

Sommaire

LISTE DES ABREVIATIONS	11
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	15
INTRODUCTION	19

PREMIÈRE PARTIE : PRESENTATION DES PORTEFEUILLES DES ETABLISSEMENTS PUBLICS ET DES ENTREPRISES PUBLIQUES

1.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DES ENTITES DU PORTEFEUILLE DE L'ETAT.....	22
1.1.1 Portefeuille des entités à participation publique	22
1.1.1.1 Capital social	22
1.1.1.2 Répartition par secteur d'activités.....	25
1.1.2 Présentation du portefeuille des Etablissements Publics.....	27
1.1.2.1 Portefeuille global	27
1.1.2.2 Répartition des Établissements Publics par secteur d'activités.....	31
1.2 GOUVERNANCE DES ENTREPRISES ET ÉTABLISSEMENTS PUBLICS. 32	
1.2.1 Mandat des dirigeants sociaux et qualité des administrateurs.....	32
1.2.1.1 Mandat des dirigeants sociaux	32
1.2.1.2 Statut de l'Administrateur.....	33
1.2.2 Transmission des documents financiers et situation du personnel	34
1.2.2.1 Transmission des documents financiers et réserves des commissaires aux comptes.....	34
1.2.2.2 Réserves des commissaires aux comptes.....	34
1.2.2.3 Situation du personnel.....	34
1.2.3 Mise en conformité des textes organiques, rémunérations et avantages des dirigeants sociaux	36
1.2.3.1 Mise en conformité des textes organiques.....	36
1.2.3.2 Rémunérations et avantages des dirigeants sociaux	38
1.2.4 Plateforme de concertation entre les tutelles techniques et la tutelle financière des Entreprises et Établissements Publics.....	38

DEUXIÈME PARTIE : PERFORMANCES DES ENTREPRISES ET ÉTABLISSEMENTS PUBLICS

1.3	PERFORMANCES ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE DES ENTREPRISES PUBLIQUES	40
1.3.1	Chiffres clés du portefeuille des Entreprises Publiques	40
1.3.2	Performance Economique des Entreprises Publiques	41
1.3.2.1	Évolution des emplois.....	42
1.3.2.2	Évolution des investissements.....	43
1.3.2.3	Evolution du Chiffre d’Affaires.....	44
1.3.2.4	Évolution de la Valeur Ajoutée	46
1.3.2.5	Évolution de l’Excédent Brut d’Exploitation et du Rendement Economique des Immobilisations.....	47
1.3.2.6	Evolution du Résultat Net.....	48
1.3.2.7	Évolution de la Marge d’Exploitation	50
1.3.2.8	Évolution des Charges du Personnel sur la richesse créée.....	51
1.3.2.9	Evolution de la rotation de l’actif.....	52
1.3.2.10	Rentabilité des Entreprises Publiques.....	53
1.3.3	Performance Financière des Entreprises Publiques	55
1.3.3.1	Amortissement de l’outil de production.....	55
1.3.3.2	Solvabilité.....	56
1.3.3.3	Evolution des Capitaux Propres.....	57
1.3.3.4	Risque de Défaillance des Entreprises Publiques.....	59
1.3.4	Flux de Trésorerie et autres dettes	61
1.3.4.1	L’analyse de l’état des flux de trésorerie.....	61
1.3.4.2	Prêts rétrocédés et encours des emprunts garantis par l’État (en milliards de FCFA).....	61
1.3.5	Relations Financières et Economiques avec l’État.....	63
1.3.5.1	Situation des dettes croisées entre l’État et certaines Entreprises Publiques	63
1.3.5.2	Subvention de réhabilitation aux Entreprises et Établissements Publics.....	64
1.3.5.3	Prise de participation de l’État et apports en compte courant associé.....	65
1.3.5.4	L’évolution des dividendes perçues par l’État des entreprises du portefeuille.....	67
1.3.5.5	Prix Administrés.....	68
1.3.5.6	Coût des missions de service public	68
1.3.5.7	Subventions d’Exploitation et d’Investissement	68
1.3.6	Situation des Entreprises à participation publique minoritaire.....	69

1.4 PERFORMANCE BUDGÉTAIRE ET COMPTABLE DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS	71
1.4.1 Budget des Établissements Publics	71
1.4.1.1 Situation des ressources des Établissements Publics.....	71
1.4.1.2 Situation des dépenses des Établissements Publics.....	76
1.4.2 Charges du personnel des Établissements Publics	79
1.4.3 Situation de l'endettement des Établissements Publics	81

TROISIÈME PARTIE : **PERFORMANCES DES ENTREPRISES ET ÉTABLISSEMENTS PUBLICS**

3.1 PRINCIPAUX CONSTATS ET OBSERVATIONS RELATIFS À LA PERFORMANCE DES EEP	86
3.2 RISQUES INHÉRENTS À CERTAINS CONSTATS ET OBSERVATIONS SUR LES EEP.....	88
3.3 MESURES DE MITIGATIONS DES RISQUES POUR LES EEP.....	89
CONCLUSION	90
ANNEXES	92

ANNEXE 1 : Présentation de la situation des mandats des dirigeants sociaux des Entreprises Publiques	93
ANNEXE 2 : Présentation de la situation des mandats des dirigeants sociaux des Établissements Publics.....	94
ANNEXE 3 : Réserves des commissaires aux comptes	96
ANNEXE 4 : Situation du personnel des Établissements Publics en 2021	97
ANNEXE 5 : Évolution de la marge bénéficiaire des entreprises publiques	99
ANNEXE 6 : Importance des charges de personnel sur la richesse créée	100
ANNEXE 7 : Évolution de la rotation des actifs des entreprises publiques	102
ANNEXE 8 : Évolution de la rentabilité économique des entreprises publiques	104
ANNEXE 9 : Évolution de la rentabilité financière des entreprises publiques	105
ANNEXE 10 : Évolution de la vétusté des entreprises publiques	107
ANNEXE 11 : Évolution de l'endettement des entreprises publiques	108
ANNEXE 12 : Flux de trésorerie des entreprises publiques	110
ANNEXE 13 : Répartition sectorielle des ressources mobilisées par Établissements (en milliards de FCFA)	112
ANNEXE 14 : Répartition sectorielle des dépenses exécutées par Établissements (en milliards de FCFA)	115
ANNEXE 15 : Dépendance financière des charge du personnel sur le budget de fonctionnement par Établissements	119

Liste des tableaux

Tableau 1 : Parts de l'État dans le capital social des entreprises.	19
Tableau 2 : Liste des entreprises par secteur d'activités	22
Tableau 3 : Répartition des parts de l'état dans le portefeuille suivant le contrôle et le secteur d'activité ...	23
Tableau 4 : Cartographie des Établissements Publics par tutelle technique et subventions directes de fonctionnement de 2019 à 2021	24
Tableau 5 : Répartition des subventions directes de fonctionnement des Établissements Publics par secteurs d'activités	29
Tableau 6 : Présentation de la situation des mandats des dirigeants sociaux des Entreprises Publiques ..	30
Tableau 7 : Présentation de la situation des mandats des dirigeants sociaux des Établissements Publics. ...	30
Tableau 8 : Répartition du personnel des Établissements Publics par secteur d'activité.	32
Tableau 9 : Liste des Entreprises Publiques non conforme	33
Tableau 10 : Liste des Établissements Publics non conforme.	34
Tableau 11 : Chiffres clés des Entreprises Publiques en 2021	37
Tableau 12 : Contribution des entreprises publiques au budget de l'État entre 2018 et 2021 (en milliards)	38
Tableau 13 : Évolution des emplois par secteur	39
Tableau 14 : Évolution des Investissements des Entreprises Publiques par secteur entre 2019 et 2021 ...	40
Tableau 15 : Évolution du Chiffre d'Affaires dans les Entreprises Publiques par secteur entre 2019 et 2021	41
Tableau 16 : Évolution de la Valeur Ajoutée des Entreprises Publiques par secteur entre 2019 et 2021	43
Tableau 17 : Évolution du Poids de la Valeur Ajoutée créée par les Entreprises Publiques sur le PIB de l'État de 2018 à 2020 (PIB nominal).	44
Tableau 18 : Immobilisation Brut, Excédent Brut d'Exploitation et Rendement Economique des Entreprises Publiques entre 2019 et 2021	44
Tableau 19 : Évolution du résultat net des Entreprises Publiques par secteur sur la période de référence	46
Tableau 20 : Évolution de la marge bénéficiaire des Entreprises Publiques par secteur sur la période de référence	47
Tableau 21 : Évolution de l'importance des charges du personnel par secteur	48
Tableau 22 : Évolution des rotations des actifs par secteur	49
Tableau 23 : Rentabilité Economique par secteur des entreprises publiques entre 2019 et 2021	50
Tableau 24 : Évolution de la Rentabilité Financière par secteur	51
Tableau 25 : Évolution de la vétusté des entreprises par secteur	52
Tableau 26 : Évolution du ratio d'endettement par secteur	53
Tableau 27 : Évolution des capitaux propres par secteur	54
Tableau 28 : Évolution du rapport capitaux propres et capital social des entreprises publiques	56

Tableau 29 : Prêts rétrocédés et encours des emprunts garantis par l'État (en milliards de FCFA)	58
Tableau 30 : Situation des dettes croisées entre l'État et les Entreprises Publiques en 2021	61
Tableau 31 : Libération du capital social par l'État au profit des Entreprises Publiques (chapitre 92 2021)	62
Tableau 32 : Situation des conventions issus des prêts en compte courant	63
Tableau 33 : Échéancier de remboursement pour 2021	64
Tableau 34 : Dividende à verser par les Entreprises Publiques sur la période de référence.	64
Tableau 35 : Situation des Subventions d'Exploitation versées aux Entreprises Publiques.	65
Tableau 36 : Situation des subventions d'investissement versées aux Entreprises Publiques	66
Tableau 37 : Agrégat des entreprises à participation publique minoritaires	67
Tableau 38 : Évolution des niveaux de mobilisations suivant les composantes des ressources des Établissements Publics entre 2019 et 2021	71
Tableau 39 : Évolution des ressources totales mobilisées des Établissements Publics par secteur et domaines entre 2019 et 2021	72
Tableau 40 : Évolution des ressources totales mobilisées des Établissements Publics par secteur et domaines entre 2020-2021	75
Tableau 41 : Évolution des charges de personnel par secteur sur la période de référence	77
Tableau 42 : Répartition du stock des arriérés suivant les Établissements Publics en 2021 (en millions de FCFA)	79

Liste des graphiques

Graphique 1 : Nombre d'entreprises contrôlées par l'Etat et montant des participations	20
Graphique 2 : Volume de participation de l'État par secteur d'activité en 2021	22
Graphique 3 : Répartition des emplois par catégorie et par secteur	31
Graphique 4 : Évolution des emplois par secteur	38
Graphique 5 : Évolution des Emplois dans les Entreprises Publiques par secteur entre 2019 et 2021	40
Graphique 6 : Évolution du Chiffre d'Affaires des Entreprises Publiques par secteur entre 2019 et 2021	41
Graphique 7 : Évolution des Emplois des Entreprises Publiques par secteur sur la période de référence	42
Graphique 8 : Évolution des Immobilisations Brutes des Entreprises Publiques par secteur entre 2019 et 2021	44
Graphique 9 : Évolution du Résultat Net par secteur	45
Graphique 10 : Évolution de la marge bénéficiaire par secteur	46
Graphique 11 : Évolution de l'importance des charges du personnel par secteur	47
Graphique 12 : Évolution des rotations des actifs par secteur	48
Graphique 13 : Évolution de la Rentabilité Economique par secteur	49
Graphique 14 : Évolution de la Rentabilité Financière par secteur	50
Graphique 15 : Évolution de la vétusté des entreprises par secteur	52
Graphique 16 : Évolution du ratio d'endettement par secteur	53
Graphique 17 : Évolution des capitaux propres par secteur	54
Graphique 18 : Évolution des ressources mobilisées par les Établissements publics entre 2019 et 2021	68
Graphique 19 : Structure des ressources des Etablissements Publics mobilisées en 2021	69
Graphique 20 : Évolution des ressources des Établissements Publics suivant ses composantes (en milliards de FCFA)	69
Graphique 21 : Évolution des dépenses réalisées par les Établissements publics entre 2019 et 2021	72
Graphique 22 : Structure des dépenses réalisées par les Etablissements Publics en 2021	73
Graphique 23 : Évolutions des dépenses des Établissements Publics suivant ses composantes entre 2019 à 2021 (en milliards de FCFA)	73
Graphique 24 : Évolution des dépenses de personnel réalisées et des taux de réalisation	75
Graphique 25 : Répartition du stock des arriérés de paiement des Établissements Publics au 31 décembre 2021 suivant la nature.	77
Graphique 26 : Structure de la composition de la dette des Établissements Publics au 31 décembre 2021 suivant la nature.	77

LISTE DES ABREVIATIONS

ADC	Les Aéroports du Cameroun
AER	Agence d'Electrification Rurale
ALUBASSA	Société Aluminium de Bassa
ALUCAM	Compagnie Camerounaise de l'Aluminium
AMI	Appel à Manifestation d'Intérêt
ANAFoot	Académie Nationale de Football
ANAFOR	Agence Nationale d'Appui au Développement Forestier
ANOR	Agence des Normes et de la Qualité
ANRP	Agence Nationale de Radioprotection
ANTIC	Agence Nationale des Technologies de l'Information et de la Communication
API	Agence de Promotion des Investissements
APME	Agence de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises
APN	Autorité Portuaire Nationale
APZE	Agence de Promotion des Zones Economiques
ARMP	Agence de Régulation des Marchés Publics
ARSEL	Agence de Régulation du Secteur de l'Electricité
ART	Agence de Régulation des Télécommunications
ASCNPD	Agence de Service Civique National de Participation au Développement
AYABA HOTEL	AYABA HOTEL
BC-PME	Banque Camerounaise des Petites et Moyennes Entreprises
BUCREP	Bureau Central de Recensement de la Population
BUNEC	Bureau National de l'Etat Civil
CAA	Caisse Autonome d'Amortissement
CADEC	Caisse des Dépôts et Consignations
CAMAIR-Co	Cameroon Airlines Corporation
CAMPOST	Cameroon Postal Services
CAMTAINER S.A	Société Nationale de Transport et de Transit du Cameroun
CAMTEL	Cameroon Telecommunications
CAMWATER	Cameroon Water Utilities Corporation
CARPA	Conseil d'Appui à la Réalisation des Contrats de Partenariat
CBC	Commercial Bank of Cameroon
CCAA	Cameroon Civil Aviation Authority
CDC	Cameroon Development Corporation
CDEN	Caisse de Développement de l'Elevage du Nord
CDENO	Caisse Développement de l'Elevage du Nord-Ouest
CDJJM	Centre de Documentation Juridique, Judiciaire Multimédia
CDPM	Caisse de Développement des Pêches Maritimes
CEFAM	Centre de Formation des Administrateurs Municipaux
CENAME	Centrale Nationale d'Approvisionnement en Médicaments et Consommables Médicaux Essentiels
CENEEMA	Centre National d'Etudes et d'Expérimentation du Machinisme Agricole

CFC	Crédit Foncier du Cameroun
CHC.SA	Cameroon Hotels Corporation
CHRACERH	Centre Hospitalier de Recherche et d'Application en Chirurgie Endoscopique et de Reproduction Humaine
CHU	Centre Hospitalier Universitaire
CICAM	Cotonnière Industrielle du Cameroun
CILRS	Comité Inter-régional de Lutte contre la Sécheresse
CIRCB	Centre International de Référence Chantal BIYA
CNCC	Conseil National des Chargeurs du Cameroun
CNIC	Chantier Naval et Industriel du Cameroun
CNPS	Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
CNRPH	Centre National de Réhabilitation des Personnes Handicapées
CONAC	Commission Nationale Anticorruption
CP	Contrat de Partenariat
CPC	Centre Pasteur du Cameroun
CPE	Cameroon Publi-Expansion
CRTV	Cameroon Radio Television
CSPH	Caisse de Stabilisation des Prix des Hydrocarbures
CUD	Communauté Urbaine de Douala
CUY	Communauté Urbaine de Yaoundé
DSF	Déclaration Statistique et Fiscale
EDC	Electricity Development Corporation
EIFORCES	Ecole Internationale des Forces de Sécurité
ENAM	Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
ENSTP	Ecole Nationale Supérieure des Travaux Publics
FAO/PAM	Comité de Gestion FAO/PAM
FEICOM	Fonds Spécial d'Equipement et d'Intervention Inter Communale
FMI	Fonds Monétaire International
FNE	Fonds National de l'Emploi
FODECC	Fonds de Développement des Filières Cacao et Café
FR	Fonds Routier
GCE Board	General Certificate of Education Board
HGD	Hôpital Général de Douala
HGOPED	Hôpital Gynéco-Obstétrique et Pédiatrique de Douala
HGOPY	Hôpital Gynéco-Obstétrique et Pédiatrique de Yaoundé
HGY	Hôpital Général de Yaoundé
HYDRAC	Hydrocarbures Analyses Contrôles
HYDRO MEKIN	Mekin Hydroelectric Development Corporation
IMPM	Institut des Recherches Médicales et d'Etudes des Plantes Médicinales
IN	Imprimerie Nationale
INC	Institut National de Cartographie
INJS	Institut National de la Jeunesse et des Sports
INS	Institut National de la Statistique
INTS	Institut National de Travail Social

IRAD	Institut de Recherches Agricoles pour le Développement
IRGM	Institut de Recherche Géologique et Minière
ISMP	Institut Supérieur de Management Public
LABOGENIE	Laboratoire National de Génie Civil
LANACOME	Laboratoire National de Contrôle de Qualité des Médicaments et d'Expertise
LANAVET	Laboratoire National Vétérinaire
LINAFI	Limbé Nautical Arts and Fisheries Institute
MAETUR	Mission d'Aménagement et d'Equipement des Terrains Urbains et Ruraux
MAGZI	Mission d'Aménagement et de Gestion des Zones Industrielles
MATGENIE	Parc National de Matériel de Génie Civil
MEADEN	Mission d'Etudes pour l'Aménagement du Nord
MEAO	Mission d'Etudes pour l'Aménagement de l'Océan
MIDENO	Mission de Développement du Nord-Ouest
MIDEPECAM	Mission de Développement de la Pêche Artisanale et Maritime
MIDIMA	Mission de Développement Intégré des Monts Mandara
MINEE	Ministère de l'Eau et de l'Energie
MINTP	Ministère des Travaux Publics
MIPROMALO	Mission de Promotion des Matériaux Locaux
MIRAP	Mission de Régulation des Approvisionnements des Produits de Grande Consommation
MoU	Memorandum of Understanding
OBC	Office du Baccalauréat du Cameroun
OC	Office Céréaliier
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
ONACC	Observatoire National des Changements Climatiques
ONCC	Office National du Cacao et du Café
PAD	Port Autonome de Douala
PAK	Port Autonome de Kribi
PC	Palais des Congrès
PMUC	Pari Mutuel Urbain Camerounais
PP Plc	Pamol Plantations Plc
PPP	Partenariat Public Privé
SCDP	Société Camerounaise des Dépôts Pétroliers
SCP	Société à Capital Public
SEM	Société d'Economie Mixte
SEMRY	Société d'Expansion et de Modernisation de la Riziculture de Yagoua
SG - CAMEROUN	Société Générale du Cameroun
SGHC	Société des Grands Hôtels du Cameroun
SHE	Société Hôtelière de l'Est
SHNC	Société Hôtelière du Nord Cameroun
SIC	Société Immobilière du Cameroun
SNH	Société Nationale des Hydrocarbures
SNI	Société Nationale d'Investissement du Cameroun
SODECAO	Société de Développement du Cacao

SODECOTON	Société de Développement du Coton du Cameroun
SODEPA	Société de Développement et d'Exploitation des Productions Animales
SOHLI	Société Hôtelière du Littoral
SONARA	Société Nationale de Raffinage
SONATREL	Société Nationale de Transport de l'Electricité
SOPECAM	Société de Presse et d'Editions du Cameroun
SOWEDA	South West Development Authority
SRC	Société de Recouvrement des Créances du Cameroun
SUP, PTIC	Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications
UBa	Université de Bamenda
UB	Université de Buea
Udla	Université de Douala
UDS	Université de Dschang
UMa	Université de Maroua
Undéré	Université de Ngaoundéré
UNVDA	Upper Nun Valley Development Authority
UTAVA	Unité de Traitements Agricoles par Voie Aérienne
UY1	Université de Yaoundé I
UYII	Université de Yaoundé II

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Afin de renforcer la performance des Entreprises et Établissements Publics (EEP), l'État a mis en place un nouveau cadre juridique à travers les lois du **12 juillet 2017** portant Statut Général des Entreprises et Établissements Publics et leurs textes d'application. Ce cadre a été conforté par la loi du **11 juillet 2018** portant Régime Financier de l'État et des Autres Entités Publiques qui prescrit une annexe au projet de loi de finances sur les concours financiers de l'État aux entreprises. Ces deux textes induisent une réforme majeure sur les EEP et participent à l'amélioration de leur performance. Ce nouveau corpus a entraîné un changement radical de paradigme, qui engage désormais les EEP par leurs performances, à une responsabilité plus accrue de leurs dirigeants, mais également au renforcement des mécanismes de reddition des comptes, de suivi-évaluation et de contrôle de l'activité de ces entités, tant par les tutelles technique et financière, que par les organes sociaux.

Aussi, cette annexe intitulé « Tome Vert » est élaborée dans un environnement caractérisé par la poursuite des réformes des Entreprises et Établissements Publics au Cameroun et le renforcement du suivi des unités extrabudgétaires.

Dans cette optique, des données comptables et financières ont été collectées et exploitées. Afin d'apprécier la performance des entités étudiées, des analyses ont été effectuées sur la base de plusieurs indicateurs, notamment le taux d'exécution budgétaire, le ratio de défaillance, la marge d'exploitation, le taux d'endettement global, le poids des charges de personnel, l'indice de profitabilité et le résultat net.

Les résultats obtenus de ces analyses ont permis de distinguer, s'agissant des Établissements Publics, des structures lourdement endettées, celles à faible consommation du Budget d'Investissement Public et celles ayant des effectifs pléthoriques. Concernant les entreprises publiques, qui sont caractérisées par une grande diversité et interviennent dans l'ensemble des secteurs d'activités économique (primaire, secondaire et tertiaire), la situation de leurs capitaux propres associés aux résultats nets sur la période de référence, a permis de les catégoriser en entités viables d'une part, et défaillantes d'autre part.

Le portefeuille des entreprises publiques compte **68** entreprises, dont **47** entreprises sous le contrôle de l'État et **21** au sein desquelles l'État a une participation minoritaire. Les établissements publics sont au nombre de **81** entités dont huit (**08**) universités ; **69** bénéficient des subventions directes de fonctionnement et **15** des ressources affectées.

L'enveloppe globale du capital social de ces entreprises est de **FCFA 959,3 milliards en 2021**, dont **FCFA 605,2 milliards** pour les entreprises publiques et **FCFA 354,2 milliards** pour les entités à participation publique minoritaire. Les participations de l'État dans ces entités sont de **FCFA 682,9 milliards en 2021**, soit **71,18 %** du capital social cumulé. L'Etat du Cameroun a souscrit à hauteur de **FCFA 594,8 milliards** pour les entreprises publiques et à **FCFA 88,0 milliards** pour les entités où la participation publique est minoritaire. En **2020** cette enveloppe était de **FCFA 666.1 milliards**. On note une augmentation de **9,22 milliards**. Cette évolution résulte des recapitalisations de la CAMWATER (**6,96 milliards**), de la MAETUR (**1,3 milliards**) et de la MAGZI (**0,99 milliards**). Les prises de participation de l'Etat sont à **82,2%** dans les secteurs d'activités identifiés dans la SND30 comme prioritaires. Elles se retrouvent notamment dans les sous-secteurs des transports (**18%**), de l'agriculture (**14,2%**), de l'information et des télécommunications (**12%**), des services financiers (**11.8%**) et, de l'eau et énergie (**11.4%**).

S'agissant des Établissements Publics, ces derniers sont analysés sous le prisme de la discipline budgétaire. Les critères suivants sont mis en exergue dans cette analyse : le niveau de mobilisation des ressources, le niveau d'exécution des dépenses, le niveau d'endettement et la soutenabilité budgétaire liée à la gestion des ressources humaines. Le volume des concours financiers de l'État aux Établissements Publics est passé de **FCFA 59,2 milliards en 2019** à **FCFA 74,8 milliards en 2020** et à **FCFA 77,3 milliards en 2021**. Ces concours financiers n'intègrent pas les recettes affectées en investissements. En termes de répartition sectorielle, les Secteurs de la Gouvernance, de Production et Social comptent respectivement **21**, **24** et **35** entités. C'est le Secteur Social qui concentre le volume plus important de subventions directs de fonctionnements allouées par l'Etat, soit **53,33 milliards FCFA en 2021** contre **16,47 milliards FCFA** pour le Secteur de la Gouvernance et de **7,51 milliards FCFA** pour le Secteur de Production.

Au sujet de la gouvernance, plus de **68%** des dirigeants sociaux ont des mandats échus. Par ailleurs, certains administrateurs ont perdu la qualité qui a présidé à leur désignation. Cependant, plusieurs Administrateurs continuent de siéger au sein des conseils au mépris des dispositions de la loi sur la limitation des mandats. Par rapport à la transmission des documents, sur les **42** états financiers transmis en **2021**, **35** ont été certifiés, dont **06** avec réserves. En **2019**, sur les **37** transmis, **07** ont fait l'objet de réserves. Dans la majorité des Établissements Publics, les charges de personnel absorbent plus de **60%** de la subvention de fonctionnement. Les statistiques à date montrent que, sur un effectif global de **47** entreprises publiques, seules **23** se sont conformées aux dispositions de l'article **124** de la loi du **12 juillet 2017** régissant les Entreprises Publiques. Pour les Établissements Publics, sur un portefeuille de **81**, seuls **53** se sont déjà conformés aux dispositions de l'article **66** de la loi du **12 juillet 2017** régissant les Établissements Publics.

S'agissant de la Performance Economique et Financière des EEP en **2021**, le résultat net des entreprises publiques est positif et affiche **FCFA 134,9 milliards**, contrairement aux deux années précédentes où il était négatif. Toutefois, on note un accroissement constant de la dette contractée auprès des établissements de crédit, menaçant l'autonomie financière de ces entreprises. En **2020**, les dividendes présentés dans les états financiers s'élèvent de **FCFA 19,41 milliards** tandis que les dividendes reçus par le Trésor Public se chiffrent à **FCFA 10,02 milliards**. La contribution des entités publiques au budget de l'Etat à travers les recettes fiscales et les dividendes se chiffre à **FCFA 75,0 milliards** en **2019**, **FCFA 70,8 milliards** en **2020** et **90,9 milliards** en **2021**. En **2021**, les investissements se situent à **FCFA 200,2** Milliards, en augmentation de **60%** par rapport à **2020**. En **2021**, le chiffre d'affaires des Entreprises publiques est de **FCFA 1277,5 milliards** contre **FCFA 804 milliards** en **2020**, soit une hausse de **FCFA 473 milliards (+51,0%)**.

La Valeur Ajoutée globale créée par les Entreprises Publiques a connu une hausse de **92,1%**, passant de **FCFA 284 milliards** en **2020** à **550 milliards** en **2021**. Mais, elle est absorbée en grande partie par les charges du personnel exorbitantes. Le total des actifs des Entreprises publiques s'élève à **FCFA 4909 milliards** en **2021** contre **FCFA 4895 milliards** en **2020**, soit une hausse de **FCFA 13 milliards (+0,9%)**, mais leur taux de renouvellement est faible. En **2021**, le rendement économique des Entreprises Publiques a triplé. La marge d'exploitation des entreprises connaît une amélioration, passant de **17,3%** en **2020** à **27,4%** en **2021**. Sur les **43** Entreprises Publiques analysées, **15** affichent une rentabilité économique négative en **2021**, tandis que **22** affichent une rentabilité financière positive.

Globalement, le faible rendement des EEP s'explique principalement par le déficit de gouvernance et de performance. Cette situation fragilise la qualité du service public et affecte de manière significative l'efficacité des actions menées par ces entités. La faible performance observée des Entreprises Publiques, relève en majeure partie de la vétusté générale de l'appareil de production, le poids important des charges de personnel, et la pratique des prix administrés pour la plupart des Entreprises Publiques opérant dans des secteurs stratégiques d'intervention de l'Etat. En ce qui concerne les Établissements Publics, la qualité approximative du service est liée aux lenteurs dans les procédures administratives, à la non-maîtrise des effectifs et de la masse salariale induite, à la récurrence des conflits de compétence avec leurs tutelles, et entre les organes sociaux, aux difficultés d'arrimage au budget programme et aux insuffisances constatées dans le respect des règles de gestion budgétaire et comptable.

Au terme des analyses et des constats effectués, les recommandations à court et à moyen terme ci-après ont été formulées :

A court terme, il s'agira d'entreprendre les actions visant :

1. le parachèvement du processus de mise en conformité des textes organiques de tous les EEP en vue de leur arrimage aux dispositions des lois du **12 juillet 2017** ;
2. le renouvellement par les instances compétentes de tous les mandats des dirigeants sociaux des EEP arrivés à expiration ;
3. le rappel de l'obligation de tenue des sessions des Conseils d'Administration dédiés à l'examen des comptes, dans les délais légaux prescrits, ainsi que leur transmission systématique aux tutelles technique et financière ;

4. le respect scrupuleux de la limitation du nombre des comités/commissions/groupes de travail créés par le Conseil d'Administration, et la rationalisation du nombre de sessions desdites instances ;
5. la systématisation dans les EEP des fonctions d'audit et contrôle interne prévus par la législation en vigueur ;
6. le paiement effectif par l'Etat et à bonne date des factures dues aux Entreprises et Etablissements Publics ;
7. l'encadrement juridique et budgétaire des missions de service public réalisées par les Entreprises.
8. la conduite d'une étude sur l'analyse coût/opportunités des prix administrés par l'Etat sur certains biens et services ayant un caractère commercial ;
9. la maîtrise des charges de personnels des EEP, à travers la mise en place des plans cohérents d'organisation des effectifs et de recrutement tenant compte de la soutenabilité budgétaire, de l'équilibre régional, du genre, ainsi que des personnes en situation de handicap ;
10. la rationalisation des subventions allouées aux Établissements Publics ;
11. la conduite d'une étude spécifique sur les statuts juridiques et concours financiers alloués aux entités publiques subventionnées autres que les EEP ;
12. l'opérationnalisation de la Caisse des Dépôts et Consignations afin de mieux répondre aux besoins de financement des EEP à des taux concessionnels ;
13. la réalisation des études en vue d'apprécier l'opportunité de l'ouverture du capital de certaines Entreprises Publiques au secteur privé.

A moyen terme :

1. la poursuite de la contractualisation (contrat plan) et de la rationalisation des relations entre l'Etat et les Entreprises Publiques, en vue d'une responsabilisation et d'une redevabilité des organes de gestion de ces entités ;
2. la mise en œuvre d'un plan de renouvellement progressif de l'outil de production des Entreprises Publiques, afin d'alléger les charges de maintenance et de booster la productivité.

Introduction

INTRODUCTION

Le « Tome Vert » est une annexe à la loi de finances qui traite des concours financiers de l'Etat aux Entreprises et aux Établissements Publics (EEP). Il est élaboré en application des lois portant Régime financier de l'État et des Autres Entités Publiques et du Code de Transparence et de Bonne Gouvernance du **11 juillet 2018**.

L'édition de **2022** a été élaborée dans la poursuite de la mise en œuvre de la réforme des EEP, induite par les lois du **12 juillet 2017** ainsi que les recommandations formulées par les partenaires techniques et financiers, à l'issue des diverses missions menées dans le cadre de l'assistance à l'amélioration du système des finances publiques au Cameroun. Il conviendrait de rappeler ici que, cette réforme comporte trois **(03)** axes majeurs à savoir :

- l'amélioration de la gouvernance par le renforcement des capacités des tutelles technique et financière à interagir avec les organes dirigeants de ces EEP ;
- le développement du rôle de l'État actionnaire afin de combler le vide juridique qui prévaut dans ce domaine ;
- la systématisation des audits de performance et la capitalisation des résultats.

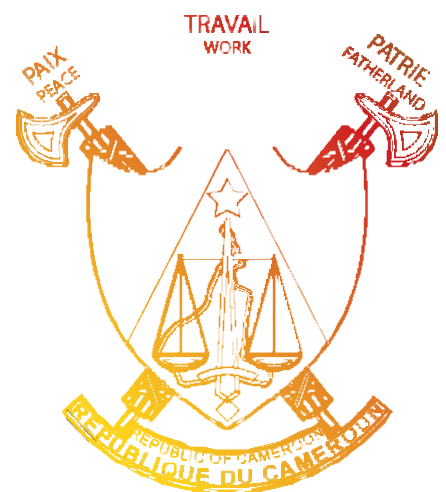
La poursuite des réformes entreprises et l'implémentation des recommandations formulées par les partenaires au développement imposent que soit opéré le nécessaire saut qualitatif attendu de ces entités, permettant d'inverser la tendance au déclin observé dans la performance des entreprises ces dernières années. Elle contribue à une responsabilisation plus accrue des dirigeants, mais également au renforcement des mécanismes de reddition des comptes, de suivi-évaluation et de contrôle de l'activité de ces derniers, tant par les tutelles, que par les organes sociaux.

D'une manière spécifique, Le Tome vert retrace dans son contenu, la situation financière détaillée de ces entités pour le compte de l'exercice **2021**, clos au **31** décembre ; lequel exercice a été marqué par un contexte international et national particulier qui a influencé l'activité économique et social du pays en générale et celle des EEP en particulier.

En effet, après le choc lié à la pandémie du **COVID19**, la plupart des économies mondiales ont amorcé une reprise en **2021**. Cependant, cette reprise s'est accompagnée d'une accélération de l'inflation mondiale, entretenue par le raffermissement de la demande, le renchérissement des prix des matières premières, ainsi que l'explosion du coût du fret maritime. Cette situation a impacté négativement le portefeuille des acteurs économiques nationaux et particulièrement le résultat des entreprises et des établissements publics.

La méthodologie utilisée pour l'élaboration du Tome Vert **2022** a consisté en : (i) la collecte des données auprès des EEP pour les exercices **2019, 2020** et **2021**, consolidées dans les états financiers, les comptes administratifs, les comptes de gestion et les rapports de performance ; (ii) l'exploitation et l'analyse des données collectées dans le cadre d'un système d'information intégré de gestion des finances publiques. C'est dans cette optique que les données comptables et financières ont été combinées et exploitées.

Le présent document s'articule autour de trois **(03)** parties. La première partie présente les portefeuilles des Établissements et Entreprises Publics, ainsi que les éléments de gouvernance de ces entités. La deuxième traite des performances des Entreprises et des Établissements Publics. La troisième partie en fin s'intéresse aux risques liés aux EEP à la lumière de leurs Performances.



PREMIÈRE PARTIE :

Présentation des portefeuilles
des établissements publics et
des entreprises publiques

Cette partie présente les portefeuilles des Entreprises Publiques et des Etablissements Publics, ainsi que les éléments de la gouvernance.

1.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DES ENTITES DU PORTEFEUILLE DE L'ETAT

Le portefeuille des entités de l'Etat est constitué des Entreprises à participation publique et des Etablissements Publics.

1.1.1 Portefeuille des entités à participation publique

La présentation des entreprises du portefeuille de l'Etat est faite à la fois sous le prisme de la géographie du capital social et suivant l'appartenance à un secteur d'activité établi.

1.1.1.1 Capital social

Le portefeuille des entreprises de l'État comprend **68** entreprises, réparties dans les **10** régions et regroupées en plusieurs secteurs d'activités. Ce portefeuille compte **47** entreprises sous le contrôle de l'État et **21** à participation minoritaire tel qu'il ressort du tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Parts de l'État dans le capital social des entreprises.

N°	SIGLE	CAPITAL SOCIAL 2021	CAPITAL SOCIAL 2020	PART ETAT (en %) 2021	PART EN VOLUME 2020 (en FCFA)	PART ETAT EN VOLUME 2021 (en FCFA)
ENTREPRISES PUBLIQUES						
1	SIC	75 000 000 000	75 000 000 000	92	69 036 750 000	69 036 750 000
2	CAMTEL	67 904 430 000	67 904 430 000	100	67 904 430 000	67 904 430 000
3	CDC	53 503 180 084	53 503 180 084	100	53 503 108 084	53 503 180 084
4	SNI	32 034 830 000	32 067 401 690	100	32 067 401 690	32 034 830 000
5	PAD	30 575 553 255	30 575 553 255	100	30 575 553 255	30 575 553 255
6	CAMWATER	35 463 970 378	28 501 178 819	100	28 501 178 819	35 463 970 378
7	SEMRV	25 386 350 210	25 386 350 210	100	25 386 350 210	25 386 350 210
8	CAMAIR-Co	21 856 000 000	21 856 000 000	100	21 856 000 000	21 856 000 000
9	CHC	22 308 580 000	22 308 580 000	95,6	21 327 002 480	21 327 002 480
10	ALUCAM	21 266 200 422	21 266 200 422	94	19 990 228 397	19 990 228 397
11	CNIC	18 842 700 000	18 842 700 000	100	18 842 700 000	18 842 700 000
12	SONARA	19 560 062 500	19 560 062 500	96	18 777 660 000	18 777 660 000
13	SCDP	16 800 000 000	16 800 000 000	100	16 800 000 000	16 800 000 000
14	EDC	15 000 000 000	15 000 000 000	100	15 000 000 000	15 000 000 000
15	CBC	16 500 000 000	16 500 000 000	98	16 170 000 000	16 170 000 000
16	BC- PME	10 000 000 000	10 000 000 000	100	10 000 000 000	10 000 000 000
17	CFC	10 000 000 000	10 000 000 000	100	10 000 000 000	10 000 000 000
18	PAK	10 000 000 000	10 000 000 000	100	10 000 000 000	10 000 000 000
19	MATGENIE	10 000 000 000	10 000 000 000	100	10 000 000 000	10 000 000 000
20	SONATREL	10 000 000 000	10 000 000 000	100	10 000 000 000	10 000 000 000
21	PAL	10 000 000 000	10 000 000 000	100	10 000 000 000	10 000 000 000
22	SONAMINES	10 000 000 000	10 000 000 000	100	10 000 000 000	10 000 000 000
23	SNH	8 000 000 000	8 000 000 000	100	8 000 000 000	8 000 000 000
24	HYDRO MEKIN	7 500 000 000	7 500 000 000	100	7 500 000 000	7 500 000 000
25	PPPIc	5 954 440 000	5 954 440 000	98,9	5 888 941 160	5 888 941 160

PRÉSENTATION GÉNÉRALE DES ENTITES DU PORTEFEUILLE DE L'ETAT

N°	SIGLE	CAPITAL SOCIAL 2021	CAPITAL SOCIAL 2020	PART ETAT	PART EN VOLUME 2020	PART ETAT EN VOLUME 2021
				(en %) 2021	(en FCFA)	(en FCFA)
26	LANAVET	4 973 950 000	4 973 950 000	100	4 973 950 000	4 973 950 000
27	ANAFOR	4 238 873 135	4 238 873 135	100	4 238 873 135	4 238 873 135
28	AYABA HOTEL	4 238 870 000	4 238 870 000	100	4 238 870 000	4 238 870 000
29	LABOGENIE	3 500 000 000	3 500 000 000	100	3 500 000 000	3 500 000 000
30	SOHLI	3 500 000 000	3 500 000 000	100	3 500 000 000	3 500 000 000
31	SOPECAM	2 564 670 000	2 564 670 000	100	2 564 670 000	2 564 670 000
32	SHNC	2 414 445 145	2 414 445 145	100	2 414 445 145	2 414 445 145
33	SRC	2 000 000 000	2 000 000 000	100	2 000 000 000	2 000 000 000
34	MAETUR	2 800 000 000	1 500 000 000	100	1 500 000 000	2 800 000 000
35	SHE	1 375 000 000	1 375 000 000	100	1 375 000 000	1 375 000 000
36	CICAM	1 158 000 000	1 158 000 000	100	1 158 000 000	1 158 000 000
37	CAMPOST	1 000 000 000	1 000 000 000	100	1 000 000 000	1 000 000 000
38	SGHC	962 720 000	962 720 000	93,9	903 994 080	903 994 080
39	SODECOTON	1 510 000 000	1 510 000 000	59	890 900 000	890 900 000
40	SODEPA	833 750 000	833 750 000	100	833 750 000	833 750 000
41	MIDEPECAM	637 490 000	637 490 000	100	637 490 000	637 490 000
42	ALUBASSA	463 550 000	463 550 000	95,8	444 080 900	444 080 900
43	ADC	436 000 000	436 000 000	71	309 560 000	309 560 000
44	CAMTAINER	360 000 000	360 000 000	70	252 000 000	252 000 000
45	MAGZI	2 625 000 000	1 634 852 000	100	1 634 852 000	2 625 000 000
46	UTAVA	100 000 000	100 000 000	100	100 000 000	100 000 000
47	CPE	40 000 000	40 000 000	100	40 000 000	40 000 000
TOTAL ENTREPRISES PUBLIQUES		605 188 615 129	595 968 247 260		585 637 739 355	594 858 179 224
ENTREPRISES A PARTICIPATION PUBLIQUE MINORITAIRE						
1	ENEO	64 495 622 401	64 495 622 401	44%	28 378 073 856	28 378 073 856
2	SOCAPALM	45 757 890 000	45 757 890 000	22%	10 229 520 000	10 229 520 000
3	BICEC	49 080 000 000	49 080 000 000	18%	8 589 000 000	8 589 000 000
4	SOSUCAM	27 531 110 000	27 531 110 000	24%	6 600 580 000	6 600 580 000
5	CIMENCAM	14 560 000 000	14 560 000 000	43%	6 272 136 000	6 272 136 000
6	SABC	57 363 630 000	57 363 630 000	10%	5 737 270 000	5 737 270 000
7	DPDC SA	12 494 500 000	12 494 500 000	44%	5 497 580 000	5 497 580 000
8	SCB CAMEROUN	10 540 000 000	10 540 000 000	49%	5 164 600 000	5 164 600 000
9	SG - CAMEROUN	12 500 000 000	12 500 000 000	26%	3 200 000 000	3 200 000 000
10	CAMRAIL S.A	15 314 830 000	15 314 830 000	14%	2 071 530 000	2 071 530 000
11	HEVECAM	15 747 950 000	15 747 950 000	10%	1 574 800 000	1 574 800 000
12	SIC CACAOS	6 885 000 000	6 885 000 000	15%	1 035 000 000	1 035 000 000
13	SOCAVER	4 552 840 000	4 552 840 000	20%	917 730 000	917 730 000
14	SAFACAM	6 210 000 000	6 210 000 000	11%	692 970 000	692 970 000
15	ECAM PLACAGES SA	1 928 970 000	1 928 970 000	30%	578 680 000	578 680 000
16	KPDC SA	1 145 500 000	1 145 500 000	44%	504 020 000	504 020 000
17	ACEP S.A	1 440 000 000	1 440 000 000	25%	360 000 000	360 000 000
18	SEMC	1 924 730 000	1 924 730 000	18%	336 940 000	336 940 000

N°	SIGLE	CAPITAL SOCIAL 2021	CAPITAL SOCIAL 2020	PART ETAT	PART EN VOLUME 2020	PART ETAT EN VOLUME 2021
				(en %) 2021	(en FCFA)	(en FCFA)
19	MAISCAM	3 900 000 000	3 900 000 000	5%	195 000 000	195 000 000
20	CLGG SA	600 000 000	600 000 000	14%	85 980 000	85 980 000
21	PMUC	200 000 000	200 000 000	15%	30 000 000	30 000 000
TOTAL PARTICIPATION PUBLIQUE MINORITAIRE		354 172 572 401	354 172 572 401		88 051 409 856	88 051 409 856
TOTAL GENERAL		959 361 187 530	950 140 819 661		673 689 149 211	682 909 589 080

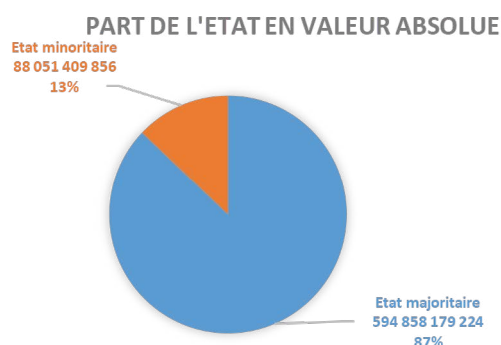
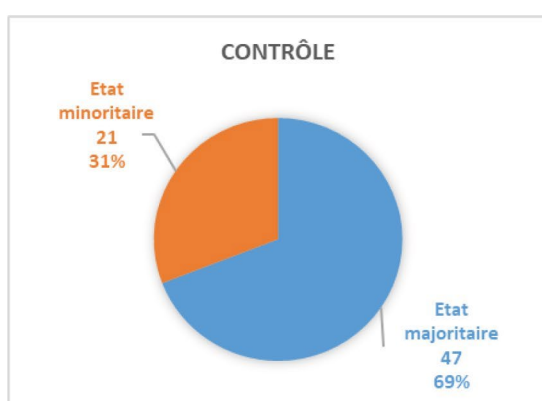
Source : MINFI/DGB/DPC

Il ressort du tableau ci-dessus que l'enveloppe globale du capital social des entreprises du portefeuille de l'Etat est de **FCFA 959,3 milliards en 2021**, soit **FCFA 605,2 milliards** pour les Entreprises Publiques et **FCFA 354,2 milliards** pour les entités à participation publique minoritaire. L'enveloppe globale des participations de l'Etat dans ces entités est de **FCFA 88,9 milliards en 2021**, soit **71,18 %** du capital social cumulé. L'Etat du Cameroun a souscrit pour **FCFA 594,8 milliards** pour les Entreprises Publiques contre **FCFA 88,0 milliards** pour les entités où la participation publique est minoritaire dans le capital social.

En **2020** cette enveloppe était de **FCFA 666.1 milliards**. On note une augmentation de **FCFA 9,22 milliards**. Cette évolution résulte des recapitalisations de CAMWATER, MAETUR et MAGZI pour respectivement **FCFA 6 962 791 559**, **FCFA 1 300 000 000** et **FCFA 990 148 000** couplé à une diminution du capital de la SNI de **FCFA 32 571 690**.

Il faut signaler également que l'Etat du Cameroun détient des participations inférieures à **50%** du capital social dans **21** entreprises. Le volume de la mobilisation budgétaire de l'Etat dans le capital social de ces entités en **2021** est de **FCFA 88,0 milliards** sur un total de **FCFA 354,2 milliards**.

Graphique 1 : Nombre d'entreprises contrôlées par l'Etat et montant des participations



Source : MINFI/DGB/DPC

1.1.1.2 Répartition par secteur d'activités

Tableau 2 : Liste des entreprises par secteur d'activités

Secteurs	Sous-secteurs	Etat majoritaire	Etat minoritaire
SECTEUR PRIMAIRE	Agriculture	• SODECOTON • ANAFOR • CDC • SEMRY • MIDEPECAM • UTAVA	• SOCAPALM • HEVECAM • SAFACAM • MAISCAM
SECTEUR SECONDAIRE	Industries	• PPPIc • SODEPA • SNH • ALUCAM • CICAM • LANAVET • SONAMINE • ALUBASSA	• CIMENCAM • ECAM PLACAGE • SABC • SEMC • SOCAVER • SOSUCAM • SIC CACAOS
	Eau et énergie	• SONATREL • CAMWATER • EDC • HYDRO MEKIN	• KPDC • DPDC • ENEO
	Construction	• LABOGENIE • MAETUR • MAGZI • MATGENIE	
SECTEUR TERTIAIRE	Tourisme	• CHC • SOHLI • AYABA HOTEL • HOTEL MONT FEBE • SHE • SHNC	
	Transport	CNIC • PAD • PAK • ADC SA • CAMAIR-Co • SCDP • PAL • CAMTAINER	• CAMRAIL • CLGG SA
	Information et télécommunications	• CAMTEL • CAMPOST • SOPECAM • CPE	
	Services Financiers	• BC- PME • SNI • CBC • CFC • SRC	• SG - CAMEROUN • ACEP S.A • SCB CAMEROUN • BICEC
	Autres tertiaires	• SIC • SONARA	• PMUC

Source : MINFI/DGB/DPC

En **2021**, cette répartition a connu une modification par rapport à **2020**, en raison du confinement de l'activité de la SONARA au Marketing.

Tableau 3 : Répartition des parts de l'état dans le portefeuille suivant le contrôle et le secteur d'activité

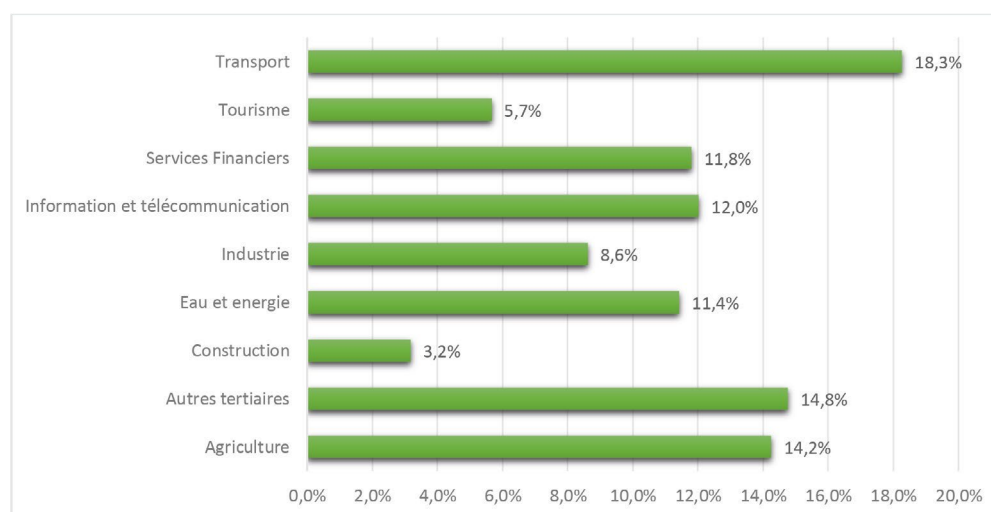
SOUS-SECTEURS	ENTREPRISES MAJORITAIRES			ENTREPRISES MINORITAIRES			CUMUL		
	NOMBRE	CAPITAL SOCIAL 2021	PART DE L'ETAT	NOMBRE	CAPITAL SOCIAL 2021	PART DE L'ETAT	NOMBRE	CAPITAL SOCIAL GLOBAL 2021	PART DE L'ETAT
Agriculture	06	85 376	84 757	04	71 616	12 692	10	156 992	97 449
Autres tertiaires	02	94 560	87 814	01	200	30	03	94 760	87 844
Construction	04	18 925	18 925	-	-	-	04	18 925	18 925
Eau et energie	04	67 964	67 964	03	78 136	34 380	07	146 100	102 344
Industries	08	52 650	51 289	07	114 746	21 478	15	167 396	72 767
Information et télécommunication	04	71 509	71 509	-	-	-	04	71 509	71 509
Services Financiers	05	70 535	70 205	04	73 560	17 314	09	144 095	87 518
Tourisme	06	34 800	33 759	-	-	-	06	34 800	33 759
Transport	08	108 870	108 636	02	15 915	2 158	10	124 785	110 793
TOTAL GÉNÉRAL	47	605 189	594 858	21	354 173	88 051	68	959 361	682 910

Source : MINFI/DGB/DPC

L'analyse de ce tableau indique une prise de participation de l'Etat plus importante dans les secteurs d'activités identifiés dans la SND30 comme prioritaires, à savoir : **18%** pour le sous-secteur des transports, **14,8%** pour les autres secteurs incluant la SONARA dont l'importance est stratégique dans l'économie camerounaise et **14,2%** pour le sous-secteur de l'agriculture, soit un poids relatif cumulé de **47%** sur l'ensemble des prises de participations de l'Etat. En y ajoutant le sous-secteur information et télécommunications (**12%**), le service financier (**11,8%**), eau et énergie (**11,4%**), le cumul des prises de participation stratégique de l'Etat passe à **82,2%**.

En effet, l'une des actions prioritaires de la SND30 étant la rationalisation de la dépense publique, la politique actionnariale de l'Etat s'est alignée sur les priorités sectorielles de cette stratégie nationale en matière de transformation structurelle de l'économie.

Graphique 2 : Volume de participation de l'Etat par secteur d'activité en 2021.



Source : MINFI/DGB/DPC

1.1.2 Présentation du portefeuille des Etablissements Publics

1.1.2.1 Portefeuille global

Le portefeuille des Établissements Publics au Cameroun au **31 décembre 2021** comporte **81** entités, dont **69** bénéficient des subventions directs (Chapitre **60**) et **15** bénéficiant des ressources affectées (parafiscalité).

Le volume des subventions directes de fonctionnement allouées aux Établissements Publics en **2021** s'élève à **77,3 milliards de FCFA**, en hausse de **3,3%** par rapport à l'année précédente tel qu'illustré dans le tableau ci-après :

Tableau 4 : Cartographie des Établissements Publics par tutelle technique et subventions directes de fonctionnement de 2019 à 2021

TUTELLE	N°	STRUCTURE	SIGLE	Subventions 2019	Subventions 2020	Subventions 2021
MINAC		Palais des Congrès	PC	500 000 000	500 000 000	500 000 000
		TOTAL MINAC		500 000 000	500 000 000	500 000 000
MINADER		Centre National d'Étude et d'Expérimentation du Machinisme Agricole	CENEEMA	550 000 000	550 000 000	550 000 000
		Comité de Gestion FAO/PAM/CNCCF	FAO/PAM	300 000 000	300 000 000	300 000 000
		Office Céréaliier	OC	300 000 000	300 000 000	400 000 000
		Société de Développement du Cacao	SODECAO	1 350 000 000	1 350 000 000	1 350 000 000
		Upper Noun Development Authority	UNVDA			
		TOTAL MINADER		2 500 000 000	2 500 000 000	2 600 000 000
MINAS		Centre National de Réhabilitation des Personnes Handicapés	CNRPH	600 000 000	900 000 000	900 000 000
		TOTAL MINAS		600 000 000	900 000 000	900 000 000
MINCOM		Cameroon Radio Television	CRTV			
		Imprimerie Nationale	IN			
		TOTAL MINCOM				
MINCOMMERCE		Caisse de Stabilisation des prix des Prix des Hydrocarbures	CSPH			
		Fonds de Développement des Filières Cacao et Cacao	FODECC			
		Mission de Régulation des Produits de grande consommation	MIRAP	800 000 000	800 000 000	800 000 000
		Office National du Cacao et du Café	ONCC			
		TOTAL MINCOMMERCE		800 000 000	800 000 000	800 000 000

PRÉSENTATION GÉNÉRALE DES ENTITES DU PORTEFEUILLE DE L'ETAT

TUTELLE	N°	STRUCTURE	SIGLE	Subventions 2019	Subventions 2020	Subventions 2021
MINDDEVEL		Bureau National de l'Etat Civil	BUNEC	600 000 000	600 000 000	600 000 000
		Fonds Spécial d'Équipement et d'Intervention Inter Communale	FEICOM			
		National School of Local Administration	NASLA	250 000 000	2 074 985 983	2 074 985 983
	TOTAL MINDDEVEL			850 000 000	2 674 985 983	2 674 985 983
MINDEF/ DGSN		Ecole Internationales des Forces de Sécurité	EIFORCES	1 750 000 000	1 750 000 000	1 750 000 000
		Office National des Anciens Combattants	ONACAM	386 015 712	395 810 290	300 000 000
	TOTAL MINDEF/DGSN			2 136 015 712	2 145 810 290	2 050 000 000
MINEE		Agence de Régulation du Secteur de l'Electricité	ARSEL	300 000 000	300 000 000	300 000 000
		Agence d'Electrification Rurale	AER	500 000 000	500 000 000	500 000 000
	TOTAL MINEE			800 000 000	800 000 000	800 000 000
MINEFOP		Fonds National de l'Emploi	FNE			
	TOTAL MINEFOP					
MINEP		Observatoire National sur les Changements Climatiques	ONACC	200 000 000	200 000 000	500 000 000
	TOTAL MINEP			200 000 000	200 000 000	500 000 000
MINEPAT		Agence de Promotion des Zones Economiques	APZE (ONZFI)	50 000 000	50 000 000	50 000 000
		Bureau Central des recensements de la Population	BUCREP	400 000 000	600 000 000	600 000 000
		Comité Interrégional de Lutte contre la Sécheresse dans le Nord	CILSN	80 000 000	200 000 000	200 000 000
		Institut National de la Statistique	INS	2 346 452 000	2 346 452 000	2 846 451 505
		Mission de développement du Nord Ouest	MIDENO	400 000 000	500 000 000	500 000 000
		Mission de Développement Intégré des Monts Mandara	MIDIMA	200 000 000	300 000 000	700 000 000
		Mission d'Etudes pour l'Aménagement de l'Océan	MEAO	250 000 000	250 000 000	250 000 000
		Mission d'Etudes pour l'Aménagement du Nord	MEADEN	250 000 000	300 000 000	400 000 000
		South West Development Authority	SOWEDA	700 000 000	700 000 000	700 000 000
	TOTAL MINEPAT			4 676 452 000	5 246 452 000	6 246 451 505

PRÉSENTATION GÉNÉRALE DES ENTITES DU PORTEFEUILLE DE L'ETAT

TUTELLE	N°	STRUCTURE	SIGLE	Subventions 2019	Subventions 2020	Subventions 2021
MINEPIA		Caisse de Développement de la Pêche Maritime	CDPM			
		Caisse de Développement de l'Elevage du Nord	CDEN	300 000 000	230 000 000	230 000 000
		Caisse Développement de l'Elevage du Nord-Ouest	CDENO	350 000 000	350 000 000	350 000 000
		Limbe Nautical Arts and Fisheries Institute	LINAFI	400 000 000	400 000 000	400 000 000
		TOTAL MINEPIA		1 050 000 000	980 000 000	980 000 000
MINESEC		General Certificate	GCE BOARD	400 000 000	400 000 000	400 000 000
		Office du Baccalauréat du Cameroun	OBC	640 000 000	900 000 000	900 000 000
		TOTAL MINESEC		1 040 000 000	1 300 000 000	1 300 000 000
MINESUP		Université de Bamenda	UBa	3 100 000 000	3 100 000 000	3 100 000 000
		Université de Buéa	UB	2 000 000 000	3 800 000 000	3 800 000 000
		Université de Douala	Udla	2 850 000 000	5 000 000 000	5 000 000 000
		Université de Dschang	UDS	2 050 000 000	3 150 000 000	3 150 000 000
		Université de Maroua	UMa	1 900 000 000	3 420 000 000	3 420 000 000
		Université de Ngaoundéré	Undéré	2 050 000 000	3 970 000 000	3 970 000 000
		Université de Yaoundé I	UYI	3 800 000 000	6 200 000 000	6 200 000 000
		Université de Yaoundé II	UYII	2 450 000 000	3 700 000 000	3 700 000 000
		TOTAL MINESUP		20 200 000 000	32 340 000 000	32 340 000 000
MINFI		Caisse Autonome d'Amortissement	CAA	500 000 000	500 000 000	900 000 000
		Fonds Routier	FR			
		TOTAL MINFI		500 000 000	500 000 000	900 000 000
MINFOPRA		Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature	ENAM	2 500 000 000	2 500 000 000	2 500 000 000
		Institut Supérieur Management Public	ISMP	400 000 000	600 000 000	600 000 000
		TOTAL MINFOPRA		2 900 000 000	3 100 000 000	3 100 000 000
MINJEUNESSE		Agence du Service Civique National de Participation au Développement	ASCNPD	900 000 000	1 100 000 000	1 100 000 000
		TOTAL MINJEUNESSE		900 000 000	1 100 000 000	1 100 000 000
MINMIDT		Agence des Normes et de la Qualité	ANOR			
		TOTAL MINMIDT				
MINPMEESA		Agence de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises	A-PME	300 000 000	300 000 000	500 000 000
		TOTAL MINPMEESA		300 000 000	300 000 000	500 000 000

PRÉSENTATION GÉNÉRALE DES ENTITES DU PORTEFEUILLE DE L'ETAT

TUTELLE	N°	STRUCTURE	SIGLE	Subventions 2019	Subventions 2020	Subventions 2021
MINPOSTEL		Agence de Régulation des Télécommunications	ART			
		Agence Nationale des technologies de l'Information et de la Communication	ANTIC	500 000 000	500 000 000	500 000 000
		École Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications	SUP'PTIC	400 000 000	500 000 000	500 000 000
	TOTAL MINPOSTEL			900 000 000	1 000 000 000	1 000 000 000
MINRESI		Agence Nationale de Radioprotection	ANRP	350 000 000	350 000 000	450 000 000
		Institut de Recherche Géologique et Minière	IRGM	500 000 000	500 000 000	500 000 000
		Institut de Recherche Médicale et des Plantes Médicinales	IMPM	400 000 000	400 000 000	400 000 000
		Institut de Recherches Agricoles pour le Développement	IRAD	2 300 000 000	2 300 000 000	2 300 000 000
		Institut National de Cartographie	INC	300 000 000	300 000 000	300 000 000
		Mission de Promotion des Matériaux Locaux	MIPROMALO	700 000 000	700 000 000	700 000 000
	TOTAL MINRESI			4 550 000 000	4 550 000 000	4 650 000 000
MINSANTE		Centrale Nationale d'Approvisionnement en Médicaments et Consommables Médicaux Essentiels	CENAME			
		Centre Hospitalier de Recherche en Chirurgie	CHRACERH	530 000 000	530 000 000	530 000 000
		Centre Hospitalier Universitaire	CHU	1 500 000 000	1 500 000 000	1 500 000 000
		Centre International de Référence Chantal BIYA	CIRCB	1 960 000 000	1 960 000 000	1 960 000 000
		Centre National de Transfusion Sanguine	CNTS	/	/	500 000 000
		Centre pasteur	CPC	600 000 000	600 000 000	600 000 000
		Hôpital Général de Douala	HGD	1 400 000 000	1 600 000 000	1 600 000 000
		Hôpital Général de Yaoundé	HGY	1 400 000 000	1 600 000 000	1 600 000 000
		Hôpital Gynéco- Obstétrique et Pédiatrique de Douala	HGOPD	1 000 000 000	1 300 000 000	1 300 000 000
		Hôpital Gynéco- Obstétrique et Pédiatrique de Yaoundé	HGOPY	1 200 000 000	1 500 000 000	1 500 000 000
		Laboratoire National de Contrôle de Qualité des Médicaments et d'Expertise	LANACOME			
	TOTAL MINSANTE			9 590 000 000	10 590 000 000	11 090 000 000

TUTELLE	N°	STRUCTURE	SIGLE	Subventions 2019	Subventions 2020	Subventions 2021
MINSEP		Académie Nationale de Football	ANAFoot	800 000 000	800 000 000	800 000 000
		Institut National de la Jeunesse et des Sport	INJS	650 000 000	650 000 000	650 000 000
	TOTAL MINSEP			1 450 000 000	1 450 000 000	1 450 000 000
MINT		Autorité Portuaire Nationale	APN			
		Cameroon Civil Aviation Authority	CCAA	-	-	-
		Conseil National des Chargeurs du Cameroun	CNCC			
	TOTAL MINT					
MINTP		Ecole Nationale Supérieure des Travaux Publics	ENSTP	330 000 000	330 000 000	330 000 000
	TOTAL MINTP			330 000 000	330 000 000	330 000 000
MINTSS		Caisse Nationale de Prévoyance Sociale	CNPS			
	TOTAL MINTSS					
SG/PR		Agence de Promotion des Investissements	API	900 000 000		
		Agence de Régulation des Marchés Publics	ARMP	1 500 000 000	1 500 000 000	1 500 000 000
	TOTAL SG/PR			2 400 000 000	1 500 000 000	1 500 000 000
TOTAL GLOBAL				59 172 467 712	74 807 248 273	77 311 437 488

Source : MINFI/DGB/DPC

Le volume des subventions directes de fonctionnement octroyées aux Établissements Publics est passé de **59,17 milliards FCFA** en **2019**, à **74,81 milliards FCFA** en **2020** puis à **77,31 milliards FCFA** en **2021**, soit une augmentation des subventions directes aux EP de **15,63 milliards** en valeur absolue et **26,4%** en valeur relative entre **2019** et **2020** ; et, de **18,14 milliards FCFA** en valeur absolue et **30,7%** en valeur relative entre **2019** et **2021**. Cette importante évolution est principalement tributaire de :

- l'augmentation de **10 milliards FCFA** entre **2019** et **2021** des subventions liées à la revalorisation des salaires des personnels d'appuis et la création des nouvelles écoles de formations professionnelles dans les Universités d'Etat ;
- l'augmentation de **3 milliard FCFA** entre **2020** et **2021** des subventions est liées à la prise en compte des conventions collectives des personnels dans les Hôpitaux de **1^{ère}** catégorie.

1.1.2.2 Répartition des Établissements Publics par secteur d'activités

Le tableau ci-après donne un récapitulatif des subventions directes de fonctionnement accordées sur la période **2019-2021** aux Établissements Publics, réparties par secteur et domaines d'activités.

Tableau 5 : Répartition des subventions directes de fonctionnement des Établissements Publics par secteurs d'activités

Secteur/Domaines d'activités	Nombre d'Entités	Subventions 2019	Subventions 2020	Subventions 2021
Secteur Gouvernance	21	13 462 467 712	15 167 248 273	16 471 437 488
Administrations générales et financières	4	3 400 000 000	3 600 000 000	4 000 000 000
Défense et Sécurité	2	2 136 015 712	2 145 810 290	2 050 000 000
Souveraineté et Gouvernance	15	7 926 452 000	9 421 437 983	10 421 437 488
Secteur Production	24	6 880 000 000	6 910 000 000	7 510 000 000
Industries et services	13	2 200 000 000	2 300 000 000	2 800 000 000
Infrastructures	3	1 130 000 000	1 130 000 000	1 130 000 000
Rural	8	3 550 000 000	3 480 000 000	3 580 000 000
Secteur Social	35	38 830 000 000	52 730 000 000	53 330 000 000
Culture, sports et loisirs	4	2 850 000 000	3 050 000 000	3 050 000 000
Développement Social et Emploi	5	600 000 000	900 000 000	900 000 000
Éducation	16	25 790 000 000	38 190 000 000	38 290 000 000
Santé	11	9 590 000 000	10 590 000 000	11 090 000 000
TOTAL GLOBAL	81	59 172 467 712	74 807 248 273	77 311 437 488

Source : MINFI/DGB/DPC

La cartographie sectorielle des EP montre que les Secteurs de la Gouvernance, de Production et Social comptent respectivement **21**, **24** et **35** entités. C'est le Secteur Social qui concentre le plus important volume de subventions directs de fonctionnements allouées par l'Etat, soit **53,33 milliards FCFA** en **2021** contre **16,47 milliards FCFA** pour le Secteur de la Gouvernance et **7,51 milliards FCFA** pour le Secteur de Production. Dans le secteur Social c'est le sous-secteur de l'éducation qui est fortement représenté avec **71,2%** du volume de subventions du secteur.

1.2 GOUVERNANCE DES ENTREPRISES ET ÉTABLISSEMENTS PUBLICS

La gouvernance a trait à l'éthique, la gestion des risques, la conformité, le respect de principe de légalité, la transparence et la responsabilité des acteurs dans le fonctionnement des EEP.

Dans le paysage des EEP camerounais, les problèmes de gouvernance demeurent une préoccupation majeure notamment en ce qui concerne les mandats des dirigeants sociaux, le statut des administrateurs, la mise en conformité, la transmission des documents et la rémunération et autres avantages servis.

1.2.1 Mandat des dirigeants sociaux et qualité des administrateurs

1.2.1.1 Mandat des dirigeants sociaux

En ce qui concerne les Établissements Publics, la loi n°**2017/010** du **12 juillet 2017** dispose respectivement en ses articles **18** et **36**, que le PCA est nommé par décret du Président de la République pour un mandat de trois (**03**) ans renouvelable une (**01**) fois. Il en est de même pour les autres membres du Conseil d'administration. Le Directeur Général et le Directeur Général Adjoint, qui sont également nommés par décret présidentiel pour un mandat de trois (**03**) ans renouvelable deux (**02**) fois.

S'agissant des Entreprises publiques, les articles **51, 52 et 70** de la loi n°**2017/011** du **12 juillet 2017** disposent respectivement que, le Président du Conseil d'Administration est désigné parmi les membres dudit Conseil ; la durée du mandat du Président étant de trois (**03**) ans renouvelable une (**01**) fois, comme celui de tous les autres membres. Le Directeur Général et son adjoint quant à eux, sont nommés à la majorité des deux tiers (**2/3**) par le Conseil d'Administration, sur proposition de l'actionnaire majoritaire ou unique pour un mandat de trois ans renouvelable éventuellement deux fois.

À l'observation, **68 %** des dirigeants sociaux ont des mandats échus et certains administrateurs ont perdu la qualité qui a présidé à leur désignation. Les tableaux ci-dessous présentent la situation des mandats des dirigeants sociaux en activité (Voir la situation détaillée par entreprise dans l'annexe **1** pour les entreprises publiques et dans l'annexe **2** pour les Établissements publics).

Tableau 6 : Présentation de la situation des mandats des dirigeants sociaux des Entreprises Publiques

SITUATION DES MANDATS	PCA	DG	DGA	TOTAL
ÉCHU	21	18	9	48
NON ÉCHU	20	24	17	61
NON POURVU	2	1	17	20
TOTAL	43	43	43	129

Source : MINFI/DGB/DPC

Sur les **129** postes dans les entreprises publiques, **109** sont pourvu, soit **84%** et **20** non pourvus soit **16%**. Parmi les **109** dirigeants **48** ont un mandat échu soit **44%** contre **61** soit **56%** de mandats non échu.

Le tableau ci-dessous présente la situation des mandats des dirigeants des Établissements Publics de la manière suivante :

Tableau 7 : Présentation de la situation des mandats des dirigeants sociaux des Établissements Publics.

SITUATION DES MANDATS	PCA	DG	DGA	TOTAL
ÉCHU	28	26	19	73
VALIDE	41	45	31	117
NON POURVU	4	2	23	29
TOTAL	73	73	73	219

Source : MINFI/DGB/DPC

Sur les **219** postes dans les établissements publics, **190** sont pourvus soit **87%** et **29** non pourvus soit **13%**. Parmi les **190** dirigeants, **73** ont un mandat échu soit **38%** contre **117** soit **62%** de mandats non échu.

1.2.1.2 Statut de l'Administrateur

D'une manière générale, les Administrateurs sont désignés pour un mandat de trois (**03**) ans renouvelable une (**01**) fois. Cette désignation repose sur une qualité qui, lorsqu'elle est perdue, met automatiquement fin au mandat. Cependant, force est de constater que plusieurs Administrateurs ayant perdu la qualité qui a présidé à leur désignation ou dont le mandat est échu, continuent de siéger au sein des conseils au mépris des dispositions de la loi.

1.2.2 Transmission des documents financiers et situation du personnel

1.2.2.1 Transmission des documents financiers et réserves des commissaires aux comptes

L'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) encadre la publication des documents financiers par les dirigeants des Entreprises Publiques et leur transmission aux actionnaires conformément aux dispositions des articles **23** et **73** relatifs au droit comptable et à l'information financière. En ce qui concerne les états financiers pour les Entreprises Publiques et les comptes administratifs et de gestion pour les Etablissements Publics, les dirigeants sont tenus de les transmettre aux tutelles technique et financière au plus tard le **30** juin de l'année N s'agissant des comptes de l'exercice N-1.

Toutefois, non seulement certains EEP ne transmettent pas leurs documents financiers dans le délai prescrit, d'autres par contre ne se soumettent pas du tout à cette prescription légale. Il s'agit notamment de :

Pour les entreprises publiques :

- AYABA HOTEL ;
- CAMAIR-CO ;
- CAMTAINER ;
- SOCIETE HOTELIER DU NORD CAMEROUN ;
- MATGENIE.

Pour les établissements publics :

- CNCC : Conseil National des Chargeurs du Cameroun
- CNTS : Centre National de Transfusion Sanguine

1.2.2.2 Réserves des commissaires aux comptes

Sur les **38** états financiers transmis en **2021**, **27** ont été certifiés dont **07** avec réserves. En **2019**, sur **37** audités **07** ont fait l'objet de réserves. Concernant les entreprises dont les états financiers ont été certifiés avec réserves en **2019**, seules les réserves de la CBC ont été levées en **2020** (Voir la situation détaillée des réserves des commissaires aux comptes par entreprise dans l'annexe **3**).

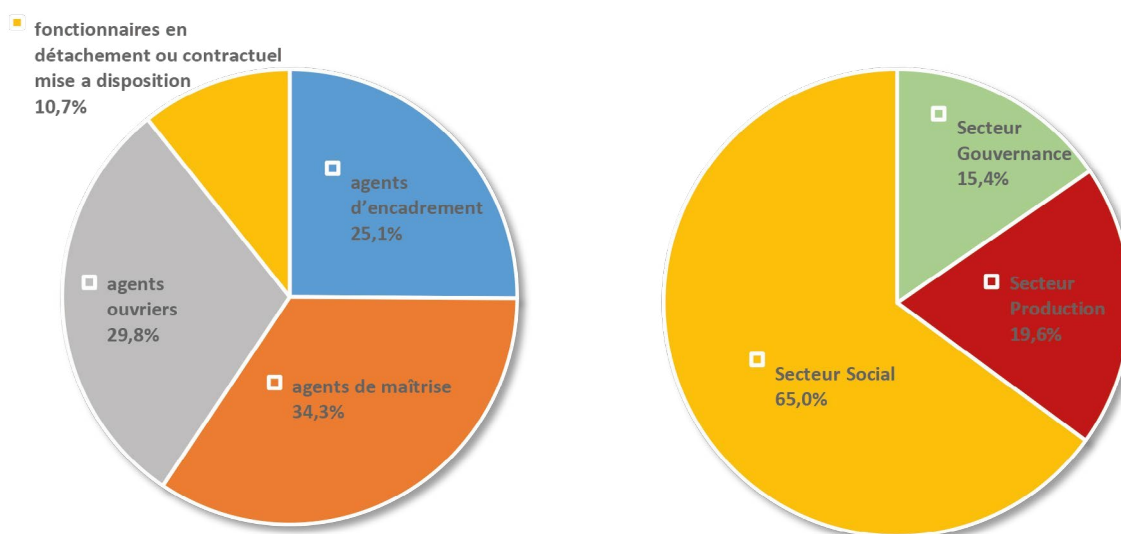
En ce qui concerne les Établissements Publics, la loi de **2017** dispose en son article **12** « Les Établissements Publics adressent aux tutelles, techniques et financières, tous les documents et informations relatifs à la vie de l'EP. Les documents et informations visés concernent notamment : les Projets de Performance, les Plan d'Action, les Rapports Annuels de Performance, le rapport du contrôleur financier, les Comptes Administratifs et de Gestion, l'état à jour de la situation du personnel et de la grille salariale. »

En dépit de nombreuses relances et des rappels à l'ordre, certains établissements refusent de transmettre les documents et informations requis.

Cette situation est d'autant plus préoccupante que certaines entités publiques, non seulement ne tiennent pas leurs sessions à temps, mais aussi ne transmettent pas toujours les documents et actes issus de celles-ci.

1.2.2.3 Situation du personnel

Conformément à la Circulaire relative à l'Exécution du Budget **2020**, les recrutements dans les organismes sous tutelle dont la subvention constitue l'essentiel des ressources et qui accumulent une dette salariale sont proscrits.

Graphique 3 : Répartition des emplois par catégorie et par secteur

Source : MINFI/DGB/DPC

Tableau 8 : Répartition du personnel des Établissements Publics par secteur d'activité.

SECTEUR	AGENTS D' ENCADREMENT	AGENTS DE MAÎTRISE	AGENTS OUVRIERS	FONCTIONNAIRES EN DÉTACHEMENT	TOTAL	POSTES PRÉVUS PAR L' ORGANIGRAMME MAIS NON POURVUS	AGENTS RECRUTÉS EN 2021
Secteur Gouvernance	1057	896	940	440	3333	144	244
Administrations générales et financières	161	98	203	75	537	15	8
Défense et Sécurité	12	17	44	90	163	0	14
Souveraineté et Gouvernance	884	781	693	275	2633	129	222
Secteur Production	1034	1507	1530	157	4228	264	220
Industries et services	793	1146	616	120	2675	134	168
Infrastructures	99	108	80	4	291	64	4
Rural	142	253	834	33	1262	66	48
Secteur Social	3324	5004	3965	1721	14014	1536	526
Culture, sports et loisirs	60	68	112	65	305	843	5
Développement Social et Emploi	1331	2457	1046	151	4985	178	72
Éducation	1289	1231	1690	1130	5340	393	308
Santé	644	1248	1117	375	3384	122	141
Total	5415	7407	6435	2318	21575	1944	990

Source : MINFI/DGB/DPC

Le secteur social porte la majeure partie personnelle avec une part de **65%** sur l'ensemble des effectifs dans les établissements publics en **2021**, suivi du secteur de la production avec **20%** et du secteur de la gouvernance avec **15%**. Dans le secteur social, la CRTV et la CNPS sont les établissements ayant le plus grand nombre de personnel avec respectivement **2245** et **2128** soit respectivement **16%** et **15%** de l'effectif global dans les Etablissements Publics dudit secteur. Dans le secteur de la production, la CCAA, la SODECAO et l'ART enregistrent les plus grands nombres d'effectif avec respectivement **912** ; **739** et **518**, soit respectivement une représentativité de **22%**, **17%** et **14%** dans l'ensemble de l'effectif global dudit secteur. Le secteur de la gouvernance quant à lui présente des structures tel que le FEICOM, le BUNEC l'ARMP et l'INS comme des établissements ayant les plus grands nombre d'effectifs avec respectivement **512** ; **481** ; **426** et **408** en termes d'effectif soit respectivement **17%** ; **14%** ; **13%** et **12%** de l'ensemble de l'effectif dudit secteur.

1.2.3 Mise en conformité des textes organiques, rémunérations et avantages des dirigeants sociaux

1.2.3.1 Mise en conformité des textes organiques

Les statistiques à date font état de ce que, sur un effectif global de **47** Entreprises Publiques, seules **23** se sont conformées aux dispositions de l'article **124** de la loi n°**2017/011** du **12** juillet **2017** régissant les Entreprises Publiques. Les **24** autres ne se sont pas conformées à date, tel qu'illustré dans le tableau ci-après :

Tableau 9 : Liste des Entreprises Publiques non conforme

N°	RAISON SOCIALE	SIGLE	TUTELLE TECHNIQUE	ÉTAT DE CONFORMITÉ
	Agence Nationale d'Appui au Développement Forestier	ANAFOR	MINFOF	NON CONFORME
	AYABA HOTEL	AYABA HOTEL	MINTOUL	NON CONFORME
	Banque Camerounaise des Petites et Moyennes Entreprises	BC-PME	MINFI	NON CONFORME
	Cameroon Development Corporation	CDC	MINADER	NON CONFORME
	Cameroon Hotels Corporation	CHC	MINTOUL	NON CONFORME
	Cameroon Postal Services	CAMPOST	MINPOSTEL	NON CONFORME
	Cameroon Publi-Expansion	CPE	MINMIDT	NON CONFORME
	Commercial Bank of Cameroun	CBC	MINFI	NON CONFORME
	Compagnie Camerounaise de l'Aluminium	ALUCAM	MINMIDT	NON CONFORME
	Cotonnière Industrielle du Cameroun	CICAM	MINMIDT	NON CONFORME
	Crédit Foncier du Cameroun	CFC	MINFI	NON CONFORME
	Mekin Hydroelectric Development Corporation	HYDRO-MEKIN	MINMIDT	NON CONFORME
	Mission de Développement de la Pêche Artisanale et Maritime	MIDEPECAM	MINEPIA	NON CONFORME
	Pamol Plantations Plc	PAMOL	MINADER	NON CONFORME
	Société Aluminium de Bassa	ALUBASSA	MINMIDT	NON CONFORME
	Société Camerounaise des Dépôts Pétroliers	SCDP	MINCOMMERCE	NON CONFORME
	Société d'Expansion et de Modernisation de la Riziculture de Yagoua	SEMRY	MINADER	NON CONFORME
	Société des Grands Hôtels du Cameroun	SGHC	MINTOUL	NON CONFORME
	Société Hôtelière du Littoral	SHOLI	MINTOUL	NON CONFORME
	Société Hôtelière Nord Cameroun	SHNC	MINTOUL	NON CONFORME
	Société Immobilière du Cameroun	SIC	MINDUH	NON CONFORME
	Société Nationale de Raffinage	SONARA	MINMIDT	NON CONFORME
	Société Nationale de Transport et de Transit du Cameroun	CAMTAINER	MINMIDT	NON CONFORME

N°	RAISON SOCIALE	SIGLE	TUTELLE TECHNIQUE	ÉTAT DE CONFORMITÉ
	Société Nationale d'Investissement du Cameroun	SNi	MINFI	NON CONFORME

Source : MINFI/DGB/DPC

En ce qui concerne les Établissements Publics, sur un ensemble de **73** EP, seules **47** se sont déjà conformés aux dispositions de l'article **66** de la loi n° **2017/010** du **12** juillet **2017** régissant les Établissements Publics, tel qu'illustré dans le tableau qui suit :

Tableau 10 : Liste des Établissements Publics non conforme.

N°	STRUCTURES	SIGLE	TUTELLE TECHNIQUE	ÉTAT DE CONFORMITÉ
	Agence de Régulation du Secteur de l'Électricité	ARSEL	MINEE	NON CONFORME
	Agence du Service Civique Nationale de Participation au Développement	ASCNPD	MINJEC	NON CONFORME
	Caisse de Développement de la Pêche Maritime	CDPM	MINEPIA	NON CONFORME
	Caisse de Développement de l'Élevage du Nord	CDEN	MINEPIA	NON CONFORME
	Caisse de Développement de l'Élevage du Nord-Ouest	CDENO	MINEPIA	NON CONFORME
	Comité de Gestion FAO/PAM/CNCCF	FAO/PAM	MINADER	NON CONFORME
	Conseil National des Chargeurs du Cameroun	CNCC	MINT	NON CONFORME
	Cameroon Radio Television	CRTV	MINCOM	NON CONFORME
	École Internationale des Forces de Sécurité	EIFORCES	PRC	NON CONFORME
	École Nationale Supérieure des Travaux Publics	ENSTP	MINTP	NON CONFORME
	Fonds de Développement des Filières Cacao et Café	FODECC	MINCOMMERCE	NON CONFORME
	Fonds National de l'Emploi	FNE	MINEFOP	NON CONFORME
	Fonds Routier	FR	MINFI	NON CONFORME
	Imprimerie Nationale	IN	MINCOM	NON CONFORME
	Institut National de Cartographie	INC	MINRESI	NON CONFORME
	Institut Supérieur Management Public	ISMP	MINFOPRA	NON CONFORME
	Limbé Nautical Arts and Fisheries Institute	LINAFI	MINEPIA	NON CONFORME
	Mission de Développement du Nord-Ouest	MIDENO	MINEPAT	NON CONFORME
	Mission de Régulation et d'Approvisionnement des Produits de grande consommation	MIRAP	MINCOMMERCE	NON CONFORME
	Mission d'Études pour l'Aménagement de l'Océan	MEAO	MINEPAT	NON CONFORME
	Office National des Anciens Combattants	ONAC	MINDEF	NON CONFORME
	Office National des Anciens Combattants	ONAC	MINDEF	NON CONFORME
	South West Development Authority	SOWEDA	MINADER	NON CONFORME
	Upper Noun Development Valley Authority	UNDVA	MINEPAT	NON CONFORME

Source : MINFI/DGB/DPC

1.2.3.2 Rémunérations et avantages des dirigeants sociaux

Le régime de la rémunération et des avantages des dirigeants sociaux a été consacré par les lois du **12 juillet 2017**. En application de ces lois, le Président de la République a pris trois **(03)** décrets à savoir :

- Le décret n°**2019/320**, précisant les modalités d'application de certaines dispositions des lois précitées ;
- Le décret n°**2019/321** fixant les Catégories d'Entreprises Publiques, la Rémunération, les Indemnités et les Avantages de leurs Dirigeants ;
- Le décret n°**2019/322** du **19 juin 2019** fixant les Catégories d'Établissements Publics, la Rémunération, les Indemnités et les Avantages de leurs Dirigeants.

En application des dispositions réglementaires suscitées, le Ministre des Finances a procédé à la classification des Entreprises et Établissements Publics par arrêtés n° **0200** et n° **0201** du **04 mai 2020**.

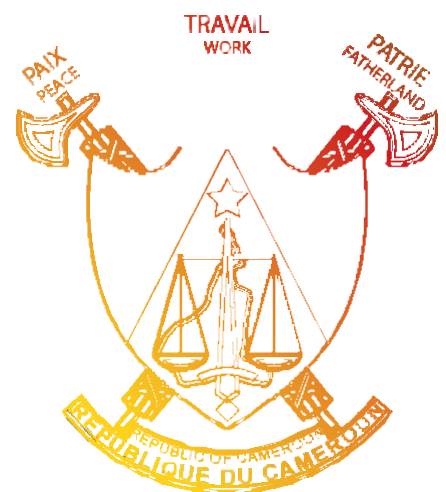
A la faveur de la signature des arrêtés portant classification des catégories des EEP, les éléments de rémunération des dirigeants sociaux ont été clarifiés. Toutefois, l'on enregistre quelques résistances, dans une proportion au demeurant marginale, de quelques dirigeants des EEP qui traînent encore à prendre le train de la réforme, et qui saisissent le MINFI à l'effet d'obtenir du Président de la République des dérogations sur leurs rémunérations. Une telle démarche est de nature à fragiliser la réforme des entreprises si elle est systématisée.

Cependant, les requêtes des entités publiques relevant du champ de la Commission Bancaire d'Afrique Centrale pourraient trouver satisfaction, dans la mesure où le régime de rémunération de leurs dirigeants est encadré par des textes communautaires en la matière.

Par ailleurs, la tendance à la prolifération des comités, commissions et groupes de travail au sein des EEP est de nature à obérer leur performance financière, en raison des problèmes de soutenabilité budgétaire que cela entraîne. En effet, la multiplication du nombre de sessions de ces instances s'apparente à une forme de compensation déguisée des rémunérations de leurs dirigeants. Les tutelles et dirigeants sociaux devraient veiller à la rationalisation des activités desdites instances.

1.2.4 Plateforme de concertation entre les tutelles techniques et la tutelle financière des Entreprises et Établissements Publics

Il convient de relever l'absence de la mise en place de plateformes de concertation entre la tutelle financière et les différentes tutelles techniques des EEP pour assurer un meilleur suivi de leurs activités. En effet, l'article **12 al.4** de la loi n°**2017/010** du **12 juillet 2017** fait obligation aux Ministres de tutelle technique et financière d'adresser au Président de la République un rapport annuel consolidé sur la situation des Entreprises et Établissements Publics dont ils assurent la tutelle. Pour ce faire, le décret n°**2019/320** du **19 juin 2019** consacre le principe de la mise en place d'une plateforme collaborative à la diligence de la tutelle technique. Ce cadre de concertation devrait être le lieu par excellence pour les tutelles d'assurer au mieux le suivi des activités des EEP, en rapport avec l'exigence de bonne gouvernance et de performance de ces entités.



DEUXIÈME PARTIE :

Performances
des entreprises et
établissements publics

1.3 PERFORMANCES ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE DES ENTREPRISES PUBLIQUES

L'analyse des performances économique et financière des Entreprises Publiques repose sur les données transmises et consolidées de **43** entités sur les **47** du portefeuille de l'État et couvre le triennat **2019, 2020 et 2021**. La raison en est que **04** Entreprises Publiques ne transmettent pas d'états financiers depuis plus de trois exercices (PAL, CPE, SHNC et CAMTAINER).

1.3.1 Chiffres clés du portefeuille des Entreprises Publiques

Les principaux chiffres clés issus de l'exploitation des états financiers des Entreprises Publiques concernent sous forme d'agrégation, le chiffre d'affaires, l'excédent brut d'exploitation, le résultat net, les capitaux propres, les dettes financières et sont récapitulées dans le tableau ci-après :

Tableau 11 : Chiffres clés des Entreprises Publiques en 2021.

RUBRIQUES	2019	2020	2021
Capital Social	501 263 502 125	589 968 172 125	604 588 615 129
Capitaux Propres	700 950 179 362	664 814 977 028	867 712 296 172
Dettes financières	1 789 785 191 069	1 916 943 376 235	2 231 593 666 432
Dettes fiscales et sociales	446 775 544 105	550 637 425 844	641 872 790 222
EBE	62 177 014 971	95 073 403 645	349 297 277 275
Dividendes versés	10 932 985 960	19 515 831 168	16 213 336 189
TOTAL PASSIF	4 636 858 636 368	5 068 186 140 624	5 594 294 438 359
CHIFFRE D'AFFAIRE	1 172 633 967 047	804 672 299 085	1 277 527 173 314
Subventions d'exploitation	20 550 874 142	39 781 296 924	90 877 280 813
RECETTE FISCALE	65 316 645 462	51 922 472 430	74 843 241 024
RÉSULTAT NET	-114 919 220 352	-37 673 942 037	134 984 585 358

Source : MINFI/DGB/DPC

En **2021**, le résultat net des Entreprises Publiques positif est de **134,9 milliards FCFA**, après des chiffres négatifs affichés les deux dernières années. Cette reprise post covid-19 a affecté positivement le volume des capitaux propres qui a accru. Toutefois, on note une augmentation constante de la dette auprès des établissements de crédit, menaçant l'autonomie financière de ces entreprises.

Les dividendes versés par les Entreprises Publiques sont soumis à l'accord préalable de la Présidence de la République suivant les dispositions de la loi n°**2017/011** du **12 juillet 2017** portant statut général des Entreprises Publiques, en ce qui concerne l'affectation du résultat issu des états financiers de ces entités. Ce qui induit un délai plus ou moins long entre le moment où les délibérations des Assemblées Générales arrêtent les résultats de l'exercice et le moment où la Présidence donne l'accord autorisant son affectation et la distribution effective du dividende. Cette situation entraîne le décalage de cette information. Le tableau ci-dessous exprime la contribution générale de ces entités au budget de l'État.

Tableau 12 : Contribution des entreprises publiques au budget de l'État entre 2018 et 2021 (en milliards)

ANNÉE / SECTEUR	RECETTE FISCALE			DIVIDENDES VERSÉS			CONTRIBUTION AU BUDGET DE L'ÉTAT			% DU BUDGET DE L'ÉTAT		
	2 019	2 020	2 021	2 019	2 020	2 021	2 019	2 020	2 021	2 019	2 020	2 021
Agriculture	9 057	6 250	13 737	0	599	0	9 057	6 848	13 737	0,19%	0,14%	0,28%
Eau et énergie	2 873	3 606	5 763	0	0	0	2 873	3 606	5 763	0,06%	0,07%	0,12%
Information et télécommunication	5 350	6 555	11 343	0	0	0	5 350	6 555	11 343	0,11%	0,13%	0,23%
Transport	14 493	10 727	12 830	542	5 355	2 335	15 035	16 081	15 165	0,31%	0,32%	0,31%
Autres tertiaires	183	322	11 724	0	110	0	183	432	11 724	0,00%	0,01%	0,24%
Services Financiers	1 421	2 623	2 462	0	0	0	1 421	2 623	2 462	0,03%	0,05%	0,05%
Construction	-234	636	1 464	0	0	1 368	-234	636	2 832	0,00%	0,01%	0,06%
Industries	29 683	20 741	15 100	10 026	12 632	12 510	39 709	33 374	27 610	0,82%	0,67%	0,56%
Tourisme	1 226	464	271	365	820	0	1 591	1 285	271	0,03%	0,03%	0,01%
TOTAL	64 050	51 922	74 694	10 933	19 516	16 213	74 983	71 438	90 907	1,55%	1,44%	1,85%

Source : MINFI/DGB/DPC

De par leurs activités marchandes, les Entreprises Publiques contribuent au budget de l'État principalement à travers les recettes fiscales (impôts et taxes ; impôts sur le résultat) et les dividendes qu'elles reversent. Les données relatives aux dividendes prises en compte dans le cadre de la présente annexe découlent des états financiers certifiés. L'affectation du résultat des Entreprises Publiques étant instruite par la Présidence de la République, les Très Hautes Instructions n'ont pas encore été données en vue du reversement desdits dividendes au Trésor Public. Ainsi, entre **2019** et **2021**, la contribution des entités publiques au budget de l'État se chiffre à **75,0 milliards** en **2019**, **70,8 milliards** en **2020** et **90,9 milliards** en **2021**. Ces montants correspondent respectivement à **1.55%**, **1.44%** et **1.85%** du budget de l'État de ces années.

1.3.2 Performance Economique des Entreprises Publiques

L'analyse de la Performance Economique des Entreprises Publiques prend en compte tour à tour l'évolution :

- des emplois créés ;
- des investissements ;
- du chiffre d'affaires ;
- de la valeur ajoutée ;
- de l'excédent brut d'exploitation et du rendement économique ;
- du résultat net ;
- des charges de personnel sur la richesse créée ;
- de la marge d'exploitation ;
- de la rotation de l'actif ;
- de la rentabilité.

1.3.2.1 Évolution des emplois

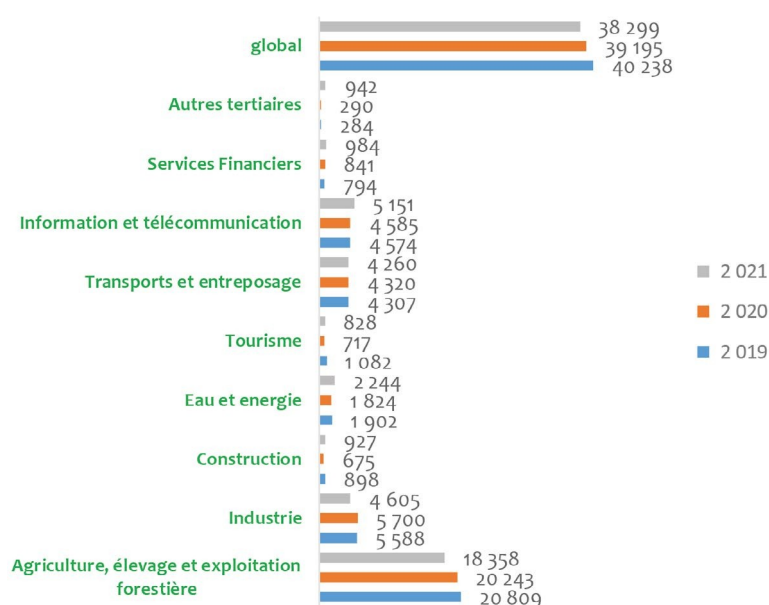
L'évolution des emplois a touché les trois **(03)** secteurs d'activités, primaire, secondaire et tertiaire, suivant les chiffres présentés dans le tableau récapitulatif ci-après :

Tableau 13 : Évolution des emplois par secteur

N°	SECTEUR / ANNEE	EMPLOI		
		2 019	2 020	2 021
1	Agriculture, élevage et exploitation forestière	20 809	20 243	18 358
	Primaire	20 809	20 243	18 358
2	Industrie	5 588	5 700	4 605
3	Construction	898	675	927
4	Eau et énergie	1 902	1 824	2 244
	Secondaire	8 388	8 199	7 776
5	Tourisme	1 082	717	828
6	Transports et entreposage	4 307	4 320	4 260
7	Information et télécommunication	4 574	4 585	5 151
8	Services Financiers	794	841	984
9	Autres tertiaires	284	290	942
	Tertiaire	11 041	10 753	12 165
	TOTAL	40 238	39 195	38 299

Source : MINFI/DGB/DPC

Graphique 4 : Évolution des emplois par secteur



Source : MINFI/DGB/DPC

Le secteur primaire à lui tout seul emploie **18 358** personnels, représentant **47,9%** de l'ensemble des emplois permanents des Entreprises Publiques. Les sous-secteurs qui ont enregistré des recrutements du personnel concernent l'eau et l'énergie, l'industrie, l'information et les télécommunications et l'immobilier.

1.3.2.2 Évolution des investissements

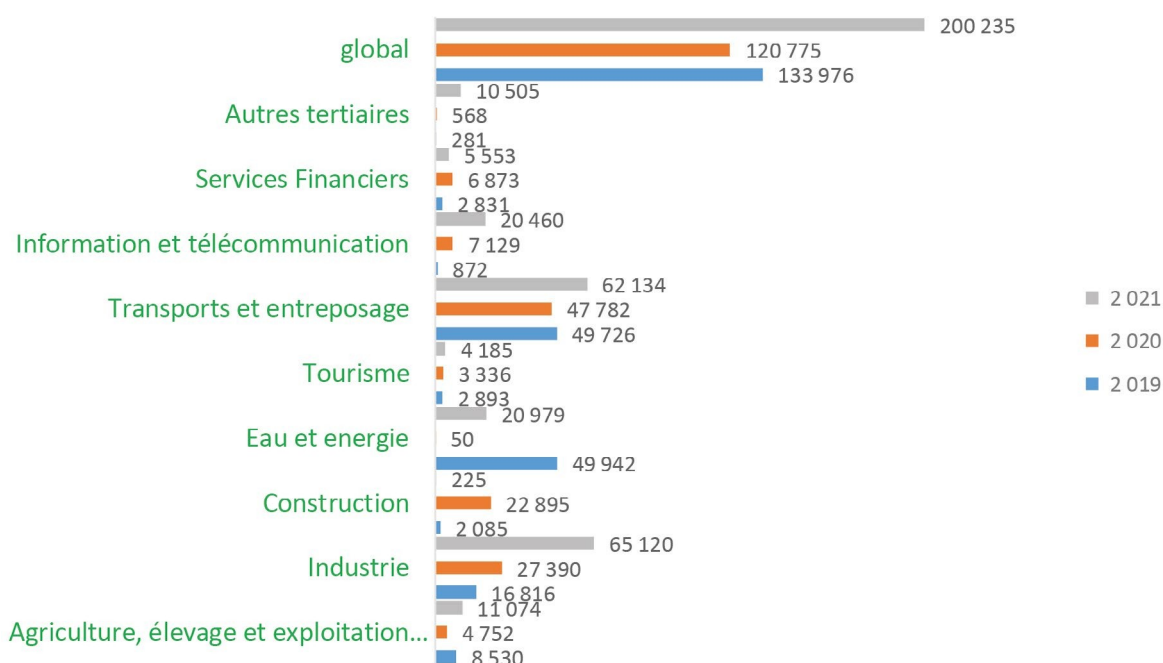
Les éléments constitutifs des investissements sont les acquisitions, les apports et les créations d'actifs financiers et non financiers réalisés au courant de l'année. Les statistiques montrent que les investissements des Entreprises Publiques ont connu une évolution significative entre **2020** et **2021**. En effet, après un ralentissement dû aux aléas du **COVID-19** au cours de l'exercice **2020**, les investissements ont connu une forte croissance en **2021**.

Le tableau ci-dessous retrace le volume des investissements réalisés par secteur et sous-secteur d'activités.

Tableau 14 : Évolution des Investissements des Entreprises Publiques par secteur entre 2019 et 2021

SECTEUR / ANNÉE	INVESTISSEMENT		
	2 019	2 020	2 021
Agriculture, élevage et exploitation forestière	8 530 093 463	4 751 662 243	11 074 403 350
Primaire	8 530 093 463	4 751 662 243	11 074 403 350
Industrie	16 816 248 828	27 390 474 552	65 119 964 846
Construction	2 084 618 493	22 895 290 536	225 250 313
Eau et énergie	49 942 329 702	49 818 493	20 979 111 706
Secondaire	68 843 197 023	50 335 583 581	86 324 326 865
Tourisme	2 893 095 347	3 335 681 192	4 184 610 944
Transports et entreposage	49 726 145 637	47 781 900 966	62 134 091 234
Information et télécommunication	871 867 705	7 129 397 728	20 460 221 310
Services Financiers	2 831 304 178	6 873 182 526	5 552 821 501
Autres tertiaires	280 608 404	567 618 060	10 504 914 789
Tertiaire	56 603 021 271	65 687 780 472	102 836 659 778
TOTAL GLOBAL	133 976 311 757	120 775 026 296	200 235 389 993

Source : MINFI/DGB/DPC

Graphique 5 : Évolution des Emplois dans les Entreprises Publiques par secteur entre 2019 et 2021

Source : MINFI/DGB/DPC

Entre **2019** et **2020**, les Investissements ont enregistré une baisse de près de **10 %**. En **2021**, les investissements réalisés affichent **200,2 milliards**, soit une augmentation de **60,2%** par rapport à **2020**.

Il convient de relever que cette hausse est due à l'augmentation des investissements dans les **3** secteurs.

1.3.2.3 Evolution du Chiffre d'Affaires

Après la conjoncture économique défavorable de **2020**, le chiffre d'affaires des Entreprises Publiques a globalement connu une augmentation significative en **2021**, comme illustré dans les tableaux et graphique ci-après :

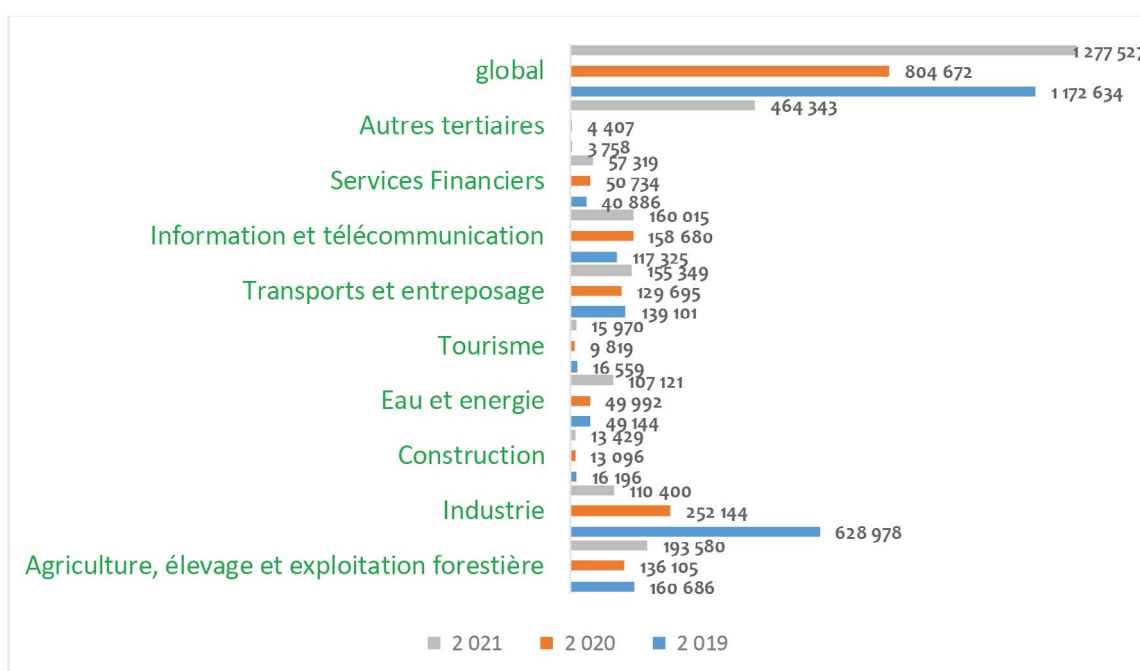
Tableau 15 : Évolution du Chiffre d'Affaires dans les Entreprises Publiques par secteur entre 2019 et 2021

SECTEUR / CA / ANNEE	CHIFFRE D'AFFAIRE		
	2 019	2 020	2 021
Agriculture	160 685 844 501	136 104 651 114	193 580 321 147
Primaire	160 685 844 501	136 104 651 114	193 580 321 147
Industrie	628 978 455 409	252 144 417 488	110 400 398 087
Construction	16 196 265 729	13 096 064 684	13 429 414 321
Eau et énergie	49 144 283 620	49 991 765 711	107 121 058 721
Secondaire	694 319 004 758	315 232 247 883	230 950 871 129
Tourisme	16 559 436 533	9 819 180 367	15 970 160 330
Transports et entreposage	139 100 574 116	129 694 991 452	155 348 702 154

Information et télécommunication	117 324 764 078	158 680 076 017	160 014 583 018
Services Financiers	40 886 447 778	50 733 680 099	57 319 418 181
Autres tertiaires	3 757 895 283	4 407 472 153	464 343 117 355
Tertiaire	317 629 117 788	353 335 400 088	852 995 981 038
TOTAL	1 172 633 967 047	804 672 299 085	1 277 527 173 314

Source : MINFI/DGB/DPC

Graphique 6 : Évolution du Chiffre d'Affaires des Entreprises Publiques par secteur entre 2019 et 2021



Source : MINFI/DGB/DPC

En **2021**, le Chiffre d'Affaires des Entreprises Publiques est de **FCFA 1277,5 milliards**. Comparé à **2020** où il était de **FCFA 804,6 milliards**, il enregistre une hausse de **FCFA 472,9 milliards** en valeur absolue, soit **58,7%** en valeur relative. Cette hausse est principalement imputable à la SONARA qui est devenu un importateur de produits pétroliers. Cette dernière a accru de près de **200%** son chiffre d'affaires en **2021**. Il faudrait néanmoins relever que la subvention d'exploitation enregistrée par la SONARA ne devrait pas être intégrée dans le chiffre d'affaires.

Les secteurs primaire, secondaire et tertiaire dont les poids sont respectivement de **15,1%**, **18,07%** et **66,7%** du chiffre d'affaires global, affichent une évolution respectivement de **42,2%**, **-26,7%** et **+141,4%** en **2021** par rapport à **2020**.

Néanmoins, l'essentiel du Chiffre d'Affaires des Entreprises Publiques est porté par le secteur tertiaire en raison du changement d'activité de la SONARA.

1.3.2.4 Évolution de la Valeur Ajoutée

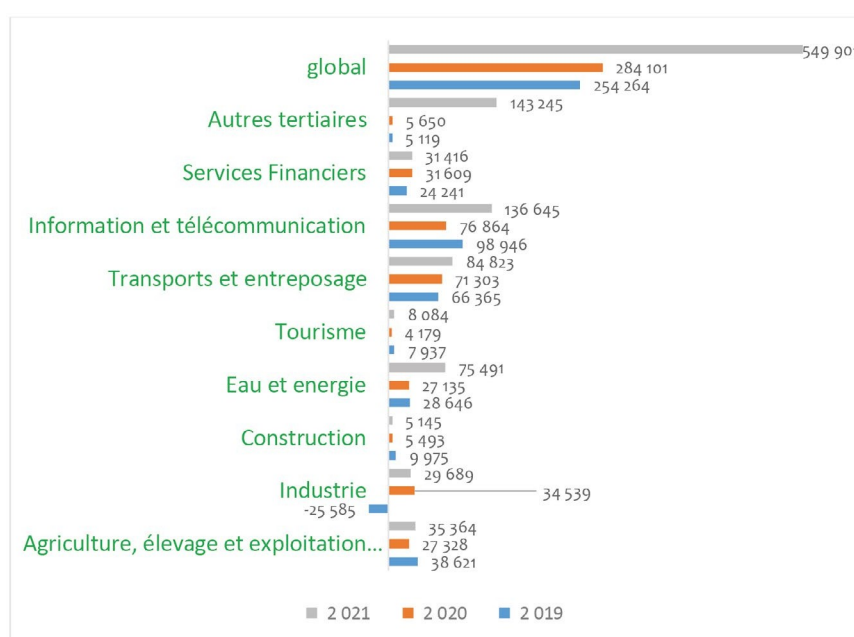
Il est question ici de déterminer la richesse créée par les Entreprises Publiques et leur poids dans le Produit Intérieur Brut (PIB) du Cameroun.

Tableau 16 : Évolution de la Valeur Ajoutée des Entreprises Publiques par secteur entre 2019 et 2021.

SECTEUR / VA / ANNEE	VALEUR AJOUTEE		
	2 019	2 020	2 021
Agriculture, élevage et exploitation forestière	38 620 519 477	27 328 213 645	35 363 862 004
Primaire	38 620 519 477	27 328 213 645	35 363 862 004
Industrie	-25 585 179 369	34 539 489 766	29 688 883 840
Construction	9 974 893 062	5 492 561 438	5 144 559 885
Eau et énergie	28 645 608 918	27 135 298 817	75 491 218 612
Secondaire	13 035 322 611	67 167 350 021	110 324 662 337
Tourisme	7 937 461 477	4 179 272 788	8 083 634 690
Transports et entreposage	66 364 709 781	71 303 132 935	84 822 783 464
Information et télécommunication	98 946 384 466	76 864 074 021	136 645 267 081
Services Financiers	24 240 665 652	31 609 272 740	31 415 829 055
Autres tertiaires	5 119 183 570	5 650 149 735	143 245 201 196
Tertiaire	202 608 404 946	189 605 902 219	404 212 715 486
TOTAL	254 264 247 034	284 101 465 885	549 901 239 827

Source : MINFI/DGB/DPC

Graphique 7 : Évolution des Emplois des Entreprises Publiques par secteur sur la période de référence



Source : MINFI/DGB/DPC

Sur la période de référence, la Valeur Ajoutée Globale créée par les Entreprises Publiques a connu une hausse de **93,6%**. Elle est passée de **FCFA 284 milliards** en **2020** à **FCFA 549,9 milliards** en **2021**. Cette évolution reste positive selon les secteurs. L'on observe une hausse au niveau du secteur primaire (**23,6%**), du secteur secondaire (**57,6%**) et du secteur tertiaire (**114,3%**). Le secteur tertiaire qui pèse plus de **74,4%** de l'ensemble des richesses créées en **2021**, a connu une bonne évolution de **2020** à **2021**.

Tableau 17 : Évolution du Poids de la Valeur Ajoutée créée par les Entreprises Publiques sur le PIB de l'État de 2018 à 2020 (PIB nominal).

	2018	2019	2020	2021
PIB nominal (en milliards FCFA)	20 328	22 855	22 955	24 265
VA des Entreprises Publiques (en milliards FCFA)	211	316	284,4	549,9
Poids (en %)	1,03%	1,38%	1,50%	2,27%

Source : MINFI/DGB/DPC

La contribution des Entreprises Publiques au PIB national est passée de **1,38%** en **2019** à **1,50%** en **2020**, pour se situer à **2,27%** en **2021**. Cette contribution est croissante, mais reste insignifiante.

1.3.2.5 Évolution de l'Excédent Brut d'Exploitation et du Rendement Economique des Immobilisations

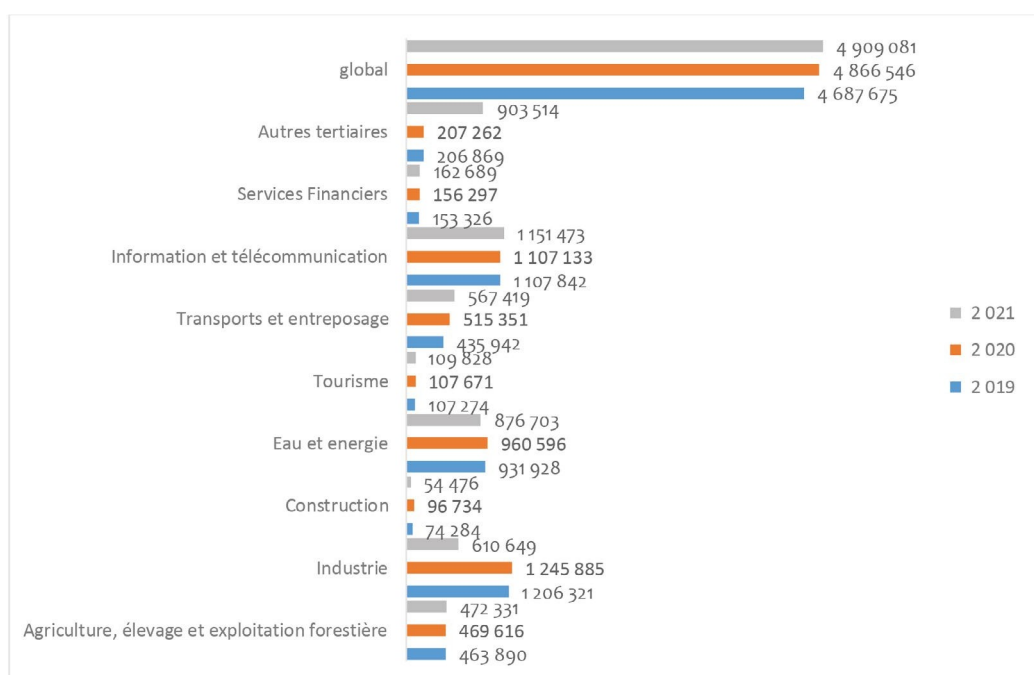
Il est question ici de présenter l'évolution des actifs immobilisés au sein des Entreprises Publiques en vue d'évaluer leur rendement.

Tableau 18 : Immobilisation Brut, Excédent Brut d'Exploitation et Rendement Economique des Entreprises Publiques entre 2019 et 2021

SECTEUR / ANNÉE	IMMO BRUT			EBE			RENDEMENT ÉCO		
	2 019	2 020	2 021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Agriculture	463 890	469 616	472 331	7 858	-3 961	2 244	1,7%	-0,8%	0,5%
Industries	1 206 321	1 245 885	610 649	-59 643	2 773	8 575	-4,9%	0,2%	1,4%
Eau et energie	931 928	960 596	876 703	9 938	7 324	54 732	1,1%	0,8%	6,2%
Construction	74 284	96 734	54 476	4 133	-596	-1 214	5,6%	-0,6%	-2,2%
Tourisme	107 274	107 671	109 828	3 809	610	4 245	3,6%	0,6%	3,9%
Transport	435 942	515 351	567 419	18 320	24 044	35 173	4,2%	4,7%	6,2%
Information et télécommunication	1 107 842	1 107 133	1 151 473	61 958	42 341	96 358	5,6%	3,8%	8,4%
Services Financiers	153 326	156 297	162 689	12 693	18 898	18 113	8,3%	12,1%	11,1%
Autres tertiaires	206 869	207 262	903 514	3 110	3 639	131 072	1,5%	1,8%	14,5%
TOTAL	4 687 675	4 866 546	4 909 081	62 177	95 073	349 297	1,3%	2,0%	7,1%

Source : MINFI/DGB/DPC

Graphique 8 : Évolution des Immobilisations Brutes des Entreprises Publiques par secteur entre 2019 et 2021.



Source : MINFI/DGB/DPC

Il découle de ce graphique qu'en **2021**, le total des actifs des Entreprises Publiques s'élève à **FCFA 4909 milliards**, soit une hausse de **FCFA 43 milliards** en valeur absolue et de **0,8%** en valeur relative par rapport à **2020**. Les actifs les plus importants sont enregistrés au niveau des sous-secteurs industrie, eau et énergie, information et télécommunications.

Le rendement économique rapporte l'Excédent Brut d'Exploitation aux Immobilisations brutes.

D'un point de vue normatif, le Rendement Economique (RE) peut être jugé favorable ou non selon le découpage suivant :

- RE < **0**, dans ce cas l'entreprise subit des pertes opérationnelles qui peuvent s'expliquer par exemple par une guerre des prix ;
- **0** < RE < **5%**, rendement jugé faible ;
- **5%** < RE < **10%**, zone d'incertitude (ou intermédiaire) ;
- RE > **10%**, rendement favorable (ou élevé).

En **2021**, le Rendement Economique des Entreprises Publiques est de **7,1 %** contre **2,0%** en **2020**. Le secteur de la construction a enregistré des Rendements Economiques négatifs sur les deux dernières années. Toutefois, à la lecture des **3** années de référence, le secteur financier (**11,1%**) et le secteur de l'eau et énergie (**6,2%**), Information et télécommunications (**8,4%**) et Autres tertiaires (**14,5%**) ont des rendements supérieurs à **5%**. Le rendement global est toujours jugé intermédiaire. Ce résultat découle de la faible rémunération du capital de l'actionnaire Etat au détriment du facteur travail.

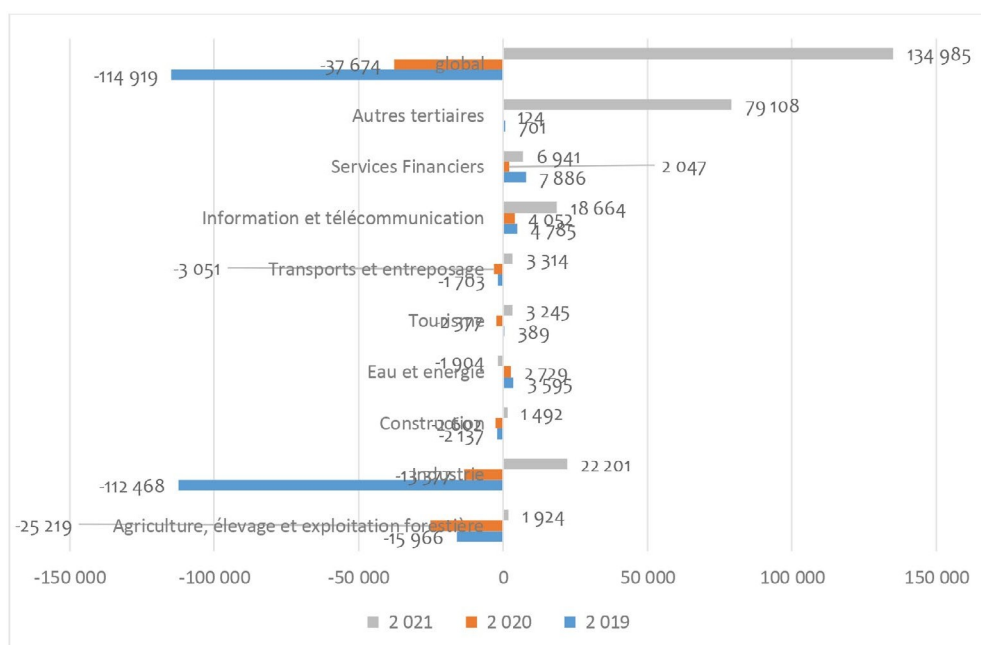
1.3.2.6 Evolution du Résultat Net

Sur la période (**2019-2021**), le résultat net consolidé des Entreprises Publiques est resté négatif. En **2021** les entreprises publiques enregistrent un résultat positif.

Tableau 19 : Évolution du résultat net des Entreprises Publiques par secteur sur la période de référence

SECTEUR / RN / ANNÉE	Résultat net		
	2 019	2 020	2 021
Agriculture, élevage et exploitation forestière	-15 966 423 437	-25 218 787 250	1 923 683 290
primaire	-15 966 423 437	-25 218 787 250	1 923 683 290
Industrie	-112 467 986 884	-13 376 664 372	22 201 072 514
Construction	-2 136 962 710	-2 602 165 111	1 491 647 483
Eau et énergie	3 594 699 084	2 729 157 224	-1 903 857 127
secondaire	-111 010 250 510	-13 249 672 259	21 788 862 870
Tourisme	389 056 887	-2 377 079 419	3 244 805 706
Transports et entreposage	-1 703 442 033	-3 051 192 510	3 314 423 238
Information et télécommunication	4 784 613 653	4 051 960 931	18 663 659 116
Services Financiers	7 886 061 453	2 046 845 616	6 940 954 836
Autres tertiaires	701 163 635	123 982 853	79 108 196 302
tertiaire	12 057 453 595	794 517 472	111 272 039 198
TOTAL	-114 919 220 352	-37 673 942 037	134 984 585 358

Source : MINFI/DGB/DPC

Graphique 9 : Évolution du Résultat Net par secteur

Source : MINFI/DGB/DPC

En **2021**, le Résultat Net Global des Entreprises Publiques est positif et affiche **+134,9 milliards** de **FCFA**, après une longue période de résultat déficitaire : **FCFA -63 milliards** en **2018**, **FCFA -112 milliards** en **2019** et **FCFA -37,6 milliards** en **2020**.

Dans le détail, quatre (04) sous-secteurs sur neuf (09) dégagent des pertes en **2021**. Il s'agit des sous-secteurs eau et énergie. Ces sous-secteurs se distinguent par l'évolution de leur performance. Globalement, tous les secteurs affichent un résultat positif.

1.3.2.7 Évolution de la Marge d'Exploitation

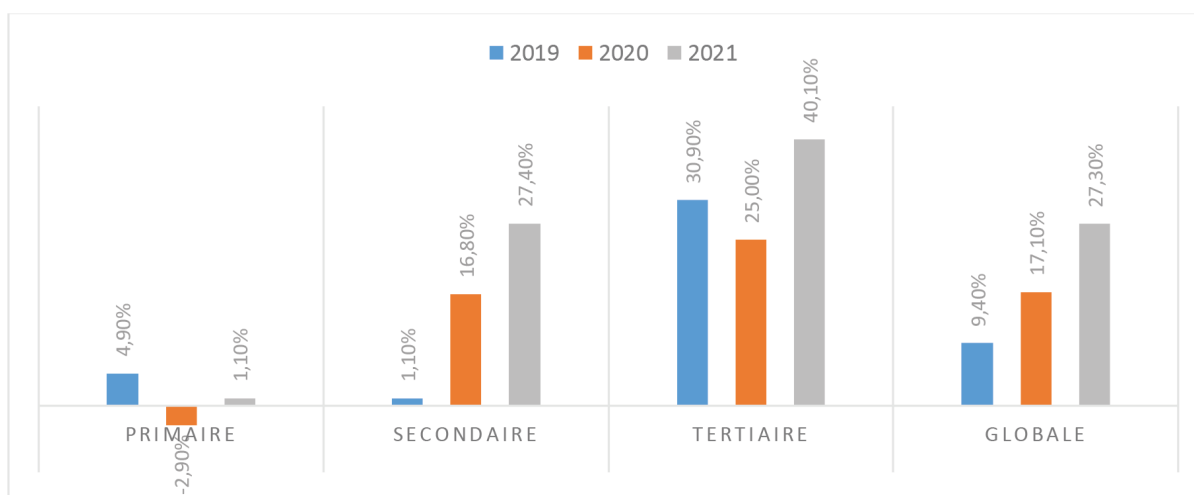
La Marge d'Exploitation est le rapport de l'Excédent Brut d'Exploitation sur le Chiffre d'Affaires. Ce ratio mesure la performance de l'entreprise indépendamment de ses politiques de financement et d'investissement. Il exprime également en pourcentage ce que l'entreprise gagne ou perd pour un Chiffre d'Affaires de **100 FCFA** réalisé. Ce ratio permet d'évaluer la rentabilité d'une entité. (voir la situation individuelle par entreprise en annexe 4).

Tableau 20 : Évolution de la marge bénéficiaire des Entreprises Publiques par secteur sur la période de référence

Secteur / MB / ANNEE	Marge bénéficiaire		
	2019	2020	2021
Primaire	4,90%	-2,90%	1,10%
Secondaire	1,10%	16,80%	27,40%
Tertiaire	30,90%	25,00%	40,10%
GLOBALE	9,40%	17,10%	27,30%

Source : MINFI/DGB/DPC

Graphique 10 : Évolution de la marge bénéficiaire par secteur



Source : MINFI/DGB/DPC

Prises globalement, les Entreprises Publiques connaissent une amélioration de leur marge d'exploitation. Elle est passée de **17,1%** en **2020** à **27,3%** en **2021**.

Par contre, en **2021**, dans tous les secteurs, certaines entités ont une marge bénéficiaire inquiétante sur la période de revue. Il s'agit pour le secteur primaire de : ANAFOR (-91,4%), SEMRY (-56,3%) MIDEPECAM (-66,5%), CDC (-143,0).

S'agissant du secteur secondaire, la marge d'exploitation est négativement tirée par les sociétés CICAM (-50,2%), MATGENIE (-120,6%), PAMOL (-25,7%), CAMWATER (-16,8%) et SNH (-23,3%).

Enfin, la marge d'exploitation du secteur tertiaire de **40,1%** est globalement positive. Toutefois, certaines Entreprises publiques notamment le CNIC (-43,8%), la CAMAIR-Co (-15,8%) et CAMPOST (-91%) tirent cette marge vers le bas.

1.3.2.8 Évolution des Charges du Personnel sur la richesse créée

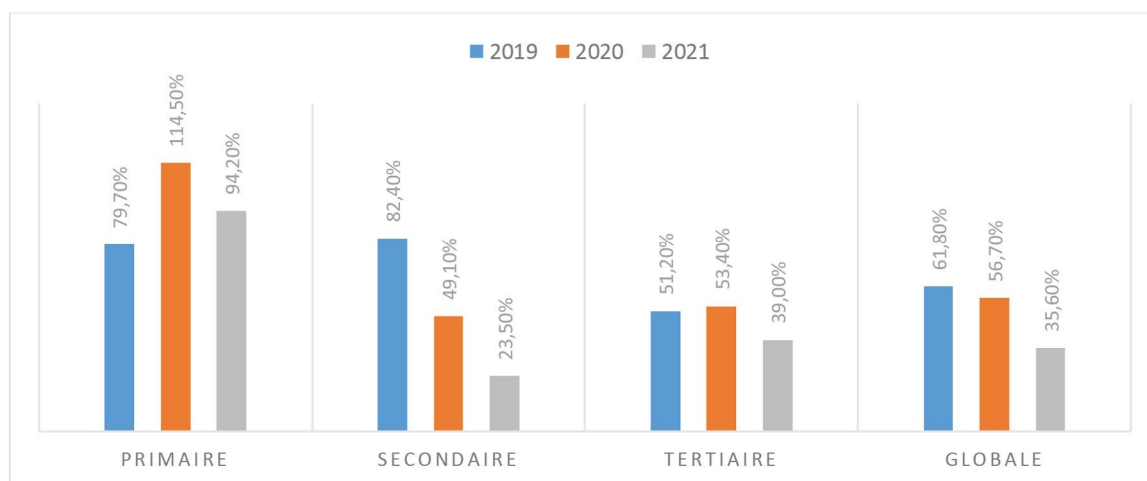
La Valeur Ajoutée créée par les Entreprises Publiques est partagée entre le personnel, les financiers et les actionnaires. Le ratio des charges du personnel sur la valeur ajoutée permettra d'évaluer le poids des charges du personnel effectif dans les entreprises. (voir la situation individuelle par entreprise en annexe 5)

Tableau 21 : Évolution de l'importance des charges du personnel par secteur

SIGLE	IMPORTANCE DES CHARGES DE PERSONNEL SUR LA RICHESSE CREEE		
	2019	2020	2021
Primaire	79,70%	114,50%	94,20%
Secondaire	82,40%	49,10%	23,50%
tertiaire	51,20%	53,40%	39,00%
globale	61,80%	56,70%	35,60%

Source : MINFI/DGB/DPC

Graphique 11 : Évolution de l'importance des charges du personnel par secteur



Source : MINFI/DGB/DPC

En **2021**, le poids des salaires sur la Valeur Ajoutée dans le secteur primaire est de **94,2%** contre **114,5%** en **2020** et **79,7%** en **2019**. Dans le secteur secondaire, ce poids est de **23,5%** en **2021** et en baisse par rapport à **2020 (49,1%)** et **(82,4%)** en **2019**. Dans le secteur tertiaire, ce poids est de **39,0%** en **2021** et en baisse par rapport à **2019 (53,4%)**.

La Valeur Ajoutée déjà insuffisante au fil des années **2021** et **2020**, est absorbée en grande partie par les charges du personnel (salaires et autres charges liées). Elle ne permet pas objectivement de rémunérer

les autres parties prenantes (l'Etat, les banquiers, les prestataires etc...). En **2021** le poids des charges salariales s'est amélioré et affiche **35,6%**. Toutefois, l'on observe que certaines Entreprises Publiques font des efforts pour réduire progressivement le poids des charges salariales au regard de l'évolution des différents ratios susmentionnés.

La faible Performance Economique des Entreprises Publiques due à un poids énorme des charges de structure, notamment des salaires, ne permet pas à ces entités de contribuer à la création de valeur. L'on peut comprendre la non-perception par l'Etat des dividendes sur les capitaux investis, la dégradation de l'appareil de production, ainsi que l'accumulation des dettes fiscales.

Dans les secteurs primaire et secondaire, au regard de l'évolution du ratio charges de personnel sur la Valeur Ajoutée, il sera difficile pour ces Entreprises d'être performantes sans l'assistance de l'Etat.

Pour ce qui est du secteur tertiaire, le poids des salaires sur la valeur ajoutée est de **36,7%** en **2021** contre **53,4%** en **2020**.

1.3.2.9 Evolution de la rotation de l'actif

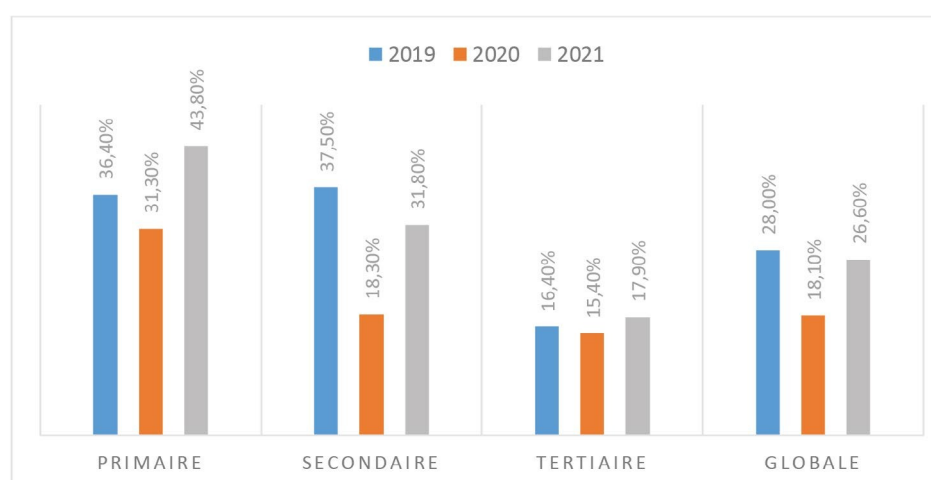
Le ratio de rotation de l'actif économique rapporte le Chiffre d'Affaires réalisé par une entreprise avec le montant des capitaux investis (Immobilisations brutes + besoins ou ressources de financement du cycle d'exploitation). Le ratio de rotation de l'actif économique ou des capitaux investis exprime le volume d'activité que l'entreprise réalise pour **100 FCFA** investi, autrement dit comment investir pour réaliser **100 FCFA** de Chiffre d'Affaires. (Voir la situation individuelle par entreprise en annexe 6).

Tableau 22 : Évolution des rotations des actifs par secteur

Rotation des actifs			
SIGLE	2019	2020	2021
Primaire	36,40%	31,30%	43,80%
Secondaire	37,50%	18,30%	31,80%
tertiaire	16,40%	15,40%	17,90%
GLOBALE	28,00%	18,10%	26,60%

Source : MINFI/DGB/DPC

Graphique 12 : Évolution des rotations des actifs par secteur



Source : MINFI/DGB/DPC

De **2019** à **2021**, le ratio de rotation de l'actif du secteur primaire est respectivement de **36,4%** **31,3%** **43,8%**. Sur la même période, le secteur secondaire enregistre une hausse du ratio de rotation de l'actif, passant de **18,3%** en **2020** à **31,3%** en **2021**.

Dans le secteur tertiaire, le ratio de rotation de l'actif a connu une progression passant respectivement de **16,4%** en **2019**, **15,4%** en **2020** et **17,9%** en **2021**.

1.3.2.10 Rentabilité des Entreprises Publiques

a) De la Rentabilité Economique

Le ratio rapporte l'excédent brut d'exploitation sur les capitaux investis (Immobilisations brutes + besoins ou ressources de financement du cycle d'exploitation). La rentabilité économique mesure la rentabilité des capitaux dégagés, c'est à dire la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices à partir des capitaux investis. Ce ratio exprime en pourcentage ce que l'entreprise gagne ou perd pour un investissement de **FCFA 100** réalisé.

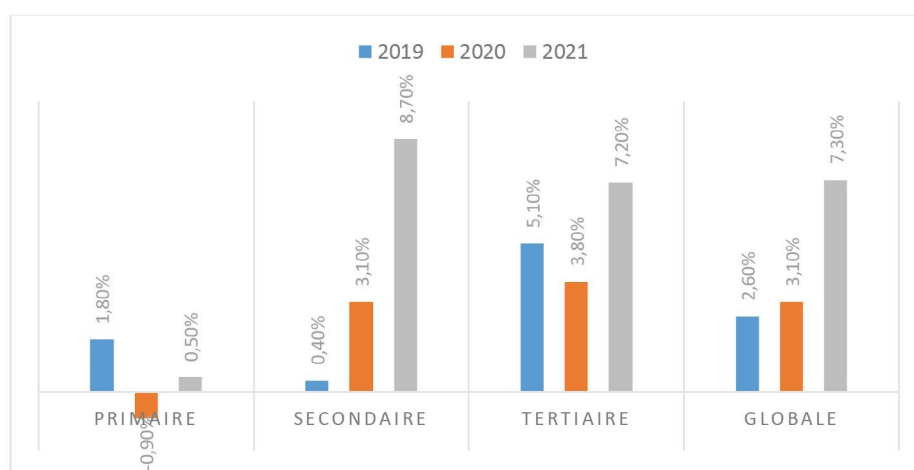
De façon générale, les entreprises publiques présentent une rentabilité économique faible, voire négative. (Voir la situation individuelle par entreprise en annexe 7)

Tableau 23 : Rentabilité Economique par secteur des entreprises publiques entre 2019 et 2021

SECTEUR / RE / ANNEE	Rentabilité économique		
	2019	2020	2021
Primaire	1,80%	-0,90%	0,50%
Secondaire	0,40%	3,10%	8,70%
tertiaire	5,10%	3,80%	7,20%
GLOBALE	2,60%	3,10%	7,30%

Source : MINFI/DGB/DPC

Graphique 13 : Évolution de la Rentabilité Economique par secteur



Source : MINFI/DGB/DPC

Sur **43** Entreprises Publiques analysées, **14** affichent une rentabilité économique négative en **2021**.

La faible rentabilité économique des Entreprises Publiques s'explique en grande partie par :

- l'absence de l'innovation technologique ;

- la présence dans l'outil de production des immobilisations non productives et non nécessaires à l'exploitation ;
- L'absence des économies d'échelle et une structure pléthorique de coûts, dont la masse salariale constitue une composante majeure des charges des Entreprises Publiques ;
- un Besoin en Fonds de Roulement (BFR) toujours important, lié au déséquilibre de la structure financière des Entreprises Publiques ;
- une stratégie marketing peu efficace et moribonde

a) De la Rentabilité Financière

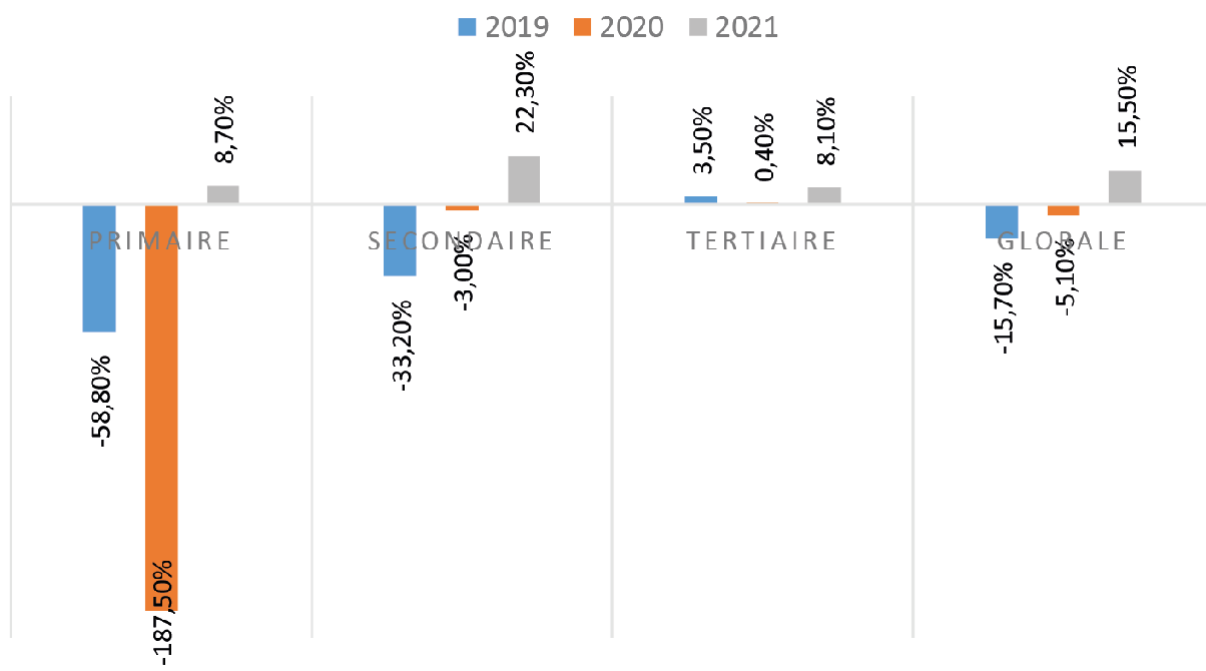
La rentabilité financière mesure la capacité des capitaux investis par les actionnaires et associés (capitaux propres) à dégager un certain niveau de profit. Ce ratio rapporte le résultat net sur les capitaux propres. Il permet aussi de mesurer ce que rapporte **FCFA 100** d'investissement en actions faits par l'actionnaire, qui est l'État. Le tableau ci-dessous présente la rentabilité financière des Entreprises Publiques de **2018 à 2021** (Voir la situation individuelle par entreprise en annexe 8).

Tableau 24 : Évolution de la Rentabilité Financière par secteur

SECTEUR	RENTABILITÉ FINANCIÈRE		
	2019	2020	2021
Primaire	-58,80%	-187,50%	8,70%
Secondaire	-33,20%	-3,00%	22,30%
Tertiaire	3,50%	0,40%	8,10%
GLOBALE	-15,70%	-5,10%	15,50%

Source : MINFI/DGB/DPC

Graphique 14 : Évolution de la Rentabilité Financière par secteur



Source : MINFI/DGB/DPC

Sur les **43** Entreprises Publiques analysées, **24** Entreprises Publiques affichent une rentabilité financière positive et **21**, une rentabilité financière négative.

De façon générale, les Entreprises Publiques présentent une rentabilité financière faible. Deux situations pourraient être mises en exergue :

- soit la situation financière de l'entreprise continue au fil des années à se détériorer tout en présentant un ratio illusoirement positif, découlant d'un résultat net négatif rapporté à des capitaux propres négatifs (Rentabilité financière négative, mais positive par l'effet mathématique) ;
- soit l'entreprise a enregistré au titre de l'année **2021** un résultat net négatif, ce qui entraîne une absorption des fonds propres.

En **2021**, la rentabilité financière des Entreprises Publiques est positive. En effet, le taux de rentabilité financière s'établit à **+15,5%**, soit **20,6** points de plus qu'en **2020**. Depuis l'exercice **2018**, cette rentabilité est plombée par la situation structurellement déficitaire de ces entreprises.

Dans le secteur primaire, la rentabilité financière est passée de **-58,8%** en **2019** et à **-187,5%** en **2020** et **8,7%** en **2021**. Seule SODECOTON dégage une rentabilité financière positive en **2021**. Ces entreprises se caractérisent par une contre-performance structurelle depuis **2018** marquée par une incapacité à dégager des bénéfices suffisants pour assurer leur croissance.

Dans le secteur secondaire, la rentabilité financière est passée de **-31,5%** en **2019** à **-2,4%** en **2020** et à **19,1%** en **2021**. Sur un total de onze (**17**) entreprises du secteur secondaire, **08** dégagent une rentabilité négative en **2021**.

Dans le secteur tertiaire, la rentabilité financière est passée de **3,5%** en **2019** à **0,4%** en **2020** et **8,10%** en **2021**. Sur un total de **18** entreprises du secteur tertiaire, neuf (**07**) d'entre elles dégagent une rentabilité financière négative en **2021**.

1.3.3 Performance Financière des Entreprises Publiques

1.3.3.1 Amortissement de l'outil de production

Le ratio de vétusté, exprimé en pourcentage mesure le niveau d'usure de l'appareil de production d'une entreprise. Il rapporte les immobilisations corporelles nettes aux immobilisations corporelles brutes (voir la situation individuelle par entreprise en annexe 9).

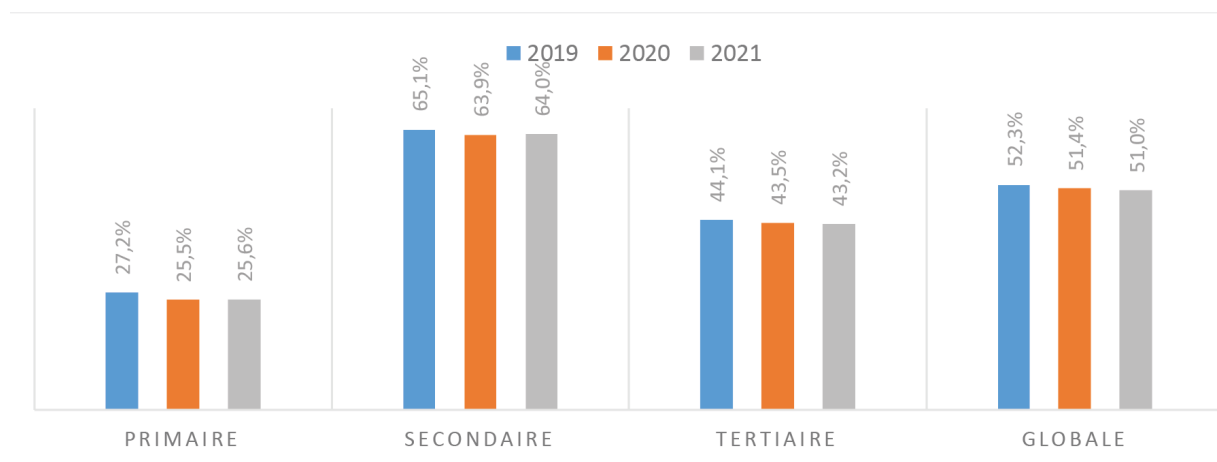
Tableau 25 : Évolution de la vétusté des entreprises par secteur

SECTEUR	VÉTUSTÉ		
	2019	2020	2021
Primaire	27,2%	25,5%	25,6%
Secondaire	65,1%	63,9%	64,0%
Tertiaire	44,1%	43,5%	43,2%
GLOBALE	52,3%	51,4%	51,0%

Source : MINFI/DGB/DPC

En **2021**, le niveau de vétusté est de **51,0%** contre **51,4%** en **2020** et **52,3%** en **2019**. Ce ratio est resté quasiment stable entre **2019** et **2021** traduisant ainsi un faible taux de renouvellement des actifs.

La SODECOTON (**18,4%**) ; le LABOGENIE (**11,0%**) ; la SEMRY (**17,4%**) ; la SGHC (**7,1%**) ; le CNIC (**8,9%**) disposent d'un outil de production quasiment amorti et pour lequel certaines mesures devraient être envisagées en vue de leur remise à niveau, à l'instar de la mise en œuvre d'un plan de renouvellement progressif, afin d'alléger les charges de maintenance et de booster la productivité.

Graphique 15 : Évolution de la vétusté des entreprises par secteur

Source : MINFI/DGB/DPC

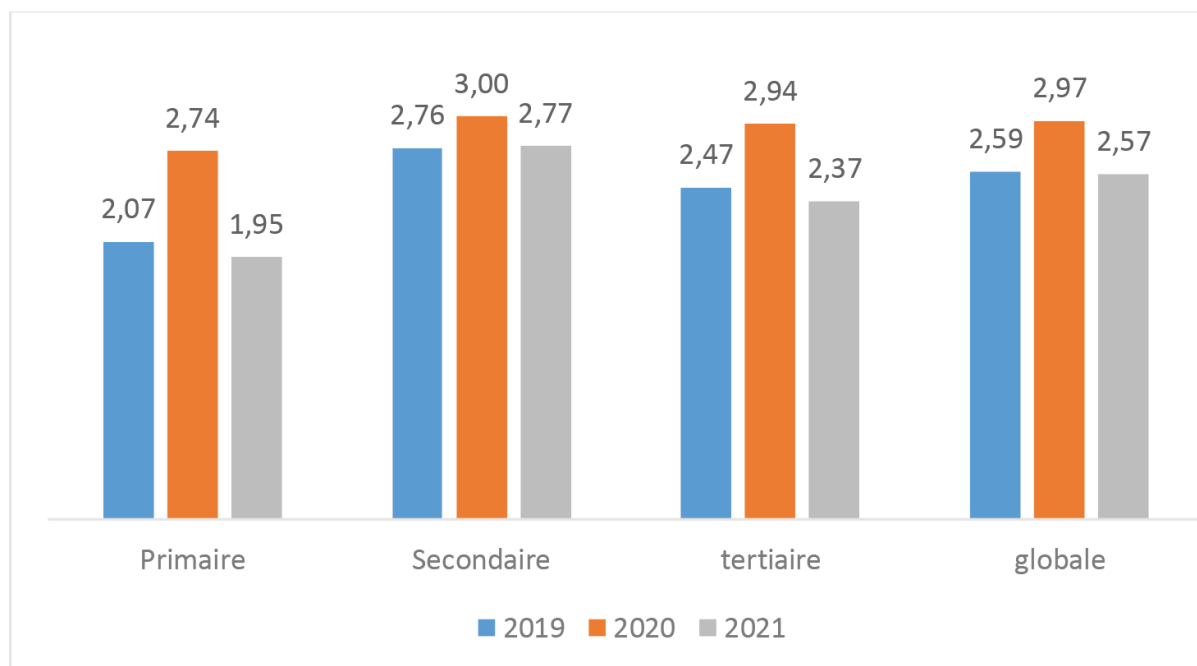
1.3.3.2 Solvabilité

La solvabilité d'une entreprise, c'est sa capacité à honorer ses dettes. Elle se mesure généralement à travers plusieurs ratios financiers qui évaluent la capacité de l'entreprise à couvrir ses échéances de court terme et de long terme. Le ratio rapporte la dette financière sur les capitaux propres. Il permet également d'apprécier la dépendance ou l'indépendance financière d'une entité. Tout en sachant que la dépendance financière vis-à-vis des partenaires financiers n'est viable que lorsque la rentabilité économique d'une entreprise est supérieure au coût de la dette des financements mobilisés pour assurer sa croissance. (Voir la situation individuelle par entreprise en annexe 10)

Tableau 26 : Évolution du ratio d'endettement par secteur

SECTEUR	ENDETTEMENT		
	2019	2020	2021
Primaire	2,07	2,74	1,95
Secondaire	2,76	3,00	2,77
Tertiaire	2,47	2,94	2,37
GLOBALE	2,59	2,97	2,57

Source : MINFI/DGB/DPC

Graphique 16 : Évolution du ratio d'endettement par secteur

Source : MINFI/DGB/DPC

De l'exploitation du tableau ci-dessus, il ressort que certaines entreprises enregistrent un niveau d'endettement acceptable notamment, SEMRY (1,4%), ANAFOR (0,0%), MIDEPECAM (0%), SODEPA (24,4%), SNH (1,6%), LABOGENIE (15,3%), MATGENIE (13,25%), CHC (9,0%), SOHLI (4,7%), PAK (0,1%), SCDP (16,0%), BC-PME (46,4%), SNI (0,3%) et SIC (1,4%). Ceci justifie leur capacité à lever les fonds auprès des banques commerciales et des bailleurs pour pouvoir financer leurs grands projets de développement. Néanmoins, l'impact positif de l'endettement ne pourra se percevoir sur la rentabilité des entreprises qu'à la suite d'un effet de levier favorable.

La majorité des Entreprises Publiques ne seraient pas éligibles aux financements bancaires à cause de leur mauvaise performance.

1.3.3.3 Evolution des Capitaux Propres

Il s'agit d'apprécier la valeur des actions d'une entreprise sur la période de référence.

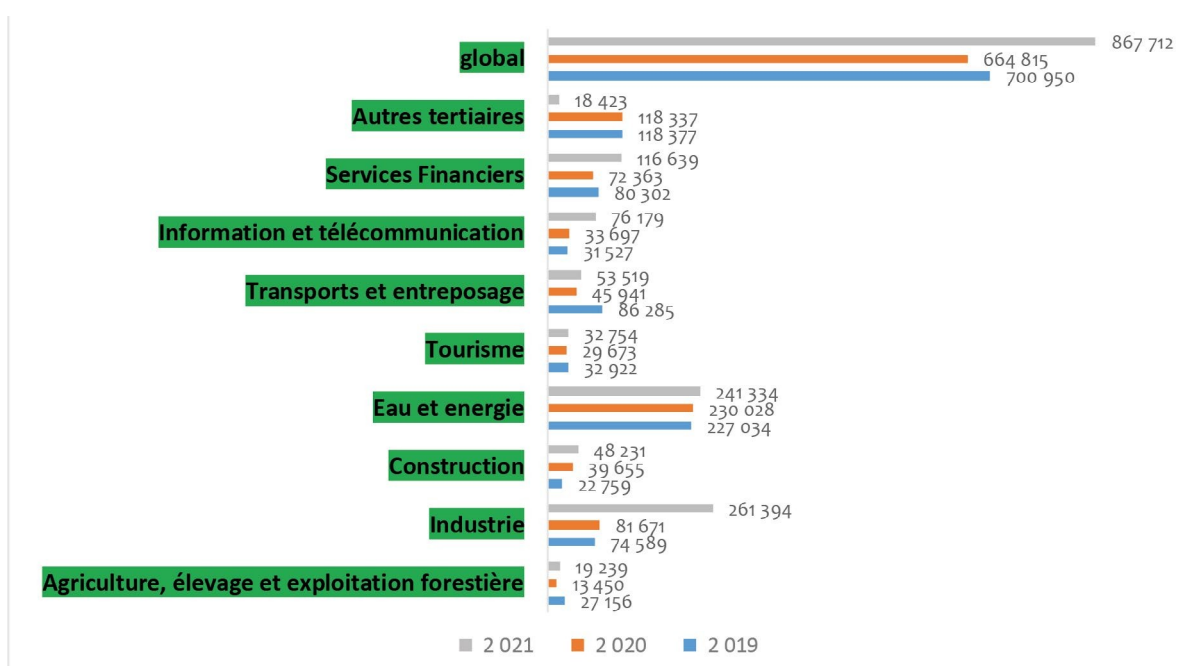
Tableau 27 : Évolution des capitaux propres par secteur

SECTEUR	CAPITAUX PROPRES		
	2 019	2 020	2 021
Agriculture, élevage et exploitation forestière	27 155 670 496	13 449 554 710	19 239 315 677
primaire	27 155 670 496	13 449 554 710	19 239 315 677
Industrie	74 588 640 606	81 671 470 117	261 393 637 050
Construction	22 758 911 872	39 655 129 405	48 231 045 284
Eau et énergie	227 034 493 453	230 027 712 759	241 333 838 907
secondaire	324 382 045 931	351 354 312 281	550 958 521 241
Tourisme	32 921 698 295	29 673 096 963	32 754 280 014
Transports et entreposage	86 285 011 472	45 940 597 738	53 518 652 464

SECTEUR	CAPITAUX PROPRE		
	2 019	2 020	2 021
Information et télécommunication	31 526 999 413	33 696 813 699	76 179 016 367
Services Financiers	80 301 863 585	72 363 376 708	116 639 282 580
Autres tertiaires	118 376 890 170	118 337 224 929	18 423 227 829
tertiaire	349 412 462 935	300 011 110 037	297 514 459 254
total	700 950 179 362	664 814 977 028	867 712 296 172

Source : MINFI/DGB/DPC

Graphique 17 : Évolution des capitaux propres par secteur



Source : MINFI/DGB/DPC

Les capitaux propres des Entreprises Publiques ont connu une augmentation de **22,8%** allant de **FCFA 670 milliards** en 2020 à **FCFA 823 milliards** en 2021. Cette augmentation des capitaux propres est la conséquence de la reprise post **COVID-19** couplée au changement d'activité de la SONARA. En effet, depuis l'incendie de **2019**, la SONARA a restreint ses activités à l'importation des produits pétroliers et enregistre des résultats favorables.

À l'analyse des données présentées, il y a lieu de relever que, outre le secteur tertiaire qui connaît une baisse de **FCFA 32 milliards**, les autres secteurs enregistrent une hausse des capitaux propres en **2021** par rapport à **2020** : secteur primaire **FCFA 7 milliards** ; secteur secondaire **FCFA 89 milliards**. De manière globale, cette augmentation des capitaux propres est la conséquence des résultats nets positifs enregistrés par les Entreprises Publiques pour le compte de l'exercice **2021**.

1.3.3.4 Risque de Défaillance des Entreprises Publiques

Tableau 28 : Évolution du rapport capitaux propres et capital social des entreprises publiques

ENTREPRISES PUBLIQUES	Ratio capitaux propres		
	2019	2020	2021
ANAFOR	1%	37%	30%
CDC	27%	-6%	-16%
MIDEPECAM	100%	100%	208%
SEMRY	19%	53%	48%
SODECOTON	492%	73%	804%
Primaire	32%	16%	22%
ALUBASSA	425%	445%	452%
ALUCAM	-56%	-39%	-37%
CAMWATER	732%	747%	590%
CICAM	-397%	-792%	-1121%
EDC	123%	146%	163%
HYDRO MEKIN	0%	-66%	-66%
LABOGENIE	216%	220%	240%
LANAVET	51%	441%	42%
MAETUR	57%	55%	138%
MAGZI	4424%	16864%	1913%
MATGENIE	84%	84%	145%
PPPIc	194%	66%	56%
SONATREL	26%	86%	127%
SNH	2860%	2965%	3156%
SODEPA	1661%	1490%	1502%
SONAMINES	0%	0%	98%
SONARA	-857%	-912%	-508%
Secondaire	220%	243%	287%
ADC	5441%	4933%	6126%
AYABA HOTEL	5%	5%	5%
BC- PME	71%	71%	71%
CAMAIR-Co	-421%	-471%	-471%
CAMPOST	-9084%	-9273%	-6767%
CAMTAINER	0%	0%	0%
CAMTEL	180%	186%	197%
CBC	130%	154%	158%
CFC	-92%	-200%	129%
CHC	111%	100%	115%
CNIC	-32%	-47%	-59%
CPE	0%	0%	0%
PAD	369%	274%	277%
PAK	131%	170%	190%
PAL	0%	0%	0%
SCDP	207%	211%	222%

ENTREPRISES PUBLIQUES	Ratio capitaux propres		
	2019	2020	2021
SGHC	205%	154%	127%
SHE	-47%	-49%	0%
SHNC	0%	0%	0%
SIC	158%	158%	157%
SNI	208%	208%	220%
SOPECAM	404%	412%	386%
SOHLI	191%	181%	186%
Tertiaire	102%	88%	111%
Globale	121%	116%	144%

Source : MINFI/DGB/DPC

Certaines Entreprises Publiques ont des capitaux propres entièrement absorbés du fait de leurs résultats négatifs successifs.

Les capitaux propres étant devenus négatifs ou inférieurs à la moitié du capital social, il y'a risque de dissolution de ces entreprises, ainsi qu'une incertitude significative sur la continuité d'exploitation de ces dernières par absence de recapitalisation.

L'article **664** de l'Acte Uniforme OHADA relatif aux Sociétés Commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique dispose que : "Si, du fait de pertes constatées dans les états financiers de synthèse, les capitaux propres de la société deviennent inférieurs à la moitié du capital social, le Conseil d'Administration ou l'Administrateur Général, selon le cas, est tenu, dans les quatre **(04)** mois qui suivent l'approbation des comptes ayant fait apparaître cette perte, de convoquer l'assemblée générale extraordinaire à l'effet de décider si la dissolution anticipée de la société a lieu".

L'article **665** de l'Acte précité prévoit que : « Si la dissolution n'est pas prononcée, la société est tenue, au plus tard à la clôture du deuxième exercice suivant celui au cours duquel la constatation des pertes est intervenue, de réduire son capital, d'un montant au moins égal à celui des pertes qui n'ont pas pu être imputées sur les réserves si, dans ce délai, les capitaux propres n'ont pas été reconstitués à concurrence d'une valeur au moins égale à la moitié du capital social ».

Des résultats de l'analyse contenue dans le tableau ci-dessus, les Entreprises Publiques sont catégorisées suivant leur viabilité ou leur défaillance en **2021**.

Entreprises défaillantes	Entreprises viables	
- CDC - ANAFOR - ALUCAM - CICAM - SONARA - AYABA HOTEL - CAMAIR-Co - CNIC - CAMPOST - CFC - LANAVET	- SODECOTON - ALUBASSA - SODEPA - SNH - LABOGENIE - MATGENIE - CAMWATER - EDC - SONATREL - CHC S.A - SGHC - SOHLI - ADC - PAD	- PAK - SCDP - CAMTEL - SOPECAM - CBC - SNI - MAETUR - MAGZI - SIC - MIDEPECAM - PPPIc - SEMRY - BC-PME

Source : MINFI/DGB/DPC

1.3.4 Flux de Trésorerie et autres dettes

1.3.4.1 L'analyse de l'état des flux de trésorerie

Les états financiers traditionnels, même s'ils présentent l'information financière le plus fidèlement possible, contiennent certaines limites. L'analyse de l'état des flux de trésorerie permet de compléter le diagnostic de la performance et de contourner la plupart des difficultés associées à une analyse qui se limite à l'examen de l'état des résultats et du bilan. Elle représente un complément essentiel à tout diagnostic de la situation financière d'une entreprise et précise le jugement porté sur la rentabilité, l'efficacité et la solvabilité. De plus, elle fournit des éléments d'analyse de gestion de la croissance.

L'état des Flux de Trésorerie (FT) retrace l'ensemble des flux de trésorerie, qu'ils soient liés aux activités d'exploitation, d'investissement ou de financement d'une entreprise.

Un ratio de flux d'exploitation supérieur ou égale **1** suppose que l'entreprise peut financer son BFR par ses flux d'exploitation. Au cas contraire, il fera recours aux autres sources. (Voir la situation individuelle par entreprise en annexe **11**).

En **2021**, la variation de la trésorerie nette est de **160.4 milliards** et inférieure aux flux de trésorerie d'exploitation qui est de **249 milliards**. Le flux d'investissement et de financement négatif traduit l'usage des flux de trésorerie d'exploitation pour financer les investissements. L'indépendance financière qui est le rapport dettes financières /capitaux propres ne doit pas être supérieur à **1**. Pour le cas d'espèce ce ratio est de **2.7**, ne permettant pas aux entreprises publiques l'accès aux crédits bancaires.

1.3.4.2 Prêts rétrocedés et encours des emprunts garantis par l'État (en milliards de FCFA)

Tableau 29 : Prêts rétrocedés et encours des emprunts garantis par l'État (en milliards de FCFA)

ENTITE	NOM DU PROJET	Montant du financement	Encours au 31-12-2016	Encours au 31-12-2017	Encours au 31-12-2018	Encours au 31-12-2019	Encours au 31-12-2020
CAMWATER	Projet d'adduction d'eau potable de Douala	14	12	10	9	8	10
	PDUE	9	44	40	40	40	40
	PAEPA-MSU	24	18	20	24	24	21
	Projet d'adduction d'eau potable de Douala Phase 2	57	54	44	43	41	44
	Projet de Renforcement et d'Amélioration de l'Alimentation en Eau Potable dans 52 Centres 9 (1 ^{ère} tranche)	7	3	2	1	-	-
	Projet de Reconstruction d'une station de traitement d'eau potable à Yaoundé et remise en état et extension des réseaux et des infrastructures de transport et de distribution d'eau potable à Yaoundé, Edéa, Bertoua, N'Gaoundéré	26	15	14	13	19	14
	Projet de Renforcement et d'Amélioration de l'Alimentation en Eau Potable dans 52 Centres (2 et 3 ième tranche) (8 villes et centre de LIMBE)	11	1	6	5	4	7
	PDUE Financement additionnel	7	7	6	7	7	6

ENTITE	NOM DU PROJET	Montant du financement	Encours au 31-12-2016	Encours au 31-12-2017	Encours au 31-12-2018	Encours au 31-12-2019	Encours au 31-12-2020
	Projet de Renforcement et d'Alimentation de l'Alimentation en Eau Potable dans 52 Centres (4^{ème} tranche)	8	6	5	5	4	5
	Projet d'alimentation en Eau Potable de neuf villes (Phase 1 Bafoussam, Bamenda, Kribi et Sangmelima)	89	66	89	88	88	79
	Projet de Renforcement et d'Amélioration de l'Alimentation en Eau Potable dans 52 centres (5^{ème} tranche)	9	7	9	8	7	9
	Densification des réseaux d'eau potable dans 11 villes au Cameroun	14	14	14	13	11	14
	Projet de Réhabilitation de 14 systèmes d'eau potable	29	12	17	22	27	14
	Adduction en eau potable à Meyomessala, Nkongsamba, Melong	38	-	14	27	37	-
	Projet d'adduction en eau Potable 9 villes Phase 2	50	-	-	-	-	-
	TOTAL CAMWATER	392	259	290	305	317	263
CAMTEL	CDMA	29	20	17	15	14	18
	Backbone	31	29	24	23	22	24
	National Broadband Network	99	105	92	90	88	93
	Backbone Expansion	43	42	41	43	43	41
	National BroadBand Network Phase 2	199	31	110	135	193	56
	TOTAL CAMTEL	401	227	284	306	360	232
SODECOTON	Projet de développement coton et cultures (PDICV)	7	3	1	1	1	4
	Financement de la campagne cotonnière 2018-2019	64	-	-	-	64	-
	Financement de la campagne cotonnière 2019-2020	64	-	-	-	-	-
	Financement du projet d'Importation d'engrais	15	-	-	-	6	-
	Financement de la Modernisation des huileries de la SODECOTON	6	-	-	-	-	-
	TOTAL SODECOTON	156	3	1	1	71	4
CNIC	Construction du Yard Pétrolier de Limbe	7	5	4	4	4	4
	Construction du Yard Pétrolier de Limbe	10	0	-	-	-	-
	Construction du Yard Pétrolier de Limbe	4	3	3	3	3	3

ENTITE	NOM DU PROJET	Montant du financement	Encours au 31-12-2016	Encours au 31-12-2017	Encours au 31-12-2018	Encours au 31-12-2019	Encours au 31-12-2020
	TOTAL CNIC	21	8	7	7	7	7
EDC	Projet de construction du barrage de Lom Pangar	39	21	21	27	27	21
	Projet de construction du Barrage de Lom Pangar	20	20	19	18	17	20
	Projet de construction du barrage de Lom Pangar	68	63	61	65	67	61
	Projet Asst Technique pour le Développement de l'Hydroélectricité de la santé	9	-	-	-	-	-
	Projet Asst Technique pour le développement de l'Hydroélectricité de la Santé	7	-	-	-	-	-
	TOTAL EDC	143	104	101	110	111	102
CAMPOST	E-POST	36	37	32	30	29	33
SIC	1500 Logements sociaux	38	40	35	32	31	36
CCAA	PDST AERIEN	30	0	7	27	27	0
SONATREL	Projet de remise à niveau de réseau de transport d'électricité	191	0	3	5	8	0
SONARA	Projet d'importation du pétrole brut	45	0	0	23	0	0
	TOTAL GENERAL	1432	670	753	839	954	670

Source : CAA

Entre **2016** et **2020**, **38** projets ont été exécutés et financés par des prêts rétrocédés à **10** entités publiques tels que retracés dans le tableau ci-dessus. La dette globale rétrocédée et garantie par l'Etat est de **1432 milliards** et répartie ainsi qu'il suit par entité (en **milliards** de Fcfa) : CAMWATER (**392**) ; CAMTEL (**401**) SODECOTON (**156**) ; CNIC (**21**) ; EDC (**143**) ; CAMPOST (**36**) ; SIC (**38**) ; CCAA (**30**) ; SONATREL (**191**) et SONARA (**45**). En **2020**, l'encours global de cette dette est de **670 milliards** de Fcfa.

1.3.5 Relations Financières et Economiques avec l'État

Les relations financières et économiques avec l'État concernent essentiellement :

- les dettes croisées ;
- les subventions de réhabilitation ;
- Prise de participation de l'État et apports en compte courant associé ;
- les prix administrés ;
- les coûts de mission de service public.
- les subventions d'exploitation et d'investissement.

1.3.5.1 Situation des dettes croisées entre l'État et certaines Entreprises Publiques

Du **1er** janvier au **31** décembre **2021**, L'État a bénéficié de la part des entreprises ENEO, CAMWATER, CAMTEL, CAMRAIL, SOPECAM et CAMPOST, des prestations au titre des services de l'électricité, de l'eau, des téléphones et internet, de transport voyageur, des abonnements à Cameroun tribune et des insertions publicitaires, ainsi que du Service Postal Universel. Le paiement effectif au profit desdites entreprises en contrepartie des prestations fournies ne reflète pas la facturation. Il représente un acompte sur la consommation réelle. Pour prendre en compte le montant facturé au cours de la période de référence, une conciliation de chiffres a été effectuée afin de déterminer la dette de l'État vis-à-vis des entreprises suscitées ou sa créance sur elle.

Au terme des opérations de conciliation au **31 décembre 2021**, la situation des soldes se présente comme repris dans le tableau ci-dessous :

Tableau 30 : Situation des dettes croisées entre l'État et les Entreprises Publiques en 2021

ENTRE- PRISES	PÉRIODE	DETTE DE L'ÉTAT VIS-À-VIS DE L'ENTITÉ		DETTE DE L'ENTITÉ VIS-À-VIS DE L'ETAT		SOLDE
CAMTEL	1 ^{er} janvier au 31 décembre 2021	73653594821 Taxes et droit de douane Dettes rétrocédées Impôts compensés		676439973		72977154848
				329 600 736		
				74 409 124		
				272 430 113		
SOPECAM	1 ^{er} janvier au 31 décembre 2021	1583607681 Impôts compensés Avance au profit de SOPECAM sur le solde projeté		512681456		1070926225
				12 681 456		
				500 000 000		
CAMPOST	1 ^{er} janvier au 31 décembre 2021	14315313623 Dettes rétrocédées		4964982661		9350330962
				4964982661		
CAMWATER	1 ^{er} janvier 2019 au 31 décembre 2020	21742864335		94994786291		(73251921956)
		Arriérés 2019	10 289 112 524	Dettes rétrocédées	72 230 786 291	
		Arriérés 2020	11 453 751 811	Engagements effectués	22 764 000 000	
TOTAL		111295380460		100648890381		10646490079

Source : MINFI/DGB/DPC

De manière globale, l'État est redevable d'une somme de **FCFA 83 898 412 035** reparti comme suit :

- **FCFA 72 977 154 848** au profit de CAMTEL ;
- **FCFA 1 070 926 225** au profit de SOPECAM ;
- **FCFA 9 350 330 962** au profit de CAMPOST.

Par contre, CAMWATER est redevable vis-à-vis de l'État de **FCFA 73 251 921 956**.

Par ailleurs, en avril **2021**, une convention de subrogation tripartite a été signée entre l'État du Cameroun, ENEO et ALUCAM, pour le règlement de la dette d'ALUCAM de **FCFA 33 688 591 362** vis-à-vis d'ENEO au **13 décembre 2019** répartie comme suit : **FCFA 24 819 264 019** hors taxes et **FCFA 8 869 327 343** de TVA. Par cette convention, ENEO renonce à réclamer à ALUCAM le paiement de sa créance. ALUCAM s'engage à son tour à reverser dans les caisses de l'État l'indemnisation attendue d'ENEO au titre du sinistre qu'elle a subi en janvier **2018**.

1.3.5.2 Subvention de réhabilitation aux Entreprises et Établissements Publics

La réhabilitation des Entreprises Publiques est un processus global qui est à la fois préventif et curatif. Elle est préventive dans la mesure où elle permet d'anticiper les potentielles défaillances des EEP à partir d'une surveillance constante et un accompagnement sur toutes les difficultés rencontrées. La réhabilitation curative qui est la plus développée dans la pratique, s'impose au regard de la situation de défaillance généralisée dans laquelle se trouve l'entité. A travers cette démarche, l'Etat met en œuvre des actions visant le retour à l'équilibre d'exploitation des entreprises de son portefeuille. Des ressources sont ainsi inscrites dans la loi de finances pour la prise en charge des activités de réhabilitation dont le bénéfice est tributaire de la signature préalable d'un contrat avec l'État (contrat plan/ contrat d'Objectifs Minimum).

Pour l'exercice **2021**, une provision de **FCFA 15 milliards** a été constituée pour le financement des opérations de réhabilitation des EEP. Ladite provision est répartie dans le tableau ci-dessous :

N°	ENTREPRISES	NATURE DU CONTRAT	MONTANTS PROVI- SIONNES (en FCFA)	MONTANTS ABSORBES (en FCFA)
	CAMPOST	Contrat-Plan	3 734 672 000	2 367 889 869
	Imprimerie Nationale (IN)	Contrat-Plan	300 00 000	0
	Ecole Nationale d'Administration et de magistrature (ENAM)	Contrat d'Objectif Minimum	1 447 595 566	1 447 595 566
	Upper Nun Valley Development Authority (UNVDA)	Contrat d'Objectif Minimum	1 763 873 094	1 763 873 094
	Société Immobilière du Cameroun (SIC)	Contrat-Plan	1 100 000 000	1 100 000 000
	NASLA	Contrat d'Objectif Minimum	801 420 080	801 420 080
	A-PME	Contrat d'Objectif Minimum	720 000 000	720 000 000
	MAGZI	Contrat-Plan	429 033 464	86 000 000
	CRTV	Contrat d'Objectifs Minimum	1 648 717 566	1 648 717 566
TOTAL			11 945 311 770	9 935 496 175

Source : MINFI/DGB/DPC

En raison des difficultés liées à la contractualisation des activités prévues dans le Contrat plan Etat/ IN, les fonds inscrits dans l'arrêté conjoint pour leur financement, soit **FCFA 300 000 000** n'ont pas été absorbés. Il en est de même pour CAMPOST en ce qui concerne les ressources non absorbées.

Le taux d'absorption global des fonds de réhabilitation provisionné au profit des Entreprises Publiques et des Établissements Publics en **2021** est de **FCFA 9 935 496 175** en valeur absolue et de **83,17 %** en valeur relative.

Sur la provision de **FCFA 15 000 000 000**, **FCFA 11 945 311 770** ont été mobilisés au profit des Entreprises et Établissements Publics. Le reliquat qui s'en dégage, soit **FCFA 3 054 688 230** a été dédié à la réalisation des études diagnostiques et audits des EEP et à la prise en charge des dettes relatives aux activités des contrats plan clôturés.

1.3.5.3 Prise de participation de l'État et apports en compte courant associé

Dans le cadre de leur fonctionnement, les Entreprises Publiques bénéficient de l'accompagnement de l'État à travers des modalités diverses notamment la libération du capital social souscrit et les avances en compte courant.

1.3.5.3.1 2.1.5.3.1 Prise de participation de l'État.

Pour le compte de l'exercice **2021**, l'État a libéré en faveur de certaines Entreprises Publiques au titre du capital social souscrit, un montant de **FCFA 6 700 000 000**, reparti dans le tableau ci-après :

Tableau 31 : Libération du capital social par l'État au profit des Entreprises Publiques (chapitre 92 2021)

N°	ENTREPRISES	NATURE DE LA CONTRIBUTION	MONTANTS DES PRISES DE PARTICIPATION
1	MAETUR	Constitution de société	3 000 000 000
2	SONAMINES	Constitution de société	2 500 000 000
3	BC- PME	Augmentation de capital	1 200 000 000
TOTAL			6 700 000 000

Source : MINFI/DGB/DPC

Le volume du capital social libéré en faveur des Entreprises Publiques au titre de l'exercice **2021** est de **FCFA 6 700 000 000**, contre **FCFA 375 000 000** en **2020**. Cette évolution s'explique d'une part par la création de la SONAMINES et d'autre part, par la mise en conformité des statuts de la MAETUR et l'augmentation du capital social de BC-PME.

1.3.5.3.2 Apports en compte courant associé

Entre **2019** et **2021**, l'État a signé avec certaines Entreprises Publiques des conventions d'avance en compte courant. Il s'agit des prêts consentis à un taux préférentiel pour leur permettre de répondre à un besoin ponctuel de financement ou de trésorerie.

Pour la période de référence, six (**06**) entreprises ont bénéficié des avances en compte courant pour un montant global de **FCFA 23 000 000 000**, reparti comme repris dans le tableau ci-dessous :

Tableau 32 : Situation des conventions issus des prêts en compte courant

N°	Entreprises	Objectif de la convention	Date de signature de la convention	Date de paiement effectif	Montant en FCFA
1	MATGENIE	Constitution d'un fonds de roulement entre autre pour l'acquisition des équipements, et le paiement des salaires et l'apurement des dettes	03 juin 2019	11 Septembre 2019	3 000 000 000
2	CICAM	Constitution d'un fonds de roulement pour la continuité de l'exploitation, et le soutien de la filière coton-textile-cuir	22 aout 2019	11 Septembre 2019	3 500 000 000
3	EDC	Pour la couverture des charges incompressibles	04 décembre 2019	06 Juin 2020	2 000 000 000
4 ALUCAM Pour la réhabilitation de l'outil de production			13 février 2020	Non effectif	7 000 000 000
5	MAETUR	Construction des réserves foncières de 8000 ha	06 juin 2021	Non effectif	2 000 000 000
6	SODEPA	Pour la constitution d'un fonds de roulement pour le fonctionnement effectif des nouvelles infrastructures issues du PLANUT	25 février 2020	Non effectif	3 000 000 000
		Achat de taureaux	04 Mai 2021	Non effectif	2 500 000 000
TOTAL			23 000 000 000		

Source : MINFI/DGB/DPC

De l'évaluation des engagements souscrits par les parties, il ressort que l'exécution de ces conventions a connu des difficultés tant en ce qui concerne la mobilisation des fonds que pour ce qui est de l'atteinte des objectifs poursuivis.

S'agissant de la mobilisation des fonds, elle est caractérisée par un retard notoire. En effet, la mise à disposition des ressources objet des contrats est intervenue un an voire deux après la signature des conventions et reste encore attendue pour certaines entreprises. Cette situation a comme corollaire le décalage des échéances de remboursement.

Par ailleurs, des préemptions ont été effectuées par l'administration fiscale sur les fonds destinés au financement de certaines conventions notamment celles signées avec la CICAM et ALUCAM de respectivement **FCFA 500 000 000** et **FCFA 2 800 000 000**.

L'affectation des ressources objet des conventions d'avance en compte courant est en déphasage avec les stipulations conventionnelles.

1.3.5.3.3 Calendrier de remboursement des prêts actionnaires

Au **31** décembre **2021**, seulement trois entreprises sont appelées à honorer les remboursements attendus. Il s'agit de MATGENIE, de CICAM et d'EDC. Toutefois du fait des difficultés financières que connaissent ces entreprises, les remboursements ne sont pas intervenus. Comme illustré dans le tableau ci-après.

Tableau 33 : Échéancier de remboursement pour 2021

Entreprises	Date de déblocage effectif	Date d'échéance de remboursement	Montant dû (FCFA)
MATGENIE	11 Septembre 2019	11 Septembre 2021	45 000 000
CICAM	11 Septembre 2019	07 juillet 2021	552 500 000
EDC	06 Juin 2020	06 juin 2021	530 000 000
TOTAL			1 127 500 000

Source : MINFI/DGB/DPC

Au regard des difficultés énumérées supra, l'atteinte des objectifs visés dans les contrats signés entre l'État et ces entités est mitigée.

En perspectives, pour garantir la bonne exécution des conventions d'avance en compte courant, il y a lieu de :

- veiller à la mise à disposition effective des ressources en temps opportun aux entités publiques;
- veiller à l'adéquation entre les ressources mobilisées et les activités contenues dans les conventions ;
- limiter la préemption des ressources destinées au financement des conventions signées entre l'État et les entreprises pour permettre l'atteinte de l'objectif visé.

1.3.5.4 L'évolution des dividendes perçues par l'État des entreprises du portefeuille

Le montant total des dividendes à verser à l'État en **2021**, pour le compte de l'exercice **2020** est de **FCFA 20 061 068 775** contre **FCFA 16 231 707 240** en **2021**, soit une baisse de **FCFA 3 303 000 000** par rapport à **2020**.

Tableau 34 : Dividende à verser par les Entreprises Publiques sur la période de référence.

Sigle	dividende versée 2019	dividende versée 2020	dividende versée 2021
CHC	290 011 540	669 257 400	
ALUBASSA	102 024 903	110 148 750	436 844 320
SOHLI	40 000 000	104 316 229	
SNH		9 928 442 950 12 526 643 200	12 091 807 965
PAD		4 527 013 938	2 000 000 000
SIC		128 120 778	
SGHC	50 542 800	80 868 480	
LABOGENIE			68 037 081
MAETUR			1 300 000 000
SODECOTON		1 014 700 000	
SCDP	400 000 000	650 000 000	335 017 874
ADC	200 000 000	250 000 000	
	11 011 022 193	20 061 068 775	16 231 707 240

Source : MINFI/DGB/DPC

1.3.5.5 Prix Administrés

Dans le souci de garantir l'équilibre social, l'État administre les prix dans certains secteurs d'activités des Entreprises Publiques. Toutefois, ces prix sont restés inchangés depuis des décennies, malgré l'évolution de l'environnement socio-économique. Cette situation a contribué à impacter négativement sur le chiffre d'affaires et la performance des entreprises concernées. On retrouve dans cette catégorie, les entreprises de production d'huile de palme (CDC, PAMOL Plantations), de coton (SODECOTON), de riz (SEMRY, UNVDA), les entreprises de prestation de service et d'aménagement (CAMPOST, SIC, MAETUR, SODEPA).

1.3.5.6 Coût des missions de service public

Dans le cadre de leur exploitation, certaines Entreprises Publiques sont dans l'obligation de prendre en charge le coût des missions de service public.

En effet, dans le cadre de leurs activités, certaines Entreprises réalisent les missions de service public ci-après :

- travaux d'entretien routier ;
- construction des écoles, des dispensaires et des centres de santé ;
- opérationnalisation des structures socio-éducatives ;
- prise en charge des enseignants et du personnel médical ;
- encadrement/formation des chercheurs et des paysans ;
- mise à disposition des logements au profit de certaines autorités ;
- prise en charge des forces de sécurité, etc.

1.3.5.7 Subventions d'Exploitation et d'Investissement

Les subventions d'exploitation et d'investissement sont allouées aux EP par l'État pour financer les activités de production et renforcer les équipements.

1.3.5.7.1 Subvention d'Exploitation

Tableau 35 : Situation des Subventions d'Exploitation versées aux Entreprises Publiques.

SECTEUR	SUBVENTION D'EXPLOITATION		
	2 019	2 020	2 021
Agriculture, élevage et exploitation forestière	6 385 943 100	4 966 040 362	7 817 805 256
Primaire	6 385 943 100	4 966 040 362	7 817 805 256
Industrie	1 653 398 650	26 235 843 665	2 081 334 000
Construction	833 690 068	6 532 579	-
Eau et énergie	-	-	2 000 000 000
Secondaire	2 487 088 718	26 242 376 244	4 081 334 000
Tourisme	-	-	-
Transports et entreposage	9 039 374 272	5 375 828 981	-
Information et télécommunication	16 225 000	483 775 000	300 000 000
Services Financiers	-	-	-
Autres tertiaires	2 622 243 052	2 713 276 337	78 678 141 557
Tertiaire	11 677 842 324	8 572 880 318	78 978 141 557
TOTAL	20 550 874 142	39 781 296 924	90 877 280 813

Source : MINFI/DGB/DPC

Au titre de l'exercice **2021**, le poids des subventions d'exploitation accordées par l'État aux EP est de **FCFA 90 877 280 813**, soit une augmentation de près de **128,44%** par rapport à l'exercice **2020**. Le secteur tertiaire absorbe **86,57%** de l'enveloppe globale. Cette situation laisse apparaître l'incapacité des EP à financer leur exploitation par leurs fonds propres, constitutif d'un risque budgétaire avéré pour l'État.

1.3.5.7.2 Subvention d'Investissement

L'enveloppe globale des subventions en investissement accordées par l'État aux EP pour le compte de l'exercice **2021** s'élève à **FCFA 276 114 913 170**. Les ressources d'investissement sont principalement accordées aux entreprises des secteurs primaire et secondaire.

Tableau 36 : Situation des subventions d'investissement versées aux Entreprises Publiques

SECTEUR	SUBVENTION D'INVESTISSEMENT		
	2 019	2 020	2 021
Agriculture, élevage et exploitation forestière	7 099 032 253	17 660 554 485	18 871 822 970
Primaire	7 099 032 253	17 660 554 485	18 871 822 970
Industrie	12 625 816 997	21 296 269 463	20 973 137 645
Construction	11 525 755 262	25 123 216 481	25 291 449 113
Eau et énergie	174 931 542 824	191 360 780 259	192 210 679 174
Secondaire	199 083 115 083	237 780 266 203	238 475 265 932
Tourisme	-	850 535 512	850 535 512
Transports et entreposage	72 412 522 363	37 935 235 380	5 495 833 333
Information et télécommunication	14 746 092 762	6 145 129 646	9 288 717 831
Services Financiers	-	-	-
Autres tertiaires	-	3 242 560 244	3 132 737 592
Tertiaire	87 158 615 125	48 173 460 782	18 767 824 268
TOTAL	293 340 762 461	303 614 281 470	276 114 913 170

Source : MINFI/DGB/DPC

1.3.6 Situation des Entreprises à participation publique minoritaire

Le résultat net consolidé des entreprises à participation publique minoritaire est passé de **FCFA 2,6 milliards** en **2019** à **FCFA 79,8 milliards** en **2020** et **49,9 milliards** en **2021** soit une baisse en valeur absolue de **FCFA 30 milliards**. Ce résultat net en baisse est tiré par le résultat net négatif de certaines entreprises, entre autres, BICEC, ENEO, SABC, CAMRAIL ; CIMENCAM.

Nous notons également certaines entreprises qui ont dégagé des résultats nets positifs. Il s'agit de SG – CAMEROUN, SCB CAMEROUN, KPDC SA, DPDC SA, SABC, SOCAPALM.

Malgré les implications de la crise sanitaire qui impactent négativement la conjoncture économique, les dividendes versés par les entreprises à participation publique minoritaire sont passées de **FCFA 32,2 milliards** en **2020** à **37,7 milliards** en **2021**.

Par contre, certaines entreprises, de par le niveau d'absorption de leur capital social, sont dans une situation de quasi-défaillance, car leurs capitaux propres sont inférieurs à la moitié de leur capital social. Il s'agit de SIC CACAOS (**16%**) et CLGG S.A (**-124%**).

Tableau 37 : Agrégat des entreprises à participation publique minoritaires

ENTITÉS	CHIFFRE D'AFFAIRE			CAPITAUX PROPRES			VALEUR AJOUTÉE		
	2 019	2 020	2 021	2 019	2 020	2 021	2 019	2 020	2 021
SAFACAM	23 252	20 413	21 509	19 599	19 628	21 105	7 727	7 733	10 352
SOCAPALM	69 805	71 004	75 259	74 637	74 915	71 153	36 212	33 496	35 546
HEVECAM	15 799	14 668	19 813	45 136	34 364	27 478	8 848	6 083	13 167
Primaire	108 856	106 084	116 581	139 372	128 906	119 737	52 787	47 312	59 065
SOCAVER	15 397	27 295	30 041	14 446	18 536	21 914	2 826	10 486	12 358
CIMENCAM	77 796	96 418	121 007	29 919	32 312	31 040	13 465	23 164	21 386
SABC	319 693	324 895	370 549	159 300	175 973	184 630	103 978	121 164	110 606
SEMC	8 449	8 565	9 907	697	1 028	1 900	2 767	3 278	4 071
ECAM PLACAGES SA	3 800	2 736	1 913	395	1 220	1 215	1 408	1 364	971
SIC CACAOS	74 111	76 155	73 527	2 003	1 128	2 402	7 497	9 276	10 458
DPDC SA	17 489	17 695	17 629	36 685	39 825	41 419	13 279	8 661	12 506
KPDC SA	55 164	56 721	58 575	67 202	79 018	95 494	29 532	27 009	25 424
ENEO	309 066	319 833	342 513	152 931	158 508	117 414	83 125	86 775	101 631
Secondaire	880 963	930 313	1 025 662	463 579	507 546	497 427	257 878	291 177	299 413
CAMRAIL S.A	46 530	46 206	45 564	23 972	20 714	17 118	21 332	20 297	19 105
CLGG SA	814	752	752	-288	-744	-744	89	65	65
PMUC	12 393	12 054	12 112	1 315	1 076	201	4 418	4 538	4 320
SCB CAMEROUN	0	54 656	60 400	0	50 440	59 615	0	35 682	37 845
ACEP S.A	5 499	5 499	6 206	3 990	4 712	5 531	4 608	4 608	4 247
BICEC	64 065	60 154	58 175	11 119	43 995	26 293	35 386	34 850	33 383
SG - CAMEROUN	324 772	502 951	486 797	78 703	74 682	88 890	59 350	61 570	60 637
Tertiaire	454 074	682 272	670 007	118 811	194 875	196 904	125 184	161 610	159 601
GLOBALE	1 443 893	1 718 669	1 812 250	721 762	831 328	814 068	435 849	500 099	518 079

Source : MINFI/DGB/DPC

ENTITÉS	TOTAL ACTIF IMMO BRUT			RÉSULTAT NET			DIVIDENDE		
	2 019	2 020	2 021	2 019	2 020	2 021	2 019	2 020	2 021
SAFACAM	45 478	46 747	47 843	807	680	2 478	571	651	1 001
SOCAPALM	204 969	204 969	210 718	12 245	11 561	13 744	11 279	11 279	17 502
HEVECAM	155 315	160 469	165 432	-11 016	-10 772	-6 885	0	0	0
Primaire	405 762	412 185	423 993	2 036	1 468	9 337	11 850	11 930	18 503
SOCAVER	48 089	47 925	44 794	-2 975	4 089	3 924	0	0	0
CIMENCAM	163 083	166 240	162 793	-3 690	3 268	-72	874	874	1 200
SABC	513 524	461 429	506 576	16 697	28 673	31 445	15 029	15 029	18 001
SEMC	17 361	17 400	17 862	80	331	873	0	0	0
ECAM PLACAGES SA	6 626	6 719	6 767	181	-25	-184	0	0	0
SIC CACAOS	40 105	40 619	41 349	-2 136	-876	0	0	0	0

ENTITÉS	TOTAL ACTIF IMMO BRUT			RÉSULTAT NET			DIVIDENDE		
	2 019	2 020	2 021	2 019	2 020	2 021	2 019	2 020	2 021
DPDC SA	179 313	59 396	59 030	6 056	3 140	6 749	0	0	0
KPDC SA	179 313	183 738	182 889	12 350	11 815	16 502	0	0	0
ENEO	1 011 500	975 959	989 148	-23 895	5 577	-35 521	4 370	4 370	0
Secondaire	2 158 913	1 959 425	2 011 207	2 668	55 994	23 715	20 273	20 273	19 201
CAMRAIL S.A	197 729	201 599	205 930	-2 180	-2 832	-2 998	0	0	0
CLGG SA	3 701	6 607	6 607	-728	-456	-456	0	0	0
PMUC	8 690	8 105	7 707	-700	-239	-875	0	0	0
SCB CAMEROUN	51 182	51 182	56 189	0	3 043	6 367	0	0	0
ACEP S.A	2 804	2 777	2 860	934	934	1 270	0	80	0
BICEC	87 569	87 569	83 008	3 819	7 025	-2 032	0	0	0
SG - CAMEROUN	175 356	180 505	174 015	15 837	14 872	15 652	0	0	0
Tertiaire	527 032	538 345	536 316	16 982	22 346	16 928	0	80	0
GLOBALE	3 091 706	2 909 955	2 971 515	21 686	79 808	49 980	32 123	32 283	37 704

Source : MINFI/DGB/DPC

1.4 PERFORMANCE BUDGÉTAIRE ET COMPTABLE DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS

L'analyse de la performance budgétaire et comptable des Établissements Publics prend en compte :

- la situation des ressources mobilisées et des dépenses réalisées ;
- la situation générale des charges de personnel;
- le niveau d'endettement.

1.4.1 Budget des Établissements Publics

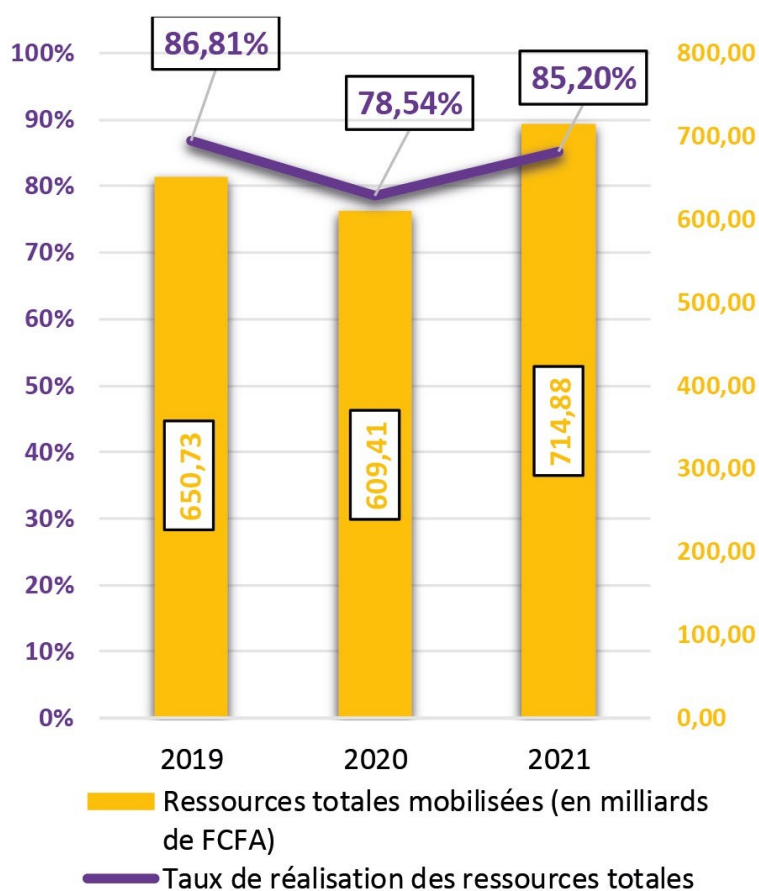
L'exploitation des budgets des Établissements Publics permet de mettre en évidence à la fois la situation spécifique des ressources mobilisées et des dépenses réalisées par ces entités.

1.4.1.1 Situation des ressources des Établissements Publics

En **2021**, le volume des ressources mobilisées par les Établissements Publics est de **FCFA 714,88 milliards**, correspondant à un taux de croissance de **17,3%** par rapport à **2020**, et de **9,9%** par rapport à **2019**.

En ce qui concerne le taux de mobilisations de ces ressources, il est passé de **86,81%** en **2019** ; d'une baisse à **78,54%** en **2020** et d'une remontée à **85,20%** en **2021**. Le graphique ci-après présente la distribution des ressources mobilisées par les EP ainsi que leur taux de réalisation pour la période de référence.

Graphique 18 : Évolution des ressources mobilisées par les Établissements publics entre 2019 et 2021

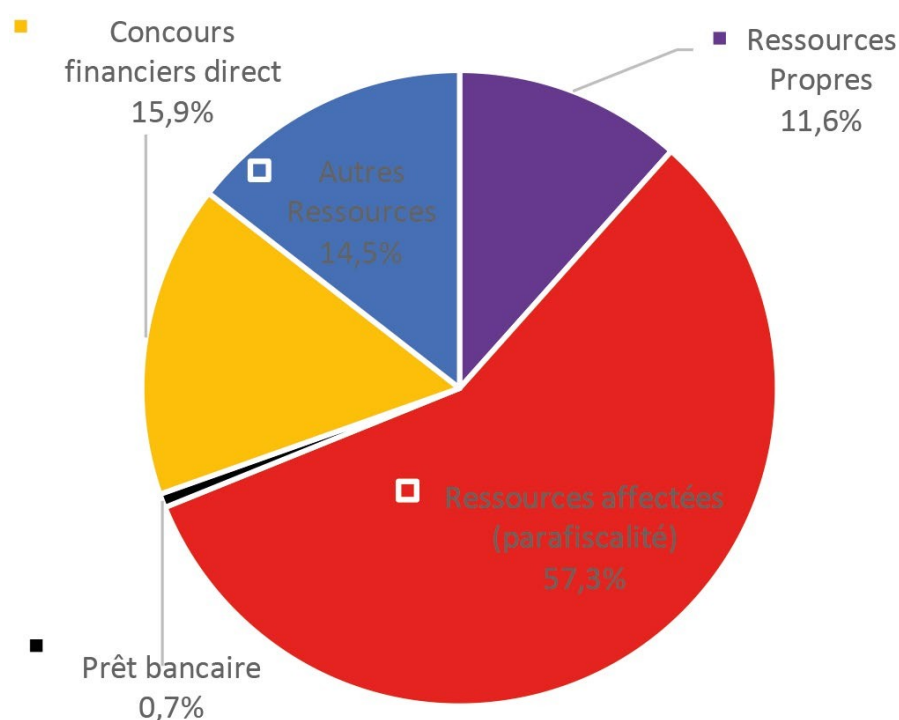


Source : DPC/MINFI, à partir des données financières des EP.

S'agissant de la structure suivant les composantes des ressources mobilisées par les EP en **2021**, elle est constituée de :

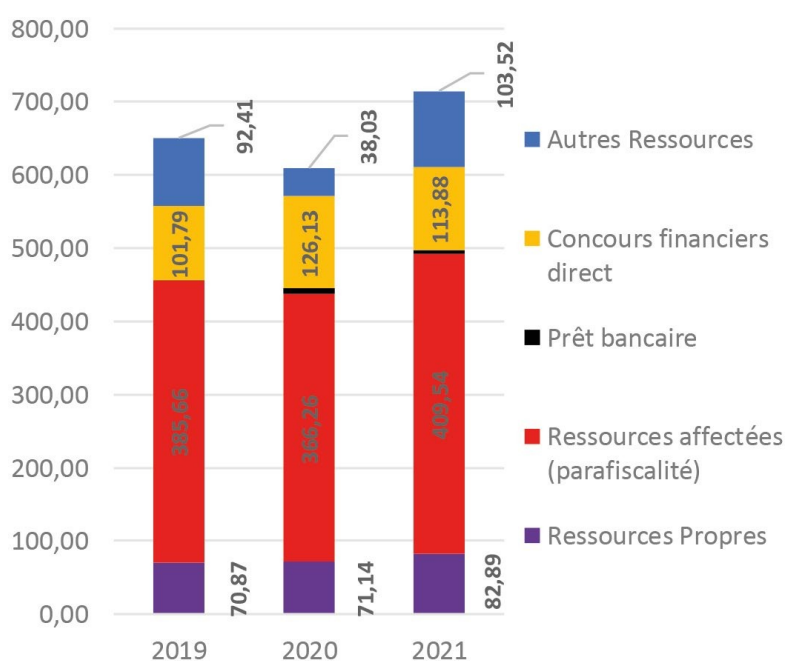
- ressources propres = **FCFA 82,89 milliards** (soit **11,6%** de l'ensemble des ressources) ;
- ressources affectées (parafiscalité) = **FCFA 409,54 milliards (57,3%)** ;
- concours financiers directs de l'État = **FCFA 113,88 milliards (16,1%)** ;
- autres ressources = **FCFA 103,5 milliards (14,7%)** ;
- prêts bancaire = **FCFA 5 milliards (0,7%)**.

Graphique 19 : Structure des ressources des Établissements Publics mobilisées en 2021



Source : DPC/MINFI, à partir des données financières des EP.

Graphique 20 : Évolution des ressources des Établissements Publics suivant ses composantes (en milliards de FCFA)



Source : DPC/MINFI, à partir des données financières des EP.

La comparaison des composantes des ressources mobilisées par le EP suivant les exercices de la période de référence montre que sa structure est restée globalement similaire.

Tableau 38 : Évolution des niveaux de mobilisations suivant les composantes des ressources des Établissements Publics entre 2019 et 2021.

Composantes des ressources mobilisées	ANNÉE		
	2019	2020	2021
Ressources Propres mobilisées	70,87	71,14	82,89
Taux de réalisation Recettes Propres	97,9%	95,0%	100,6%
Ressources affectées mobilisées (parafiscalité)	385,66	366,26	409,54
Taux de réalisation des ressources affectées (parafiscalité)	77,2%	75,3%	78,5%
Concours financiers mobilisés	101,79	126,13	113,88
Taux de réalisation des concours financiers	73,1%	87,3%	84,0%
Prêts bancaires mobilisés	0,00	7,84	5,04
Taux de réalisation prêts bancaires	0,0%	36,2%	23,2%
Autres Ressources mobilisées	92,41	38,03	103,52
Taux de réalisation des autres ressources	77,6%	27,6%	58,6%

Source : DPC/MINFI, à partir des données financières des EP.

L'évaluation de la performance suivant les composantes des ressources mobilisées par les EP montre que :

- le taux de mobilisation des ressources propres est de **100,6%** en **2021**, contre **95,0%** en **2020** et de **97,9%** en **2019** ;
- le taux de mobilisation des ressources affectées est de **78,5%** en **2021**, contre **75,3%** en **2020**, et de **77,2%** en **2019** ;
- le taux de mobilisation des concours financiers directs de l'État est de **84,0%** en **2021** ; **87,3%** en **2020** et de **73,1%** en **2019** ;
- le taux de mobilisation des autres ressources est de **58,6%** en **2021**, contre **27,6%** en **2020**, et de **77,6%** en **2019**.

Tableau 39 : Évolution des ressources totales mobilisées des Établissements Publics par secteur et domaines entre 2019 et 2021

SECTEUR D'ACTIVITÉS	2019			2020			2021		
	Ressources totales mobilisées (en milliards FCFA)	Taux de mobilisation	Poids des concours financiers	Ressources totales mobilisées (en milliards FCFA)	Taux de mobilisation	Poids des concours financiers	Ressources totales mobilisées (en milliards FCFA)	Taux de mobilisation	Poids des concours financiers
Secteur Gouvernance	98,84	84,5%	20,7%	43,70	39,5%	51,2%	97,96	87,5%	26,3%
Administrations générales et financières	71,56	100,6%	6,8%	11,32	18,2%	62,8%	60,57	97,9%	9,0%
Défense et Sécurité	3,95	43,4%	75,7%	4,38	83,8%	69,5%	4,39	82,7%	61,7%
Souveraineté et Gouvernance	23,33	63,5%	54,0%	28,00	65,0%	43,7%	33,00	73,7%	53,2%
Secteur Production	174,57	82,6%	8,9%	179,95	77,9%	10,35%	223,61	78,8%	9,3%
Industries et services	152,00	86,9%	4,8%	152,64	79,9%	6,8%	179,66	98,6%	6,7%
Infrastructures	10,64	50,3%	19,0%	14,62	59,3%	12,9%	27,21	33,0%	6,2%
Rural	11,94	79,3%	50,2%	12,69	83,4%	48,8%	16,66	94,2%	41,7%
Secteur Social	377,22	89,5%	17,5%	385,70	88,8%	22,2%	389,12	88,6%	17,4%
Culture, sports et loisirs	4,80	73,8%	87,3%	5,64	93,0%	73,8%	5,13	95,5%	82,4%
Développement Social et Emploi	248,40	103,2%	1,8%	249,76	98,3%	2,2%	263,55	98,9%	2,4%
Education	81,66	75,5%	51,4%	95,20	82,8%	63,6%	77,16	79,3%	51,8%
Santé	42,36	64,1%	36,9%	35,10	59,2%	43,2%	43,28	61,9%	40,0%
TOTAL	650,73	86,8%	15,7%	609,41	78,5%	20,8%	714,88	85,2%	16,12%

Source : DPC/MINFI, à partir des données financières des EP.

Concernant la répartition sectorielle des ressources mobilisées, en **2021**, c'est le secteur Social qui concentre plus de la moitié des ressources mobilisées

par les EP, avec **FCFA 389,12 milliards** (correspondant à un taux de mobilisation de **88,6%**), il est suivi du Secteur Production avec **FCFA 219,51 milliards** (correspondant à un taux de mobilisation de **78,8%**), et enfin, du Secteur de la Gouvernance avec **FCFA 97,96 milliards** (correspondant à un taux de mobilisation de **87,5%**).

Le poids des Concours financiers de l'État représente **16,12%** des ressources globales mobilisées par les EP, en **2021**, contre **20,8 %** en **2020** et **15,7%** en **2019**. En **2021**, au niveau Sectoriel, le Secteur de la Gouvernance concentre une part de **26,3%** du volume des ressources globales mobilisées par les EP, suivi du secteur Social avec **17,4%**, et du Secteur de Production avec **9,3%**.

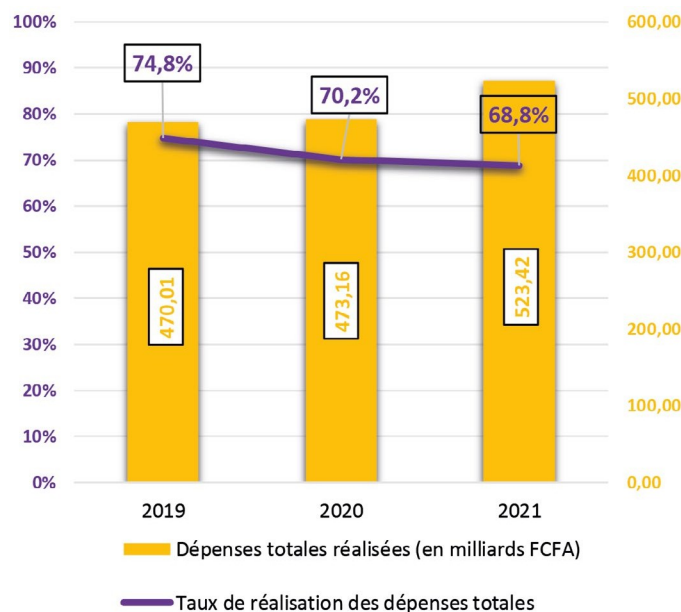
Cette tendance observée pour l'année **2021**, est similaire à celle des années **2019** et **2020**. L'année **2020** a enregistré une régression en matière de mobilisation des ressources par les EP. La répartition détaillée de la performance des ressources mobilisées par les EP est présentée en annexe XX.

1.4.1.2 Situation des dépenses des Établissements Publics

En **2021**, le volume global des dépenses réalisées par les Établissements Publics est de **FCFA 515,38 milliards**, soit un taux de croissance de **11,0%** par rapport à **2019**, et de **11,3%** par rapport à **2020**.

En ce qui concerne le taux de mobilisations desdites ressources, il est passé de **74,8%** en **2019** ; d'une baisse à **70,2%** en **2020** et à **68,8%** en **2021**. Le graphique ci-après présente la distribution desdites dépenses réalisées par les EP ainsi que leur taux de réalisation pour la période de référence.

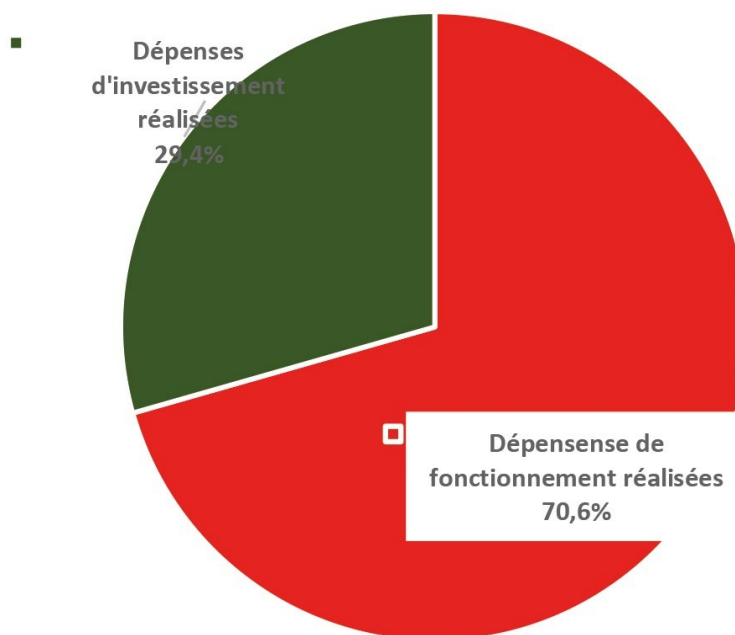
Graphique 21 : Évolution des dépenses réalisées par les Établissements publics entre 2019 et 2021



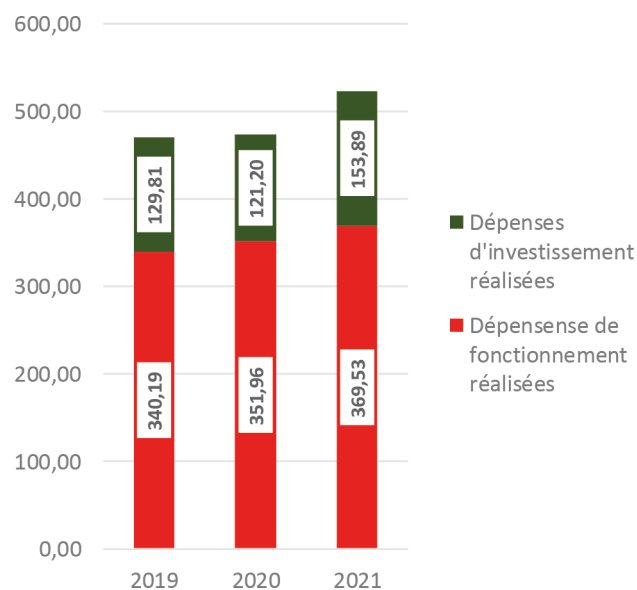
S'agissant de la déclinaison des dépenses globales réalisées par les EP en **2021**, elle est constituée de :

- **Dépenses de fonctionnement = FCFA 363,30 milliards**, représentant **72,1%** de l'ensemble des dépenses ;
 - **Dépenses d'investissement = FCFA 113,9 milliards**, représentant **27,9%** de l'ensemble des dépenses.

Graphique 22 : Structure des dépenses réalisées par les Etablissements Publics en 2021



Graphique 23 : Évolutions des dépenses des Établissements Publics suivant ses composantes entre 2019 à 2021 (en milliards de FCFA).



L'analyse comparée de la structure des dépenses globales réalisées par les EP sur la période de référence montre que les proportions des dépenses en fonctionnement et en investissement sont restées identique.

Tableau 40 : Évolution des ressources totales mobilisées des Établissements Publics par secteur et domaines entre 2020-2021

SECTEURS	2020							2021						
	Dépenses de fonctionnement	Taux de réalisation des dépenses de fonctionnement	Dépenses d'investissement	Taux de réalisation des dépenses d'investissement	Dépenses totales	Taux de réalisation des dépenses totales	Part dépenses de personnel dans les dépenses fonctionnement	Dépenses de fonctionnement	Taux de réalisation des dépenses de fonctionnement	Dépenses d'investissement	Taux de réalisation des dépenses d'investissement	Dépenses totales	Taux de réalisation des dépenses totales	Part dépenses de personnel dans les dépenses fonctionnement
Secteur Gouvernance	31,08	90,5%	63,42	83,0%	94,50	85,3%	43,1%	35,00	89,2%	54,98	82,7%	89,98	85,1%	43,8%
Administrations générales et financières	8,07	152,4%	55,79	93,9%	63,85	98,7%	20,7%	9,45	144,4%	46,79	94,2%	56,24	100,1%	18,6%
Défense et Sécurité	4,20	90,9%	0,20	39,3%	4,40	85,7%	19,4%	4,09	83,3%	0,29	74,9%	4,39	82,7%	15,8%
Souveraineté et Gouvernance	18,81	77,0%	7,43	45,2%	26,24	64,2%	57,9%	21,45	77,2%	7,90	48,1%	29,35	66,4%	60,2%
Secteur Production	75,08	72,8%	25,89	33,1%	100,98	55,7%	37,3%	87,10	75,1%	55,08	42,1%	142,18	57,6%	36,1%
Industries et services	60,58	71,5%	14,60	26,7%	75,19	53,9%	36,6%	66,82	75,6%	37,77	64,9%	104,59	71,4%	38,3%
Infrastructures	8,48	73,1%	5,64	43,2%	14,12	57,2%	30,1%	13,25	66,3%	12,93	20,7%	26,18	31,7%	18,6%
Rural	6,02	89,2%	5,65	54,4%	11,68	68,1%	55,0%	7,04	91,0%	4,38	43,3%	11,41	63,9%	48,3%
Secteur Social	245,80	85,5%	31,89	38,8%	277,68	75,1%	30,3%	247,42	79,1%	43,83	51,5%	291,25	73,2%	34,2%
Culture, sports et loisirs	3,57	96,7%	2,50	90,4%	6,07	94,0%	47,2%	3,64	92,1%	1,62	86,8%	5,26	90,4%	45,5%
Développement Social et Emploi	157,14	92,1%	15,51	31,4%	172,66	78,5%	30,6%	156,09	82,8%	31,18	69,2%	187,27	80,2%	33,9%
Éducation	52,54	85,5%	7,43	43,9%	59,97	76,5%	21,8%	53,24	83,2%	8,06	33,8%	61,30	69,8%	23,9%
Santé	32,54	62,8%	6,44	49,0%	38,98	60,0%	40,4%	34,45	61,2%	2,96	20,7%	37,41	53,0%	50,1%
TOTAL	351,96	82,8%	121,20	51,2%	473,16	75,5%	32,9%	369,53	78,9%	153,89	54,5%	523,42	69,7%	35,5%

Globalement, en **2021**, le taux de réalisation des dépenses globales des EP est de **69,7%** (contre **75,5%** en **2020**). Il se repartit suivant l'ordre de grandeur au niveau sectoriel en : **85,1%** (contre **85,3%** en **2020**) dans le secteur de la gouvernance ; puis de **73,1%** (contre **75,1%** en **2020**) dans le secteur social ; et de **57,6%** (contre **55,7%** en **2020**) pour le secteur de la production.

- s'agissant de sa composante en dépense de fonctionnement, son taux de réalisation au niveau global est de **78,9%** répartie au niveau sectoriel suivant l'ordre de grandeur à **89,2%** pour le secteur de la gouvernance ; **79,1%** pour le secteur social et à **75,1%** pour le secteur de la production. Notons que le sous-secteur de l'administration générale et financière enregistre un taux de réalisation de **144,4%** marquant ainsi sa forte dépendance en budget de fonctionnement.
- pour ce qui est du budget d'investissement, le taux de réalisation au niveau global est de **54,5%** bien moindre que celui du budget de fonctionnement (**78,9%**) et se repartie au niveau sectoriel suivant l'ordre de grandeur à **82,7%** pour le secteur de la gouvernance, ensuite à **51,5%** pour le secteur social, et à **42,1%** pour le secteur de la Production. Notons ici que c'est le sous-secteur de la santé et des infrastructures qui enregistre le taux d'exécution des dépenses d'investissements le plus bas avec **20,7%**.

L'analyse comparée avec la situation de l'exécution des dépenses globales de l'année **2020** montre que :

- au niveau global, le taux de réalisation des dépenses est passé de **75,5%** en **2020**, à **69,7%** en **2021**. Par contre, le taux de réalisation des dépenses d'investissement a évolué, passant de **51,2%** en **2020** à **54,5%** en **2021**, celui du fonctionnement de **82,8%** en **2020** à **78,9%** en **2021**.
- au niveau sectoriel, la structure des taux de réalisation des dépenses est restée presque similaire dans la période de **2020-2021** : secteur de la Gouvernance **85,3%**, Secteur de la Production **55,7%**, et secteur social **75,1%**.

1.4.2 Charges du personnel des Établissements Publics

En **2021**, les charges du personnel réalisé par les Établissements Publics est de **FCFA 131,34 milliards**, soit une augmentation de **FCFA 15,51 milliards** par rapport à **2020** et de **FCFA 20,31 milliards** par rapport à **2019**.

En ce qui concerne le taux d'exécution des dépenses du personnel, il est passé de **88,0%** en **2019** ; d'une baisse à **78,5%** en **2020** pour se situer à **82,6%** en **2021**, le graphique ci-après présente la distribution desdites charges de personnels par les EP ainsi que leur taux de réalisation pour la période de référence.

Graphique 24 : Évolution des dépenses de personnel réalisées et des taux de réalisation

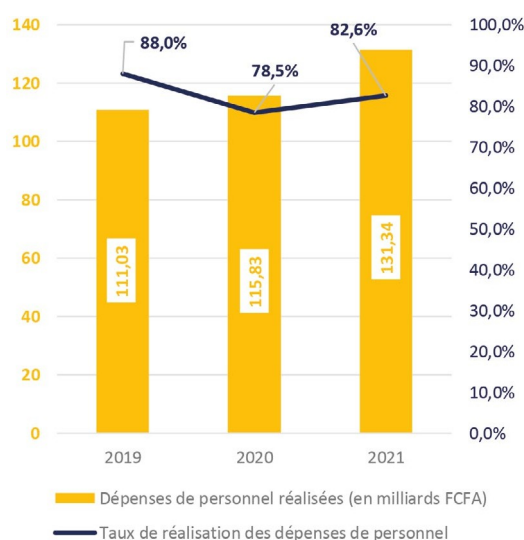


Tableau 41 : Évolution des charges de personnel par secteur sur la période de référence.

SECTEUR/DOMAINES	2019	2020			2021				
	Charges de personnel (en milliards FCFA)	part dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement	Ratio dépenses de personnel/ Subventions de fonctionnement	Charges de personnel (en milliards FCFA)	part dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement	Ratio dépenses de personnel/ Subventions de fonctionnement	Charges de personnel (en milliards FCFA)	part dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement	Ratio dépenses de personnel/ Subventions de fonctionnement
Secteur Gouvernance	12,46	39,8%	85,8%	13,38	43,1%	97,0%	15,32	43,8%	99,6%
Administrations générales et financières	1,74	24,4%	51,3%	1,67	20,7%	41,7%	1,76	18,6%	45,1%
Défense et Sécurité	0,62	9,4%	30,0%	0,81	19,4%	39,8%	0,65	15,8%	31,5%
Souveraineté et Gouvernance	10,11	57,4%	111,3%	10,90	57,9%	140,7%	12,92	60,2%	136,9%
Secteur Production	26,32	29,7%	241,8%	28,04	37,3%	207,0%	31,47	36,1%	219,7%
Industries et services	20,58	27,0%	330,5%	22,17	36,6%	246,0%	25,60	38,3%	271,2%
Infrastructures	2,38	37,8%	211,0%	2,55	30,1%	254,2%	2,47	18,6%	196,7%
Rural	3,36	56,0%	95,2%	3,31	55,0%	93,8%	3,40	48,3%	93,7%
Secteur Social	72,24	32,8%	162,2%	74,41	30,3%	114,3%	84,54	34,2%	189,3%
Culture, sports et loisirs	1,69	50,8%	59,4%	1,69	47,2%	55,3%	1,65	45,5%	54,2%
Développement Social et Emploi	45,21	33,9%	1535,1%	48,12	30,6%	1724,2%	52,92	33,9%	2426,4%
Education	11,51	22,8%	44,9%	11,46	21,8%	25,5%	12,70	23,9%	53,4%
Santé	13,83	41,9%	105,5%	13,14	40,4%	92,3%	17,26	50,1%	110,4%
TOTAL	111,03	32,6%	158,7%	115,83	32,9%	125,3%	131,34	35,5%	176,6%

En **2021**, la part des dépenses du personnel dans les dépenses de fonctionnement se situe à **35,5%**, en augmentation de **2,6** points par rapport à **2020**, et de **2,9** points par rapport à **2019**. Sa ventilation au niveau sectoriel suivant l'ordre de grandeur est de **43,8%** pour le secteur de la gouvernance (**43,1%** en **2020**) ; **36,1%** pour le secteur de la production (contre **37,3%** en **2020**) et **34,2%** pour le secteur social (contre **30,3%** en **2020**). Au niveau des sous-secteurs, c'est celui de la souveraineté et gouvernance qui enregistre la part de charge de personnel la plus élevée avec **60,2%**, suivi de la santé avec **50,1%**.

Pour ce qui est du ratio dépenses du personnel sur les subventions directes de fonctionnement, il se situe globalement à **176,6%** en **2021**, en baisse de **51,3** points par rapport à **2020**, et de **17,9** points par rapport à **2019**. Au niveau sectoriel, il est plus accentué dans le Secteur de la Production avec **219,7%**.

La répartition détaillée de la part des dépenses du personnel dans les dépenses de fonctionnement et du ratio dépenses du personnel sur les subventions directes de fonctionnement par les EP est présentée en annexe **14**.

De manière générale, l'essentiel de la subvention de fonctionnement des Etablissements Publics est dédiée aux charges du personnel ; cette situation serait la conséquence des effectifs pléthoriques qui plombent les performances desdites structures.

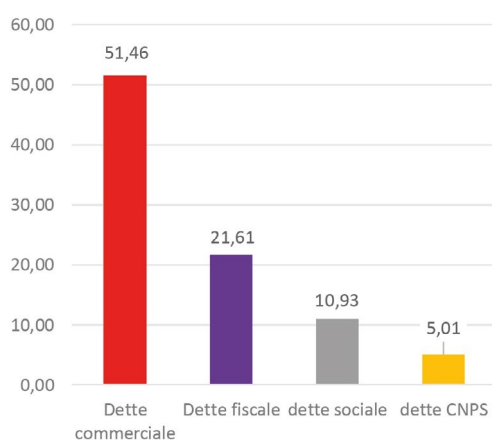
1.4.3 Situation de l'endettement des Établissements Publics

Au **31** décembre **2021**, le stock global des arriérés de paiement des prestations de services par les Établissements Publics est estimé à environ **89,01 milliards** de **FCFA** repartie par nature suivant l'ordre de grandeur en :

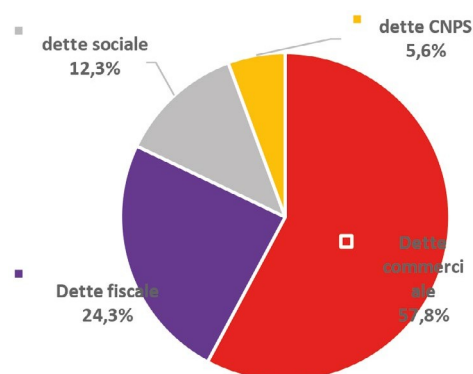
- dette commerciale = **FCFA 51,46 milliards** (soit **51,8%** du volume global de la dette) ;
- dette fiscale = **FCFA 21,61 milliards** (soit **24,3%**) ;
- dette sociale = **FCFA 10,93 milliards** (soit **12,3%**) ;
- dette CNPS = **FCFA 5,01 milliards** (soit **5,6%**).

Le graphique qui suit, présente la répartition globale du stock des arriérés de paiement par nature.

Graphique 25 : Répartition du stock des arriérés de paiement des Établissements Publics au 31 décembre 2021 suivant la nature.



Graphique 26 : Structure de la composition de la dette des Établissements Publics au 31 décembre 2021 suivant la nature.



Le montant global de la dette des établissements pour l'exercice **2020** s'élève à la somme de **FCFA 86,5 milliards**. Les structures les plus endettées sur l'année de référence sont : le CENAME **FCFA 50, 86 milliards** ; l'HGD **FCFA 6,28 milliards** ; l'HGY **FCFA 5, 13 milliards** ; l'ENAM **FCFA 2, 37 milliards** ; l'UBA **FCFA 2, 78 milliards** ; le Palais des Congrès **FCFA 2, 08 milliards** ; l'UDS **FCFA 1, 75 milliards** ; l'Udla

FCFA 1,5 milliards; le FNE **FCFA 1, 97 milliards**; le CNRPH **FCFA 1, 49 milliards**; l'HGOPED **FCFA 1,10 milliards** ; l'HGOPY **FCFA 1,56 milliards**; l'API **FCFA 1, 33 milliards** soit un total de **FCFA 79, 21 milliards** en valeur absolue, et de **91,57%** en valeur relative.

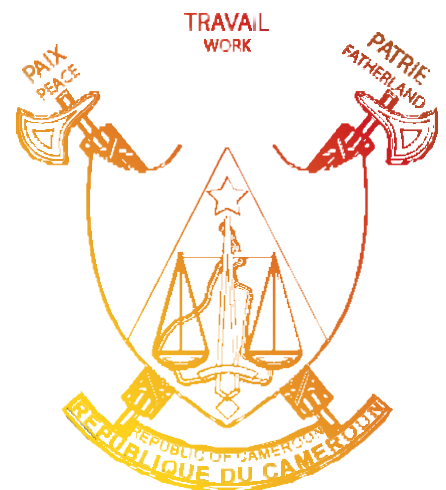
Tableau 42 : Répartition du stock des arriérés suivant les Établissements Publics en 2021 (en millions de FCFA)

Nom ou Raison Sociale	Dettes commerciale	Dettes fiscales	Dettes sociales	Dettes CNPS	Stock dette totale en 2021
AER	3 546,35	0,00	19,81	0,0	3 566
ANAFOOT	0,00	0,00	0,00	0,0	-
ANOR	0,00	0,00	88,01	57,4	145
ANRP	103,16	0,00	106,06	0,0	209
API	375,00	0,00	0,00	0,3	375
APZE (ONZFI)	107,38	0,00	115,38	0,0	223
ARSEL	23,17	0,00	0,00	0,0	23
ASCNPD	0,00	0,00	0,00	0,0	-
BUCREP	0,00	0,00	129,01	0,0	129
BUNEC	0,00	111,47	0,00	0,0	111
CAA	390,44	261,22	197,24	41,6	890
CCAA	558,79	740,12	762,70	1623,8	3 685
CDENO	0,00	0,00	0,00	0,0	-
CENAME	9254,65	0,00	0,00	0,0	9 255
CENEEMA	57,65	11,46	191,85	0,0	261
CHRACERH	0,00	0,00	278,43	6,4	285
CHU	3 407,03	0,00	2227,07	198,0	5 832
CIRCB	30,04	0,00	0,00	0,0	30
CNRPH	31,50	0,00	0,00	0,0	32
CPC	338,72	46,99	34,12	0,0	420
CRTV	14 612,50	5 470,24	3 051,65	2625,1	25 759
CSPH	0,00	0,00	0,00	0,0	-
EIFORCES	1 116,82	0,00	0,00	4,8	1 122
ENAM	2 385,62	0,00	204,12	0,0	2 590
ENSTP	487,24	227,42	0,00	0,0	715
FAO/PAM	88,33	82,77	757,23	268,6	1 197
FNE	693,73	6,44	10,99	0,0	711
FODECC	0,00	0,08	0,01	0,0	0
FR	291,56	12 731,00	0,01	4,2	13 027
GCE BOARD	0,00	0,00	1 600,00	0,0	1 600
HGD	6 650,49	58,46	0,00	0,0	6 709
HGOPD	365,30	0,00	613,45	0,0	979
HGOPY	0,00	0,00	96,07	51,8	148

PERFORMANCE BUDGÉTAIRE ET COMPTABLE DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS

Nom ou Raison Sociale	Dettes commerciale	Dettes fiscales	Dettes sociales	Dettes CNPS	Stock dette totale en 2021
HGY	700,67	478,61	119,96	45,4	1 345
IMPM	2,15	0,00	0,00	15,2	17
IRAD	0,00	0,00	0,00	0,0	-
ISMP	36,23	31,73	0,00	0,0	68
LANACOME	0,00	0,00	29,59	0,0	30
LINAFI	44,66	45,47	0,00	0,0	90
MEAO	47,99	8,27	200,22	5,1	262
MIDENO	67,26	0,00	0,00	0,0	67
MIRAP	0,00	0,00	0,00	0,0	-
NASLA	0,00	0,00	0,00	0,0	-
OBC	463,76	0,00	0,00	0,0	464
ONACAM	0,00	0,00	0,00	31,9	32
PC	0,00	0,00	0,00	0,0	-
SOWEDA	117,89	37,11	46,61	3,6	205
UBA	213,72	253,34	0,00	19,3	486
UDSCHANG	3 585,91	985,60	0,00	0,0	4 572
UMA	866,54	0,00	39,33	4,2	910
UNVDA	402,54	17,40	8,63	1,3	430
UYI	0,00	0,00	0,00	0,0	-
TOTAL	51 464,77	21 605,22	10 927,54	5 007,91	89 005,44

Source : DPC/MINFI, à partir des données financières des EP.



TROISIÈME PARTIE :

Risques liés aux EEP
à la lumière de leur
performance

Au terme de l'examen de la performance réalisée par les EEP sur la base des résultats issus des états financiers, des comptes administratifs et des comptes de gestion de l'exercice **2021**, il se dégage des constats dont les plus importants sont ici illustrés. Les risques y liés sont développés ainsi que les mesures permettant de les mitiger.

3.1 PRINCIPAUX CONSTATS ET OBSERVATIONS RELATIFS À LA PERFORMANCE DES EEP

Les constats et observations saillants relevés au terme de l'analyse de la performance portent aussi bien sur les Entreprises Publiques que sur les Etablissements Publics.

3.1.1 Situation des Entreprises Publiques

En ce qui concerne les aspects liés aux Portefeuilles :

- le portefeuille des Entreprises Publiques est constitué de **47** sociétés à capitaux publics et **21** entreprises à participation publique minoritaire. L'enveloppe globale du capital social des entreprises du portefeuille de l'Etat est de **FCFA 959,3 milliards** en **2021**, soit **FCFA 605,2 milliards** pour les Entreprises Publiques et **FCFA 354,2 milliards** pour les entités à participation publique minoritaire.
- la participation de l'État au sein de ces entités est de **FCFA 682,9 milliards** en **2021** en valeur absolue et **71,18 %** en valeur relative du capital social cumulé, soit **FCFA 594,8 milliards** pour les Entreprises Publiques contre **FCFA 88,0 milliards** pour les entreprises où la participation publique est minoritaire.

S'agissant des aspects liés à la Gouvernance :

- sur les **109** postes de dirigeants sociaux pourvus, **48** ont à leur tête des responsables dont les mandats sont échus, soit un taux de **44**. Dans la même veine, sur une population globale de **47** Entreprises Publiques, seules **23** ont leurs textes mis en conformité à la loi du **12 juillet 2017**. Par ailleurs, certaines Entreprises Publiques ne transmettent pas leurs documents aux tutelles financières dans les délais prescrits et d'autres, ne se soumettent même à cette prescription légale.

Pour ce qui est de la Performance Economique et Financière :

- au **31 décembre 2021**, la contribution des Entreprises Publiques au budget de l'Etat se chiffre à **FCFA 90,9 milliards**, répartie entre les recettes fiscales et les dividendes versés, soit respectivement **FCFA 74,7 milliards** et **FCFA 16,2 milliards**. Les Entreprises Publiques emploient **38 299** personnels pour une masse salariale globale de **FCFA 202 milliards** ;
- les investissements réalisés sont à hauteur de **FCFA 200,2 milliards**, soit une augmentation de **60,2%** par rapport à **2020** où ils étaient de **120,7 milliards** ;
- le Chiffre d'Affaires des Entreprises Publiques est de **FCFA 1277,5 milliards** sur la même période. Il enregistre une hausse de **FCFA 472,9 milliards** par rapport à **2020** ;
- la Valeur Ajoutée créée par les Entreprises est absorbée par les charges de personnel. Ce qui ne permet pas de rémunérer les autres parties prenantes à savoir les financiers et les actionnaires ;
- en **2021**, le Résultat Net global des Entreprises Publiques est positif et affiche **+134,9 milliards** de **FCFA** après une longue période de résultats déficitaires : **FCFA -63 milliards** en **2018**, **FCFA -112 milliards** en **2019** et **FCFA -37,6 milliards** en **2020**. Quatre (**04**) sous-secteurs sur neuf (**09**) dégagent des pertes en **2021**. La contribution des Entreprises Publiques au PIB national se situe à **2,27%** ;
- en **2021**, le taux de vétusté général de l'outil de production est de **51.0%** contre **51,4%** en **2020** et **52.3%** en **2019**. Ce ratio qui montre l'obsolescence de l'outil de production est resté quasiment stable, plombant par conséquent l'exploitation.
- la dette financière des entreprises publiques est passée de **FCFA 1 937 milliards** en **2020** à **FCFA 2 231 milliards** en **2021**, largement au-dessus des capitaux propres dont le montant s'élève à **FCFA 867,7 milliards**. L'indépendance financière étant hors norme (supérieur à **1**), les

entreprises publiques ne pourraient par conséquent prétendre aux emprunts bancaires pour financer leur investissement ;

- certaines Entreprises Publiques ont leurs capitaux propres entièrement absorbés du fait de leurs résultats négatifs successifs.

3.1.2 Situation des Etablissements Publics

Le Portefeuille des Établissements Publics au **31 décembre 2021** comprend **81** entités, dont **69** bénéficient des subventions directes (Chapitre **60**) et **15** des ressources affectées (parafiscalité).

Le volume des subventions directes de fonctionnement allouées aux Établissements Publics en **2021** s'élève à **FCFA 77,3 milliards**, en hausse de **3,3%** par rapport à l'année précédente. Ce montant n'intègre pas les subventions de fonctionnement allouées aux autres organismes publics subventionnées.

Relativement aux aspects afférents à la Gouvernance,

Sur les **219** postes de dirigeants sociaux existant dans les Etablissements Publics, **190** sont pourvus, soit **87%** et **29** non pourvus, soit **13%**. Parmi les **190** postes pourvus, **73** ont un mandat échu, soit **38%**. Dans la même veine, sur une population globale de **73** Etablissements Publics, seules **47** ont leurs textes mis en conformité à la loi du **12 juillet 2017**. Certains Etablissements Publics ne transmettent pas leurs documents financiers dans le délai prescrit, tandis que d'autres ne se soumettent pas à cette prescription légale.

En ce qui concerne la Performance Economique et Financière de ces entités,

En **2021**, le volume des ressources mobilisées par les Établissements Publics pour le financement de leurs activités est de **FCFA 714,88 milliards**, correspondant à une évolution de **17,3%** par rapport à **2020**.

Le poids des Concours financiers de l'État représente **16,12%** des ressources globales mobilisées par les EP, en **2021**, contre **20,8 %** en **2020**.

En **2021**, le volume global des dépenses réalisées par les Établissements Publics est de **FCFA 515,38 milliards**, soit une évolution de **11,3%** par rapport à **2020** et réparti ainsi qu'il suit :

- **dépenses de fonctionnement = FCFA 363,30 milliards**, soit **72,1%** du volume global des dépenses ;
- **dépenses d'investissement = FCFA 113,9 milliards**, soit **27,9%** du volume global des dépenses.

En **2021**, les charges du personnel supportées par les Établissements Publics s'élèvent à **FCFA 131,34 milliards**, soit une augmentation de **FCFA 15,51 milliards** par rapport à **2020**.

Au **31 décembre 2021**, le stock global de la dette des Établissements Publics est estimé à **FCFA 89,01 milliards**, répartie de la manière suivante par nature :

- dette commerciale = **FCFA 51,46 milliards FCFA** (soit **51,8%**) ;
- dette fiscale = **FCFA 21,61 milliards** (soit **24,3%**) ;
- dette sociale = **FCFA 10,93 milliards** (soit **12,3%**) ;
- dette CNPS = **FCFA 5,01 milliards** (soit **5,6%**).

3.2 Risques inhérents à certains constats et observations sur les EEP

Les risques liés aux EEP ont trait à la gouvernance et à la performance.

3.2.1 Risques liés à la gouvernance

❖ Risque lié à l'indisponibilité de l'information financière.

L'absence d'information financière sur les EEP empêche une bonne prise de décision sur la situation de ces entités par l'Etat.

❖ Risque attaché au mandat échu et à la non mise en conformité.

À ce sujet, les lois du **12 juillet 2017** disposent que les mandats des PCA, DG, DGA et membres du conseil d'administration sont respectivement, de trois **(03)** ans renouvelable une **(01)** fois, trois **(03)** ans renouvelable deux **(02)** fois et trois **(03)** ans renouvelable une **(01)** fois. Le non-respect de cette réglementation peut entraîner l'annulation des actes posés. En ce qui concerne la mise en conformité, les EEP disposaient d'un délai d'un an pour mettre en conformité leurs statuts. Celles qui ne se sont pas conformées, se trouvent dans une situation ambiguë. Elles ne sont ni entreprise publique ni établissement public.

3.2.2 Risques liés à la performance

❖ Risque lié à la vétusté de l'outil de production.

Dans la plupart des entreprises publiques, les provisions constituées pour amortissement ne sont pas toujours utilisées pour le renouvellement de l'outil de production. Cette situation entraîne une baisse de la productivité et par partant l'arrêt de l'activité.

❖ Risque lié à l'endettement

L'endettement des EEP est encadré par des normes prudentielles. Le non-respect de ces normes entraîne entre autres, le défaut de paiement, la cessation de paiement et la perte de confiance vis-à-vis des créanciers.

❖ Risque lié au poids des charges de personnel

Les charges de personnel doivent être en adéquation avec les besoins de l'entreprise ou de l'établissement public. Une telle pratique s'agissant des entreprises publiques, permet la couverture des charges d'exploitation et la rémunération des financiers et des actionnaires. Pour ce qui est des établissements publics, elle permet la soutenabilité des charges de fonctionnement par la subvention. Lorsque cette pratique n'est pas respectée, il fait recours aux appuis exceptionnels qui grèvent le budget de l'Etat avec pour corolaire son équilibre.

❖ Risque lié à l'administration des prix et la réalisation des missions de service public par les Entreprises Publiques

L'Etat fixe dans certains cas les prix pratiqués par les Entreprises Publiques en déphasage avec le coût du marché. Par ailleurs, d'autres entreprises en suppléance de l'Etat effectuent des missions de service public à travers leurs ressources propres. Cette pratique obère la trésorerie de ces entreprises et par conséquent leurs résultats nets.

En somme, la performance des Entreprises Publiques est affectée par un certain nombre de facteurs parmi lesquels la vétusté de l'outil de production, l'endettement, l'administration des prix et la réalisation des missions de service public. L'inobservance des principes et règles qui régissent ces questions peut entraîner un risque de défaillance de ces entités publiques. (Cf article **664** de l'Acte Uniforme OHADA relatif aux Sociétés Commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique)

3.3. MESURES DE MITIGATIONS DES RISQUES POUR LES EEP

Pour juguler les risques potentiels liés l'activité des Entreprises Publiques et le fonctionnement des Etablissements Publics, des mesures de mitigation peuvent être exploré dans l'optique de promouvoir leurs pleins essors. Ces mesures pourraient être entre autres :

- le parachèvement du processus de mise en conformité des textes organiques en vue de leur arrimage aux dispositions des lois du **12 juillet 2017** ;
- le renouvellement par les instances compétentes de tous les mandats des dirigeants sociaux arrivés à expiration ;
- le rappel de l'obligation de tenue des sessions des Conseils d'Administration dédiés à l'examen des comptes, dans les délais légaux prescrits, ainsi que leur transmission systématique aux tutelles ;
- l'harmonisation et l'opérationnalisation du format unique pour la transmission des données financières ;
- la mise en place d'un dispositif de suivi au sein des EEP sur les délais de transmissions des données ;
- l'élaboration et la publication d'un calendrier annuel et harmonisé sur la production, la publication et la transmission des données financières ;
- la mise en place de mesures coercitives sur le non respects des délais retenus pour la production, la publication et la transmission des données financières ;
- le renforcement des systèmes de contrôle interne, notamment l'exigence de la production, de la publication et de la transmission des données ;

En ce qui concerne la performance économique et financière :

- le renouvellement de l'outil de production à travers la mise en place des contrats de performance ;
- l'inscription dans le budget de l'Etat, de provisions dédiées à la prise en charge des coûts des missions de service public et le complément des prix;
- la maîtrise des charges de personnels des EEP, à travers :
 - le recrutement sur la base d'un plan validé par le Conseil d'Administration ;
 - le respect dans les recrutements de l'adéquation profil emplois;
 - le respect de la soutenabilité budgétaire ;
- la validation préalable par le comité national de la dette publique (CNDP) de tous emprunts contracté par les EEP.
- pour les Entreprises Publiques dont les capitaux propres sont inférieurs à la moitié du capital social, il y a lieu de les recapitaliser afin d'éviter tout risque de dissolution.

Conclusion

CONCLUSION

Il ressort avec évidence des analyses faites, que le faible rendement des Entreprises et des Etablissements Publics se justifie par le déficit de Gouvernance et de Performance qui les caractérise.

En effet, les dysfonctionnements persistants notamment sur la gestion institutionnelle ainsi que celle des ressources humaines et financières de ces entités publiques ont fait le lit d'un déficit de gouvernance devenu structurel qui non seulement fragilise la qualité du service public, mais en affecte aussi l'efficacité.

La faible performance des Entreprises Publiques relève principalement de la vétusté de l'appareil de production, de la forte absorption des richesses créées par les charges de personnel et de la rigidité des prix pratiqués dans les différents secteurs stratégiques d'intervention de l'État. Cette situation se traduit au niveau des Etablissements Publics, par la qualité approximative du service liée aux lenteurs dans les procédures administratives, à la non-maîtrise des effectifs, à la masse salariale induite, à la récurrence des conflits de compétence entre les organes sociaux, aux difficultés d'arrimage au Budget Programme et aux insuffisances constatées dans le respect des règles de gestion budgétaire et comptable.

La sous performance des Entreprises et Etablissements Publics s'explique par ailleurs, par les effets conjugués de la pratique des prix administrés et les tensions de trésorerie qui retardent le respect des engagements de l'État à leur égard. Le paiement à bonne date permettrait à ces entreprises de faire face à leurs obligations fiscales, sociales, commerciales et financières. Ce qui contribuerait à améliorer la rentabilité, la viabilité et la compétitivité de ces entités.

En définitive, les pistes de solutions proposées dans ce rapport pourraient être explorées dans l'optique d'améliorer de façon significative la performance des Entreprises et Etablissements Publics. Leur mise en œuvre ferait de ces entités, non seulement de véritable levier de croissance pour l'atteinte de l'Émergence à l'Horizon **2035** prônée par le Chef de l'Etat, mais aussi des piliers pour le développement économique et social du pays.

Annexes

ANNEXE 1 : Présentation de la situation des mandats des dirigeants sociaux des Entreprises Publiques

N°	RAISON SOCIALE	PCA	DG	DGA
1	ADC	Non échu	Echu	Non Echu
2	ALUBASSA	Echu	Echu	Echu
3	ALUCAM	Echu	Echu	Echu
4	ANAFOR	Echu	Echu	Echu
5	AYABA HOTEL	Echu	Echu	Echu
6	BC- PME	Echu	Non échu	Non échu
7	CAMAIR-Co	Non échu	Non échu	Non échu
8	CAMPOST	Non échu	Non échu	Non échu
9	CAMTAINER	Echu	Echu	Echu
10	CAMTEL	Non échu	Non échu	Non échu
11	CAMWATER	Non échu	Non échu	Non échu
12	CBC	Non échu	Non échu	Non échu
13	CDC	Echu	Non échu	Non échu
14	CFC	Echu	Echu	Echu
15	CHC.SA	Echu	Non échu	Non pourvu
16	CICAM	Non échu	Non échu	Non échu
17	CNIC	Echu	Non échu	Non pourvu
18	CPE	Non échu	Echu	Non pourvu
19	EDC	Echu	Echu	Non pourvu
20	HYDRO MEKIN	Echu	Echu	Non pourvu
21	LABOGENIE	Echu	Non échu	Echu
22	LANAVET	Non échu	Non échu	Non pourvu
23	MAETUR	Non échu	Echu	Non pourvu
24	MAGZI	Echu	Echu	Echu
25	MATGENIE	Non échu	Non échu	Non échu
26	MIDEPECAM	Non échu	Echu	Non pourvu
27	PAD	Echu	Non échu	Non échu
28	PAK	Non échu	Non échu	Non échu
29	PAL	Non pourvu	Non pourvu	Non pourvu
30	PPPIc	Echu	Non échu	Non échu
31	SCDP	Non échu	Non échu	Non échu
32	SEMRY	Non échu	Non échu	Non pourvu
33	SGHC	Echu	Echu	Non pourvu
34	SHE	Echu	Non échu	Non pourvu
35	SHNC	Echu	Echu	Non pourvu
36	SIC	Non échu	Non échu	Non échu
37	SNH	Echu	Echu	Non pourvu
38	SNI	Non échu	Echu	Echu
39	SODECOTON	Non échu	Non échu	Non échu
40	SODEPA	Non pourvu	Non échu	Non pourvu
41	SOHLI	Echu	Echu	Non pourvu
42	SONARA	Non échu	Non échu	Non pourvu
43	SONATREL	Non échu	Non échu	Non échu

ANNEXE 2 : Présentation de la situation des mandats des dirigeants sociaux des Établissements Publics

N°	RAISON SOCIALE	PCA	DG	DGA
1	AER	Echu	Echu	Echu
2	ANAFOOT	Valide	Valide	Valide
3	ANRP	Echu	Echu	Non pourvu
4	ANTIC	Echu	Echu	Echu
5	API	Echu	Echu	Echu
6	APME	Valide	Valide	Valide
7	APN	Valide	Valide	Valide
8	APZE	Non pourvu	Non pourvu	Non pourvu
9	ARMP	Valide	Echu	Non pourvu
10	ARSEL	Echu	Valide	Echu
11	ART	Valide	Valide	Echu
12	ASCNPD	Valide	Valide	Valide
13	BUCREP	Echu	Echu	Echu
14	BUNEC	Valide	Valide	Valide
15	CAA	Valide	Valide	Valide
16	CCAA	Valide	Echu	Echu
17	CDEN	Valide	Non pourvu	Non pourvu
18	CDENO	Echu	Valide	Non pourvu
19	CDPM	Valide	Valide	Non pourvu
20	CENAME	Valide	Valide	Non pourvu
21	CENEEMA	Valide	Valide	Non pourvu
22	CHRACERH	Valide	Echu	
23	CHU	Valide	Valide	Valide
24	CILSN	Valide	Valide	Valide
25	CIRCB	Echu	Echu	Echu
26	CNCC			
27	CNPS	Valide	Echu	Non pourvu
28	CNRPH	Valide	Valide	Valide
29	CPC	Valide	Valide	Valide
30	CRTV	Valide	Valide	Valide
31	CSPH	Echu	Valide	Valide
32	EIFORCES	Valide	Valide	
33	ENAM	Valide	Valide	Valide
34	ENSTP	Valide	Valide	Valide
35	FAO/PAM	Non pourvu	Echu	Valide
36	FEICOM	Valide	Echu	
37	FNE	Non pourvu	Echu	Non pourvu
38	FODECC	Valide	Valide	Non pourvu
39	FR	Valide	Valide	Non pourvu
40	GCE Board	Valide	Valide	Echu
41	HGD	Valide	Valide	Valide
42	HGOPED	Valide	Valide	Non pourvu
43	HGOPY	Valide	Valide	Echu

3. 3. MESURES DE MITIGATIONS DES RISQUES POUR LES EEP

N°	RAISON SOCIALE	PCA	DG	DGA
44	HGY	Valide	Valide	Valide
45	IMPM	Echu	Echu	Echu
46	IN	Valide	Valide	Echu
47	INC		Echu	
48	INJS	Valide	Valide	Valide
49	INS	Echu	Echu	Echu
50	IRAD	Valide	Echu	Valide
51	IRGM	Valide	Valide	Non pourvu
52	ISMP	Valide	Echu	Valide
53	LANACOME	Valide	Valide	Non pourvu
54	LINAFI	Valide	Valide	Valide
55	MEADEN	Valide	Valide	Non pourvu
56	MEAO	Echu	Echu	Valide
57	MIDENO	Echu	Valide	Valide
58	MIDIMA		Valide	Non pourvu
59	MIPROMALO	Valide	Echu	Echu
60	MIRAP	Valide	Echu	Valide
61	NASLA	Valide	Valide	Valide
62	OBC			
63	OC	Valide	Valide	Non pourvu
64	ONACAM	Valide	Echu	Echu
65	ONACC	Valide	Valide	Valide
66	ONCC	Echu		
67	PC	Valide	Valide	Valide
68	SODECAO	Valide	Echu	Valide
69	SOWEDA	Valide	Valide	Non pourvu
70	SUP, PTIC	Valide	Valide	Valide
71	UBA	Valide	n.c	n.c
72	UBUEA	Valide	n.c	n.c
73	Udla	Valide	n.c	n.c
74	UDS	Valide	n.c	n.c
75	UMra	Valide	n.c	n.c
76	Undéré	Valide	n.c	n.c
77	UNVDA	Valide	Valide	Non pourvu
78	UYI	Valide	n.c	n.c
79	UYII	Valide	n.c	n.c

ANNEXE 3 : Réserves des commissaires aux comptes

CODE	SIGLE	Audit CAC (O/N) 2021	Reserve formulée	Audit CAC (O/N) 2020	Reserves CAC (O/N) 2020	Audit CAC (O/N) 2019	Reserves CAC (O/N) 2019
1	ADC SA			OUI	NON	OUI	
2	ALUBASSA			OUI	NON	OUI	
3	ALUCAM			OUI	NON	OUI	
4	ANAFOR	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
5	AYABA HOTEL			NON		OUI	
6	BC- PME			NON		OUI	
7	CAMAIR-Co			NON		NON	
8	CAMPOST			NON		OUI	
9	CAMTEL	OUI	NON	OUI		OUI	
10	CAMWATER			OUI	NON	OUI	
11	CBC	OUI	NON	OUI	NON	OUI	OUI
12	CDC			OUI	NON	OUI	
13	CFC			OUI	OUI	OUI	
14	CHC	OUI	NON	OUI	NON	OUI	
15	CICAM			OUI		OUI	
16	CNIC			OUI		OUI	
17	EDC	OUI	RAS	OUI	NON	OUI	
18	LABOGENIE	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	
19	LANAVET			OUI	NON	OUI	
20	MAETUR	OUI	NON	NON		OUI	OUI
21	MAGZI	OUI	OUI	NON		OUI	
22	MATGENIE			NON		OUI	OUI
23	MIDEPECAM			NON		OUI	
24	PAD			OUI	OUI	OUI	OUI
25	PAK	OUI	RAS	OUI		OUI	OUI
26	PPPic			OUI	NON	OUI	
27	SCDP	OUI	OUI	NON		OUI	
28	SEMRY			OUI	NON	OUI	
29	SGHC			NON		OUI	
30	SIC			OUI	OUI	OUI	
31	SNH			OUI	NON	OUI	
32	SNI			OUI	NON	OUI	

34	SODEPA			NON		OUI	
35	SOHLI			OUI	NON	OUI	
36	SONARA	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	
37	SONATREL	OUI	NON	OUI	NON	OUI	
38	SOPECAM			OUI	OUI	OUI	OUI
	SIC	OUI	OUI				
	SONAMINE	OUI	NON				

ANNEXE 4 : Situation du personnel des Établissements Publics en 2021

ENTITES / SECETRUS	Agents d'enca-dr.	Agents de maîtrise	Agents ou ouvriers	Fonctionnaires en détache-ment	TOTAL PER-SONNEL	Postes prévus par l'organi-gramme mais non pourvus	Agents recruté en 2021
Secteur Gouvernance	1057	896	940	440	3333	144	244
API	16	26	15	4	61	21	15
APZE (ONZFI)	2	6	3		11		3
ARMP	116	232	62	16	426	8	5
BUCREP	39	7	29	10	85	7	2
BUNEC	244	131	83	23	481		19
CAA	91	20	10	11	132	15	5
CIRLS	8	10	16	2	36	41	20
EIFORCES	4	8	28	78	118	0	13
ENAM	37	62	175	58	332		0
FEICOM	209	176	166	21	572	12	23
FR	13	8	4	1	26		3
INS	143	70	42	153	408		13
ISMP	20	8	14	5	47		0
MEADEN	5	10	33	2	50	0	5
MEAO	7	5	11	0	23	17	0
MIDENO	23	9	54	1	87		3
MIDIMA	16	1	9	1	27	1	3
NASLA	24	28	48	33	133		100
ONACAM	8	9	16	12	45	0	1
SOWEDA	21	23	28	3	75	21	1
UNVDA	11	47	94	6	158	1	10

ENTITES / SECETRUS	Agents d'enca-dr.	Agents de maîtrise	Agents ou ouvriers	Fonctionnaires en détache-ment	TOTAL PER-SONNEL	Postes prévus par l'organi-gramme mais non pourvus	Agents recruté en 2021
Secteur Production	1034	1507	1530	157	4228	264	220
AER	30	35	22	0	87	64	0
ANOR	103	201	52	16	372	39	62
ANTIC	160	30	22	18	230	60	14
A-PME	55	49	26	17	147	27	6
ARSEL	32	58	30	4	124	0	4
ART	256	215	82	25	578		31
CCAA	90	481	324	17	912		0
CDEN	8	11	87	5	111	24	8
CDENO	5	19	19	3	46	0	5
CDPM	1	8	60	1	70		
CENEEMA	23	34	48	5	110	5	20
CSPH	93	88	46	13	240	0	33
ENSTP	37	15	28	0	80		0
FAO/PAM	6	15	44	4	69	19	0
FODECC	16	36	12	0	64	0	13
LINAFI	8	7	14	6	35	12	1
MIRAP	7	11	6	12	36	6	1
OC	4	18	60		82		5
SODECAO	87	141	502	9	739	6	9
SUP'TIC	13	35	46	2	96	2	8
Secteur Social	3324	5004	3965	1721	14014	1536	526
ANAFoot	57	0	0	25	82	320	0
ANRP	38	32	26	39	135	18	9
ASCNPD	2	28	23	31	84	521	3
CENAME	15	52	54	9	130	0	12
CHRA CERH	14	30	28	42	114		
CHU	90	175	162	4	431	52	4
CIRCB	41	8	14	4	67	8	3
CNPS	546	1143	435	4	2128		
CNRPH	8	76	39	25	148	134	8
CPC	62	150	36	2	250	0	39
CRTV	601	1084	438	122	2245	44	41
FNE	176	154	134	0	464	0	23
GCE BOARD	64	26	25	8	123		12
HGD	230	280	155	3	668	19	14

ENTITES / SECETRUS	Agents d'enca-dr.	Agents de maîtrise	Agents ou ouvriers	Fonctionnaires en détache-ment	TOTAL PER-SONNEL	Postes prévus par l'organi-gramme mais non pourvus	Agents recruté en 2021
HGOPD	35	195	181	73	484	43	53
HGOPY	42	140	188	90	460	0	6
HGY	114	189	286	147	736		10
IMPM	30	165	51	6	252	55	6
INJS	1	5	24	7	37		1
IRAD	179	210	387	543	1319	57	43
IRGM	211	45	20	2	278		6
LANACOME	1	29	13	1	44		0
MIPROMALO	11	21	89	3	124	49	9
OBC	28	38	21	21	108	56	2
PC	0	35	65	2	102	2	1
UBA	143	114	294	0	551	0	64
UDSCHANG	112	171	188	0	471	0	35
UMA	63	104	254	64	485	158	11
Undéré	129	112	21	90	352	0	90
UYI	117	103	200	231	651	0	7
UYII	164	90	114	123	491		14
Grand Total	5415	7407	6435	2318	21575	1944	990

ANNEXE 5 : Évolution de la marge bénéficiaire des entreprises publiques

ENTITES	MARGE BÉNÉFICIAIRE		
	2019	2020	2021
ANAFOR	55,0%	69,7%	-91,4%
CDC	-238,7%	-124,3%	-143,0%
MIDEPECAM	-20,4%	-20,4%	-66,5%
SEMRY	11,5%	-48,6%	-56,3%
SODECOTON	11,6%	6,0%	14,7%
Primaire	4,9%	-2,9%	1,1%
ALUBASSA	16,9%	20,7%	23,1%
ALUCAM	-11,1%	-3,9%	14,4%
CAMWATER	10,1%	6,8%	-16,8%
CICAM	-27,5%	-40,5%	-50,2%
EDC	60,0%	62,2%	57,0%
HYDRO MEKIN	-	-	-
LABOGENIE	42,8%	12,8%	20,6%
LANAVET	-27,7%	-8,1%	-2,5%
MAETUR	49,3%	-9,9%	-9,6%

ENTITES	MARGE BÉNÉFICIAIRE		
	2019	2020	2021
MAGZI	8,9%	16,5%	-5,4%
MATGENIE	-74,1%	-74,1%	-120,6%
PPPIc	-4468,7%	-75,3%	-25,7%
SONATREL	86,1%	84,0%	84,3%
SNH	-172,8%	-142,1%	-23,3%
SODEPA	23,9%	21,2%	-0,1%
SONAMINES	-	-	-51,9%
SONARA	-6,7%	9,4%	27,7%
Secondaire	1,1%	16,8%	27,4%
ADC	38,3%	-14,9%	32,1%
AYABA HOTEL	10,5%	10,5%	10,5%
BC- PME	-19,9%	10,9%	-254,4%
CAMAIR-Co	-39,0%	-58,2%	-15,8%
CAMPOST	22,2%	-104,3%	-91,0%
CAMTAINER	-	-	-
CAMTEL	53,7%	28,5%	65,5%
CBC	38,7%	35,1%	31,2%
CFC	-15,6%	43,7%	57,2%
CHC	28,1%	8,1%	33,4%
CNIC	-47,8%	-62,8%	-43,8%
CPE	-	-	-
PAD	7,7%	25,5%	26,0%
PAK	8,3%	34,2%	17,2%
PAL	-	-	-
SCDP	33,7%	34,4%	35,0%
SGHC	9,9%	-8,2%	3,7%
SHE	1,6%	11,0%	-
SHNC	-	-	-
SIC	82,8%	82,6%	86,1%
SNI	47,7%	48,8%	58,0%
SOPECAM	6,8%	1,1%	11,8%
SOHLI	22,1%	11,7%	21,7%

ANNEXE 6 : Importance des charges de personnel sur la richesse créée

ENTITÉS	Importance des charges de personnel sur la richesse créée		
	2019	2020	2021
ANAFOR	83,3%	85,4%	131,2%
CDC	314,8%	292,7%	-249,2%

ENTITÉS	Importance des charges de personnel sur la richesse créée		
	2019	2020	2021
MIDEPECAM	141,0%	141,0%	120,9%
SEMRY	84,7%	11950,5%	2325,6%
SODECOTON	44,1%	64,2%	36,9%
Primaire	79,7%	114,5%	94,2%
ALUBASSA	58,2%	53,5%	47,9%
ALUCAM	-1875,1%	159,5%	38,1%
CAMWATER	79,9%	85,4%	172,1%
CICAM	578,5%	905,5%	-1177,2%
EDC	33,9%	31,7%	31,8%
HYDRO MEKIN	-	-120,9%	100,1%
LABOGENIE	39,9%	73,3%	63,7%
LANAVET	243,8%	121,0%	104,2%
MAETUR	33,0%	122,6%	138,8%
MAGZI	78,7%	64,8%	114,8%
MATGENIE	567,0%	567,0%	6404,6%
PPPIc	3482,5%	-364,0%	151,5%
SONATREL	9,0%	6,6%	7,3%
SNH	-131,8%	392,0%	122,9%
SODEPA	65,2%	66,1%	100,3%
SONAMINES	-	-	303,0%
SONARA	-50,9%	40,9%	7,4%
Secondaire	82,4%	49,1%	23,5%
ADC	43,0%	133,8%	53,8%
AYABA HOTEL	74,8%	74,8%	0,0%
BC- PME	176,0%	81,6%	-45,3%
CAMAIR-Co	269,4%	155,4%	0,0%
CAMPOST	87,5%	394,6%	342,3%
CAMTAINER	-	-	-
CAMTEL	34,2%	41,4%	25,3%
CBC	32,7%	36,0%	35,9%
CFC	123,4%	45,8%	36,1%
CHC	44,4%	80,4%	37,1%
CNIC	254,9%	355,7%	244,2%
CPE	-	-	-
PAD	80,8%	53,2%	55,2%
PAK	80,7%	46,1%	59,1%
PAL	-	-	-

ENTITÉS	Importance des charges de personnel sur la richesse créée		
	2019	2020	2021
SCDP	41,8%	38,9%	37,2%
SGHC	77,9%	118,1%	91,6%
SHE	94,9%	72,9%	-
SHNC	-	-	-
SIC	39,2%	35,6%	36,9%
SNI	39,2%	38,8%	29,6%
SOPECAM	83,4%	97,4%	78,5%
SOHLI	50,5%	73,0%	55,0%
Tertiaire	51,2%	53,4%	39,0%
TOTAL GLOBAL	61,8%	56,7%	35,6%

ANNEXE 7 : Évolution de la rotation des actifs des entreprises publiques

ENTITES	ROTATION DES ACTIFS		
	2019	2020	2021
ANAFOR	4,1%	4,5%	4,4%
CDC	2,0%	4,3%	8,1%
MIDEPECAM	10,4%	10,4%	4,4%
SEMRV	2,3%	3,4%	2,9%
SODECOTON	96,1%	70,8%	95,4%
Primaire	36,4%	31,3%	43,8%
ALUBASSA	51,7%	48,7%	53,7%
ALUCAM	33,0%	31,1%	36,1%
CAMWATER	4,8%	4,9%	4,5%
CICAM	33,4%	25,2%	24,7%
EDC	6,7%	6,2%	6,4%
HYDRO MEKIN	-	0,0%	0,0%
LABOGENIE	36,0%	41,0%	37,1%
LANAVET	5,2%	5,9%	3,6%
MAETUR	84,5%	33,4%	31,8%
MAGZI	9,0%	5,9%	-59,0%
MATGENIE	5,4%	5,4%	4,7%
PPPic	0,2%	4,5%	4,7%
SONATREL	117,6%	58,4%	39,0%
SNH	3,8%	2,3%	2,6%
SODEPA	10,8%	10,2%	11,9%

3. 3. MESURES DE MITIGATIONS DES RISQUES POUR LES EEP

ENTITES	ROTATION DES ACTIFS		
	2019	2020	2021
SONARA	131,9%	41,8%	93,5%
Secondaire	37,5%	18,3%	31,8%
ADC	102,8%	35,4%	46,1%
AYABA HOTEL	4,1%	4,1%	4,1%
BC- PME	10,6%	17,9%	-53,2%
CAMAIR-Co	-38,5%	-9,1%	-33,6%
CAMPOST	-10,1%	-6,6%	-21,9%
CAMTAINER	-	-	-
CAMTEL	10,1%	13,6%	12,2%
CBC	48,8%	127,6%	-67,8%
CFC	-7,6%	3,8%	11,7%
CHC	17,3%	9,2%	17,7%
CNIC	12,2%	10,2%	10,8%
CPE	-	-	-
PAD	21,9%	26,2%	26,4%
PAK	73,3%	163,6%	128,4%
PAL	-	-	-
SCDP	21,1%	23,1%	22,9%
SGHC	15,8%	8,2%	11,0%
SHE	9,2%	8,0%	-
SHNC	-	-	-
SIC	1,6%	1,8%	1,6%
SNI	3,6%	3,2%	3,4%
SOPECAM	28,4%	20,8%	19,2%
SOHLI	17,9%	11,8%	13,3%
Tertiaire	16,4%	15,4%	17,9%
TOTAL GLOBAL	28,0%	18,1%	26,6%

ANNEXE 8 : Évolution de la rentabilité économique des entreprises publiques

ENTITÉS	RENTABILITÉ ÉCONOMIQUE		
	2019	2020	2021
ANAFOR	2,2%	3,2%	-4,0%
CDC	-4,8%	-5,4%	-11,5%
MIDEPECAM	-2,1%	-2,1%	-2,9%
SEMRY	0,3%	-1,7%	-1,6%
SODECOTON	11,1%	4,3%	14,0%
Primaire	1,8%	-0,9%	0,5%
ALUBASSA	8,7%	10,1%	12,4%
ALUCAM	-3,7%	-1,2%	5,2%
CAMWATER	0,5%	0,3%	-0,7%
CICAM	-9,2%	-10,2%	-12,4%
EDC	4,0%	3,8%	3,6%
HYDRO MEKIN	-	-	-
LABOGENIE	15,4%	5,3%	7,7%
LANAVET	-1,4%	-0,5%	-0,1%
MAETUR	41,7%	-3,3%	-3,0%
MAGZI	0,8%	1,0%	3,2%
MATGENIE	-4,0%	-4,0%	-5,6%
PPPIc	-8,6%	-3,4%	-1,2%
SONATREL	101,2%	49,1%	32,8%
SNH	-6,6%	-3,3%	-0,6%
SODEPA	2,6%	2,2%	0,0%
SONAMINES	-	-	-2,3%
SONARA	-8,9%	3,9%	25,9%
Secondaire	0,4%	3,1%	8,7%
ADC	39,4%	-5,3%	14,8%
AYABA HOTEL	0,4%	0,4%	0,4%
BC- PME	-2,1%	1,9%	135,4%
CAMAIR-Co	15,0%	5,3%	5,3%
CAMPOST	-2,2%	6,9%	19,9%
CAMTAINER	-	-	-
CAMTEL	5,4%	3,9%	8,0%
CBC	18,9%	44,8%	-21,1%
CFC	1,2%	1,7%	6,7%
CHC	4,9%	0,8%	5,9%
CHC	5,8%	6,4%	4,7%

ENTITÉS	RENTABILITÉ ÉCONOMIQUE		
	2019	2020	2021
PAD	1,7%	6,7%	6,9%
PAK	6,1%	56,0%	22,1%
PAL	-	-	-
SCDP	7,1%	7,9%	8,0%
SGHC	1,6%	-0,7%	0,4%
SHE	0,1%	0,9%	-
SHNC	-	-	-
SIC	1,3%	1,5%	1,4%
SNI	1,7%	1,6%	2,0%
SOPECAM	1,9%	0,2%	2,3%
SOHLI	3,9%	1,4%	2,9%
Tertiaire	5,1%	3,8%	7,2%
TOTAL GLOBAL	2,6%	3,1%	7,3%

ANNEXE 9 : Évolution de la rentabilité financière des entreprises publiques

ENTITÉS	RENTABILITÉ FINANCIÈRE		
	2019	2020	2021
ANAFOR	-68,2%	-4,5%	-22,1%
CDC	-131,4%	-540,1%	-58,3%
MIDEPECAM	-4,3%	-4,3%	-18,8%
SEMRY	-6,3%	-6,4%	-11,5%
SODECOTON	41,0%	-537,7%	69,8%
Primaire	-58,8%	-187,5%	8,7%
ALUBASSA	5,6%	9,7%	11,1%
ALUCAM	-208,2%	-171,0%	-5,7%
CAMWATER	0,9%	0,6%	-2,4%
CICAM	-98,4%	-54,2%	-37,0%
EDC	9,7%	14,2%	2,3%
HYDRO MEKIN	-	-35,6%	0,0%
LABOGENIE	11,4%	4,9%	9,1%
LANAVET	-27,8%	-15,4%	-1,0%
MAETUR	23,7%	14,3%	5,2%
MAGZI	-2,1%	-0,1%	-4,4%
MATGENIE	-36,8%	-36,8%	10,2%
PPPIc	-5,3%	-31,6%	-23,4%

ENTITÉS	RENTABILITÉ FINANCIÈRE		
	2019	2020	2021
SONATREL	89,3%	28,5%	20,6%
SNH	11,0%	8,8%	10,8%
SODEPA	-0,3%	0,4%	0,0%
SONAMINES	-	-	-2,4%
SONARA	-64,0%	-6,0%	-79,4%
Secondaire	-33,2%	-3,0%	22,3%
ADC	28,4%	-9,1%	15,7%
AYABA HOTEL	7,8%	7,8%	7,8%
BC- PME	21,7%	-22,8%	-28,4%
CAMAIR-Co	-13,5%	-9,7%	-9,7%
CAMPOST	-1,3%	-3,6%	-17,0%
CAMTAINER	-	-	-
CAMTEL	4,9%	5,8%	5,4%
CBC	16,1%	12,5%	13,7%
CFC	-35,5%	-6,2%	27,4%
CHC	1,2%	-7,7%	12,9%
CNIC	-62,5%	-31,3%	-19,9%
CPE	-	-	-
PAD	4,8%	7,5%	7,6%
PAK	4,8%	23,2%	13,3%
PAL	-	-	-
SCDP	5,0%	4,0%	6,2%
SGHC	0,3%	-27,7%	-12,3%
SHE	-8,3%	-5,1%	-
SHNC	-	-	-
SIC	0,6%	0,1%	0,2%
SNI	0,8%	0,2%	2,6%
SOPECAM	4,7%	4,2%	-0,8%
SOHLI	1,7%	-3,8%	2,2%
Tertiaire	3,5%	0,4%	8,1%

ANNEXE 10 : Évolution de la vétusté des entreprises publiques

ENTITÉS	VÉTUSTÉ		
	2019	2020	2021
ANAFOR	31,3%	26,9%	23,8%
CDC	33,6%	31,8%	31,5%
MIDEPECAM	64,0%	64,0%	23,8%
SEMRY	21,6%	19,5%	17,4%
SODECOTON	17,9%	16,7%	18,4%
Primaire	27,2%	25,5%	25,6%
ALUBASSA	23,3%	24,7%	28,9%
ALUCAM	25,2%	20,6%	20,2%
CAMWATER	85,1%	83,6%	83,0%
CICAM	22,8%	20,4%	20,1%
EDC	98,5%	98,6%	98,8%
HYDRO MEKIN	-	32,8%	33,6%
LABOGENIE	15,8%	12,9%	11,0%
LANAVET	8,0%	69,4%	7,1%
MAETUR	30,8%	29,2%	26,2%
MAGZI	38,6%	68,1%	13841,1%
MATGENIE	30,3%	30,3%	29,1%
PPPic	35,8%	44,3%	42,4%
SONATREL	89,1%	94,5%	95,0%
SNH	43,1%	38,3%	52,0%
SODEPA	72,3%	66,7%	100,0%
SONAMINES	-	-	96,5%
SONARA	64,2%	63,1%	62,0%
Secondaire	65,1%	63,9%	64,0%
ADC	100,0%	80,3%	75,0%
AYABA HOTEL	7,8%	7,8%	7,8%
BC- PME	22,7%	32,9%	-
CAMAIR-Co	34,7%	41,5%	41,5%
CAMPOST	70,4%	67,6%	64,8%
CAMTAINER	-	-	-
CAMTEL	43,6%	41,7%	39,3%
CBC	46,5%	48,7%	56,9%
CFC	47,8%	46,4%	46,1%
CHC	23,6%	23,4%	22,9%
CNIC	8,4%	9,1%	8,9%
CPE	-	-	-

ENTITÉS	VÉTUSTÉ		
	2019	2020	2021
PAD	45,1%	50,3%	53,8%
PAK	96,2%	91,5%	88,1%
PAL	-	-	-
SCDP	37,7%	38,7%	41,1%
SGHC	7,6%	7,3%	7,1%
SHE	14,4%	13,6%	-
SHNC	-	-	-
SIC	40,6%	39,1%	38,6%
SNI	61,8%	59,3%	58,1%
SOPECAM	35,3%	31,2%	27,1%
SOHLI	22,2%	21,0%	19,4%
Tertiaire	44,1%	43,5%	43,2%
TOTAL GLOBAL	52,3%	51,4%	51,0%

ANNEXE 11 : Évolution de l'endettement des entreprises publiques

ENTITÉS	ENDETTEMENT		
	2019	2020	2021
ANAFOR	0,0	0,0	0,0
CDC	1,9	-7,9	-3,0
MIDEPECAM	0,0	0,0	0,0
SEMRV	0,0	0,0	0,0
SODECOTON	4,0	9,1	0,9
Primaire	2,1	2,7	2,0
ALUBASSA	0,0	0,0	0,0
ALUCAM	-1,4	-1,9	-1,8
CAMWATER	2,3	2,2	2,4
CICAM	-1,2	-0,9	-0,7
EDC	7,0	6,4	5,6
HYDRO MEKIN	-	0,0	0,0
LABOGENIE	0,2	0,2	0,2
LANAVET	0,0	0,0	0,0
MAETUR	8,6	8,3	1,8
MAGZI	0,7	0,2	0,2
MATGENIE	0,1	0,1	0,0
PPPic	0,1	2,1	2,5
SONATREL	21,9	12,9	12,6

ENTITÉS	ENDETTEMENT		
	2019	2020	2021
SNH	0,0	0,0	0,0
SODEPA	0,1	0,3	0,2
SONAMINES	-	-	0,0
SONARA	-1,2	-1,7	-4,1
Secondaire	2,8	3,0	2,8
ADC	1,2	1,3	1,1
AYABA HOTEL	0,0	0,0	0,0
BC- PME	0,5	0,5	0,5
CAMAIR-Co	-0,3	-0,3	-0,3
CAMPOST	-0,5	-0,5	-0,5
CAMTAINER	-	-	-
CAMTEL	3,5	3,3	3,6
CBC	1,4	1,3	0,9
CFC	-29,4	-14,5	21,0
CHC	0,1	0,1	0,1
CNIC	-0,8	-0,5	-0,5
CPE	-	-	-
PAD	0,4	0,7	0,6
PAK	0,0	0,0	0,0
PAL	-	-	-
SCDP	0,1	0,0	0,2
SGHC	0,4	0,5	0,6
SHE	-0,3	-0,3	-
SHNC	-	-	-
SIC	0,0	0,0	0,0
SNI	0,0	0,0	0,0
SOPECAM	0,1	0,1	0,1
SOHLI	0,1	0,1	0,0
Tertiaire	2,5	2,9	2,4
TOTAL GLOBAL	2,6	3,0	2,6

ANNEXE 12 : Flux de trésorerie des entreprises publiques

N°	SIGLE	FLUX EXPLOITATION	FLUX INVESTISSEMENT	FLUX DE FINANCEMENT	FLUX GLOBAUX
1	CHC	-382	-1 966	-669	-3 017
2	ALUBASSA	538	-219	-110	209
3	BC- PME	0	0	0	0
5	CAMTEL	34 345	-6 177	-14 181	13 987
6	CBC	0	0	0	0
7	CFC	0	0	0	0
8	CNIC	-534	0	0	-534
10	LABOGENIE	41	-133	0	-91
11	PAD	54 272	-58 184	1 206	-2 707
12	PAK	17 535	-614	-5 360	11 561
14	PPPIc	162	-3 065	751	-2 152
18	SNI	0	0	0	0
19	SOHLI	455	754	-104	1 105
22	ADC	-766	-7 920	-270	-8 955
23	ALUCAM	16 516	-5 120	-3 980	7 416
24	ANAFOR	-1 477	-31	1 606	98
25	AYABA HOTEL	0	0	0	0
26	CAMAIR-Co	0	0	0	0
27	CAMPOST	-3 918	-218	-1 117	-5 253
29	CAMWATER	8 364	-8 848	-979	-1 463
30	CDC	5 012	-3 778	256	1 489
31	CICAM	-3 012	-197	3 463	253
37	EDC	396	-8 409	8 462	450
39	SGHC	144	-83	-81	-20
40	HYDRO MEKIN	0	0	0	0
42	LANAVET	-152	-4	-14	-170
43	MAETUR	0	0	0	0
44	MAGZI	5 671	22 129	16 836	378
45	MATGENIE	-1 445	-376	614	-1 207
46	MIDEPECAM	-29	-166	62	-133
49	SCDP	4 771	-6 230	-1 538	-2 996
51	SEMRY	1 374	-131	0	1 243
52	SHE	0	0	0	0
53	SHNC	0	0	0	0

3. 3. MESURES DE MITIGATIONS DES RISQUES POUR LES EEP

N°	SIGLE	FLUX EXPLOITATION	FLUX INVESTISSEMENT	FLUX DE FINANCEMENT	FLUX GLOBAUX
55	SNH	18 710	9 747	-12 527	15 930
59	SODECOTON	-9 645	-3 979	-19 855	-33 479
60	SODEPA	0	0	0	0
61	SONARA	100 818	-4 400	71 278	167 696
62	SONATREL	2 043	-6 123	6 045	1 965
63	SOPECAM	-793	-225	342	-677
64	SRC	0	0	0	0
TOTAL		249 114	-94 449	50 008	160 416

ANNEXE 13 : Répartition sectorielle des ressources mobilisées par Établissements (en milliards de FCFA)

ENTITÉS	2019 Ressources totales mo- bilisées (en milliards FCFA)	Taux de mobi- lisation	Poids des concours financier s	2020 Ressources totales mobilisées (en milliards FCFA)	Taux de mobi- lisation	Poids des concours financier s	2021 Ressources totales mobilisées (en milliards FCFA)	Taux de mobi- lisation	Poids des concours finan- ciers
Secteur Gouvernance	98,84	84,5%	20,7%	43,70	39,5%	51,2%	97,96	87,5%	26,3%
API	1,63	32,8%	92,8%	4,77	81,7%	1,4%	5,07	56,8%	45,9%
APZE (ONZFI)	0,44	92,3%	8,5%	0,45	74,5%	11,2%	0,46	78,7%	11,0%
ARMP	6,52	80,2%	23,0%	6,24	62,6%	24,0%	5,80	60,7%	25,8%
BUCREP	0,68	122,2%	88,0%	0,48	86,8%	83,2%	0,94	135,2%	67,9%
BUNEC	3,55	67,3%	16,9%	3,19	49,2%	18,8%	3,41	61,2%	17,6%
CAA	4,78	99,7%	10,5%	4,30	78,1%	20,9%	4,91	84,8%	18,3%
CIRLS	0,11	9,4%	87,9%	0,10	5,7%	99,0%	0,26	73,4%	97,4%
EIFORCES	3,57	40,9%	74,4%	3,99	82,5%	68,0%	4,05	81,6%	58,6%
ENAM	4,26	94,9%	85,9%	6,15	98,4%	89,6%	4,77	100,4%	84,0%
FEICOM	0,18	109,2%		0,21	120,1%	0,0%	0,21	102,2%	0,0%
FR	60,00	100,0%	0,0%	0,11	0,2%	43,3%	50,01	100,0%	0,0%
INS	5,00	60,9%	80,7%	7,08	80,0%	74,2%	7,22	102,3%	68,7%
ISMP	2,52	135,5%	28,9%	0,76	50,8%	85,8%	0,88	64,6%	61,5%
MEADEN	0,49	56,8%	96,6%	0,48	74,7%	96,0%	0,60	82,6%	70,5%
MEAO	0,28	99,7%	100,0%	0,29	99,3%	100,0%	0,29	100,0%	100,0%
MIDENO	0,76	86,3%	95,7%	0,68	68,0%	87,9%	0,56	81,7%	88,7%
MIDIMA	0,39	88,5%	100,0%	0,46	80,2%	100,0%	0,46	19,1%	100,0%
NASLA	1,27	55,0%	55,0%	1,27	55,0%	55,0%	4,58	89,0%	66,0%
ONACAM	0,39	100,0%	88,1%	0,40	100,2%	83,9%	0,33	100,0%	100,0%
SOWEDA	0,80	77,3%	96,6%	1,06	81,3%	94,0%	0,81	76,1%	86,6%
UNVDA	1,23	63,2%	72,5%	1,24	45,2%	61,4%	2,33	153,9%	79,5%
Secteur Production	174.57	82,6%	8,9%	179.95	77,9%	10,35%	223.61	78,8%	9,3%
AER	4,82	38,4%	10,4%	6,81	53,1%	9,2%	15,73	25,1%	4,0%

ENTITÉS	2019	Taux de mobilisation	Poids des concours financiers	2020	Taux de mobilisation	Poids des concours financiers	2021	Taux de mobilisation	Poids des concours financiers
	Ressources totales mobilisées (en milliards FCFA)			Ressources totales mobilisées (en milliards FCFA)			Ressources totales mobilisées (en milliards FCFA)		
ANOR	4,20	69,0%	89,3%	4,36	41,8%	89,5%	5,49	113,8%	84,9%
ANTIC	8,72	84,2%	5,7%	9,74	91,3%	8,6%	12,21	128,1%	5,7%
A-PME	3,66	76,4%	30,1%	2,69	43,4%	45,1%	4,66	83,6%	47,9%
APN	3,18	100,0%	0,0%	3,19	100,0%	0,0%	4,02	100,0%	0,0%
ARSEL	3,63	65,8%	8,3%	6,13	66,1%	4,9%	9,81	59,7%	3,1%
ART	38,19	70,7%	0,0%	41,98	77,8%	0,0%	52,66	97,5%	0,0%
CCAA	22,65	93,7%	0,4%	18,31	53,5%	12,7%	16,73	59,4%	9,2%
CDEN	0,51	49,2%	45,4%	1,03	76,5%	30,0%	3,05	244,5%	7,6%
CDENO	0,62	84,3%	56,3%	0,83	88,8%	42,4%	0,79	92,5%	44,4%
CDPM	0,99	98,8%		0,70	55,9%	0,0%	3,72	260,4%	0,0%
CENEEMA	0,64	86,7%	86,3%	1,22	77,3%	62,3%	1,37	93,7%	79,5%
CSPH	61,75	102,9%		62,77	103,9%	0,0%	69,46	114,1%	0,0%
ENSTP	2,18	70,8%	55,8%	1,68	65,4%	56,7%	1,66	50,2%	46,4%
FAO/PAM	0,65	71,2%	53,8%	0,61	72,1%	75,9%	0,71	74,9%	77,4%
FODECC	7,35	82,9%		6,49	85,0%	0,0%	7,10	109,7%	0,0%
LINAFI	0,86	102,6%	71,5%	1,20	124,7%	49,2%	0,51	94,6%	85,1%
MIRAP	1,39	93,3%	87,2%	2,05	97,1%	69,5%	1,49	85,6%	99,6%
OC	1,86	77,6%	34,1%	2,61	120,1%	19,1%	2,18	50,6%	33,5%
ONACC	0,00	0,0%		0,00	0,0%		0,97	100,0%	59,8%
ONCC	0,00	0,0%		0,00	0,0%		3,67	81,0%	
SODECAO	5,81	78,6%	56,0%	4,49	73,4%	71,7%	4,33	62,8%	82,2%
SUP'TIC	0,91	58,9%	54,8%	1,06	77,7%	49,4%	1,18	84,5%	50,7%
Secteur Social	377,22	89,5%	17,5%	385,70	88,8%	22,2%	389,12	88,6%	17,4%
ANAFOOT	0,81	89,9%	98,3%	0,81	97,6%	99,4%	0,81	88,5%	98,5%

ENTITÉS	2019 Ressources totales mo- bilisées (en milliards FCFA)	Taux de mobi- lisation	Poids des concours financier s	2020 Ressources totales mobilisées (en milliards FCFA)	Taux de mobi- lisation	Poids des concours financier s	2021 Ressources totales mobilisées (en milliards FCFA)	Taux de mobi- lisation	Poids des concours finan- ciers
ANRP	1,40	98,4%	61,2%	0,96	96,4%	40,2%	0,97	96,5%	59,3%
ASCNPD	2,04	97,3%	100,0%	1,64	91,0%	100,0%	2,10	100,0%	100,0%
CENAME	7,14	44,6%	0,0%	2,86	22,0%	0,0%	2,63	17,0%	0,0%
CHRACERH	1,48	66,8%	35,9%	1,00	39,6%	53,0%	1,04	34,9%	50,9%
CHU	2,52	58,6%	70,6%	2,44	76,3%	77,9%	3,87	73,3%	49,1%
CIRCB	2,85	56,9%	91,6%	2,47	45,0%	82,5%	3,15	56,8%	66,7%
CNPS	212,92	102,4%		212,18	98,1%	0,0%	224,48	99,3%	0,0%
CNRPH	2,88	73,8%	91,4%	2,89	94,4%	89,7%	1,16	54,2%	77,4%
CPC	6,24	94,9%	17,2%	6,17	94,5%	17,5%	7,13	109,0%	15,0%
CRTV	25,00	86,8%	7,0%	24,21	88,5%	11,5%	29,47	95,5%	18,1%
FNE	7,61	0,0%	0,0%	7,25	97,9%	2,8%	6,71	89,5%	0,0%
GCE BOARD	5,87	87,1%	60,9%	6,26	94,6%	45,8%	7,06	90,8%	38,2%
HGD	9,01	71,6%	42,8%	8,19	77,8%	40,1%	10,44	69,6%	48,2%
HGOPD	2,75	50,4%	44,9%	2,80	49,7%	49,5%	3,10	59,0%	47,4%
HGOPY	4,24	75,6%	28,8%	4,13	87,8%	36,3%	4,22	89,3%	37,5%
HGY	5,75	86,3%	53,0%	4,73	75,9%	67,7%	7,09	104,7%	51,0%
IMPM	0,78	87,6%	98,7%	0,45	59,4%	95,3%	0,81	85,7%	89,6%
IN	0,00	0,0%		3,23	0,0%		1,73	0,0%	
INJS	0,75	100,0%	87,2%	1,11	100,8%	94,2%	0,76	98,3%	85,9%
IRAD	4,56	80,2%	85,0%	25,09	87,4%	96,4%	4,70	60,8%	76,8%
IRGM	0,88	66,7%	77,6%	0,95	58,5%	81,4%	1,48	118,0%	65,5%
LANACOME	0,37	22,8%	74,0%	0,31	21,9%	81,1%	0,60	25,9%	0,0%
MIPROMALO	1,73	70,8%	88,8%	1,46	77,5%	76,9%	1,48	60,6%	74,5%
OBC	8,58	102,2%	18,4%	10,43	113,4%	25,1%	10,33	107,7%	29,7%
PC	1,20	43,5%	58,2%	2,09	89,3%	32,5%	1,46	92,2%	46,2%
UBA	4,75	87,1%	60,8%	5,03	83,1%	59,2%	6,57	99,0%	51,9%

ENTITÉS	2019	Taux de mobilisation	Poids des concours financiers	2020	Taux de mobilisation	Poids des concours financiers	2021	Taux de mobilisation	Poids des concours financiers
	Ressources totales mobilisées (en milliards FCFA)			Ressources totales mobilisées (en milliards FCFA)			Ressources totales mobilisées (en milliards FCFA)		
Udla	12,55	76,2%	54,0%	12,55	76,2%	54,0%	14,62	73,0%	38,9%
UDSCHANG	3,98	51,8%	9,3%	6,80	89,0%	53,6%	3,61	115,3%	94,3%
UMA	9,73	85,6%	39,1%	5,94	93,6%	60,5%	7,45	90,5%	53,3%
Undéré	7,55	81,2%	75,9%	3,97	83,6%	54,2%	0,88	19,8%	100,0%
UYI	13,30	93,1%	48,4%	10,31	80,2%	59,2%	11,55	85,6%	61,6%
UYII	6,00	36,0%	51,4%	5,00	45,2%	58,5%	5,63	53,5%	48,4%
TOTAL	650,73	86,8%	15,7%	609,41	78,5%	20,8%	714,88	85,2%	16,12%

ANNEXE 14 : Répartition sectorielle des dépenses exécutées par Établissements (en milliards de FCFA)

ENTITES / SECTEURS	2020	Taux de réalisation dépenses de fonctionnement	Dépense d'investissement	Taux de réalisation dépenses d'investissement	Dépenses totales	Taux de réalisation dépenses totales	2021	Taux de réalisation dépenses de fonctionnement	Dépenses d'investissement	Taux de réalisation dépenses d'investissement	Dépenses totales	Taux de réalisation dépenses totales
	Dépenses de fonctionnement						Dépense de fonctionnement					
Secteur Gouvernance	31.08	90.5%	63.42	83.0%	94.50	85.3%	35.00	89.2%	54.98	82.7%	89.98	85.1%
API	1,69	52,1%	1,17	65,1%	2,86	57,0%	3,01	56,7%	1,17	48,0%	4,18	54,0%
APZE (ONZFI)	0,42	75,4%	0,03	62,4%	0,45	74,0%	0,40	79,6%	0,03	42,4%	0,43	75,0%
ARMP	7,12	79,1%	0,15	14,7%	7,26	73,0%	6,34	77,0%	0,46	60,3%	6,80	76,0%
BUCREP	0,42	102,5%	0,06	38,9%	0,47	85,0%	0,60	98,4%	0,26	75,9%	0,85	90,0%
BUNEC	2,95	91,3%	0,55	17,0%	3,51	54,0%	3,02	96,3%	0,15	6,2%	3,17	57,0%
CAA	1,76	89,2%	1,40	98,3%	3,15	93,0%	2,00	95,8%	1,29	98,3%	3,29	97,0%
CIRLS	0,10	20,7%	0,00	0,4%	0,11	6,0%	0,21	68,9%	0,02	49,0%	0,23	66,0%

ENTITES / SECTEURS	2020						2021					
	Dépenses de fonctionnement	Taux de réalisation dépenses de fonctionnement	Dépenses d'investissement	Taux de réalisation dépenses d'investissement	Dépenses totales	Taux de réalisation dépenses totales	Dépenses de fonctionnement	Taux de réalisation dépenses de fonctionnement	Dépenses d'investissement	Taux de réalisation dépenses d'investissement	Dépenses totales	Taux de réalisation dépenses totales
EIFORCES	3,80	90,0%	0,20	39,3%	4,00	85,0%	3,76	82,1%	0,29	74,9%	4,05	82,0%
ENAM	3,95	0,0%	0,69	0,0%	4,63	0,0%	4,09	0,0%	0,66	0,0%	4,75	0,0%
FEICOM	0,00	61,7%	0,14	87,1%	0,15	86,0%	0,00	68,0%	0,14	72,2%	0,14	72,0%
FR	1,68	86,4%	53,64	92,6%	55,32	92,0%	2,53	79,3%	44,80	92,8%	47,32	92,0%
INS	2,45	99,5%	3,59	77,8%	6,04	85,0%	3,07	99,3%	3,48	84,0%	6,55	91,0%
ISMP	0,69	49,9%	0,06	55,6%	0,75	50,0%	0,83	65,7%	0,04	43,2%	0,87	64,0%
MEADEN	0,31	80,6%	0,06	19,1%	0,37	52,0%	0,33	80,3%	0,19	71,0%	0,52	77,0%
MEAO	0,07	99,9%	0,04	95,4%	0,10	98,0%	0,05	99,8%	0,04	100,0%	0,09	100,0%
MIDENO	0,55	91,2%	0,22	28,4%	0,77	55,0%	0,56	89,9%	0,15	32,2%	0,72	65,0%
MIDIMA	0,31	95,2%	0,14	57,5%	0,45	79,0%	0,29	92,2%	0,16	8,4%	0,45	20,0%
NASLA	0,86	55,1%	0,24	32,1%	1,10	48,0%	1,89	58,6%	1,05	38,6%	2,94	49,0%
ONACAM	0,40	100,0%	0,00	0,0%	0,40	100,0%	0,33	100,0%	0,00	0,0%	0,33	100,0%
SOWEDA	0,76	75,7%	0,30	100,0%	1,06	81,0%	0,81	76,1%	0,00	0,0%	0,81	76,0%
UNVDA	0,80	75,0%	0,73	42,3%	1,53	55,0%	0,87	95,5%	0,60	99,7%	1,47	97,0%
Secteur Production	75.08	72.8%	25.89	33.1%	100.98	55.7%	87.10	75.1%	55.08	42.1%	142.18	57.6%
AER	1,17	69,2%	4,92	44,3%	6,10	48,0%	2,07	88,7%	12,30	20,4%	14,37	23,0%
ANOR	1,86	66,2%	0,53	59,8%	2,39	65,0%	2,28	62,5%	0,43	34,6%	2,71	55,0%
ANTIC	4,59	54,3%	0,87	39,3%	5,47	51,0%	5,89	62,4%	1,83	73,0%	7,72	65,0%
A-PME	1,71	77,6%	1,38	40,3%	3,09	55,0%	1,01	72,6%	1,27	70,1%	2,28	71,0%
APN	0,00		0,00		0,00	0,0%	0,00		0,00		0,00	0,0%
ARSEL	5,86	72,3%	0,27	22,9%	6,13	66,0%	9,70	64,4%	0,27	19,6%	9,97	61,0%
ART	32,09	69,6%	3,32	42,6%	35,41	66,0%	32,37	73,8%	8,47	83,3%	40,84	76,0%
CCAA	10,04	76,9%	7,06	33,3%	17,10	50,0%	11,65	83,9%	4,99	34,9%	16,64	59,0%
CDEN	0,52	83,5%	0,43	59,4%	0,95	70,0%	0,60	81,3%	0,18	35,6%	0,78	63,0%
CDENO	0,32	87,9%	0,44	77,0%	0,76	81,0%	0,33	89,2%	0,46	93,8%	0,78	92,0%
CDPM	0,62	84,3%	0,39	74,4%	1,01	80,0%	0,65	82,4%	0,62	97,8%	1,28	89,0%

ENTITES / SECTEURS	2020						2021					
	Dépenses de fonctionnement	Taux de réalisation dépenses de fonctionnement	Dépenses d'investissement	Taux de réalisation dépenses d'investissement	Dépenses totales	Taux de réalisation dépenses totales	Dépenses de fonctionnement	Taux de réalisation dépenses de fonctionnement	Dépenses d'investissement	Taux de réalisation dépenses d'investissement	Dépenses totales	Taux de réalisation dépenses totales
CENEEMA	0,93	95,5%	0,34	34,3%	1,27	65,0%	0,96	82,6%	0,18	38,6%	1,13	70,0%
CSPH	5,24	98,3%	1,05	65,5%	6,29	91,0%	4,73	98,1%	5,29	92,3%	10,02	95,0%
ENSTP	1,44	80,0%	0,45	58,2%	1,89	73,0%	1,47	57,4%	0,36	48,4%	1,84	55,0%
FAO/PAM	0,36	100,0%	0,10	40,3%	0,46	76,0%	0,56	99,7%	0,03	7,3%	0,59	62,0%
FODECC	3,46	71,9%	0,13	0,8%	3,59	17,0%	3,08	63,2%	10,95	65,8%	14,03	65,0%
LINAFI	0,53	69,4%	0,11	5,8%	0,64	23,0%	0,46	94,0%	0,05	100,0%	0,51	95,0%
MIRAP	0,64	92,7%	0,13	16,3%	0,77	51,0%	0,72	89,8%	0,16	17,3%	0,88	51,0%
OC	0,00	89,6%	0,00	84,7%	0,00	86,0%	0,00	89,4%	0,00	32,2%	0,00	44,0%
ONACC	0,00		0,00		0,00	0,0%	0,64	77,7%	0,04	28,3%	0,68	70,0%
ONCC	0,00		0,00		0,00	0,0%	3,36	93,1%	4,18	92,2%	7,54	93,0%
SOECAO	2,03	95,0%	2,68	67,4%	4,71	77,0%	2,70	98,0%	1,75	42,3%	4,45	65,0%
SUP'TIC	0,96	76,6%	0,13	111,1%	1,09	80,0%	1,09	91,0%	0,16	80,5%	1,25	89,0%
Secteur Social	245.80	85.5%	31.89	38.8%	277.68	75.1%	247.42	79.1%	43.83	51.5%	291.25	73.2%
ANAFOOT	0,77	95,2%	0,00	31,3%	0,78	94,0%	0,80	93,7%	0,01	18,5%	0,81	88,0%
ANRP	0,14	92,6%	0,25	47,7%	0,39	58,0%	0,28	92,9%	0,26	6,4%	0,53	12,0%
ASCNPD	1,11	97,9%	1,44	95,3%	2,55	96,0%	1,09	96,3%	1,48	96,8%	2,57	97,0%
CENAME	2,69	23,0%	0,17	12,6%	2,86	22,0%	2,08	14,1%	0,23	29,2%	2,31	15,0%
CHACERH	0,94	55,3%	0,02	2,4%	0,96	38,0%	0,96	52,5%	0,02	1,6%	0,98	33,0%
CHU	2,19	70,1%	0,07	88,8%	2,25	71,0%	4,11	82,0%	0,21	76,5%	4,32	82,0%
CIRCB	2,07	75,1%	0,15	5,4%	2,22	40,0%	2,36	82,1%	0,23	8,8%	2,59	47,0%
CNPS	133,69	92,7%	9,16	24,1%	142,85	78,0%	130,85	81,5%	24,03	74,2%	154,88	80,0%
CNRPH	1,02	74,9%	0,83	48,5%	1,84	60,0%	1,16	78,1%	0,00	0,0%	1,16	54,0%
CPC	3,86	68,8%	0,57	62,1%	4,43	68,0%	5,06	90,2%	0,46	49,3%	5,52	84,0%
CRTV	19,95	89,0%	1,40	28,4%	21,35	78,0%	21,59	90,6%	2,99	41,8%	24,58	79,0%
FNE	2,49	98,4%	4,13	84,8%	6,62	89,0%	2,49	94,3%	4,16	85,7%	6,65	89,0%
GCE BOARD	5,55	85,4%	0,00	0,0%	5,55	84,0%	6,38	83,3%	0,00	0,0%	6,38	82,0%

ENTITES / SECTEURS	2020						2021					
	Dépenses de fonctionnement	Taux de réalisation dépenses de fonctionnement	Dépense sd'investissement	Taux de réalisation dépenses d'investissement	Dépenses totales	Taux de réalisation dépenses totales	Dépense sde fonctionnement	Taux de réalisation dépenses de fonctionnement	Dépenses d'investissement	Taux de réalisation dépenses d'investissement	Dépenses totales	Taux de réalisation dépenses totales
HGD	8,94	68,0%	0,75	89,9%	9,69	69,0%	10,34	77,5%	0,94	55,8%	11,27	75,0%
HGPD	2,06	71,1%	0,52	46,3%	2,59	64,0%	1,58	80,5%	0,34	32,4%	1,91	64,0%
HGOPY	3,44	87,6%	0,09	11,2%	3,52	75,0%	3,69	92,4%	0,23	31,1%	3,92	83,0%
HGY	5,99	100,0%	4,08	100,0%	10,07	100,0%	3,92	72,3%	0,18	4,3%	4,11	42,0%
IMPM	0,41	89,2%	0,52	32,6%	0,93	45,0%	0,59	85,3%	0,41	31,2%	0,99	50,0%
IN	0,00		0,00		0,00	0,0%	0,00		0,00		0,00	0,0%
INJS	0,65	100,0%	0,00		0,65	100,0%	0,65	100,0%	0,00		0,65	100,0%
IRAD	2,30	100,0%	0,20	26,3%	2,50	82,0%	2,30	100,0%	0,31	69,6%	2,61	95,0%
IRGM	0,55	95,1%	0,35	41,4%	0,90	63,0%	0,57	92,9%	0,72	56,9%	1,30	69,0%
LANACOME	0,37	36,8%	0,03	6,1%	0,39	28,0%	0,35	23,4%	0,12	15,4%	0,47	21,0%
MIPROMALO	0,92	71,0%	0,25	42,6%	1,17	62,0%	1,03	59,8%	0,20	28,0%	1,23	51,0%
OBC	8,16	100,0%	0,75	100,0%	8,91	100,0%	6,46	100,0%	2,80	100,0%	9,26	100,0%
PC	1,04	94,5%	1,06	85,3%	2,10	90,0%	1,10	83,5%	0,13	47,0%	1,23	77,0%
UBA	5,00	95,5%	0,65	51,9%	5,65	87,0%	5,74	93,5%	0,36	53,4%	6,10	90,0%
Udla	0,00		0,00		0,00	0,0%	0,00		0,00		0,00	0,0%
UDSCHANG	6,28	79,6%	0,00	0,0%	6,28	80,0%	6,55	79,7%	0,21	9,2%	6,76	64,0%
UMA	4,76	77,2%	0,90	76,1%	5,66	77,0%	5,10	82,0%	1,31	65,3%	6,41	78,0%
Undéré	6,77	87,2%	1,04	48,7%	7,81	79,0%	7,33	82,9%	0,09	6,7%	7,42	73,0%
UYI	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
UYII	5,85	78,3%	1,27	35,2%	7,11	64,0%	5,45	73,6%	0,70	20,3%	6,16	57,0%
Total	351.96	82.8%	121.20	51.2%	473.16	75.5%	369.53	78.9%	153.89	54.5%	523.42	69.7%

ANNEXE 15 : Dépendance financière des charge du personelle sur le budget de fonctionnement par Établissements

SECTEUR	2019			2020			2021		
	Charges de personnel (en milliards FCFA)	part dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement	Ratio dépenses de personnel/ Subventions de fonctionnement	Charges de personnel (en milliards FCFA)	part dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement	Ratio dépenses de personnel/ Subventions de fonctionnement	Charges de personnel (en milliards FCFA)	part dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement	Ratio dépenses de personnel/ Subventions de fonctionnement
Secteur Gouvernance	12,46	39,8%	85,8%	13,38	43,1%	97,0%	15,32	43,8%	99,6%
API	0.35	20.9%	23.9%	0.31	18.2%	0.0%	0.54	18.1%	0.0%
A P Z E(ONZFI)	0.14	28.5%	364.9%	0.17	39.8%	331.1%	0.16	41.1%	328.7%
ARMP	3.80	54.3%	253.4%	3.96	55.7%	264.0%	3.72	58.7%	248.1%
BUCREP	0.32	63.7%	80.6%	0.32	77.7%	80.8%	0.43	72.3%	71.9%
BUNEC	1.50	57.4%	249.2%	1.73	58.7%	289.0%	2.85	94.7%	475.8%
CAA	0.00	0.0%	0.0%	0.00	0.0%	0.0%	0.00	0.0%	0.0%
CIRLS	0.03	37.9%	37.7%	0.03	31.8%	32.8%	0.12	60.1%	62.2%
EIFORCES	0.62	18.7%	35.1%	0.81	21.4%	46.6%	0.65	17.2%	36.9%
ENAM	1.38	37.8%	55.1%	1.30	33.0%	52.1%	1.39	34.1%	55.8%
FEICOM	0.00	100.0%	0.0%	0.00	100.0%	0.0%	0.00	100.0%	0.0%
FR	0.00	0.0%	0.0%	0.00	0.0%	0.0%	0.00	0.0%	0.0%
INS	1.96	83.6%	83.5%	2.13	86.8%	86.6%	2.53	82.2%	81.6%
ISMP	0.36	63.9%	91.1%	0.37	53.3%	61.4%	0.36	43.6%	72.7%
MEADEN	0.16	57.7%	41.2%	0.19	61.6%	63.5%	0.20	61.4%	51.2%
MEAO	0.06	100.0%	25.5%	0.07	100.0%	26.6%	0.05	100.0%	21.8%
MIDENO	0.16	26.7%	38.8%	0.22	40.5%	55.3%	0.23	40.8%	46.0%
MIDIMA	0.10	50.2%	38.4%	0.15	49.3%	45.2%	0.17	59.1%	50.4%
NASLA	0.86	100.0%	345.2%	0.86	100.0%	345.2%	0.97	51.5%	138.8%

SECTEUR	2019			2020			2021		
	Charges de personnel (en milliards FCFA)	part dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement	Ratio dépenses de personnel/ Subventions de fonctionnement	Charges de personnel (en milliards FCFA)	part dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement	Ratio dépenses de personnel/ Subventions de fonctionnement	Charges de personnel (en milliards FCFA)	part dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement	Ratio dépenses de personnel/ Subventions de fonctionnement
ONACAM	0.00	0.0%	0.0%	0.00	0.0%	0.0%	0.00	0.0%	0.0%
SOWEDA	0.12	100.0%	17.3%	0.28	37.1%	40.5%	0.30	37.1%	42.9%
UNVDA	0.55	66.9%	136.5%	0.46	58.0%	116.2%	0.61	70.2%	122.2%
S e c t e u r Production	26,32	29,7%	241,8%	28,04	37,3%	207,0%	31,47	36,1%	219,7%
AER	0.82	33.9%	163.9%	0.89	76.0%	237.9%	0.74	35.7%	118.6%
ANOR	1.78	100.0%	47.5%	1.86	100.0%	47.6%	2.24	98.2%	48.0%
ANTIC	2.05	47.2%	410.4%	2.13	46.4%	426.1%	2.47	41.9%	658.3%
A-PME	0.86	50.3%	127.0%	0.96	56.0%	91.1%	0.96	95.0%	95.7%
APN	0.00	0.0%	0.0%	0.00	0.0%	0.0%	0.00	0.0%	0.0%
ARSEL	1.10	46.5%	365.3%	1.17	19.9%	388.9%	1.20	12.3%	398.4%
ART	6.23	14.5%	0.0%	6.94	21.6%	0.0%	7.31	22.6%	0.0%
CCAA	6.15	36.4%	0.0%	5.55	55.2%	247.6%	5.70	48.9%	379.8%
CDEN	0.24	47.6%	105.4%	0.24	47.2%	105.8%	0.28	46.4%	120.6%
CDENO	0.11	36.3%	31.2%	0.12	39.3%	35.5%	0.14	42.1%	39.4%
CDPM	0.16	28.8%	0.0%	0.14	22.1%	0.0%	0.17	25.5%	0.0%
CENEEMA	0.24	41.6%	43.8%	0.30	31.7%	53.7%	0.40	41.9%	72.7%
CSPH	2.59	65.5%	0.0%	3.63	69.3%	0.0%	4.10	86.8%	0.0%
ENSTP	0.47	30.5%	142.2%	0.50	34.4%	150.2%	0.53	36.1%	161.4%
FAO/PAM	0.29	80.3%	82.9%	0.28	77.1%	79.8%	0.44	78.8%	126.1%
FODECC	0.38	13.1%	0.0%	0.60	17.3%	0.0%	0.60	19.4%	0.0%

SECTEUR	2019			2020			2021		
	Charges de personnel (en milliards FCFA)	part dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement	Ratio dépenses de personnel/ Subventions de fonctionnement	Charges de personnel (en milliards FCFA)	part dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement	Ratio dépenses de personnel/ Subventions de fonctionnement	Charges de personnel (en milliards FCFA)	part dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement	Ratio dépenses de personnel/ Subventions de fonctionnement
LINAFI	0.17	29.2%	41.7%	0.13	25.2%	33.4%	0.15	31.8%	36.7%
MIRAP	0.31	47.9%	39.3%	0.26	41.0%	32.7%	0.24	33.4%	30.2%
OC	0.21	37.5%	68.5%	0.25	35.0%	83.8%	0.20	25.4%	49.2%
ONACC	0.00	0.0%	0.0%	0.00	0.0%	0.0%	0.22	33.8%	43.3%
ONCC	0.00	0.0%	0.0%	0.00	0.0%	0.0%	1.52	45.2%	0.0%
SODECAO	1.95	75.7%	144.2%	1.85	90.9%	136.9%	1.63	60.4%	121.0%
SUP'TIC	0.22	21.3%	43.4%	0.25	26.0%	47.4%	0.26	23.5%	42.7%
S e c t e u r Social	72,24	32,8%	162,2%	74,41	30,3%	114,3%	84,54	34,2%	189,3%
ANAFOOT	0.52	65.8%	64.5%	0.56	72.1%	69.4%	0.51	63.6%	63.7%
ANRP	0.16	100.0%	45.6%	0.14	100.0%	40.7%	0.28	100.0%	61.2%
ASCNPD	0.51	56.7%	57.0%	0.43	39.0%	39.5%	0.45	41.4%	40.9%
CENAME	0.58	8.3%	0.0%	0.58	21.6%	0.0%	0.57	27.4%	0.0%
CHRACERH	0.00	0.0%	0.0%	0.00	0.0%	0.0%	0.00	0.0%	0.0%
CHU	1.77	74.6%	100.3%	1.64	74.9%	86.2%	4.11	100.0%	216.4%
CIRCB	0.62	29.5%	31.5%	0.64	30.9%	32.6%	0.61	25.6%	30.9%
CNPS	25.79	24.2%	0.0%	26.75	20.0%	0.0%	31.45	24.0%	0.0%
CNRPH	0.89	62.9%	74.2%	0.76	75.0%	84.7%	0.88	76.3%	98.2%
CPC	2.28	49.8%	506.7%	1.39	35.9%	231.2%	1.31	26.0%	218.8%
CRTV	16.07	70.1%	921.3%	18.12	90.8%	1071.6%	18.09	83.8%	1412.4%
FNE	2.45	100.0%	0.0%	2.49	100.0%	1244.7%	2.49	100.0%	0.0%

SECTEUR	2019			2020			2021		
	Charges de personnel (en milliards FCFA)	part dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement	Ratio dépenses de personnel/ Subventions de fonctionnement	Charges de personnel (en milliards FCFA)	part dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement	Ratio dépenses de personnel/ Subventions de fonctionnement	Charges de personnel (en milliards FCFA)	part dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement	Ratio dépenses de personnel/ Subventions de fonctionnement
GCE BOARD	0.77	17.6%	191.9%	0.89	16.1%	222.6%	0.85	13.3%	211.5%
HGD	2.87	35.4%	86.1%	3.00	33.5%	95.0%	4.19	40.5%	89.5%
HGOPD	1.44	75.0%	120.0%	1.73	84.1%	128.9%	1.58	100.0%	107.2%
HGOPY	2.05	60.2%	170.6%	2.00	58.1%	133.2%	2.08	56.5%	138.8%
HGY	1.98	86.9%	81.3%	1.93	32.3%	64.4%	2.57	65.6%	85.8%
IMPM	0.27	68.7%	68.7%	0.22	52.0%	53.9%	0.25	41.8%	40.9%
IN	0.00	0.0%	0.0%	0.00	0.0%	0.0%	0.00	0.0%	0.0%
INJS	0.00	0.0%	0.0%	0.00	0.0%	0.0%	0.00	0.0%	0.0%
IRAD	1.28	55.6%	55.6%	1.44	62.4%	6.2%	1.36	59.2%	59.2%
IRGM	0.21	42.5%	42.5%	0.00	0.0%	0.0%	0.00	0.0%	0.0%
LANACOME	0.26	69.9%	103.8%	0.23	63.5%	93.2%	0.25	69.7%	0.0%
MIPROMALO	0.39	39.2%	55.5%	0.40	43.2%	57.0%	0.44	43.1%	63.6%
OBC	0.86	11.7%	134.1%	0.69	8.4%	107.4%	0.79	12.2%	87.4%
PC	0.66	66.7%	132.8%	0.70	67.1%	139.4%	0.69	63.3%	138.9%
UBA	1.02	25.4%	35.5%	1.05	21.0%	35.2%	1.39	24.3%	45.7%
Udla	0.00	0.0%	0.0%	0.00	0.0%	0.0%	0.00	0.0%	0.0%
UDSCHANG	1.51	22.1%	407.9%	1.45	23.1%	47.6%	1.58	24.2%	49.6%
UMA	1.84	34.7%	57.3%	1.67	35.2%	51.6%	2.38	46.6%	73.8%
Undéré	0.99	16.7%	23.9%	1.13	16.7%	0.0%	1.23	16.8%	0.0%
UYI	1.17	19.0%	0.0%	1.27	21.6%	0.0%	1.08	19.8%	0.0%
UYII	1.03	16.9%	35.2%	1.11	19.0%	38.0%	1.08	19.8%	39.6%

SECTEUR	2019			2020			2021		
	Charges de personnel (en milliards FCFA)	part dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement	Ratio dépenses de personnel/ Subventions de fonctionnement	Charges de personnel (en milliards FCFA)	part dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement	Ratio dépenses de personnel/ Subventions de fonctionnement	Charges de personnel (en milliards FCFA)	part dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement	Ratio dépenses de personnel/ Subventions de fonctionnement
Total	111,03	32,6%	158,7%	115,83	32,9%	125,3%	131,34	35,5%	176,6%

