



-----  
LE SECRÉTAIRE D'ÉTAT

**CIRCULAIRE N° 0.0.3..... SEPMBPE/DGPE DU 0.8.AOÛT...2018 RELATIVE AUX  
MESURES D'ANTICIPATION ET DE GESTION DES RISQUES FINANCIERS ET DE  
GOUVERNANCE LIES AUX ENTREPRISES PUBLIQUES**

//-) )

**Mesdames et Messieurs les Présidents de Conseils d'Administration et Directeurs  
Généraux des sociétés d'État et des sociétés à participation financière publique  
majoritaire**

A travers sa participation financière dans certaines entreprises, l'Etat de Côte d'Ivoire vise la mise en œuvre efficace de ses politiques sectorielles tout en assurant leur rentabilité financière.

En vue de favoriser un fonctionnement optimal de ces entreprises, l'État vient, lorsque la situation l'exige, en appui aux entreprises publiques à travers l'octroi des subventions, l'affectation directe à leur profit de certaines recettes fiscales ou la concession de certains services publics.

Depuis 2011, nonobstant le retour à un rythme soutenu d'expansion économique, les performances des entreprises publiques demeurent mitigées, induisant des concours financiers relativement importants de l'Etat. Afin de porter les corrections idoines à cette situation, le Gouvernement a adopté diverses mesures destinées à préserver les intérêts patrimoniaux de l'Etat.

Dans le cadre de la consolidation de ces mesures, une feuille de route retraçant les attentes de l'Etat a été remise le 18 décembre 2014 par la tutelle financière, représentant de l'État actionnaire, aux dirigeants des sociétés publiques.

En outre, le Gouvernement a adopté, le 13 avril 2017, une nouvelle stratégie de gestion du portefeuille de l'État, visant à clarifier les lignes directrices de la participation financière publique et à renforcer la gouvernance ainsi que le suivi des entreprises publiques.

La mise en œuvre de ces mesures et réformes a permis une amélioration de la gouvernance et des performances des entreprises publiques. Il convient toutefois de noter que certaines entreprises connaissent encore des difficultés qui exposent l'Etat à des risques significatifs.

Ces difficultés se traduisent par :

- des contre-performances opérationnelles et financières qui obligent l'Etat à déployer des efforts financiers importants ;
- des besoins de restructuration ou de recapitalisation significatifs, nécessitant parfois des interventions non planifiées de l'État et des abandons de créances fiscales ;
- des niveaux d'endettement en hausse, faisant peser des risques majeurs sur les finances publiques.

Afin de circonscrire les effets de ces difficultés, il a été mis en place un ensemble d'outils permettant d'assurer la bonne évaluation des risques, ainsi qu'un ensemble d'indicateurs infra-annuels favorisant un suivi régulier des performances sur le plan budgétaire, de la gouvernance et de l'endettement.

**Au plan budgétaire**, les indicateurs retenus permettent d'apprécier l'efficacité des actions exécutées et éclairent sur la situation de trésorerie ainsi que les grands équilibres financiers.

**Concernant la gouvernance**, les indicateurs choisis permettent de suivre la mise en œuvre des textes légaux et de s'assurer de l'adoption des meilleures pratiques en matière de fonctionnement des organes d'administration et de gestion.

**S'agissant de l'endettement**, les indicateurs sélectionnés permettent de suivre le niveau de la dette ainsi que la solvabilité et la capacité de remboursement des entreprises concernées.

Ce mécanisme permettra d'anticiper les potentiels risques auxquels l'État est exposé dans le cadre de la gestion des entreprises publiques et d'en informer trimestriellement le Conseil des Ministres.

L'implication des dirigeants sociaux (Présidents de Conseil d'Administration, Administrateurs et Directeurs Généraux) est, à cet égard, requise pour assurer la disponibilité à bonne date des informations relatives à leurs entreprises. A cet effet, vous voudriez bien prendre les dispositions nécessaires pour la transmission :

- **au plus tard trente (30) jours après la fin de chaque trimestre**, des documents suivants :
  - le rapport d'exécution budgétaire incluant les indicateurs de performance, l'évolution de l'activité, les difficultés rencontrées et les perspectives ;
  - les flux financiers permettant de retracer l'évolution de la trésorerie et de l'exploitation ;
  - l'état de l'endettement ainsi que le tableau d'amortissement de chaque emprunt ;
- **au plus tard le 30 juin de chaque année**, les documents comptables et financiers de fin d'exercice, incluant les états financiers, les rapports des Commissaires aux Comptes, le rapport annuel de gestion et le bilan de Gouvernance ;
- **au plus tard le 31 décembre de chaque année**, le projet de budget annuel de l'exercice suivant, adopté par le Conseil d'Administration, avec en annexe le plan de trésorerie prévisionnel et le bilan prévisionnel.

Par ailleurs, afin de réduire les risques liés à la gestion des entreprises publiques et de garantir la sauvegarde des intérêts patrimoniaux de l'État, les mesures suivantes sont arrêtées :

- la signature d'un contrat de performance avec toute société devant recevoir un concours financier de l'État dans le cadre d'une restructuration ou d'une recapitalisation ;
- la réalisation par l'État Actionnaire d'un audit comptable, financier, de gestion et organisationnel pour toute entreprise publique ayant enregistré des déficits budgétaires sur deux exercices consécutifs ou qui présente un risque budgétaire important pour l'État ;
- la réalisation par l'État Actionnaire d'un audit comptable, financier et de gestion, au moins une fois tous les trois (3) ans, dans chaque entreprise où l'État détient la majorité du capital social et/ou apporte un concours financier.

**Moussa SANOGO**



## **ANNEXE 1**

### **INDICATIF DU REPORTING ET DÉLAIS DE TRANSMISSION**

<b>Documents</b>	<b>Périodicité de transmission</b>	<b>Délais de transmission</b>
✓ <b>Tableau de flux de trésorerie prévisionnel</b>	➤ Annuel	avant le 31 décembre de l'année n-1
✓ <b>Plan de passation des marchés publics</b>	➤ Annuel	avant le 31 décembre de l'année n-1
✓ <b>Compte de résultats prévisionnel</b>	➤ Annuel	avant le 31 décembre de l'année n-1
✓ <b>Bilan prévisionnel</b>	➤ Annuel	avant le 31 décembre de l'année n-1
✓ <b>Tableau de flux de trésorerie réalisé</b>	➤ mensuel	au plus tard le 30 du mois suivant
✓ <b>Situation d'endettement</b>	➤ Trimestriel	au plus tard le 30 du mois suivant le trimestre concerné
✓ <b>Compte de résultats réalisé</b>	➤ Trimestriel	au plus tard le 30 du mois suivant le trimestre concerné
✓ <b>Procès-verbaux des Conseils d'Administration</b>	➤ Après chaque conseil	Dès que disponible
✓ <b>Convention de crédit</b>	➤ Disponible	Dès que disponible, si applicable
✓ <b>Tableau d'amortissement des emprunts</b>	➤ Disponible	Dès que disponible, si applicable

## ANNEXE 2 : LISTE DES INDICATEURS INFRA-ANNUELS

Types	Indicateurs	Mode de calcul	Objectif
<b>Financiers</b>	Taux de réalisation du chiffre d'affaires	Chiffre d'affaires réalisé / Chiffre d'affaires prévisionnel	Apprécier la performance commerciale de l'entreprise par rapport à ses prévisions
	Taux de réalisation du résultat net	Résultat net réalisé / Résultat net prévisionnel	Apprécier la performance globale par rapport aux prévisions
	Taux de réalisation des produits	Total produits réalisés / Total produits prévisionnels	Savoir si l'entreprise est en phase avec ses prévisions en termes de mobilisation des ressources
	Taux de réalisation des charges	Total charges réalisées / Total charges prévisionnelles	Savoir si l'entreprise arrive à contenir ses charges dans leur enveloppe budgétaire
	Taux de réalisation des Investissements	Investissements réalisés / Investissements prévisionnels	Apprécier le niveau d'investissement par rapport aux prévisions
	Efficiences budgétaires	Ratio entre le taux de réalisation des produits et le taux de réalisation des charges	Evaluer l'efficiences budgétaires des sociétés
	Taux de couverture des décaissements potentiels du trimestre	Disponibilité potentielle du trimestre/décaissements prévisionnels du trimestre	S'assurer que la disponibilité potentielle d'un trimestre est suffisante pour couvrir les décaissements prévus

<b>Endettement</b>	Stock de la dette	Encours + Impayés	Suivre l'évolution de l'endettement des entreprises
	Arriérés de la dette	Donnée fournie par l'entreprise	Suivre le rythme de remboursement des dettes
	Stock de la dette garantie	(Encours + Impayés) des dettes garanties	Suivre l'évolution des dettes garanties par l'État
	Stock de la dette rétrocédée	(Encours + Impayés) des dettes rétrocédées	Suivre l'évolution des dettes rétrocédées par l'État
	Taux de couverture de la dette	Disponibilités / Service de la dette	Savoir si l'entreprise peut faire face à sa prochaine échéance
	Capacité de remboursement	EBE / Service de la dette	Savoir si l'exploitation permet de faire face aux prochaines échéances

<b>Gouvernance</b>	Proportion de réunions consacrées aux sujets d'ordre opérationnel et stratégique	Nombre de sujets abordés (opérationnel /stratégique) / nombre total de sujets abordés)	Apprécier l'orientation des travaux des CA
	Taux de passation des marchés ( <i>en volume</i> )	Nombre de lignes à marché exécutés / nombre total de ligne à marchés	Suivre l'évolution de l'exécution du nombre de lignes à marchés
	Taux de passation des marchés ( <i>en valeur</i> )	Montant total des lignes à marchés en cours ou attribués / montant total des lignes à marchés éligibles	Suivre l'évolution de l'exécution des montants de lignes à marchés
	Type de marchés publics passés (Fournitures, Travaux et Prestations)	Nombre de marchés par type / nombre total des marchés exécutés	Suivre l'exécution des marchés par type de marché
	Taux de présence des Administrateurs aux sessions du CA	Nombre d'administrateurs présents (ou représentés)/nombre d'administrateurs total	Suivre le niveau d'implication des administrateurs dans la conduite des activités du CA