementées (cf. paragraphe 52).

Le suivi des informations mises à la disposition des actionnaires est complété par des informations directement obtenues auprès des EP et des CAC ou des administrations publiques. Ces informations revêtent des formes multiples et peuvent être soit des écrits, des courriels et des fichiers, soit des flux d'information automatiques (souvent périodiques) alimentant une base de données, servant de base aux travaux de l'unité en charge du suivi des EP. L'obtention d'informations récurrentes nécessite généralement la mise en place de procédures de récupération des celles-ci auprès des EP et de leur CAC mais aussi auprès des directions du MdF, telle que la Direction de la Dette ou la Direction du Budget, de la Direction Générale des Impôts ; ou encore des organismes sociaux. Le croisement d'informations de différentes sources permettra de vérifier les informations transmises par les EP.

Ce guide traite également de l'établissement du rapport annuel sur l'activité des EP. La publication d'un rapport annuel sur les EP améliore la transparence de fonction d'actionnaire de l'État vis-à-vis des citoyens et la redevabilité de l'Etat pour l'utilisation des fonds publics. La publication a d'autres effets positifs, qui sont d'identifier les informations importantes pour la communication et les prises de décisions, de comparer la gestion des EP avec d'autres pays et ainsi d'améliorer la gestion du portefeuille d'EP. Il contient des informations sur les acquisitions et les cessions de titres d'EP au sein du portefeuille de l'État actionnaire et les activités, la performance et la gouvernance de celles-ci. Le contenu du rapport annuel est décrit dans la partie III-F de ce guide. La plupart des informations contenues dans ce rapport, peuvent être obtenues à l'avance et utilisées dans le cadre du suivi des EP. Ce rapport devra aussi intégrer une partie sur la politique actionnariale de l'État qui permet d'expliquer l'importance du rôle de l'État actionnaire dans les EP et dans les secteurs dans lesquels il intervient.



II

Démarche générale et organisation du suivi

A. Démarche générale

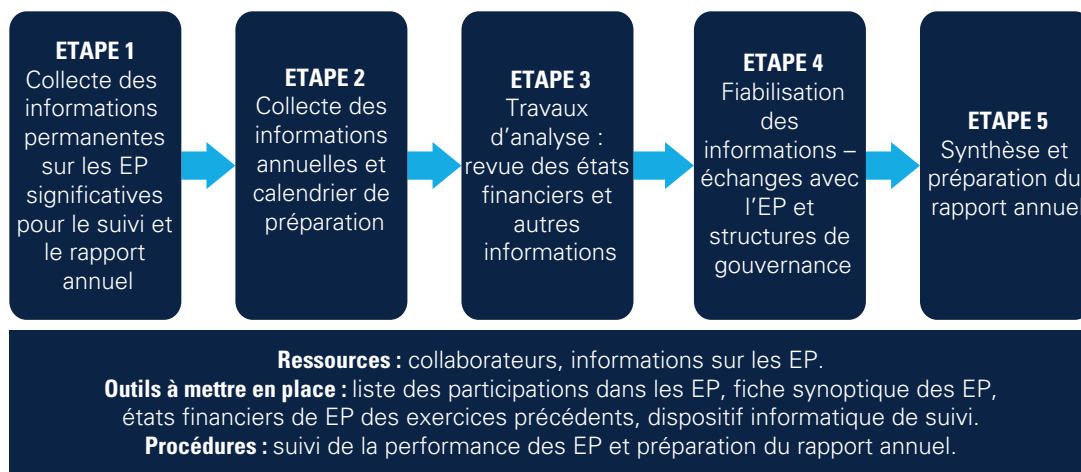
Les objectifs de suivi de la performance des EP sont définis dans le chapitre 5 de la « Boîte à Outils » pour le gouvernement des EP de la Banque mondiale. L'objectif principal du suivi est de s'assurer de la transparence et de la redevabilité de l'utilisation des fonds publics et de vérifier que la gouvernance des EP est exercée de façon transparente et responsable, avec un haut degré de professionnalisme et d'efficacité. Ce dernier point fait aussi partie des lignes directrices de l'OCDE (partie II). Le point D poursuit : « l'exercice des droits attachés à la qualité d'actionnaire doit être clairement localisé au sein de l'administration. Il doit être centralisé au sein d'une entité actionnaire unique ou, parce que cela n'est pas possible, confié à une instance de coordination. Cette entité actionnaire doit avoir les pouvoirs et les compétences requises pour s'acquitter de ses obligations.

Les réformes qui ont introduit des systèmes de suivi de la performance des EP ont généré une amélioration de la performance

des EP, qu'elle soit financière ou non financière.⁶ Ces systèmes permettent d'améliorer la fiabilité des informations financières et non-financières et donc d'améliorer la fiabilité des décisions prises par les États concernés. En effet, ces informations auront fait l'objet d'un processus de revue par des équipes compétentes, équipées d'outils robustes, dans le cadre d'un processus transparent qui produit des analyses de suivi pour le gouvernement et un rapport annuel pour le public.

Pour réaliser un suivi effectif, les équipes de suivi doivent être dotées de ressources humaines, informatiques et financières adéquates. Ces ressources comprennent généralement : une équipe multidisciplinaire expérimentée, des outils informatiques et une base de données sur les EP, des procédures de suivi. L'équipe doit être structurée pour déployer efficacement son expertise sectorielle et technique (financière, comptable, juridique, etc.) et documenter et synthétiser les points d'attention ressortant du suivi dans un rapport à l'intention des autorités compétentes et élaborer le rapport annuel destiné au public. Le schéma suivant fournit un exemple de calendrier d'organisation des EP (cf. Figure. II.1 ci-après).

Figure II.1 Exemple de calendrier d'organisation du suivi de la performance des EP



⁶ Cf. chapitre 5, *Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit*, World Bank (2014).

B. Périmètre de suivi du portefeuille

Le recensement des EP et la mise à jour du portefeuille de l'État constituent une étape essentielle du suivi des EP. Dans la plupart des pays, toutes les participations significatives détenues par l'État sont incluses dans le périmètre du rapport annuel et de suivi des EP, qu'elles soient majoritaires ou minoritaires. Dans certains cas, seul un sous-ensemble de ces participations, par exemple les participations majoritaires, sont incluses dans le périmètre du suivi.

Le portefeuille des participations de l'État se définit comme l'ensemble comprenant des entreprises sur lesquelles celui-ci exerce un contrôle actionnarial (communément appelées « entreprises publiques »), d'une part, et les participations minoritaires dans des entreprises, d'autre part. La notion de participation dans une EP est principalement liée à la détention du capital de celle-ci. Une EP est une entreprise contrôlée par l'État, indépendante légalement et financièrement de celui-ci et opérant sur un marché de biens et services qui peut en théorie être servi par une entreprise privée. L'Etat peut détenir le contrôle exclusif avec une participation de plus de 50 pour cent ou le contrôle du Conseil d'administration, un contrôle conjoint dans une co-entreprise ou encore une influence notable du fait d'une présence prépondérante dans organes d'administration : Il ne peut aussi n'avoir qu'une participation qui lui donne droit à un dividende sans que cela lui confère l'accès à la gestion de l'entreprise. Selon le Système Comptable de l' Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA / SYSCOHADA) la détention de plus de 10 % du capital d'une entité par une autre entité lui confère la qualité de participation.

Le suivi du périmètre du portefeuille doit être fait « au fil de l'eau », c'est-à-dire au gré des créations et des liquidations d'EP, des nationalisations ou privatisations, et au minimum selon une périodicité annuelle. Les documents relatifs aux acquisitions ou cessions, aux opérations sur le capital sont généralement distribués aux administrateurs des EP. Les administrateurs nommés par l'État actionnaire doivent pouvoir communiquer ces informations aux équipes en charge du suivi du portefeuille des EP. Toute acquisition ou cession d'actions,

augmentation ou diminution de capital doit être suivie dans un fichier recensant l'ensemble des participations de l'État, ainsi que dans des fiches individuelles de suivi (cf. exemple en annexe 3).

Les participations majoritaires significatives doivent en principe faire l'objet d'un suivi spécifique. Ce suivi sera d'autant facilité que ces participations auront des organes de gouvernance solides avec des administrateurs et des dirigeants ayant des compétences financières, techniques et sectorielles poussées. Il sera aussi facilité grâce à un dialogue fluide entre l'unité en charge du suivi des EP et les administrateurs représentant l'État d'une part, et la direction générale et la direction financière d'autre part.

L'État actionnaire détient aussi souvent des participations minoritaires à la suite de privatisations partielles. De tels partenariats peuvent intervenir dans tous les secteurs pour lesquels il existe des opérateurs internationaux qui ont une expertise spécifique qui n'existe pas forcément localement (télécom, aéroports, compagnies aériennes, ports, etc.).

Le suivi des participations minoritaires est souvent plus succinct. Les équipes de suivi du MdF auront un accès souvent plus limité aux informations des EP dont la détention est minoritaire. Toutefois ces participations minoritaires généralement d'anciennes participations majoritaires de l'État, sont parfois gérées par des groupes privés dans le cadre de conventions de partenariat public-privés ; c'est le cas par exemple de la SONATEL pour laquelle l'État sénégalais n'a conservé qu'une participation minoritaire. Dans ce cas, la participation minoritaire est contrôlée par un actionnaire majoritaire (Orange dans le cas de SONATEL) qui communique les informations sur les états financiers et le rapport annuel de l'EP ainsi que sur la comptabilisation des contrats entre l'État et l'EP. Un suivi plus important de la part des équipes de suivi a généralement lieu quand les EP concernées ont des obligations de service public importantes en relation avec des subventions versées par le MdF.

C. Classification des EP : une approche par les risques

L'approche par les risques conduit à mettre en œuvre un suivi différencié des EP tenant compte de critères reflétant notamment leur importance relative au sein du portefeuille et leur incidence possible sur les finances publiques.⁷ Une telle approche a été mis en place par

exemple en Afrique du Sud et à Madagascar. Les critères pertinents pour une approche par les risques sont d'ordre financier, social ou stratégique. Le système de remontée d'informations par les EP auprès de l'entité en charge du suivi doit correspondre aux critères de risque considérés comme pertinents. Les critères communément appliqués incluent en particulier :

- Le secteur auquel appartient l'EP et son caractère stratégique ou important du point de vue social (ex. fourniture d'eau potable),
- Le taux de détention par l'État, qui reflète son niveau de responsabilité en tant qu'actionnaire (notamment d'être appelé en comblement de passif), et donc de risque,
- La contribution de l'EP au budget (sous forme de dividendes ou d'impôts collectés),
- Les agrégats comptables comme le chiffre d'affaires, le résultat (bénéficiaire ou déficitaire), les capitaux propres (actif net) ou l'endettement. Le critère retenu peut considérer à la fois montant à la clôture et l'évolution de l'agrégat sur une période récente,
- La capitalisation boursière de l'EP si celle-ci est cotée en bourse et

Des éléments plus qualitatifs comme (i) la qualité de l'information financière de l'EP et de son système de *reporting*, évaluée notamment à l'aune des conclusions des audits (des réserves que les CAC exprimeraient dans leur rapport général fourniraient une indication pertinente à cet égard), (ii) l'évaluation de la gouvernance d'entreprise de l'EP par le biais

⁷ Ces deux aspects (taille/importance et incidence possible) étant parfois liés. Ces aspects peuvent aussi être regroupés sous trois rubriques : les risques financiers (ou budgétaires) ; ceux liés à la fourniture des services publiques ; et ceux liés à l'importance stratégique des secteurs ou à ceux faisant partie du domaine souverain de l'Etat.

d'un système de tableau de bord couvrant un ensemble d'indicateurs-clefs de performance (ou « *scorecard* ») ou (iii) la note accordée par une agence de notation (par ex. BB+) dans le cas d'une EP qui émet des instruments de dettes sur un marché financier.

Sur la base de ces critères, une matrice des risques peut ainsi être élaborée pour distinguer deux niveaux de suivi des EP :

- (a) **Suivi « normal »** : niveau de suivi minimum, applicable aux EP présentant des valeurs basses ou moyennes pour les deux critères retenus (cf. figure n° 2 ci-dessous). Par exemple, si le critère n°1 est le taux de détention de l'État et le critère n°2 est l'endettement, les participations publiques minoritaires présentant un faible niveau d'endettement feront l'objet d'un tel suivi.
- (b) **Suivi « renforcé »** : pour les EP qui présentent des valeurs hautes au regard des deux critères retenus (par exemple, taux détention à 100 % et pertes comptables supérieures à un certain seuil ou taux d'endettement supérieur à 100 %), le suivi inclura des activités additionnelles (cf. III – Principaux travaux à réaliser dans le cadre du suivi).

Figure II.2 Exemple de matrice de suivi différencié

		Critère n°1 : Taux de détention de l'État		
		10-20 %	20-50 %	100 %
Critère n°2 : Endettement de l'EP : ratio dette / capitaux propres	> 80 %	Suivi normal ou renforcé	Suivi renforcé	Suivi renforcé
	35-80 %	Suivi normal	Suivi normal ou renforcé	Suivi renforcé
	< 30 %	Suivi normal avec périodicité 2 ans	Suivi normal	Suivi normal ou renforcé

L'utilisation d'une matrice de suivi différencié sur la base de critères préétablis appelle toutefois une certaine prudence et ne saurait se

substituer à l'exercice du jugement professionnel pour déterminer l'intensité du suivi de telle ou telle EP. En particulier, il est important que les équipes chargées du suivi soient en alerte par rapport à d'éventuels développements récents qui pourraient accroître ou diminuer le degré de risque attaché à telle ou telle EP. En outre, s'agissant du risque financier (ou « budgétaire ») associé à une EP, celui-ci peut prendre deux formes opposées, comme suit :

- (i) Si l'EP est fortement endettée, du fait de pertes comptables, de difficultés d'encaissement, des investissements qu'elle a réalisés, ou pour toute autre raison, l'Etat peut éventuellement être appelé à la renflouer, au moyen d'un abandon de créance, d'une subvention d'équilibre ou d'une augmentation de capital.
- (ii) Si l'EP a, sur les trois derniers exercices, dégagé d'importants bénéfices et versé des dividendes à l'Etat, le risque pour ce dernier est de voir s'étioler le flux de revenus représenté par les dividendes.

D. Organisation du suivi et outils à déployer

L'organisation générale du suivi repose principalement sur trois éléments principaux – des hommes, des outils et des procédures :

(1) une équipe dédiée au sein d'une unité bien identifiée, généralement au MdF, et dont l'activité réside exclusivement dans le suivi des EP, (2) un outil informatique de suivi simple et, (3) un processus clairement établi à chaque étape du suivi, ancré dans le cadre juridique national.

Le suivi des EP requiert une équipe de suivi ayant des compétences techniques multiples ainsi qu'une bonne connaissance des principaux secteurs des EP. Le suivi des EP requiert un ensemble des compétences techniques dont en particulier la comptabilité, la finance d'entreprise, le droit des sociétés et l'informatique. Ces compétences doivent être complétées par des bonnes connaissances des secteurs dans lesquels les EP opèrent. L'équipe de suivi devra donc avoir des subdivisions par compétences, mais aussi des spécialisations sectorielles (cf. Figure 4 ci-dessous - Direction Générale du Portefeuille de l'État).

Le suivi des EP est préférablement organisé par compétence sectorielle pour partager au mieux les expériences sectorielles des collaborateurs : connaissance du secteur ; utilisation de ratios sectoriels ; uniformisation de la communication autour des secteurs. Les équipes de suivi doivent être capables aussi d'effectuer des tâches systématiques telles que, par exemple, le suivi des mandats des administrateurs des EP (secrétariat juridique) ou l'analyse des comptes des EP (aspects financiers et comptables). Le suivi documenté de chacune des EP est la responsabilité du responsable de l'équipe du suivi sectorielle qui doit échanger avec les administrateurs représentant l'État afin de préparer leur participation aux réunions des Conseils d'administration et assemblées et collecter les informations essentielles obtenues lors de ces réunions.

Cette organisation peut s'appuyer ; dans un premier temps, sur des outils bureautiques tels que le tableur Excel et les traitements de texte.⁸ Les outils sont détaillés dans la partie relative aux travaux à effectuer pour le suivi des EP. Ils regroupent notamment les outils suivants :

- Le fichier de suivi du périmètre du portefeuille (Excel)
- Les fiches de suivi individuel des EP
- L'outil de suivi et d'analyse financière (Excel)
- Le fichier de suivi des mandats d'administrateurs nommés par l'État
- Le fichier de suivi des contrats des EP avec l'État y compris les contrats de services publics, les garanties financières, les dividendes, les dettes croisées et les dettes impayées de l'État vis-à-vis des EP, et les dettes des EP vis-à-vis de l'État (dettes financières, fiscales et sociales)
- Le suivi des obligations des EP en matière environnementale, sociale, et de gouvernance telle que mentionnées dans le SYSCOHADA.

Les principales informations collectées permettront d'assurer un meilleur suivi mais aussi de compléter le rapport annuel sur les EP. Ceci inclut notamment des informations sur les faits marquants ayant affecté l'activité et les résultats de l'EP, les opérations sur leur capital, les

⁸ Un outil Excel de suivi a été développé par la Banque mondiale et les en place au Cameroun

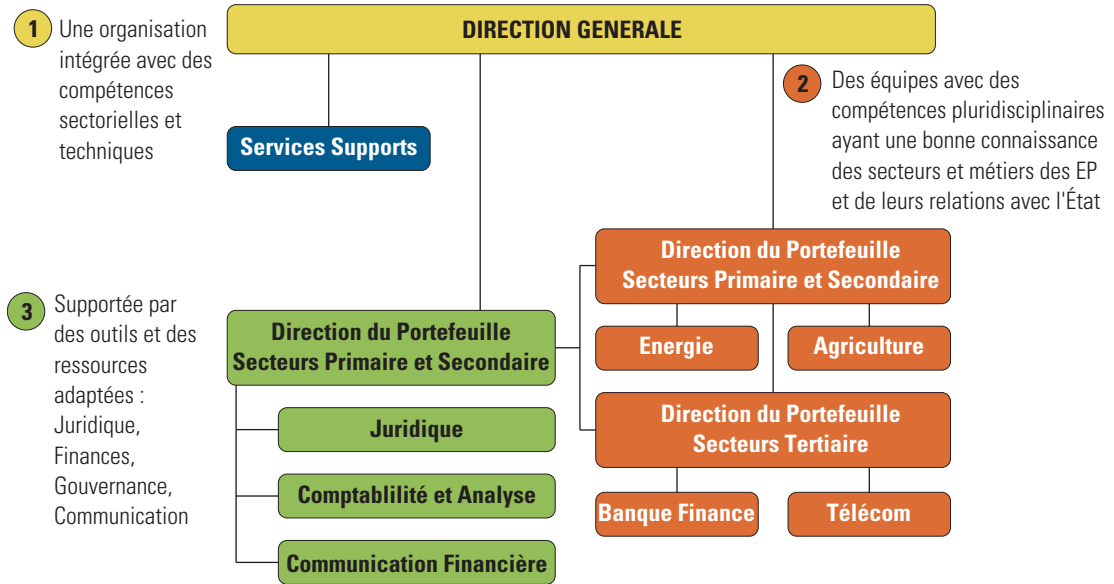
transactions notables, les principaux écarts entre le budget et le compte de résultat, les changements de périmètre (nouvelles activités, activités cédées ou liquidées), les principaux projets d'investissements de l'EP (réalisés, en cours et programmés ainsi que les plans pluriannuels).

A long terme il sera important de constituer une base de données centrales sur les EP alimentée de manière automatique. La mise en place de ce type de base de données ne pose pas a priori de difficulté technique majeure œuvre mais sa mise en œuvre requiert des compétences spécifiques et que le personnel des directions financières des EP alimente la base de données et mette à jour les informations régulièrement et à temps. Ces informations en question incluent les états financiers (ou à minima les principales données comptables et ratios financiers), les informations à caractère juridique, et des rapports ou notes décrivant les principales actions de réforme et de restructuration en cours en leurs résultats. Un exemple récent d'une telle base de données est celui du Nigeria où l'entité actionnariale d'Etat, *Ministry of Finance Incorporated*, a établi un registre national des actifs publics accessible au public, alimenté directement par les EP.

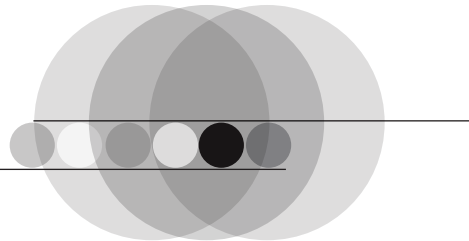
Un autre exemple de système utilisé pour la collecte automatique de données et la gestion des informations comptables, financières et juridiques est le « SOE Manager » mis en place par le gouvernement de la République du Cap Vert. Les principales fonctionnalités du système sont le recensement des participations, l'intégration aux systèmes informatiques de l'EP, la transmission automatique des états financiers, la gestion d'indicateurs clés de performance financiers et opérationnels, la collecte des informations sur les organes sociaux et le suivi de l'application des normes et principes de bonne gouvernance.⁹

9 Source : <https://www.mf.gov.cv/soemanager/index.html>.

Figure II.3 Exemple d'Organigramme pour l'Organisation du Suivi des PE¹⁰



10 Cet organigramme, similaire à celui de la DGPE (Côte d'Ivoire), est susceptible d'adaptations en fonction des besoins de l'entité chargée du suivi compte tenu des ressources humaines et budgétaires disponibles.



III

Principaux travaux à réaliser dans le cadre du suivi

A. Acquisition des informations nécessaires au suivi

La première étape nécessaire à la mise en place d'un processus de suivi est la constitution d'une base documentaire rassemblant tout d'abord les informations sur les EP significatives. Ces informations devront être obtenues pour les EP devant faire l'objet d'un suivi particulier et sera étendu dans un deuxième temps à l'ensemble du portefeuille. Ces travaux sont détaillés dans le tableau III.1 ci-après.

La deuxième étape consiste à collecter les informations récurrentes :

Les principales informations utiles pour le suivi et le rapport annuel des EP peuvent être obtenues auprès des directions financières de ces-dernières. Ces informations sont aussi communiquées par les EP aux membres des Conseils d'administration. Elles incluent les informations présentées au tableau III.2 ci-après.

TABLEAU III.1 Collecte des informations initiales ou permanentes

Type d'information	Documentation de base	Informations additionnelles
Juridique	Statuts ou acte constitutif	
	Tableau de suivi des mandats d'administrateurs et du PCA	
	Procès-verbal (PV) de conseil d'arrêté des comptes et de l'assemblée générale (AG) ordinaire annuelle	PV d'approbation du budget et de la stratégie Autres PV d'AG
	Autre PV de conseils principaux contrats et conventions règlementées	Suivi des mandats d'administrateurs
Comptable et financier	3 derniers états financiers annuels complets (individuels et consolidés)	Normes comptables de l'EP ou du groupe
	3 derniers rapports généraux des CAC	Autres rapports des CAC
De gestion	3 derniers rapports de gestion	Budgets annuels
		Tableau de bord de gestion
Autres	Cartographie des risques	
	Contrats importants	
	Événements significatifs des cinq derniers exercices	

TABLEAU III.2 Collecte des informations périodiques

Type d'information	Périodicité	Information de base	Informations additionnelles
Comptable	Annuelle	Comptes annuels audités (consolidés le cas échéant) ^a	Normes comptables de l'EP ou du groupe
	Annuelle	Rapport des CAC	
De gestion	Annuelle	Rapport de gestion	Budget annuel
Juridique	Annuelle	PV de conseil d'arrêté des comptes et d'assemblée	PV d'approbation du budget et de la stratégie
	Pluriannuelle	Autre PV de conseils principaux contrats et conventions règlementées	Suivi des mandats d'administrateurs et des conventions réglementées

^a Lorsqu'une EP a des filiales significatives et constitue donc avec elle un groupe d'entreprises, une analyse fondée sur les seuls comptes individuels de l'EP en tant que société-mère est insuffisante. Il est nécessaire alors d'obtenir et d'analyser les états financiers consolidés du groupe (en plus des comptes individuels), et ce afin de pouvoir appréhender sa performance économique (chiffre d'affaires, résultats, etc.) et sa situation financière (endettement, autres passifs, etc.).

Afin de pouvoir préparer le RAPP, il est essentiel de réaliser un inventaire des données à obtenir auprès des EP (cf. encadré III.1 ci-après). A cet effet, il conviendra que l'équipe en charge du suivi dresse, sur la base d'un plan détaillé du RAPP, une liste complète des informations devant être fournies par les EP suivant un format et un calendrier préétablis. Une telle liste devra notamment inclure les états financiers (y compris les notes annexes) et des tableaux à remplir par l'EP traitant de points spécifiques comme l'endettement, des informations concernant les administrateurs de l'EP (ex. date de nomination, échéance du mandat, genre, parcours professionnel) ou encore les transactions et relations financières avec l'Etat.

ENCADRÉ III.1

Travail à effectuer avant la clôture, obtention des informations auprès de EP

Interlocuteurs au sein de l'EP : identifier les contreparties responsables dans toutes les EP directement détenues dans le portefeuille et faire une réunion annuelle de préparation pour l'établissement du rapport annuel

Fiches individuelles groupe d'EP : mettre à jour les fiches individuelles des groupes d'EP et des EP qui sont détenues en direct et ne font partie d'aucun périmètre de consolidation à l'aide des procès-verbaux de Conseil et d'Assemblées (voir exemple en Annexe 3).

Calendrier de communication des informations : établir un calendrier de communication des états financiers et autres information nécessaires au suivi des entreprises

Comptes réciproques pour élimination : établir la liste des EP, tête de groupe et filiales pour la déclaration des comptes réciproques intra portefeuille

Liasse d'agrégation : Préparer la liste des informations nécessaires à l'établissement rapport annuel sur le portefeuille des EP incluant les états financiers des EP sur base consolidé lorsqu'elles sont tête de groupe

Communication pour la préparation des comptes agrégés : ceci doit permettre à l'unité en charge du suivi des EP et de la production du rapport annuel de collecter les informations nécessaires. Elle doit communiquer la liste des EP devant établir les liasses d'agrégation ainsi que les informations complémentaires.

Les équipes de suivi peuvent aussi obtenir des informations pluriannuelles de la part des directions financières des EP afin de suivre un aspect particulier de la situation financière ou opérationnelle de celles-ci. Les directions financières de EP ont la capacité de préparer des informations financières ou opérationnelles, périodiques ou ponctuelles pour la direction générale. Ces informations peuvent être aussi être communiquées aux équipes de suivi du MdF. Une information critique pour l'Etat actionnaire est la capacité de l'EP à poursuivre son activité et à payer ses dettes à échéances. La direction financière d'une EP peut présenter un tableau de bord trimestriel ou mensuel sur sa trésorerie et l'échéancier des dettes. Ces informations peuvent dans le cadre d'un accord avec la direction être communiquées directement avec les équipes responsables du suivi des EP. Ces informations devront contenir des informations comparatives ainsi qu'un narratif expliquant les principales variations. Les équipes de suivi pourront le cas échéant rapprocher certaines de ces informations avec celles de la Direction Générale des impôts (dette de TVA et d'IS des EP), celle des organismes sociaux (sécurité sociale et retraites) et celle de la direction de la dette (dettes vis-à-vis de l'État, garanties) afin de contrôler leur exactitude. Ces recoupements n'ont pas vocation à être mis en place de manière systématique mais à être réalisés dans des situations pour lesquelles il existe un doute sur l'exactitude de ces montants.

Afin de compiler et d'analyser les informations fournies par les EP, l'entité en charge du suivi devra être dotée d'un outil informatique adapté à ses besoins, en tenant compte des ressources dont dispose l'entité (cf. paragraphes 28 à 31).

B. Revue et analyse des états financiers des EP

1. Principaux agrégats et ratios

L'analyse des principaux agrégats se fait de préférence à partir des états financiers audités – comptes annuels ou comptes consolidés. Le fait que les CAC ont émis un rapport contenant une opinion sans réserve constitue un gage – mais non une garantie – de fiabilité des états financiers (cf. point C. 2. – rapport du CAC). L'analyse se fait alors sur une base qui a

été fiabilisée du fait des procédures de la direction financière de clôture des comptes en fin d'exercice, de la procédure d'arrêté des comptes par le Conseil d'administration, et des travaux des CAC.

Les états financiers. Ils sont constitués des éléments suivants :

- (a) **Le bilan**, qui présente les soldes de fin d'exercice des comptes d'actifs (immobilisations, stocks, créances et disponibilités) et des comptes de passif (capitaux propres, dettes financières, dettes d'exploitation, provisions pour risques et charges, etc.),
- (b) **Le compte de résultat**, qui présente les produits et les charges de l'exercice et les résultats d'exploitation, financier, hors activités ordinaires et net,
- (c) **Le tableau de variation des capitaux propres**, qui reflète les opérations de l'entreprise lors de l'exercice écoulé qui concerne les actionnaires (augmentation de capital, distribution de dividendes, mise en réserve de bénéfices ou imputation de pertes au report à nouveau, etc.),
- (d) **Le tableau des flux de trésorerie**, qui présente une répartition de ces flux entre activités d'exploitation, activités d'investissement et activités de financement (endettement et flux concernant les actionnaires),
et
- (e) **Les notes annexes**, qui font intégralement partie des états financiers et contiennent des informations complémentaires sur la comptabilisation des opérations, l'évolution des comptes, les opérations de l'exercice écoulé, et la situation de l'entreprise à la fin de l'exercice, ainsi que sur la continuité de l'exploitation et les risques auxquels celle-ci peut faire face.

Un ensemble d'indicateurs et de ratios mesurent quatre dimensions de la performance d'une EP : son activité, sa performance financière, son endettement et sa liquidité (cf. figure III.1 ci-après). Ces données couvrent les quatre dimensions de l'analyse de la performance présentées au tableau III.3 ci-après.

Figure III.1 Définition des catégories de ratios

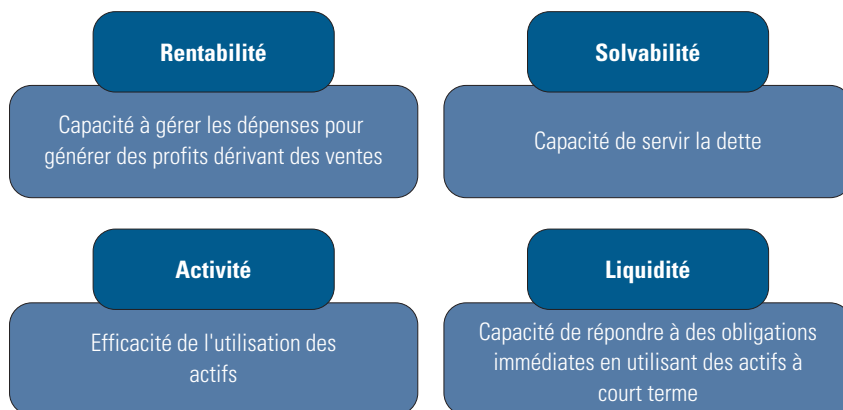


TABLEAU III.3 Indicateurs et ratios

Dimension	Utilité	Indicateurs et Ratios clés
Activité¹¹	Les agrégats/indicateurs et ratios d'activité permettent d'apprécier le niveau d'activité d'une entreprise et sa croissance.	Montant du chiffre d'affaires (CA) Taux de croissance du CA Taux de rotation des actifs
Rentabilité	Les indicateurs et ratios de rentabilité mesurent l'aptitude d'une entreprise à couvrir ses coûts voire à dégager des résultats bénéficiaires (profits), en tenant compte des capitaux investis.	Montant du résultat d'exploitation Montant du résultat net Taux de marge nette Retour sur capitaux investis
Solvabilité¹²	Les indicateurs et ratios de solvabilité financière évaluent la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations financières	Montant des capitaux propres Montant de la dette financière (le cas échéant augmenté des arriérés de paiement au passif et diminué du montant de certains actifs financiers) Ratio d'autonomie financière Ratios d'endettement Taux de couverture des frais financiers

11 L'activité et la rentabilité constituent les deux dimensions principales de la « performance économique ».

12 La solvabilité et la liquidité constituent les deux dimensions principales de la « situation financière ».

TABLEAU III.3 Indicateurs et ratios (suite)

Dimension	Utilité	Indicateurs et Ratios clés
Liquidité	Les indicateurs et ratios de liquidité permettent de savoir si, à court terme (généralement 12 mois ou moins) l'entreprise est à même d'honorer ses engagements vis-à-vis de ses créanciers.	Délai de recouvrement moyen des créances Montants du flux de trésorerie d'exploitation et flux de trésorerie lié aux opérations d'investissement Ratio de liquidité générale

Ces indicateurs financiers peuvent être complétés par des indicateurs non financiers et des indicateurs de gestion opérationnels qui permettront d'expliquer les variations de ces indicateurs. Les indicateurs opérationnels simples sont généralement liés directement aux ventes, aux prix des biens et services offerts par l'EP, à la performance du processus de production et aux pertes techniques ou commerciales. Ils peuvent aussi couvrir la satisfaction des clients.

2. Indicateurs et ratios : comment les déterminer, les calculer et les interpréter

La qualité des ratios et des indicateurs financiers est liée à la qualité des informations sous-jacentes. Les indicateurs pris directement dans les états financiers audités sont donc de meilleure qualité que ceux transmis à d'autres dates que la date de clôture des comptes. Le tableau III.4 énumère les indicateurs couramment utilisés pour suivre la performance des EP.

TABLEAU III.4 Indicateurs utilisés couramment pour suivre la performance des EP

Dimension	Indicateurs
Performance économique	<ul style="list-style-type: none"> • Marge bénéficiaire nette (Résultat net/chiffre d'affaires) • Rendement des fonds propres (Résultat net /fonds propres) • Rendement des capitaux employés (résultat d'exploitation/ capitaux propres plus dette)
Risques de liquidité et solvabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Ratio actuel (actif courant/passifs courant) • Effet de levier (actifs/fonds propres) • Couverture des intérêts (résultat d'exploitation sur les charges d'intérêts)
Flux entre l'EP et l'État	<ul style="list-style-type: none"> • Dividendes versés • Recettes fiscales • Transferts (dons, subventions, contributions en capital)

Source : Banque mondiale et adaptation de Allen & Alves, 2016.

Les indicateurs et ratios doivent être faciles à suivre, limités en nombre et soutenus par un système d'information de gestion lorsque cela est possible (Banque mondiale, 2019). Certaines entités actionnaires ont même développé des plateformes informatiques pour la collecte de données auprès des EP.

Il convient d'appréhender les indicateurs et ratios sur une durée de plusieurs années et d'obtenir des informations sur leur évolution. Seule la conjonction de ses informations chiffrées avec les explications données par l'EP dans ses états financiers ou son rapport annuel permet une bonne compréhension des évolutions. Les indicateurs et ratios doivent en outre permettre une comparaison entre entreprises qui exercent le même métier (parfois dans des pays différents), ou dans le même secteur d'activité, voire aussi dans des secteurs différents. Ils doivent toutefois être choisis en ayant une bonne compréhension de leurs avantages et de leurs inconvénients.

L'analyse des ratios doit tenir compte des caractéristiques particulières de la structure de haut de bilan des EP, c'est-à-dire les montants de ses capitaux propres et son endettement à moyen et long terme. Les EP n'ont pas toujours les mêmes conditions de capitalisation et de financement compte tenu de leur actionnaire particulier qui est l'État. Prenons par exemple les ratios dont le dénominateur sont les capitaux propres, deux entreprises ayant une capacité de remboursement de leurs emprunts similaires, pourront avoir un ratio d'endettement très différents en fonction de leurs capitaux propres.

Dans le cas d'EP qui jouissent explicitement ou implicitement de la garantie de l'État, une telle comparaison des ratios avec ceux du secteur peut induire le lecteur en erreur. En effet la décision d'une banque de financer une opération d'investissement est facilitée par l'obtention d'une garantie de l'État et donc les conditions de prêts peuvent être différentes de celles du secteur privé. Plus qu'un ratio d'endettement, une information pertinente est la capacité de l'EP à rembourser ses emprunts (flux financier positif) et à minima à couvrir les intérêts d'emprunts.

C. Un suivi différencié tenant compte du niveau de risque

La différenciation entre les deux types de suivis en utilisant une approche par les risques permet d'effectuer un suivi plus efficace en concentrant les efforts sur les EP les plus risquées et d'utiliser le temps disponible des équipes de suivi de manière plus rationnelle.

Ce suivi différencié est un choix important qui doit être avalisé par la hiérarchie du MdF. En effet ce choix a des conséquences sur les interlocuteurs rencontrés ainsi que sur les différentes activités de suivi. Une EP faisant l'objet d'un suivi renforcé devra être notifiée et autoriser une communication régulière entre les équipes de suivi du MdF, sa direction financière et ses auditeurs.

La logique d'un suivi « renforcé » est d'avoir une information quasiment en continu par rapport à un suivi périodique voire annuel.

Pour la hiérarchie du MdF, il s'agit de pouvoir avoir une information de suivi de qualité à tout moment, qui tient compte des derniers développements connus de l'EP. De la même manière la hiérarchie du MdF ne pourra attendre le même niveau d'information pour les entreprises qui font l'objet d'un suivi normal.

TABLEAU III.5 Exemple de matrice de suivi différencié

Type d'activité	Suivi « normal » / périodicité	Suivi « renforcé » / périodicité
Collecte des informations juridiques	Obtention des PV d'assemblée et de conseil une fois par an après la clôture	Au fil de l'eau ou trimestrielle
Collecte des informations comptables et budgétaires	Une fois par an après approbation des comptes	Systematique après les conseils d'approbation du budget et des comptes et donne lieu a une discussion avec le PCA
Préparation du dossier d'analyse	Établir les fiches d'évolution des agrégats et des ratios	Établir les fiches d'évolution des agrégats et des ratios à discuter avec la direction financière de l'EP pour avoir des explications supplémentaires et faire le lien avec des indicateurs opérationnels.

TABLEAU III.5 Exemple de matrice de suivi différencié (suite)

Type d'activité	Suivi « normal » / périodicité	Suivi « renforcé » / périodicité
Interaction avec les CAC	Une fois par an après l'assemblée d'approbation des comptes	Deux par an : avant la clôture de l'exercice lors de l'orientation de la mission du CAC ; avant la signature du rapport des CAC.
Rencontre avec les administrateurs	Rencontre avec l'administrateur nommé ou le PCA après l'arrêté des comptes annuels	Rencontre avec le PCA lors de l'établissement des budgets et de l'arrêté des comptes. Si les EP ont des résultats continuellement déficitaires engager des discussions sur une possible restructuration.

D. Points nécessitant une attention particulière dans le suivi de la performance

1. Le suivi de la performance : principes

Dans le cadre de la revue des états financiers, certains points spécifiques développés dans la section C. ci-après devront faire l'objet d'une attention particulière. Dans le cadre d'un suivi normal, les personnes en charge du suivi des EP devront à ce titre : (i) exploiter l'information issue des états financiers et autres informations se rapportant aux EP ; (ii) s'assurer qu'elles ont toute l'information nécessaire à l'établissement du rapport annuel; (iii) préparer une liste d'éléments pour discussion avec la direction financière d'une part et les CAC d'autre part, ainsi qu'avec les administrateurs représentant l'État au conseil d'administration ; et (iv) de contribuer à l'élaboration du rapport annuel sur les comptes agrégés ainsi que toute autre note spécifique sur l'EP demandée à l'unité de suivi.

Dans le cadre d'un suivi renforcé les communications avec la direction financière et les CAC seront suivies tant que les problèmes rencontrés persistent, qu'ils soient liés à des problématiques de transparence ou de rentabilité. Dans le cadre de la revue et analyse des états financiers, certains points spécifiques développés dans la section C. ci-après devront faire l'objet d'une attention particulière.

2. Rapport du CAC

La lecture et la revue des rapports (rapport général et vérifications spécifiques du CAC sont des éléments clés de l'appréciation de la transparence des EP. Le rapport général est la conclusion des travaux des CAC pour les actionnaires et les tiers sur les comptes à la date de clôture, souvent le 31 décembre. Ce rapport doit être publié avec les comptes annuels et le rapport de gestion de l'EP. Il contient des informations relatives à l'opinion du commissaire aux comptes, au fondement de son opinion sur les états financiers, la continuité d'exploitation, la responsabilité relative aux états financiers, la responsabilité de l'auditeur et la conclusion de ses travaux sur les obligations légales et réglementaires de l'EP.

Le rapport du CAC permet de s'assurer de la qualité de l'information financière. Dans le cas d'une opinion du CAC sans réserve (ou non modifiée), le rapport certifie de la sincérité et de la régularité des comptes annuels au regard des principes comptables utilisés et du respect du principe de l'image fidèle des comptes au regard de l'activité de l'exercice écoulé et de la situation patrimoniale de la société à la fin de l'exercice. En cas de réserves (ou de modification de l'opinion), et si le CAC est en mesure d'obtenir des éléments probants, il pourra quantifier l'erreur affectant les comptes et l'indiquer dans son rapport. Le rapport indiquera clairement les conséquences sur les comptes et la qualité de l'information.

Un rapport de CAC avec une opinion sans réserve ne signifie pas nécessairement que l'entreprise est performante. Il permet simplement de conclure quant à la sincérité des comptes annuels dans leur ensemble et d'utiliser les comptes annuels dans le cadre d'une analyse de la performance d'un l'EP ou de l'intégration de ses chiffres dans les comptes annuels ou les comptes dit « combinés ».

Outre son rapport général et son rapport détaillé sur l'audit des états financiers dit « article 715 », le CAC doit préparer un rapport spécial sur les conventions réglementées. Celles-ci sont décrites dans l'art 438 de l'AUSCGIE et doivent avoir fait l'objet d'une l'autorisation préalable par

le Conseil d'administration.¹³ Ce rapport spécial vise à informer les associés de l'existence ou non de contrats conclus entre la société et l'un de ses dirigeants ou associés, et décrit les effets de celles-ci. Notamment, il se prononce sur les natures, les conditions ; et les effets de ces conventions règlementées au cours de l'exercice écoulé.

Au-delà de la lecture des rapports, il est essentiel de rencontrer le CAC dans le cadre du suivi de l'EP en évitant que ces rencontres créent un déséquilibre dans l'information reçue par d'éventuels autres actionnaires. Ce contact permettra d'affiner ou de confirmer la compréhension de l'information contenue dans le rapport, et faire le suivi des éventuelles modifications d'opinion, les « réserves », lors de ces rapports précédents ou des impossibilités d'émettre une opinion. Il permet aussi de recueillir l'avis d'un professionnel sur le fonctionnement de l'entreprise et sa gouvernance, ainsi que sur les risques et les opportunités liés tant à l'environnement dans lequel cet EP opère qu'à ses opérations.

3. Notes annexes

Lors des travaux d'analyse de la situation financière de chaque EP, la lecture des annexes doit permettre une compréhension plus fine des évolutions de la situation financière de l'EP. Les notes annexes font partie intégrante des états financiers et permettent de compléter et de commenter les informations données au bilan, au compte de résultat et au tableau des flux de trésorerie. L'objectif de ces notes est de communiquer des informations utiles à la prise de décision en vertu de la convention d'importance significative. Les annexes sont codifiées dans le SYSCOHADA

13 Les conventions règlementées regroupent toute convention: (i) entre une société anonyme et l'un de ses administrateurs, directeurs généraux ou directeurs généraux adjoints ; (ii) entre une société et un actionnaire détenant une participation supérieure ou égale à dix pour cent (10%) du capital de la société ; (iii) à laquelle un administrateur, un directeur général, un directeur général adjoint ou un actionnaire détenant une participation supérieure ou égale à dix pour cent (10%) du capital de la société est indirectement intéressé et dans laquelle il traite avec la société par personne interposée ; (iv) intervenant entre une société et une entreprise ou une personne morale, si l'un des administrateurs, le directeur général, le directeur général adjoint ou un actionnaire détenant une participation supérieure ou égale à dix pour cent (10%) du capital de la société est propriétaire de l'entreprise ou associé indéfiniment responsable, gérant, administrateur, administrateur général, administrateur général adjoint, directeur général, directeur général adjoint ou autre dirigeant social de la personne morale contractante.

de l'annexe 1 à 36 pour les comptes individuels, ce qui normalise la présentation de l'information et permet de retrouver plus facilement les informations recherchées. Un point crucial pour le suivi est de s'assurer que les notes annexes incluent toutes les explications nécessaires à la bonne compréhension des montants qui figurent dans les états financiers principaux.

Dans le SYSCOHADA, l'annexe 2 comporte notamment un résumé des principales méthodes comptables, les informations supplémentaires prévues par le SYSCOHADA ainsi que toute information nécessaire à la compréhension des opérations de l'exercice écoulé et de la situation financière à la fin de l'exercice. Il doit être inséré autant de notes supplémentaires que nécessaire pour éclairer la compréhension des autres états financiers. Les annexes doivent être référencées aux autres états financiers et vice-versa.

4. Engagements hors bilan et actifs ou passifs éventuels

Certains engagements donnés aux tiers ou reçus, actifs ou passifs éventuels, ne donnent pas lieu à la constatation d'un actif ou d'un passif au bilan, ne sont donc pas dans les comptes tout en pouvant donner naissance à une obligation financière qui se matérialise dans le futur. Toutefois, il est important que les utilisateurs des états financiers aient connaissance des engagements car ils pourraient donner naissance à une obligation de paiement.

Ces engagements doivent donc être décrits succinctement dans les notes annexes, pour leur montant nominal et quelle que soit la probabilité qu'ils se traduisent par un paiement. Ils incluent :

- Les garanties accordées par l'Etat,
- Les instruments de couverture des risques,
- Les engagements de crédit-bail,
- Les garanties d'actif et de passif donnés lors de la cession d'entreprise,
- Les engagements de financement reçus,
- Les engagements de financement donnés,

- Les instruments de gestion de taux de change, les engagements en matière de pensions et obligations similaires.
- Les actifs ou passifs éventuelles résultent habituellement d'événements non planifiés ou imprévus qui créent la possibilité d'une entrée d'avantages économiques pour l'entité (dans le cas d'un actif éventuel) ou de sorties (dans le cadre d'un passif éventuel).

5. Comptes et opérations réciproques au sein du portefeuille des EP

L'identification des comptes et opérations entre deux EP¹⁴ est essentielle afin de (a) s'assurer qu'elles ont été traitées de façon symétrique (ou « réciproque ») par les deux EP et (b) les neutraliser (ou « éliminer ») en vue de la préparation du RAPP (cf. section III. F).

Les EP réalisent souvent des transactions entre elles. Par exemple, une EP qui assure la distribution d'eau potable peut se fournir en électricité auprès de l'EP qui en assure la fourniture. Il est essentiel d'obtenir de chaque EP un état exhaustif des comptes réciproques avec les autres EP.¹⁵ Cette étape est parfois négligée mais est importante car elle permet de vérifier que les charges et les produits relatifs à ces opérations ont correctement été enregistrées dans les comptes respectifs des EP.

Ces comptes et opérations ne doivent être recensées que si elles ont une importance telle que ne pas les retraiter changerait l'analyse des comptes agrégés ou de l'analyse sectorielle incluse dans le RAPP. Ces retraitements sont aussi importants pour ne pas modifier les ratios relatifs à la rentabilité (retraitement du chiffre d'affaires) et à l'endettement mais doivent être significatifs pour que l'ensemble de ces retraitements puisse changer la lecture des éléments du RAPP. Il conviendra donc de communiquer aux EP un seuil de déclaration de ces opérations réciproques entre EP (cf. Encadré III.2 ci-après).

¹⁴ Il s'agit essentiellement des créances clients et dettes fournisseurs (soldes au bilan de chaque EP) et des ventes et achats et produits/charges d'intérêt sur prêt/emprunt (opérations au compte de résultat de chaque EP).

¹⁵ Ce recensement ne concerne pas les filiales d'EP incluses dans leur périmètre de consolidation car les soldes et opérations réciproques entre ces filiales ont normalement déjà fait l'objet d'un retraitement dans le cadre de la préparation des états financiers consolidés de l'EP.

ENCADRÉ III.2

Travail à effectuer sur les comptes réciproques

Avant la fin de l'année : préparer et communiquer les informations et requêtes pour la préparation du RAPP ou des comptes combinés¹⁶ ; la liste des EP dans le périmètre de combinaison devra être communiquée à chaque EP afin qu'elle puisse identifier les comptes réciproques et expliquer la nature de ces opérations et faire le lien avec les informations contenues sur les parties liées dans les comptes annexes.

Au moment de l'analyse : procéder à l'inventaire des comptes réciproques – soldes (créances et dettes) et opérations (ventes et – reçus et recouper les informations fournies par chaque EP. Rapprocher les montants des comptes réciproques entre elles pour s'assurer de leur symétrie. Par exemple, si l'EP « A » fournit des prestations à l'EP « B », vérifier que le montant des ventes enregistrées par A correspond au montant des achats comptabilisés par B. En outre, recouper ces informations avec les informations fournies en annexe aux états financiers sur les transactions avec les parties liées. Puis corriger d'éventuels écarts entre comptes réciproques de l'EP A et de l'EP B. Enfin, procéder à l'élimination des comptes réciproques.

6. Relations entre les EP et l'État

a) Importance des relations avec l'État

Une bonne compréhension des relations entre les EP et l'État permet de mieux appréhender la performance économique et financière des EP, et au travers des contrats explicites ou implicites avec les EP, le risque budgétaire rattaché soit au risque de ne pas percevoir de ressources en provenance de l'EP (absence de dividendes liés à un problème de

¹⁶ Les comptes sont dits « combinés » car les EP qui sont dans le périmètre de ces comptes n'ont pas de société mère commune (holding).

trésorerie ou à des résultats négatifs de l'entreprise) ou de devoir lui fournir des ressources pour pallier le manque de ressources d'une EP pour faire face à ses obligations.

Le budget de l'État est impacté par les opérations des EP et ces recettes et dépenses sont inscrites au budget lors de la préparation de celui-ci. En effet toutes les recettes et dépenses en provenance du budget doivent être estimées. Dans certains cas, ces estimations peuvent se révéler plus complexes. C'est notamment le cas de certaines subventions de fonctionnement qui peuvent varier avec le prix des intrants ou la demande : un prix subventionné de l'essence pour une catégorie de la population est un exemple ou le prix pour une catégorie de la population est administré alors que le prix de marché de la ressource peut varier ainsi que la demande.

b) Les subventions et les obligations de services publics

On distingue généralement trois types de subventions, les subventions d'investissement (pas d'impact direct sur le compte de résultat), les subventions d'exploitation et les subventions dites « d'équilibre » :

- (i) **Les subventions d'investissement**, dont le but est de financer tout ou partie des investissements (acquisitions d'immobilisation) de l'EP pour lui permettre d'élargir ou d'améliorer son offre de produits ou de services. Les subventions d'investissement sont comptabilisées au passif du bilan, parmi les capitaux propres, et sont amorties au même rythme que les immobilisations qu'elles financent, compensant ainsi les amortissements à due concurrence.
- (ii) **Les subventions d'exploitation**, qui visent à compenser le coût des services publics qui ne sont pas offerts à un prix de marché, ce dernier devant permettre à l'entreprise de couvrir ses coûts et de dégager un bénéfice compatible avec la conduite d'une activité marchande. Les subventions d'exploitation ont un impact direct sur le compte de résultat.
- (iii) **Les subventions dites d'équilibre**, qui visent à permettre à l'EP d'absorber ou tout partie de ses pertes d'exploitation, sans distinguer si ces pertes sont le reflet du coût des services publics, ou encore liées à des problèmes de rentabilité de l'entreprise. Ces problèmes de

rentabilité peuvent eux-mêmes être liés à de multiples facteurs qui vont du manque d'investissement, à une mauvaise gestion, ou à des activités quasi-budgétaires non compensées par l'État. Les subventions dites d'équilibre sont enregistrées au compte de résultat (normalement comme des produits hors activités ordinaires).

Dans le cadre du suivi des EP, il convient de s'assurer que les subventions sont correctement présentées dans les notes annexes aux états financiers et que celles-ci ont été toutes enregistrées dans les états financiers de l'EP. Un des éléments de discussion avec les CAC peut porter sur la revue de ces subventions et du rapprochement de celles-ci avec les ordonnancements budgétaires. L'objectif premier de ces travaux est d'avoir une vue exhaustive des subventions aux EP. Ces travaux doivent permettre aussi de considérer si les subventions ont pour but d'améliorer l'offre de service public sans distorsion de la concurrence et qu'elles ne sont pas destinées uniquement à combler des pertes.

Les obligations de service public sont généralement liées à la problématique des subventions de l'État aux EP. Elles se réfèrent à toute activité que l'EP est amené à réaliser à des conditions financières qui ne correspondent aux conditions normales de marché pour une activité marchande ou commerciale. La valorisation de ces obligations est complexe et étroitement liée à la question de la nature des subventions liées. La question de l'identification des obligations de service public est aussi complexe et souvent aussi liée à la problématique des prix administrés quand ces prix s'écartent des prix de marchés. Ces obligations peuvent être définies de façon explicite dans la loi ou un texte réglementaire, ou encore dans le cadre d'un accord avec l'État. Dans la pratique, elles sont très souvent implicites.

Pour permettre une meilleure lisibilité des obligations de service public dans le rapport annuel, celles-ci peuvent être décrites dans un tableau synthétique par secteur d'activité répertoriant les services offerts par les EP et la compensation financière de l'État relatives à celles-ci. Les obligations de service public doivent donc faire l'objet d'un recensement afin de pouvoir rattacher les dépenses effectuées par les EP dans ce cadre et les rapprocher avec les subventions de l'État actionnaire et des contrats passés entre celui-ci et les différentes EP. Ce travail doit

permettre d'appréhender les obligations de services publics et leur rémunération par les consommateurs et par l'Etat d'une part, et de communiquer au travers du rapport annuel d'autre part l'effort effectué par les EP pour mettre en œuvre ces obligations

c) Les dividendes versés par l'EP

Les dividendes peuvent être une ressource importante pour le budget de l'État. Dans certains pays, les politiques de dividendes des États attribuent une partie des bénéfices des EP au budget de l'État au travers de dividendes. Les dividendes représentent la rémunération de l'actionnaire liée à la détention du capital de l'EP, et ne peuvent être distribués que si l'EP a un profit distribuable et à la trésorerie nécessaire pour les distribuer, ce qui implique que les EP déficitaires ou celles ayant une trésorerie insuffisante ne peuvent distribuer de dividendes.

La distribution de dividendes dépend de la rentabilité de l'EP et donc aussi des prix réglementés et des subventions de l'État. Il convient de noter aussi que l'existence de dividendes doit être mise en parallèle avec le paiement par l'État des subventions liées aux obligations de services publics, ou l'existence de prix réglementés cohérents avec des prix de marché, ce qui n'est pas toujours le cas. L'absence de paiement de ces subventions ou le mauvais calcul de celle-ci ou encore un prix réglementé en dessous d'un prix de marché peut avoir un effet direct sur la rentabilité d'une EP et donc sur son dividende.

La distribution de dividendes peut affecter l'activité de l'EP en limitant sa capacité d'investissement. Les EP ont un besoin constant d'investir pour maintenir, renouveler, ou développer leur appareil de production. Si les EP distribuent la trésorerie nécessaire pour financer ceux-ci, elles oblitèrent leur capacité à investir et donc leur existence à long terme.

Au-delà de la simple vérification de conformité des dividendes versés aux dividendes annoncés au Trésor, Il convient donc de s'assurer de la conformité des dividendes à la politique de dividende de l'État, de la conformité de ceux-ci avec le plan stratégique et le budget annuel et la

trésorerie disponible de l'EP. Enfin afin de s'assurer de la pérennité de l'EP il conviendra de vérifier que distribution n'altère pas sa capacité à faire les investissements nécessaires à assurer sa pérennité.

d) Prêts et dettes croisées et impayés

Quatre types de dettes croisées peuvent exister dans les comptes d'une EP :

- (i) Les dettes entre EP qui feront l'objet d'une élimination en vie de la présentation du rapport annuel sur le portefeuille comme expliqué plus haut,
- (ii) Les dettes aux organismes sociaux,
- (iii) Les dettes fiscales,
- (iv) Les prêts et les garanties financières accordées par l'État.

Ces dettes croisées peuvent être confirmées avec la direction de la dette publique du MdF, la Direction Générale des Impôts (DGI), et les organismes sociaux. Les EP qui fournissent des biens et services à l'État peuvent éprouver de graves difficultés à encaisser les montants qu'elle lui facture. Ces montants s'accumulent au bilan sous forme de créances clients. Dans le même temps les arriérés d'impôt (TVA en particulier), et cotisations de sécurité sociale s'accumulent. Le suivi des impayés et des retards de paiements des EP entre elles, de l'État vers les EP, et des EP vers l'État et les organismes sociaux est un élément essentiel du suivi des EP. Ce suivi permet notamment d'éviter de détecter les difficultés de trésorerie des EP et la propagation de ces difficultés à d'autres EP, aux organismes sociaux, ou à l'État lui-même.

Ce suivi peut être effectué de multiples manières et au mieux au travers d'un système centralisé qui recense les transactions entre les EP, les organismes sociaux, et l'État. Il peut être aussi effectué grâce à des déclarations périodiques de EP sur les transactions qui ne sont pas débouclés entre ces acteurs et qui le sont pour une période maximum, idéalement pour les créances non réglées depuis plus de 3 mois ; à tout le moins une provision totale ou partielle devrait être constatée dans les

comptes créditeurs des EP sur toutes les créances de plus d'un an.¹⁷ En ce qui concerne plus spécifiquement la dette des EP garanties par l'État ou les prêts de l'État aux EP, il sera utile de rapprocher les montants déclarés par les EP avec ceux recensés par l'unité ou la direction chargée de la dette de l'État qui recense souvent les prêts et les garanties données aux EP.

E. Aspects juridiques spécifiques

La revue des documents juridiques vise plusieurs objectifs : (i) 'assurer de la tenue des conseils et assemblées ; (ii) suivre la nomination des administrateurs et des CAC, (iii) s'assurer que les Conseils ont bien validé les budgets annuels et arrêté les comptes et ; (iv) s'informer des principales opérations effectuées par les EP.

1. Tenue des AG et conseils

Les assemblée générale et les réunions du Conseil d'administration font l'objet de comptes-rendus qui sont communiqués aux administrateurs pour information et validation. Ces comptes rendus sont une bonne source d'information pour le suivi des EP : ils permettent de prendre connaissance des principales opérations de l'EP, de s'assurer de l'autorisations d'opérations ou de contrats avec des parties liées, d'être informé des toutes les opérations relatives au capital de l'entreprise : augmentation, réduction de capital, modification de l'actionnariat, dividendes votés et dividendes versés. Les comptes rendus des Conseils qui approuvent les budgets annuels ou pluriannuels et de ceux qui arrêtent les comptes sont d'une importance particulière. Les comptes rendus de ces Conseils et les documents communiqués aux administrateurs sont essentiels pour le suivi de la performance des EP et pour comprendre si l'EP réalise ses objectifs budgétaires.

2. Mandats d'administrateurs et des dirigeants

Le suivi des mandats d'administrateurs et des dirigeants doit permettre dans un premier temps de s'assurer du respect des

¹⁷ Les provisions des EP entre elles devront être éliminées dans le rapport annuel sur le portefeuille

obligations légales : les administrateurs ne doivent excéder le nombre de mandats maximum prévu par la loi et les durées légales des mandats doivent être respectées. Outre ces considérations légales, il convient de s'assurer que les administrateurs et les dirigeants aient un profil de compétence et une expérience leur permettant d'exercer pleinement leur mandat au sein du Conseil, en particulier leur mission de surveillance de la gestion de l'EP en conformité avec les décisions du Conseil y compris du budget annuel. Il sera aussi important d'organiser des séminaires annuels pour sensibiliser les administrateurs aux orientations de la politique actionnariale de l'État et à l'exercice de leur mission.

3. Mandats des CAC

Le suivi du mandat du CAC permet d'identifier qui est le CAC, la date de sa nomination et donc la période restante de son mandat. Ces informations vont permettre de prendre connaissance de l'expérience du CAC avec l'EP et le secteur, et de voir si : le profil du cabinet est adapté à la taille et la technicité des opérations de l'EP ; le cabinet fait-il partie d'un réseau international, et si ses ressources sont adaptées à la taille et à la spécificité de l'EP audité (Cf. 7. ci-après).

4. Importance des interactions comme complément à l'analyse des données et documents

Les interactions avec le Président du Conseil d'administration, l'administrateur désigné par le MdF, et les CAC permettent d'améliorer la compréhension des informations déjà revues par les équipes de suivi des EP. Elles donnent l'opportunité aux collaborateurs ayant revu les informations communiquées par l'EP – dont les états financiers – d'obtenir des réponses aux questions soulevées lors de l'examen de ces documents. Elles permettent aussi aux équipes de suivi de mieux comprendre comment ces informations ont été établies et quelle est leur importance et leur signification ; par exemple, une meilleure compréhension de la nature et de l'étendue des diligences des CAC.

5. Interactions avec les administrateurs de l'EP désignés par le MdF, le Président du Conseil d'administration et le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration et ses membres (administrateurs) sont un maillon important de la gouvernance et du suivi d'une entreprise.

L'État actionnaire est représenté dans les Conseils des EP par des fonctionnaires désignés pour contribuer à la mission des Conseils qui vise à superviser la direction des EP. Ces administrateurs désignés jouent à la fois un rôle de transmission des desideratas de l'État à la direction générale de l'EP et de surveillance de cette dernière pour de s'assurer que sa gestion est conforme aux objectifs stratégiques définis par le Conseil et l'Etat actionnaire et au budget annuel (ou pluriannuel) agréé entre le Conseil et la direction de l'EP.

Le Conseil d'Administration s'assure que la Direction Générale administre l'EP conformément aux directions et aux délégations données par le Conseil. La Direction Générale est chargée de diriger les opérations de l'EP au jour le jour dans le cadre des directions stratégiques et les délégations que le Conseil accorde à la Direction Générale dans le cadre de la gestion de l'EP, par exemple les montants des contrats individuels que celle-ci peut contracter sans demander l'autorisation du Conseil. La Direction Générale est aussi responsable pour l'exécution des contrats de performance.

L'État actionnaire doit respecter l'indépendance des Conseils d'administration tout en ayant accès à l'information nécessaire pour exercer la surveillance des EP et vérifier la conformité de leur gestion au budget et à la délivrance des services publics dont elles ont la charge. Les administrateurs participants aux Conseils d'Administration des EP ont donc accès à des informations provenant directement de la direction de l'entreprise sur la gestion de l'EP, la réalisation des budgets et le suivi des orientations stratégiques, qu'ils doivent pouvoir communiquer aux opérateurs de suivi des EP. Ils doivent aussi par ailleurs accès à toute information quantitative et qualitative sur la fourniture des services publics rendus par les EP.

Pour exercer leurs mandats, les administrateurs désignés doivent pouvoir s'appuyer sur les informations préparées par les équipes de suivi du MdF. Ces administrateurs peuvent bénéficier des analyses

préparées par les personnes en charge du suivi des EP. En effet, la revue des états financiers et des rapports des CAC peut soulever des questions relatives à certaines opérations, liées à l'activité de l'EP ou au financement de ces activités ou encore plus spécifiquement à des contrats de prestations entre l'État et l'EP. Il est aussi important d'aider les administrateurs à préparer les séances du conseil et à communiquer avec les dirigeants. Ils peuvent également dans ce cadre poser des questions issues de la revue des états financiers et sur les informations communiquées par les CAC à la direction de l'EP.

L'équipe de suivi doit communiquer périodiquement avec le Conseil d'administration pour prendre connaissance des informations communiquées par la direction et comprendre la mise en œuvre des orientations de gestion par la Direction Générale et les décisions prises par le Conseil.

Dans le cadre de cette communication, il convient de rencontrer régulièrement soit le Président du Conseil d'administration soit l'administrateur désigné par le MdF, et si possible après chaque Conseil d'administration et assemblée afin d'être bien informé sur les sujets abordés pendant ces réunions. Une attention particulière devra être portée sur les sujets pouvant avoir un effet sur la valeur de la participation de l'État dans l'EP ou nécessiter son intervention financière, par exemple pour effectuer un paiement pour une EP à court de trésorerie. Les autres sujets à suivre sont : l'émergence de risques non encore identifiés ou un changement important dans l'estimation de ceux-ci les nouveaux contrats significatifs ; les nouveaux risques opérationnels, juridiques ou financiers ; les nouvelles garanties reçues ou données.

6. Interaction avec la Direction Financière de l'EP

La direction financière d'une EP est en principe un interlocuteur important pour l'unité de suivi des EP. Elle peut être aussi un interlocuteur privilégié pour programmer les remontées d'informations nécessaires au suivi des EP et à l'élaboration du rapport annuel. Enfin, elle a directement accès aux informations nécessaires pour commenter la valeur et l'évolution des principaux indicateurs et ratios dans le temps.

Les interactions avec la direction financière des EP peuvent être informelles ou plus officielles notamment lors de la communication

du processus de remontée des informations nécessaires à l'élaboration du rapport annuel sur la performance du portefeuille des EP. Lorsqu'il s'agit d'obtenir une simple confirmation ou une précision sur un élément communiqué, il faudra privilégier une communication directe entre la personne responsable du traitement de l'information au sein de l'unité en charge du suivi et celle responsable de la production de cette information au sein de l'EP. La communication du calendrier de remontée des informations financières sera plus formelle. Dans le cadre d'une communication directe et informelle avec la direction financière, il est possible que le PCA soit sollicité pour obtenir une telle autorisation.

7. Interaction avec les CAC

L'interaction avec les CAC permet d'avoir des informations de qualité fournies par des experts indépendants.¹⁸ Des interactions et un dialogue régulier entre les CAC et l'unité en charge du suivi des EP permettent à cette dernière de compléter sa compréhension des états financiers et des opérations de l'EP, ainsi que de leur contrôle interne, des conventions réglementées avec ses administrateurs et actionnaire – principalement l'Etat, et les zones de risques. En effet la compréhension de ces éléments est indispensable aux CAC pour effectuer leur mission. Les CAC pourront aussi exprimer leur avis sur la performance de l'EP, sur les risques opérationnels, juridiques ou financiers auxquels l'EP peut être exposée, et ainsi enrichir l'analyse effectuée par l'unité en charge du suivi. Dans le cadre des conventions réglementées les CAC doivent décrire les transactions entre l'EP, ses administrateurs ou actionnaires ainsi que la nature et les conditions de ces transactions. Le dialogue avec les CAC doit pouvoir être établi pour les EP dans lesquelles l'État détient une participation majoritaire, qui effectuent des prestations de services auprès du public pour le compte de l'État, et le cas échéant pour lesquelles l'Etat garantit les dettes financières des EP. Comme pour la communication avec la direction financière, il est possible que le PCA soit sollicité pour obtenir une

¹⁸ Les interactions directes avec les CAC et la direction interviennent principalement avec les EP dont l'Etat est seul actionnaire. Dans le cadre de l'existence d'actionnaire minoritaire, l'Etat devra faire en sorte de partager l'information avec les autres actionnaires minoritaires de façon à ne pas créer d'asymétrie dans l'information reçue par les actionnaires.

autorisation une communication directe avec les CAC. Pour les EP dans lesquelles il détient une participation minoritaire, il devra solliciter cette communication auprès de l'actionnaire de référence.

L'intensité du dialogue avec les CAC dépend des risques identifiés par les équipes de suivi des EP. En fonction des risques identifiés par l'unité de suivi de l'EP, ces échanges peuvent être plus ou moins approfondis et formels : il peut s'agir de réunions spécifiques, de discussions thématiques, ou de communication d'informations.

TABLEAU III.6 Principaux Risques Observés pour les EP

Typologie	Description
Risques liés aux déficiences de contrôle interne	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de recensement des contrôles ou contrôles inefficients • Absence de réponse aux constats des CACs sur le contrôle interne • Rapport des CAC avec des réserves répétées en l'absence de résolution des manquements sous-jacents sans actions correctives
Risques Financiers	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de prix lié à la fixation d'un prix différent du prix de marché ou du prix d'équilibre (générant des pertes opérationnelles) • Problèmes liés au recouvrement des créances clients et au provisionnement de celles-ci
Risques Opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> • Risques liés à des dysfonctionnements dans l'établissement des comptes • Autres risques opérationnels : Opérations significatives non-approuvées
Autres Risques	<ul style="list-style-type: none"> • Risques Réputationnels • Risques Juridiques : marchés publics, conformité ; litiges • Risques Environnementaux, Sociaux ou liés à la Gouvernance de l'EP • Cybersécurité

Les EP font face à des risques particuliers compte tenu de leur actionnariat, leur historique, et leurs missions spécifiques, et ce, en sus des risques couramment observés dans les entreprises du secteur privé. Ces problèmes peuvent être liés soit aux conditions d'établissement du prix fixé par le régulateur en deçà d'un prix de marché, ou du prix d'équilibre (prix à atteindre pour que les activités de l'EP soient rentables) ; ou encore à la création de l'EP ou à son organisation et à son environnement de contrôle interne. Par exemple les transactions passées lors de la constitution des EP, n'ont pas toujours fait l'objet du formalisme ou du suivi nécessaire pour identifier les actifs apportés par l'Etat. L'inventaire des risques doit inclure la nature du risque et une définition claire de celui-ci, sa probabilité de survenance, et son impact financier.

Le calendrier des rencontres avec les CAC et la préparation de celles-ci est important. Ces rencontres peuvent avoir lieu lors d'étapes critiques de la mission du commissaire aux comptes : la phase d'orientation de la mission, la revue des processus d'établissement des états financiers, les lettres à l'intention de la direction, la communication des points d'audits à la direction de l'EP, la préparation du rapport d'audit. Pour augmenter le bénéfice des communications entre l'unité de suivi des EP et les CAC, il conviendra d'organiser ces rencontres autour des moments clés de leur mission d'audit : en amont de la fin de l'exercice lors de la planification de l'audit externe ; après la mission préliminaire sur les risques et les contrôles, afin de comprendre les principales observations et recommandations des auditeurs à la direction de l'EP et les conséquences de ces observations sur les travaux d'audit après la clôture ; et au moment de la préparation des rapports d'audit pour avoir des explications sur leur contenu et les principaux points d'audit. Il est aussi essentiel de bien préparer les réunions avec les CAC par une prise de connaissance de la nature des missions dont ils ont la charge et des documents qu'ils ont émis, et de matérialiser cette préparation avec une liste de questions. Les questions posées peuvent porter aussi bien sur la mission d'audit que sur la performance de l'EP, sur des problématiques de rentabilité, d'exploitation ou de risques.

Les échanges avec l'entité en charge du suivi peuvent aussi être bénéfiques aux CAC. Certaines informations relatives aux relations entre l'EP et l'État peuvent être bien connues de l'unité en charge du suivi des EP et peuvent expliquer certaines opérations entre l'État actionnaire et l'EP. Les informations ainsi obtenues par les CAC leur permettront de mieux orienter leur mission de contrôle sur des risques spécifiques identifiés lors de ces discussions. Il peut aussi leur être demandé, souvent en contrepartie d'une rémunération complémentaire, d'effectuer des missions d'analyse complémentaires permettant à l'unité en charge du suivi de mieux comprendre certains dysfonctionnements.

F. Élaboration du rapport annuel sur le portefeuille public et autres extrants

1. Principaux concepts

L'État actionnaire, au travers du MdF ou de l'unité chargée d'exercer cette fonction, doit diffuser des informations régulières sur les EP et

publier un « rapport annuel sur le portefeuille public » (RAPP). Ce rapport présente le portefeuille des EP de l'État et les données-clefs qui s'y rapportent. Il est principalement axé sur les résultats financiers et la situation financière des entreprises constituant le portefeuille public. Il doit contenir des indicateurs financiers clés comme le chiffre d'affaires, le résultat d'exploitation, le résultat net, les flux de trésorerie générés par les activités opérationnelles, les investissements bruts, le rendement des capitaux propres, l'endettement et les dividendes. Il comporte en outre des informations sur la performance des EP au regard des indicateurs non-financiers.

Le contenu du RAPP et son utilité sont étroitement liés à la nature et à l'efficacité des travaux de suivi. Le Tableau III.7 ci-dessous présente le lien entre les travaux réalisés pour les besoins du suivi et ceux nécessaires à l'élaboration du RAPP.

TABLEAU III.7 Lien entre les travaux de suivi et préparation du RAPP

Type d'information	Sources	Travaux de suivi	Éléments du RAPP ou d'autres extraits
Juridique	Statuts et actes constitutifs des EP et informations relatives aux mandats des administrateurs du PCA et des CAC	Constitution d'une base de données des EP Analyse de la gouvernance des EP	<ul style="list-style-type: none"> Fiche d'identification des EP Description de la gouvernance des EP, y compris caractéristiques des conseils d'administration
	Procès-verbaux de Conseil d'administration	Suivi juridique et revue des opérations de l'exercice	<ul style="list-style-type: none"> Mise à jour des fiches d'identification des EP. Nom des dirigeants, opérations sur le capital
Economique et financière	Budgets des EP approuvés Etats financiers audités	Analyse financière et opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> Tableaux présentant les données par EP, secteur, et pour l'ensemble du portefeuille
Générale	Rencontres avec le PCA, l'administrateur nommé par le MdF et les CAC	Identification et suivi des risques	<ul style="list-style-type: none"> Note d'analyse d'une EP spécifique

2. Contenu et structure du rapport

En termes de contenu technique, le RAPP inclut un panorama général, une revue des secteurs dans lesquels l'Etat est investi ainsi que des annexes.¹⁹ Le panorama général inclut une description des missions des EP ainsi qu'une justification de la fonction actionnariale de l'État, et les événements marquants du portefeuille. Ce panorama est généralement complété par une revue sectorielle. Enfin le rapport contient une description des EP faisant partie du portefeuille, comprenant les événements marquants pour chaque entreprise ainsi que les principaux agrégats comptables et indicateurs sectoriels y afférents. Certains rapports comme ceux du Maroc et de la Côte d'Ivoire décrivent aussi en détails les activités de l'unité de suivi des EP. Le tableau III.8 regroupe les éléments présentés par un certain nombre de pays dans leur rapport annuel. L'encadré III.3 présente la structure du RAPP en République Centrafricaine telle que fixée par un arrêté du Premier Ministre.

TABLEAU III.8 Contenu et périmètre du RAPP – Exemples internationaux

Pays	Principaux éléments présentés						
	Objectifs de détention	Valorisation du portefeuille	Info. financière agrégée sur les EP	Principaux agrégats et ratios financier	Principaux Indicateurs non financiers	Transferts de/vers l'État	Publication
Angola		✓	✓	✓			✓
Cameroun				✓		✓	✓
Cap Vert		✓	✓	✓			✓
Côte d'Ivoire	✓	✓			✓		✓
France		✓	✓	✓	✓		✓
Maroc		✓		✓	✓	✓	✓
Mozambique	✓						

¹⁹ Le RAPP contient aussi souvent en introduction un message du Ministre responsable du suivi des EP ainsi que du responsable de l'entité chargée de la fonction actionnariale de l'Etat.

ENCADRÉ III.3

Structure du RAPP en République Centrafricaine

Un arrêté du Premier Ministre de novembre 2021 définit les modalités de préparation du rapport annuel et son contenu. Le rapport est préparé par la Direction responsable du suivi des EP et revu par un comité de validation qui s'assure de la véracité et de la sincérité des informations publiées. Les informations nécessaires à l'élaboration du rapport annuel doivent être fournies au plus tard au 31 Mai de l'année suivant l'exercice clos. Le rapport annuel devra avoir la structure suivante :

1. **Présentation du portefeuille public** – cadre juridique et institutionnel, secteur d'activité et personnel ; part de l'État dans l'EP ministère de tutelle
2. **Situation financière et la performance du portefeuille d'EP** à la clôture des trois derniers exercices ainsi que la variation du résultat net d'un exercice à un autre
3. **Points juridiques** : conformité des statuts des EP à la loi, respect des délais de tenir des Assemblées et Conseils, lettre de mission du Directeur Général et conditions de recrutement de celui-ci ; obligations liées à la reddition des comptes annuels et opinion des commissaires aux comptes et information sur les différentes tutelles.
4. **Fiches synoptiques par EP** fournissant les informations générales sur les EP de taille significative ; comprenant les noms des dirigeants, les activités du dernier exercice, les faits marquants, les progrès accomplis et les difficultés rencontrées, ainsi que les détails relatifs à la répartition du capital par actionnaire et un tableau comportant les principaux agrégats comptables sur les trois derniers exercices selon le cas.
5. **Analyse du risque budgétaire** lié au portefeuille des EP : risque que l'EP fait peser sur les comptes publics, lié à son endettement, ainsi que les formes possibles d'intervention de L'État, à savoir, les subventions d'équilibre, apport en capital ; effacement de dette, appel en garantie.

Le RAPP détaille la structure et la stratégie de détention du portefeuille d'EP et peut aussi donner une valorisation de celui-ci. En général les EP recouvrent les activités suivantes : (1) la fourniture de biens ou de services publics lorsque l'actionnariat public est censé offrir une meilleure efficacité une plus grande fiabilité que le recours à des intervenants privés ; (2) l'exploitation des monopoles naturels lorsque la réglementation des marchés est jugée irréaliste ou inefficace ; et (3) le soutien à des objectifs économiques et stratégiques de plus large portée poursuivis dans l'intérêt général, comme le maintien de certains secteurs dans le giron de la puissance publique ou le renflouement des sociétés d'importance systémique en difficulté.

Le RAPP annuel contient une vue d'ensemble du portefeuille ainsi que les faits marquants affectant celui-ci. Cette vue d'ensemble est généralement décomposée par secteur d'activité permettant une meilleure compréhension de l'ensemble. Les faits marquants comprennent les principaux mouvements dans le portefeuille et ceux qui impactent la valorisation ou qui ont modifié de façon temporaire ou permanente les relations entre l'EP et l'État – par exemple les subventions accordées par l'État pour la COVID-19, ou les subventions relatives aux coûts énergétiques. Ils comprennent des événements qui ont eu un effet global, sectoriel (prix du pétrole pour le secteur de l'énergie) ou sur une EP particulièrement (cession de titres, immobilisation de l'appareil de production, etc.) et affectent la performance d'une ou plusieurs EP.

Pour la préparation du RAPP, les entités actionnariales de l'Etat peuvent en outre utilement s'inspirer de certains éléments du rapport annuel de la Société Financière Internationale (IFC, Groupe de la Banque mondiale).²⁰ Institution financière internationale d'appui au développement dédiée au secteur privé, l'IFC investit directement dans des entreprises et des institutions financières, notamment par le biais de fonds de capital-investissement. La valeur totale de ses participations s'élevait à 11,1 milliards USD au 30 juin 2024.

²⁰ Cf. <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2023/ifc-annual-report-2023-building-a-better-future-fr.pdf> et <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2024/ifc-annual-report-2024-financials.pdf>.

Les informations financières fournies par les EP doivent suivre des normes comptables homogènes. Afin de pouvoir communiquer une information financière de qualité, il est impératif que les EP utilisent des normes comptables homogènes et de qualité pour préparer leurs comptes annuels ainsi que les informations financières servant aux comptes agrégés. Les normes comptables utilisées seront de préférence, soit les Normes Internationales d'Information Financières (*International Financial Reporting Standards* ou IFRS), soit des normes régionales ou nationales qui respectent des principes similaires. Dans les environnements où de nombreuses EP sont cotées, les IFRS sont privilégiées.

Les données financières combinées contenues dans le RAPP doivent permettre d'apprécier la performance d'ensemble du portefeuille public. Ces données doivent ainsi inclure (i) le chiffre d'affaires, l'excédent brut d'exploitation, le résultat d'exploitation et le résultat net pour la performance économique ; (ii) les subventions, les prêts et les garanties de l'État, et les dividendes versés par les pour les relations économiques et financières entre l'État et les EP et (iii) l'actif immobilisé, le total de l'actif, l'endettement global, les dettes fiscales et sociales et les capitaux propres pour la situation financière. Ces données, pour lesquelles des explications et commentaires appropriés doivent être fournis, peuvent en outre être complétées par données comptables agrégées par secteur et par des données individuelles pour les EP ayant un poids significatif.

En complément de la performance financière du portefeuille de l'État et des EP, le RAPP peut indiquer les éléments non financiers qui permettent de mener à bien la politique actionnariale de l'État. Ces éléments comprennent le rôle de l'État en tant qu'actionnaire, l'activité et la performance de l'unité en charge de la fonction actionnariale (ou au moins responsable du suivi des EP), les informations relatives à la gouvernance d'entreprise des et inclut aussi les éléments suivants :

- **Les mandats et rémunérations des administrateurs.** Le rapport annuel doit intégrer des informations sur la nomination des administrateurs des EP, leurs différents mandats, leurs diplômes et leurs expériences, ainsi que leurs rémunérations. De plus des informations sur la diversité des administrateurs par exemple le taux de féminisation des conseils d'administration est souvent communiqué.

- **Des éléments sur la responsabilité sociale, sociétale et environnementale.** Dans le rapport annuel sur l'activité des EP, l'État doit notamment indiquer pour chaque entreprise publique, l'étendue des activités économiques exercées ou des politiques publiques poursuivies. Les activités de politique publique doivent être clairement prescrites par les autorités compétentes et communiquées au public. Les informations à publier peuvent être regroupées selon les catégories suivantes : environnement, personnel et social, respect des droits de l'homme, lutte contre la corruption, diversité au sein de la direction et des Conseils. L'information de la féminisation des Conseils est très souvent considérée. La responsabilité sociale, sociétale, et environnementale des entreprises est inscrite dans le Droit des entreprises OHADA et de fait s'impose aussi aux EP de la CEMAC.

La production de ces informations est requise par les normes comptables SYSCOHADA pour toute entreprise du secteur marchand, y compris les EP. Ces normes précisent notamment que les entités exerçant une activité économique ayant un impact sur l'environnement (secteur de l'industrie et des mines par exemple) doivent fournir des informations environnementales et sociales.

En outre, afin d'améliorer la transparence, il est souhaitable de préparer des états financiers combinés pour le portefeuille d'EP selon les normes applicables (SYSCOHADA, voire IFRS). Ces comptes peuvent être revus par un CAC, la Cour des Comptes, ou encore un panel de personnalités expertes (cf. Encadré III.4 ci-dessous). L'Agence des Participations de l'État (APE) en France publie, outre son rapport annuel, un rapport financier présentant des comptes combinés, auquel est jointe une attestation de conformité. L'élaboration de comptes combinées est un exercice relativement complexe qui demande une organisation efficace afin de « combiner » et de contrôler les informations comptables fournies par les EP. Une des difficultés majeures qu'il présente est la nécessité de recenser toutes les opérations et comptes réciproques entre EP et de s'assurer que toute opération réciproque a fait l'objet d'une comptabilisation symétrique dans les deux EP concernées.

ENCADRÉ III.4

Attestation de conformité sur le rapport financier établi par l’APE (France)

Le rapport financier sur les participations de l’État contient une attestation de conformité au référentiel comptable utilisé et inclut des comptes combinés.

Les comptes sont présentés en utilisant les normes IFRS. Compte tenu du poids significatif des entités présentant des comptes en référence à IFRS, celui-ci a été retenu et les comptes des sociétés utilisant le référentiel français ont été retraités.

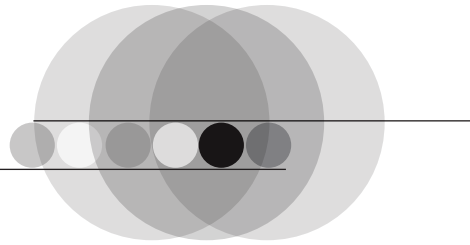
Les comptes combinés incluent : un compte de résultat, un état de la situation financière, la variation des capitaux propres, un tableau de flux de trésorerie, ainsi que les faits significatifs de la période des principes comptables suivis et des notes annexes. Les principales différences entre les comptes combinés présentés et les comptes consolidés sont les suivants : les fonds propres combinés représentent le cumul des capitaux propres des entités et de leurs filiales consolidées ; il n’est pas constaté d’intérêts minoritaires autres que ceux existants dans les sociétés combinées ; certaines sociétés sont mises en équivalence.

L’attestation de conformité des principes comptables utilisée pour l’élaboration des comptes combinés avec ceux retenus en France pour les sociétés cotées sur un marché organisé est signée par un groupe de personnalités indépendantes nommé par le Ministre des finances ; ce groupe est composé de personnalités expertes de la sphère financière et comptable et inclut notamment un professeur de finance, un expert-comptable et CAC, une vice-présidente finance d’une société cotée, et une inspectrice générale des finances.

3. Publication

La publication du rapport annuel est essentielle du point de vue de l’objectif fondamental de redevabilité et de transparence. En effet, les EP sont soumises à des normes de transparence et d’information exigeantes et sont donc censées publier des informations financières et non financières à un rythme annuel (voire semestriel) et en respectant les délais impartis. L’entité actionnaire doit aussi rendre compte aux instances représentatives compétentes (souvent le parlement) et communiquer dans le cadre de relations clairement définies avec les autres organes publics concernés, notamment les institutions supérieures de contrôle des finances publiques.

La date de publication du rapport annuel agrégé dépend donc de celle à laquelle les différentes EP publient leurs données financières et non financières de l'exercice écoulé. Selon la complexité du portefeuille et la ponctualité avec laquelle les EP fournissent les informations, l'entité actionnaire passe plus ou moins de temps à rassembler tous les éléments nécessaires à l'élaboration du rapport. Une fois les informations rassemblées, il faut les passer au crible d'un examen rigoureux et faire en sorte qu'elles soient comparables. Pour pouvoir publier le rapport annuel à des dates prédéfinies, il conviendra de mettre en place un calendrier de remontées des informations compatible avec la production des informations par les EP et les audits externes des CAC.



Annexes

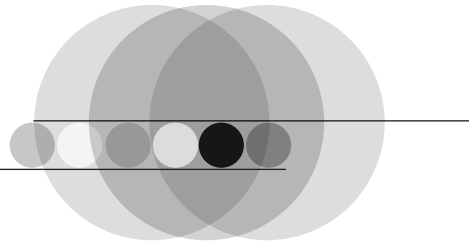
Annexe 1 - Références bibliographiques

Annexe 2 - Lignes Directrices de la Gouvernance d'Entreprise des EP de l'OCDE

Annexe 3 - Exemple de fiche de suivi des EP

Annexe 4 - Indicateur et ratios utilisés dans l'outil de suivi du Cameroun

Annexe 5 - Structure-type du rapport annuel sur les EP



Annexe 1

Références bibliographiques

Boîte à Outils (*Toolkit*) sur le Gouvernement des Entreprises Publiques
-- Banque mondiale, 2014

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/228331468169750340/pdf/Corporate-governance-of-state-owned-enterprises-a-toolkit.pdf>

Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises
publiques – OCDE, 2024

https://www.oecd.org/fr/publications/lignes-directrices-de-l-ocde-sur-la-gouvernance-des-entreprises-publiques-2024_bf2b9e01-fr.html

Suivi des performances des entreprises publiques : Guide des bonnes
pratiques concernant l'établissement de rapports annuels agrégés – OCDE,
2022

www.oecd.org/fr/gouvernementdentreprise/suivi-performances-des-entreprises-publiques.htm ;

Rapport Annuel de la DGPE 2023-2024, Côte d'Ivoire

https://dgpe.gouv.ci/index.php?p=rapport_sef

Rapport sur les établissements publics 2020, Maroc
https://www.finances.gov.ma/Publication/db/2022/04-%20Rapport%20%C3%A9tablissements%20et%20entreprises%20publics_Fr.pdf

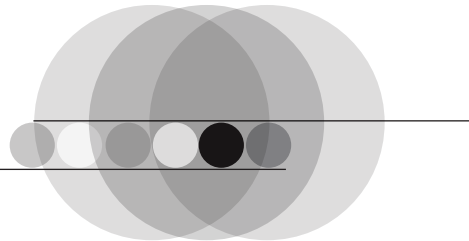
Renforcer la Gouvernance des Entreprises Publiques dans les Pays de la CEMAC, Banque mondiale, 2022

Cameroun -- Dispositif de suivi de la performance financière des entreprises et établissements publics, Banque mondiale, 2021

République Centrafricaine (RCA) – Cadre intégré sur les entreprises publiques (iSOEF), Gouvernance des Entreprises Publiques et Risques Budgétaires, Banque mondiale, décembre 2021
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099115011182222395/pdf/P1746931be79b8ef10140143cf194ba1262cff47ce76.pdf>

Rapports Publics sur les Entreprises Publiques : Gérer l'interaction entre les rapports annuels sur les entreprises publiques et les états financiers consolidés du secteur public – Banque mondiale, 2022
<https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/887d6d5a-78f5-5d09-8774-f39b80d03972> (en langue anglaise)

Agence des Participations de l'Etat – Rapport d'activité 2023-2024
https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/agence-participations-etat/Documents/Rapports-de-l-Etat-actionnaire/2024/ra-ape-2024.pdf?v=1743788656



Annexe 2

Lignes Directrices de la Gouvernance d'Entreprise des EP de l'OCDE²¹

L'OCDE énonce sept principes pour la gouvernance des EP comme suit :

1. **Motifs justifiant l'actionnariat public** : l'État exerce ses droits d'actionnaire d'entreprises publiques au service de l'intérêt général. Il lui appartient d'évaluer soigneusement et de rendre public les objectifs de politique publique motivant sa participation, et de soumettre ceux-ci à des réexamens périodiques.
2. **L'état dans son rôle d'actionnaire** : l'État doit se comporter en actionnaire éclairé et actif de manière à garantir que la gouvernance des entreprises publiques et exercée de façon transparente et responsable, avec un haut degré de professionnalisme et d'efficacité.
3. **Les entreprises publiques sur le marché** : conformément aux motifs justifiant l'actionnariat public, le cadre juridique et réglementaire régissant les entreprises publiques doit garantir l'équité des règles du jeu lorsque celles-ci exercent des activités économiques.

²¹ https://www.oecd.org/fr/publications/lignes-directrices-de-l-ocde-sur-la-gouvernance-des-entreprises-publiques-2024_bf2b9e01-fr.html.

4. **Égalité du traitement des actionnaires et des investisseurs extérieurs** : lorsque les entreprises publiques sont cotées ou comptent parmi leurs actionnaires des investisseurs autres que l'État, l'État et les entreprises publiques doivent reconnaître les droits de tous les actionnaires et veiller à ce qu'ils bénéficient d'un traitement équitable et d'un accès équivalent aux informations sur l'entreprise.
5. **Diffusion de l'information transparence et redevabilité** : Les entreprises publiques devraient observer des normes rigoureuses en matière de transparence, de redevabilité et d'intégrité et être soumises aux mêmes normes exigeantes de comptabilité, d'information, de conformité et de vérification des comptes que les sociétés cotées.
6. **Composition et responsabilités des conseils d'administration des entreprises** : L'État devrait veiller à ce que le conseil d'administration d'une entreprise publique soit doté des pouvoirs, des compétences et de l'objectivité nécessaires pour assurer sa fonction de pilotage stratégique et de surveillance de la gestion des risques, d'une part, et de la direction, d'autre part. Le conseil d'administration devrait agir en toute intégrité, promouvoir ce principe, et être tenu responsable des décisions qu'il prend.
7. **Entreprises publiques et durabilité** : Le cadre de gouvernance d'entreprise devrait inciter les entités actionnaires et les entreprises publiques à prendre des décisions et à gérer leurs risques d'une façon qui contribue à la durabilité et à la résilience des entreprises publiques et qui garantisse la création de valeur à long terme. Lorsque l'État poursuit des objectifs de durabilité, il devrait, en tant qu'actionnaire, définir des attentes concrètes et ambitieuses en matière de durabilité à l'égard des entreprises publiques, notamment concernant le rôle du conseil d'administration, la diffusion de l'information et la transparence, ainsi que la conduite responsable des entreprises. La politique actionnariale devrait reconnaître pleinement les responsabilités des entreprises publiques à l'égard des parties prenantes.



Annexe 3

Exemple de fiche de suivi des EP



Données Générales (montants en milliards de FCFA)

Date de création	25 octobre 1967	Chiffre d'affaires	7,9	+ 11 %
Part de l'État	100%	Résultat net	0,8	+ 3%
Effectif total	748	Subventions	1,4	+ 29%
Capital social	4,8	Total de l'actif	69,2	+ 18%
Nb. d' administrateurs	5	Capitaux propres	4,6	+ 22 %
Comptes 2020 certifiés	Non	Dettes financières	27,4	-4%

Notes : Montants pour l'exercice 2020 ; (%) = variation entre 2019 et 2020

L'ENERCA est une entreprise publique (EP) d'électricité entièrement intégrée et qui détient un monopole de fait sur la production, la transmission et la distribution en RCA. Elle exploite deux centrales hydroélectriques sur la rivière Mbali (Boali 1 et 2), à environ 80 km à l'ouest de Bangui. Ces deux installations ont été créées respectivement en 1955 et 1976 avec une capacité totale de 18,7 MW. Les tarifs sont fixés par l'État ; les prix actuels ont été fixés en 2006.

Bien que ses recettes commerciales soient en régulière augmentation depuis 2014, les coûts d'ENERCA ont augmenté un peu plus vite sur cette période, ce qui a conduit à une perte nette avant subvention. En effet, à l'opposé des tarifs qui restent stables, les coûts de production notamment les coûts des matières premières ont augmenté avec l'inflation. Pour compenser ces effets négatifs et permettre à l'entreprise d'équilibrer ses comptes, l'État a accordé d'importantes subventions d'exploitation. Ces subventions ont augmenté de 25 % en moyenne depuis 2014, pour atteindre 1,4 milliard de FCFA en 2020.

Des problèmes graves et persistants de recouvrement ont conduit l'entreprise à accumuler 39,1 milliards de francs FCFA de créances commerciales à la fin de 2020. Ce montant a augmenté en moyenne de 10 % depuis 2014 avec un taux de recouvrement étant à la baisse. Sur le montant total des créances déclarées, la répartition entre les secteurs public et privé est presque équilibrée (18,8 milliards de FCFA contre 19,1 milliards). Les créances sur les autres EP s'élèvent à 8,2 milliards de FCFA, la plus importante de loin étant la SODECA. Un plan est cours de discussion avec l'État pour évaluer et apurer les arriérés croisés avec les administrations publiques et les autres EP.

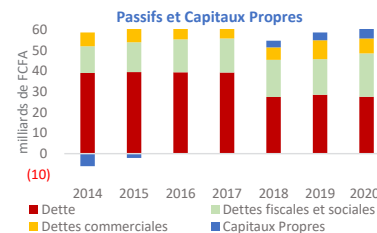
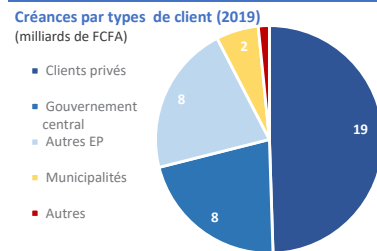
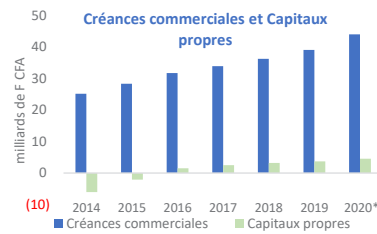
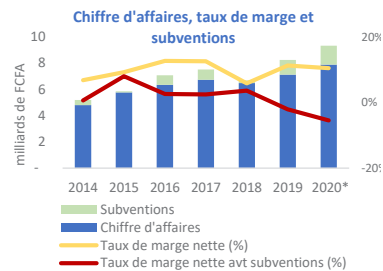
En parallèle, l'ENERCA a accumulé un passif de plus de 40 milliards de francs CFA, sous forme de dette financière, d'arriérés d'impôts et de cotisations sociales. La société a un ratio d'endettement de 10. Un effet de levier aussi élevé, qui n'est pas viable, est la conséquence de problèmes récurrents et croissants de recouvrement des recettes de l'entreprise. Par ailleurs, du fait du manque aigu de liquidités auquel elle est confrontée, ENERCA a accumulé d'importants arriérés d'impôts et de cotisations sociales, pour un montant total de 21 milliards de CFA à la fin de 2020.

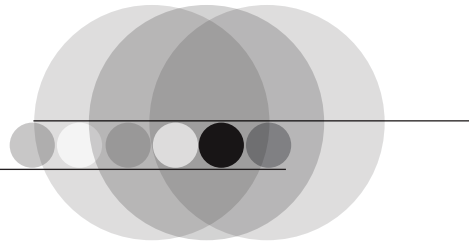
Faits Marquants

Un projet de contrat de performance entre l'ENERCA et le gouvernement centrafricain, daté d'août 2019, qui devait couvrir la période 2019-2023, prévoyait un certain nombre d'actions visant à rétablir la viabilité financière de la compagnie d'électricité. En mai 2021, une nouvelle stratégie pour 2022-2026 était en cours d'élaboration.

Répartition du Capital

Actionnaires	(%)
État Centrafricain	100
Autres Actionnaires	-





Annexe 4

Indicateur et ratios utilisés dans l'outil de suivi du Cameroun

Il est important de concevoir les ratios financiers en termes de dimension de la performance que ces ratios sont censés évaluer.

Dans cet outil, la performance financière est analysée sur la base de différentes catégories de ratios et indicateurs financiers, comme suit :

- (i) **Ratios d'activité**
- (ii) **Ratio de profitabilité (avec/sans subventions)**
- (iii) **Ratios de rentabilité des actifs et des capitaux propres**
- (iv) **Ratios d'endettement**
- (v) **Ratios de liquidité**

I. Ratios d'activité

Les ratios d'activités ou encore ratio d'efficience opérationnelle est une catégorie de ratios qui mesure comment l'entreprise gère les actifs. Ce sont des indicateurs de la performance opérationnelle de l'entreprise.

RATIO	DESCRIPTION / INTERPRETATION	FORMULE DE CALCUL (dans l'outil)	
		Numérateur	Dénominateur
Rotation des Stocks	Le ratio de rotation des stocks est un ratio d'activité qui indique rythme avec lequel une entreprise vend et renouvelle ses stocks/ Un ratio faible implique des ventes faibles et éventuellement un excédent de stock, tandis qu'un ratio élevé implique soit des ventes fortes soit un niveau insuffisant de stock.	Total achat marchandise (IR) + Total Achat matières (IU)	Stock en cours (EV)
Rotation d'actif	Le ratio de rotation des actifs mesure la valeur des ventes ou des revenus de l'entreprise par rapport à la valeur de ses actifs nets. / Le ratio de rotation des actifs peut être utilisé comme indicateur de l'efficacité avec laquelle une entreprise utilise ses actifs pour générer des revenus.	Chiffres d'affaires (HT)	Total actif net (FM)

II. Ratios de Profitabilité (Avec /Sans Subventions)

La capacité pour une entreprise de générer des profits à partir du capital investi est importante pour les investisseurs (actionnaires) et même pour les prêteurs. Ces ratios reflètent également la compétitivité de l'entreprise dans le secteur, et par extension, la qualité du management.

RATIO	DESCRIPTION / INTERPRETATION	FORMULE DE CALCUL (dans l'outil)	
		Numérateur	Dénominateur
Marge brute	La Marge Brute est le revenu qu'une entreprise réalise après déduction des coûts associés à la fabrication ou des coûts associés à la fourniture de ses services. / Plus ce revenu est important plus l'entreprise réalise des marges sur les biens & services vendus, qui peuvent ensuite être affectés à d'autres charges (Ex : le remboursement de la dette)	Excédent brut d'exploitation (JX)	Excédent Brut d'exploitation (JX) + Charges d'exploitation avant amortissement et aux provisions (JE)
Marge bénéficiaire nette	La marge bénéficiaire nette exprime le bénéfice net exprimé en pourcentage du revenu généré.	Bénéfice ou Perte (KB)	Excédent Brut d'exploitation (JX) + Charges d'Exploitation avant Amortissement et aux Provisions (JE)
Rendement opérationnel des actifs	Le rendement opérationnel des actifs indique la proportion de marge d'exploitation par Unité d'actifs nets.	EBIT (KC)	Total Actif Net (FM)
*Charges de personnel/ charges totales	Ce ratio permet d'évaluer le poids des charges du personnel sur l'ensemble des charges d'exploitation de l'entreprise.	Charges de Personnels (JB)	Charges d'Exploitation avant dotation aux amortissements et aux provisions (JE)
Résultat d'Exploitation ("Earnings Before Interest and Tax" ou EBIT)	Le résultat d'exploitation est le bénéfice réalisé avant déduction des charges d'impôts et intérêts. / C'est un solde intermédiaire de gestion qui traduit le niveau de ressources qu'une entreprise est capable de produire à partir de son activité principale (avant paiement des impôts, intérêts et autres charges financières).	Résultat d'exploitation	NB : Ces ratios sont également connus sous le terme de : solde intermédiaire de gestion.

RATIO	DESCRIPTION / INTERPRETATION	FORMULE DE CALCUL (dans l'outil)	
		Numérateur	Dénominateur
Marge brute	La Marge Brute est le revenu qu'une entreprise réalise après déduction des coûts associés à la fabrication ou des coûts associés à la fourniture de ses services. / Plus ce revenu est important plus l'entreprise réalise des marges sur les biens & services vendus, qui peuvent ensuite être affectés à d'autres charges (Ex : le remboursement de la dette)	Excédent brut d'exploitation (JX)	Excédent Brut d'exploitation (JX) + Charges d'exploitation avant amortissement et aux provisions (JE)

RATIO	DESCRIPTION / INTERPRETATION	FORMULE DE CALCUL (dans l'outil)	
Excédent Brut d'Exploitation	Excédent Brut d'Exploitation (EBE) / Il permet de déterminer le profit généré par l'activité de l'entreprise, indépendamment des conditions liées au financement (les charges financières), à la charge fiscale (impôts et taxes), et au renouvellement de l'outil d'exploitation (amortissements). Similaire à l'EBITDA <i>Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization</i>)	EBITDA = EBIT (KC) + Dotation aux Amortissement et aux Provisions (JF)	

(*) ce ratio est affiché dans la catégorie de ratio de profitabilité, mais n'en est pas un. Il permet d'apprécier le poids de la masse salariale sur les charges totales.

III. Ratios de rentabilité des actifs et des capitaux propres

RATIO	DESCRIPTION / INTERPRETATION	FORMULE DE CALCUL (dans l'outil)	
		Numérateur	Dénominateur
Rentabilité des actifs	Ce ratio exprime la capacité d'une entreprise à générer un revenu à partir de ses capitaux. / Il est mesuré par le rapport du résultat net par le total des actifs.	Bénéfice ou Perte (KB)	Total Actif Net (FM)
Rentabilité des capitaux propres	La rentabilité des capitaux propres mesure le gain d'une entreprise par rapport aux capitaux propres (investis par les actionnaires).	Résultat net	Capitaux Propres

IV. Ratios d'endettement et effet de levier

L'effet de levier exprime le fait pour une entreprise de recourir à l'endettement afin d'améliorer la rentabilité des capitaux propres. Il mesure l'intérêt de cette entreprise de solliciter des financements de tiers, principalement sous la forme de crédit bancaire. L'effet de levier est une stratégie d'investissement consistant principalement à utiliser les capitaux empruntés pour accroître le rendement potentiel d'un investissement.

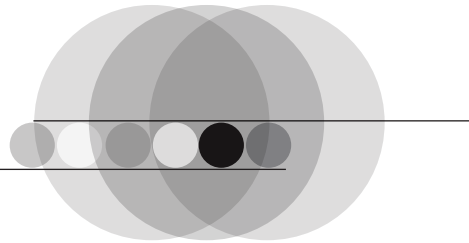
RATIO	DESCRIPTION / INTERPRETATION	FORMULE DE CALCUL (dans l'outil)	
		Numérateur	Dénominateur
Dettes financières / Capitaux Propres	Un endettement trop important représente un risque pour une entreprise et ses investisseurs. Si les opérations d'une entreprise peuvent générer un taux de rendement plus élevé que le taux d'intérêt de sa dette alors la dette contribue à alimenter la croissance des bénéficiaires. Aussi, un niveau d'endettement incontrôlé peut augmenter le risque de crédit de l'entreprise alors qu'un faible niveau de dette peut questionner la capacité d'emprunter ou être un signe des marges d'exploitation trop faibles.	Dettes financières et ressources assimilés (FY)	Total Capitaux Propres (HI)
Couverture des Intérêts	Ce ratio exprime la capacité de l'entreprise à générer des marges suffisantes pour faire face aux charges d'intérêts liées à la dette. Plus ce ratio est strictement supérieur à un, plus l'entreprise est à même de faire face aux charges d'intérêt sur la dette.	Résultat d'exploitation (KC)	Charges d'Intérêt (JI)
Dettes Financières / Capitaux propres	Ce ratio exprime la capacité des capitaux propres à faire face aux dettes financières de l'entreprise.	Dettes Financières (FY)	Total Capitaux propres (HI)
Passif circulant / Capitaux propres	Ce ratio exprime la capacité des capitaux propres (<i>equity</i>) à faire face à l'ensemble de ses engagements immédiats (Passif circulants)	Total Passif Circulant (GH)	Total Capitaux Propres (HI)

RATIO	DESCRIPTION / INTERPRETATION	FORMULE DE CALCUL (dans l'outil)	
		Numérateur	Dénominateur
Créances clients / Dettes fournisseurs	Ce ratio exprime la proportion des créances clients aux dettes dues aux fournisseurs. Ce ratio traduit la solvabilité de l'entreprise à l'égard de ses fournisseurs.	Créances clients (En cours de production ES)	Dettes fournisseurs (Dettes fournisseurs et comptes rattachés GC)

V. Ratios de liquidité

Cette catégorie de ratio mesure la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements de court terme. Ils mesurent la capacité de transformer rapidement des actifs en liquidités. Deux ratios de liquidité sont implémentés :

RATIO	DESCRIPTION / INTERPRETATION	FORMULE DE CALCUL (dans l'outil)	
		Numérateur	Dénominateur
Ratio actuel ou de "liquidité générale"	Ce ratio de liquidité mesure la capacité d'une entreprise à faire face à ses obligations sur la base de ses actifs. / Une entreprise dont le ratio est inférieur à 1 n'aura pas les fonds disponibles pour faire face à ses obligations de court terme, si elles étaient immédiatement exigibles. Un ratio supérieur à 1 indique que l'entreprise a les ressources financières pour rester solvable à court terme.	Total actif circulant net (FD) + Total activité de Trésorerie (FK)	[Total Passif Circulant (GH) + Total Instrument de Trésorerie (GL)
Ratio rapide ou ratio de test acide	Ce ratio indique la capacité de l'entreprise à honorer ses obligations de court terme avec ses actifs les plus liquides. / Plus le ratio rapide est élevé, plus l'entreprise est capable de répondre à ses obligations de court terme. (La liquidité de l'entreprise est solide).	Total actif circulant net (FD) + Total activité de Trésorerie (FD) – Stock en cours (EV)	Total Passif Circulant (GH) + Total Instrument de Trésorerie (GL)



Annexe 5

Structure-type du rapport annuel sur les EP

Avant-Propos et Résumé

PARTIE I

- Faits marquants de l'année
- Objectifs de l'Etat au travers de la détention de participations publiques
- Aperçu du portefeuille des entreprises et participations publiques
- Le portefeuille des entreprises et participations publiques
- Indicateurs de performance du portefeuille
- Résultats des politiques publiques mises en œuvre au travers des EP
- Dettes des EP et contrats publics obtenus par celles-ci
- Principales conclusions liées au suivi des entreprises publiques
- Appuis budgétaires nationaux et transferts vers/depuis l'État
- Transferts budgétaires aux entreprises publiques
- Transferts des entreprises publiques au budget national

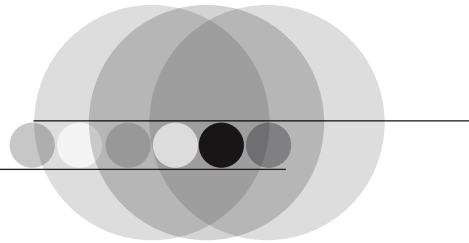
- Membres du conseil d'administration et équipes de direction
- Actions de réforme et de restructuration des entreprises publiques

PARTIE II

Fiches EP – pour chaque EP

- EP1 : Nom
- Événements importants
- Indicateurs de performance des EP
- Certification des comptes (sans réserve, avec réserves, non certifiés)
- Liste des membres du conseil d'administration
- Liste des comités spécialisés
- Fréquence des réunions du conseil d'administration et de ses comités spécialisés
- Commentaires pertinents sur les rémunérations des administrateurs et de la direction
- Ressources humaines

Source : Banque mondiale



Annexe 6

Liste des Participants à l'Atelier de Douala

Pays	Noms	Titre/Institutions
Commission de la CEMAC	Nicolas Beyeme Nguema	Commissaire en charge des Politiques Economiques, Monétaires et Financières de la CEMAC
Commission de la CEMAC	Mamadou Issa Baba	Directeur des Finances Publiques
Commission de la CEMAC	Vivien Yotoloum	Chef de Service de Gestion des Finances Publiques
PREF-CEMAC	Maria Rébecca Ngo Babe Ba Babe	Chargée de l'Administration et des Finances
Banque mondiale	Cheick Fantamady Kanté	Directeur de Division
Banque mondiale	Henri Fortin	Spécialiste en Chef du Secteur Public
Banque mondiale	Pascal Frèrejacque	Consultant
Banque mondiale	Fabienne Mrozcka	Spécialiste Principal du Secteur Public
Banque mondiale	Ousmane Deme	Spécialiste Principal de la Gouvernance
Banque mondiale	Immanuel Steinhilper	Spécialiste Principal de la Gouvernance

Pays	Noms	Titre/Institutions
Banque Mondiale	Nisma Kadiri	Consultante
Banque Mondiale	Hilary Fuh Cham	Team Assistant
IFC	Charlotte Ndaw Sako	Représentante-Résidente
IFC	Oliver James Orton	Spécialiste de Gouvernance Principal
Côte d'Ivoire	Bamba Mory Junior	Sous-directeur au Ministère du Budget et du Portefeuille de l'Etat
Côte d'Ivoire	Cisse Makhete Saley	Directeur des Ressources Humaines et de la Communication
Côte d'Ivoire	Seydou Bamba	Directeur Général du Portefeuille de l'État
BMAC	Louis BANGA NTOLO	Directeur Général, BVMAC
Maroc	Abdellatif Zagnoun	Directeur Général de l'ANGSPE
Maroc	Khalil Lakbabi	Directeur du Pôle Support
Maroc	Ahmed Belfahmi	Directeur Juridique
FMI	Clement Ncuti	Economiste
FMI	Guy Daby	Conseiller Résident Macro-Fiscal
Cabinet d'audit	Jean Baptiste Poussie	Directeur Deloitte Cameroun
Directeur Financier	Laurent Dupuis	DAF CGAO Mobility Cameroon
Cameroun	Judith Menguele	Directrice des Participations et Contributions - Direction Generale du Budget
Cameroun	Paulain Dang	Directeur du Portefeuille a.i.- SNI
Cameroun	Anicet Ngo Ebode	SNI
Cameroun	Gueliegoue Wekam	SNI
République Centrafricaine	Franck-Anthony Nganawara	Coordonnateur de la Cellule chargée du Suivi des Réformes Economiques et Financières
République Centrafricaine	Honoré Tchetchare	Chargé de mission en matière du portefeuille et des engagements de l'Etat
Rep. du Congo	Karine Nguesso	Directrice Générale du Portefeuille Public
Rep. du Congo	Jonas Ntchoumou	Directeur des stratégies des EEP
Rep. du Congo	Mapouata Bertille Ida Chantal	Directrice de la coopération
Rep. du Congo	Ondongo-Ezhet Brice	Conseiller au portefeuille public
Rep. du Congo	Wilfried Ngoma	DGPP
Rep. du Congo	Maxime Sitou	DGPP
Gabon	Alicia Ysaura Ngari	Directeur du Suivi Évaluation et des Titres des Participations de l'Etat
Gabon	Anne Nkene Biyo'o	Directeur Général des Participations

Pays	Noms	Titre/Institutions
Gabon	Landry Bouedi	
Guinée Equatoriale	Juan Owono Maquina	Jefe de la Sección de Coordinación Administrativa / DG Entidades Autonomas y Empresas de Participación del Estado
République Démocratique du Congo	Cecile Ombilingo Kitenge	AT COREF
République Démocratique du Congo	Kashwantale Mubalama	Directrice, Conseil supérieur du portefeuille
République Démocratique du Congo	Henri Kazongo Nzego	Conseiller du Ministre du Portefeuille
République Démocratique du Congo	Gilbert Mukendi Kadima	Directeur Gouvernance
République Démocratique du Congo	José Khenda	Chef de Bureau au Secrétaire Général Portefeuille
République Démocratique du Congo	Nsumbu Kiang Mayila	Expert au Conseil Supérieur du Portefeuille
Tchad	Moukhtar Mahamat Ali	Directeur des Affaires Financières, Monétaires et de la Supervision des Etablissements de Microfinance
Tchad	Emmanuel Gabdibe	Chef de service de Suivi des Participations de l'Etat



GRUPE DE LA BANQUE MONDIALE

