



Rapport de performance économique, situation financière et risque budgétaire des entreprises publiques (ENERCA, SOCATEL et SODECA) pour l'année 2021

Abréviations et Sigles

BAD	Banque Africaine de Développement
BM	Banque mondiale
CAC	Commissaire aux comptes
CEMAC	Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale
CGSP	Contrôle Général du Secteur Parapublic
DG	Directeur général
DPO	Opération à l'appui des politiques de développement
EBITDA	Bénéfices avant intérêts et impôts, dépréciation et amortissement
EEP	Entreprise et Etablissement public
ENERCA	Énergie Centrafricaine
EP	Entreprise publique
FPI	Financement de projets d'investissement
IFRS	Normes Internationales d'Information Financière
IGE	Inspection Générale d'État
ISA	Normes internationales d'audit
ISC	Institution supérieure de contrôle
ISOEF	Cadre intégré sur les EP (Banque mondiale)
KPI	Indicateur clé de performance
MFB	Ministère des finances et du budget
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
PASEEL	Projet d'Amélioration des Services d'Eau et d'Electricité
PIB	Produit intérieur brut
RCA	République centrafricaine
SA/SAU	Société anonyme / Société anonyme unipersonnelle
SIG	Système d'information de gestion
SOCATEL	Société Centrafricaine de Télécommunications
SODECA	Société de Distribution d'Eau en Centrafrique
SYSCOHADA	Système comptable de l'OHADA
TAA	Volet financier pour les pays fragiles (Turn-Around Allocation)
TIC	Technologie de l'information et de la communication

Table des matières

Abréviations et Sigles	1
RÉSUMÉ	4
PARTIE I: CADRE JURIDIQUE, INSTITUTIONNEL ET CHAMP D'APPLICATION	7
PARTIE II : SITUATION FINANCIERE ET PERFORMANCE ECONOMIQUE DU PORTEFEUILLE PUBLIC	11
2.1 Le compte de résultat et la performance des entreprises publiques.....	11
2.2 Analyse des indicateurs de performance des entreprises	13
2.3 Capitaux propres.....	21
2.4 L'endettement à la clôture des trois (03) derniers exercices	27
2.5 L'évolution et la répartition du stock de la dette.....	28
2.6 Analyse de la viabilité de l'endettement des entreprises publiques.....	30
PARTIE III : LA CONFORMITE DES STATUTS PAR RAPPORT A LA LOI 20.04 DU 13 JANVIER 2020	36
3.1 Le respect de la tenue des sessions de l'Assemblée Générale et du conseil d'administration.....	36
3.2 Les lettres de mission des Directeurs Généraux et les conditions de recrutement.....	36
3.3 Les obligations liées à l'endettement.....	37
3.4 La reddition des comptes et les opinions formulées par le commissaire aux comptes	37
3.5 Les informations sur les différentes tutelles techniques	39
PARTIE IV: L'ETABLISSEMENT D'UNE SERIE DE FICHE SYNOPTIQUE DES INFORMATIONS GENERALES SUR LES ENTREPRISES	40
4.1 Fiche socio-professionnelle des entreprises publiques.....	40
4.2 Fiche d'identification des Entreprises Publiques	41
4.3 Les principaux agrégats des Entreprises Publiques.....	41
PARTIE V: L'ANALYSE DES RISQUES BUDGETAIRES LIES AU PORTEFEUILLE DES ENTREPRISES	42
5.1 Fiche d'évènements de l'ENERCA	42

5.2	SODECA.....	44
5.3	SOCATEL.....	46
5.4	Le risque avéré de l'entreprise sur les comptes publics lié aux endettements	47
5.5	L'éventuelle forme d'intervention de l'Etat : subvention d'équilibre.....	49
5.6	La synthèse de l'endettement financier et de l'arriéré de paiement (passif) 50	
5.7	Arriéré de paiement (passif).....	53
5.8	Le tableau des ratios financiers : solvabilité, liquidité et de rentabilité sur deux (02) ans	55
	RECOMMANDATIONS	58

RÉSUMÉ

- i. **La République centrafricaine (RCA) est un pays extrêmement fragile, qui bénéficie de l'aide extérieure**, et dont le gouvernement fait des efforts pour restaurer son autorité sur tout le territoire et à garantir un niveau acceptable de services sociaux pour ses citoyens. La RCA a été marquée par une forte crise sécuritaire et politique en 2013 jusqu'en mars 2016, ainsi qu'à l'occasion des élections présidentielles et législatives de fin 2020.

Le soutien de la communauté internationale a facilité le retour en 2016 à des institutions démocratiques, ce qui a ouvert des perspectives de redressement pour le pays. C'est ainsi qu'en mai 2016, le gouvernement de la RCA issu des élections d'après la crise a sollicité l'appui des partenaires techniques et financiers (PTF) pour réaliser l'évaluation des besoins pour le relèvement et la consolidation de la paix. De cet exercice est né le Plan de Relèvement et de Consolidation de la Paix en Centrafrique (RCPCA 2017-2021).

- ii. **Les trois (03) principales Entreprises publiques (ENERCA, SOCATEL et SODECA) constituent des secteurs les plus importants de l'économie et contribuent de façon importante au développement national.** Elles permettent aux citoyens d'avoir accès à des services essentiels tels que l'électricité, l'eau et les télécommunications. L'économie centrafricaine a placé les réformes du secteur parapublic au centre de sa stratégie nationale de développement.

Ces trois Entreprises Publiques ENERCA, SOCATEL et SODECA éprouvent des difficultés financières qui ont donc exercé une pression importante sur le budget de l'Etat.

- iii. **La performance est le niveau de réalisation des objectifs.** Elle peut être considérée comme un résultat positif si l'objectif est modestement atteint ou un résultat négatif si l'objectif est loin d'être obtenu. Pour les trois entreprises ENERCA, SOCATEL et SODECA les indicateurs de mesures de performance sont récapitulés dans le tableau ci-après.

Tableau : Indicateurs de performance (ENERCA, SOCATEL et SODECA)

en millions FCFA	2019	2020	2021	TOTAL
Marge Commerciale	0	0	0	0
Chiffre d'Affaires	8 773	9 735	11 079	29 587
Valeur Ajoutée	6 036	4 199	7 952	18 187
Excédent Brut d'Exploitation	1 672	-324	3 217	4 565
Résultat d'Exploitation	-141	-2 264	585	-1 821
Résultat Financier	-329	-411	-557	-1 297
Résultat des Activités Ordinaires	-470	-2 675	28	-3 118
Résultat Hors Activités Ordinaires	41	5 480	2 558	8 079
Résultat Net	-615	2 625	2 400	4 410

Source : Etats financiers des trois EP.

D'après le tableau ci-dessus, l'analyse des indicateurs ressort que la performance des EP pour les trois dernières années sont très loin d'atteindre les objectifs qui, concernent la production et distribution des biens et services (électricité, télécommunication et eau) à la population toute entière. Cette situation s'explique par le fait que pour les trois (03) entreprises, on note que les marges commerciales sont nulles et que les résultats nets pour la période 2020-2021 ne sont dopés que par les résultats hors activités ordinaires (RHAO).

iv. **Les entreprises publiques sont dans une situation financière très précaire.** La masse critique de la dette des EP s'élève à 22, 721 milliards de FCFA, dont l'ENERCA regorge à elle seule 91% de la dette totale du portefeuille (les emprunts et les arriérés d'impôts, de cotisations de sécurité sociale, de salaires et commerciaux), les 9% sont à répartir entre la SOCATEL et la SODECA. De prime à bord, il est difficile d'appréhender la viabilité de la dette des EP sans interroger les principaux ratios de viabilité de la dette, qui présentent la santé financière difficile des EP en 2021. Cette dette importante est le résultat des pertes récurrentes mais aussi de graves difficultés à encaisser les revenus auprès de l'État et des clients privés. La SODECA et la SOCATEL sont pratiquement insolubles. Le passif éventuel de l'État découlant des EP est donc potentiellement très important.

v. **Les principales recommandations du rapport consistent à :**

- Mettre en place un mécanisme pour augmenter le capital des trois EP par des subventions à l'exploitation ou transferts de fonds ;
- Renforcer la gouvernance de l'ENERCA, SOCATEL et SODECA par une gestion orthodoxe ;
- Mettre en œuvre le plan d'apurement des dettes croisées des trois entreprises élaboré en 2022 en vue de financer leurs projets de relance ;
- Promouvoir une autonomie de gestion en évitant les immixtions et injonctions de tout genre ;
- Mettre scrupuleusement en application les dispositions de la loi 20.004 du 13 janvier 2020 et son décret d'application.

PARTIE I: CADRE JURIDIQUE, INSTITUTIONNEL ET CHAMP D'APPLICATION

La Loi n°08.011 du 13 février 2008 qui avait initialement organisé le cadre juridique applicable aux Entreprises et Etablissements Publics qui sont parties prenantes dans la mise en œuvre des politiques publiques sectorielles de l'État et occupent une place prépondérante dans les secteurs clés de l'économie dans le pays, a présenté ses limites.

Au nombre de ces limites, on peut retenir entre autres :

- La problématique de l'inexistence de la bonne gouvernance des entités du secteur parapublic qui constitue une priorité pour une bonne organisation et un meilleur fonctionnement dudit secteur ;
- La difficulté de délimitation du champ de compétence d'une Entreprise Publique, d'un Etablissement Public à caractère industriel et commercial, et d'un Etablissement Public administratif ;
- Les défaillances institutionnelles ne garantissant pas l'efficacité de la tutelle tendant à affaiblir la gouvernance de ces entités ont été également enregistrées.

De ce fait, depuis un certain temps, le gouvernement a engagé plusieurs réformes et programmes pour rendre performants ces Entreprises et Etablissements Publics suite aux écueils et difficultés rencontrés dans la mise en œuvre des réformes dans le secteur parapublic. Ces réformes méritent des clarifications suivant leur champ d'intervention ou leur spécificité, ce qui permet d'apporter la précision sur les régimes juridique et financier.

Afin d'améliorer l'efficacité du secteur parapublic, d'assurer sa meilleure contribution à l'économie et de limiter les risques financiers et budgétaires préjudiciables à l'État, il est apparu nécessaire de renouveler le cadre légal régissant les Entreprises et Etablissements Publics.

C'est la raison pour laquelle, le gouvernement a élaboré la Loi n°20.004 du 13 janvier 2020 portant organisation du cadre institutionnel, juridique et financier applicable

aux entreprises et établissements publics.

Ainsi, conformément aux dispositions de la Loi précitée, le Gouvernement est tenu de publier annuellement le rapport sur la performance économique et la situation financière des Entreprises et Etablissements publics et des Sociétés d'Economie Mixte et sur les risques budgétaires associés.

Pour sa première édition, le rapport annuel couvre les trois (3) principales entreprises publiques (EP) du pays, ENERCA, SOCATEL et SODECA, lesquelles sont régies par la Loi 20-04.

Fort de ce qui précède, ce chapitre retrace le secteur d'activité, le ministère de tutelle technique, l'effectif du personnel et la part de l'Etat dans le capital de ces trois (3) Entreprises publiques (EP). Il est essentiel de préciser que la tutelle financière de ces EP est assurée par le Ministère en charge des Finances et du Budget.

Tableau 1: Portefeuille des trois principales EP : ENERCA, SOCATEL et SODECA (données 2021, en millions de FCFA)

Acronyme	Secteur	Forme juridique	% de l'État	Nombre d'employés	Total de l'actif (2021)
ENERCA	Électricité	SAU / SE	100	748	81 266
SOCATEL	Télécommunications	SAU / SE	100	118	17 377
SODECA	Eau	SAU / SEM	97,4	286	10 380

Source : États financiers annuels et gouvernement

Il ressort de ce tableau, les informations relatives au secteur d'activité, à la forme juridique, aux pourcentages d'actions détenues par l'État, l'effectif du personnel et le total d'actif 2021 de chacune des 03 entreprises, sous revue.

❖ **ENERCA**

Placée sous la tutelle technique du Ministère du Développement de l'Energie et des Ressources Hydrauliques, l'Energie centrafricaine (ENERCA) est une entreprise de service public chargée de produire, transmettre et distribuer d'électricité. Elle

exploite deux centrales hydroélectriques sur la rivière Mbali (Boali 1 et 2), à environ 80 km à l'ouest de Bangui. Ces deux installations ont été créées respectivement en 1955 et 1976 avec une capacité totale de 18,7 MW. En outre, les centrales thermiques de Bangui ont une capacité nominale équivalente, qui est réduite dans les faits à 5 MW en raison du manque d'entretien. Les tarifs de l'électricité sont fixés par l'État. Les prix actuels ont été fixés en 2006. Malgré la libéralisation du marché en 2005, l'offre privée d'électricité demeure insuffisante.

L'ENERCA compte, en 2021, environ 750 personnels (Tableau 1). Sur la période 2016-2018, elle a bénéficié de subvention de l'Etat d'un montant d'environ 1,5 milliard de FCFA.

Il faut préciser que l'ENERCA n'est pas en mesure de répondre à la demande de la population centrafricaine à cause d'infrastructures obsolètes et délabrées, de conditions et de pratiques de marché particulièrement difficiles et de problèmes de gestion. Seulement 8 % de la population a accès à l'électricité. L'environnement instable du pays et les conflits, associés au manque de financement des dépenses d'investissement indispensables, ont entraîné une forte détérioration de l'état des équipements utilisés pour la production, la transmission et la distribution. En outre, la consommation non mesurée, les connexions illégales, le vandalisme, les pratiques de facturation inadéquates ont entraîné des pertes techniques et commerciales qui atteignent 50 % de l'électricité produite (Banque Mondiale, 2021).

❖ **SOCATEL**

Créée en 1989, la Société Centrafricaine de Télécommunications (SOCATEL) est placée sous tutelle technique du Ministère de l'Economie Numérique, des Postes et Télécommunications. La SOCATEL exploite un réseau filaire dans un marché dominé par les opérateurs de téléphonie mobile. Elle fournit actuellement des services de téléphonie fixe uniquement à Bangui, en vertu d'une licence datant de 30 ans et couvrant les services fixes mobiles, internet et la passerelle internationale. Trois (03) opérateurs privés (MOOV, Orange et Telecel) fournissent des services de téléphonie mobile. Le quatrième opérateur, Azur, a cessé son activité en 2019. L'opérateur Telsoft n'exerce que sur le segment international (Passerelle internationale). La SOCATEL comptait 118 employés à la fin de 2021 (Tableau 1). France Câbles et Radio (aujourd'hui Orange) détenait jusqu'en 2005 une

participation de 40 % dans l'entreprise. Elle détient un capital de 1,1 milliard de FCFA en bénéficiant de la subvention de l'Etat de 450 millions pour la période 2020-2021.

À ce jour, la SOCATEL n'est pas en mesure de déployer les réseaux mobiles et la passerelle internationale pour lesquels elle détient une licence globale. Le manque de financement en est la principale raison. La SOCATEL est actuellement prise dans un cercle vicieux typique où la capacité à générer des revenus est entravée par une infrastructure obsolète et des ressources humaines insuffisamment formées, et où le manque de revenus empêche de faire les investissements nécessaires pour être un acteur significatif sur son marché (BM, 2021).

❖ **SODECA**

La Société de Distribution d'Eau en Centrafrique (SODECA) a été créée en 1991 pour succéder à une compagnie d'eau, elle-même créée en 1949. La SODECA est placée sous tutelle technique du Ministère du Développement de l'Energie et des Ressources Hydrauliques. Elle est une Société nationale dont le secteur d'activité est l'eau potable et assainissement en milieu urbain. La SODECA produit, stocke et distribue l'eau à Bangui et dans les autres villes du pays. Elle dispose d'agences et de stations de traitement d'eau dans sept régions administratives. L'eau rurale relève d'une entité distincte, l'Agence Nationale de l'Eau et de l'Assainissement (ANEA). Après une privatisation partielle en 1991, l'entreprise est revenue aux mains de l'État en 2003. La banque commerciale panafricaine Ecobank détient une participation de 2,6 % dans la société. Jusqu'à la fin des années 90, la société était détenue par la SAUR, société internationale française, qui s'est totalement retirée de la RCA en 2003.

En 2021, l'effectif du personnel de la SODECA s'élève à 286 (Tableau 1). Sur la période 2017-2019, elle a bénéficié de subvention de l'Etat d'un montant d'environ 131,5 millions de FCFA.

Selon le rapport analytique de la Banque Mondiale (BM) sur la gouvernance des entreprises publiques et les risques budgétaires, la SODECA n'est pas en mesure de répondre à la demande du marché, puisque 30 % de la population seulement a accès à l'eau potable. L'assainissement est disponible pour 22 % de la population, avec de grandes disparités entre Bangui et les autres régions (44 % contre 7 %).

PARTIE II : SITUATION FINANCIERE ET PERFORMANCE ECONOMIQUE DU PORTEFEUILLE PUBLIC

Pour effectuer l'analyse des performances économique et financière des trois (03) entreprises publiques pilotes pour l'année 2021, il serait pertinent de s'étaler sur les données consolidées pour une période de trois (03) ans, allant de 2019 à 2021. Le portefeuille de l'Etat comporte trente-deux (32) entreprises et établissements publics couvrants divers secteurs d'activités.

Nous présenterons en premier le compte de résultat avant les autres documents constitutifs des états financiers.

2.1 Le compte de résultat et la performance des entreprises publiques

Le compte de résultat est un état de synthèse confrontant les charges et les produits. Cette confrontation permet de dégager le résultat net de l'exercice en mettant en évidence des soldes significatifs de gestion qui à leur tour servent à apprécier la performance de l'entreprise. Le niveau des performances d'une entreprise se mesure grâce à des indicateurs.

2.1.1 Présentation des indicateurs de performance

D'une manière générale, un indicateur est une information chiffrée qui permet de suivre un paramètre de gestion d'une entreprise. Le plan comptable SYSCOHADA opère un regroupement en neuf étapes et permet ainsi le calcul de neuf indicateurs de performance à savoir : la marge commerciale, le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, l'excédent brute d'exploitation, le résultat d'exploitation, le résultat financier, le résultat des activités ordinaires, le résultat hors activités ordinaires, et le résultat net de l'exercice.

2.1.2 La marge commerciale

Elle est un solde significatif de gestion et elle est obtenue par la somme de production de la période, c'est-à-dire la vente de produits fabriqués, travaux et services vendus, plus la production stockées et immobilisée et le prix d'achat des matières, corrigé de la variation de stocks des matières.

2.1.3 Le Chiffre d'affaires

Il est un solde significatif de gestion, obtenu par la vente de marchandises plus vente de produits fabriqués plus travaux et services vendus plus produits et accessoires.

2.1.4 La valeur ajoutée

Elle est la création de valeur ou l'accroissement de valeur que l'entreprise apporte aux biens et services en provenance des tiers dans l'exercice de ses activités professionnelles courantes. Elle est un solde significatif de gestion qui permet de mesurer la richesse créée par l'entreprise. Elle est obtenue par la différence entre le chiffre d'affaires (vente de marchandises + vente de produits fabriqués + travaux et services vendus + produits et accessoires) et les consommations de l'exercice en provenance des tiers : les achats et la variation de stocks de marchandises, les achats et la variation des matières premières et fournitures liées, les autres achats et leurs variations de stocks, les transport, les services extérieurs, les impôts et taxes et les autres charges.

2.1.5 L'excédent brut d'exploitation (E.B.E)

Situé avant la prise en compte des charges financières et l'incidence des amortissements et des provisions, l'E.B.E indique la performance économique de l'entreprise. Pour le SYSCOHADA, il se calcule de la manière suivante : $E.B.E = \text{Valeur ajoutée} - \text{Charges de personnel}$.

L'E.B.E correspond à un surplus monétaire potentiel dégagé par l'entreprise sur son activité courante d'approvisionnement, de production et de vente.

2.1.6 Le résultat d'exploitation

Il est un solde significatif de gestion égal à la différence entre produits d'exploitation et les charges d'exploitation. A partir de l'E.B.E, le résultat d'exploitation est obtenu en ajoutant les reprises de provisions et les transferts de charges et en retranchant les dotations aux amortissements et aux provisions. Le résultat d'exploitation est un indicateur fondamental de la nature de la performance industrielle et commerciale car il est dégagé par l'activité normale de l'entreprise.

2.1.7 Le résultat financier

Résultant des opérations financières, le résultat financier fait partie des soldes significatifs de gestion. Il mesure la performance globale que l'entreprise réalise sur ses investissements financiers, ses placements, ses opérations de financement et ses opérations de change.

2.1.8 Le résultat des activités ordinaires (R.A.O)

Il est le résultat susceptible de se produire, à qualité de gestion égale d'une année à l'autre. Il est obtenu par la somme des résultats d'exploitation et les résultats financiers.

2.1.9 Le résultat hors activités ordinaires (R.H.A.O)

Ce résultat est obtenu sur les opérations non récurrentes c'est-à-dire des opérations à caractère spéculatif ou accidentel. Il est calculé selon la formule suivante : R.H.A.O= produits HAO - charges HAO

2.1.10 Le résultat net de l'exercice

Il est la différence entre les produits et les charges liés à l'ensemble des activités de l'entreprise. Le résultat net de l'exercice n'est rien d'autre que le résultat comptable. Selon la présentation du compte de résultat SYSCOHADA, le résultat net de l'exercice est aussi obtenu en faisant la somme arithmétique du résultat d'exploitation, du résultat financier et du résultat HAO.

2.2 Analyse des indicateurs de performance des entreprises

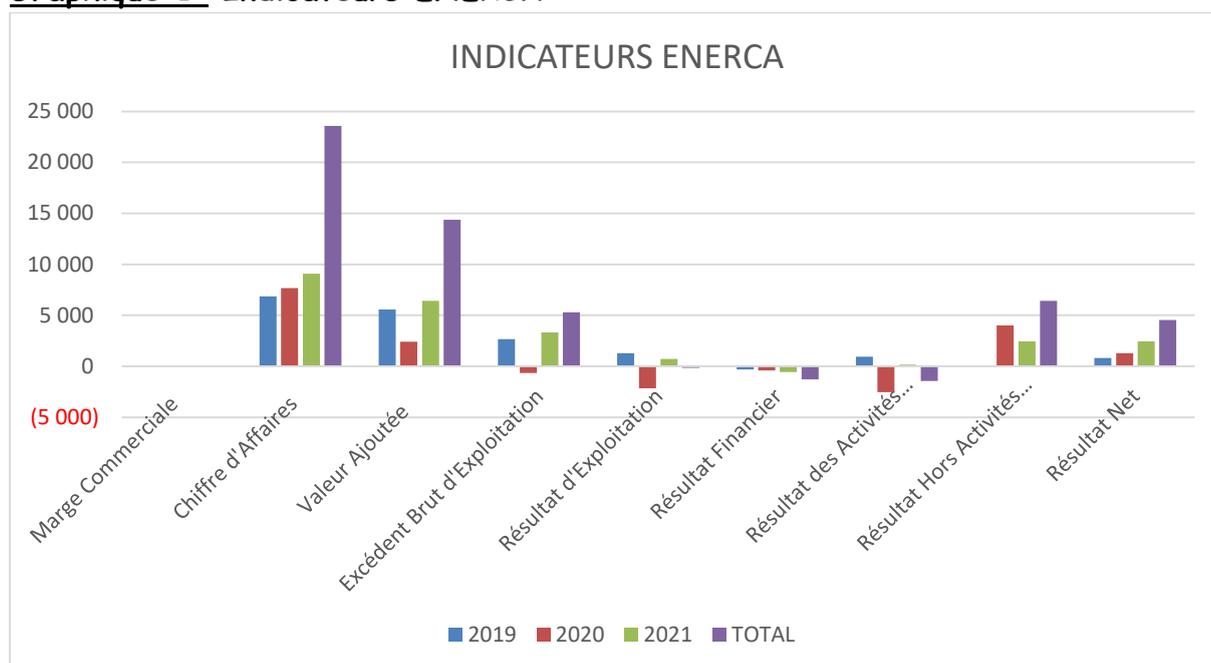
2.2.1 Analyse des indicateurs de l'ENERCA

Tableau 2: Indicateurs de performance de L'ENERCA

En million FCFA	2019	2020	2021	TOTAL
Marge Commerciale	0	0	0	0
Chiffre d' Affaires	6 842	7 656	9 072	23 570
Valeur Ajoutée	5 563	2 397	6 423	14 384
Excédent Brut d'Exploitation	2 665	-663	3 301	5 302
Résultat d'Exploitation	1 267	-2 158	716	-175
Résultat Financier	-322	-397	-557	-1 276
Résultat des Activités Ordinaires	945	-2 555	160	-1 451
Résultat Hors Activités Ordinaires	0	3 991	2 428	6 420
Résultat Net	804	1 294	2 440	4 538

Source : Etats financiers ENERCA

Graphique 1: Indicateurs ENERCA



Source : Etats financiers ENERCA

2.2.1.1 La marge commerciale

La marge commerciale de l'ENERCA pour les trois dernières années est nulle. C'est à dire que la vente de ses produits ne lui permet pas de réaliser de gains.

2.2.1.2 Le Chiffre d'Affaires

Conformément au tableau des indicateurs, le chiffre d'affaires de l'ENERCA a connu une évolution constante et très appréciable sur l'ensemble de la période. Il est passé de 6,842 milliards en 2019 à 7,656 milliards en 2020 et à 9 072 milliards en 2021, soit une variation de 12% en 2020 et 18,50% en 2021.

2.2.1.3 La valeur ajoutée

En se référant au tableau ci-dessus, la valeur ajoutée de l'ENERCA a connu une chute en 2020. Elle est passée de 6,842 milliards à 2,397 milliards, soit -65%. Elle s'est améliorée en 2021 avec une valeur de 6,423 milliards, soit une augmentation vertigineuse de 168%.

2.2.1.4 L'excédent brut d'exploitation (E.B.E)

L'E.B.E de l'ENERCA s'est détérioré en 2020 pour un montant de 2,665 milliards à moins 663 millions, soit un écart de 136%. Cette chute a connu une progression très significative de 3,301 milliards, soit une variation de 80% en 2021.

2.2.1.5 Le résultat d'exploitation

Les résultats d'exploitation de l'ENERCA pour la période allant de 2019 à 2021 ont baissé en 2020 de 2, 158 milliards par rapport à l'année 2019 qui est de 1, 267 milliards. Contrairement à l'année 2021, il est relevé de 713 millions, soit une variation de 133%. Cette situation démontre que les résultats d'exploitation de l'ENERCA sont positifs pour les exercices 2019 et 2021.

2.2.1.6 Le résultat financier

Pour cette analyse, les résultats financiers de l'ENERCA ont connu une dégradation très considérable sur toutes les périodes, ce qui veut dire que l'ENERCA n'a jamais réalisé une opération financière positive au cours des trois exercices.

2.2.1.7 Le résultat des activités ordinaires (R.A.O)

D'après les résultats d'exploitation et financier pour les trois périodes écoulées, les RAO de l'ENERCA ont connu une dégradation considérable de -2, 555 milliards en 2020 contre 945 millions en 2019, une progression de 160 millions en 2021 est à apprécier.

2.2.1.8 Le résultat hors activités ordinaires (R.H.A.O)

Dans l'ensemble, les R.H.A.O de l'ENERCA sont modestement appréciable à l'exception de celle de 2019 qui est de zéro. En 2020 et 2021, l'augmentation spectaculaire des R.H.A.O se justifie par l'annulation de certaines dettes internationales d'une part, notamment les dettes de la Banque mondiale et de la Banque Africaine de Développement (BAD) et l'annulation des impôts et taxes de l'Etat, d'autre part, c'est ce qui justifie la variation très significative des autres charges et autres produits.

2.2.1.9 Le résultat net de l'exercice

Pour les trois années écoulées, les résultats nets de l'ENERCA ont connu une augmentation constante, allant de 804 millions en 2019 à 1, 294 milliards en 2020 et 2, 440 milliards en 2021, soit une variation de 61% en 2020 et 88,56% en 2021. Ces résultats nets sont réalisés en faisant la somme algébrique du résultat des activités ordinaires, composé du résultat d'exploitation, du résultat financier et du résultat hors activités ordinaire. Ces résultats nets positifs sont expliqués en grande partie par l'évolution des R.H.A.O, car la part des résultats des activités ordinaires est très infime, voir négative en 2020. Au vu de cette situation, des efforts restent à faire dans le cadre des activités d'exploitation de l'ENERCA.

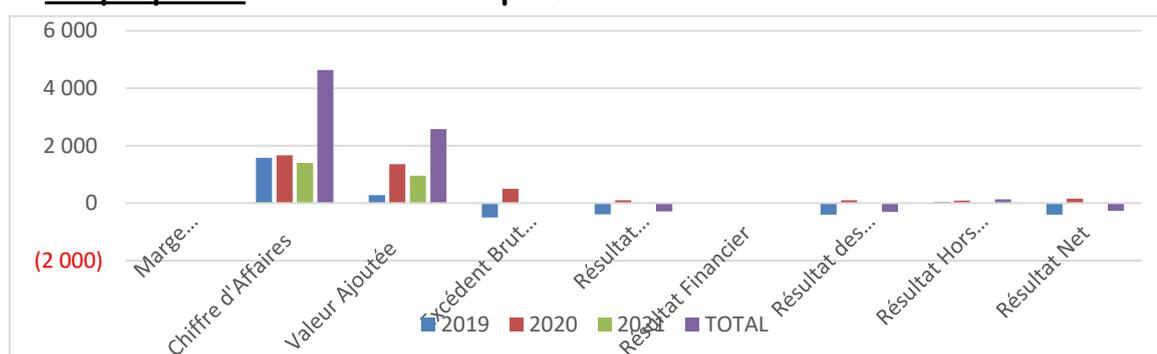
2.2.2 Analyse des indicateurs de la SODECA

Tableau 3: Indicateurs de performances de la SODECA

En millions FCFA	2019	2020	2021	TOTAL
Marge Commerciale	0	0	0	0
Chiffre d'Affaires	1 578	1 661	1 393	4 632
Valeur Ajoutée	274	1 348	953	2 576
Excédent Brut d'Exploitation	-508	495	-1	-14
Résultat d'Exploitation	-395	102	6	-288
Résultat Financier	-7	-8	-1	-15
Résultat des Activités Ordinaires	-402	94	5	-303
Résultat Hors Activités Ordinaires	42	87	0	128
Résultat Net	-399	150	-21	-269

Source : Etats financiers de la SODECA

Graphique 2: Indicateurs de performance de la SODECA



Source : Etats financiers SODECA

2.2.2.1 La marge commerciale

La marge commerciale de la SODECA sur l'ensemble de la période est aussi nulle.

2.2.2.2 Le Chiffre d'Affaires

En se référant au tableau des indicateurs de la SODECA, il ressort que de 2019 à 2020, le chiffre d'affaires a connu une augmentation de 83 millions, soit un taux de 5,25% en 2020. Par contre, il a baissé en 2021 de 268 millions, soit un taux de -16,13%.

2.2.2.3 La valeur ajoutée

La valeur ajoutée de la SODECA a connu une expansion de 1, 348 milliards en 2020 contre 274 millions en 2019, soit une augmentation de 1, 074 milliards avec un taux

de 392%. En 2021, la valeur ajoutée a vertigineusement baissée de -395, soit un taux de -29,30%.

2.2.2.4 L'excédent brut d'exploitation (E.B.E)

L'E.B.E de la SODECA s'est véritablement détérioré en 2019 et 2021, soit -508 et -1. Dans cet intervalle, c'est-à-dire en 2020, il est modestement positif de 495 millions.

2.2.2.5 Le résultat d'exploitation

Les résultats d'exploitation de la SODECA pour l'exercice 2019 est déficitaire de -395 millions. Il a connu une remontée de 102 millions en 2020 qui malheureusement a chuté lamentablement de 6 millions en 2021.

2.2.2.6 Le résultat financier

Les résultats financiers de la SODECA sont tous négatifs, respectivement -7 en 2019, -8 en 2020 et -1 en 2021.

2.2.2.7 Le résultat des activités ordinaires (R.A.O)

Le résultat des activités ordinaires de la SODECA est négatif de -402 millions en 2019, il a connu une nette amélioration de 94 millions en 2020, soit 76%. Il a connu une baisse jusqu'à atteindre 5 millions en 2021, soit un taux de -94,68%.

2.2.2.8 Le résultat hors activités ordinaires (R.H.A.O)

Contrairement aux résultats des activités ordinaires, les R.H.A.O de la SODECA sont positifs de 2019 à 2020, respectivement de 42 millions et 87 millions, avec un taux de variation de 107% en 2020. Il a complètement chuté à zéro en 2021.

2.2.2.9 Le résultat net de l'exercice

L'analyse nous montre que, le résultat net de l'exercice de la SODECA est déficitaire de -399 millions en 2019. Cette situation s'est améliorée de 150 millions en 2020, soit une variation de 62%. Ce résultat est retombé à -21 millions en 2021.

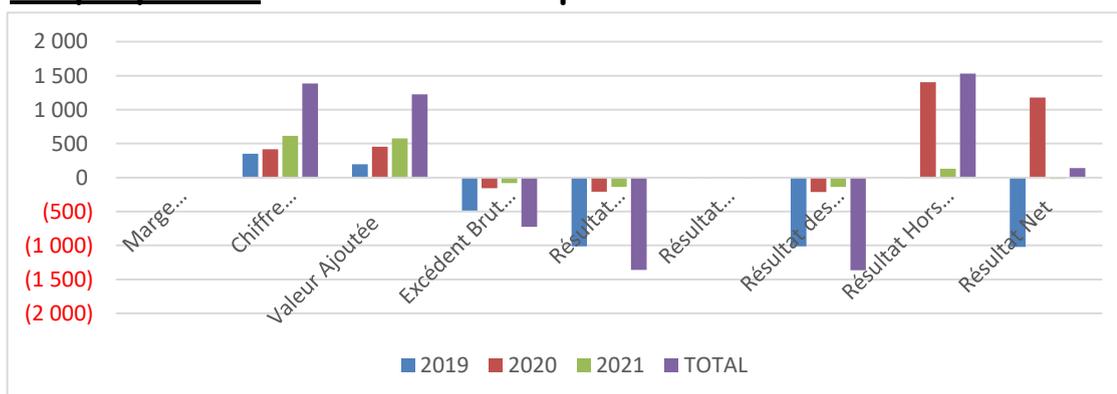
2.2.3 Analyse des indicateurs de la SOCATEL

Tableau 4 : indicateurs de performances de la SOCATEL

En millions FCFA	2019	2020	2021	TOTAL
Marge Commerciale	0	0	0	0
Chiffre d'Affaires	353	418	614	1 385
Valeur Ajoutée	198	454	575	1 227
Excédent Brut d'Exploitation	-485	-156	-83	-723
Résultat d'Exploitation	-1 013	-208	-137	-1 358
Résultat Financier	-0	-6	-0	-6
Résultat des Activités Ordinaires	-1 013	-214	-137	-1 364
Résultat Hors Activités Ordinaires	-0	1 402	130	1 532
Résultat Net	-1 020	1 181	-19	142

Source: Etats financiers SOCATEL

Graphique 3 : Indicateurs de performance de la SOCATEL



Source : Etats financiers SOCATEL

2.2.3.1 La marge commerciale

La marge commerciale pour la SOCATEL sur l'ensemble de la période est également nulle.

2.2.3.2 Le Chiffre d'Affaires

Le chiffre d'affaires de la SOCATEL pour les trois périodes, connaît une évolution appréciable. Cette évolution est passée de 353 millions en 2019 à 418 millions et à 614 millions en 2021, soit une variation respective de 18,41 % en 2020 et 46,88% en 2021.

2.2.3.3 La valeur ajoutée

L'évolution constante des chiffres d'affaires, a traduit in fine la hausse constante de la valeur ajoutée de la SOCATEL cette expansion est passée de 198 millions en 2019 à 454 millions en 2020 et à 575 millions en 2021. Cette situation ressort une variation de 129% en 2020 et 26,65% en 2021.

2.2.3.4 Le résultat hors activités ordinaires (R.H.A.O)

En dehors des activités ordinaires de la SOCATEL, les R.H.A.O ont véritablement amélioré le résultat net de la SOCATEL. Le R.H.A.O a connu une augmentation exponentielle en 2020, passant de 0 à 1, 402 milliards. Par contre il a chuté de 130 millions en 2021, soit une variation de -90,72%.

2.2.3.5 Le résultat net de l'exercice

Le résultat net de l'exercice de la SOCATEL a connu son expansion en 2020. Il est passé de -1, 020 milliards en 2019 à 1, 181 milliards en 2021, soit une variation de 15,78% en 2020. Celui-ci montre une contre-performance de -21 millions en 2021. Il est aussi important de souligner le RHAO a considérablement contribué à la belle performance de 2020.

Il y a lieu de retenir que conformément au tableau des indicateurs de la SOCATEL, les données chiffrées relatives à certains indicateurs tels que *l'excédent brut d'exploitation, le résultat d'exploitation, le résultat financier et le résultat des activités ordinaires (R.A.O)* sont tous négatives pour l'ensemble de la période.

L'analyse de la performance des entreprises publiques : ENERCA, SODECA et SOCATEL a permis de jauger leur santé économique et financière à travers les comptes de résultats qui se révèlent négatifs.

Somme toute, pour les trois entreprises on note que les marges commerciales sont nulles et que les résultats nets ne sont dopés que par les résultats hors activités ordinaires (RHAO).

Au regard des grands problèmes abordés dans cette analyse, les principales difficultés rencontrées par les entreprises publiques en général s'articulent autour des facteurs financiers, d'une part, et de gestion voir de pilotage à vue d'autre part. Cette situation s'est aggravée par la conjoncture socio-politique de ces dernières années avec l'insécurité, ce qui plonge sans cesse les entreprises

publiques dans une impasse budgétaire renchérie par le non-paiement des créances de ces trois entreprises publiques sur l'Etat centrafricain.

Face à ce constat, la Banque Mondiale et le Gouvernement centrafricain s'accordent pour la mise en place d'une politique d'apurement des dettes croisées des entreprises. C'est ce qui justifie le rapport 2022 du Comité Chargé de l'Elaboration du Plan d'Apurement des Dettes Croisées des Entreprises Publiques (CCEPADCEEP) Opérant dans le Secteur de l'Energie, des Télécommunication et de l'Eau qui, a mis en évidence la situation de créances des entreprises publiques sur l'Etat qui se chiffrait initialement à **22 041 930 738 FCFA**, et après déduction des créances de l'Etat sur les entreprises, elles se chiffrent dorénavant à 14, 487 milliards de FCFA.

Tableau 5: Créances net des entreprises publiques sur l'Etat

LIBELLE	ENERCA	SODECA	SOCATEL	TOTAL
CREANCES DES ENTREPRISES PUBLIQUES SUR L'ETAT CENTRAFRICAIN	6 087 569 574	5 147 815 891	3 252 192 222	14 487 577 687

Source : Rapport du CCEPADCEEP

Sur la base des créances des entreprises publiques sur l'Etat, une proposition du plan d'apurement a été faite allant de 2022 à 2025, conformément au tableau suivant.

Tableau 6: Plan d'apurement

Mode de règlement	APPUI BUDGETAIRE BANQUE MONDIALE	TITRISATION	BUDGET ETAT	TOTAL
%	27%	56%	17%	100%
ENERCA	1 680 169 202	3 360 938 405	1 047 061 967	6 087 569 574
SODECA	1 420 797 186	2 841 694 972	885 424 353	5 147 815 891
SOCATEL	897 605 055	1 795 210 107	559 377 062	3 252 192 222
PERIODE	2022	2023	2023-2025	2022-2025

Source : Rapport du comité CCEPADCEEP

2.3 Capitaux propres

Les capitaux propres fournissent des informations sur la santé financière des Entreprises Publiques, présentés dans le tableau n°7 ci-dessous. En effet, ils permettent à l'Etat et aux partenaires des EP, d'évaluer la solvabilité et la rentabilité desdites entreprises : ENERCA, SOCATEL et SODECA sur la période fixée.

Les capitaux propres (ou « actif net ») donnent une indication de la solidité financière des EP. Théoriquement, plus les capitaux propres sont importants, plus l'entreprise est valorisée. Ils constituent donc un indicateur hautement pertinent pour l'Etat, pour les partenaires commerciaux et pour les établissements bancaires.

Au 31 décembre 2021, l'ENERCA présente des capitaux propres significatifs.

A contrario, la SOCATEL et la SODECA disposent de capitaux propres négatifs, ce qui traduit une situation d'insolvabilité de ces deux EP.

Tableau 7: Capitaux propres des EP (en millions de FCFA)

EP et années	Capitaux Propres		
	2019	2020	2021
ENERCA	3 726	16 189	34 938
SOCATEL	-662	-1 082	-1 654
SODECA	-4 445	-3 977	-3 866
Total	-1 381	11 130	29 418

Source: Etats financiers des EP

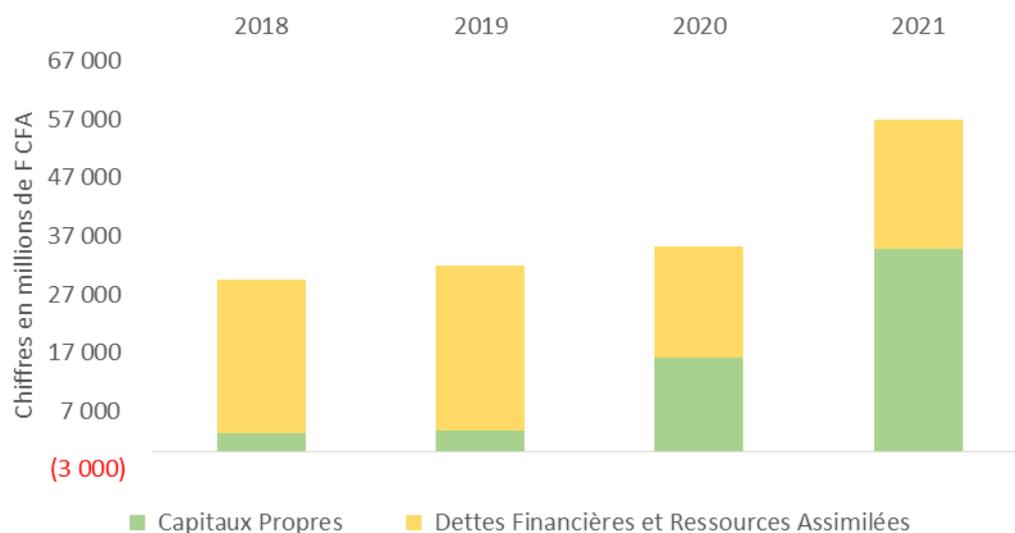
2.3.1 ENERCA

La situation financière de l'ENERCA s'est considérablement améliorée entre 2020 et 2021, ses capitaux propres passant de 16,2 milliards à 34,9 milliards. L'ENERCA bénéficie des financements des projets dans le cadre d'augmentation de la capacité productive. Dans le même temps, la dette de l'ENERCA a presque progressé de 17,8 milliards à 20,8 milliards, soit une augmentation de 17%. La progression de la dette financière doit faire l'objet d'une attention particulière

de la part de l'équipe dirigeante et du conseil d'administration, compte tenu du risque qu'elle pourrait faire peser sur l'avenir de l'ENERCA.

Graphique 4: Ressources stables de l'ENERCA

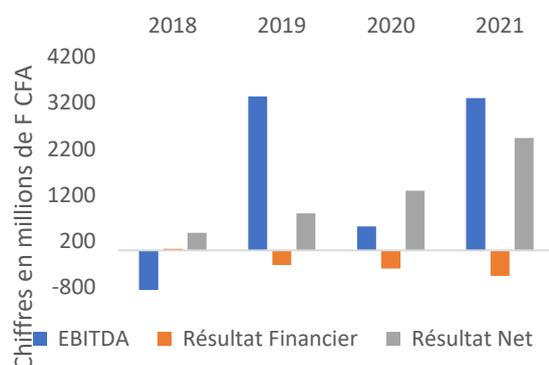
Financement



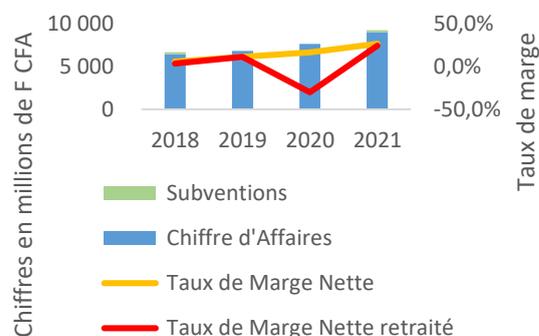
Source : Etats financiers ENERCA

Graphique 5 : Indicateurs d'activité et de rentabilité

Indicateurs de Rentabilité



Activité et Rentabilité



Source : Etats financiers ENERCA

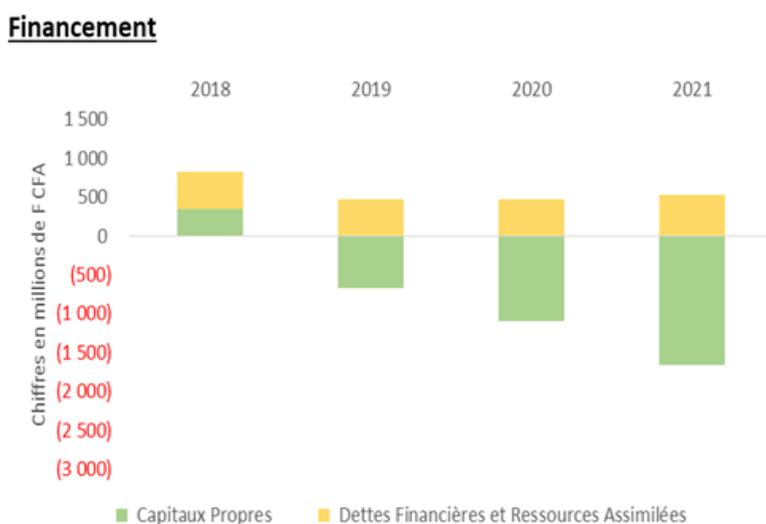
Les bénéfices avant intérêts et impôts, dépréciation et amortissement (EBITDA) positif montre que l'exploitation de l'ENERCA, avant amortissements de ses installations techniques et autres immobilisations, est rentable. Toutefois, un EBITDA positif ne signifie pas forcément que l'ENERCA est bénéficiaire, puisqu'il faut encore déduire de son résultat les dotations aux amortissements annuelles et les frais financiers découlant de son endettement.

2.3.2 SOCATEL

A l'inverse de l'ENERCA, la SOCATEL connaît une variation négative de ses capitaux propres sur les trois (03) dernières années. Sur la période de 2019 à 2021 elle dispose respectivement des capitaux propres qui s'élèvent à 662 millions, 1,082 milliard et 1,654 milliard.

La SOCATEL a financé son activité par la dette financière et par l'accumulation d'arriérés de charges sociales et salariales. La SOCATEL a élaboré un plan de relèvement pour s'ouvrir à des partenaires privés susceptibles de financer l'entreprise, mais le plan est resté sans suite.

Graphique 6: Ressources financières stables



Le graphique ci-contre montre à suffisance le faible niveau du capital propre de la SOCATEL. L'entreprise est moins redevable vis-à-vis des établissements bancaires, par contre elle cumule des arriérés vis-à-vis de son personnel au regard de ses difficultés à honorer ses charges sociales et de fonctionnement.

Source : Etats financiers SOCATEL

La structure de la dette de la SOCATTEL provient essentiellement du non-paiement de salaires et indemnités des personnels, qui totalise en fin 2021 une somme de 2,64 milliards de FCFA pour le salaire et 5,714 milliards de FCFA pour les indemnités de fin de carrière. En plus des dettes salariales, les charges de la sécurité sociale et de fonctionnement ont abondé le niveau de la dette de la SOCATTEL et la dette de l'ECOBANK qui était de prêts du personnel que la SOCATTEL a racheté.

L'accumulation des arriérés de dépenses de salaires, charges sociales et fournisseurs résulte de facteurs structurels et cycliques (graphique 6). Parmi les premiers figure essentiellement la faiblesse des institutions de gestion budgétaire et financière, qui sous-tend l'accumulation des arriérés dans presque tous les cas. Les facteurs cycliques (y compris les chocs militaro-politique), qui amplifient les faiblesses des systèmes de production et d'exploitation d'une part, l'obsolescence de la technologie de la SOCATTEL d'autre part. La conjonction de ces facteurs a un effet défavorable sur les ressources de la SOCATTEL et entraînent des déficits de financement ou l'accumulation de sa dette.

L'EBITDA qui est un indicateur déterminant de la liquidité sur la chaîne de la production et de la vente, reste abusivement négatif en 2021, contrairement à l'année 2020. La tendance favorable de l'année 2020, s'explique par l'appui du gouvernement d'apport de subvention à la production pour une somme de 244 millions contre 50 millions en 2021.

Plus concrètement il faudrait noter que tous les indicateurs de la rentabilité sont de signaux d'alerte rouge sur les périodes de 2018 à 2021. Le résultat net sert de base de calcul à de nombreux ratios comme le bénéfice net par action (BPA), il affectera tous les autres ratios.

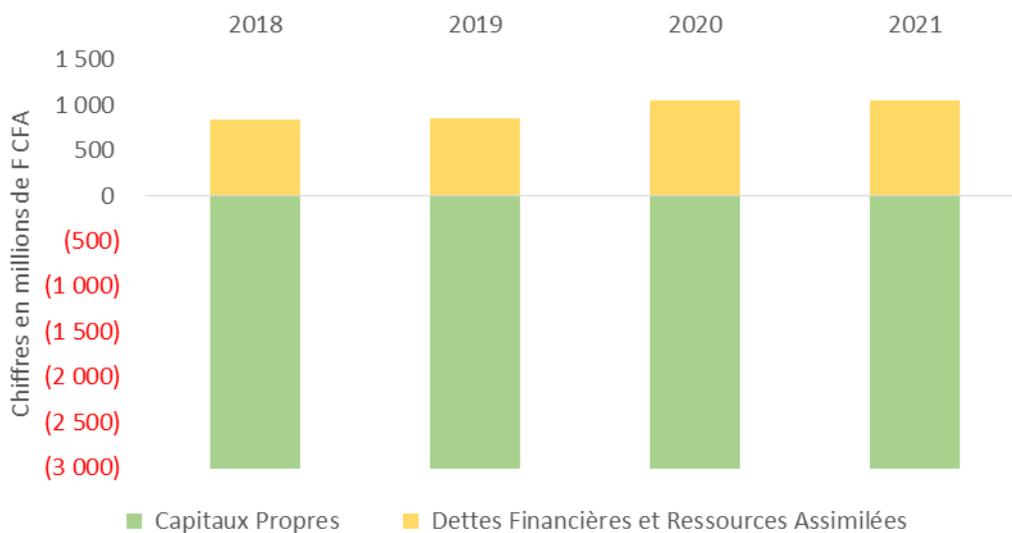
Les résultats financiers et les résultats nets sont des indicateurs essentiels pour évaluer la performance globale de l'entreprise. Les résultats nets et financiers sont négatifs ce qui traduit fondamentalement des déficits qui impactent la réserve et la valeur de la SOCATTEL.

2.3.3 SODECA

Les capitaux propres de la SODECA est négatif sur les années 2019 à 2021 avec une tendance légère de la réduction du niveau des dettes. L'obtention du capital propre négatif est la différence entre tout ce que l'entreprise possède (patrimoine net) et tout ce qu'elle doit à des tiers (dettes). Il peut en ressortir une valeur positive ou négative. Bien au contraire, la SODECA possède un capital propre négatif de manière récurrente. Les fonds propres négatifs démontrent à suffisance les difficultés financières qu'éprouve cette dernière. Puisque le capital propre constitue un indicateur pertinent de la santé financière de l'entreprise, ce qui rassure les partenaires, les tiers et les investisseurs. Le capital propre sert de garantie aux créanciers pour s'engager en relation d'affaires et partenariat.

Graphique 7: Ressources de financement

Financement



Source : Etats financiers SODECA

La SODECA et la SOCATEL présentent des capitaux propres négatifs, cela signifie que leurs dettes dépassent la valeur totale de leurs patrimoines nets et qu'elles ne sont plus en mesure de financer leurs activités. L'Etat qui est l'unique actionnaire devrait donc décider de l'avenir de ces sociétés par des actions de liquidation ou de restructuration.

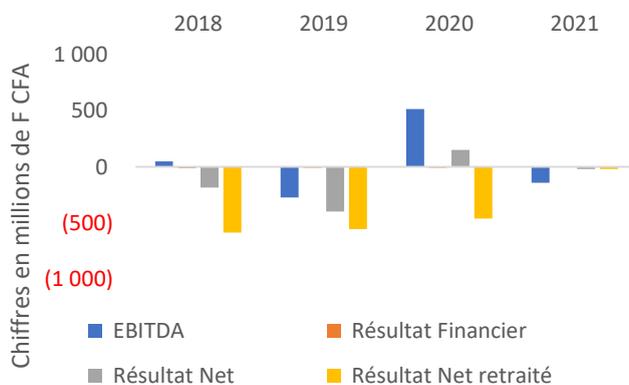
Pour reconstituer les capitaux propres de ces deux entreprises en difficultés financière, l'Etat pourrait procéder de plusieurs manières différentes pour les relancer, soit de :

- Réaliser une augmentation de capital en numéraire par des subventions à l'exploitation ou transferts de fonds: les capitaux propres retourneront au niveau précédant l'exercice déficitaire ;
- Réaliser une augmentation de capital par incorporation des réserves ou des bénéfices, mais cette option est illusoire en termes de déficit de ses entreprises ;
- Faire des bénéfices pour absorber les pertes, en assurant un service public de qualité pour satisfaire la demande.

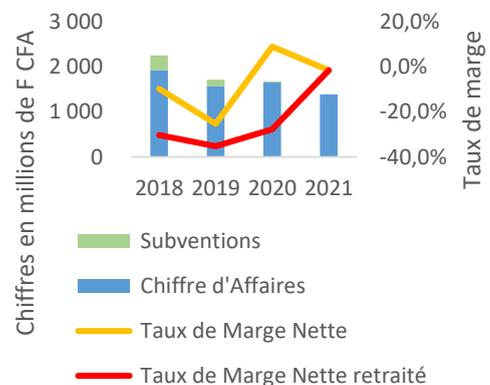
Tout de même, si cette situation n'est pas irréversible, il est donc nécessaire et obligatoire de régulariser au plus vite la situation.

Graphique 8: Les indicateurs

Indicateurs de Rentabilité



Activité et Rentabilité



Source : Etats financiers SODECA

L'endettement est l'un des aspects fondamentaux à la détermination de la rentabilité, car il constitue une partie intégrante de la structure financière de l'entreprise, et il permet de poursuivre la politique d'investissement tracée initialement. Il permet à la SODECA de garantir la continuité de son activité lorsque l'autofinancement est insuffisant. De plus, l'endettement assure des avantages multiples ayant des conséquences directes sur la valeur de ladite entreprise.

Similairement à la SOCATEL, la SODECA possède les essentiels indicateurs de performance globale en valeur négative sur l'année 2021. L'EBITDA, le résultat net et le résultat financier négatifs traduisent une situation financière tendue, avec des pertes sur l'exercice budgétaire. Loin de comprendre que l'endettement n'a pas atteint l'objectif principal, à la limite l'étude de besoin de financement supplémentaire n'a pas été effectuée dans des conditions adéquates.

A contrario, le ratio d'endettement total de la SODECA est resté autour de - 0.2

sur les trois (03) années. Le faible ratio d'endettement signifie une faible dépendance de la SODECA à l'égard de la dette qui possède donc la capacité d'investir. En d'autres termes, l'entreprise avec un taux d'endettement faible fait appel à ses propres capitaux pour fonctionner, alors qu'il est clairement prouvé par les états financiers que les capitaux propres de la SODECA ne pourraient en aucun moment suffire pour accroître la production et la distribution de l'eau potable.

2.4 L'endettement à la clôture des trois (03) derniers exercices

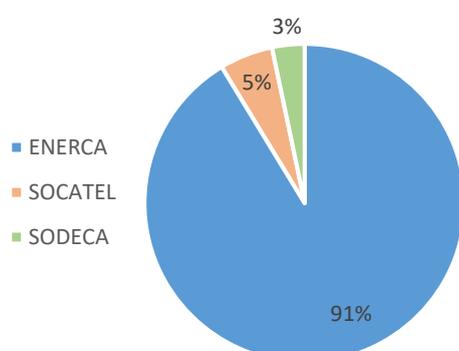
L'endettement de ces trois entreprises concernées ne produit pas un effet de levier pour leurs investissements. Constatant un stock important des dettes au cours de ces trois dernières années qui se présente dans le tableau ci-dessous.

Tableau 8: Situation totale des dettes des EP de 2019 à 2021 (en millions de FCFA).

Entreprises publiques	Années		
	2019	2020	2021
ENERCA	26 133	17 791	20 753
SOCATEL	1 161	1 165	1 221
SODECA	989	787	746
Total général	28 283	19 743	22 721

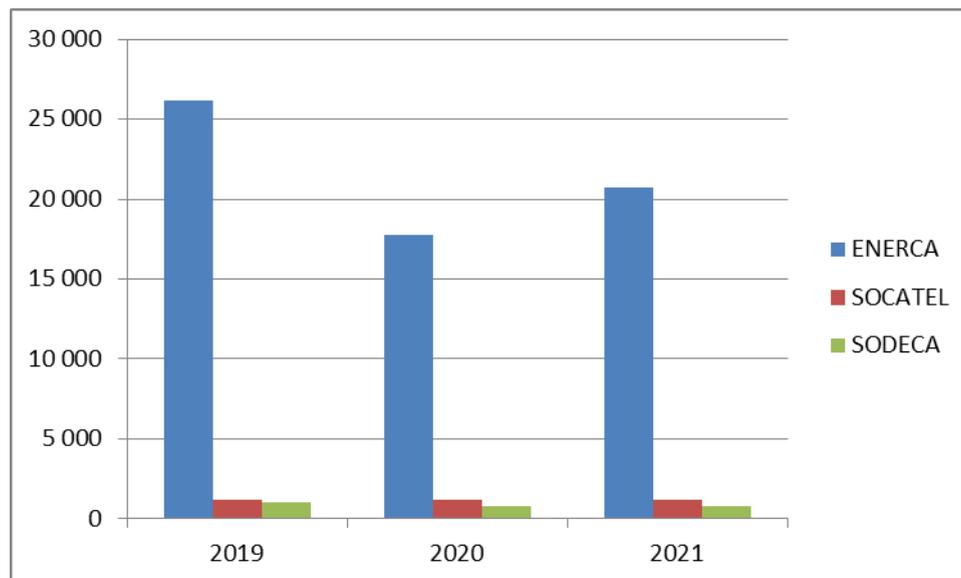
Source : Etats financier des EP

Graphique 09: Situation de dettes totale des EP



La masse critique de la dette des EP s'élève à 22, 721 milliards, dont l'ENERCA regorge à elle seule 91%, les 9% sont à répartir entre la SOCATTEL et la SODECA. De prime à bord, il est difficile d'appréhender la viabilité de la dette des EP sans interroger les principaux ratios de viabilité de la dette, qui présentent la santé financière difficile des EP en 2021.

Graphique 10 : Situation d'évolution de la dette totale des EP



Source : Etats financiers des EP

Le graphique 10 présente la situation des endettements des trois EP au cours des années 2019 à 2021 dont l'évolution se présente en dents de scie.

L'analyse de la situation de l'endettement des entreprises publiques, ENERCA, SOCATEL et SODECA au 31 décembre 2021, permettra aussi de prêter une attention particulière à leurs viabilités. Après avoir présenté l'évolution et la répartition du stock de la dette, pour ensuite analyser la viabilité de l'endettement.

2.5 L'évolution et la répartition du stock de la dette

Au 31 décembre 2021, le stock total de la dette des entreprises publiques, ENERCA, SOCATEL et SODECA s'établit à 22,721 milliards FCFA en hausse de 15% par rapport au chiffre de la dette au 31 décembre 2020. Cette hausse s'explique essentiellement par le financement des capacités productives de l'ENERCA et de la SODECA auprès des banques secondaires de la place et certains partenaires au développement dans le cadre des travaux d'extension de la production et de distribution d'électricité et de l'eau potable. Ces faits induisent le financement des projets de transport, d'accès à l'électricité et de l'eau courante.

L'endettement est souvent complémentaire d'un financement par fonds propres, provenant soit de l'Etat qui est l'unique actionnaire des EP, soit des bénéfices non distribués de l'entreprise, ce qui est difficilement réalisable au regard des résultats affichés. Ainsi, les EP ont financé leurs investissements en ayant recours pour une partie à ses fonds propres et pour d'autres parties à de l'endettement souscrit

auprès d'un établissement de crédit.

2.5.1 ENERCA

L'ENERCA a connu une légère baisse de sa dette en 2020, suite à la saisine du MFB aux fins d'un recours à l'annulation d'une partie de sa dette fiscale sur une période de cinq (05) ans allant de 2015 à 2019 dont le montant total d'annulation est **1.167.786.321FCFA**¹.

Le ratio d'endettement général de l'ENERCA pour la période de 2021 s'élève à 0,6% contre 1,1% en 2020.

Pour tenir compte de l'ensemble des charges supportées par l'ENERCA, y compris les charges fixes, elle se base sur le bénéfice net plutôt que sur le chiffre d'affaire. Le bénéfice net est de 2,440 milliards. En rapportant avec le niveau de l'endettement le résultat net reste infime. En plus, l'ENERCA présente de créances susceptibles d'absorber la quasi-totalité de son résultat d'exploitation.

Il convient de noter que 80% des dettes de l'ENERCA datent d'au moins 40 ans. Ce sont des dettes contractées par l'Etat pour la construction de l'usine de Boali 2 et rétrocédées à l'ENERCA auprès du Fonds Koweïtien et du Gouvernement Yougoslave. La structure des dettes financières est la suivante :

- Ex Yougoslavie : 17 841 850 000 FCFA
- Fonds Koweïtien : 3 378 640 000 FCFA

S'il est vrai que les dettes envers le Koweït peuvent être réclamées et payées par l'ENERCA, il est tout à fait difficile voire impossible de gérer la dette Yougoslave d'autant qu'après la dislocation de ce pays européen après la chute du mur de Berlin, aucun des pays issu de cette entité n'a réclamé la dette. D'ailleurs la société ENERGO PROJET qui a construit l'usine est dissoute et n'existe plus dans aucun des pays issu du bloc Yougoslave.

2.5.2 SOCATEL

La SOCATEL a une situation des dettes financières plus contraignante, de par la nature de ses dettes issues d'une gestion déficitaire et de crise structurelle. La

¹ Note de notification de la conclusion des travaux d'instructions en recours gracieux

grosse part des dettes de la SOCATEL provient des charges sociales et de fonctionnement. L'évolution de la dette de la SOCATEL est passée de 1.161 milliard, à 1.165 milliard et 1.221 milliard respectivement en 2019, 2020 et 2021 (Tableau 8). Le cumul de sommes considérables en arriérés de salaires, de charges sociales, autres salaires impayés et les charges de fonctionnement est devenu l'un des phénomènes des plus alarmants et des plus persistants qui sévissent dans la tendance haussière de la dette de la SOCATEL. Antérieurement, le phénomène des arriérés de salaires se manifestait essentiellement par des arrêts de travail et des grèves, qui ont aussi paralysé le cycle d'exploitation en amenuisant les activités de l'entreprise.

2.5.3 SODECA

Lorsque la SODECA s'endette, le détenteur du capital propre qui est l'Etat, augmente son risque parce qu'il devrait en priorité rembourser les créanciers. Ainsi, ce risque accru induit par l'endettement mérite une rémunération supérieure liée à l'instabilité de l'environnement socio-économique.

Contrairement à l'ENERCA et SOCATEL, la SODECA s'est désendettée sur les trois dernières années, la somme totale des dettes passant respectivement de 989 millions en 2019, à 787 millions en 2020, et à 746 millions en 2021.

2.6 Analyse de la viabilité de l'endettement des entreprises publiques

La viabilité de la dette est souvent définie comme la capacité d'une entreprise à honorer ses obligations de dette sans requérir à l'allègement de la dette ni accumuler d'arriérés.

Comme présenté plus haut, la dette des EP constitue une manière de recueillir des fonds pour financer leurs développements. Certes, il existe d'autres moyens de mobiliser des ressources, comme en augmentant le chiffre d'affaires, le capital, en améliorant la maîtrise des dépenses, en réduisant la corruption et en renforçant l'environnement des EP par la promotion de compétence.

Il est essentiel de faire le suivi de leurs ratios financiers pour examiner la santé financière de chaque EP. Les ratios permettent de ressortir des informations importantes sur la viabilité des dettes, en vue de savoir à quel point les EP ont

contracté trop de dettes, si elles ont accumulé trop de stocks ou si elles ont recouvré des comptes clients assez rapidement.

Il existe de nombreux ratios financiers pouvant être utilisés pour mesurer la performance d'une EP. Ils peuvent être répartis en trois (03) grandes catégories, qui sont :

- Ratio de liquidité ;
- Ratio de rentabilité ;
- Ratio de levier financier.

Tableau 9: les ratios de viabilité de la dette des EP

	ENERCA			SOCATEL			SODECA		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Taux de Marge Nette	12%	17%	27%	-289%	282%	-3%	-25%	9%	-1%
Taux de Marge Nette retraité	12%	-30%	25%	-289%	-207%	-36%	-35%	-28%	-1%
Rentabilité des actifs	1%	2%	3%	-6%	7%	0%	-3%	2%	0%
Taux de Rendement des Capitaux Propres	22%	8%	7%	154%	-109%	1%	9%	-4%	1%
Ratio de masse salariale	42%	40%	34%	194%	146%	-107%	50%	51%	-69%
Ratio d'Autonomie Financière	5%	27%	43%	-4%	-6%	-10%	-31%	-42%	-37%
Ratio d'Endettement général	7,0	1,1	0,6	-1,8	-1,1	-0,7	-0,2	-0,2	-0,2
Ratio d'Endettement Financier	7,5	1,2	0,6	-0,7	-0,4	-0,3	-0,2	-0,3	-0,3
Ratio dette-actif total	0,3	0,3	0,3	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Levier Financier	7,8	34,4	6,3	-2,4	4,8	-2,1	-3,6	1,5	-5,3
Ratio de couverture du service de la dette	0,5	-0,2	0,1	-1,2	-35,3	0,0	-9,4	0,2	-8,6
Ratio de Liquidité Générale	115%	141%	157%	40%	40%	42%	78%	70%	72%

Source : Etats financiers des EP

2.6.1 ENERCA

Les indicateurs de viabilité de la dette de l'entreprise ENERCA, présentent des fragilités financières, surtout dans un contexte de rareté des ressources et de financements.

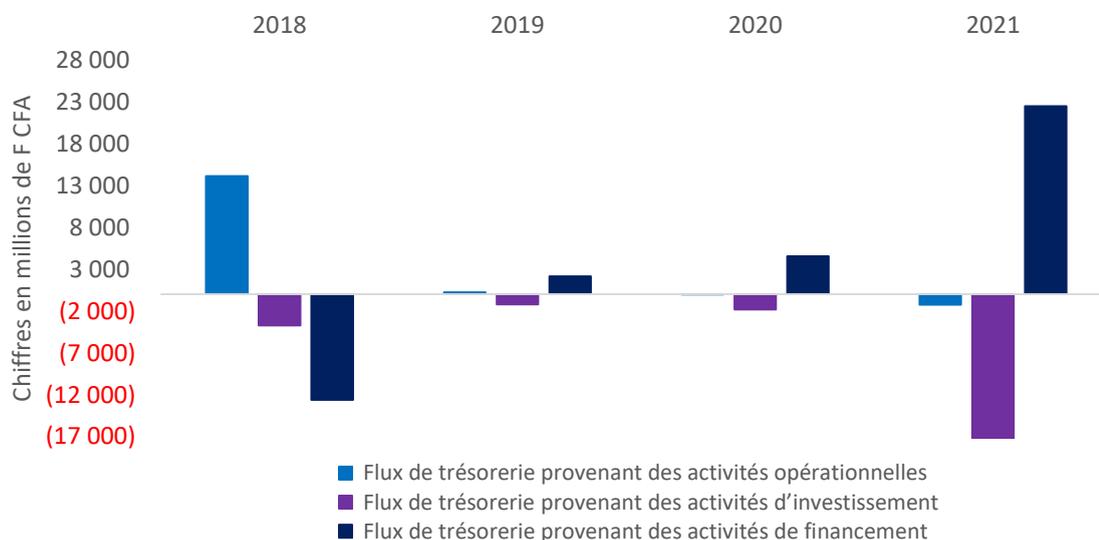
En observant dans le tableau n°9 ci-dessus, le ratio d'autonomie financière de l'ENERCA à presque doublé entre les années 2020 et 2021 en passant de **27% à 43%**. Cette forte variation est soutenue par l'augmentation des activités qui ont permis d'accroître le chiffre d'affaires.

Le ratio de liquidité de l'ENERCA est de **157%**. Il mesure la capacité de l'entreprise à générer des liquidités pour respecter ses engagements financiers. A contrario, le ratio de l'ENERCA entre 2020 et 2021 passe de **141% à 157%**, cela signifie que le capital propre de l'entreprise est sous-utilisé.

En revanche, il pourrait inciter l'ENERCA à investir une plus grande part de son capital dans des projets qui stimuleront sa croissance, comme l'innovation, le développement de produits ou de services, la recherche et le développement ou le marketing à l'échelle internationale.

Graphique 11: Flux de Trésorerie de l'ENERCA

Flux de Trésorerie par origine



Source : Etats financiers ENERCA

Cependant, pour justifier de ses capacités financières et de solvabilité à honorer aux engagements financiers, l'ENERCA devrait aussi avoir le flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles ayant une valeur absolue conséquente pour répondre au remboursement des dettes consenties.

Mais il est bien dommage que les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles est négative pour -1,262 milliards et de -20,779 milliards pour le flux de trésorerie provenant des activités d'investissements. Outre les flux de trésorerie qui rendent visible la vulnérabilité de l'ENERCA face à ses engagements, il ne fait aucun doute que le taux de recouvrement de l'ENERCA reste très faible en raison des factures impayées envers l'administration publique d'une part, envers les clients privés d'autre part.

Le **ratio de rentabilité** est une expression économique et comptable permettant de mesurer l'impact des capitaux investis sur les profits générés. Ainsi, le ratio de rentabilité de l'ENERCA est de 7%, dont le taux reste très faible contrairement aux normes.

Aussi le **ratio de levier financier**, indicateur indéniable de prouver la capacité de capital investi de l'ENERCA à couvrir la totalité de l'encours de sa dette. Le Ratio de levier s'obtient par le rapport de Total du passif/total des capitaux propres dont le résultat pour l'année 2021 est de 6.4% contre 34.4% en 2020. L'ENERCA s'est endettée davantage en 2020 pour financer l'achat d'éléments d'actif, ce qui a permis son expansion et sa croissance durant ces périodes. Alors que le remboursement de

la dette qui devrait se faire avec les revenus supplémentaires générés par le déploiement approprié de ces éléments d'actif à un effet minime. Il traduit le fait que l'ENERCA, ayant fait recours au levier financier, recherche des occasions de croissance tout en étant exposée à des risques financiers.

Outre les trois (03) ratios précédents, l'ENERCA fait face aux défis, entre autres le vieillissement de la main d'œuvre, qui impacte sur sa gestion, et l'adoption de la NTIC pour l'atteinte de résultat.

2.6.2 SOCATEL

La SOCATEL fait montre d'une EP dont les indicateurs de vulnérabilité de la dette présentent une situation alarmante, au point d'effectuer une opération de sauvetage pour maîtriser le risque budgétaire qui pourrait advenir.

Graphique 12 : Flux de trésorerie



Tout comme l'ENERCA, le ratio d'autonomie financière de la SOCATEL est inférieur à zéro entre les années 2020 et 2021 en passant de -6% à -10%. Bien au contraire, la tendance des activités de l'EP est en décroissance et le faible chiffre d'affaire de la SOCATEL demeure insignifiant pour couvrir ses charges (Tableau n°9).

Source : Etats financiers SOCATEL

A observer attentivement, la capacité financière et la solvabilité de la SOCATEL à honorer ses engagements financiers est inexistante. Le flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles se situe à 83 millions en 2021 et celui de l'investissement à -164 millions, les chiffres étant très modestes pour subvenir au service de la dette de la SOCATEL. En plus, le chiffre d'affaires de la SOCATEL pour l'exercice 2021 est de 614 millions, il n'est pas sensé couvrir les charges de fonctionnement, moins encore le service de la dette reste problématique.

Le **ratio de rentabilité** de la SOCATEL est de 1% en 2021. Le ratio de rentabilité doit avoir un taux significativement économique pour soutenir le service de la dette.

En 2020 et 2021, le **ratio de levier financier** de la SOCATEL est respectivement de 4.8% et de -2.1%, démontrant la faible capacité de la SOCATEL d'acquiescer de la

dette pour financer l'investissement des activités opérationnelles capable de générer de revenus supplémentaires pour assurer le service de la dette. Ce ratio affiche clairement la difficulté qu'éprouve la SOCATEL de prétendre à l'endettement comme une opportunité de financer son capital en vue d'accroître son rendement.

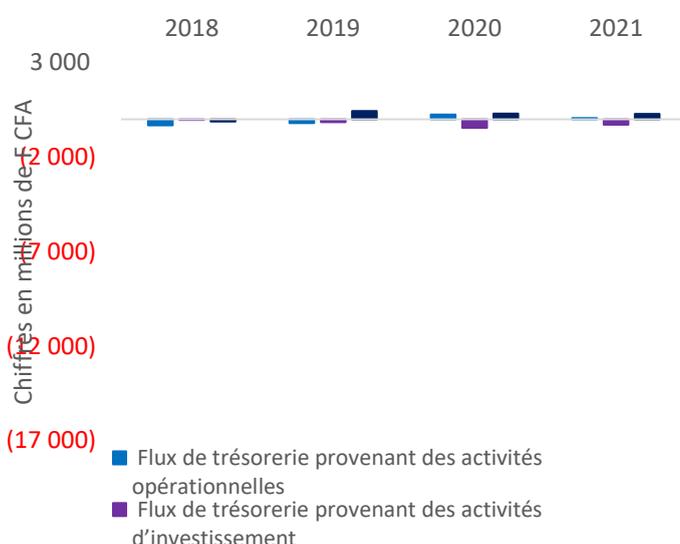
Face à la rude concurrence du secteur de la téléphonie, dominé par des opérateurs privés, la SOCATEL a un déficit structurel du capital propre et le besoin de financement pour s'adapter aux multiples défis de pointes, tels que la NTIC et des compétences en ressources humaines pour reconquérir la part du marché.

2.6.3 SODECA

La SODECA ne fait pas l'exception des EP dont les indicateurs de la santé financière connaissent véritablement des faibles taux de réalisation. Cette tendance généralisée affecte fortement la vie des EP et constitue des menaces budgétaires pour l'Etat Centrafricain.

Graphique 14 : Flux de trésorerie

Flux de Trésorerie par origine



La SODECA n'est pas épargnée de faiblesse de la capacité financière et de la solvabilité de ses ressources propres pour honorer à ses engagements financiers. Le flux net de trésorerie provenant des activités opérationnelles se situe à 62 millions en 2021 et celui des investissements est à -296 millions. La dégradation des flux de trésorerie des activités opérationnelles et d'investissement pénalise la SODECA de rembourser ses dettes à l'échéance. Pour autant, elle amenuise les privilèges de la

SODECA de prétendre à des financements nouveaux pour accroître ses activités faute de la crédibilité de la signature de l'entreprise. Pour ce faire, la SODECA éprouve d'énorme difficulté d'amélioration de son chiffre d'affaire pour honorer à ses engagements financiers.

La SODECA au même titre que toutes les entreprises, devrait présenter une solidité de son **ratio de rentabilité** pour garantir le remboursement de ses dettes. Alors que la réalité de gestion de la SODECA présente un tableau sombre du ratio de la rentabilité, soit un taux de 1% comme la SOCATEL.

Au regard du ratio de liquidité générale qui est de 72%, la SODECA a un avantage comparatif par rapport à la SOCATTEL qui a un taux de 41% en 2021. Cette tendance présage que le capital de la SODECA a été investi dans des activités rentables, permettant à l'entreprise de disposer de la liquidité, aussi marginale soit-elle.

Les ratios de levier financier de la SODECA en 2020 et 2021, sont respectivement de 1,5% et de -5,3%. Il s'est drastiquement dégradé en 2021, pour limiter la capacité de la SODECA d'accéder à de nouveau prêt pour financer l'accroissement de ses activités par des investissements prometteurs capable de générer de revenus supplémentaire pour garantir le service de la dette.

La SODECA est confrontée à des énormes difficultés de modernisation de la TIC et de la problématique du rajeunissement de son personnel pour acquérir de compétence nécessaire au besoin de la société.

PARTIE III : LA CONFORMITE DES STATUTS PAR RAPPORT A LA LOI 20.04 DU 13 JANVIER 2020

3.1 Le respect de la tenue des sessions de l'Assemblée Générale et du conseil d'administration

Toute Entreprise Publique est dotée d'une Assemblée Générale. Elle est composée de cinq membres au plus, à savoir :

- le Ministre assurant la tutelle technique ;
- le Ministre Chargé des Finances ;
- le Ministre chargé de l'Economie ;
- le Ministre Chargé du Commerce ;
- le Contrôleur Général du Secteur Parapublic.

Il est à noter que les Assemblées Générales des Entreprises nommées se réunissent au moins une fois l'an, dans les six mois ou à la clôture de l'exercice social, pour statuer sur les comptes de cet exercice, sous réserve de prorogation de ce délai par décision de justice, comme le stipule la Loi n° 20.004 du 13 janvier 2020.

Les conseils d'administration se réunissent deux fois par an, en session ordinaire et deux fois en session extraordinaire si les circonstances l'exigent.

3.2 Les lettres de mission des Directeurs Généraux et les conditions de recrutement

Le Conseil d'Administration désigne pour une durée fixe, après appel à candidature un Directeur Général qui doit être obligatoirement une personne physique (article 485 de l'Acte uniforme OHADA sur DSCGIE) et qui doit remplir les conditions fixées dans les termes des dispositions de l'article 39 de la Loi n°20.004. Il est nommé par Décret pris en Conseil des Ministres, sur proposition du Conseil d'administration. Il peut être lié par un contrat de travail si ce contrat correspond à un emploi effectif. Les modalités et le montant de la rémunération du Directeur Général sont fixés par le Conseil d'Administration. Dans le cas échéant, les avantages en nature qui lui sont attribués sont fixés de la même manière que sa rémunération.

A ce titre, il a pour mission de :

- assurer la Direction Générale de l'Entreprise ;

- déterminer son organisation administrative et financière et en assurer la direction ;
- représenter l'Entreprise dans ses rapports avec les tiers ;
- agir dans la limite des pouvoirs dont il est investi conformément à l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués aux Assemblées Générales ou spécialement réservés au Conseil d'Administration par des dispositions légales ou statutaires ;
- négocier le contrat-plan avec les Ministères de tutelle ;
- signer les contrats et marchés passés au nom de l'Entreprise Publique ou de l'Etablissement Public dans le respect des seuils autorisés par les lois et le Conseil d'Administration ;
- rendre compte périodiquement de sa gestion au Conseil d'Administration et participer aux séances de celui-ci avec voix consultative.

En cas de manquement grave dument constaté, le Directeur Général peut être révoqué par Décret pris en Conseil des Ministres sur proposition du Conseil d'Administration et sur rapport du Ministre chargé de la Tutelle Technique.

3.3 Les obligations liées à l'endettement

Les Entreprises et Etablissement Publics peuvent utiliser tous les instruments de financement mis à leur disposition par les établissements bancaires et de microfinance. Mais sont subordonnées à l'accord préalable du Ministre Chargé des Finances, sur rapport du Conseil d'Administration de l'Entreprise Publique :

- l'ouverture de comptes dans un établissement de crédits domiciliés hors du territoire national ;
- la négociation d'instruments financiers avec un établissement de crédit domicilié hors du territoire national ;
- les opérations de financement en devise.

3.4 La reddition des comptes et les opinions formulées par le commissaire aux comptes

Les Commissaires aux Comptes sont choisis parmi les experts comptables agréés par l'ordre national des experts comptables. Cependant, lorsqu'il n'existe pas un ordre national d'experts comptables, seuls peuvent exercer les fonctions de Commissaire

aux Comptes, les experts comptables inscrits préalablement sur une liste établie par une Commission siégeant auprès de la Cour d'Appel du siège social.

Le contrôle des comptes des Entreprises et Etablissements publics (EEP) est effectué par un ou plusieurs Commissaire(s) aux comptes et leurs suppléants respectifs, nommés et exerçant leur mission conformément à l'Acte uniforme désignée par l'Assemblée Générale Ordinaire.

Le Commissaire aux comptes a pour mission permanente, à l'exclusion de toute immixtion dans la gestion, de vérifier les livres, les valeurs de contrôler la régularité et la sincérité des comptes sociaux de l'EEP. Il vérifie également la sincérité des informations données dans le rapport du Conseil Administration et dans les documents adressés aux actionnaires, sur la situation financière et les comptes de l'EEP. Il s'assure que l'égalité a été respectée entre les actionnaires.

A toute époque de l'année, le Commissaire aux comptes entreprend toutes vérifications et tous contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer sur place toutes pièces qu'il estime utiles à l'exercice de sa mission et notamment tous contrats, livres, documents comptables et registres de procès-verbaux.

Le Commissaire aux comptes est rééligible.

3.4.1 ENERCA

A l'issue des contrôles effectués par les commissaires aux comptes, il en ressort que :

2020

- L'analyse des soldes bancaires arrêtés au 31/12/2020 a relevé des suspendus dont les soldes confondus sont de **94.694.431 FCFA** remontant à l'exercice 2009. Il s'agit des opérations bancaires enregistrées dans les livres de l'ENERCA mais que la Banque n'a toujours pas enregistrées ;

En somme, les états financiers reflètent l'image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de l'Energie Centrafricaine (ENERCA) au titre de l'exercice clos le 31 Décembre 2020.

2021

- Les commissaires certifient que les états financiers tels qu'ils leur ont été présentés reflètent l'image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que la situation financière et du patrimoine de l'Energie Centrafricaine (ENERCA) au titre de l'exercice clos le 31 Décembre 2021. Des chèques clients d'un montant de **107.440.986 FCFA** remis à l'encaissement sont demeurés impayés au-

delà du conventuel; ce qui au regard du droit bancaire constitue un non-sens, ces opérations devront être passées en perte et profit, soit un manque à gagner pour l'ENERCA.

Il convient de souligner que les opinions formulées des entreprises SODECA et SOCATEL n'ont pas été émises par les commissaires aux comptes.

3.5 Les informations sur les différentes tutelles techniques

Conformément aux dispositions des articles 11 à 14 de la Loi n° 20.004 du 13 janvier 2020, toute Entreprise ou tout Etablissement Public est passé sous la tutelle technique d'un ou plusieurs ministères sectoriels, sous la tutelle financière du Ministère en Charge des Finances et sous le contrôle du Contrôle Général du Secteur Parapublic.

La SODECA est soumise à une tutelle des Ministères suivants :

- Tutelle technique du Ministère en Charge de l'Eau ;
- Tutelle Financière du Ministère des Finances ; et
- Tutelle de Contrôle assurée par le Contrôle Général du Secteur Parapublic.

Selon la même loi, la SOCATEL quant à elle est placée sous les tutelles suivantes :

- Tutelle technique du Ministère des Télécommunications ;
- Tutelle financière du Ministère des Finances.

Et l'ENERCA, dans le souci de préserver les intérêts supérieurs de l'Etat, est placée sous deux tutelles :

- Tutelle technique du Ministère en charge de l'Energie ;
- Tutelle financière du Ministère en charge des Finances.

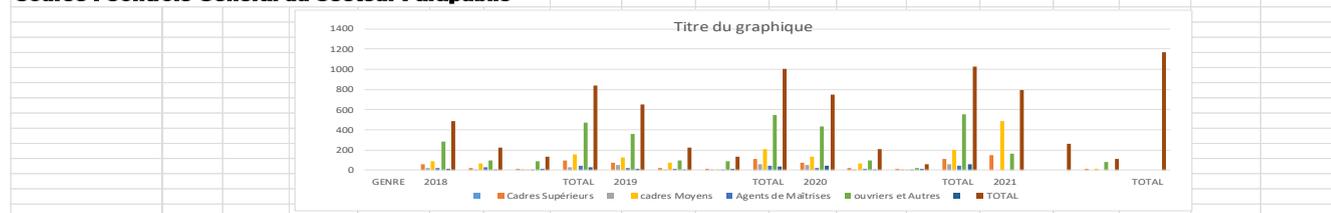
PARTIE IV: L'ETABLISSEMENT D'UNE SERIE DE FICHE SYNOPTIQUE DES INFORMATIONS GENERALES SUR LES ENTREPRISES

4.1 Fiche socio-professionnelle des entreprises publiques

Tableau 10: Fiche socio-professionnelle des EP

HIERARCHIE	GENRE	2018				2019				2020				2021			
		ENERCA	SODECA	SOCATEL	TOTAL	ENERCA	SODECA	SOCATEL	TOTAL	ENERCA	SODECA	SOCATEL	TOTAL	ENERCA	SODECA	SOCATEL	TOTAL
Cadres Supérieurs	HOMME	60	23	17	100	74	24	17	115	74	23	16	113	147		17	
	FEMME	21	7	1	29	49	8	1	58	49	7	1	57				
cadres Moyens	HOMME	88	65	6	159	129	72	6	207	131	66	6	203	488		13	
Agents de Maîtrise	FEMME	19	26	3	48	23	18	3	44	23	18	3	44				
ouvriers et Autres	HOMME	281	99	88	468	359	98	88	545	432	96	23	551	162		83	
	FEMME	14	2	17	33	16	2	17	35	41	1	14	56				
TOTAL		483	222	132	837	650	222	132	1004	750	211	63	1024	797	261	113	1171

Source : Contrôle Général du Secteur Parapublic



4.2 Fiche d'identification des Entreprises Publiques

Tableau 11: Fiche d'identification des EP

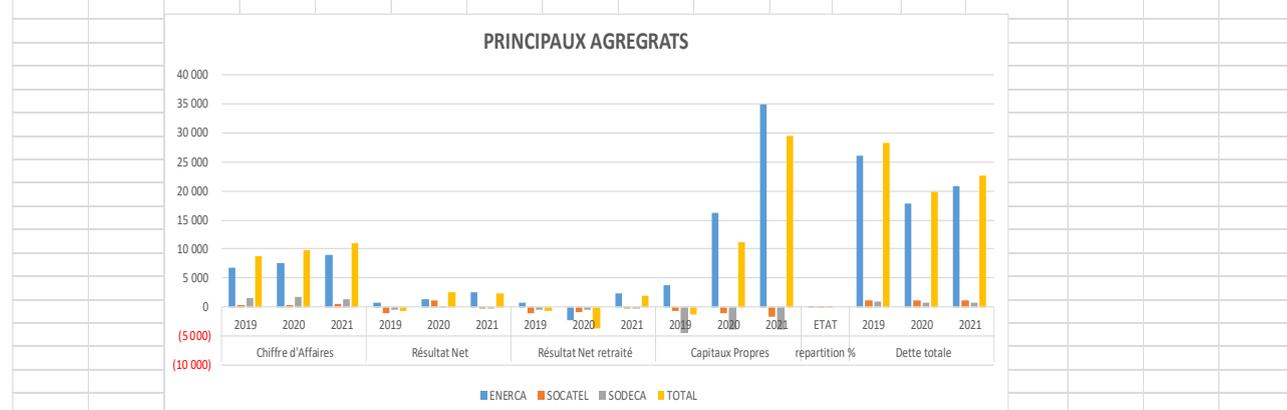
N°	ENTITE	LES TUTELLES			SECTEUR	DATE DE CREATION	NOM	PRENOM	QUALITE	CONTACT	
		TECHNIQUE	FINANCIERE	CONTRÔLE							
1	ENERCA	MINISTRE DE DEVELOPEMENT DE L'ENERGIE ET DES RESSOURCES HYDRAULIQUES	MINISTRE DES FINANCES ET DU BUDGET	CONTRÔLE GENERAL DU SECTEUR PARAPUBLIC	ELECTRICITE	25 octobre 1967 par Ordonnance N°67/63	ZOUNGUERE OUILIKON	Gérard	PCA	72 22 16 99	
							BENDIMA	Thierry Patient	DG		
							DJONNE	William André	DSCF	75 08 58 00	
							CHITELSEEH		DCG	75 50 66 88	72 50 66 88
							NEKAMALE	Edouard	CF	75 05 14 62	72 73 70 47
							GONDA née NGARO	Géraldine	CSCT	72 24 23 82	
2	SODECA	MINISTRE DES POSTES ET TELECOMMUNICATIONS	MINISTRE DES FINANCES ET DU BUDGET	CONTRÔLE GENERAL DU SECTEUR PARAPUBLIC	EAU POTABLE ET ASSAINISSEMENT	1981			PCA		
							MEGALOS-DIMA	Eric	DG	75 62 90 06	
							GOUNOUMOUNDJOU	Alpha	DFC	72 30 00 00	75 80 00 02
							KOYAGASSOLOMO	Evariste	DC	72 23 24 22	
							KAGAMA	Irène	CG	75 05 39 69	
3	SOCATEL	MINISTRE DES POSTES ET TELECOMMUNICATIONS	MINISTRE DES FINANCES ET DU BUDGET	CONTRÔLE GENERAL DU SECTEUR PARAPUBLIC	TELECOMMUNICATION	29 septembre 1989-10 janvier 1996 par Decret N°99.269 du 21 septembre 1989 et la Loi N°96.002 du 10 janvier 1996	POLO - OUANDANE	Cyrille jeskin	PCA	72 39 45 84	75 68 84 85
							SEM	Saturnin Cyriaque	DG	75 04 91 35	
							DEGANAYE	Salomon	DAF	75 52 32 46 21 61 76 04	72 61 92 45
							NGALAKPA	Julien Elysée	DCM	75 04 46 42	72 64 97 08

NB: les numéros téléphoniques sont précédés de l'indicatif (00236)
Source: Contrôle Général du Secteur Parapublic (CGSP)

4.3 Les principaux agrégats des Entreprises Publiques

Tableau 12: les principaux agrégats des EP

	Chiffre d'Affaires			Résultat Net			Résultat Net retraité			Capitaux Propres			repartition %	Dettes totales		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021		ETAT	2019	2020
ENERCA	6 842	7 656	9 072	804	1 294	2 440	804	(2 303)	2 243	3 726	16 189	34 938	100	26 133	17 791	20 753
SOCATEL	353	418	614	(1 020)	1 181	(19)	(1 020)	(866)	(220)	(662)	(1 082)	(1 654)	100	1 161	1 165	1 221
SODECA	1 578	1 661	1 393	(399)	150	(21)	(555)	(460)	(21)	(4 445)	(3 977)	(3 866)	100	989	787	746
TOTAL	8 773	9 735	11 079	(615)	2 625	2 400	(771)	(3 629)	2 002	(1 381)	11 130	29 418		28 283	19 743	22 721



PARTIE V: L'ANALYSE DES RISQUES BUDGETAIRES LIES AU PORTEFEUILLE DES ENTREPRISES

5.1 Fiche d'évènements de l'ENERCA

5.1.1 Les activités réalisées

- Production, distribution et vente de l'énergie ;
- Audit de la Banque Mondiale au titre des années 2017, 2018 et 2019 ;
- Audit des ressources humaines ;
- Effectuer les diligences nécessaires en vue d'aider à l'amélioration des performances commerciales ;
- Contenir la masse salariale à moins de 30% du chiffre d'affaires ;
- Maitriser et optimiser les charges ;
- Maintenir et développer les acquis judiciaires concernant la régularité de l'information financière ;
- Finalisation des travaux du projet de l'implémentation de l'application SAGE 1000. Projet financé sur fonds propre de l'ENERCA à hauteur de 170 million de FCFA ;
- Finalisation des travaux du projet d'interconnexion des réseaux électriques de la RCA et de la RDC (PMIRE RCA-RDC à partir du système hydraulique de Boali, phase 1) ;
- Finalisation de l'implémentation du logiciel commercial GALATEE ;
- Production des rapports : rapport d'activités 2020, rapport de gestion 2020 et rapport d'activités 2021 de la Direction Générale.

5.1.2 Les faits marquants

- L'élaboration du budget 2022 ;
- La production et la soumission des états financiers 2020 à l'Assemblée Générale dans les délais légaux ;
- L'assainissement des finances de l'entreprise ;
- Le respect des engagements envers les banques locales et les différents partenaires sociaux (CNSS, ACFPE et la Fiscalité) ;

- La formation des délégués du personnel et des représentants syndicaux ;
- La réalisation de l'audit des ressources humaines par le cabinet JBM & PARTNERS ;
- La mise en œuvre de l'optimisation fiscale des frais de personnel ;
- La réception des unités de production hydrauliques (Boali 2 bis) et thermique (4 groupes de 2,5 MW chacun).

5.1.3 Les principaux progrès accomplis

Tableau 13: les progrès accomplis

N°	LIBELLE	2020	2021	Taux
1	Production énergétique	140 887 MWH	158 363MWH	11,04%
2	Distribution énergétique	122 888MWH	140 535MWH	14,36%
3	ventes d'énergie	103 409MWH	110 144MWH	6,11%
4	Diminution des charges hors dotations aux amortissements et aux prévisions	11,723 milliards	8,5434 milliards	38%

Source : Rapport d'activité de l'ENERCA 2021

5.1.4 Les difficultés rencontrées

Les difficultés rencontrées au cours de l'année 2021 sont de plusieurs ordres :

5.1.4.1 Sur le plan technique

La production de cette année a été perturbée par :

- L'écroulement des lignes de transport de courant vers Boali poste en janvier 2021 ;
- La chute de cinq (5) pylônes sur les deux lignes de transport vers Boali au mois d'avril 2021 occasionnant le recours au thermique assez cher pour desservir la ville de Bangui en électricité du mois d'avril à mai 2021 ;
- L'inondation de la centrale auxiliaire de Boali 2 suite aux défaillances des pompes exhaures ;

- Les multiples arrêts des groupes de Boali 1 pour les travaux de prise de cotes des alternateurs par le groupement HNAC-GUEZOUBA ;
- Les multiples arrêts pour les travaux de l'extension du poste d'évacuation 110KW de Boali 2 et sur la ligne n°2 ;
- L'indisponibilité du groupe G2 de Boali 2 pendant un (1) mois suite à un défaut d'excitation ;
- Le faible niveau d'approvisionnement en carburant de la centrale thermique de Bangui d'où une proportion de 0,72% de la production totale d'énergie est assurée ;
- La mise en service partielle de la sous tension B et le passage du plan de tension de la ligne N°2 de 63à 110KW ;
- La recrudescence des actes de vandalismes dans les postes HTA/BT.

5.1.4.2 Sur le plan commercial

- L'intensification des activités commerciales dans le 3^e arrondissement à travers son antenne logée au sein du commissariat de cette circonscription ;
- La mise en service du centre de Béloko avec un système de compteur à prépaiement.

5.1.4.3 Sur le plan financier

- Le coût élevé ainsi que les retards constatés dans le transfert de fonds pour le paiement des fournisseurs ;
- La renaissance de la confiance des banques locales qui accompagnent désormais l'ENERCA ;
- Les difficultés d'approvisionnement liées à la pandémie du COVID 19.

5.1.4.4 Sur le plan de la gestion des ressources humaines

- La difficulté réelle de transmission générationnelle avec le départ à la retraite de nombreux personnel d'encadrement ;
- Le faible taux de productivité du personnel.

5.2 SODECA

5.2.1 Les activités réalisées en 2021

Production, distribution et vente de l'eau potable.

5.2.2 Les faits marquants

Résurgence de la pandémie du COVID 19.

5.2.3 Les principaux progrès accomplis

Tableau 14: les progrès accomplis

Données d'activité	2020	2021	Variation (valeur)	Variation (%)
Nombre d'abonnés	19 445	20 414	969	5%
Volumes produits (km3)	10 323	10 590	266,697	3%
Volumes distribués (km3)	9 993	10 131	138,553	1%
Volumes facturés (km3)	4 645	4 663	18,206	0%
Ratio de facturation	46%	46%	0	0%

Source : Rapport d'activités 2021

La production a légèrement augmenté de 3% par rapport à l'année 2020. Cette hausse est essentiellement liée à :

- L'utilisation de nouveaux équipements de pompages reçus en 2020 dans le cadre du projet PASEEL ;
- Une légère amélioration de la fourniture de l'énergie publique au cours du second semestre 2021.

La distribution s'améliore difficilement (+1%) à cause des pertes d'eau sur le réseau encore appelées fuites. Les infrastructures de distribution étant restées vétustes, les pertes sont encore considérables sur le réseau. Le projet de développement des infrastructures d'AEP et de renforcement des capacités en cours financé par la BAD n'avance pas sur ce volet.

La facturation annuelle en volume est demeurée stable comparée à 2020 malgré la croissance de la production et du nombre d'abonnés en raison des problèmes de distribution et de dysfonctionnement en interne.

5.2.4 Les difficultés rencontrées en cours de l'année 2021

- les objectifs de la SODECA pour l'exercice 2021 ont été fixés en fonction de l'évolution des investissements en cours financés par les partenaires extérieurs (Banque Mondiale, Banque Africaine de développement, Fonds Saoudiens de Développement etc.).

Les retards de décaissements extérieurs ainsi que les perturbations des chaînes d'approvisionnement ont eu un impact négatif sur l'avancement des projets et donc des conséquences directes sur les performances de la société. La production peine à se relever malgré le renouvellement de certains équipements. C'est dans cette conjoncture difficile que la SODECA a pu organiser sa résilience en s'efforçant de maintenir un minimum de services afin de continuer à satisfaire les besoins en eau potable de la population.

- L'insécurité persistante à Bangui et dans les provinces ne permettant pas une exploitation profitable ;
- La vétusté des ouvrages et équipements de production et de distribution ;
- Le poids des dettes sur plusieurs années dont l'augmentation du montant à la fin 2021 impacte négativement sur les activités d'exploitation et du résultat;
- L'inadéquation du cadre juridique et institutionnel qui régit le fonctionnement de la SODECA.

5.3 SOCATEL

5.3.1 Les activités réalisées en 2021

- Consolidation des acquis ;
- Assainissement du fichier du personnel ;
- Recouvrement des différentes créances non recouvrées (Etat, opérateurs de téléphonie mobile, divers locataires ;
- Renforcement de la cohésion sociale ;
- Finalisation du document de projet : réseau FH et LTE fixe en collaboration avec une société de droit français ;
- Travaux d'harmonisation des statuts de la SOCATEL.

5.3.2 Les difficultés rencontrées

- Arriéré des salaires entraînant une grève du personnel au 4^e trimestre 2021, cause de paralysie de toutes les activités ;
- Manque de moyens logistique, matériels, informatiques et autres outils de travail ;
- Faibles recettes propres ;
- Lenteur administrative exagérée dans le traitement et la mise à disposition des fonds à la SOCATEL ;
- Non règlement de la facture de consommations téléphoniques des administrations publiques ;
- Vétusté et/ou manque d'appareils techniques et autres.

5.3.3 Suggestions

- Appui pour le recouvrement des titres de la SOCATEL en souffrance à la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique ;
- nécessité de la mise en œuvre du plan d'apurement des dettes croisées ;
- Souhait de voir le Gouvernement éclairer la SOCATEL sur ses attentes à l'issue des travaux du projet CAB.

5.4 Le risque avéré de l'entreprise sur les comptes publics lié aux endettements

Les sources de risques budgétaires liés aux Entreprises publiques (EP) sont diverses et comportent des passifs. La question de la maîtrise des risques financiers, comptables et budgétaires sur les comptes publics des entreprises publiques nationales devient essentielle. Elle est nourrie à la fois par une volonté de renforcement du contrôle législatif sur les finances publiques et l'exigence de redressement des comptes publics.

L'analyse de relation banque-entreprise publique (EP) à l'occasion des discussions sur les récentes crises financières dans les économies développées révèle les risques budgétaires liés au portefeuille des EP. Nombre d'acteurs, préoccupés par leur portée, insistent sur leurs dommages en termes de contraction de l'offre des financements bancaires aux EP. Un accent particulier est donc mis sur le caractère méfiant des banques à l'égard des EP en quête de crédit. Cette tension dans la relation banque-entreprise publique prévaut aussi au sein des pays en voie de développement dont ceux de la CEMAC qui semblent pourtant avoir été épargnés des effets des crises sus évoquées.

En République centrafricaine, les trois (03) principales Entreprises publiques (ENERCA, SOCATEL et SODECA) constituent l'un des secteurs les plus importants de l'économie et contribuent de façon importante au développement national. Elles permettent aux citoyens d'avoir accès à des services essentiels tels que l'électricité, l'eau et les télécommunications. L'économie centrafricaine a placé les réformes du secteur parapublic au centre de sa stratégie nationale de développement. Toutefois, des préoccupations ont été exprimées quant à l'efficacité de cette approche, y compris les capacités managériales et techniques des EP participant à la réalisation de ces objectifs. De nombreuses EP notamment ENERCA, SOCATEL et SODECA éprouvent des difficultés financières qui ont donc exercé une pression importante sur le budget de l'Etat, contribuant dans certains cas à des endettements et des crises économiques et budgétaires.

Ainsi, à fin 2021, le stock de la dette de l'ENERCA, SOCATEL et SODECA est évalué à 22,721 milliards de FCFA dont la majorité est absorbé par l'ENERCA (20,753 milliards de FCFA). Cette situation impact négativement les comptes publics. Sur la même période, le ratio d'endettement financier de l'ENERCA, SOCATEL et SODECA est respectivement de 0.6%, -0.3% et -0.3% contre 1.2%, -0.4% et -0.3% en 2020. ENERCA présente un ratio d'endettement en baisse par rapport aux autres entreprises. Cette baisse s'explique en partie par l'annulation d'une partie de sa dette fiscale sur une période de cinq (05). Par conséquent, il est recommandé si possible, de ne pas émettre de garanties à ces entités, et qu'elles soient plutôt encouragées à continuer à fonctionner selon des principes financiers solides qui leur permettront d'emprunter sur la base de leur propre bilan aux fins d'éviter le risque de surendettement qui pourrait avoir des effets négatifs sur les comptes publics.

Aussi, les problèmes qui influent sur la viabilité financière et l'impact des EP sur le fisc, peuvent être répartis en deux groupes :

- Les EP ayant des problèmes structurels à long terme, qui étaient déjà en difficulté financière avant la pandémie de COVID-19, le cas de SOCATEL et de SODECA, en raison de mandats de politiques non financés, d'inefficiences opérationnelles, d'un manque de surveillance et d'une gouvernance d'entreprise faible ; et
- Les EP qui se portent bien, à l'exemple de l'ENERCA, mais qui, en raison de la crise, ont des problèmes de liquidité à court terme.

Dans les deux cas, l'intervention de l'Etat est essentielle pour réduire le risque avéré de ces EP sur les comptes publics. L'application stricte de la nouvelle Loi 20.004 du 13 janvier 2020 **portant organisation du cadre institutionnel, juridique et financier applicable aux Entreprises et Etablissements publics**, spécifiquement les

dispositions à incidences financières qui doivent obligatoirement être soumises à l'appréciation du Ministre chargé des Finances et du Budget, permettra également de réduire ces risques sus évoqués. Il est important de procéder en permanence à des évaluations de risques sur la solidité financière des EP.

5.5 L'éventuelle forme d'intervention de l'Etat : subvention d'équilibre

Dans le but de soutenir la responsabilité sociale et les engagements politiques du gouvernement, les EP ont souvent pour mandat de fournir des services (par exemple l'eau et l'électricité) en vue d'améliorer la condition des pauvres sans compensation adéquate ni financement budgétaire. Cette approche entraîne des déficits de recettes et des sous investissements dans le maintien des actifs, ce qui se traduit in fine par l'émission continue de garanties publiques que le fisc n'a pas, en fait, la capacité suffisante d'absorber, en cas de concrétisation de ces passifs conditionnels. Les questions clés concernant les services offerts par les EP doivent être prises en considération. Le service devrait-il être fourni par le secteur public (les EP) ? Faut-il privatiser la prestation de services ou l'inclure dans le bilan ou budget de l'État ? Si le service nécessite constamment le soutien du gouvernement et/ou des injections de capitaux, le financement des EP devrait provenir du budget. Si le gouvernement ne s'attend pas à un retour (rendement) économique sur investissement de son soutien aux EP, ces dernières devraient alors inscrire la dépense dans leur budget.

L'Etat soutient financièrement les établissements publics et les entreprises publiques sous forme de subventions et de transferts de dette. Sur la période 2020-2021, les trois (03) principales EP (ENERCA, SOCA TEL et SODECA) ont reçu 450 millions de CFA de subventions ou de transferts. Force est de constater que la SOCA TEL reste le principal bénéficiaire de la majeure partie de ces montants. En 2022, suite à l'audit de ces trois EP, l'Etat a élaboré un plan d'apurement de dettes croisées des dites entreprises. Ces dettes croisées présentent le résultat ci-après :

- SODECA doit à l'ENERCA 5 886 662 516 FCFA ;
- SOCA TEL doit à l'ENERCA 1 103 956 170 FCFA ; et
- SOCA TEL doit à SODECA 51 482 136 FCFA.

Il convient de noter que ces EP ont de créances sur l'Etat pour un montant de 22,041 milliards de FCFA. De même la dette fiscale hors pénalité de trois EP est évaluée 7,5 milliards de FCFA.

Egalement, le gouvernement est le dépositaire des ressources publiques et le principal investisseur dans les EP. L'amélioration de la surveillance gouvernementale

est donc essentielle à l'optimisation de la fonctionnalité des EP. Pour ce faire, il est possible d'introduire une unité (ou service) centralisée du risque de crédit au sein de la direction de la dette et du portefeuille de l'Etat du ministère des Finances et du Budget, dotée de l'éventail requis de compétences analytiques.

5.6 La synthèse de l'endettement financier et de l'arriéré de paiement (passif)

En gestion financière, la dette nette est un indicateur important qui est utilisé dans le calcul de plusieurs ratios, à l'instar de l'effet de **levier**. Le levier est défini comme le rapport de la dette nette aux fonds propres. Son évolution est donc fortement conditionnée par celle de la dette nette. Ce rapport permet de déterminer le Besoin en Fonds de Roulement (BFR), qui représente le cash nécessaire à l'entreprise pour couvrir les besoins financiers de son activité, qui intervient également dans le calcul de la dette nette.

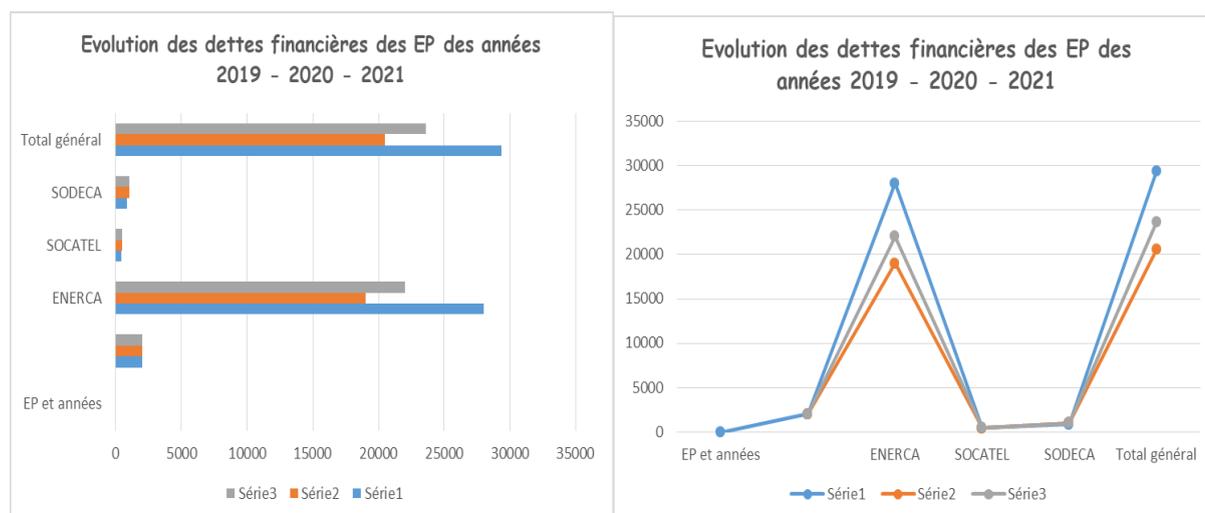
Tableau 15: Evolution des dettes financières des EP

EP et années	Dettes financières des EP		
	2019	2020	2021
ENERCA	28 037	19 006	22 022
SOCATEL	463	466	520
SODECA	857	1 043	1 047
Total général	29 357	20 516	23 590

Source : Etats financiers des EP.

La dette financière permet de faire une évaluation du niveau de la dépendance des EP vis-à-vis de ses créanciers, tels que les partenaires financiers et les banques. L'encours de la dette mesure la santé financière des EP à garantir leur viabilité. Il est donc intéressant de s'isoler un moment de ce ratio synthétique que constitue le levier « net » et de lui comparer un levier « brut », calculé comme le rapport de la dette brute aux fonds propres.

Graphique 15: Evolution des dettes financières



Source : Etats financiers des EP

Tableau 16: Synthèse de ratio d'évolution de dette sur capital propre

EP et années	Rapport dette et capital propre 2019			Rapport dette et capital propre 2020			Rapport dette et capital propre 2021		
	Ratio de dette	Ratio de capital	Rapport 2019	Ratio de dette	Ratio de capital	Rapport 2020	Ratio de dette	Ratio de capital	Rapport 2021
ENERCA	7,0	22%	33	1,1	8%	14	59%	7%	9
SOCATEL	-1,8	154%	(1)	-1,1	-109%	1	-74%	1%	(64)
SODECA	-0,2	9%	(2)	-0,2	-4%	5	-19%	1%	(36)

Source : Etats financiers des EP

Il ne fait aucun doute que le rapport de ratio de l'évolution de la dette sur le capital propre présente une situation critique de la capacité de remboursement des dettes des EP. Théoriquement, il est démontré que ce ratio mesure le levier financier d'une entreprise, c'est-à-dire le degré de financement de ses activités sur fonds propres ou par endettement.

Le Gestionnaire Peter LYNCH² a prouvé la dangerosité de ce ratio. Il a établi un intervalle de confiance à laquelle les trois (03) EP sont loin de présenter une situation favorable. Le ratio devrait refléter la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes avec les capitaux propres en cas de baisse de l'activité ou tout autre problème.

² Peter Lynch est un investisseur, gestionnaire de fonds communs de placement et philanthrope américain

Tableau 17: Interprétation de Peter LYNCH

N°	Intervalle de confiance	Appréciation
1	Entre 0 et 0.1	Excellent
2	Entre 0.1 et < 0.3	Acceptable
3	Entre 0.3 et < 0.5	Normal
4	Entre 0.5 et < 0.8	Médiocre
5	Entre 0.8 et 1 ou plus	Mauvais

Source : Auteur

5.6.1 ENERCA

Sur les années 2019, 2020 et 2021, l'ENERCA présente les rapports dette sur capitaux propres qui sont respectivement 33, 14 et 9. Ces chiffres traduisent la forte dépendance de l'ENERCA envers ses dettes, mais le capital propre de l'entreprise ne peut pas permettre le remboursement de la dette. Aussi, en période de ralentissement d'activités ou des difficultés économiques, l'ENERCA éprouvera d'énorme difficulté de rembourser ses créanciers et de continuer à financer ses activités.

Il incombe à ce titre aux dirigeants de l'ENERCA d'assurer une politique d'amélioration des capacités de la production et de recouvrement de l'entreprise. L'augmentation factuelle du chiffre d'affaires permet de disposer des ressources suffisantes pour rendre plus modeste les leviers financiers.

5.6.2 SOCATEL

Les résultats que présente le ratio dette sur capital propre de la SOCATEL sur les années 2019 et 2021 sont négatifs, respectivement de -1 et de -64. Cela sous-entend que les dettes dépassent la valeur du patrimoine de la SOCATEL, ce qui est contraire en 2020 à la cour de laquelle elle possède la valeur 1, qui reste tout de même un mauvais résultat. L'amélioration de ce ratio pour atteindre ce chiffre positif, est la résultante de la subvention de l'Etat en faveur de la SOCATEL en 2020.

5.6.3 SODECA

Tout comme la SOCATEL, la SODECA se trouve dans une situation des dettes financières inconfortables au regard des ratios affichés dans le tableau 16 synthétique des ratios d'évolution de la dette. La masse des dettes financières de la SODECA dépasse largement son patrimoine. Par conséquent, la SODECA ne dispose pas d'assez d'opportunité de rembourser ses dettes.

Le principal défi de la SODECA reste l'amélioration de son chiffre d'affaires pour modifier son ratio d'endettement.

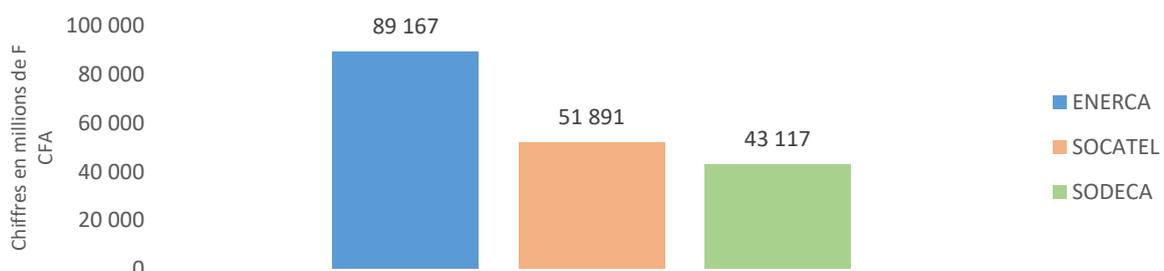
Les capitaux propres de la SOCATEL et de la SODECA, étant devenus négatifs ou inférieurs à la moitié du capital social, il y a lieu logiquement de procéder à leur restructuration.

5.7 Arriéré de paiement (passif)

Le passif est constitué des capitaux propres, qui sont les éléments constitutifs du passif immobilisé et des dettes, représentant le passif circulant. Le passif des trois entreprises s'élève respectivement à :

- ENERCA 89,167 milliards ;
- SOCATEL 51,891 milliards ; et
- SODECA 43,117 milliards.

Graphique 16: Dettes exigible des EP



Source : Etats financiers des EP

5.7.1 ENERCA

Tableau 18: Capitaux propres et passif exigible

ENERCA	Passif immobilisé et Circulant		
	2019	2020	2021
Capitaux propres	3 726	16 189	34 938
Total Capitaux propres	3 726	16 189	34 938
Dettes financières assimilées	28 037	19 006	22 022
Passif circulant	43 050	22 815	23 302
Trésorerie Passif	420	1 058	1 004
Total passif exigible	71 507	42 879	46 328

Source : Etats financiers ENERCA

L'ENERCA dispose d'une situation financière précaire, qui ne lui permet pas de réaliser ses investissements en vue d'accroître sa capacité de production et de distribution.

5.7.2 SOCATEL

Tableau 19: Capitaux propres et passif exigible

SOCATEL	Passif immobilisé et Circulant		
	2019	2020	2021
Capitaux propres	(662)	(1 082)	(1 654)
Total Capitaux propres	(662)	(1 082)	(1 654)
Dettes financières assimilées	463	466	520
Passif circulant	16 863	17 219	17 810
Trésorerie Passif	699	699	701
Total passif exigible	18 024	18 384	19 031

Source : Etats financiers SOCATEL

Les capitaux propres de la SOCATEL sont totalement absorbés par les dettes et charges exigibles. En dépit, de faible niveau des dettes financières qui se traduit par l'incertitude des partenaires financiers à investir au sein de cette entreprise au regard de ces ratios, les dettes salariales, fiscales et sociales ne cessent de s'accroître au point de dépasser le patrimoine de la SOCATEL.

La trésorerie-passif de la SOCATEL est constitué à grande partie de crédit bancaire du personnel qu'elle a racheté.

5.7.3 SODECA

Tableau 20: Capitaux propres et passif exigible

SODECA	Passif immobilisé et Circulant		
	2019	2020	2021
Capitaux propres	(4 445)	(3 977)	(3 866)
Total Capitaux propres	(4 445)	(3 977)	(3 866)
Dettes financières assimilées	857	1 043	1 047
Passif circulant	17 653	12 265	13 199
Trésorerie Passif	150	48	0
Total passif exigible	18 661	13 356	14 247

Source : Etats financiers SODECA.

La situation financière de la SODECA est presque similaire à celle de la SOCATEL, à l'exception de certains appuis financiers dont bénéficie la SODECA auprès des partenaires qui lui ont permis d'accroître son chiffre d'affaires et sa capacité de production.

5.8 Le tableau des ratios financiers : solvabilité, liquidité et de rentabilité sur deux (02) ans

Les ratios financiers sont un bon moyen d'évaluer le rendement d'une entreprise et de repérer des éventuels problèmes. Les ratios permettent de mesurer certains facteurs comme la solvabilité, la liquidité, la rentabilité et le niveau de l'endettement des entreprises publiques.

Tableau 21 : Présentation des ratios financiers des EP

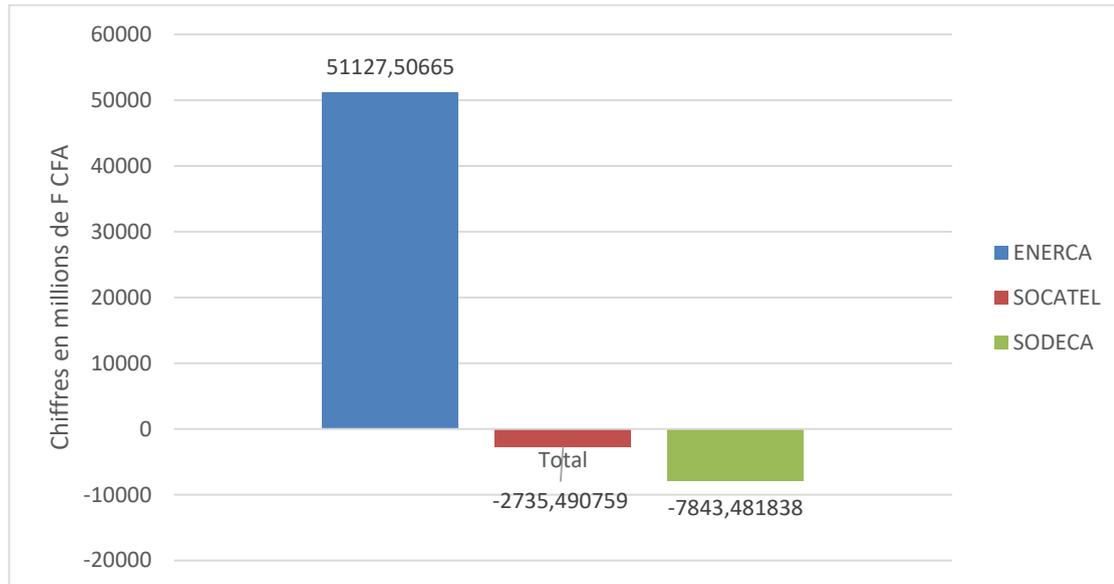
Ratios financiers des EP	Principaux ratios de solvabilité				Principaux ratios de la viabilité			
	Solvabilité: Endettement Général		Solvabilité: Autonomie Financière		Liquidité générale		Rentabilité des Actifs	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
ENERCA	1,1	0,6	27%	43%	141%	157%	2%	3%
SOCATEL	-1,1	-0,7	-6%	-10%	70%	72%	7%	0%
SODECA	-0,2	-0,2	-42%	-37%	40%	42%	2%	0%

Source: Etats financiers des EP

5.8.1 Les ratios de solvabilité

La solvabilité se définit par la capacité d'une entreprise à rembourser l'intégralité de ses dettes grâce à l'ensemble de ses actifs. Elle est la première étude, et peut-être la plus importante, réalisée par la plupart des investisseurs externes, et en particulier les banques. Pour la calculer, les financiers s'appuient sur plusieurs ratios qu'il est intéressant de savoir interpréter.

Graphique 17: Solvabilité des EP sur les années 2020 et 2021



Source : Etats financiers des EP

5.8.1.1 ENERCA

Les ratios de solvabilité entre 2020 et 2021 sont de 1,1% et 0,6%, traduisant une dégradation de la capacité de la solvabilité de l'ENERCA en 2021. Bien que l'ENERCA possède trois (03) fois plus de fonds propres que de fonds de tiers, en rapportant l'actif total du bilan et les fonds de tiers, soient 59 069 sur 17 791 en 2020 et 81 266 sur 20 753 en 2021 donnent respectivement 332% et 392%. En d'autres termes, l'ensemble de l'actif de l'ENERCA est supérieur à son passif.

Le ratio d'autonomie financière sert à mesurer l'ordre de grandeur des capitaux propres au sein de l'activité. L'ENERCA dispose entre 2020 et 2021, le taux de 27% et 43% qui sont supérieurs à 20%. Il traduit la faible importance des capitaux propres de l'ENERCA par rapport à ses dettes financières.

5.8.1.2 SOCATEL

Les ratios de solvabilité de la SOCATEL sont en 2020 de -1,1% et en 2021 de -0,7%, présentant une situation alarmante d'insolvabilité de l'entreprise à honorer les engagements des créanciers, même si elle venait à liquider son patrimoine. Car, l'ensemble de l'actif de la SOCATEL est inférieur à son passif.

Le ratio d'autonomie financière de la SOCATEL entre 2020 et 2021 de taux de -6% et -10% qui sont inférieur à 20%. Les capitaux propres de la SOCATEL sont entièrement absorbés par ses dettes financières.

5.8.1.3 SODECA

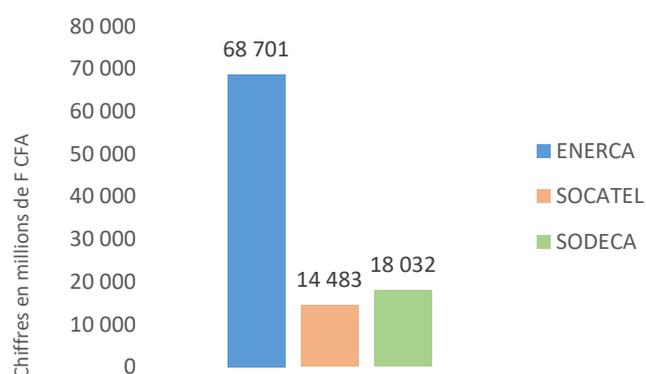
La SODECA possède de ratio de la solvabilité d'endettement général moins favorable que la SOCATEL entre 2020 et 2021 (Tableau 21). Certes que le ratio est moins sévère que celui de la SOCATEL, mais la SOCATEL et la SODECA présentent un résultat d'insolvabilité à honorer aux dettes exigibles. En réalité, la totalité de l'actif de la SODECA demeure inférieur à son passif.

En plus du ratio de l'endettement général, le ratio d'autonomie financière de la SODECA entre 2020 et 2021 dont les taux sont respectivement de -42% et -37% loin d'être inférieurs à 20%. La SODECA possède des capitaux propres qui sont dépassés largement par ses dettes financières.

5.8.2 La liquidité générale

Les ratios de liquidité mesurent le montant des liquidités que les EP possèdent pour respecter leurs engagements, et donnent une vue d'ensemble de leur santé financière. Il est à la fois un indicateur que possèdent les EP pour traduire la disponibilité du fonds de roulement suffisant. En revanche, elles peuvent respecter leurs obligations à court terme, saisir les occasions qui s'offrent à elles et obtenir des conditions de crédits favorables.

Graphique 18: Liquidité des EP



RECOMMANDATIONS

- Mettre en place un mécanisme pour augmenter le capital des trois EP par des subventions à l'exploitation ou transferts de fonds ;
- Renforcer la gouvernance de l'ENERCA, SODECA et SOCATEL par une gestion orthodoxe ;
- Accélérer la mise en œuvre du processus d'installation des compteurs à prépaiement dans l'administration et ses démembrements ;
- Mettre en œuvre le plan d'apurement des dettes croisées des trois entreprises élaboré en 2022 en vue de financer leurs projets de relance ;
- Promouvoir une autonomie de gestion en évitant les immixtions et injonctions de tout genre ;
- Mettre scrupuleusement en application les dispositions de la loi 20.004 du 13 janvier 2020 et son décret d'application ;
- Procéder au recrutement des personnels qualifiés par l'organisme compétent et au renforcement des capacités de ces derniers ;
- Accompagner les Entreprises publiques dans la formation sur les transitions technologiques en cours ;
- Créer une unité (ou service) centralisée du risque de crédit au sein de la direction de la dette et du portefeuille de l'Etat du ministère des Finances et du Budget.