

PROJET



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

---

# GUIDE PRATIQUE DE SUIVI DE LA PERFORMANCE ECONOMIQUE ET DE LA SITUATION FINANCIERE DES ENTREPRISES PUBLIQUES

---

SEPTEMBRE 2022

Avec l'appui technique de



**LA BANQUE MONDIALE**  
BIRD • IDA | GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE

## Abréviations et Acronymes

CAC	Commissaire aux Comptes
CEMAC	Communauté Economique et Monétaire en Afrique Centrale
DGPE	Direction Générale du Portefeuille de l'État
EP	Entreprise publique
IFRS/NIIF	Normes Internationales d'Information Financière
MdF	Ministère des Finances
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
PIB	Produit intérieur brut
PREF CEMAC	Programme des Réformes Économiques et Financières de la CEMAC
RAPP	Rapport Annuel sur le Portefeuille Public
SYSCOHADA	Système Comptable de l'OHADA

## Table des Matières

<b>Abréviations et Acronymes</b> .....	<b>2</b>
<b>I. Contexte et objectifs</b> .....	<b>5</b>
<b>II. Démarche générale et organisation du suivi</b> .....	<b>8</b>
<b>III. Principaux travaux à réaliser dans le cadre du suivi</b> .....	<b>12</b>
A. Différenciation des travaux effectués entre le suivi « normal » et le suivi « renforcé ».....	12
B. Acquisitions des informations nécessaires au suivi.....	14
C. Revue et analyse des états financiers des EP.....	15
D. Points nécessitant une attention particulière dans le suivi de la performance.....	18
E. Aspect juridiques spécifiques.....	23
F. Élaboration du Rapport Annuel et Autres Extrants.....	26
<b>IV. Considérations finales</b> .....	<b>30</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>31</b>

## Preface

Le présent guide a été développé pour la Commission de la Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) avec l'appui de la Banque mondiale. Il vise à assister les États-Membres dans la mise en place ou 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 dans chaque État-Membre. 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.

**Baltasar ENGONGA EDJO'O,  
Président de la Commission de la CEMAC**

### I. Contexte et objectifs

**Les EP continuent d'être des acteurs économiques importants au sein des pays de la CEMAC – Cameroun, Centrafrique, Congo, Gabon, Guinée Équatoriale et Tchad.** En effet, dans ces pays, les EP fournissent des services essentiels dans des secteurs économiques importants tels que les services publics, la finance et les ressources naturelles.

**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 entreprises publiques 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) celle d'améliorer leur transparence et leur responsabilité liée à la mise en œuvre de fonds publics limités.

**La mondialisation croissante, la déréglementation des marchés et la discipline budgétaire accrue impliquent également des efforts d'amélioration de la performance de la part des EP.** La longue expérience d'efforts de réforme montre qu'un meilleur gouvernement d'entreprise est la principale clef d'une meilleure performance des EP. Un bon système de gouvernement d'entreprise 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 des entreprises 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 ;
- Des coûts du capital plus faibles et une valorisation des entreprises plus élevée, qui rendent les investissements plus attrayants 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 ;
- Une réduction du risque de crises et de scandales liés à la gestion des entreprises ; et
- De meilleures relations avec les parties prenantes, qui améliorent les relations sociales et professionnelles, aident à résoudre des problèmes tels que la protection de l'environnement et peuvent aider à réduire davantage la pauvreté et les inégalités.

**Bon nombre de ces avantages, sinon tous, s'appliquent aux EP.** Bien que peu d'études empiriques aient tenté de chiffrer l'impact d'un meilleur gouvernement d'entreprise, de nombreux exemples de réforme 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 (par (salaires et avantages).
- 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

## PROJET

fonds pour les infrastructures et d'autres services essentiels, alors même que les états ont des contraintes budgétaires fortes.

- 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.
- réduisant la charge budgétaire des EP et augmentant de la 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 des États.
- accroissant la transparence et la bonne gouvernance.

**A la demande de la CEMAC, la Banque Mondiale a préparé un rapport qui préconise un meilleur suivi des EP dans le cadre d'un meilleur gouvernement d'entreprise.**<sup>1</sup> 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 priorité 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 entreprises publiques., 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.

**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 déficit et risques budgétaires : une meilleure connaissance des EP et une meilleure gouvernance permet de limiter l'impact des chocs exogènes qui peuvent générer une perte de revenus pour l'État et des risques liés aux pertes opérationnelles ou financières des EP, que ce soit au travers d'une obligation de soutien explicite de celle-ci au travers d'une garantie ou d'une obligation implicite liée à sa double qualité d'actionnaire et de fournisseurs de services publics.

**L'objectif de ce guide de suivi des EP est de fournir aux États Membres et plus particulièrement aux Ministères des Finances (Mdf), un ensemble d'informations, de réflexions et d'outils pour effectuer ce suivi d'une manière pratique en respectant les principes internationaux en la matière<sup>2</sup> et en capitalisant sur l'assistance technique fournie par la Banque mondiale et les 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 prend-s'est inspiré de nombreux exemples comme ceux de la Côte d'Ivoire, la France, et le-du Maroc, notamment au travers de leur publications sur la gestion et les résultats de leur portefeuille d'EP ; ces documents sont référencés dans la section « Références » en annexe.

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

<sup>2</sup> Notamment les Lignes Directrices sur la Gouvernance des Entreprises Publiques publiées de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (2<sup>ème</sup> édition, 2015).

## PROJET

**Ce 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 disponibles et normalement publiées sont : les comptes annuels ou états financiers et les rapports des commissaires aux comptes. Ces informations sont plus fiables du fait des procédures de clôture des comptes et des diligences effectuées par les commissaires aux comptes dans le cadre de leur mission d'audit. 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.

**Le suivi des informations mises à la disposition des actionnaires est complé~~m~~enté par des informations directement obtenues auprès des EP et des Commissaires aux Comptes (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 suivi de l'unité en charge du suivi des EP. L'obtention d'informations récurrente 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.** La publication a un autre effet positif qui est d'identifier les informations importantes pour la communication et les prises de décisions, de permettre 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 utilisés 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.

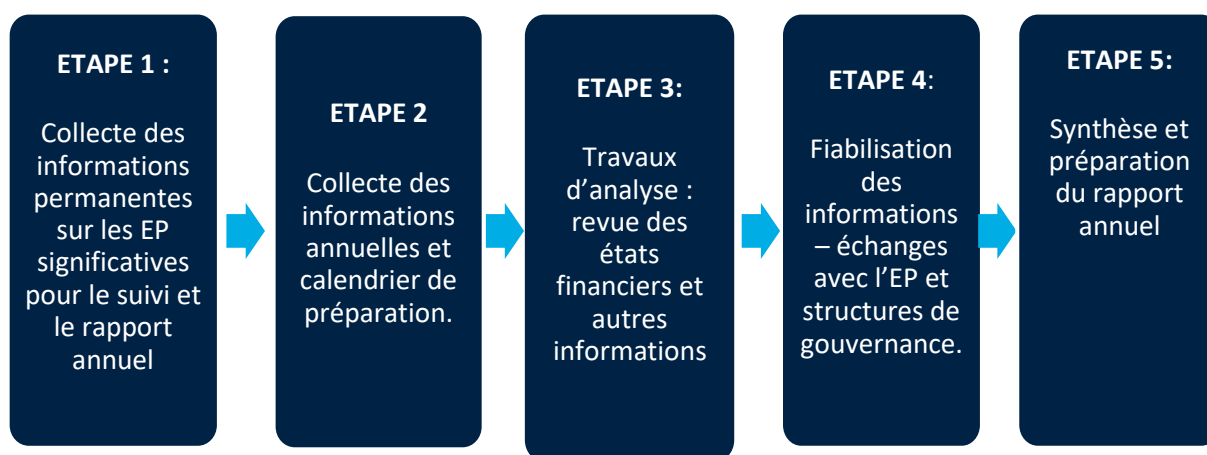
## II. Démarche générale et organisation du suivi

**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 entreprises publiques est exercée de façon transparente et responsable, avec un haut degré de professionnalisme et d'efficacité. Ce dernier point fait aussi parti des lignes directrices de l'OCDE (partie II). Le point D poursuit : « l'exercice des droits attaché 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.**<sup>3</sup> 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. n°1).

Figure n°1 : Exemple de calendrier d'organisation du suivi de la performance des EP



**Ressources :** collaborateurs ; informations sur les EP.

**Outils à mettre en place :** liste des participations dans les EP, fiche synoptique des EP, états financiers de EP des exercices précédents

**Procédures :** suivi de la performance des EP et préparation du rapport annuel.

**du suivi des EP.** Dans la plupart des pays, toutes les participations significatives détenues par l'État

<sup>3</sup> Cf. chapitre 5, Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit, World Bank (2014)



## PROJET

sont incluses dans le périmètre du rapport annuel et de suivi des EP, qu'elles soient majoritaires ou minoritaires. Dans certains cas, une 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 peut être défini comme étant l'ensemble des EP sur lesquelles il exerce un contrôle.** La notion de participation dans une EP est principalement liée à la détention du capital de celle-ci et à la notion de contrôle. Une EP est contrôlée par l'État, est indépendante légalement et financièrement de celui-ci et opère sur un marché de biens et services qui peuvent en théorie être servis par une entreprise privée. Selon le SYSCOHADA la détention de plus de 10% du capital d'une entité par une autres 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 de privatisations, ou 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 représentent en général les entreprises qui feront 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 communiquera 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.

## 2. Classification des EP – Approche par les risques

**L'approche par les risques conduit à un suivi différencié des EP tenant compte de caractéristiques-clés représentatives (a) de leur importance et (b) leur incidence possible sur les finances publiques.<sup>4</sup>**

Ces caractéristiques peuvent ainsi inclure :

- le secteur auquel appartient l'EP et son caractère éventuellement stratégique ou important du point de vue social,
- le pourcentage de détention par l'État,
- 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), 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 qualité de leur information financière et aux éventuelles réserves exprimées par les CAC dans les rapports annuels, ou encore à l'importance des services fournis par ces EP au public.

Le système mis en place pour la remontée d'informations par les EP doit donc permettre de suivre cet ensemble de critères.

**Sur la base de ces critères, une matrice des risques est ainsi créée qui permet de distinguer deux catégories d'entreprises auquel correspondent des niveaux de suivi différents, comme suit :**

- 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 endettement feront l'objet d'un tel suivi.
- b. **Suivi renforcé** : pour les entreprises qui présentent des valeurs hautes pour les 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 n°2 - Matrice à deux critères permettant de définir des niveaux de suivi différenciés - Exemple**

		Critère n°1 Taux de détention de l'État		
		Suivi normal ou renforcé	Suivi renforcé	Suivi renforcé
Critère n°2 Endettement	Suivi normal ou renforcé	Suivi normal ou renforcé	Suivi renforcé	Suivi renforcé
	Suivi normal	Suivi normal	Suivi normal ou renforcé	Suivi renforcé
	Suivi normal	Suivi normal	Suivi normal	Suivi normal ou renforcé

Dans le cadre de ce modèle, d'autres critères peuvent être par ailleurs considérés pour reclasser certains EP dans la catégorie correspondant au suivi renforcé. Ce pourrait être le cas, par exemple, d'une EP dont les comptes annuels auraient fait l'objet de réserves dans le rapport du commissaire aux comptes (CAC). La mise en œuvre de cette approche conduit donc à établir des programmes de travail différenciés pour le suivi des EP, et permet donc de suivre les entreprises pour lequel le risque

<sup>4</sup> Ces deux aspects (taille/importance et incidence possible) étant parfois liés.

## PROJET

de l'État est plus élevé, que ce risque soit lié à sa qualité d'actionnaire, ou aux services fournis au public pour son compte.

**Un second modèle est basé strictement sur la performance de EP.** Le résultat net reflétant la performance d'une entreprise a l'avantage de montrer quelles sont les entreprises qui posent un risque budgétaire à plus ou moins court terme du fait d'une rentabilité négative. Certaines EP ont des endettements importants lié à leur domaine d'activité et du fait de l'importance des investissements qu'elles doivent mettre en œuvre pour continuer à produire sans que cela doive impliquer un résultat déficitaire. Le risque en prenant le critère de l'endettement comme prépondérant est que les équipes de suivi se focalisent sur certains secteurs qui nécessitent des investissements importants ou sur des entreprises pour lesquelles une restructuration est inévitable, mais pas encore mise en œuvre.

### 3. 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 consiste 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 EPs.** Le suivi des EP requiert un ensemble des compétences techniques : comptabilité finance, droit des sociétés, 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 de 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 récolter les informations essentielles obtenues lors de ces réunions.

**Cette organisation devra s'appuyer sur des informatiques simples tels que le tableur Excel et les traitements de texte.** Les outils sont détaillés dans la partie relative aux travaux à effectuer pour le suivi des EP. Ils regroupent notamment les outils suivants :

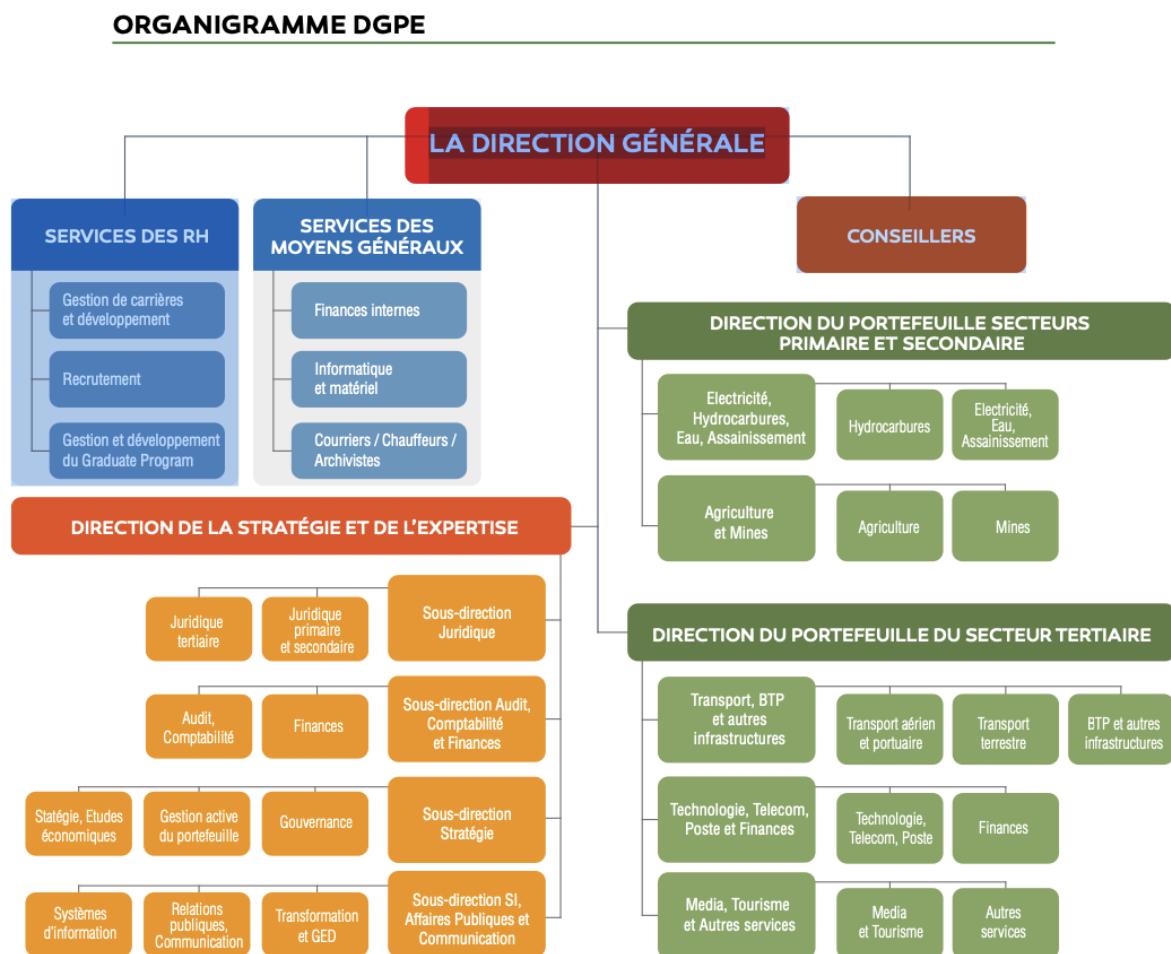
- Le fichier de suivi du périmètre du portefeuille (Excel)
- Les fiches de suivi individuel des EP
- L'outil de suivi et d'analyse financière (Excel)
- Le fichier de suivi des mandats d'administrateurs nommés par l'État
- Le fichier de suivi des contrats des EP avec l'État y compris les contrats de services 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.

## PROJET

Les principales informations collectées permettront d'assurer un meilleur suivi mais aussi de compléter le rapport annuel sur les EP. Ceci inclue notamment des informations sur les faits marquants ayant affecté l'activité et les résultats de l'EP, les opérations sur leur capital, les transactions notables, les principaux écarts entre le budget et le compte de résultats, les changements de périmètre (nouvelles activités, activités cédées ou liquidées).

A plus ou moins long terme il sera important de constituer une base de données alimentée de manière automatique au moins par les EP les plus importantes. Ces liens sont techniquement simples à mettre en œuvres mais requièrent le personnel des directions financières des EP à mettre à jour les informations régulièrement. Ces informations peuvent recouvrir des informations juridiques ; des agrégats comptables des ratios financiers ainsi que des commentaires sur leur évolution.

Figure n°3 – Organigramme de la Direction Générale du Portefeuille de l'État (DGPE, Côte d'Ivoire)



### III. Principaux travaux à réaliser dans le cadre du suivi

#### A. Différenciation des travaux effectués entre le suivi « normal » et le suivi « renforcé »

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

## PROJET

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.

Type d'activité	Suivi « normal » / périodicité	Suivi « renforcé » /périodicité
<b>Récolte des informations juridiques</b>	Obtention des PV d'assemblée et de conseil une fois par an après la clôture	Au fil de l'eau ou trimestrielle
<b>Récolte des informations comptables et budgétaires</b>	Une fois par an après approbation des comptes	Systématique après les conseils d'approbation du budget et des comptes et donne lieu à une discussion avec le PCA
<b>Préparation du dossier d'analyse</b>	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.
<b>Interaction avec les CAC</b>	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.
<b>Rencontre avec les administrateurs</b>	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.

## B. Acquisitions 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 significative. Ces informations devront être obtenues pour les entreprises 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 l'encadré n° 1 ci-après.

Type d'information	Périodicité	Information de base	Information additionnelle
Information juridique		Statuts ou acte constitutif	
Information juridique	Annuelle	Tableau de suivi des mandats d'administrateurs et du PCA	
Information comptables	Annuelle	3 derniers comptes annuels	
Information comptable	Annuelle	3 derniers Rapport des CAC	
Information de gestion	Annuelle	3 derniers rapports de gestion	Budget annuel
Information juridique	Annuelle	PV de conseil d'arrêté des comptes et d'assemblée	PV d'approbation du budget et de la stratégie
Information juridique	Pluriannuelle	Autre PV de conseils	Suivi des mandats d'administrateurs

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 financière de ces-dernières. Ces informations sont aussi communiquées par les EP aux membres des conseil d'administration. Elles incluent les informations présentées dans le tableau suivant :

†

Type d'information	Périodicité	Information de base	Information additionnelle
Information comptable	Annuelle	Comptes annuels audités (consolidés le cas échéant) *, **	
Information comptable	Annuelle	Rapport des CAC	
Information de gestion	Annuelle	Rapport de gestion	Budget annuel
Information juridique	Annuelle	PV de conseil d'arrêté des comptes et d'assemblée	PV d'approbation du budget et de la stratégie
Information juridique	Pluriannuelle	Autre PV de conseils	Suivi des mandats d'administrateurs

\* Il conviendra lorsque les EP ont des filiales significatives, d'obtenir des comptes consolidés du groupe afin d'avoir pour chaque EP une vision de l'ensemble de leurs activités dans leur périmètre de contrôle et non pas uniquement l'activité de la société mère.

\*\* En l'absence de comptes audités, il conviendra d'obtenir les comptes non-audités arrêtés par le Conseil d'administration, [ou enfin une situation provisoire préparée par la direction financière par ordre de préférence]

Afin de préparer le rapport annuel des EP, Il conviendra à partir d'un exemple de rapport de faire l'inventaire des données à récupérer auprès des EP (cf. encadré n°1 ci-après). Cette liste des informations à communiquer utilisant un format précisé et un calendrier préétabli permettra aux équipes de suivi d'obtenir une grande partie des informations nécessaires au suivi. Cette liste devra inclure les états financiers et plusieurs tableaux à remplir pour traiter des points complémentaires.

### Encadré n°1 -- Travail à effectuer avant la clôture – Obtention des informations auprès de EP

## PROJET

*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 informations 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 récolter 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 communiquée aux équipes de suivi du MdF. Une information critique pour l'actionnaire est la capacité de l'entreprise 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 des 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 mise en place de manière systématique mais à être réalisés dans des situations pour lesquelles il existe un doute sur l'exactitude de ces montants.

### C. Revue et analyse des états financiers des EP

#### 1. Principaux agrégats et ratios

**L'analyse des principaux agrégats se fait préférentiellement à partir des états financiers audités, comptes annuels ou comptes consolidés.** Les états financiers audités et pour lesquels les commissaires aux comptes ont émis un rapport sans réserve ce qui est un gage de la fiabilité des états financiers dans leur ensemble (Voir 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 par les travaux des CAC.

**Les états financiers sont constitués** d'un bilan faisant l'inventaire des soldes de fin d'exercice des comptes d'actifs (immobilisations, stocks, créances et disponibilités) et des comptes de passif (capitaux ; dettes financières et courantes) ; d'un comptes de résultat regroupant les produits et les

## PROJET

charges de l'exercice et présentant les résultats d'exploitation, les résultats financiers et le résultat net), d'un tableau de passage des capitaux propres reflétant les opérations sur les capitaux propres de l'exercice écoulé, ainsi que le tableau des flux financiers qui reflète l'évolution de la trésorerie de l'entreprise. Enfin les notes annexes sont intégralement partie des états financiers et contiennent des informations complémentaires la comptabilisation des opérations, sur 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 idéalement quatre dimensions d'une EP : son activité, sa performance financière, son endettement et sa liquidité (cf. figure n°3 ci-après).

Figure n°3 – Définition des catégories de ratios





## PROJET

Ces données couvrent les quatre dimensions de l'analyse de la performance présentées dans le tableau 1 ci-dessous.

**Tableau n° 1 – Indicateurs et ratios**

Dimension	Utilité	Indicateurs et Ratios clés
Activité <sup>5</sup>	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
Solvabilité <sup>6</sup>	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
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 les pertes techniques ou commerciale. Ils peuvent aussi couvrir la satisfaction des clients.

### 2. Indicateurs et ratios – comment les déterminer, les calculer, et les utiliser

**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.

**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. Le tableau n°2 énumère les indicateurs couramment utilisés pour suivre la performance des EP.

**Tableau n° 2 – Indicateurs utilisés couramment pour suivre la performance des EP**

<sup>5</sup> L'activité et la rentabilité constituent les deux dimensions principales de la « performance économique ».

<sup>6</sup> La solvabilité et la liquidité constituent les deux dimensions principales de la « situation financière ».

Dimension	Indicateurs
<b>Performance économique</b>	➤ 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)
<b>Risques de liquidité et solvabilité</b>	➤ Ratio actuel (actif courant/passifs courant)
	➤ Effet de levier (actifs/fonds propres)
	➤ Couverture des intérêts (résultat d'exploitation sur les charges d'intérêts)
<b>Flux concernant l'État</b>	➤ Dividendes versés
	➤ Recettes fiscales
	➤ Transferts (dons, subventions, contributions en capital)

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

**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 similaire, pourront avoir un ratio d'endettement très différents selon le montant des 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 facilité 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.

#### 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 et de l'analyse 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 de l'EP devront à ce titre : (i) exploiter l'information issue des états financiers et autres informations se rapportant à l'EP ; (ii) s'assurer qu'il a 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 commissaires aux comptes 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

## PROJET

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 est un élément clé de l'appréciation de la transparence des EP.** Le rapport général est la conclusion des travaux des commissaires aux comptes 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, 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, 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 devra alors clairement indiquer les conséquences sur les comptes et sur la qualité de l'information obtenue.

**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 combinés.

**Au-delà de la lecture du rapport, il est essentiel de rencontrer le CAC dans le cadre du suivi de l'EP.** 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 permettra 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 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 peut être inséré autant de notes supplémentaires qu'il est souhaitable 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, actif 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 matérialiserait 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,
- 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 opération réciproques entre les EP est essentielle pour la bonne compréhension des relations entre les différents EP et doivent être éliminées dans les rapport annuel sur le portefeuille des EP de l'État.** Les EP réalisent souvent des transactions entre elles (par exemple, les compagnies des eaux se fournissent souvent auprès des compagnies d'électricité). En complément des comptes annuels et des agrégats demandés, Il conviendra d'obtenir de chaque EP la liste complète des comptes réciproques avec les autres EP – hormis leurs propres filiales incluses dans leur périmètre de consolidation.<sup>7</sup> 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 réciproques se réfèrent aux éléments suivants :**

- au bilan : les comptes de tiers (client ou fournisseur)
- au compte de résultat, le chiffre d'affaires, les autres produits et charges d'exploitation, les produits ou charges d'intérêt sur prêt.

**Enfin 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 rapport annuel.** 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 rapport annuel. Il conviendra donc de communiquer aux EP un seuil de déclaration de ces opérations réciproques entre EP (cf. Encadré n° 2 ci-après).

---

<sup>7</sup> Ces comptes et opérations réciproques entre sociétés faisant déjà partie du périmètre de consolidation d'une EP ont en effet déjà fait l'objet d'un retraitement.

## Encadré n° 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 rapport annuel ou des comptes combinés<sup>8</sup>; 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* faire l'inventaire des comptes réciproques reçus et recouper les informations entre les déclarations des EP. Rapprocher les déclarations de comptes réciproques avec les annexes sur les transactions avec les parties liées pour chaque EP. Éliminer les opérations réciproques pour chaque EP.

## 6. Relation entre les EP et 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 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.

### a) Importance des relations avec l'État

**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 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.
- (ii) **Les subventions dites 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.
- (iii) **Les subventions dites d'équilibre**, qui visent à permettre à l'EP d'absorber ~~ou~~ tout ou 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, une mauvaise gestion, ou des activités quasi-budgétaires non compensées par l'État.

<sup>8</sup> Les comptes d'ensemble sont dits combinés car les EP qui sont dans le périmètre de ces comptes n'ont pas de société mère commune. Si ces EP formaient un groupe avec une société de tête les comptes seraient consolidés intégreraient les opérations de la société de tête (holding)

## PROJET

Les subventions dites d'exploitation ou d'équilibre ont un impact direct sur le compte de résultat. 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.

**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 commissaires aux comptes 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.** 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, mais elles sont très souvent implicites. La question de l'identification et de l'évaluation des obligations de service public est souvent complexe et souvent liée à la problématique des prix administrés d'autres part, quand ces prix s'écartent des prix de marchés. La valorisation de ces obligations est complexe et étroitement liée à la question de la nature des subventions liées.

**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 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 et la façon dont l'État rémunère les EP.

### *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 celle 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 règlementés 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 règlementé 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'oblitére 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.** Très souvent, les EP qui fournissent des biens et services à l'État et éprouvent 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. 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 centraliser 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 de plus de d'un certain temps, 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.<sup>9</sup> 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 prêt et les garanties données aux EP.

#### **E. Aspect juridiques spécifiques**

**La revue des documents juridiques vise plusieurs objectifs** : tout d'abord s'informer des principales opérations de l'EP ; s'assurer que les conseils ont bien validé les budgets annuels et arrêté les comptes ; enfin, s'assurer de la tenue des conseils et assemblées et suivre la nomination des administrateurs et des CAC.

---

<sup>9</sup> Les provisions des EP entre elles devront être éliminées dans le rapport annuel sur le portefeuille

## PROJET

### 1. Tenue des AG et conseils

**Les réunions d'assemblée générale et des conseils font l'objet de comptes-rendus qui sont communiqués aux administrateurs pour information et validation.** Ces comptes rendus sont une source d'information pour le suivi des EP : ils permettent de connaître les principales opérations de l'EP, de s'assurer de l'autorisations d'opérations ou de contrats avec des parties liées, de prendre connaissance 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 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

**Le suivi des mandats d'administrateur doit permettre dans un premier temps de s'assurer que les administrateurs n'excèdent pas le nombre de mandats maximum prévu par la loi et que les durées de mandats sont respectées.** Outre ces considérations légales, il convient de s'assurer que les administrateurs ont un profil de compétence et une expérience qui leur permettra d'exercer leur mandat au sein de l'EP, en particulier leur mission de surveillance des décisions et de la gestion de l'EP et de la conformité de la gestion au 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, ses ressources sont-elles adapté à la taille et à la spécificité de l'EP audités (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 commissaires aux comptes permettent d'améliorer la compréhension des informations déjà revues par les équipes de suivi des EP.** Elles donnent l'opportunité aux collaborateurs ayant revues 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 comprendre comment ces informations ont été établies et la signification de celles-ci, comme par exemple, une meilleure compréhension de la nature et de l'étendue des diligences des commissaires aux comptes.

### 5. Interaction avec les administrateurs de l'EP désignés par le MdF

**Le conseil d'administration et ses membres (administrateurs) sont un maillon important de la gouvernance et de la surveillance d'une entreprise.** L'État actionnaire est représenté dans ces conseils au travers des fonctionnaires désignés par lui pour contribuer à la mission des Conseils qui vise à superviser la direction de l'EP. Ces administrateurs désignés jouent nt à la fois un rôle de transmettre les désidératas de l'État à la direction de l'EP et d'exercer la surveillance de celle-ci afin



## PROJET

de s'assurer que la gestion de l'entreprise est conforme aux objectifs stratégiques de l'EP et au budget annuel (ou pluriannuel) agréé entre le conseil d'administration et la direction de l'EP.

**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.** Les 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 commissaires aux comptes peut soulever des questions relatives à certaines opérations. Ces opérations sont 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 commissaires aux comptes 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 les orientations de gestion prises par la direction 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 pour comprendre 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 l'EP et sa Direction Financière

**La direction financière d'une EP est en principe un interlocuteur important de l'unité de suivi des EP.** Elle peut être aussi un interlocuteur privilégié pour programmer les remontées d'informations nécessaire au suivi des EP et à l'élaboration du rapport annuel. Enfin, elle dispose directement des informations nécessaires pour commenter sur 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 confirmation ou une précision sur un élément communiquer 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.

### 7. Interaction avec les CAC

## PROJET

**L'interaction avec les CAC permet d'avoir des informations de qualité données par des experts indépendants.** Des interactions et un dialogue régulier entre les commissaires aux comptes 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, du contrôle interne et des zones de risques. En effet la compréhension de ces éléments est indispensable aux Commissaires aux Comptes pour effectuer leur mission. Les Commissaires aux comptes 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. Ce dialogue doit pouvoir être établi pour les EP dans lesquelles l'État détient une participation majoritaire, qui effectue des prestations de services auprès du public pour le compte de l'État, et le cas échéant garantit les dettes financières de l'EP. 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. Ces communications 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.

**Le calendrier des rencontres avec les CAC et la préparation de celles-ci est important.** Pour augmenter le bénéfice des communications entre l'unité de suivi des EP et les CACs, 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 pour avoir des explications sur les rapports et les principaux points d'audit. Il est aussi essentiel de bien préparer les réunions avec les commissaires aux comptes par une prise de connaissance de la nature des missions dont ils ont la charge et des documents qu'ils ont émis, et de préparer une liste de questions. Les questions posées peuvent porter aussi bien sur la performance de l'EP, sur des problématiques de rentabilité, d'exploitation ou de risques.

**Ces échanges peuvent aussi être bénéfiques aux CAC :** un certain nombre d'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 commissaires aux comptes 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 et Autres Extrants

#### 1. Principaux concepts et expérience internationale

**L'État actionnaire, au travers du MdF ou de l'unité en charge d'exercer cette fonction doit diffuser des informations régulières sur les entreprises publiques et publier un rapport annuel agrégé sur ces entreprises.** Ce rapport présente les résultats du portefeuille d'entreprises publiques de l'État doit être principalement axé sur les résultats financiers et la valeur de ces entreprises mais aussi comporter des informations sur les performances au regard l'indicateur de non-financier. Il doit contenir des indicateurs financiers clés comme : le chiffre d'affaires ; le résultat d'exploitation ; le bénéfice net ; les flux de trésorerie généré par les activités ; les investissements bruts ; Le rendement des propres ;

## PROJET

l'endettement ; les dividendes. Le tableau suivant présente les éléments présentés pour un certain nombre de pays (cf. tableau n°3 ci-après)

**Tableau n°3 – Contenu et périmètre du rapport annuel sur le portefeuille public(RAPP) pour un échantillon de pays**

Pays	Principaux éléments présentés						Publication
	Objectifs de détention	Valorisation du portefeuille d'EP	Info. financière agrégée sur les EP	Principaux agrégats et ratios financiers	Principaux Indicateurs non financiers	Transferts de/vers l'État	
Bulgarie		✓	✓	✓			✓
Cameroun				✓		✓	✓
Costa Rica	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Géorgie		✓	✓	✓		✓	✓
Inde		✓	✓	✓	✓		✓
Mozambique	✓						
Pakistan	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Pérou	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Serbie	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Tadjikistan			✓	✓			✓
Ukraine				✓			✓

Source : Banque mondiale 2022.

## 2. Structure du rapport

**Le contenu technique du rapport annuel inclus un panorama général, un panorama sectoriel ainsi que des annexes.**<sup>10</sup> Le panorama général inclut une description des missions ainsi qu'une justification de la fonction actionnariale de l'État, les événements marquants du portefeuille, complété par une revue sectorielle ; enfin une description des entreprises faisant partie du portefeuille, assortie des événements marquants pour chaque entreprise ainsi que des principaux agrégats comptables et indicateurs sectoriels. Certains rapports comme celui du Maroc et de la Côte d'Ivoire consacrent une partie plus importante à décrire les activités de l'unité de suivi des EP. L'encadré suivant présente la structure discutée par la Banque Mondiale et la République Centrafricaine sur la structure du rapport annuel et qui à a fait l'objet d'un arrêté du Premier Ministre (cf. Encadré n°3).

### Encadré n°3 – Structure du rapport annuel 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

<sup>10</sup> Les rapports annuels contiennent souvent un message du ministre en responsable de l'unité de suivi des EP, souvent le ministre des Finances, ainsi que du secrétaire d'état ou du directeur responsable de l'unité ; dans le cadre d'une unité indépendante, ce message est remplacé par un message de la direction de l'unité.

**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 de délais de tenus 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 rapport annuel 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 rapport 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, les faits marquants qui en impacte la valorisation ou qui ont modifié de façon temporaire ou permanent les relations entre l'EP et l'État – par exemple les subventions accordées par l'État pour le COVID, ou les subventions relatives aux coûts énergétiques. Ils comprennent des événements qui ont eu un effet global (par exemple la COVID), 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 affecte la performance des EP.

**Les informations financières en provenance des EP doivent suivre des normes comptables unifiées.** 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 (NIIF), ou des normes régionales ou nationales qui respectent des principes similaires. Dans les environnements où de nombreuses EP sont cotées les NIIF sont privilégiées.

**Les informations financières agrégées à retenir pour l'élaboration du rapport annuel doivent avoir une signification globale pour la performance du portefeuille de l'État et la gestion de celui-ci :** Celles-ci sont généralement : le chiffre d'affaires, l'excédent brut d'exploitation, le résultat d'exploitation et le résultat net pour la performance annuelle. Ces données doivent aussi retracer aussi les principaux flux entre l'État actionnaire et les EP : les subventions, les prêts et les garanties de l'État, et les dividendes versés par les EP. Ces données peuvent être complétées par des éléments bilantiels, tels que l'actif immobilisé, l'actif net, l'endettement global, les dettes vis-à-vis de l'État et des organismes sociaux. Les informations financières à publier dans le rapport annuel peuvent être d'une part des données comptables agrégées par secteur ou pour l'ensemble du portefeuille de l'État, et des données individuelle pour chaque EP. En ce qui concerne les données individuelles publiées :

## PROJET

celles-ci doivent pouvoir rendre compte de l'activité de l'entreprise et être facilement agrégées par secteur.

**En complément de la performance financière du portefeuille de l'État et des EP, le rapport annuel peut indiquer les éléments non financiers qui permettent de mener à bien la politique actionnariale de l'État.** Ces éléments comprennent des éléments, 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 au gouvernement d'entreprise des EP et inclue aussi les éléments suivants :

- **Les mandats et rémunération 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 imposée à toutes les entreprises y compris les EP par, les normes comptables SYSCOHADA :** Celles-ci précisent notamment que les entités exerçant une activité économique ayant un impact sur l'environnement (secteur de l'industrie et des mines par exemple) doit fournir des informations environnementales et sociétales.

**En parallèle du rapport annuel, et afin d'améliorer la transparence, il est envisageable de préparer des états financiers agrégés pour le portefeuille d'EP qui suivent les normes internationales d'information financières (NIIF) ou le SYSCOHADA.** Ces comptes peuvent être revus par un commissaire aux comptes, la cour des comptes, ou encre un panel de personnalité experte (cf. Encadré 4 ci-dessous). En France, l'agence des participations de l'État (APE) publie en parallèle au rapport annuel, un rapport financier incluant une attestation de conformité et des comptes combinés. Cet exercice est complexe et demande une organisation spécifique pour récolter, agréger et contrôler les informations comptables. Il n'est pas recommandé de mettre en place un des états financiers agrégés dans un premier temps.

### Encadré 4 : Attestation de conformité sur le rapport financier établi par l'APE (France)

Le rapport financier sur les participations de l'État inclut une attestation de conformité et des comptes combinés.

Les comptes sont présentés en utilisant le référentiel 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

## PROJET

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 commissaire aux comptes, une vice-présidente finance d'une société cotée, et une inspectrice générale des finances.

### 7. 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 entretenir des 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'une analyse et 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 commissaires aux comptes.

## IV. Considérations finales

**La mise en place d'un système de suivi est une tâche complexe qui requiert une bonne connaissance des relations entre l'État et les EP.** Elle dépend de multiples facteurs : organisation de la supervision des EP (rattachement aux ministères responsables des secteurs vs rattachement au MdF) ; économie politique des différents secteurs ; soutien politique de l'action de l'unité responsable du suivi ; motivation des équipes ; et délais de mise en place des processus de suivi et d'élaboration du rapport annuel.

**La mise en place d'un système de suivi doit se faire de manière progressive et requiert des ressources adaptées.** Le nombre et la diversité des informations à inclure dans le rapport annuel ainsi que le suivi de ces informations par les équipes du MdF doivent évoluer de manière progressive. L'existence d'une équipe pluridisciplinaire ayant une bonne connaissance des relations entre l'État et les EP couplée à des connaissances comptables et financières du droit des sociétés devrait faciliter la mise en place d'un suivi des EP et la préparation du rapport annuel.

Type d'information	Travail à effectuer	Travaux de suivi	Extrait RAPP ou autre
Informations juridiques	Collecte des statuts et actes constitutifs des EP et informations relatives aux mandats des	Constitution d'une base de données des EP (stratégiques puis	Fiche d'identification des EP Description de la gouvernance de EP y

## PROJET

	administrateurs du PCA et des CAC	ensemble du portefeuille) Analyse de la gouvernance des EP	compris caractéristiques des conseils en termes de diversité
<b>Informations juridiques</b>	Collecte des procès-verbaux de conseil et de CA	Suivi juridiques et revue des opérations de l'exercice	Mise à jour des fiches d'identification des EP. Nom des dirigeants, opérations sur le capital
<b>Informations économiques et comptables</b>	Collecte des budgets approuvés et des états financiers audités	Analyses des principaux agrégats et ratios Mise à jour approche par les risques	Élaboration des principaux chiffres par EP, par secteur, et pour l'ensemble du portefeuille
<b>Suivi rapproché des EP</b>	Analyse détaillée des budgets des opérations et des résultats Rencontres avec le PCA, l'administrateur nommé par le MdF et les CAC	Analyse financière et opérationnelle détaillée d'une EP	Focus sur une EP particulière ou rapport spécifique de restructuration

## Annexes

### Annexe 1 – Références bibliographiques

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), Décembre 2021

Boîte à Outils sur le Gouvernement des Entreprises Publiques -- Banque Mondiale – 2014 ; <https://elibrary.worldbank.org/doi/abs/10.1596/978-1-4648-0222-5> ; (lien utilisé le 6 juin 2022)

Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques – OCDE – Edition 2015 ; [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/lignes-directrices-de-l-ocde-sur-la-gouvernance-des-entreprises-publiques-2015\\_9789264244221-fr](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/lignes-directrices-de-l-ocde-sur-la-gouvernance-des-entreprises-publiques-2015_9789264244221-fr); (lien utilisé le 6 juin 2022)

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](http://www.oecd.org/fr/gouvernementdentreprise/suivi-performances-des-entreprises-publiques.htm) ; (lien utilisé le 6 juin 2022)

Rapport Annuel de la DGPE 2019-2020, Côte d'Ivoire ; [https://dgpe.gouv.ci/index.php?p=rapport\\_sef](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%20établissements%20et%20entreprises%20publics\\_Fr.pdf](https://www.finances.gov.ma/Publication/db/2022/04-%20Rapport%20établissements%20et%20entreprises%20publics_Fr.pdf)

### Annexe 2– Lignes Directrices de la Gouvernance d'Entreprise des EP

L'OCDE énonce sept principes pour le gouvernement des entreprises publiques autour des sujets suivants :

**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 est 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.

**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—Relation avec les parties prenantes et responsabilité des entreprises :** l'État doit conduire une politique actionnariale prenant pleinement en compte les responsabilités des entreprises publiques vis-à-vis des parties prenantes et obliger les entreprises publiques à rendre compte des relations qu'elles entretiennent avec des parties prenantes. Toutes les attentes de l'État vis-à-vis des entreprises publiques en ce qui concerne la conduite responsable des entreprises doivent être clairement précisées.

**6—Diffusion de l'information et transparence :** les entreprises publiques doivent observer des normes rigoureuses en matière de transparence et être soumises aux mêmes normes exigeantes de comptabilité, d'informations, de conformité et de vérification des comptes que les sociétés cotées.

**7—Responsabilité des conseils d'administration des entreprises publiques :** le conseil d'administration d'une entreprise publique doit avoir les pouvoirs, les compétences et l'objectivité nécessaires pour assurer sa fonction de pilotage stratégique et de surveillance de la direction. Le conseil d'administration doit agir en toute intégrité et être responsable des décisions qu'il prend.



Annexe 3 – Exemple de fiche de suivi des EP

**ENERCA**  
Énergie Centrafricaine

Forme Juridique: SAU/SE

Secteur d'Activité: Electricité

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.

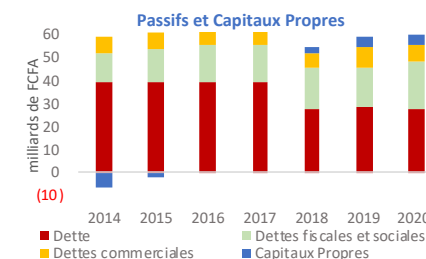
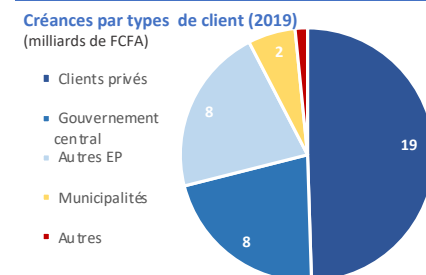
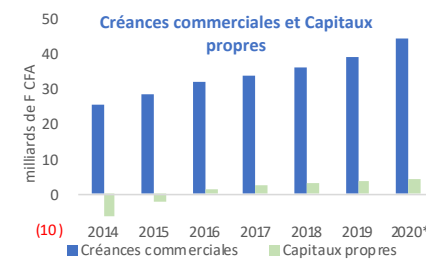
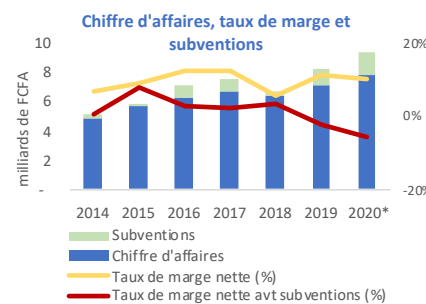
En parallèle, l'ENERCA a accumulé un passif de plus de 40 milliards de francs CFA, sous forme de dette financière, d'arriérés d'impôts et de cotisations sociales. La société a un ratio d'endettement de 10. Un effet de levier aussi élevé, qui n'est pas viable, est la conséquence de problèmes récurrents 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

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	-



## PROJET

### Annexe 4 – Indicateur et ratios utilisés dans l’outil de suivi du Cameroun

Il est important de concevoir les ratios financiers en termes de catégories d’aspects 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 :

- Ratios d’activité ;
- Ratio de profitabilité (avec/sans subventions) ;
- Ratios de retour sur capitaux ;
- Ratios de liquidité ; et
- Ratios d’endettement

- **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)

## PROJET

### ○ Ratios de Profitabilité (Avec /Sans Subventions)

La capacité pour une entreprise de générer des profits à partir du capital investi est important 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 net exprime le bénéfice net exprimée 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 personnels 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 avant impôts et taxes (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). EBIT : "Earnings Before Interest and Tax"	Résultat d'exploitation = Bénéfice ou perte (KB) + Impôts sur les Bénéfices (JS) - Résultat Financier (JZ)	NB : Ces ratios sont également connus sous le terme de : solde intermédiaire de gestion.

## PROJET

Résultat d'exploitation avant impôts, intérêts et amortissement (EBITDA) / 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 fiscales (impôts et taxes), et au renouvellement de l'outil d'exploitation (amortissements). EBITDA : « Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization. »	EBITDA = EBIT (KC) + Dotation aux Amortissement et aux Provisions (JF)	
Marge nette (des impôts et taxes) (Operating profit after tax)	C'est l'Excédent Brut d'Exploitation duquel est déduit l'impôt sur les bénéfices.	Marge nette = Excédent Brut de Exploitation (JX) - Impôts sur les Bénéfices (JS)	

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

### ○ 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

## PROJET

### ○ 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 des Intérêt (JI)
Dettes Financières / Capitaux propres	Ce ratio exprime la capacité des capitaux propres à faire face aux dettes financières de l'entreprise.	Dettes Financiers (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)
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)

## PROJET

### ○ 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 à ses obligations de court terme avec ses actifs les plus liquides. / Plus le ratio rapide est élevé, plus l'entreprise est à 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)]

# PROJET

## Annexe 5 – Structure modèle d'un rapport annuel sur les EP (source Banque mondiale)

### 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

#### PARTIE II

##### Fiches EP – pour chaque EP

- EP1 : Nom
- Évènements importants
- Indicateurs de performance des EP
- Liste des membres du conseil d'administration
- Commentaires pertinents sur les rémunérations des administrateurs et de la direction
- Ressources humaines