

## Ministère des Finances

Commission Technique de Réhabilitation des Entreprises  
du secteur public et parapublic (CTR)

# Rapport sur la situation des Entreprises Publiques et des Etablissements Publics



## Au 31 décembre 2020

Novembre 2021





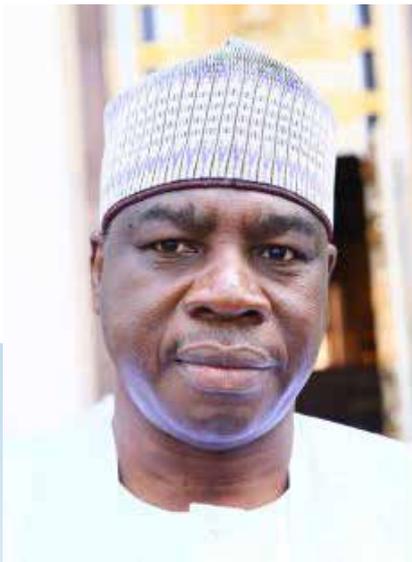
**S.E.M Paul BIYA**  
Président de la République du Cameroun



**M. Dion NGUTE**  
Premier Ministre, Chef du Gouvernement



**M. Louis Paul Motaze**  
Ministre des Finances



**M. YAOUBA ABDOULAYE**  
Ministre Délégué auprès du  
Ministre des Finances



**M. Gilbert Didier EDOA**  
Secrétaire Général du Ministère des Finances

# TABLE DES MATIÈRES

## 08 SIGLES ET ACRONYMES

### 12 LISTE DES GRAPHIQUES

### 14 PREFACE

### 16 AVANT-PROPOS XII

18

## 19 INTRODUCTION GENERALE

### PREMIERE PARTIE : ANALYSE DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES ET ETABLISSEMENTS PUBLICS

## 20 SECTEUR AGRICULTURE/ELEVAGE/PECHE/ DEVELOPPEMENT RURAL/INDUSTRIES ANIMALES

### INTRODUCTION SOUS SECTEUR AGRICULTURE/ELEVAGE/ PECHE/INDUSTRIES ANIMALES

CAMEROON DEVELOPMENT CORPORATION (CDC)

AGENCE NATIONALE D'APPUI AU DEVELOPPEMENT FORESTIER (ANAFOR)

MISSION DE DEVELOPPEMENT DE LA PECHE ARTISANALE ET MARITIME (MIDEPECAM)

PAMOL PLANTATIONS (PAMOL)

SOCIETE D'EXPANSION ET DE MODERNISATION DE LA RIZICULTURE DE YAGOUA (SEMRY)

SOCIETE DE DEVELOPPEMENT DU COTON DU CAMEROUN (SODECOTON)

UPPER NUN VALLEY DEVELOPMENT AUTHORITY (UNVDA)

UNITE DE TRAITEMENTS AGRICOLES PAR VOIE AERIENNE (UTAVA)

### INTRODUCTION SOUS SECTEUR DEVELOPPEMENT RURAL

MISSION D'ETUDES POUR L'AMENAGEMENT DE LA REGION DU NORD (MEADEN)

MISSION D'ETUDE POUR L'AMENAGEMENT DE L'OCEAN (MEAO)

MISSION DE DEVELOPPEMENT DU NORD-OUEST (MIDENO)

MISSION DE DEVELOPPEMENT INTEGRE DES MONTS MANDARA (MIDIMA)

SOUTH WEST DEVELOPMENT AUTHORITY (SOWEDA)

## 60 SECTEUR TRANSPORTS AERIEN ET MARITIME

### INTRODUCTION SOUS SECTEUR TRANSPORT AERIEN

AEROPORTS DU CAMEROUN (ADC)

CAMEROON CIVIL AVIATION AUTHORITY (CCAA)

CAMEROUN AIRLINES CORPORATION (CAMAIR-CO)

### INTRODUCTION SOUS SECTEUR TRANSPORT MARITIME

AUTORITE PORTUAIRE NATIONALE (APN)

CONSEIL NATIONAL DES CHARGEURS DU CAMEROUN (CNCC)

CHANTIER NAVAL INDUSTRIEL DU CAMEROUN (CNIC)

PORT AUTONOME DE DOUALA (PAD)

PORT AUTONOME DE KRIBI (PAK)

## 88 SECTEUR HYDROCARBURES/EAU/ELECTRICITE

### INTRODUCTION SOUS SECTEUR HYDROCARBURES

CAISSE DE STABILISATION DES PRIX DES HYDROCARBURES (CSPH)

SOCIETE CAMEROUNAISE DES DEPOTS PETROLIERS (SCDP)

SOCIETE NATIONALE DE RAFFINAGE (SONARA)

### INTRODUCTION SOUS SECTEUR EAU/ELECTRICITE

CAMEROON WATER UTILITIES (CAMWATER)

AGENCE DE REGULATION DU SECTEUR DE L'ELECTRICITE (ARSEL)

AGENCE D'ELECTRIFICATION RURALE (AER)

ELECTRICITY DEVELOPMENT CORPORATION (EDC)

SOCIETE NATIONALE DE TRANSPORT D'ELECTRICITE (SONATREL)

## 115 SECTEUR INDUSTRIES/COMMERCE

### INTRODUCTION SECTORIELLE

COMPAGNIE CAMEROUNAISE DE L'ALUMINIUM (ALUCAM)

CAMEROON HOTELS CORPORATION (CHC HILTON)

COTONNIERE INDUSTRIELLE DU CAMEROUN (CICAM)

MISSION D'AMENAGEMENT ET DE GESTION DES ZONES INDUSTRIELLES (MAGZI)

## 128 SECTEUR POSTE/TELECOMMUNICATIONS/COMMUNICATION/EDITION

### INTRODUCTION SECTORIELLE

AGENCE DE REGULATION DES TELECOMMUNICATIONS (ART)  
CAMEROON POSTAL SERVICES (CAMPOST)  
CAMEROON TELECOMMUNICATIONS (CAMTEL)  
OFFICE DE RADIODIFFUSION – TELEVISION CAMEROUNAISE (CRTV)  
IMPRIMERIE NATIONALE (IN)  
SOCIETE DE PRESSE ET D'EDITION DU CAMEROUN (SOPECAM)

## 148 SECTEUR ETABLISSEMENTS FINANCIERS

### INTRODUCTION SECTORIELLE

BANQUE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (BC-PME)  
CAISSE AUTONOME D'AMORTISSEMENT (CAA)  
CREDIT FONCIER DU CAMEROUN (CFC)  
FONDS SPECIAL D'EQUIPEMENT D'INTERVENTION INTERCOMMUNALE (FEICOM)  
SOCIETE NATIONALE D'INVESTISSEMENT (SNI)  
SOCIETE DE RECOUVREMENT DES CREANCES DU CAMEROUN (SRC)

## 166 SECTEUR GENIE CIVIL/BTP/HABITAT

### INTRODUCTION SECTORIELLE

LABORATOIRE NATIONAL DE GENIE CIVIL (LABOGENIE)  
MISSION D'AMENAGEMENT ET D'EQUIPEMENTS DES TERRAINS URBAINS ET RURAUX (MAETUR)  
PARC NATIONAL DE MATERIEL DE GENIE CIVIL (MATGENIE)  
SOCIETE IMMOBILIERE DU CAMEROUN (SIC)

## 177 SECTEUR SANTE/EMPLOI/SECURITE SOCIALE/RECHERCHE SCIENTIFIQUE

### INTRODUCTION SOUS SECTEUR SANTE, EMPLOI, SECURITE SOCIALE

CENTRALE NATIONALE D'APPROVISIONNEMENT EN MEDICAMENTS ET CONSOMMABLES MEDICAEUX ESSENTIELS (CENAME)  
CENTRE HOSPITALIER ET UNIVERSITAIRE DE YAOUNDE (CHUY)  
CAISSE NATIONALE DE PREVOYANCE SOCIALE (CNPS)  
CENTRE NATIONAL DE REHABILITATION DES PERSONNES HANDICAPEES, PAUL EMILE LEGER (CNRPH)  
CENTRE PASTEUR DU CAMEROUN (CPC)  
HOPITAL GENERAL DE DOUALA (HGD)  
HOPITAL GYNECO OBSTETRIQUE ET PEDIATRIQUE DE DOUALA (HGOPED)  
HOPITAL GYNECO-OBSTETRIQUE ET PEDIATRIQUE DE YAOUNDE (HGOPY)  
HOPITAL GENERAL DE YAOUNDE (HGY)  
LABORATOIRE NATIONAL DE CONTROLE DE QUALITE DES MEDICAMENTS ET D'EXPERTISE (LANACOME)

### INTRODUCTION SOUS SECTEUR RECHERCHE SCIENTIFIQUE

AGENCE NATIONALE DE RADIOPROTECTION (ANRP)  
INSTITUT DE RECHERCHE MEDICALES ET D'ETUDES DES PLANTES MEDICINALES (IMPM)  
INSTITUT NATIONAL DE CARTOGRAPHIE (INC)  
INSTITUT DE RECHERCHE AGRICOLE POUR LE DEVELOPPEMENT (IRAD)  
INSTITUT DE RECHERCHES GEOLOGIQUES ET MINIERES (IRGM)

## 227 DEUXIEME PARTIE : SYNTHESE DE LA SITUATION CONSOLIDEE DES ENTREPRISES ET ETABLISSEMENTS PUBLICS

### TENDANCES GENERALES SUR LES PERFORMANCES ECONOMIQUES ET FINANCIERES

#### EVOLUTION DES INDICATEURS COMBINES

#### EVOLUTION DE LA DETTE DES ENTREPRISES ET ETABLISSEMENTS PUBLICS EN 2020

#### TENDANCES GENERALES SUR LA GOUVERNANCE

#### ESSAI DE CLASSEMENT DES ENTREPRISES PUBLIQUES

#### CLASSEMENT DES ENTREPRISES EN FONCTION DU RESPECT DES DELAIS LEGAUX DE TENUE DES SESSIONS ORDINAIRES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

## 242 CONCLUSION GENERALE

## 245 ANNEXES

# SIGLES ET ACRONYMES

<b>ADC</b>	Aéroports du Cameroun
<b>AER</b>	Agence d'électrification Rurale
<b>AFD</b>	Agence Française de Développement
<b>ALUCAM</b>	Compagnie Camerounaise d'Aluminium
<b>ANAFOR</b>	Agence Nationale d'Appui au Développement Forestier
<b>ANRP</b>	Agence Nationale de Radioprotection
<b>APN</b>	Autorité Portuaire Nationale
<b>ARMP</b>	Agence de Régulation des Marchés Publics
<b>ARSEL</b>	Agence de Régulation du Secteur de l'électricité
<b>ART</b>	Agence de Régulation des Télécommunications
<b>BC-PME</b>	Banque Camerounaise des Petites et Moyennes Entreprises
<b>BESC</b>	Bordereau Electronique de Suivi des Cargaisons
<b>BIRD</b>	Banque Internationale pour la reconstruction et le Développement
<b>CA</b>	Chiffre d'affaires
<b>CAA</b>	Caisse Autonome d'Amortissement
<b>CAMAIR-CO</b>	Cameroon Airlines Corporation
<b>CAMWATER</b>	Cameroon Water Utilities Corporation
<b>CAN</b>	Coupe d'Afrique des Nations
<b>CARTS</b>	Contrats d'accès au réseau de transport de l'électricité
<b>CCAA</b>	Cameroon Civil Aviation Authority
<b>CDC</b>	Cameroon Development Corporation
<b>CENAME</b>	Centrale Nationale d'Approvisionnement en Médicaments et Consommables Médicaux Essentiels
<b>CFC</b>	Crédit Foncier du Cameroun
<b>CHAN</b>	Championnat d'Afrique des Nations
<b>CHC</b>	Cameroon Hotels Corporation
<b>CHUY</b>	Centre Hospitalier Universitaire de Yaoundé
<b>CICAM</b>	Cotonnière Industrielle du Cameroun
<b>CIPRES</b>	Conférence Interafricaine de la Prévoyance Sociale
<b>CMCA</b>	Marketing and Communication Agency
<b>CNCC</b>	Conseil National des Chargeurs du Cameroun
<b>CNIC</b>	Chantier Naval et Industriel du Cameroun
<b>CNPS</b>	Caisse Nationale de la Prévoyance Sociale
<b>CNRPH</b>	Centre National de Réhabilitation des Personnes Handicapées Paul Emile Léger
<b>COBAC</b>	Commission Bancaire de l'Afrique Centrale

<b>CODEFIL</b>	Comité Départemental des Finances Locales
<b>CONAFIL</b>	Comité National des Finances Locales
<b>CRTV</b>	Cameroon Radio Television
<b>CSPH</b>	Caisse de Stabilisation des Prix des Hydrocarbures
<b>CTD</b>	Collectivités Territoriales Décentralisées
<b>CTR</b>	Commission Technique de Réhabilitation des Entreprises du secteur Public et Parapublic
<b>DAT</b>	Dépôts à terme
<b>DGD</b>	Direction Générale des Douanes
<b>DGI</b>	Directions Générale des Impôts
<b>DPDC</b>	Dibamba Power Development Company
<b>DSCE</b>	Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi
<b>DSX</b>	Douala Stock Exchange
<b>EDC</b>	Electricity Development Corporation
<b>EEP</b>	Entreprises et Etablissements publics
<b>ENEO</b>	Energy of Cameroon
<b>EPA</b>	Etablissement Public à caractère administratif
<b>EPEF</b>	Etablissement Public à caractère Economique et Financier
<b>EPH</b>	Etablissement Public à caractère Hospitalier
<b>EPT</b>	Etablissement Public à caractère Technique
<b>ERP</b>	Enterprise Ressource Planning (Progiciel de Gestion Intégré)
<b>FEICOM</b>	Fonds Spécial d'équipement et d'Intervention Intercommunale
<b>FMI</b>	Fonds Monétaire International
<b>FSPSR</b>	Fonds Spécial pour la Production des Semences de Recherche
<b>GPL</b>	Gaz de Pétrole liquéfié
<b>HGD</b>	Hôpital Général de Douala
<b>HGOPED</b>	Hôpital Gynéco et Pédiatrique -Obstétrique de Douala
<b>HGOPY</b>	Hôpital Gynéco-Obstétrique et Pédiatrique de Yaoundé
<b>HGY</b>	Hôpital Général de Yaoundé
<b>IATA</b>	Association du Transport aérien International
<b>IFCPA</b>	Institut de Formation et de Conservation du Patrimoine Audiovisuel
<b>IMPM</b>	Institut de Recherches Médicales et d'Etudes des Plantes Médicinales
<b>IN</b>	Imprimerie Nationale
<b>INC</b>	Institut National de la Cartographie
<b>IRAD</b>	Institut pour la Recherche Agricole et le Développement
<b>IRGM</b>	Institut de Recherches Géologiques et Minières

<b>ISAGO</b>	IATA Safety Audit for Ground operations
<b>ITFC</b>	Société Internationale Islamique de Financement du Commerce
<b>KPDC</b>	Kribi Power Development Company
<b>LABOGENIE</b>	Laboratoire National du Génie Civil
<b>MAGZI</b>	Mission d'Aménagement et de Gestion des Zones Industrielles
<b>MATGENIE</b>	Parc National de Matériel de Génie Civil
<b>MEADEN</b>	Mission d'Etudes pour l'Aménagement de la Région du Nord
<b>MEAO</b>	Mission d'Etudes pour l'Aménagement de l'Océan
<b>MIDENO</b>	Mission de Développement du Nord – Ouest
<b>MIDEPECAM</b>	Mission de Développement de la Pêche Artisanale et Maritime
<b>MIDIMA</b>	Mission de Développement Intégré des Monts Mandara
<b>MINADER</b>	Ministère de l'Agriculture et du Développement
<b>MINCOM</b>	Ministère de la Communication
<b>MINCOMMERCE</b>	Ministère du Commerce
<b>MINDCAF</b>	Ministère des Domaines, du Cadastre et des Affaires foncières
<b>MINDDEVEL</b>	Ministère de la Décentralisation et du Développement Local
<b>MINDHU</b>	Ministère de l'Habitat et du Développement urbain
<b>MINEE</b>	Ministère de l'Eau et de l'Energie
<b>MINEPAT</b>	Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
<b>MINEPIA</b>	Ministère De l'Elevage, des Pêches et des Industries Animales
<b>MINFI</b>	Ministère des Finances
<b>MINFOF</b>	Ministère des Forêts et de la Faune
<b>MINMIDT</b>	Ministère des Mines, de l'Industrie et du Développement Technologique
<b>MINPMEESA</b>	Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie sociale et de l'Artisanat
<b>MINRESI</b>	Ministère de la Recherche Scientifique et de l'innovation
<b>MINT</b>	Ministère des Transports
<b>MINTOUL</b>	Ministère du Tourisme et des Loisirs
<b>MINTP</b>	Ministère des Travaux Publics
<b>MINTSS</b>	Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale
<b>OACI</b>	Organisation de l'Aviation Civile
<b>OAPI</b>	Organisation Africaine de la Propriété Intellectuelle
<b>OAT</b>	Opérations à terme
<b>OHADA</b>	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
<b>OIT</b>	Organisation Internationale du Travail
<b>PAD</b>	Port Autonome du Douala
<b>PAHLP</b>	Projet d'assistance du barrage Hydroélectrique de Lom Pangar
<b>PAK</b>	Port Autonome de Kribi

<b>PAMOL</b>	Pamol Plantations Plc
<b>PCD</b>	Plans Communaux de Développement
<b>PDI</b>	Plan Directeur d'Industrialisation
<b>PDST</b>	Projet d'appui au Développement du Secteur des Transports
<b>PEF</b>	Programme Economique et Financier
<b>PLANUT</b>	Plan d'Urgence Triennal pour l'Accélération de la Croissance Economique
<b>PNDPF</b>	Plan National de Développement des Plantations Forestières
<b>PPA</b>	Projet de Performance Annuelle
<b>PRERETD</b>	(Projet de renforcement et d'Extension des Réseaux Electriques de Transport et de Distribution)
<b>PRRTERS</b>	Projet de Remise à Niveau des Réseaux de Transport d'Electricité et de la Réforme du Secteur
<b>RAV</b>	Redevance Audiovisuelle
<b>RDD</b>	Régie Déléguée de Remorquage
<b>RDPSP</b>	Régie Délégué de Police et de Sécurité Portuaire
<b>RTC</b>	Régie du Terminal à Conteneurs
<b>SCDP</b>	Société Camerounaise des Dépôts Pétroliers
<b>SEMRY</b>	Société d'Expansion et de Modernisation de la Riziculture de YAGOUA
<b>SEMT</b>	Stratégie d'Endettement à Moyen Terme
<b>SIC</b>	Société Immobilière du Cameroun
<b>SND</b>	Stratégie Nationale de Développement
<b>SNI</b>	Société Nationale d'Investissement
<b>SNRI</b>	Système National de Recherche Scientifique
<b>SOCATRAL</b>	Société Camerounaise de Transport de l'aluminium
<b>SODECOTON</b>	Société de Développement du Coton du Cameroun
<b>SONARA</b>	Société Nationale de Raffinage
<b>SONATREL</b>	Société Nationale de Transport de l'électricité
<b>SOPECAM</b>	Société de Presse et d'Editions du Cameroun
<b>SOWEDA</b>	South West Development Authority
<b>SRC</b>	Société de Recouvrement des Créances du Cameroun
<b>SYSCOHADA</b>	Système Comptable OHADA
<b>TRANSFAGRI</b>	Programme Intégré de Valorisation et de transformation des productions agricoles
<b>UNVDA</b>	Upper Nun Valley Development Authority
<b>UTAVA</b>	Unité de Traitements Agricoles par Voie Aérienne
<b>VA</b>	Valeur Ajoutée
<b>YPL</b>	Yard Pétrolier de Limbé

# LISTE DES GRAPHIQUES

<b>Figure 1:</b> Evolution des indicateurs clés de la CDC	23
<b>Figure 2:</b> Evolution des indicateurs clés de l'ANAFOR	26
<b>Figure 3:</b> Evolution des indicateurs clés de la MIDEPECAM	29
<b>Figure 4:</b> Evolution des indicateurs clés de la PAMOL	32
<b>Figure 5:</b> Evolution des indicateurs clés de la SEMRY	35
<b>Figure 6:</b> Evolution des indicateurs clés de la SODECOTON	38
<b>Figure 7 :</b> Répartition des différentes ressources de l'UNVDA	40
<b>Figure 8 :</b> Evolution des indicateurs clés de l'UTAVA	43
<b>Figure 9:</b> Répartition des différentes ressources de la MEADEN	47
<b>Figure 10:</b> Répartition des différentes ressources de la MEAO	50
<b>Figure 11 :</b> Répartition des différentes ressources de la MIDENO	53
<b>Figure 12:</b> Répartition des différentes ressources de la MIDIMA	56
<b>Figure 13:</b> Répartition des différentes ressources de la SOWEDA	59
<b>Figure 14 :</b> Evolution des indicateurs clés des ADC	64
<b>Figure 15:</b> Répartition des différentes ressources de la CCAA	67
<b>Figure 16:</b> Evolution des indicateurs clés de la CAMAIR-CO	70
<b>Figure 17:</b> Répartition des différentes ressources de l'APN	74
<b>Figure 18:</b> Evolution des indicateurs clés du CNCC	77
<b>Figure 19:</b> Evolution des indicateurs clés du CNIC	80
<b>Figure 20:</b> Evolution des indicateurs clés du PAD	83
<b>Figure 21:</b> Evolution des indicateurs clés du PAK	87
<b>Figure 22 :</b> Evolution des indicateurs clés de la CSPH	93
<b>Figure 23:</b> Evolution des indicateurs clés de la SCDP	96
<b>Figure 24:</b> Evolution des indicateurs clés de la SONARA	99
<b>Figure 25 :</b> Evolution des indicateurs clés de la CAMWATER	103
<b>Figure 26:</b> Répartition des différentes ressources de l'ARSEL	106
<b>Figure 27:</b> Répartition des différentes ressources de l'AER	108
<b>Figure 28:</b> Evolution des indicateurs clés de EDC	111
<b>Figure 29:</b> Evolution des indicateurs clés de la SONATREL	114
<b>Figure 30:</b> Evolution des indicateurs clés de ALUCAM	119
<b>Figure 31:</b> Evolution des indicateurs clés de la CHC	122
<b>Figure 32:</b> Evolution des indicateurs clés de la CICAM	125
<b>Figure 33:</b> Evolution des indicateurs clés de la MAGZI	127
<b>Figure 34:</b> Evolution des indicateurs clés de la CAMPOST	135
<b>Figure 35:</b> Evolution des indicateurs clés de la CAMTEL	138
<b>Figure 36:</b> Evolution des indicateurs clés de la CRTV	141
<b>Figure 37:</b> Evolution des indicateurs clés de l'IN	144

<b>Figure 38:</b> Evolution des indicateurs clés de la SOPECAM	147
<b>Figure 39:</b> Evolution des indicateurs clés de la BC-PME	152
<b>Figure 40:</b> Evolution des indicateurs clés de la CAA	154
<b>Figure 41:</b> Evolution des indicateurs clés de la CFC	157
<b>Figure 42:</b> Répartition des différentes ressources du FEICOM	160
<b>Figure 43:</b> Evolution des indicateurs clés de la SNI	163
<b>Figure 44:</b> Evolution des indicateurs clés de la SRC	165
<b>Figure 45:</b> Evolution des indicateurs clés du LABOGENIE	169
<b>Figure 46:</b> Evolution des indicateurs clés de la MAETUR	171
<b>Figure 47:</b> Evolution des indicateurs clés de la MATGENIE	174
<b>Figure 48:</b> Evolution des indicateurs clés de la SIC	177
<b>Figure 49:</b> Evolution des indicateurs clés du CENAME	183
<b>Figure 50:</b> Répartition des différentes ressources du CHUY	186
<b>Figure 51 :</b> Evolution des indicateurs clés de la CNPS	189
<b>Figure 52:</b> Répartition des différentes ressources du CNRPH	192
<b>Figure 53:</b> Evolution des indicateurs clés du CPC	195
<b>Figure 54:</b> Répartition des différentes ressources de HGD	198
<b>Figure 55:</b> Répartition des différentes ressources de l'HGOPED	202
<b>Figure 56:</b> Répartition des différentes ressources de l' HGOPY	205
<b>Figure 57:</b> Répartition des différentes ressources de l'HGY	208
<b>Figure 58:</b> Répartition des différentes ressources du LANACOME	211
<b>Figure 59:</b> Répartition des différentes ressources de l'ANRP	215
<b>Figure 60 :</b> Répartition des différentes ressources de l'IMPM	217
<b>Figure 61:</b> Répartition des différentes ressources de l'INC	220
<b>Figure 62:</b> Répartition des différentes ressources de l'IRAD	223
<b>Figure 63:</b> Répartition des différentes ressources de l'IRGM	226
<b>Figure 64:</b> Evolution du chiffre d'affaires par secteur (2016 -2020)	229
<b>Figure 65:</b> Répartition du chiffre d'affaires global des Entreprises et Etablissements publics par secteur en 2020	230
<b>Figure 66:</b> Répartition du Chiffres d'affaires par secteur	231
<b>Figure 67 :</b> Evolution globale du Chiffres d'affaires, de la valeur ajoutée et des charges de personnel des Entreprises et Etablissements publics (2018 -2020)	232
<b>Figure 68 :</b> Evolution des indicateurs combinés (2018 -2020)	232
<b>Figure 69 :</b> Dette globale des Entreprises et Etablissements publics (2018-2020)	233
<b>Figure 70 :</b> Evolution de la dette globale par type d'entreprises publiques	234
<b>Figure 71 :</b> Evolution de la dette consolidée des entreprises publiques (2018 -2020)	234

# PREFACE

## DU MINISTRE DES FINANCES



**Louis Paul MOTAZE**  
Ministre des Finances

**R**esserrée depuis quelques années déjà par un étai de dysfonctionnements et pesanteurs récurrents, l'économie camerounaise est au cours de l'année 2020 en proie à des difficultés additionnelles, entachant son éclosion réelle pourtant en quête perpétuelle de croissance. Des données aux plans international et national en sont les causes.

Au plan international, à la baisse des coûts mondiaux des principaux produits d'exportation et à la chute du prix du baril de pétrole, s'ajoute la pandémie de la Covid-19. La survenance de cette dernière en Chine à la fin de l'année 2019, a conduit à sa propagation en Asie, en

Amérique et en Afrique, entraînant de nombreux décès et le confinement d'une bonne partie de la population dans le monde. La pandémie a conduit à une récession à moins 4,4% de l'économie mondiale, alors même qu'une croissance de 2,9% avait été réalisée en 2019. Cette situation critique n'est pas allée sans remettre en cause l'état de l'économie de tous les pays du monde, dès lors que le marché international a incidemment été confronté à des conditions peu ou plus du tout favorables à une expansion. Les flux et transactions des biens, des services et des personnes ont considérablement fait l'objet de restrictions quantitatives à la suite des plans de confinement mis en place dans différents Etats.

Au plan national, en sus des effets néfastes de la pandémie de la Covid-19, tous les secteurs de l'économie camerounaise ont été lourdement impactés par la persistance de la crise sociopolitique dans les Régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest, la résurgence des attaques du groupe terroriste Boko-Haram dans le septentrion, ainsi que les conséquences immédiates générées par l'incendie de la Société Nationale de Raffinage (SONARA) du 31 mai 2019. Alourdissant au plan économique les solutions déjà mises en œuvre par les pouvoirs publics, la pandémie a changé le quotidien des citoyens camerounais et de surcroît les données économiques, montrant par conséquent que l'année 2020 n'a pas connu une évolution reluisante. Ayant conduit à la mise en œuvre des mesures restrictives diverses sur l'ensemble du territoire, associé à des mesures de distanciation sociale, toutes activités reposant sur des interactions entre personnes (transport, commerce, hôtellerie, restauration, loisirs...) ont été perturbées dans le cadre de la plus-value recherchée.

Le Gouvernement de la République, par son intervention importante a cependant pris des mesures exceptionnelles en vue d'atténuer les effets de la pandémie. Sur cette base, le budget de l'Etat pour l'exercice 2020 est exécuté dans un contexte marqué entre autres par l'adoption d'une loi de finances rectificative permettant de prendre en compte les effets négatifs de la Covid-19 sur les recettes budgétaires ; la création d'un compte d'affectation spéciale (CAS) pour la gestion des opérations relatives à la riposte contre la Covid-19 ; l'admission du Cameroun à l'initiative des pays du G20 relative à la suspension temporaire du service de la dette en vue d'améliorer le financement de la lutte contre la pandémie de la Covid-19 ; les décaissements exceptionnels des partenaires au développement en appui au financement du plan global de riposte contre la Covid-19 ; la signature d'une ordonnance relevant le plafond de l'endettement intérieur, afin d'augmenter les émissions des titres publics.

De manière spécifique, le Ministre des Finances a créé un Groupe de Travail chargé de restructurer l'importante dette de SONARA due aux banques et aux traders fournisseurs de pétrole brut et de produits finis, afin d'éviter une crise systémique du secteur bancaire en Afrique Centrale, du fait du non remboursement par la SONARA des sommes dues aux banques locales d'une part, et d'autre part, de garantir l'approvisionnement du pays en produits pétroliers en attendant la reprise des activités de raffinage de la SONARA. Ce groupe de travail a été placé sous la coordination du Président de la CTR.

Tous ces efforts mis en œuvre par le Gouvernement de la République, ne vont pas sans influencer sur la situation des Entreprises publiques et des Etablissements publics. La quête de solutions efficaces pour l'amélioration des performances de ceux-ci même en temps de Covid-19, est un

élément indispensable au relèvement de l'économie camerounaise. La transformation structurelle de l'économie nationale à travers la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 (SND30) fondée sur la gouvernance économique, envisage entre autres la rationalisation pour une gestion saine des entreprises publiques et des établissements publics, afin de maîtriser les risques budgétaires. D'ailleurs, l'application de l'important arsenal juridique adopté en 2017 et en 2019 ne s'est pas faite sans rigueur comme on peut l'observer dans le cadre des textes signés en rapport avec, la catégorisation des Entreprises publiques et des Etablissements publics, ainsi qu'avec la rémunération des dirigeants de ceux-ci. Les indicateurs de performance prévus par cette réglementation sont à cet effet des baromètres d'appréciation des prouesses et faiblesses présentées par ces entités dans le cadre de leur fonctionnement continue même durant cette année 2020 où a sévi la Covid-19.

Le Rapport sur la Situation des Entreprises publiques et des Etablissements publics produit annuellement par la Commission Technique de Réhabilitation des Entreprises du secteur public et parapublic étaye suffisamment sur le positionnement et l'impact des Entreprises publiques et des Etablissements publics au sein de l'économie camerounaise. En tant qu'outil d'aide à la décision, ce document renseigne le Gouvernement sur les difficultés de ces entités et incite à l'adoption de solutions éventuelles pour l'amélioration de leurs performances respectives. Son élaboration pour le compte de l'année 2020 met en exergue l'état des performances des Entreprises publiques et des Etablissements publics au regard des difficultés subséquentes et surtout face aux complications socio-économiques engendrées par la pandémie de Covid-19.

Le Ministère des Finances de par sa compétence de tutelle financière sur l'ensemble des Entreprises publiques et des Etablissements publics au Cameroun doit pouvoir apprécier et contrôler l'utilisation des moyens financiers mis à la disposition de ces entités publiques. Davantage, il coordonne dans le cadre du RSEEP de 2020 l'évaluation des résultats de performance auxquels sont parvenus ces dernières au courant cet exercice budgétaire, malgré les mesures restrictives, mais aussi la solution de réductions et réallocations des fonds initialement prévus en leur faveur dans la loi de finances, au profit de la lutte contre la pandémie de la Covid-19, suite à la loi de finances rectificative intervenue en cours d'exercice. Tel est le bien fondé et toute la pertinence de cet important document d'information et d'incitation à une meilleure performance des Entreprises publiques et des Etablissements publics, de nouveau mis à la disposition, au plan national, du Gouvernement, des Entreprises publiques et Etablissements publics eux-mêmes, ainsi que de l'opinion publique et des partenaires au développement de l'Etat du Cameroun.

AVANT-PROPOS

**DU PRESIDENT DE LA COMMISSION  
TECHNIQUE DE REHABILITATION**



**Martial Valéry ZANG**  
Président CTR



ue la Commission Technique de Réhabilitation des Entreprises du secteur public et parapublic (CTR) soit désormais établie comme l'organe incontournable dans le suivi des performances des Entreprises publiques et des

Etablissements publics au Cameroun, est aujourd'hui difficilement contestable. Le Rapport qu'elle commet annuellement sur le niveau des performances desdites entités, au regard des exemples pris des exercices 2018 et 2019, est une preuve irréfutable de son rôle alors revalorisé. Rattachée au Ministre des Finances, à la faveur du décret n°97/002 du 03 janvier 1997 instituant son organisation et son fonctionnement, cette structure s'inscrit à partir de l'exercice 2020 dans une dimension ambitieuse et salvatrice pour la santé financière des Entreprises publiques et des Etablissements publics. Cependant, en vue de l'amélioration de ces performances et la réduction des risques budgétaires, la CTR a besoin, de manière impérieuse, que son rôle en la matière soit davantage renforcé en tant que conseiller du Gouvernement sur les politiques à mettre en œuvre. A cet égard, son positionnement comme structure transversale de pilotage et de coordination de la politique de l'Etat actionnaire serait alors salutaire et mieux valorisant pour son statut et ses missions.

L'année 2020 a contribué à procurer à la CTR une plus-value dans le cadre de son travail. Indépendamment des difficultés générées par la Covid-19, cette structure devenue indispensable pour la santé financière des EEP a continué sans relâche à exercer ses activités, dans le respect des mesures barrières et de distanciation sociale, imposées par le Gouvernement comme moyen de riposte aux sévices de la pandémie. Ainsi, observe-t-on qu'elle a continué de :

- Communiquer au Gouvernement des informations analysées sur la situation des Entreprises et Etablissements publics, en liaison avec l'environnement macroéconomique dans lequel ceux-ci évoluent ;
- Contribuer à la définition de la politique de prise de participation de l'Etat ;

- Gérer et exploiter le Système Informatisé de Suivi des Entreprises Publiques (SISEP) conçu par ses soins, lequel dispose d'une base de données pour toute étude et exploitation à la demande du Gouvernement ;
- Conduire l'élaboration des plans de restructuration ; négocier et conclure les contrats de performance ou tout plan intérimaire ou d'urgence destiné à prévenir ou à circonscrire les difficultés des Entreprises publiques, tout en marquant son engagement pour toutes les questions relatives à la restructuration des entreprises publiques.

Bien plus, à la suite de la création par le Ministre des Finances d'un Groupe de Travail chargé de restructurer la dette de SONARA, la CTR a engagé des négociations avec les principaux créanciers de SONARA, à savoir les banques locales et les traders fournisseurs de pétrole brut et de produits finis en vue de définir les modalités de remboursement de cette dette.

Par la sincérité et la transparence de son travail, les informations qu'elle produit à la suite de l'élaboration du Rapport sur la situation des Entreprises publiques et des Etablissements publics se présentent comme un outil d'aide à la décision pour le Gouvernement. La rigueur qu'elle met dans les analyses présentées dans ce document, informe sur l'état de l'application de la réforme législative du 12 juillet 2017 et ses décrets subséquents signés le 19 juin 2019 dans les EEP, sur, l'amélioration des performances des EEP face aux difficultés incidentes à la survenue de la pandémie de la Covid-19, la conduite de quelques études diagnostic sur la situation de certaines Entreprises et Etablissements publics à l'instar de CAMAIR-CO, SONARA, CICAM.

Le Rapport 2020 sur la situation des Entreprises publiques et des Etablissements publics transcende le cap de la simple information par la CTR, pour franchir celui du pilotage opérationnel des politiques publiques, en s'associant à tout instrument au service du Gouvernement servant d'initiative à la décision et à l'implémentation des politiques cadrées à partir de la Stratégie Nationale de Développement (SND30).

# INTRODUCTION GENERALE

L'activité de suivi et de réhabilitation des entreprises publiques et des établissements publics au Cameroun se pose désormais comme la mise en exergue et la valorisation de l'ensemble des missions dévolues par la Commission Technique de Réhabilitation des Entreprises du secteur public et parapublic (CTR). A cet égard, la CTR en tant qu'un instrument d'analyse de l'évolution de la situation économique, financière et comptable de ces entités publiques, œuvre d'une part, à l'amélioration de l'offre de service des établissements publics et d'autre part, de la performance et de la compétitivité des entreprises publiques

Le Rapport sur la situation des entreprises publiques et des établissements publics au 31 décembre 2020, découle en général de la collecte périodique et de l'analyse des informations sur la situation institutionnelle, organisationnelle et financière de ces entités publiques, et à travers l'exploitation du système informatisé de suivi des entreprises et établissements publics (SISEP) logés à la CTR.

A cet effet, la démarche adoptée consiste à analyser les entreprises publiques et les établissements publics au regard des informations dûment transmises par secteurs d'activités, en mettant en exergue les indicateurs clés de performance, notamment l'évolution du chiffre d'affaires, des capitaux propres, de la valeur ajoutée, du résultat d'exploitation, du résultat net, ainsi que les charges de personnels et le niveau de la dette qui pourrait constituer des passifs conditionnels significatifs pour l'Etat. Ont été également mis en exergue, les interventions de l'Etat dans ces entités publiques à travers des mécanismes de contractualisation annuelle ou triennale, les audits et études diagnostiques dont l'objectif visé à terme est de relever leur niveau de compétitivité, de viabilité et d'optimiser leur performance. Font également l'objet d'analyse, les indicateurs liés à l'environnement dans lequel évoluent ces entités publiques, notamment les flux de marché, le cadre concurrentiel, les évolutions technologiques, de même que

les aspects liés au respect des règles éthiques et managériales (fonctionnement et tenue des sessions des organes de gouvernance, conformité aux lois et règlements en vigueur, communication sur la vie de l'entreprise, disponibilité des états financiers certifiés et des documents de gestion...)

L'édition 2020 du Rapport sur la situation des entreprises publiques et des établissements publics a été enrichie à la faveur de l'intégration de quelques Missions de Développement (MIDENO, SOWEDA, MEAO, MEADEN) et Instituts de Recherche (IRAD, IRGM, INC), en raison d'une part, de leur participation à l'amélioration des conditions de vie des populations et le développement rural intégré des aires géographiques dans lesquelles elles sont implantées, et d'autre part, de leur importance pour le développement de l'économie nationale. Ces organismes sont chargés de coordonner les programmes du Gouvernement à travers la réalisation des études, les aménagements opérés et l'exploitation du résultat des recherches effectuées.

Il est consacré dans ce Rapport, l'analyse d'une soixantaine d'entités réparties en huit (08) secteurs d'activités dans les domaines de l'agriculture, la sylviculture, le développement rural, l'élevage, la pêche et les Industries animales ; des établissements financiers ; des hydrocarbures, l'eau et l'électricité ; de l'industrie et du commerce ; du transport aérien et maritime ; du génie civil, BTP et l'habitat ; des postes, télécommunications et édition ; et enfin de la Santé, l'emploi, la sécurité sociale et la recherche scientifique. Cependant, en raison du retard observé dans le cadre de la tenue des sessions des organes de gouvernance, certaines entreprises publiques ou établissements publics n'ont pas pu faire l'objet d'analyse.

En somme, le présent Rapport comprend i) une première partie sur l'analyse des performances des entreprises publiques et des établissements publics ; ii) une deuxième partie sur la synthèse de l'analyse consolidée des principaux indicateurs de performances

# PREMIERE PARTIE

## **ANALYSE DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES ET ETABLISSEMENTS PUBLICS**

## SECTEUR AGRICULTURE/ELEVAGE/PECHE/ DEVELOPPEMENT RURAL/INDUSTRIES ANIMALES

*Influencés par les contraintes liées à l'avènement de la pandémie de Covid-19, dans un contexte où l'essentiel des ressources proviennent du secteur primaire, les secteurs de l'agriculture, de la pêche, de l'élevage, de la sylviculture et de l'industrie animale, constituant une part importante du PIB ont été confrontés à la fermeture des frontières terrestres, maritimes et aériennes. Cette situation a limité la circulation des personnes, des biens et services tant au plan interne, qu'externe. Un double choc d'offre (lié à la baisse de la production) et de demande (liée à la baisse de la consommation) s'est produit et de nombreuses entreprises se retrouvent en arrêt total ou partiel d'activités, faisant craindre le phénomène de pénurie sur les biens essentiels. Les répercussions sanitaires et économiques de la pandémie ont amené le Gouvernement Camerounais à prendre des mesures appropriées à l'effet de minimiser l'impact de la crise sanitaire et de favoriser une reprise rapide de l'activité. Il en est ainsi, de l'octroi de moratoires et différés de paiement aux entreprises directement affectées par la crise et le soutien à la trésorerie des entreprises à travers l'allocation d'une enveloppe spéciale de FCFA 25 milliards.*



## INTRODUCTION SOUS SECTEUR AGRICULTURE/ELEVAGE/ PECHE/INDUSTRIES ANIMALES

### De la production agricole

La production vivrière, généralement exercée avec des moyens rudimentaires, est d'un apport non moins négligeable dans la garantie de la sécurité alimentaire du pays. Le vieillissement de la population en zone rurale et l'exode massif des jeunes, des villages vers les grandes villes, affaiblissent davantage les exploitations familiales agricoles de base. Néanmoins, les produits vivriers (maïs, pomme de terre, tomate, ananas, manioc,

etc...) destinés généralement à l'autoconsommation sont en augmentation de plus de 50%. La Stratégie Nationale de Développement pour la période 2020-2030 (SND30) envisage de réduire considérablement la pauvreté en milieu rural à travers la hausse de la productivité par l'intensification des activités agroindustrielles et la modernisation des exploitations agricoles tirée par la demande des industries. L'accent sera notamment mis sur les filières riz, maïs, cacao/café, canne à sucre, noix de palme, hévéa, sorgho, manioc, etc....

Par ailleurs, les produits agricoles destinés à l'exportation que sont principalement la banane, le coton, le caoutchouc, le cacao et le café, et l'huile de palme, n'ont pas permis à l'économie d'avoir une embellie en 2020, en raison des ravages liés à la pandémie. La limitation des mouvements des personnes et des biens n'a pas facilité les échanges. Les problèmes sécuritaires ont entraîné le déplacement massif des populations et, l'instauration des villes mortes par les séparatistes dans ces régions. Le ralentissement des activités du fait de la COVID-19 ont également perturbé l'activité des récoltes et la production agricole. Néanmoins avec la reprise des activités de la CDC après deux années d'arrêt, la production de banane plantain connaît une augmentation significative d'environ 6178 tonnes pour se situer à 187 884 tonnes sur l'exercice 2020. La filière huile de palme présente une production de 450 000 tonnes en 2020 contre 422 912 tonnes en 2019 soit une évolution de 6,4%, tandis que la filière caoutchouc enregistre une production de 60 000 tonnes contre 45 000 tonnes en 2019.

Concernant la filière cacao-café, la mise en place du nouveau guichet producteur vise à augmenter la production nationale de cacao à 640 000 tonnes à l'horizon 2030 contre 257 151 tonnes au cours de la saison 2019-2020. Pour ce qui est du café, la production ciblée est de 160 000 tonnes contre 22 000 tonnes actuellement.

Pour ce qui est du coton, le Cameroun a connu une production de 357 000 tonnes en 2020, en hausse de 8,84% par rapport à 2019. Quant au riz, la production est restée quasi stable par rapport à 2019, soit 140 170 tonnes, avec un déficit estimé à 436 239 tonnes. Ce déficit est comblé par les importations.

## **De la production animale et halieutique**

Afin d'assurer la couverture du pays en produits issus de la pêche et des exploitations animales, le Gouvernement peut compter sur ses acteurs institutionnels à l'instar de la Société de Développement et d'Exploitation des Productions Animales (SODEPA), qui est chargée de l'aménagement des périmètres pastoraux, le développement du cheptel, la transformation et la commercialisation des produits et sous-produits de l'élevage. Le Laboratoire National Vétérinaire (LANAVET) qui assure prioritairement la santé animale à travers l'analyse des prélèvements relatifs à la santé et la production animale, la production et la commercialisation des produits biologiques et des médicaments vétérinaires, ainsi que la formation et le recyclage. La Caisse de Développement de la Pêche Maritime (CDPM), contribue à la gestion durable des ressources halieutiques et au développement durable de l'aquaculture, s'appuyant sur la quote-part issue du Programme de Sécurisation des Recettes de l'Élevage et des Pêche (PSREP) qui constitue sa principale source de recette. Il ambitionne

l'accroissement de la production halieutique dans le but de satisfaire les populations, les agro-industries en vue de réduire la dépendance du Cameroun en poissons. Le sous-secteur de la production animale et de la pêche regroupe des filières à fort potentiel de croissance et création d'emploi à l'instar de la filière porcine, la filière avicole, la filière des caprins-ovins-bovins ainsi que des élevages non conventionnels. Il y a lieu de relever qu'au cours de l'exercice 2020, 113 164 tonnes de viande issues d'abattages contrôlés ont été enregistrées de même que 682 290 tonnes de poisson et autres produits halieutiques. De plus, la mise à disposition de 6 millions d'alevins au profit des pisciculteurs a permis de relancer la filière. Cependant, la faible vulgarisation des résultats de recherches issus des instituts et centres agréés freine le développement de ce secteur. Aussi, l'incursion des pêcheurs étrangers mieux structurés, dans les eaux maritimes territoriales, constitue une menace réelle pour les pêcheurs locaux aux vues des moyens rudimentaires utilisés.

Néanmoins, le Gouvernement envisage en cohérence avec la SND30, accroître la production animale et halieutique à travers la sélection des races animales, des espèces alevins adaptés à l'environnement local, la poursuite de la construction des abattoirs et des parcs de vaccination.

## **De la production Sylvicole**

La protection de la forêt fait l'objet d'attention au sein de la communauté internationale, du fait du rôle de cet écosystème dans la préservation de la couche d'ozone et de la sauvegarde de la biodiversité. Dans ce cadre, le Gouvernement camerounais s'est engagé dans le renouvellement de la ressource forestière et la sécurisation des aires protégées. Avec le retrait du décret de février 2020 relatif à l'exploitation de plus de 68 000 ha de forêt dans la localité d'Ebo, les autorités affichent leur volonté de promouvoir une exploitation responsable, la préservation de la biodiversité et la transformation locale. Par ailleurs, le régime des Unités Forestières d'Aménagement (UFA) permet aux entreprises de faire des investissements à grande échelle, tout en respectant le principe de 1/30 de la surface boisée et la sélection des arbres à couper. Cependant, en adéquation avec la SND30, le Gouvernement compte inciter les communautés et les communes à la création des forêts communautaires et communales, étant donné que ces espaces permettent aux communautés villageoises d'exploiter leurs parcelles de forêt.

NB : L'analyse de ce secteur dans le présent rapport ne donnera pas place aux entités SODEPA et LANAVET, au regard de l'absence de documents référentiels nécessaires à l'appréciation de l'essentiel de leurs activités et performance au cours de l'exercice 2020.

# CAMEROON DEVELOPMENT CORPORATION (CDC)



## Informations générales

**Date de création :** 1947  
**Forme juridique :** Société à Capital Public  
**Capital social :** FCFA 53 503 180 084  
**Actionnariat :** Etat du Cameroun : 100%  
**Chiffres d'Affaires :** FCFA 8 592 581 011 (+98,84%)  
**Capitaux propres :** FCFA -3 389 024 019 (-123,89%)  
**Résultat net :** FCFA -18 304 886 277 (+1,80%)  
**Effectif :** 17 719 (-2,85%)

**PCA :** M. Hope SONA EBAI  
**DG :** M. NGONI NJIE Franklin

**Tutelle Technique :** MINADER  
**Tutelle Financière :** MINFI

## INTRODUCTION

Malgré la persistance de la crise sécuritaire dans la région du Sud-Ouest en 2020, les activités de la CDC ont enregistré une légère reprise, grâce aux mesures prises par l'Etat pour assurer la continuité de l'exploitation de cette entreprise. Il s'agit notamment de la sécurisation de ses installations (plantations et usines), de l'octroi d'une subvention de 3,5 milliards pour le paiement des salaires des employés. Bien plus, cette année a été marquée par le retour de la CDC sur le fichier des exportateurs de bananes au Cameroun en juin 2020, à travers l'exportation de 9 521 tonnes de bananes.

## GOUVERNANCE

Sur ce point, il y a lieu de souligner que les sessions des organes sociaux de la CDC se sont tenues en dehors des délais prescrits par la loi, en raison de la crise sécuritaire qui ne permet pas une célérité dans la production des documents requis. Il convient de relever qu'un nouveau PCA a été nommé le 27 mai 2021.

## SITUATION DE L'ENTREPRISE

### Données financières de base :

Libellés	2018	2019	2020
Actifs immobilisés	93 120 309 650	85 592 620 180	82 160 255 413
Créances sur l'Etat	2 446 476 580	1 982 708 554	2 076 678 120
Créances sur les tiers	3 999 950 926	4 125 181 435	4 427 382 471
Capitaux propres	35 557 041 612	14 647 687 690	-3 389 024 019
Dettes financières	11 420 737 197	16 618 944 420	16 874 666 972
Provisions financières		9 830 585 088	9 730 556 189
Dettes fournisseurs	17 325 392 140	17 713 843 111	18 309 984 727
Clients avances reçues	1 886 682 020	202 524 215	784 724 745
Dettes fiscales	8 434 062 058	10 548 369 130	12 527 018 187
Dettes sociales	16 483 765 047	25 749 570 720	35 402 831 448
Autres dettes	4 864 910 733	5 541 509 351	6 335 280 614
Chiffre d'affaires	25 981 619 584	4 321 358 976	8 592 581 011
Marge Commerciale	/	/	

Valeur ajoutée	12 225 939 155	5 471 333 948	5 542 687 026
Charges de personnels	22 633 909 242	15 109 882 945	16 221 600 297
Excédent brut d'exploitation	-10 407 970 087	-9 638 548 997	-10 678 913 271
Résultat d'exploitation	-26 465 100 591	-16 226 803 475	-17 793 455 658
Résultat net	506 666 227	-17 965 517 421	-18 304 886 277
Trésorerie nette	-5 347 820 271	-1 397 738 849	91 665 054

En dépit de la crise sécuritaire qui sévit dans la Région du Sud-Ouest, les activités de la CDC ont timidement redémarré, grâce aux efforts du Gouvernement pour la sécurisation des plantations et des installations de l'entreprise, ainsi que la prise en charge partielle du paiement des salaires des employés. C'est dans ce contexte que la CDC a enregistré une production de 4507 tonnes de banane, 6178 tonnes de caoutchouc et 8486 tonnes d'huile de palme. Cette production a généré un chiffre d'affaires de FCFA 8 592 581 011, en hausse de 98,89% par rapport à 2019.

Les charges de personnel de l'entreprise demeurent élevées soit FCFA 16 221 600 297 et absorbent la totalité de la valeur ajoutée créée par la CDC. Ainsi, et malgré l'appui du Gouvernement à hauteur de FCFA 3 511 040 362 pour le paiement des salaires, la CDC a enregistré une perte de FCFA 18 304 886 277 au terme de l'exercice 2020. Il est important de souligner que malgré l'arrêt de ses activités depuis 2018, la CDC n'a pas procédé à la mise en chômage technique de son personnel, et a continué à supporter une masse salariale pour un effectif quasiment oisif.

Cette perte sus évoquée a davantage dégradé les capitaux propres de l'entreprise qui sont dès lors négatifs de FCFA - 3 389 024 019. Il convient de relever qu'au terme

de l'Assemblée Générale extraordinaire du 16 avril 2021, les actionnaires de la CDC ont constaté que les fonds propres de l'entreprise sont inférieurs à la moitié de son capital social, mais ont voté une résolution pour la poursuite des activités de la CDC, avec une reconstitution des capitaux dans un délai de deux ans.

Bien plus, les difficultés financières de l'entreprise nées de la crise sécuritaire, ne permettent pas à la CDC de régler ses dettes à échéance. Ainsi, il est observé une augmentation globale de son endettement par rapport à 2019, notamment la dette fiscale (+18,75%), la dette sociale (+37,48%), la dette fournisseurs (+3,36%) et les autres dettes (+14,32%).

Outre les contraintes liées à la crise sécuritaire, la compétitivité des produits de la CDC n'est pas garantie, en raison de l'administration du prix de vente de l'huile de palme par l'Etat (FCFA 450 la bouteille d'huile), la forte concurrence des pays asiatiques sur la filière huile de palme, la chute des prix de certains produits sur le marché international, et l'exécution des missions de service public (ouverture et entretien des routes, construction et exploitation des écoles et hôpitaux, électrification, encadrement technique des exploitants privés) pour un coût moyen annuel d'environ FCFA 5 milliards.

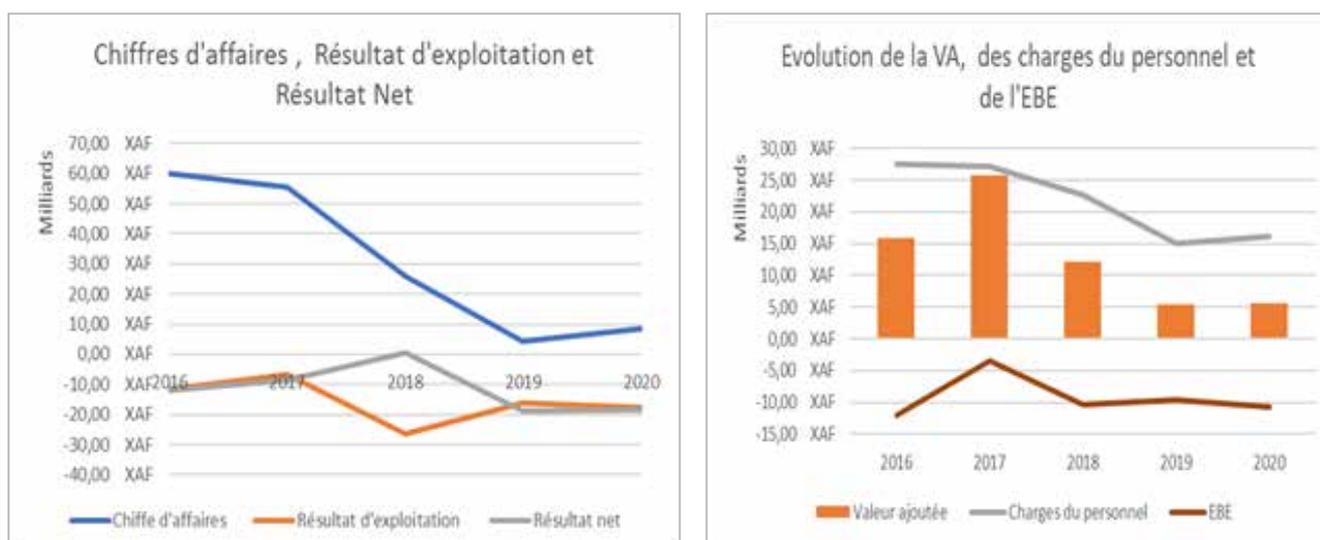


Figure 1: Evolution des indicateurs clés de la CDC

## CONCLUSION/PERSPECTIVES

La crise sécuritaire qui sévit dans la Région du Sud-Ouest continue d'affecter les activités de la CDC. Il est observé subséquemment une baisse drastique de la production, un accroissement de l'endettement, et des résultats déficitaires.

Malgré une reprise plutôt timide grâce aux efforts de sécurisation de l'Etat, l'avenir à la CDC pourrait se présenter sous de bien meilleurs auspices, grâce au projet de réhabilitation de 520 hectares de bananeraies dans la région du Sud-Ouest, la réhabilitation de ces plantations laissées à l'abandon à cause de la crise anglophone devrait per-

mettre, à brève échéance, de booster à la fois la production et les exportations de bananes de la CDC.

Dans le même temps, après une réduction drastique de sa production de caoutchouc et d'huile de palme depuis au moins 3 ans, l'entreprise se prépare à construire deux nouvelles unités de transformation.

Dans la perspective de la relance de ses activités, il est envisagé l'élaboration d'un Contrat d'Objectifs Minimum en 2022, pour un montant de 3 milliards visant principalement la réhabilitation de 1550 hectares de palmeraies et l'acquisition des équipements pour assurer l'entretien et le fonctionnement des huileries.

# AGENCE NATIONALE D'APPUI AU DEVELOPPEMENT FORESTIER (ANAFOR)



## Informations générales

**Date de création :** 18 juin 2002  
**Forme juridique :** Société à Capital Public  
**Siège Social :** Yaoundé  
**Capital social :** FCFA 4 238 873 135 (+61,01%)  
**Actionnariat :** 100% Etat  
**Chiffre d'affaires :** FCFA 132 079 255 (-24,42%)  
**Capitaux propres :** FCFA 1 578 331 852 (+3 051,46%)  
**Subvention de fonctionnement :** FCFA 850 000 000 (0%)  
**Résultat net :** FCFA -71 046 648 551 (-107%)  
**Effectif :** 112 (+1,82%)

**PCA :** Monsieur KOULAGNA KOUTOU Denis  
**DG :** Monsieur BEKOLO BEKOLO Théophile  
**DGA :** Monsieur NJOMBE EWUSI Bruno

**Tutelle Technique :** MINFOF  
**Tutelle Financière :** MINFI

## INTRODUCTION

Au cours de la période 2018 à 2020, l'ANAFOR a mis l'accent sur les activités de consolidation des acquis du contrat plan Etat/ANAFOR, notamment l'augmentation du patrimoine foncier, la redynamisation des banques de semences et des plantations forestières et la mise à disposition des documents de pilotage. Cependant, la non atteinte des performances escomptées au cours de la période sous revue est due au défaut de mise en œuvre du PNDPF (plan national de développement des plantations forestières) dont l'opérationnalisation constitue l'objet social de l'ANAFOR, en l'absence d'un mécanisme de financement pérenne, à la pression exercée sur son patrimoine par différents acteurs désireux de se l'approprier, ainsi qu'aux effets de la crise sanitaire due à la pandémie de la COVID 19.

## GOVERNANCE

En dépit de la présence de 05 administrateurs dont les mandats sont échus, les organes sociaux ont tenu leurs sessions de manière régulière et dans les délais légaux. L'administrateur de cujus, représentant les associations des maires n'a pas encore été remplacé.

Relativement au reporting de l'information financière, il faut relever que l'ANAFOR est dotée d'une Agence Comptable, ce qui est contraire aux dispositions de la loi N°2017/011 du 12 juillet 2017 portant statut général des entreprises publiques qui ne prévoit pas cette fonction au sein d'une Société à Capital Public. La tenue d'une comptabilité publique et d'une autre privée au sein de l'ANAFOR, continue à poser le problème de la traçabilité des pièces comptables réparties entre l'Agence Comptable et la Direction des Affaires Administratives et Financières.

## SITUATION DE L'ENTREPRISE

### Données financières de base :

Libellé	2018	2019	2020
<b>Actif immobilisé</b>	842 287 766	991 229 459	853 191 512
<b>Capitaux propres</b>	99 018 996	50 082 522	1 578 331 852
<b>Endettement à M et LT</b>	100 000	100 000	100 000
<b>Créances sur l'Etat</b>	51 486 698	35 619 409	39 348 629
<b>Créances sur les tiers</b>	137 208 974	119 299 764	138 758 670
<b>Autres créances</b>	25 206 996	30 017 017	43 905 836
<b>Dettes Fournisseurs d'exploitation</b>	195 283 245	203 902 431	226 682 800
<b>Clients avances reçues</b>	103 600 000	47 625 000	70 495 000
<b>Autres dettes</b>	1 636 445 944	1 621 329 877	13 041 036
<b>Dettes fiscales</b>	61 641 930	71 824 935	72 764 582
<b>Dettes sociales</b>	131 962 851	84 814 288	94 519 643
<b>Subvention de fonctionnement</b>	649 595 388	850 000 000	850 000 000
<b>Chiffre d'affaires</b>	158 155 555	174 743 854	132 079 255
<b>Valeur Ajoutée</b>	237 279 308	577 459 084	630 288 145
<b>Charges de personnels</b>	541 493 467	481 272 308	538 206 717
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	-304 214 159	96 186 776	92 081 428
<b>Résultat d'exploitation</b>	-447 119 968	-33 124 114	-74 785 276
<b>Résultat net</b>	-454 525 018	-34 177 940	-71 046 648
<b>Trésorerie nette</b>	1 133 689 608	882 280 658	979 902 860
<b>Ratio de liquidité générale</b>	0,13	0,12	0,50
<b>Solvabilité</b>	0,05	0,02	3,10

Grâce aux acquis du contrat-plan, l'ANAFOR a bénéficié d'un transfert de gestion d'un patrimoine foncier et forestier d'une superficie de 230 422 ha utile à l'exécution de ses missions de terrain.

Ainsi, au cours de l'exercice 2020, des plans d'aménagement ont été élaborés pour 04 réserves forestières, notamment celles de Melap (1 705 ha), Plaine du Noun (1 400 ha), Ottotomo (2 472 ha) et So'o Lala (39 780 ha). Par ailleurs, 296 642 plants ont été produits sur un objectif de 352 250 plants, soit un taux de réalisation de 84,42%. En outre, C relativement à la restauration des réserves forestières, 16 ha ont été plantés sur un objectif de 32 ha, soit 04 ha dans la réserve forestière de Gashiga et 12 ha dans la réserve forestière de Melap.

L'exécution de ces activités a dégagé un chiffre d'affaires de FCFA 132 079 255, en diminution de 24,42% comparé à 2019. L'analyse de l'exploitation laisse apparaître une baisse du chiffre d'affaires de 24,42% en 2020, alors même qu'il était en augmentation de 10,49% en 2019 bien qu'il y ait eu l'introduction de nouvelles sources de revenus relatives à la vente du bois mort et des fleurs. Cette situation est due à la baisse de la vente du bois d'œuvre suite à la sous activité de l'ANAFOR pendant la crise sanitaire de la COVID 19.

Afin d'équilibrer son exploitation et de maîtriser ses charges de fonctionnement, cet organisme bénéficie chaque année d'une subvention d'un montant de FCFA 855 000 000 en 2020. Dans ce contexte, les charges de personnel de l'ANAFOR absorbent 63,32% de la subvention de fonctionnement, ainsi que 85,39% de la valeur ajoutée de 2020.

Cette charge est en augmentation de 2019 à 2020, en raison du recrutement de nouveaux personnels. Ainsi, le résultat net de l'exercice 2020 s'est davantage dégradé pour se situer à FCFA -71 046 648, contre FCFA -34 177 940 en 2019.

S'agissant de la situation patrimoniale, l'entreprise a procédé à une augmentation de son capital social, à travers la reconversion des créances de l'Etat en compte courant d'une valeur de FCFA 1 606 270 000 (financement du Chapitre 93/MINFI et du BIP/MINFOF dans le cadre de l'exécution du contrat plan Etat/ANAFOR 2015-2018).

Cette augmentation a porté les capitaux propres à FCFA 1 578 331 852, mais toujours inférieurs à la moitié du capital social. Pour ce qui est de l'endettement de l'ANAFOR, il faut relever que le poste « autres dettes » a fortement diminué à la suite du processus de reconversion de la créance de l'Etat en actions sus évoqué. Cependant, les dettes fournisseurs, les dettes fiscales et les dettes sociales sont en hausse en raison des difficultés financières de l'entreprise. Toutefois, il faut relever que l'Administration fiscale a délivré une attestation de non redevance à cette entreprise.

Au regard des ratios de liquidité générale et de solvabilité, tous inférieurs à 1, il est difficile pour cet organisme de payer entièrement ses dettes aussi bien à court terme qu'à long terme. A cet égard, l'ensemble de ses dettes évalué à FCFA 509 267 088 constitue un risque budgétaire pour l'Etat, étant donné que ce dernier est l'unique actionnaire de l'ANAFOR.

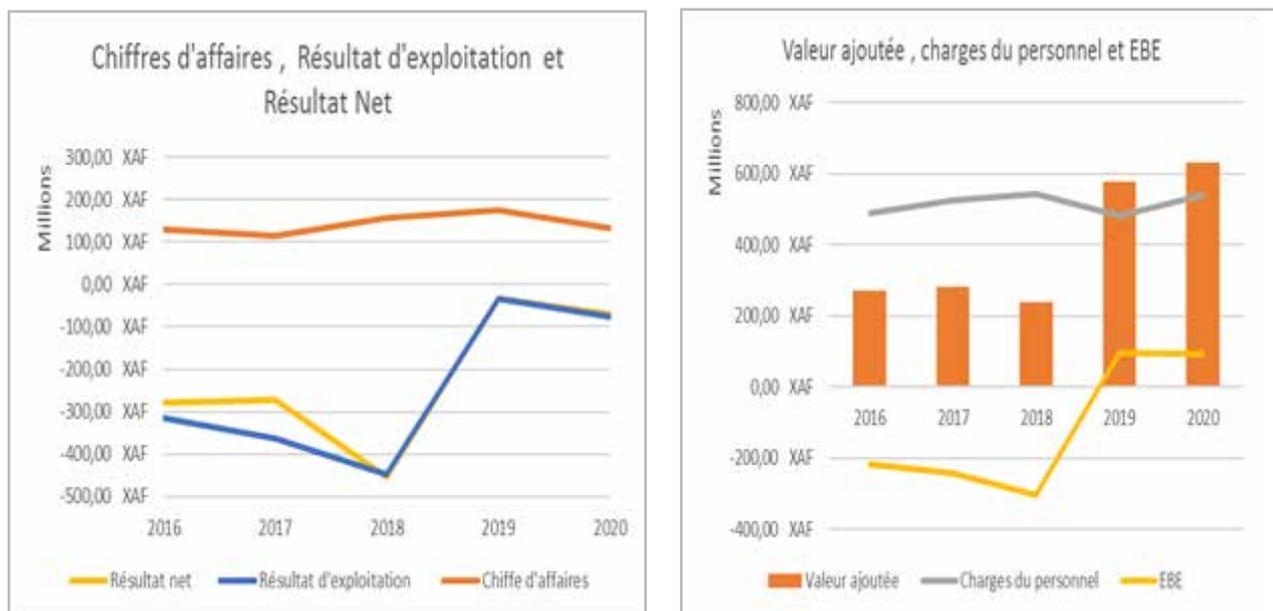


Figure 2: Evolution des indicateurs clés de l'ANAFOR

## CONCLUSION/PERSPECTIVES

Malgré, l'insuffisance de ses ressources, le top management de l'ANAFOR a mis en place une stratégie pour jouer son rôle de bras séculier de l'Etat en matière de sylviculture. Celle-ci est adossée sur :

- la création des plantations forestières et des champs semenciers ;
- la planification rationnelle de la gestion des massifs forestiers recommandée dans les plans d'aménagement élaborés, mise en œuvre par des brigades de reboisement, d'inventaire et d'aménagement constituées ;
- l'amélioration de la qualité et de la quantité de la production du matériel végétal des pépinières de référence et de la banque de semences forestières construites.
- une meilleure connaissance des semenciers dans les dites réserves à travers le marquage et le géo-référencement effectués.

Toutefois, des efforts restent à faire dans le cadre du renforcement de l'image de l'institution et sa force de vente des produits. Dans cette optique, des réflexions sont en cours sur la mise en œuvre de sa stratégie marketing. Elles portent principalement sur la gestion durable des réserves et le développement des plantations ; la mobilisation optimale de toutes les ressources afin de réduire

significativement la dépendance vis-à-vis des subventions publiques ; le renforcement et l'amélioration de son pilotage interne.

Pour y parvenir, l'ANAFOR devra opter pour la production des plants comme solution aux besoins de boisement et reboisement des promoteurs des plantations forestières, l'extension et l'entretien des réserves forestières.

Quant à l'amélioration des recettes propres, elle passe d'une part, par la valorisation des réserves forestières transférées en gestion à l'ANAFOR en se basant sur le triptyque « sécurisation-restauration-valorisation ». D'autre part, elle induit la consolidation des partenariats commerciaux.

En ce qui concerne, la maîtrise des charges et la qualité de la dépense, la création des ressources pérennes reste le fer de lance de la performance économique et structurelle de l'ANAFOR.

Relativement à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Développement à l'horizon 2030, l'équilibre de l'exploitation de l'ANAFOR et le déploiement optimal de ses activités, lui permettront « de développer rationnellement l'exploitation et l'utilisation du bois, et de renforcer la transparence dans la gestion des forêts communales et des forêts communautaires ».

# MISSION DE DEVELOPPEMENT DE LA PECHE ARTISANALE ET MARITIME (MIDEPECAM)



## Informations générales

**Date de création :** 09 Septembre 1977

**Forme Juridique :** Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial

**Siège Social :** Douala

**Capital Social :** FCFA 637 490 000

**Actionnariat :** 100% Etat

**Chiffre d'Affaires :** FCFA 195 487 147 (+37,67%)

**Capitaux propres :** FCFA 986 945 173(-13,71%)

**Résultat net :** F CFA -79 911 753(+ 89,72%)

**Effectifs :** 30 (+ 0 %)

**PCA :** Dr TAIGA

**DG :** Dr TAMBI AKO

**Tutelle Technique :** MINEPIA

**Tutelle Financière :** MINFI

## INTRODUCTION

Le secteur de la pêche offre un important potentiel de croissance pour les artisans pêcheurs et peut permettre à ces derniers de contribuer à la réduction du gap d'environ 165 000 tonnes entre la demande et la production nationale. C'est ainsi que, poursuivant son activité d'encadrement des artisans pêcheurs, la Mission de Développement de la Pêche Artisanale et Maritime (MIDEPECAM) s'est déployée au cours de l'exercice 2020 à travers l'approvisionnement du marché urbain. Elle a assuré la collecte et la distribution des produits halieutiques, l'amélioration de leurs conditions de conservation, la lutte contre les pertes post captures et l'amélioration des moyens de captures pour une pêche durable.

Toutefois, la situation sécuritaire dans les Régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest, et la pandémie du COVID-19 n'ont pas permis à l'entreprise d'atteindre ses objectifs au cours de l'exercice 2020.

## GOVERNANCE

Ce point important de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise permet de relever que, bien que les sessions des organes sociaux se tiennent de manière régulière, les statuts de la MIDEPECAM n'ont jusqu'à lors pas été mis en conformité avec la loi n°2017/011 du 12 juillet 2017 portant statut général des Entreprises publiques. Egalement, les nouveaux manuels de procédure et le Règlement intérieur n'ont pas encore été validés par le Conseil d'Administration.

## SITUATION DE L'ENTREPRISE

### Données financières de base :

Libellé	2018	2019	2020
<b>Actif immobilisé</b>	694 812 783	700 405 066	609 074 894
<b>Capitaux propres</b>	1 263 152 157	1 143 775 376	986 945 173
<b>Créances sur les tiers</b>	34 516 160	48 497 160	57 015 280
<b>Créances sur l'Etat</b>	161 651 86	195 522 366	205 320 747
<b>Autres créances</b>	178 582 926	204 360 866	230 182 435
<b>Dettes fournisseurs</b>	39 520 517	32 891 387	22 073 992
<b>Clients avances reçues</b>	0	0	0
<b>Dettes fiscales</b>	71 769 412	108 935 875	111 602 977
<b>Dettes sociales</b>	69 705 624	36 308 525	33 167 519
<b>Autres dettes</b>	104 962 713	104 962 713	104 762 713
<b>Chiffre d'Affaires</b>	103 904 664	141 997 216	195 487 147
<b>Valeur ajoutée</b>	40 263 325	65 347 362	33 099 828
<b>Charges de personnel</b>	82 634 486	84 514 462	89 014 142
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	-42 371 161	-19 167 100	-55 914 314
<b>Résultat d'exploitation</b>	-55 867 111	-38 996 882	-75 611 036
<b>Résultat net</b>	-58 153 014	-42 120 821	-79 911 753
<b>Trésorerie nette</b>	507 888 237	374 793 867	124 650 150
<b>Ratio de liquidité</b>	/	124,22%	193,23%
<b>Ratio de solvabilité</b>	/	/	/

En dépit du contexte sécuritaire et sanitaire qui prévaut au Cameroun et qui n'aura pas permis à la MIDEPECAM d'atteindre ses objectifs, les activités de cette dernière ont tout de même connu une nette amélioration relativement à l'exercice précédent. Aussi, la production en tonnes de glace a accru de 77,4% et les produits de la collecte et de la distribution de produits halieutiques ainsi que la commercialisation du matériel de pêche agréé ont connu une évolution respective de 39,2% et 58,2%. Il en découle un chiffre d'affaires (CA) de F CFA 195 487 147 en hausse de 37,6% par rapport à l'exercice 2019 et qui est reparti de la manière suivante : commercialisation de glace 24,5% du CA, commercialisation du matériel de pêche 60,4% du CA et vente des produits halieutiques 15,1% du CA. L'analyse des charges d'exploitation laisse apparaître une tendance à la baisse du fait de l'augmentation des charges

liées aux services extérieurs et autres achats. La valeur ajoutée qui en résulte est en baisse de 49,3% et ne permet pas d'amortir les charges de personnel qui représentent 288,1% de celle-ci. Par conséquent le résultat d'exploitation et le résultat net ont subi une importante dégradation de l'ordre respective de 93,9% et 89,7%. S'agissant des capitaux propres, on observe une dégradation de 13% due aux pertes cumulées des trois derniers exercices.

Pour ce qui est des ratios de risque, le ratio des créances sur les dettes à court terme (liquidité) est égal à 193,23 %. Ainsi, la MIDEPECAM serait à même de solder ses dettes à court terme. Cependant son ratio de solvabilité est nul car elle n'a pas contracté de dettes à long terme.

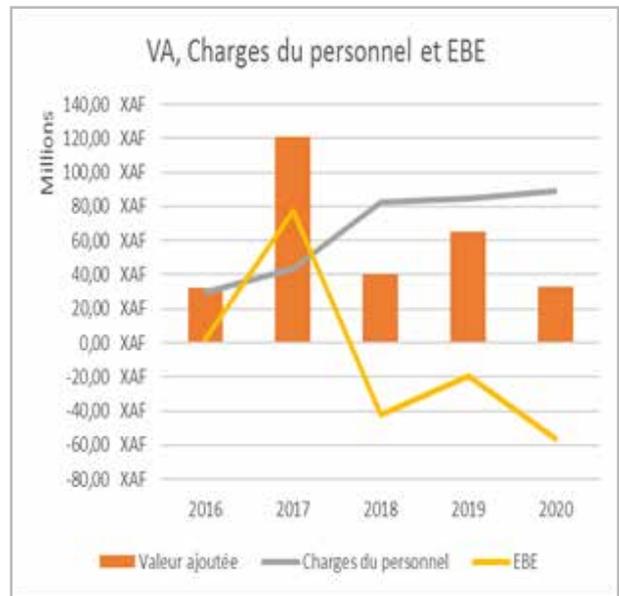
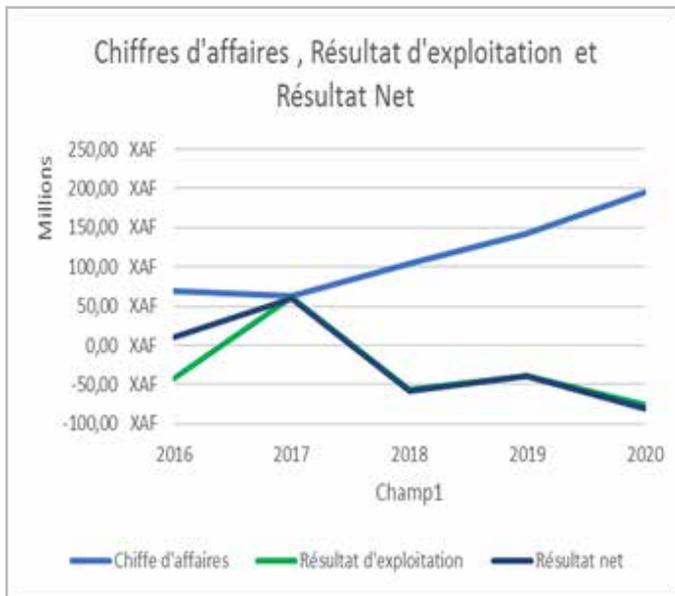


Figure 3: Evolution des indicateurs clés de la MIDEPECAM

### CONCLUSION/PERSPECTIVES

Au centre des objectifs de la SND30, l'augmentation de la productivité halieutique est une considération en perspective qui nécessite :

- L'accroissement de la production locale et de la politique visant la réduction des importations, en stimulant la de-

mande à travers le développement des techniques de pêche.

- La mise en place d'une unité de collecte et de distribution de produits halieutiques avec des bateaux appropriés pour la pêche semi-industrielle.



# PAMOL PLANTATIONS (PAMOL)



## Informations générales

**Date de création :** 1900

**Forme juridique :** Société d'Economie Mixte

**Siège social :** Lobé

**Capital social :** FCFA 5 954 440 000

**Actionnariat :** Etat du Cameroun 94,64 %, CNPS 2,4%, SRC/MBC 1,84%, SOCAPALM 0,68%, CDC 0,09%, CORLAY 0,26%, SAFACAM 0,055%, SPFS 0,001%

**Chiffres d'affaires :** FCFA 1 197 118 619 (+2 431,33%)

**Capitaux propres :** FCFA 1 679 917 712 (-65,73%)

**Résultat net :** FCFA -3 222 759 805 (+256,93%)

**Effectif :** 380 (+49,6%)

**PCA:** M Bernard OKALIA BILAI

**DG:** M. MBILE TAPEA Solomon

**DGA :** M. MANGHE ASU Donatus

**Tutelle technique :** MINADER

**Tutelle financière :** MINFI

## INTRODUCTION

La crise sécuritaire qui sévit dans la Région du Sud-Ouest continue d'affecter les activités de la PAMOL PLANTATIONS PLC, malgré les mesures prises par l'Etat pour assurer la sécurité des installations de cette entreprise, ainsi que la prise en charge partielle du paiement des salaires de ses employés.

Ainsi, l'exercice 2020 a été marqué principalement par une timide reprise des activités de l'entreprise, dans un contexte de crise sécuritaire et sanitaire due à la COVID 19.

## GOVERNANCE

Au plan de la gouvernance, le management de cette structure a connu un changement le 07 octobre 2020, avec l'arrivée d'une nouvelle équipe dirigeante à savoir

le Directeur Général et son Adjoint. Par ailleurs, il a été procédé au renouvellement du mandat des deux administrateurs représentant le MINFI et, à la désignation de l'administrateur représentant le MINEPAT au sein du Conseil d'Administration.

En raison de la crise sécuritaire, les sessions des organes sociaux se tiennent en dehors des délais fixés par la loi et les documents y relatifs ne sont pas transmis dans les délais requis par la réglementation en vigueur.

Au cours de cet exercice, PAMOL a procédé à l'harmonisation de la rémunération de ses dirigeants sociaux, conformément aux dispositions du décret N°2019/320 précisant les modalités d'application de certaines dispositions des lois N°2017/011et N°2017/010du 12 juillet 2017 portant statut général des établissements publics et des entreprises publiques..

## SITUATION DE L'ENTREPRISE

### Données financières de base :

Libellé	2018	2019	2020
<b>Actif immobilisé</b>	8 076 822 973	7 167 803 257	10 199 710 742
<b>Créances sur l'Etat</b>	3 841 302 533	3 816 117 392	3 834 431 530
<b>Créances sur les tiers</b>	1 042 009 326	1 023 968 343	610 776 986
<b>Capitaux propres</b>	10 327 108 248	4 903 037 311	1 679 917 712
<b>Dettes financières</b>	592 037	592 037	351 604 340
<b>Provisions pour risques et charges</b>	1 237 948 607	1 247 527 945	1 354 786 542
<b>Dettes fournisseurs</b>	328 247 485	341 914 014	413 177 752
<b>Dettes fiscales</b>	132 680 956	305 283 583	576 385 709
<b>Dettes sociales</b>	2 275 940 778	307 660 630	382 434 509
<b>Chiffre d'affaires</b>	1 324 708 851	47 291 925	1 197 118 619
<b>Valeur ajoutée</b>	1 639 187 351	-58 990 576	-149 189 354
<b>Charges de personnel</b>	1 947 786 149	2 344 183 976	2 584 521 593
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	- 308 598 798	-2 403 174 552	-2 733 710 947
<b>Résultat d'exploitation</b>	-1 625 589 263	-3 186 938 018	-3 230 957 793
<b>Résultat net</b>	-239 549 491	-902 904 322	-3 222 759 805
<b>Trésorerie nette</b>	-845 577 976	931 846 414	-1 443 029 193
<b>Ratio de liquidité (AC/PC)</b>	2,44	2,87	2,41
<b>Ratio de solvabilité (DLMT/CP)</b>	0,99	1,46	2,14

Au cours de l'exercice 2020, PAMOL a réalisé un chiffre d'affaires qui connaît une explosion de 2431% comparativement à l'exercice 2019. Cette embellie résulte des efforts déployés par le Gouvernement pour le paiement des salaires des employés de cette structure et la sécurisation des plantations. En effet, 35% des dites plantations ont été exploitées et ont permis de commercialiser 1 976 tonnes d'huile de palme et 0,146 tonne de palmiste, ainsi que les stocks non écoulés du fait de la crise qui sévit, soit au total 2 578 tonnes d'huile de palme, 24,51 tonnes de palmiste et 120,417 tonnes de semence de palmier à huile.

Cependant, ce chiffre d'affaires couplé à la subvention d'exploitation de FCFA 724 020 395 destinée au paiement de la première tranche des arriérés de salaire du personnel de la PAMOL pour la période allant de juillet 2018 en janvier 2019, n'ont pas été suffisants pour générer une valeur ajoutée conséquente. En effet, cette dernière est plutôt négative (FCFA -149 189 354) et ne permet pas de couvrir les charges de personnel bien qu'ils soient en baisse (-65,58%) du fait de la diminution des effectifs qui sont passés de 2 068 employés en 2018 à 380 en 2020.

En conséquence, le résultat net demeure négatif (FCFA -3 222 759 805) en 2020, dégradant le niveau des fonds propres qui passent de FCFA 4 903 037 311 en 2019 à FCFA 1 679 917 712 en 2020. Dans ce contexte, la PAMOL est en situation de faillite, car ses fonds propres sont inférieurs à la moitié de son capital social.

Du fait de ces graves difficultés financières, la PAMOL n'honore plus ses engagements financiers, ce qui conduit à une augmentation de son endettement global. Ainsi, la dette fiscale augmente de 88,80 %, la dette sociale est en hausse

de 24,3%, la dette fournisseur et la dette financière, augmentent respectivement de 34,01% et de 59 288,8%.

Pour ce qui est spécifiquement de la dette sociale, il est important de préciser que le montant figurant dans les états financiers provisoires est minoré. En effet, le rapport d'activité à mi-parcours au titre de l'exercice 2021 laisse apparaître une dette salariale de FCFA 4 928 705 566 couvrant la période allant de février 2019 à décembre 2020, et une dette sociale de FCFA 3 765 680 261 sur la période janvier 2004-décembre 2020.

Dans ce contexte, il est envisagé le déblocage au profit de cette structure de la somme de FCFA 3,7 milliards pour apurer cette dette, soit FCFA 2,2 milliards au titre de la dette sociale et FCFA 1,5 milliard pour le compte des arriérés de salaires pour la période février 2019-décembre 2020.

S'agissant des créances de l'entreprise sur l'Etat pour un montant de FCFA 3 834 431 530, elles portent principalement sur la TVA récupérable sur les « services extérieurs » d'un montant de FCFA 3 709 819 784. Cette créance sur l'Etat améliore considérablement la liquidité de la PAMOL (2,41%) sur la période de l'analyse.

Cependant, il est observé une dégradation de la solvabilité (2,14) de l'entreprise du fait des pertes cumulées et de l'augmentation de son endettement.

Fort de cette dégradation financière depuis l'exercice 2013, la PAMOL a bénéficié d'un programme de réhabilitation qui devait permettre à l'entreprise d'atteindre un équilibre d'exploitation et partant améliorer sa rentabilité. Ainsi, sur la période 2013-2017, l'entreprise a procédé à la régénération et l'extension de ses plantations, et à la réhabilitation de

ses usines. Cependant avec la crise sécuritaire qui sévit, ces investissements sont à l'abandon et les indicateurs de performance projetés dans le cadre dudit contrat plan n'ont pas été atteints.

En outre, la PAMOL mène des diligences pour l'acquisition d'une nouvelle huilerie pour un montant de FCFA 8 000 000 000, activité prévue dans le contrat plan sus évoqué. A date, la somme de FCFA 5 250 000 000 a été virée par l'Etat dans les comptes de la PAMOL. L'usine est en cours de fabrication en Malaisie depuis janvier 2019 et devraient être livrés en 2021.

C'est dans ce contexte que des financements supplémen-

taires seraient nécessaires pour le redémarrage effectif de ses activités. Ainsi, l'entreprise a élaboré un programme de relance des activités estimé à environ FCFA 6,8 milliards au titre de l'exercice 2020 cependant, la mise en œuvre dudit plan de relance est subordonnée à la réalisation de l'audit du contrat plan et l'étude de viabilité de la PAMOL.

C'est dans ce contexte que des financements supplémentaires seraient nécessaires pour le redémarrage effectif de ses activités. Ainsi, l'entreprise a élaboré un programme de relance des activités estimé à environ FCFA 6,8 milliards au titre de l'exercice 2020 cependant, la mise en œuvre dudit plan de relance est subordonnée à la réalisation de l'audit du contrat plan et l'étude de viabilité de la PAMOL.

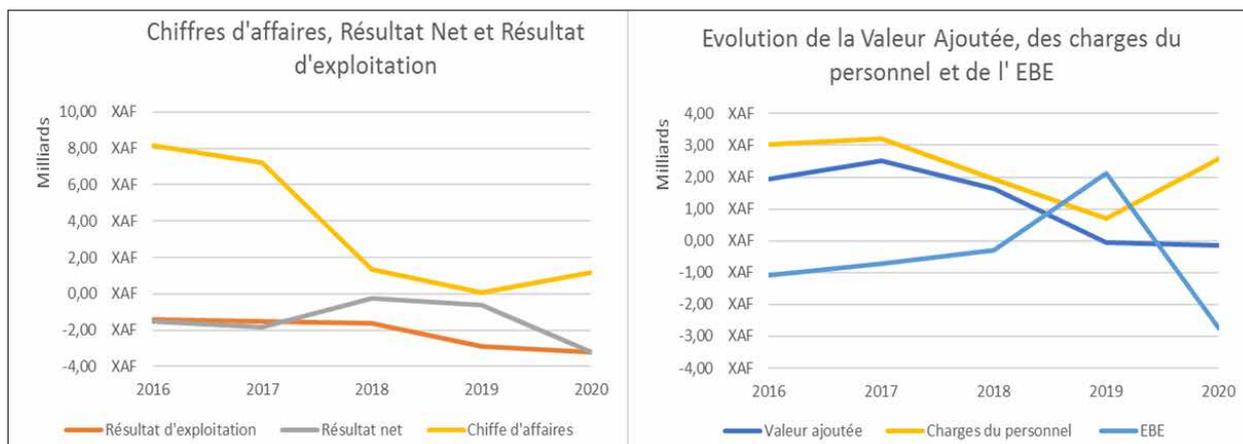


Figure 4: Evolution des indicateurs clés de la PAMOL

## CONCLUSION/PERSPECTIVES

Il est indéniable que la survie de PAMOL est tributaire de la sécurité dans la Région du Nord-Ouest. Afin de permettre la remise à flot effective de cette structure, il est nécessaire que :

- cette région soit sécurisée en vue de permettre la reprise

des activités de la PAMOL et l'implantation de la nouvelle huilerie en cours d'acquisition ;

- l'audit du contrat plan et l'étude de viabilité de la PAMOL soient réalisés conformément aux instructions du Premier Ministre, Chef du Gouvernement



# SOCIETE D'EXPANSION ET DE MODERNISATION DE LA RIZICULTURE DE YAGOUA (SEMRY)



## Informations générales

**Date de création :** 24 février 1971  
**Forme juridique :** Société de Développement  
**Siège social :** Yagoua  
**Capital social :** FCFA 4 580 000 000  
**Actionnariat :** Etat du Cameroun 100%  
**Chiffres d'affaires :** FCFA 1 862 178 605 (+29,7%)  
**Capitaux propres :** FCFA 13 516 220 100 (-14,15%)  
**Résultat net :** FCFA -865 780 645 (-182%)  
**Effectif :** 406

**PCA :** MIDJIYAWA BAKARI  
**DG :** FISSOU KOUMA  
**DGA :** NYONSE Robert

**Tutelle technique :** MINADER  
**Tutelle financière :** MINFI

## INTRODUCTION

La SEMRY a pour mission essentielle la lutte contre la pauvreté en améliorant les conditions de vie des populations en proie à la rudesse du climat sahélien. Elle contribue également à l'autosuffisance du Cameroun en riz produit sur son sol et limite par la même occasion l'exode rural par la fixation des jeunes dans les villages rizicoles.

Le domaine d'activités de cette Société de Développement est la pratique de la riziculture irriguée en double culture annuelle sur 11 500 hectares aménagés répartis sur deux périmètres, dont 5 300 hectares à Yagoua (irrigables par pompage d'eau à partir du fleuve Logone) et 6 200 hectares à Maga (irrigables par un système gravitaire à partir des vannes fixées sur le Lac de Maga).

Au cours de l'exercice 2020, les activités de cette entreprise ont été influencées par l'état de dégradation avancée des aménagements hydroagricoles, la faible performance des équipements des labours et les opérations de réhabilitation en cours d'une partie des périmètres par le Projet d'Urgence de Lutte Contre les Inondations (PULCI). Les orientations de la SND30 visent entre autres la rédu-

tion considérable de la pauvreté en milieu rural à travers la hausse de la productivité par l'intensification des activités agroindustrielles et la modernisation des exploitants agricoles tirées par la demande des industries agroalimentaires. A ce titre, la SEMRY a un rôle majeur à jouer dans l'atteinte des objectifs assignés au secteur agricole.

## GOVERNANCE

Les sessions budgétaires et des Comptes de l'exercice 2020 se sont tenues dans les délais et les documents issus de ces sessions ont été transmis à la CTR.

Il faut souligner que les textes de l'entreprise ne sont pas mis en conformité avec la loi N°2017/011 du 12 juillet 2017 portant statut général des Entreprises Publiques. Les projets de textes élaborés sont en attente d'approbation par décret du Président de la République.

Cependant, la rémunération et les indemnités sont conformes au décret N°2019/321 du 19 juin 2019 fixant les catégories d'Entreprises Publiques, la rémunération, les indemnités et les avantages de leurs dirigeants. La SEMRY dispose d'un service de Contrôle interne, d'une Comm

## ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE

### Données financières de base :

Libellé	2018	2019	2020
<b>Actif immobilisé</b>	10 554 071 810	11 535 498 271	10 429 439 559
<b>Capitaux propres</b>	16 234 954 920	15 743 872 746	13 516 220 100
<b>Endettement à M et LT/LT</b>	0	0	0
<b>Créances sur l'Etat</b>	4 901 373 327	5 597 328 316	3 121 856 734
<b>Créances sur les tiers</b>	3 403 449 931	4 610 528 957	4 640 797 593
<b>Dettes Fournisseurs</b>	2 818 770 383	2 425 860 372	2 490 513 926
<b>Clients avances reçues</b>	22 950 554	26 623 644	124 585 034
<b>Autres dettes</b>	447 951 241	467 934 905	569 752 703
<b>Dettes fiscales/Tax liabilities</b>	3 326 159 283	3 724 666 557	3 382 692 309
<b>Dettes sociales</b>	111 828 130	445 185 201	350 402 895
<b>Chiffre d'affaires</b>	1 416 463 355	1 435 696 900	1 862 178 605
<b>Valeur Ajoutée</b>	-2 502 542 429	1 079 890 896	7 632 684
<b>Charges de personnels</b>	943 006 271	914 414 777	912 147 381
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	- 3 838 499 099	1 654 761 169	-904 514 697
<b>Résultat d'exploitation</b>	- 5 099 898 099	- 668 340 090	- 809 042 282
<b>Résultat net</b>	- 5 221 055 688	- 306 961 664	- 865 780 645
<b>Trésorerie nette</b>	1 636 111 393	1 448 448 470	2 691 557 944
<b>Cash-flow</b>	-3 413 805 664	2 005 737 466	454 997 896
<b>Ratio de liquidité (AC/PC)</b>		1,32	1,06
<b>Ratio de solvabilité (DLMT/CP)</b>		0,0099	0,013

Au cours de l'année 2020, la SEMRY a produit 3 304,36 tonnes de paddy en augmentation de 8,58% par rapport à 2019. Cette augmentation se justifie par l'utilisation généralisée des engrais mis à la disposition des producteurs et par le respect du calendrier cultural. Dans ce contexte, les usines de l'entreprise ont transformé seulement 1,84% de cette production, soit 1 349,846 tonnes de paddy pour une production 789,375 tonnes de riz blanchi. Cette contre-performance s'explique par les délestages électriques qui réduisent considérablement le temps de fonctionnement de rizeries.

Les ventes de 549, 233 tonnes de produits finis et sous-produits ont générées les recettes de F C FA 290 128 400 au titre de l'exercice 2020.

Par ailleurs, la SEMRY a produit 483,62 tonnes de semences toutes générations confondues en 2020, suffisant pour couvrir les besoins des deux campagnes de l'exercice 2021.

Fort de ces résultats techniques, la SEMRY a dégagé un chiffre d'affaires de FCFA 1 862 178 605. Ce relèvement du chiffre d'affaires résulte d'une hausse des superficies cultivées pour lesquelles la SEMRY perçoit une redevance. Ainsi, ces superficies passent de 10 501,5 hectares en 2019, à 11 222,35 ha en 2020, soit une augmentation de 720,85 ha. Cette même dynamique est observée au ni-

veau des redevances effectivement recouvrées de F CFA 980 754 417, soit un taux de réalisation de 78,61%, pour un taux de recouvrement de 85,86%.

La Valeur Ajoutée en forte dégradation est quasi nulle 2020 (FCFA 7 632 684) et ne permet pas de couvrir les charges de personnel qui se situent à FCFA 912 147 381.

En conséquence, le résultat net demeure négatif en 2020, et chute de 182% par rapport à l'exercice précédent. Ce résultat pourrait se justifier par le déficit structurel lié à la politique d'homologation du prix de la redevance à 50% du coût de mise en valeur des parcelles, ce qui ne permet pas la couverture totale des charges d'exploitation évaluées à F CFA 6 099 593 802 en 2020, contre 7 618 367 548 en 2019. L'Etat devrait à ce titre mobiliser une subvention d'équilibre au profit de la SEMRY, en contre partie du coût des missions de services publics supporté par celle-ci.

Par contre, la trésorerie nette de l'entreprise en 2020 a connu un relèvement de FCFA 1 243 109 474 (85,82%). Cette abondante trésorerie n'est pas issue de l'exploitation de l'entreprise, mais plutôt des fonds du contrat plan Etat/SEMRY (chapitre 93, exercice 2017), virés dans les comptes de la SEMRY en 2020, soit un montant de FCFA 2 000 000 000, justifiant ainsi la baisse de la créance de l'Etat vis-à-vis de cette entreprise qui passe de FCFA 5 597 328 316 en 2019 à FCFA 3 121 856 734 en 2020.

S'agissant de sa situation patrimoniale, il faut relever une diminution des capitaux propres de 14,15% en raison des pertes de l'exercice, mais aussi de l'endettement global qui diminue de 2,6%. Cette dette est essentiellement constituée de la dette fiscale (FCFA 3 382 692 309), de la dette sociale (FCFA 350 402 895), de la dette fournisseur (FCFA 2 490 513 926) et des autres dettes (FCFA 524 697 016). Ce qui constitue un risque budgétaire pour l'Etat.

Par ailleurs, la liquidité de l'entreprise est assurée du fait de la couverture des dettes à court terme par les créances

de l'entreprise. Bien plus, la solvabilité de la SEMRY est garantie en raison de l'absence de dettes à long terme. Ainsi, la SEMRY peut valablement mobiliser des financements auprès des banques.

Il ressort au terme de l'analyse que la SEMRY reste exposée aux nombreux risques (marché, financier, budgétaire et institutionnel) que s'ils ne sont pas endigués, pourraient compromettre la poursuite de son exploitation. Cette entreprise fait face à une concurrence commerciale sévère sur les segments de son activité.

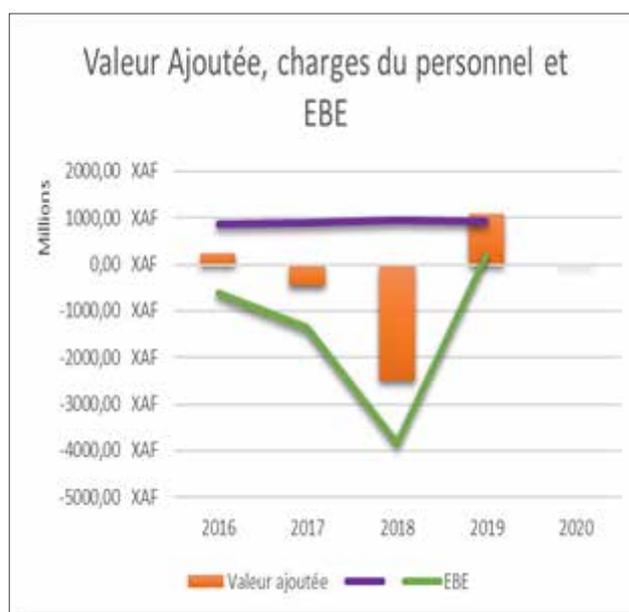
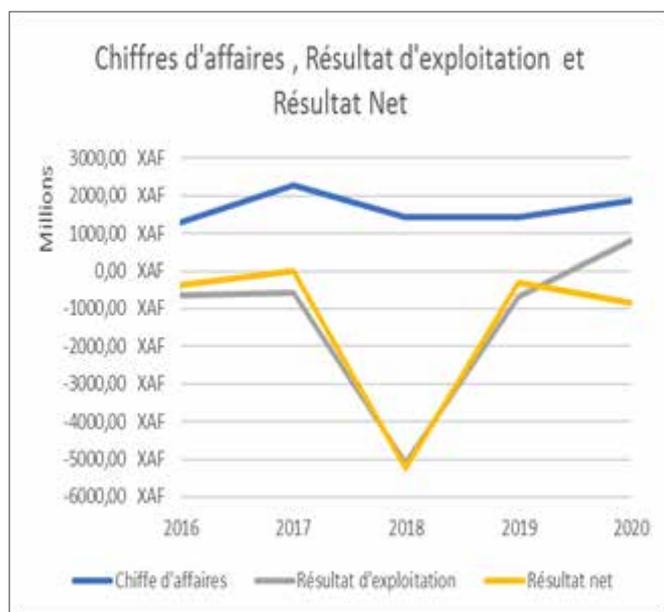


Figure 5: Evolution des indicateurs clés de la SEMRY

### CONCLUSION/PERSPECTIVES

Dans la perspective de l'autosuffisance en riz, les actions majeures ci-après doivent être mises en œuvre au profit de la SEMRY, premier producteur national de riz, et dont le potentiel de production est de 120 000 tonnes par an :

- l'évaluation du coût des missions de service public SEMRY, pour déterminer le montant de la subvention d'équilibre à verser par l'Etat à cette société ;
- l'amélioration des conditions d'exploitation des périmètres afin d'accroître leur productivité ;

- la mise en place par le Gouvernement d'une Stratégie de commercialisation du riz local par :
- la mise en place d'un système de péréquation pour le développement de la production nationale de riz ;
- l'organisation du marché du riz.

Par ailleurs, un accent particulier doit être mis sur les travaux urgents de réhabilitation à réaliser dans les périmètres de Yagoua et de MAGA dans le but de réparer les dégâts causés par les inondations sur les infrastructures de base de la SEMRY. Dans ce cadre, la digue Logone mérite une attention spéciale.

# SOCIETE DE DEVELOPPEMENT DU COTON DU CAMEROUN (SODECOTON)



## Informations générales

**Date de création :** 10 mai 1974

**Forme juridique :** Société d'Economie Mixte

**Siège social :** Garoua

**Capital Social :** FCFA 1 510 000 000

**Actionnariat :** Etat du Cameroun (59%) ; Geocoton (30%) ; SMIC SA (11%)

**Chiffre d'affaire :** FCFA 125 413 785 978 (-18,90%)

**Capitaux Propres :** FCFA 2 331 756 998(-68,61%)

**Résultat net :** FCFA -4 724 137 115 (-255,20%)

**Effectif :** 5684 (+21,50%) soit 3 557 saisonniers et 2 127 permanents

**PCA :** M. ABATE EDI'I Jean

**DG :** M. MOHAMADOU BAYERO

**DGA :** M. MOURRAIN Henri Pierre Simon Alain

**Tutelle Technique :** MINADER

**Tutelle Financière :** MINFI

## INTRODUCTION

La Société de Développement du Coton du Cameroun (SODECOTON) a été particulièrement affectée par la crise sanitaire mondiale liée à la Covid 19 avec pour conséquences la dégradation de sa performance financière avec une perte de FCFA 4,7 milliards, après trois années d'embellie économique résultant de la mise en œuvre du plan de redressement (2017-2021).

L'exercice 2020 a également été marqué par :

- l'Agro évènement Home relatif à la mécanisation des opérations culturales en zone cotonnière dans les localités de N'Gaoundéré, Yoko, et Homé ;
- la signature d'une convention cadre des prestations de service public entre le MINRESI et la SODECOTON qui a pour finalité d'augmenter la trésorerie de la ladite entreprise.
- la chute du prix moyen mensuel de vente du coton sur le marché mondial qui est passé de 1000 FCFA/Kg en 2019 à 919 FCFA/Kg en 2020.

## GOVERNANCE

En vue d'optimiser l'exécution des missions qui lui sont confiées, le Conseil d'Administration de la SODECOTON, a procédé au réexamen de la composition du comité d'audit créé en son sein et s'est doté d'un règlement intérieur et d'une charte de l'administrateur conformément aux dispositions de l'article 6 du décret n°2019/320 du 19 juin 2019 précisant les modalités d'application de certaines dispositions des lois n°2017/010 et n°2017/011 du 12 juillet 2017 portant Statut Général des Etablissements Publics et des Entreprises Publiques.

La société dispose d'une Direction de l'audit et du contrôle interne dont la mission est de veiller au respect des normes au sein de l'entreprise et rend compte au Directeur Général. Par ailleurs, Il convient de relever que le manuel de procédures administratives, financières et comptables, outil de gouvernance de l'entreprise, n'est pas toujours validé. Aussi, le processus de certification ISO 9001 version 2015, « Systèmes de management de la qualité », engagé par la SODECOTON, reste en cours d'exécution avec un taux d'avancement de 60%.

Enfin, il faut souligner que ladite entreprise n'a pas respecté les délais légaux de tenue des sessions de ses organes sociaux au titre de l'exercice 2020.

## SITUATION DE L'ENTREPRISE

### Données financières de base :

Libellés	2018	2019	2020
<b>Actif immobilisé</b>	30 593 839 038	26 932 228 935	25 696 949 050
<b>Créances sur l'Etat</b>	13 010 195 025	14 279 946 091	10 279 813 697
<b>Créances sur les tiers</b>	5 905 712 540	5 626 696 300	15 196 736 244
<b>Capitaux propres</b>	6 962 946 960	7 426 290 257	2 331 756 998
<b>Dettes financières</b>	23 979 517 418	24 299 124 638	5 455 663 974
<b>Provision pour risque et charge</b>	//	5 230 068 978	4 647 463 881
<b>Dettes fournisseurs</b>	25 450 732 730	23 672 449 147	29 647 409 688
<b>Clients avances reçues</b>	1 885 728 012	2 019 838 580	1 232 661 461
<b>Dettes fiscales</b>	909 029 446	892 512 586	1 292 487 073
<b>Dettes sociales</b>	2 728 943 847	2 755 986 766	1 973 814 676
<b>Autres dettes</b>	65 409 165 703	78 912 498 696	80 187 804 724
<b>Chiffre d'affaire</b>	130 343 980 682	154 634 533 301	125 413 785 978
<b>Valeur Ajoutée</b>	32 935 375 289	32 102 046 607	22 355 800 994
<b>Charges de personnel</b>	13 172 791 462	14 169 683 091	13 538 978 507
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	19 762 583 827	17 932 363 516	8 816 822 487
<b>Résultat d'exploitation</b>	12 517 576 011	11 686 987 278	2 935 629 319
<b>Résultat Net</b>	5 146 181 429	3 043 961 440	-4 724 137 115
<b>Trésorerie nette</b>	-13 773 808 203	-4 613 632 838	-38 085 915 382
<b>ratio de liquidité générale (AC/PC)</b>	//	1,13	1,21
<b>ratio de solvabilité (DMLT/CP)</b>	3,44	3,97	2,33

L'activité de la SODECOTON en 2020 a été marquée par la hausse de 2,6% de la production du coton graine qui s'établit à 328 454 tonnes contre 320 077 tonnes en 2019, pour un rendement moyen en 2020 de 1477 kg/ha en hausse de 3,57% par rapport à l'objectif ciblé de 1426 kg fixé par le plan de redressement. La transformation dudit coton graine, a généré une production de coton fibre de 138 609 tonnes (+ 4,22%) en 2020.

Cette évolution s'explique par les dispositions prises par la structure pour maintenir la production de coton pendant la période de crise sanitaire. Il s'agit précisément de la mise en place des intrants agricoles, de la révision des usines d'égrenage, la réfection des pistes, ainsi que les multiples actions menées par les encadreurs des producteurs de coton, la bonne cohésion des équipes impliquées dans les évacuations du coton graine.

Les huileries ont quant à elles traité 123 796 tonnes de coton graines qui ont permis d'obtenir 16 720 680 litres d'huile raffinée, soit 383 825 tonnes en moins comparativement à l'exercice 2019.

Cette performance au niveau de la production, ne s'est pas traduite au plan commercial où le chiffre d'affaires a connu une diminution de 18,9% du fait de la baisse considérable des ventes de coton fibre (-31,09%) et de l'effet de la chute du prix moyen de vente du coton sur le marché mondial.

En effet, en raison de la crise sanitaire qui a retardé les embarquements de la fibre coton, des invendus de 30 975 tonnes ont été enregistrés à l'exportation, soit un manque à gagner estimé à FCFA 29 milliards. La dégrada-

tion du chiffre d'affaires a eu pour corollaire une augmentation des dettes à court terme (dettes fiscales + 44,84%, dettes fournisseurs +25,24%, autres dettes +1,64%) et une dégradation de la valeur ajoutée en baisse de 30,36%.

Par ailleurs, les créances sur les tiers connaissent une augmentation de 170%, avec en bonne place une créance sur la CICAM, principale industrie locale de transformation du coton, estimée à FCFA 1 078 700 000. Les créances sur l'Etat quant à elles sont de 10 279 813 697 FCFA en 2020 contre 14 279 946 091 FCFA en 2019, soit une baisse de 4 000 132 394 FCFA, résultant du remboursement du crédit de la TVA de 2016 et 2017.

Les charges de personnel déjà importantes sont passées de 44,13% du chiffre d'affaires en 2019 à 60,55% en 2020. En conséquence, le résultat d'exploitation, bien que positif, connaît une dégradation importante de 74,88%. Cependant, en raison des charges financières liées au service de la dette qui représentent à peu près 1,5 fois le résultat d'exploitation, le résultat net est ainsi passé de 3 043 961 440 FCFA en 2019 à -4 724 137 115 FCFA en 2020. Cette contreperformance malgré qu'elle ait affecté négativement les capitaux propres en baisse de 68,59% en 2020, ceux-ci restent supérieurs au seuil de 50% du capital social par l'article 664 de l'Acte Uniforme OHADA sur les droits des sociétés commerciales et du GIE.

Au total, l'entreprise présente un risque élevé en ce qui concerne sa capacité à satisfaire ses engagements financiers à court, moyen et long terme comme le montre les ratios de solvabilité (2,33) et de liquidité générale (1,21).

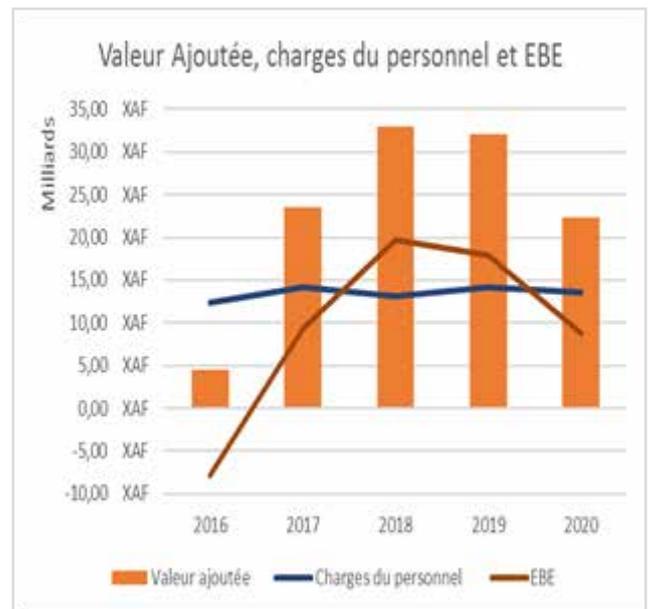
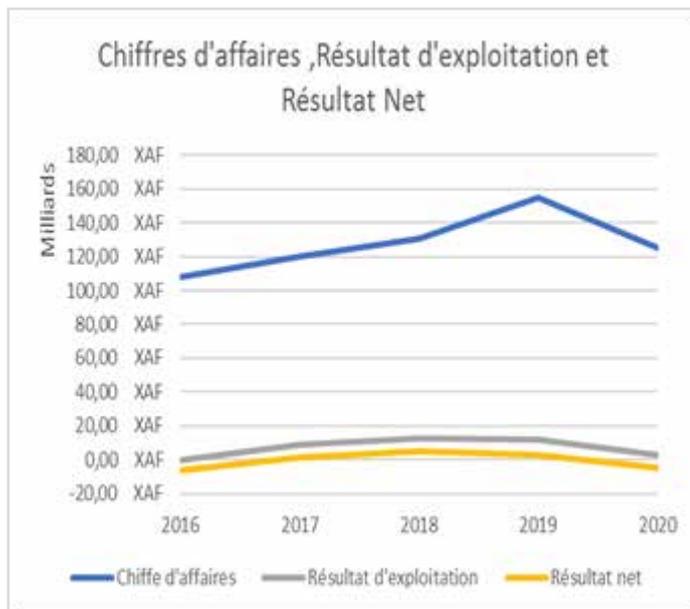


Figure 6: Evolution des indicateurs clés de la SODECOTON

## CONCLUSION/PERSPECTIVES

La crise sanitaire mondiale liée à la covid 19 conjuguée à la chute du prix du coton sur le marché mondial ont négativement impacté la dynamique de performance financière enclenchée par la SODECOTON au cours des trois dernières années. Nonobstant ces facteurs exogènes, l'entreprise a réussi à surpasser la production de coton graine de l'année précédente. Ainsi, en vue d'atteindre les objectifs fixés dans le cadre du plan de redressement à l'horizon 2021, la SODECOTON devra : (i) continuer de procéder à la remise à niveau des usines d'égrenage défectueuses, (ii) mettre en œuvre les projets de développement agricole conclus avec les partenaires au développement ; (iii) finaliser la construction de la nouvelle huilerie de TCHATIBALI et sa dixième usine d'égrenage de coton à Gouna dans la région du Nord ; (iv) poursuivre

la modernisation du schéma directeur informatique, (v) et enfin finaliser les réformes attendues en matière de gouvernance d'entreprise.

Par ailleurs, dans la perspective d'aboutir aux objectifs de développement de la filière cotonnière définis dans la nouvelle Stratégie Nationale de Développement (SND 30), précisément pour ce qui est de l'augmentation de la production cotonnière nationale au seuil de 600 000 tonnes/an à l'horizon 2025, la SODECOTON devra envisager un rapprochement stratégique avec la CICAM, de manière à constituer un pôle industriel intégré autour duquel sera structurée la filière coton-textile. Les fonds issus du programme de financement octroyés par la Coopération Allemande et l'Union Européenne d'un montant de FCFA 14,625 milliards destinés à soutenir la filière coton devraient contribuer à atteindre cet objectif.

# UPPER NUN VALLEY DEVELOPMENT AUTHORITY (UNVDA)



## Informations générales

**Date de création :** 29 octobre 1970  
**Forme juridique :** Société de Développement  
**Siège sociale :** NDOP  
**Subvention de fonctionnement :** FCFA 400 000 000  
**Subvention d'investissement :** FCFA 3 889 673 633  
**Ressources propres :** FCFA 268 721 447 (-20,83%)  
**Excédent/déficit :** - FCFA -132 713 561  
**Effectifs :** 140 (+14,28%)

**PCA:** Dr NWANA SAMA Bertrand  
**DG:** Eric AKONGNUI ANDANGFUNG

**Tutelle Technique :** MINADER  
**Tutelle financière :** MINFI

## INTRODUCTION

La Upper Nun Valley Development Authority (UNVDA) est une Société de Développement créée en 1970 par décret présidentiel N° 70 / DF / 529 du 29 octobre 1970 et transformée plus tard en Autorité de Développement par décret présidentiel N° 78/157 du 11 mai 1978 avec pour missions principales : l'acquisition, la création, l'administration, l'exploitation et le développement de toutes entreprises agricoles et de transformation de ses produits, notamment de cultures telles que le riz, le soja, l'usinage et en général toute transformation des produits bruts y compris par pratique de l'élevage ; le commerce des produits agricoles ou issus des transformations effectuées par la société ; la création et la gestion de tous ouvrages d'aménagement hydro agricole et routier établis sur le domaine public, nécessaires à l'expansion de l'agriculture dans la haute vallée du Noun ; l'assistance aux exploitants ou à leurs groupements ; l'exécution de toutes opérations commerciales ou industrielles pouvant se rattacher aux objets précités ; la location, la vente de tous immeubles, terrains ; et également toutes les opérations se rattachant directement ou indirectement aux activités définies ci-dessus ou de nature à favoriser leur développement.

Le décret présidentiel N° 78/157 du 11 mai 1978 donne à l'UNVDA le mandat de gérer le développement du secteur agricole dans la Haute Vallée du Noun et redéfinit ses fonctions dans le cadre d'une intervention directe dans

la production, la transformation et la commercialisation du riz. L'UNVDA apporte également un soutien technique et matériel aux agriculteurs.

Son champ d'intervention statutaire actuel touche cinq départements des régions du Nord-Ouest et de l'Ouest du Cameroun, à savoir : Mezam, Ngoketunjia et Bui dans le Nord-Ouest, le Noun et Bamboutos dans les régions de l'Ouest.

Les orientations de la SND30 visent entre autre la réduction considérable de la pauvreté en milieu rural à travers la hausse de la productivité par l'intensification des activités agroindustrielles et la modernisation des exploitants agricoles tirées par la demande des industries agroalimentaires. A ce titre, l'UNVDA a un rôle majeur à jouer dans l'atteinte des objectifs assignés au secteur agricole.

Dans le cadre de la poursuite de la restructuration de la UNVDA, l'Etat a signé le 24 février 2020 un Contrat d'Objectif Minimum d'un montant de F CFA 2 145 980 250 avec cet Établissement Public Administratif pour l'exercice 2020, en vue de l'amélioration de ses performances.

Les objectifs visés par ce Contrat d'Objectif Minimum sont : l'amélioration de la productivité agricole ; la réhabilitation des infrastructures de production ; l'extension des périmètres rizicoles ; la réhabilitation et l'acquisition des équipements.

Il faut relever que les activités de cette entreprise sont fortement impactées par la crise sécuritaire qui sévit depuis 2016 dans les Régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest.

## GOUVERNANCE

L'UNVDA est dotée d'un Conseil d'Administration composé de douze (12) membres et d'une Direction Générale. Les sessions des organes sociaux se tiennent régulièrement, et toute la documentation transmise au Ministère des Finances conformément aux dispositions de l'article 6 du décret n°2019/320 du 19 juin 2019, précisant les modalités d'application de certaines dispositions de lois N°2017/010 du et 2017/011 du 12 juillet 2017 portant Statut Général des Etablissements publics.

Les textes de l'entreprise, qui ne sont pas encore mis en conformité avec la loi N° N°2017/011 du 12 juillet 2017 portant Statut Général des Entreprises Publiques, attendent l'approbation par décret du Président de la République. La forme juridique envisagée est celle de Société à Capital Public. Toutefois, la rémunération et les indemnités ont été arrimées au décret N°2019/321 du 19 juin 2019 fixant les catégories d'Entreprises Publiques, la rémunération, les indemnités et les avantages de leurs dirigeants. Par ailleurs, l'UNVDA dispose d'un service de Contrôle interne, d'une Commission Interne de Passation des Marchés et d'un Comité de Direction.



Figure 7 : Répartition des différentes ressources de l'UNVDA

## CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Au cours de l'exercice 2020, les activités de l'UNVDA se sont déroulées dans un contexte marqué par les crises sécuritaire et sanitaire de la COVID-19 entraînant ainsi le ralentissement des activités et partant la chute des ressources propres.

Dans la perspective de l'autosuffisance en riz, et afin d'améliorer la productivité agricole, les actions majeures

- ci-après doivent être mise en œuvre au profit de l'UNVDA :
- la réhabilitation et l'extension des périmètres rizicoles ;
  - la mise en place d'un fond d'achat du paddy ;
  - l'acquisition des machines agricoles et équipements de labour ;
  - la maintenance des équipements mécaniques de labour existants et l'aménagement hydraulique ;
  - l'organisation du marché du riz.

# UNITE DE TRAITEMENTS AGRICOLES PAR VOIE AERIENNE (UTAVA)



## Informations générales

**Date de création :** 30 août 1985  
**Forme juridique :** Etablissement Public à caractère industriel et commercial  
**Capital social :** FCFA 1 000 000 000  
**Actionnariat :** 100% Etat  
**Chiffre d'Affaires :** FCFA 20 655 000 (+++%)  
**Capitaux propres :** FCFA 466 247 618 (+236,43%)  
**Résultat net :** FCFA 327 659 481 (+172 %)  
**Subvention :** FCFA 317 000 000 (+100%)  
**Effectif :** 28 (0%)

**PCA:** Mr. GAMBO HAMAN  
**DG:** TIATI A NGAË

**Tutelle Technique :** MINADER  
**Tutelle Financière :** MINFI

## INTRODUCTION

Depuis sa création UTAVA traduit dans les faits la volonté du Cameroun de se doter d'un groupe d'intervention rapide, économique, efficace et dynamique dans la lutte contre les fléaux, affectant les cultures et les épizooties, et la protection de l'environnement urbain et rural. A cause de ses difficultés matérielles et financières, aggravées par le climat d'insécurité dans la région du Sud-ouest, dû à la crise socio-politique, l'Unité de traitement a été mise en cessation d'activités entre 2019 et 2020.

Au regard des données financières des deux exercices, elle est en cessation de paiement et présente un grave risque budgétaire et stratégique pour l'Etat. Néanmoins, durant cette période, les activités administratives de la structure ont été maintenues.

## GOUVERNANCE

Au cours de l'exercice 2020, le Conseil de direction a validé la signature de l'avenant prorogeant le Contrat-plan Etat/UTAVA jusqu'en 2020.

Toutefois, la mise en conformité de la gouvernance de l'UTAVA avec le décret 2017/011 du 12 juillet 2017 portant statut général des entreprises publiques se pose avec acuité, tant pour son statut juridique que pour son fonctionnement qui continuent à être régis par le décret n°92/051 du 24 mars 1992, portant réorganisation de l'Unité de Traitements Agricoles par Voie Aérienne et qui l'assujettit à un établissement public à caractère industriel et commercial administré par un Conseil de direction et une Direction générale. Le Conseil de direction n'a tenu qu'une seule session durant cette période de crise.

## SITUATION DE L'ENTREPRISE

### Données financières de base :

Libellé	2018	2019	2020
<b>Actif Net Immobilisé</b>	842 379 374	876 319 976	848 528 131
<b>Créances sur l'Etat et les collectivités publiques</b>	0	15 365 508	302 993 008
<b>Créances et emplois assimilés</b>	154 019 371	145 378 481	506 928 980
<b>Créances nettes sur les clients</b>	141 868 019	117	118 123 019
<b>Fournisseurs avances versées</b>	1 076 352	10 839 701	10 834 290
<b>Autres Créances nettes</b>	1 388 000	17 670 761	74 978 663
<b>Capitaux propres</b>	450 734 896	138 588 137	466 247 618
<b>Dettes à LMT</b>	0	0	0
<b>Dettes circulantes et ressources assimilées</b>	0	259 997 487	314 781 190
<b>Dettes fournisseurs</b>	271 535 629	89 687 954	97 450 471
<b>Clients avances reçues</b>	94 524 976	94 524 976	94 524 976
<b>Dettes fiscales</b>	514 091 430	549 249 813	
<b>Dettes sociales</b>	143 767 485	245 272 211	
<b>Autres dettes</b>	206 200 020	229 184 000	304 134 000
<b>Chiffre d'affaires</b>	100 505 734	1	20 655 000
<b>valeur Ajoutée</b>	-84 798 215	-74 144 777	261 082 017
<b>Excédent Brut d'Exploitation</b>	-373 641 944	-248 320 266	85 171 557
<b>Charges de personnels</b>	299 497 167	163 522 051	175 910 460
<b>Résultat d'exploitation</b>	-443 161 252	-295 360 690	47 896 349
<b>Résultat Net</b>	-312 146 759	-455 938 331	327 659 481
<b>Trésorerie nette</b>	-28 827 518	-87 313 353	20 865 304
<b>Ratio de liquidité générale</b>	0,17	0,14	0,37
<b>Ratio de solvabilité</b>			
<b>Ratio Charges de personnels/CA</b>	298%	16352205100%	852%
<b>Ratio charges du personnel/VA</b>	-353%	-221%	67%

Compte tenu de la crise sécuritaire dans le sud-ouest du Cameroun, l'UTAVA a mis son personnel en chômage technique et n'a réalisé aucune activité d'épandage entre 2019 et 2020. Du point de vue de l'exploitation, l'unique aéronef, l'AIR TRACTOR (AT 602) immatriculé TJ-ABN a pu maintenir son certificat de navigabilité durant la période, malgré l'expiration de sa police d'assurance. Il en est de même pour les Certificats d'Opération de Travail Aérien (CCMR/COTA-004) et de l'Unité d'Entretien, ainsi que des licences du pilote et des mécaniciens avion.

Les principales zones d'exploitation concourant à la réalisation de son chiffre d'affaires à savoir Mafanda Estade, Ndongo Estade, SPHP et Boh Plantations n'ont généré aucune recette durant la période. Les revenus perçus en 2020 proviennent des travaux de maintenances effectués auprès de certains clients. L'Unité a bénéficié en 2020 de

divers produits dont une subvention d'exploitation chiffrée à FCFA 317 000 000 et des abandons de créances pour FCFA 295 673 823 qui ont permis de réaliser un résultat net positif et une augmentation des fonds de 236%. L'exploitation a atteint le seuil critique de continuité bien que les fonds propres soient positifs. En effet, l'Unité de traitement croupit sous le poids exorbitant des charges liées à l'entretien du personnel mis en chômage technique, dont la productivité est nulle, qui représentent 852% du chiffre d'affaires en 2020. Ces charges ont baissé de 45% entre 2018 et 2019, en raison des sacrifices consentis par le personnel, de commun accord avec la Direction, à une réduction des salaires, par la suppression des primes et indemnités, dans le souci de préserver les emplois et le climat social.

Sa solvabilité à court terme est remise en cause dans la

mesure où ses actifs circulants ne lui permettent pas de faire face à ses engagements à court terme, constitués des dettes envers les fournisseurs d'investissements (qui représentent en moyenne 9% du passif circulant) et d'exploitation (14%), des dettes fiscales (40%), des dettes sociales (15%) et des autres dettes (16%). Les dettes envers les fournisseurs ont été contractées auprès des fournisseurs d'exploitation et d'investissement (pour l'acquisition de trois véhicules, la révision du moteur de l'avion en 2018 et le financement de la réhabilitation du hangar d'entretien des avions de l'aérogare de Tiko), tandis que les dettes fiscales et sociales sont constituées des reliquats d'impôts à versement spontané et de cotisations sociales exigibles au 31 décembre 2020. Les autres dettes quant à elles représentent d'une part, les ressources de réhabilitation mobiliser dans le cadre du Contrat Plan (Etat/UTAVA) et d'autre part, les impayés des frais de tenues des sessions du Conseil de Direction. L'important stock des créances sur l'Etat est composé des subventions attendues de l'Etat (93%) et de la TVA récupérable (7%).

Les difficultés structurelles de l'UTAVA ont commencé avant la crise socio-politique dans la région du Sud-ouest et ont poussé l'Etat à signer avec elle le 24 septembre 2014 le Contrat-plan Etat/UTAVA au titre de la période 2015-2017 avec un glissement jusqu'en 2020. Grâce à cet accompagnement, l'organisme a mobilisé d'importantes ressources pour sa remise à flot et l'amélioration de sa contribution à la stratégie sectorielle du MINADER organisée autour de la mise en place d'une agriculture de deuxième génération à l'horizon 2030.

Toutefois, la reprise effective de ses activités prévues en 2020 a été interrompue par l'aggravation de l'insécurité dans la région du Sud-ouest. La plupart des activités réalisées en 2020 rentrent dans le cadre du parachèvement de la mise en œuvre des activités résiduelles dudit Contrat Plan.

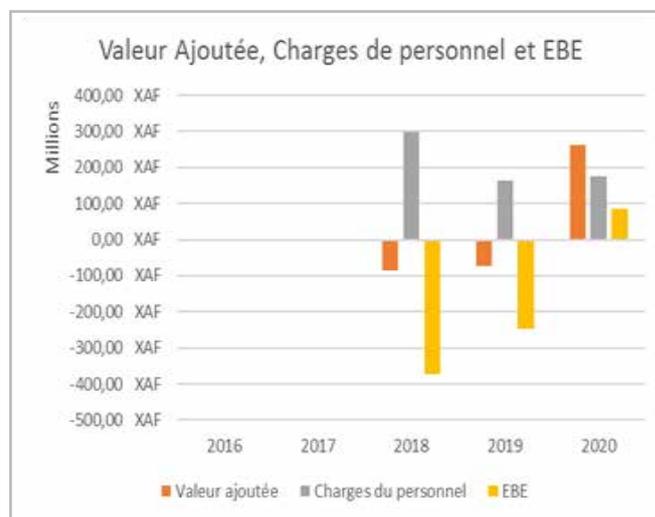
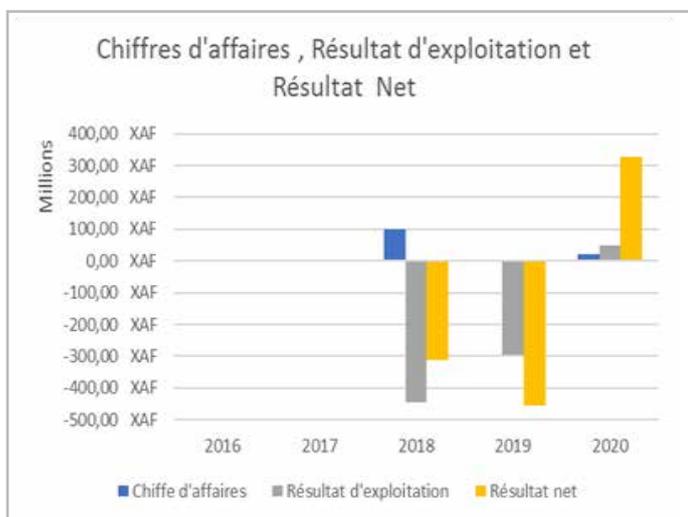


Figure 8 : Evolution des indicateurs clés de l'UTAVA

### CONCLUSION/PERSPECTIVES

Le retour progressif au calme dans la Région du Sud-Ouest est nécessaire pour une reprise des traitements des bananeraies de la CDC et la reprise des activités de l'UTAVA. Seulement, cette reprise des activités ne garantit pas son retour à un équilibre financier durable. En marge des

transformations à opérer sur le plan institutionnel et organisationnel, la remise à flot de l'organisme s'avère nécessaire à travers l'acquisition d'un second aéronef (activité résiduelle du Contrat Plan) en vue d'exploiter les marchés porteurs, notamment auprès de la PHP, SOSUCAM et la SIAT.



## INTRODUCTION SOUS SECTEUR DEVELOPPEMENT RURAL

Les analyses menées dans le cadre du présent rapport font une part belle à la prise en compte des Missions de développement. Ces dernières s'inscrivent en 2020 dans la vision d'une politique équitable d'organisation et de répartition territoriale du développement, recherché par le Gouvernement.

Instruments de mise en application, du développement rural et local, s'y retrouvent : pour le département de l'Océan, la MEAO (Mission d'Etude pour l'Aménagement de l'Océan) ; la MIDIMA (Mission de Développement intégré des Monts Mandara) pour la Région de l'extrême-nord ; la MEADEN (Mission d'Etudes pour l'Aménagement et le Développement de la Région du Nord) pour la Région du nord.

Elles sont chargées en général de : (i) se positionner comme un organisme de conception et de planification du développement des régions ; (ii) participer à la mise en œuvre de toute opération d'envergure à caractère économique, social et culturel initié par l'Etat ; (iii) d'impulser le développement des régions ; (iv) se positionner en tant que superviseur de la politique de développement en fournissant un mécanisme budgétaire, financier et technique pour les projets de développement.

Une ère nouvelle s'ouvre dans le champ de la gouver-

nance territoriale dans notre pays, à la faveur de la loi n°2019/024 du 24 décembre 2019 portant Code général des collectivités territoriales décentralisées, inspirée des conclusions du Grand dialogue national, organisé à l'initiative du Président de la République, du 30 septembre au 04 octobre 2019. Un autre signe particulièrement perceptible de l'accélération du processus de décentralisation est intervenu avec la ratification par le Président de la République de la Charte Africaine des valeurs et des principes de la décentralisation de la gouvernance locale et du développement local (voir décret n°2019/583 du 31 octobre 2019).

Dans le cadre de la mise en œuvre de cette décentralisation, la principale orientation de la SND30 est de renforcer la gouvernance pour faire des CTD des pôles de croissance et de développement au niveau régional et local. C'est dans ce cadre que s'inscrit la South West Development Authority (SOWEDA) et la Mission de Développement du Nord-ouest (MIDENO) consacrées par la loi suscitée et bénéficiant d'un statut à caractère spécial, qui assurent la mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière de gouvernance, décentralisation et gestion stratégique du gouvernement ainsi que les caisses de développement de l'élevage et de la pêche (CDEN et CEDENO) chargées d'appuyer les actions de développement de l'Etat dans le Nord et le Nord-ouest.

# MISSION D'ETUDES POUR L'AMENAGEMENT DE LA REGION DU NORD (MEADEN)



## Informations générales

**Date de création :** 17 Juillet 1972

**Forme juridique :** Etablissement public à caractère Technique

**Subvention de fonctionnement :** FCFA 300 000 000 (-21,46%)

**Subvention d'investissement :** FCFA 126 400 000 (+0,1%)

**Effectif :** 51 (0%)

**PCA :** /

**DG :** ABDOULAYE SERNO

**Tutelle Technique :** MINEPAT

**Tutelle Financière :** MINFI

## INTRODUCTION

Créée par décret N°72/332 du 17 juillet 1972, la Mission d'Etudes pour l'Aménagement de la Région du Nord (MEADEN) est désormais un établissement public à caractère technique à la faveur du décret N°2017/010 du 12 juillet 2017. Au-delà de ses missions de promotion du développement durable dans la Région du Nord, le MEADEN se voit conférer de nouvelles missions telles que la maîtrise d'œuvre auprès des Collectivités Territoriales Décentralisées sur (i) et le suivi de l'exécution des cahiers de charges et de l'évaluation de tout autre projet étudié et exécuté dans la Région en liaison avec les administrations et organismes concernés (ii).

La MEADEN exécute les activités qui vont non seulement dans le sens de ses missions statutaires, mais également des orientations de sa tutelle technique. Il en est ainsi de l'amélioration de la production de semences (riz, maïs) en quantité et en qualité, afin de permettre à la Région du Nord d'avoir une autosuffisance alimentaire, de même que la vente des engrais et des semences pour constituer un fonds de revolving.

## GOUVERNANCE

En dépit de la vacance au poste de Président du Conseil d'administration, la MEADEN tient régulièrement les sessions de son Conseil d'Administration. A date, la comptabilité budgétaire est la seule appliquée par cet organisme en dépit des exigences du régime financier relative à la triple comptabilité.

En outre, l'absence d'une comptabilité générale ne permet pas d'avoir une visibilité du patrimoine de la MEADEN. Bien plus, n'appliquant pas une comptabilité analytique, il est difficile pour cet organisme de maîtriser ses coûts.

## SITUATION DE L'ETABLISSEMENT

Données financières de base

Libellé	2018		2019		2020	
	Réalisations	Taux de réalisation	Réalisations	Taux de réalisation	Réalisations	Taux de réalisation
<b>Ressources</b>						
Reliquat de subvention d'investissement	118 110 127	100%	96 148 688	69,42%	/	/
Report de subvention de fonctionnement	49 864 605	554,05%	/	/	/	/
Ressources propres	34 480 150	69,53%	16 793 500	64,34%	58 870 857	45,37%
Subvention d'investissement	373 544 812	100%	0	0	126 400 000	100%
Subvention de fonctionnement	180 796 849	72,32%	382 000 000	100%	300 000 000	81%
<b>Total Ressources</b>	<b>756 796 543</b>	<b>49,37%</b>	<b>494 942 188</b>	<b>53,30%</b>	<b>485 270 857</b>	<b>95,17%</b>
<b>Emplois</b>						
Dépenses totales de fonctionnement	292 837 018	81,34%	272 876 203	83,68%	309 399 885	80,57%
Dépenses totales d'investissement	384 022 954	31,36%	26 323 050	5,71%	64 713 963	19,08%
<b>Total Emplois</b>	<b>676 859 972</b>	<b>56,35%</b>	<b>299 199 253</b>	<b>44,69%</b>	<b>374 113 848</b>	<b>50,24%</b>
<b>Postes spécifiques</b>						
Charges de personnel	170 556 442	86,99%	157 553 245	85,95%	186 847 614	95,92%
Excédent/ déficit budgétaire	12 243 966	68,93%	90 594 247	58,18%	157 423 652	74,61%

Les ressources globales de la MEADEN connaissent une baisse considérable, passant ainsi de FCFA 756 796 543 en 2018 à FCFA 485 270 857 en 2020, soit un taux de 37,88% de régression. Lesdites ressources sont en moyenne constituées à 95% des subventions de l'Etat. Cette situation est la résultante de l'absence de subvention d'investissement au cours de l'exercice 2019 et de l'évolution irrégulière la subvention de fonctionnement. Les recettes propres ont triplé entre 2019 et 2020. Cette augmentation est due à la prise en compte des fonds de réserves affectées de l'ordre de FCFA 38 588 900, dont les recettes propres de l'exercice antérieur non affectées et reconduites en 2020.

En ce qui concerne les dépenses de fonctionnement, elles sont en grande partie constituées des charges de personnel représentant en moyenne 58,84% de l'ensemble des engagements relatifs au fonctionnement de la MEADEN. En 2020, elles absorbent 62,28% de la subvention de fonctionnement, pour un personnel de 51 employés principalement constitué de 44 agents et 7 cadres. Quant aux dépenses d'investissement, elles atteignent

difficilement la barre de 31% de réalisation sur la période sous revue. Ces investissements sont principalement des études pour la réalisation des projets socio-économiques tels que : l'étude d'identification des zones d'accueil des populations dans le bassin versant de Lagdo ; la mise en place d'un observatoire sur les mutations sociales ; la dynamique de l'occupation de l'espace et les mécanismes de résolutions de conflits en milieu rural ; le projet VIVA LA BENOUE ; et des participations aux opérations de reboisement des berges du lac de Lagdo en vue de sauvegarder le barrage.

Au cours de l'exercice 2020, le MINEPAT a accordé un financement complémentaire pour la réalisation des travaux d'aménagement des zones de confluences de Mayo et de Mayo Rey, à hauteur de FCFA 100 000 000 et une dotation pour des prestations des Experts dans le cadre du suivi des projets PLANUT dans la Région du Nord. Ce projet vise la mise en place des barrages colinéaires qui devraient permettre aux agriculteurs et paysans de cultiver en saison sèche.

Dans le cadre de la restructuration, un contrat Plan Etat/ MEADEN avait été signé le 28 juin 2013 pour la période allant de 2013 à 2015 d'un montant de FCFA 3 457 000 000. Celui-ci a été prorogé d'un an par un avenant de 2017 afin d'atteindre un équilibre durable. Ce Contrat Plan avait pour objectifs : d'améliorer le niveau de vie des populations à travers la relance des activités agricoles et piscicoles dans le bassin hydro agricole de Lagdo ; de mettre en exergue le potentiel socio-économique de la Région du Nord ; de doter la MEADEN des structures organisationnelles et opérationnelles efficaces.

Cette réhabilitation a permis à cet établissement d'améliorer le suivi de ses activités grâce au matériel roulant acquis, à l'aménagement et à la mise en valeur des périmètres irrigués devant lui permettre d'accroître ses recettes propres.

Dans le cadre de l'accomplissement de ses missions, la MEADEN a également réalisé des activités au cours de la période sous revue. Il s'agit : du suivi des études techniques en vue de la construction et de l'aménagement de 16 retenues d'eau dans la Région du Nord ; du suivi des études entrant dans le cadre de la phase préparatoire du Projet VIVA-Bénoué ; la production de 6080 tonnes de riz pour un rendement de 4,86 tonnes par hectare ; la production de 300 kg de poissons de table (tilapia), 23000 alevins de tilapia et 5000 alevins de clarias.

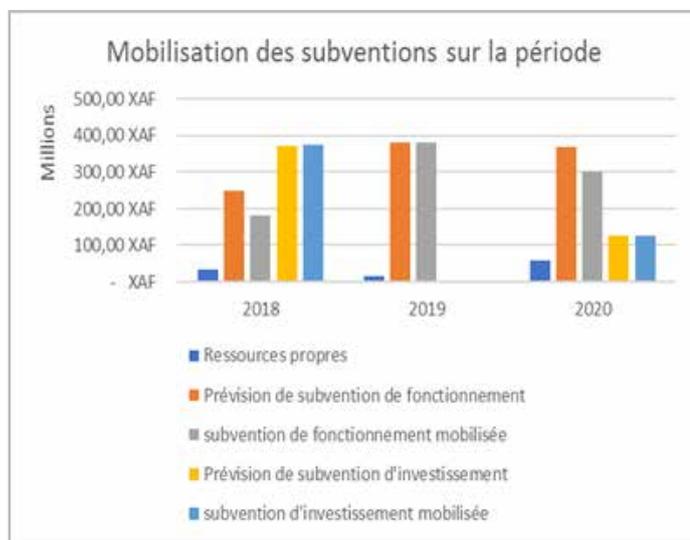


Figure 9: Répartition des différentes ressources de la MEADEN

### CONCLUSION / PERSPECTIVES

De manière globale, sur la période de 2018-2020, il apparaît indispensable pour cet organisme de se doter de ressources pérennes, afin d'assurer efficacement ses missions de service public. Au regard de la SDN 30, il semble opportun pour la MEADEN :

- d'accroître en quantité et en qualité la productivité agricole pastorale et halieutique afin d'assurer l'autosuffisance alimentaire dans sa zone de compétence.

- de conquérir le marché de la Sous-Région en l'occurrence la CEEAC

Dans le contexte de la décentralisation la MEADEN devra travailler en étroite collaboration avec les Conseils Régionaux dans le grand Nord pour la mise en œuvre du développement de la Région du Nord.

# MISSION D'ETUDE POUR L'AMENAGEMENT DE L'OCEAN (MEAO)



## Informations générales

**Date de création :** 10 septembre 1999

**Forme juridique :** Etablissement public

**Siège social :** Kribi

**Subvention de fonctionnement :** FCFA 249 960 333 (-3,52%)

**Subvention d'investissement :** FCFA 40 000 000 (-34,04%)

**Effectif :** 74 (+45,10%)

**PCA:** Albert EKONO NNA

**DG:** Hubert Martin MBAMBA BONDIMA

**DGA :** Martin Marie NZIE

**Tutelle Technique :** MINEPAT

**Tutelle Financière :** MINFI

## INTRODUCTION

Acteur majeur du développement local dans la zone côtière de la Région du Sud, la Mission d'Etude pour l'Aménagement de l'Océan (MEAO) a été créée par décret présidentiel n°99/195 du 10 septembre 1999. Elle assure la mise en œuvre de la politique gouvernementale en matière foncière, économique, sociale et culturelle dans le département de l'Océan.

A ce titre, elle est chargée de veiller à la sauvegarde des ressources naturelles, environnementales et touristiques, d'accompagner la planification et la mise en œuvre des projets de développement et de promouvoir le tourisme écologique. L'année 2020 a connu une effervescence particulière avec la réalisation des Phases I et II du projet de la Cartographie d'occupation des sols du département de l'Océan. Ce document a pour objectif de fournir au Gouvernement une base de données fiable et un outil d'aide à la décision pour mettre en œuvre sa politique d'Aménagement du Territoire. Les activités de la MEAO s'inscrivent ainsi en droite ligne des directives de la SND30 relativement à la promotion des potentialités locales.

## GOVERNANCE

Dans le sillage des dispositions de la loi n°2017/010 du 12 juillet 2017 portant Statut Général des Etablissements Publics, les sessions du Conseil d'Administration se tiennent régulièrement et dans les délais légaux. Toutefois, l'arrimage de la MEAO à la nouvelle donne législative de 2017 reste une préoccupation, notamment en ce qui concerne la mise en place d'une comptabilité générale et d'une comptabilité analytique.

## ANALYSE DE LA SITUATION DE L'ETABLISSEMENT

Données financières de base

Libellé	2018	2019	2020			
	Réalisations	Taux de réalisation	Réalisations	Taux de réalisation	Réalisations	Taux de réalisation
<b>Ressources</b>						
<b>Solde ou report année N-1</b>	2 872 578	/	714 871	/	48 887	/
<b>Ressources propres</b>	0		0		0	
<b>Subvention d'investissement</b>	50 000 000	100%	60 641 461	18,96%	40 000 000	100%
<b>Subvention de fonctionnement</b>	250 000 000	98,86%	259 095 071	81,03%	249 960 333	99,96%
<b>Total Ressources</b>	300 000 000	99,43%	319 736 532	49,99%	289 960 333	99,98%
<b>Emplois</b>						
<b>Dépenses totales de fonctionnement</b>	33 580 587	99,91%	32 039 760	99,84%	32 554 996	99,96%
<b>Dépenses totales d'investissement</b>	37 055 525	25,88%	60 344 654	99,51%	38 177 888	95,44%
<b>Total Emplois</b>	70 636 112	62,89%	92 384 414	99,67 %	70 732 884	97,7%
<b>Postes spécifiques</b>						
<b>Charges de personnel</b>	175 933 196	99,65%	185 625 538	99,66%	183 346 110	99,99%
<b>Excédent/ déficit budgétaire</b>	0		0		0	

En dépit des contraintes budgétaires découlant de la crise sanitaire liée à la Covid 19 et de l'accélération du processus de décentralisation durant l'année 2020, la MEAO a pu réaliser son Projet de Performance Annuelle. Toutefois, le non achèvement du transfert des responsabilités aux entités locales ne permet pas à la MEAO de déployer ses activités de manière optimale.

Concernant les ressources, elles sont essentiellement constituées des subventions et des reports de crédit. Pour ce qui est des emplois, les dépenses de fonctionnement ont été relativement stables sur la période de 2018 à 2020. Au terme de l'année écoulée, elles s'élevaient à de FCFA 32 554 996 en 2020, soit un taux de réalisation de 99,96%. Ces dépenses sont généralement liées aux frais de mission et aux fournitures de bureau.

Estimées prévisionnellement à FCFA 40 000 000, les dépenses d'investissement ont été engagés pour un montant de FCFA 38 177 888 soit un taux d'exécution de 95,44%. Les crédits reçus ont permis d'accompagner

les collectivités locales à travers la réalisation de projets phares notamment la mise en œuvre des Plans Communaux de Développement (PCD), la mise à jour de la carte de Zonage du département de l'océan, la construction et la réhabilitation des ouvrages hydrauliques dans certaines localités du département par à savoir un forage solaire à EBODJE d'un montant de paiement de FCFA 17 500 000, un forage à motricité humaine à LONDJI d'une valeur de FCFA 8 500 000, et enfin, les campagnes de sensibilisation des populations et des acteurs de développement sur les zones écologiques fragiles, sur les changements climatiques et sur l'identification des activités à risque d'une enveloppe de 590 000 FCFA.

Pour faire face à certaines contraintes, des transferts de lignes ont été opérés au cours de l'année 2020. Néanmoins, les charges de personnel restent élevées soit un montant de FCFA 183 346 110, dont une grande partie est constituée des salaires nets et avances connexes du personnel (FCFA 139 609 119) et la contribution CNPS de FCFA 19 547 837.

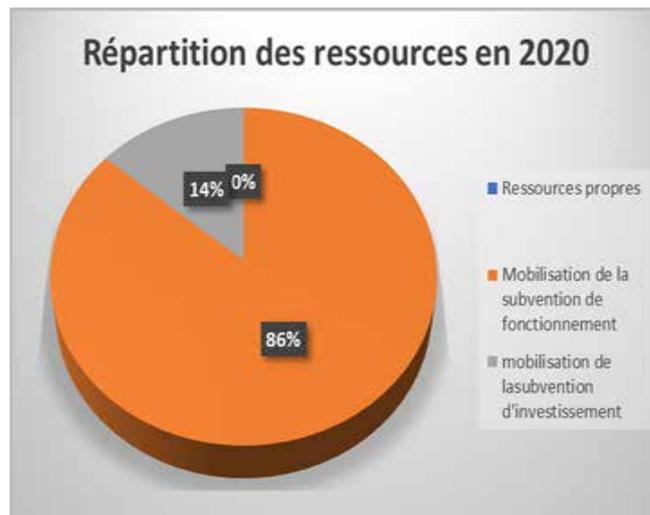


Figure 10: Répartition des différentes ressources de la MEAO

## CONCLUSION / PERSPECTIVES

Relais de l'Etat dans la mise en œuvre de sa politique d'aménagement du territoire dans la Région du Sud, la MEAO entend poursuivre ses missions d'accompagnement des producteurs ruraux à travers la facilitation de l'accès à la terre et aux plans d'eau, ainsi que de l'accès aux financements pour les entreprises rurales.

Toutefois, au regard des pouvoirs étendus accordés

aux Collectivités Territoriales Décentralisées par la loi N°2019/024 du 24 Décembre 2019 portant Code Général des Collectivités Territoriales Décentralisées et confortés par la SND 30, la révision des textes encadrant le fonctionnement de la MEAO est nécessaire afin d'intensifier l'apport de cet organisme dans la promotion du développement local.



# MISSION DE DEVELOPPEMENT DU NORD-OUEST (MIDENO)



## Informations générales

**Date de création :** 13 août 1981

**Forme juridique :** Etablissement public

**Siège Social :** Bamenda

**Subvention de fonctionnement :** FCFA 400 000 000 (0%)

**Subvention d'investissement :** FCFA 225 000 000 (+80%)

**Ressources propres :** FCFA 79 896 915 (+144,52%)

**Déficit :** FCFA 76 800 096 (+109,08%)

**Effectif :** 84 (-1,18%)

**PCA:** LELE LAFRIQUE TCHOFFO DEBEN Adolphe

**DG:** Cletus Anye MATOYA

**Tutelle Technique :** MINADER

**Tutelle Financière :** MINFI

## INTRODUCTION

La Mission de Développement du Nord-Ouest (MIDENO) est un établissement public créé par décret n°81/350 du 13 août 1981. Elle a pour objectif la supervision, la coordination et la prise en charge du développement rural et agropastoral dans la région du Nord-ouest. Ce mandat spécifique attribué à la MIDENO dans son décret de création lui permet de mener toutes les études, recherches et opérations liées au développement rural dans la région, d'éduquer et de former les agriculteurs, d'organiser les communautés rurales, de promouvoir le mouvement coopératif, d'améliorer les méthodes agricoles, de mettre en place les domaines pilotes, d'intensifier les campagnes de protection des végétaux, d'améliorer la production animale, d'octroyer des prêts, de transformer l'environnement socio-économique.

Depuis la nomination du Directeur Général en 2018, la MIDENO s'est évertuée à poursuivre la mise en œuvre de la politique gouvernementale en matière de Développement rural, malgré le contexte difficile de la crise sécuritaire dans la Région.

## GOUVERNANCE

L'arrimage de l'organisation et du fonctionnement de la MIDENO aux dispositions de la loi n°2017/010 du 12 juillet 2017 portant Statut Général des Etablissements Publics a été amorcée et la validation des textes reste attendue. Les sessions du Conseil d'Administration se tiennent dans les délais prescrits par les textes législatifs.

Concernant le reporting de l'information financière, la comptabilité analytique et la comptabilité générale ne sont pas encore appliquées au sein de la MIDENO, contrairement aux exigences de l'article 50 du Statut Général des Etablissements publics et celles du régime financier de l'Etat.

## ANALYSE DE LA SITUATION DE L'ETABLISSEMENT

Données financières de base :

Libellé	2018		2019		2020	
	Réalisations	Taux de réalisation	Réalisations	Taux de réalisation	Réalisations	Taux de réalisation
<b>Ressources</b>						
<b>Ressources propres</b>	24 500 223	28,82%	32 675 292	36,31%	79 896 915	88,77%
<b>Compensation de l'Etat</b>	4 407 200	100%	4 407 200	100%	/	/
<b>Subvention d'investissement</b>	70 000 000	50,01%	125 000 000	100%	225 000 000	41,60%
<b>Subvention de fonctionnement</b>	300 000 000	75%	400 000 000	100%	400 000 000	78,44%
<b>Subvention exceptionnelle pour le remboursement des dettes</b>	/	/	200 000 000	100%	/	/
<b>Total Ressources</b>	398 907 423	21,58%	762 082 492	36,62%	704 896 915	50,72%
<b>Emplois</b>						
<b>Dépenses totales de fonctionnement</b>	423 223 720	87,26%	547 361 762	79,33%	471 230 240	78,55%
<b>Dépenses totales d'investissement</b>	96 376 117	7,07%	1 060 086 158	76,20%	156 866 579	21,59%
<b>Total Emplois</b>	519 599 837	28,11%	1 607 447 920	77,24%	628 096 819	45,19%
<b>Postes spécifiques</b>						
<b>Charges de personnel</b>	243 627 339	91,57%	277 215 552	98,57%	284 528 532	95,31%
<b>Excédent/Déficit budgétaire</b>	-120 692 414	/	-845 365 428	/	76 800 096	/

La crise sécuritaire qui sévit dans la Région du Nord-ouest et la survenue de la pandémie du Corona Virus (COVID 19) ont affecté considérablement l'exécution des activités de la MIDENO au cours de la période sous revue.

En dépit de ces contraintes, les ressources, bien qu'étant majoritairement constituées de subventions de l'Etat, sont supérieures à FCFA 700 000 000 depuis 2019. Les ressources propres n'ont cessé de croître, soit une évolution de 144,52% entre 2019 et 2020 contre 33,37% entre 2018 et 2019. Cette nette augmentation s'explique par la location régulière et croissante des engins lourds.

Afin d'amortir les dettes de la MIDENO, le Ministère des finances lui a accordé une subvention exceptionnelle de

l'ordre de FCFA 200 000 000. De même, le MINADER a octroyé la somme de FCFA 450 000 000 à cet organisme pour financer son programme d'investissement, sur une sollicitation de plus de FCFA 1 000 000 000.

Cependant à raison de la réduction de 55% des subventions d'investissement accordées aux entités de l'Etat en vue de répondre à l'impact de la pandémie du Corona Virus au Cameroun, la MIDENO a bénéficié de FCFA 225 000 000 au lieu de FCFA 450 000 000 attendus. Les fonds mobilisés se sont avérés insuffisants vis-à-vis des montants engagés au cours de l'exercice.

En ce qui concerne les dépenses globales de la MIDENO au cours de la période allant de 2018 à 2020, elles

ont connu un pic assez élevé au cours de l'exercice 2019. Ceci est dû à la réalisation des actions résiduelles du contrat plan Etat/MIDENO (2013-2016). Parmi ces actions, trois (03) ont connu des difficultés dans leur exécution. La somme de FCFA 151 961 101 destinée au financement de ces 03 actions résiduelles, a été affectée pour (1) le pré-financement du projet de développement de l'élevage et de la pêche du Nord-Ouest (LIFIDEP) à hauteur de FCFA 63 300 000, et (2) le règlement de certaines charges de fonctionnement à hauteur FCFA 88 661 101.

Les dépenses liées aux charges du personnel demeurent une préoccupation car elles représentent en moyenne 57,78% des dépenses de fonctionnement et absorbent environ 73,22% de la subvention de fonctionnement.

L'excédent budgétaire de FCFA 76 800 096, observé au cours de l'exercice 2020 est en grande partie dû à la non réalisation de certains investissements pour lesquels des financements avaient déjà été débloqués.

Malgré les conditions difficiles dans lesquelles la MIDENO a réalisé ses activités au cours de l'exercice 2020, des efforts ont été faits pour l'acquisition, la production et la distribution des semences améliorées de maïs et de pommes de terre dans les 7 départements de la Région

du Nord-Ouest. Elle a également distribué des rejets de plantains, des boutures de manioc, des arbres écologiques, des engrais, des insecticides, des pesticides, ainsi que des kits de prévention COVID 19 aux agriculteurs de la localité.

Conformément à ses missions d'amélioration des conditions de vie des populations rurales, la MIDENO a réhabilité 40 km de pistes rurales reliant les plantations aux marchés, construit et équipé son garage pour engins lourds. Dans le cadre de sa relation avec les Communes de la Région du Nord-Ouest, la MIDENO a mobilisé et sensibilisé 5 000 ménages sur la gestion durable des déchets domestiques solides dans 3 arrondissements du département de la Mezam. Elle a également contribué à la promotion du jardinage urbain dans la Commune de Bamenda en distribuant des intrants et en formant le personnel de la Mairie.

Pour apporter sa contribution dans la reconstruction de la Région du Nord-Ouest, la MIDENO a mené une étude d'impact socio-économique à l'effet d'établir une carte des désastres causés par la crise sécuritaire qui sévit dans cette région.



Figure 11 : Répartition des différentes ressources de la MIDENO

## CONCLUSION ET PERSPECTIVES

En dépit de la mobilisation partielle de la subvention d'investissement, et des difficultés socio-économiques liées à la crise sécuritaire dans la Région, la situation financière de la MIDENO semble stable au cours de l'exercice 2020. Toutefois le paiement des prestataires réalloué au financement du fonds de riposte à la pandémie à Corona Virus, reste une équation à résoudre.

Au regard du nouveau cadre juridique et institutionnel du développement local dans la Région du Nord-Ouest, la mise en conformité de la MIDENO à la loi n°2017/010 du 12 juillet 2017 portant statut général des établissements publics, devra être le principal défi à relever en vue de renforcer la participation de cet organisme à la reconstruction et au développement de cette région.

# MISSION DE DEVELOPPEMENT INTEGRE DES MONTS MANDARA (MIDIMA)



## Informations générales

**Date de création :** 05 novembre 1982

**Forme juridique :** Etablissement public à caractère technique

**Subvention de fonctionnement :** FCFA 300 000 000 (+50%)

**Subvention d'investissement :** FCFA 112 015 979 (-34,79%)

**Excédent :** FCFA 7 229 590 (-76,91%)

**Ressources propres :** FCA 15 000 000

**Effectif :** 24 (-11,11%)

**PCA :** MIDJIYAWA BAKARI

**DG :** TCHARI BOULAMA

**DGA :** /

**Tutelle technique :** MINEPAT

**Tutelle financière :** MINFI

## INTRODUCTION

La Mission de Développement Intégré des Monts Mandara (MIDIMA) a été créée par décret N°82/552 du 05 novembre 1982, et réorganisée par le décret n°2019/142 du 18 mars 2019 qui l'érige en établissement public à caractère technique. Elle a pour objet d'agir en tant que Maître d'œuvre pour le compte de l'Etat dans le cadre l'exécution des opérations de développement dans sa zone de compétence.

A ce titre, elle travaille en étroite collaboration avec les collectivités territoriales décentralisées de la Région de l'Extrême-Nord.

## GOUVERNANCE

Les nouveaux statuts de la MIDIMA ont été mis en conformité avec le cadre législatif des Etablissements publics. Ces statuts ont induit l'adoption en date du 13 novembre 2020 d'un nouvel organigramme. Ce dernier prévoit un poste d'auditeur interne qui à date n'est pas pourvu.

Au cours des travaux de session de conseil, un comité ad hoc est éventuellement créé pour la résolution d'un problème ponctuel et est dissout automatiquement en fin de session. Ainsi, lors de la session du 30 juin 2021, deux comités ad hoc ont été mis sur pied. L'un autorisant la nomination d'un Chef de division d'aménagement du développement durable et l'autre portant sur l'évaluation du personnel dans le but d'examiner les profils des employés afin de les redéployer.

## ANALYSE DE LA SITUATION DE L'ETABLISSEMENT

Données financières de base

Libellé	2018	2019	2020			
	Réalisations	Taux de réalisation	Réalisations	Taux de réalisation	Réalisations	Taux de réalisation
<b>Ressources</b>						
<b>Report année N-1</b>	/	/	6 955 254	100%	24 994 129	100%
<b>Ressources propres</b>	2 045 000	100%	/	/	/	/
<b>Appui ponctuel du MINEPAT pour le fonctionnement de la CIPM</b>	/	/	/	/	15 000 000	100%
<b>Reliquat de subvention de fonctionnement</b>	35 034 045	100%	7 216 009	100%	4 261 880	100%
<b>Subvention d'investissement</b>	185 798 919	100%	171 781 744	77,46%	112 015 979	49,89%
<b>Subvention de fonctionnement</b>	142 740 237	71,37%	200 000 000	100%	300 000 000	100%
<b>Total Ressources</b>	365 618 201	86,46%	385 953 007	88,53%	456 271 988	80,22%
<b>Emplois</b>						
<b>Dépenses totales de fonctionnement</b>	233 245 284	98,38%	152 598 343	67,53%	307 579 691	95,24%
<b>Dépenses totales d'investissement</b>	66 717 878	35,91%	202 050 477	96,22%	141 462 707	57,54%
<b>Total Emplois</b>	299 963 162	70,93%	354 648 820	81,35%	449 042 398	78,95%
<b>Postes spécifiques</b>						
<b>Charges de personnel</b>	100 585 194	99,60%	83 264 982	92,93%	112 777 613	96,02%
<b>Excédent budgétaire</b>	65 655 039	/	31 304 187	/	7 229 590	/

De manière globale, l'exploitation de la MIDIMA est quasiment financée par les subventions de l'Etat. Les recettes propres réalisées en 2018, proviennent exceptionnellement de la vente des matériels réformés.

Après la promulgation du décret réorganisant la MIDIMA, les charges de fonctionnement de cette structure sont passées de FCFA 152 598 343 à FCFA 307 579 691, soit une augmentation de 101,56%. Cette situation est la résultante de la mise en œuvre des nouvelles missions de la MIDIMA.

Au cours de l'exercice 2020, les charges de personnel absorbent 37,59% de la subvention de fonctionnement contre 41,63% en 2019 et 70,47% en 2018. Cette maîtrise progressive desdites charges est la conséquence d'une évolution graduelle de la subvention de fonctionnement

et non le résultat d'une baisse des salaires et avantages alloués au personnel.

Quant aux excédents budgétaires observés entre 2018 et 2019, ils proviennent en grande partie de la non réalisation de certains travaux budgétisés tels que : les maîtrises d'œuvre pour la réhabilitation de la retenue d'eau de Ouazzang, les inventaires des sites de retenue d'eau dans le Ren et la réalisation des études hydroagricoles de Yambaram.

Durant l'année 2020, la MIDIMA a réalisé des études hydrogéologiques et hydro géophysiques en vue du montage d'un projet d'approvisionnement en eau potable dans les localités de Maodine (département du Mayo Kani) et de Zidim-Mbiga (département du Mayo-Tsanaga)



Figure 12: Répartition des différentes ressources de la MIDIMA

## CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Les activités de la MIDIMA en 2020 ont été réalisées dans un contexte marqué par les effets de la pandémie COVID – 19, la crise sécuritaire dans la Région de l'Extrême-Nord et en République Centrafricaine et la volonté des pouvoirs publics d'accélérer le processus de décentralisation à travers l'organisation des premières élections régionales du 06 décembre 2020.

Sous réserve de la réalisation le cas échéant, d'un audit stratégique de la MIDIMA, il convient de relever la stabilité de la situation financière de la MIDIMA grâce aux appuis financiers alloués par l'Etat chaque année. De manière opérationnelle les activités menées par cette structure s'inscrivent dans le cadre de la mise à disposition des stratégies de développement et des schémas d'aménagement arrimés aux objectifs nationaux de croissance économique.

Afin de poursuivre ses actions en droite ligne des orientations de la SND30, la MIDIMA envisage au cours de l'exercice 2021 de : (i) rechercher et exécuter les prestations qui vont générer des ressources complémentaires ; (ii) réceptionner définitivement les travaux de construction du système d'approvisionnement en eau potable de la localité de Fadaré, arrondissement de Pette, département du Diamaré ; (iii) finaliser les travaux de l'immeuble siège à Mokolo dans le Mayo-Tsanaga ; (iv) accompagner la mise en œuvre de l'unité d'appui à la Gouvernance de la plaine d'inondation de Waza Logone ;(v) veiller à la bonne exécution des projets mis en œuvre dans le cadre du PLANUT. Dans le cadre de la mise œuvre du processus de décentralisation encadré par la loi N°2019/024 du 24 décembre 2019 portant code général des collectivités territoriales décentralisées, la MIDIMA entend intensifier sa collaboration avec les CTD de la Région à travers l'élaboration du Plan Stratégique de développement 2021 -2030.



# SOUTH WEST DEVELOPMENT AUTHORITY (SOWEDA)



## Informations générales

**Date de création :** 17 décembre 1987  
**Forme juridique :** Etablissement public  
**Subvention de fonctionnement :** FCFA 700 000 000 (+0%)  
**Subvention d'investissement :** FCFA 300 000 000 (+328%)  
**Ressource propres :** 65 200 371 (+56,33%)  
**Déficit :** FCFA -142 448 665 (-384,03%)  
**Effectif :** 74 (+45,10%)

**PCA :** APANDE EDIAGE H.  
**DG :** BESONG OGORK NTUI

**Tutelle Technique :** MINADER  
**Tutelle Financière :** MINFI

## INTRODUCTION

Créée par décret présidentiel n°87/1874 du 17 décembre 1987, la South West Development Authority (SOWEDA) est un établissement public dont la principale charge est d'impulser le développement économique et social des zones rurales dans la région du Sud-ouest. A cet égard, elle assure la mise en œuvre et le suivi des projets de développement en liaison avec les collectivités locales, ainsi que l'encadrement des populations rurales dans la conduite des projets agropastoraux.

Sous la houlette d'une nouvelle équipe dirigeante nommée en 2019, le désenclavement des bassins de production et l'accompagnement des producteurs ruraux ont constitué les actions majeures de la SOWEDA durant l'année 2020. Ainsi, la réhabilitation de 10 km de pistes rurales au profit des populations des villages Bokwaongo, Bwassa, Likombé et Bojongo malgré la crise politique dans la région, est une activité qui entre en droite ligne de la mise en œuvre des directives de la SND30 relatives à l'aménagement et au Développement Durable du Territoire.

## GOUVERNANCE

La procédure de mise en conformité du statut de la SOWEDA avec la loi n°2017/j010 du 12 juillet 2017 portant statut général des établissements publics a été amorcée et la suite demeure attendue. Toutefois, par résolution N°009/SOWEDA/BOB/12/2020 du 17 décembre 2020, il a été créé au sein du Conseil d'Administration de la SOWEDA, un comité d'audit et un comité de développement. De plus, la SOWEDA s'arrime progressivement aux exigences du nouveau Régime financier de l'Etat. Ainsi, le bilan d'ouverture et le compte de résultat ont été produits dans ce sens.

## ANALYSE DE LA SITUATION DE L'ETABLISSEMENT

Données financières de base :

Libellé	2018		2019		2020	
	Réalisations	Taux de réalisation	Réalisations	Taux de réalisation	Réalisations	Taux de réalisation
<b>Ressources</b>						
Solde ou report année N-1	6 690 201	100%	/	/	/	/
Ressources propres	61 382 631	24,80%	41 707 628	20,25%	65 200 371	21,51%
Subvention d'investissement	100 000 000	100 %	70 000 0 00	56%	300 000 000	100 %
Subvention de fonctionnement	525 000 000	62,59%	700 000 000	100%	700 000 000	100 %
Fonds de réhabilitations	896 682 896	95,90%	409 981 088	38,28%	768 587 227	99,99%
<b>Total Ressources</b>	1 589 755 728		1 221 688 716		1 833 787 598	
<b>Emplois</b>						
Dépenses totales de fonctionnement	739 846 232	78,08%	733 587 162	80,97%	854 884 633	84,64%
Dépenses totales d'investissement	749 966 394	78,09%	438 067 436	36,63%	1 121 351 630	87,31%
<b>Total Emplois</b>	1 489 812 626		1 171 654 598		1 976 236 263	
<b>Postes spécifiques</b>						
Charges de personnel	240 367 257	79,20%	240 585 240	79,93%	341 043 072	82,61%
Dette Commerciale	222 567 000	/	222 567 000	/	222 567 000	/
Dette Sociale	5 122 976	/	5 122 976	/	5 122 976	/
Excédent/ déficit budgétaire	99 943 102		50 034 118		-142 448 665	



De manière générale, la situation financière de la SOWEDA se traduit par un résultat déficitaire en 2020. La crise sécuritaire qui sévit dans la région du sud-ouest a affecté considérablement l'exécution des activités de la SOWEDA au cours de la période. Le déplacement forcé des populations rurales causé par cette crise a entraîné la faible utilisation du matériel agricole et la baisse de la location des engins lourds, lesquels ont contribué à la non atteinte des objectifs escomptés.

Pour des ressources propres budgétisées à hauteur de FCFA 303 116 555, seules les ressources de montant FCFA 65 200 371 ont été réalisées au cours de l'exercice 2020. Cependant, il s'agit du meilleur niveau de ressources propres sur toute la période sous revue. En effet ces ressources proviennent de la mobilisation des fonds de restructuration alloués par l'Etat à travers le BIP/MINA-DER (FCFA 255 430 033) et le Chapitre 93 (FCFA 768 584 772) pour permettre à la SOWEDA d'améliorer son outil de production.

Le déficit de FCFA -142 448 665 observé au cours de l'exercice 2020, est dû au fait que la SOWEDA a procédé à des engagements dont le montant global est supérieur aux ressources disponibles. Cette situation est la résultante de la non atteinte du niveau de ressources propres budgétisé, compte tenu de la crise sécuritaire qui sévit dans la région du Sud-Ouest.

Relativement aux charges du personnel qui sont en nette augmentation, elles devraient être maîtrisées car elles constituent le principal poste des dépenses de fonctionnement (39,89%) et absorbent 48,72% de la subvention de fonctionnement.

Par ailleurs, il est à noter que la SOWEDA a bénéficié de deux contrats d'objectif minimum d'un montant de FCFA 180 000 000 en 2003 et de FCFA 99 249 111 en 2004. Bien plus, un contrat-plan Etat/SOWEDA d'une durée de trois ans (2015-2018), prorogé en 2019 à travers un avenant, a été signé le 14 décembre 2015 pour un montant de FCFA 3 761 253 253. Il a permis à cet organisme de disposer de moyens humains, de matériels et d'infrastructures lui permettant de mener à bien ses missions. Cependant, l'impact de ces actions sur la vie des populations ne pourra être perceptible qu'à moyen terme, mais plus encore dans une période de stabilité de la région.

En dépit du contexte défavorable, la SOWEDA a procédé à la distribution des intrants agricoles aux producteurs locaux et au désenclavement des bassins de production. Ainsi, les tronçons de Naanga-Wognanaaga et Buenga-Water Catchment ont été réhabilités et des pistes rurales ont été réaménagées dans les localités de Bokwango, Bwassa-Likombe, Mapanja et Bojongo.

Toutefois, il a été observé une baisse de la production agricole dans la région liée aux mauvaises pratiques de fertilisation par les populations locales, le retard dans les semis et l'insuffisance des ressources financières. Sur une production attendue de 75 tonnes de maïs, 55 tonnes ont été produites. De même, Le planting entamé pour la banane plantain, le manioc et l'igname, n'a pas pu prospérer.

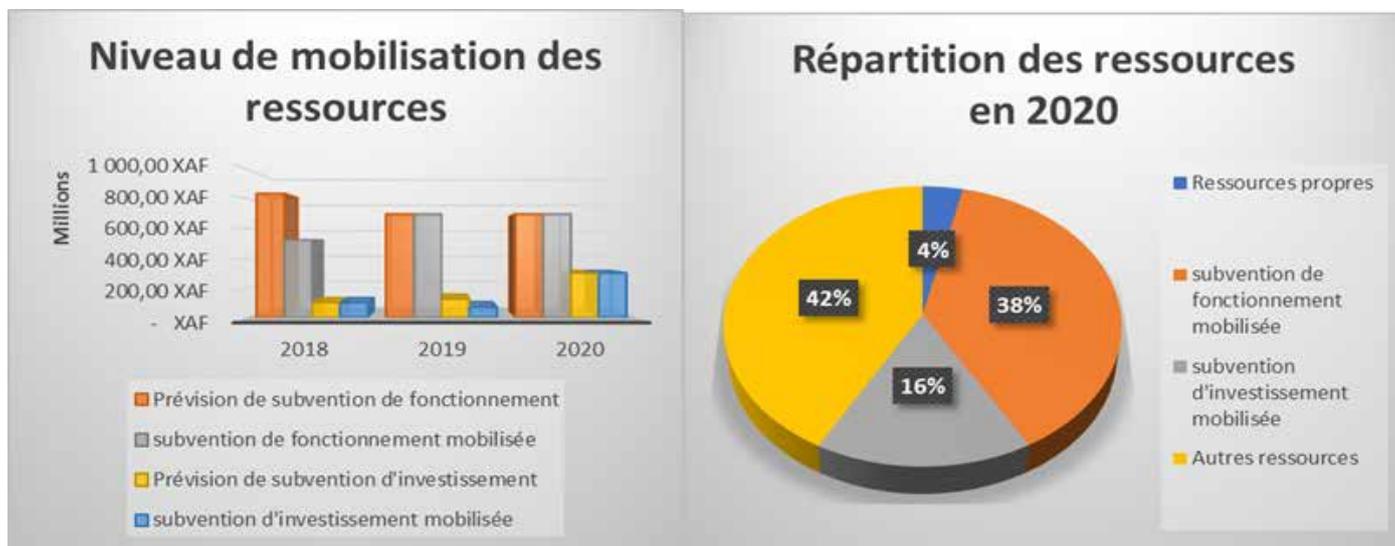


Figure 13: Répartition des différentes ressources de la SOWEDA

### CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Malgré la situation hostile et les contraintes de tous ordres, la SOWEDA a pu réaliser ses activités durant l'année 2020, grâce au dynamisme de la nouvelle équipe dirigeante. La clôture du contrat-plan Etat/SOWEDA, et la mise en œuvre du plan stratégique décimal (2020-2030) de cet organisme, offrent de nouvelles opportunités d'intensifier ses activités dans la région du sud-ouest. Pour ce faire, la mise en conformité de la SOWEDA à la

loi n°2017/010 du 12 juillet 2017 portant Statut Général des Etablissements Publics est la condition sine qua non pour accompagner efficacement les Collectivités locales dans la mise en œuvre du Plan de Reconstruction et de Développement des Régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest au terme du processus de décentralisation en cours d'implémentation.

## TRANSPORTS AERIEN ET MARITIME



*La pandémie de la Covid-19 n'a pas épargné le secteur transport maritime et aérien en 2020. En effet, la fermeture des frontières dans, ainsi que la restriction de la circulation des personnes et des biens a conduit à la dégradation du niveau de performance déjà atteint à fin 2019 par les entités publiques y menant des activités économiques.*

*La tendance qu'a alors pris l'économie camerounaise au regard de ces changements ne peut être analysée qu'à partir d'une appréciation au cas par cas du sous-secteur transport maritime, puis du sous-secteur transport aérien.*

### INTRODUCTION SOUS SECTEUR TRANSPORT AERIEN

L'année 2020 a été considérée par l'Association du Transport Aérien International (IATA) comme la plus difficile au cours des quarante dernières années, en raison des effets dévastateurs du COVID 19 sur le transport aérien mondial. En effet, les mesures de confinement à grande échelle, la fermeture des frontières et les restrictions de voyage établies dans le monde entier ont entraîné le maintien au sol de 66 % de la flotte mondiale de transport aérien commercial, un million d'emplois perdus.

L'activité a été marquée par :

- une baisse du nombre de passagers de 60, 2%, passant de 4,5 milliards de passagers en 2019 à 1,8 milliard de passagers 2020 ;
- une baisse du transport de fret de 10,6 %.
- Les recettes totales du secteur pour les passagers ont chuté de 69 % pour atteindre 159 milliards d'euros en 2020, avec des pertes nettes s'élevant à 106 milliards d'euros.

Ce climat morose a créé d'importantes perturbations et incertitudes sur le secteur aérien national avec, notamment une chute considérable de l'activité et une baisse conséquente des recettes propres et directes. Le trafic de passagers a connu une régression de 62% par rapport à l'année 2019, passant de 1 512 735 passagers en 2019 à 571 746 passagers en 2020, soit une baisse de 940 989 passagers en valeur absolue. Le trafic de mouvements d'aéronefs quant à lui a connu une baisse de l'ordre de 50%, passant de 39 580 mouvements en 2019 à 19 792 mouvements en 2020.

Pour le trafic aérien de fret, le tonnage transporté durant l'année 2020 a enregistré une baisse de 22,5%, passant de 24 350 tonnes en 2019 à 18 869 tonnes en 2020.

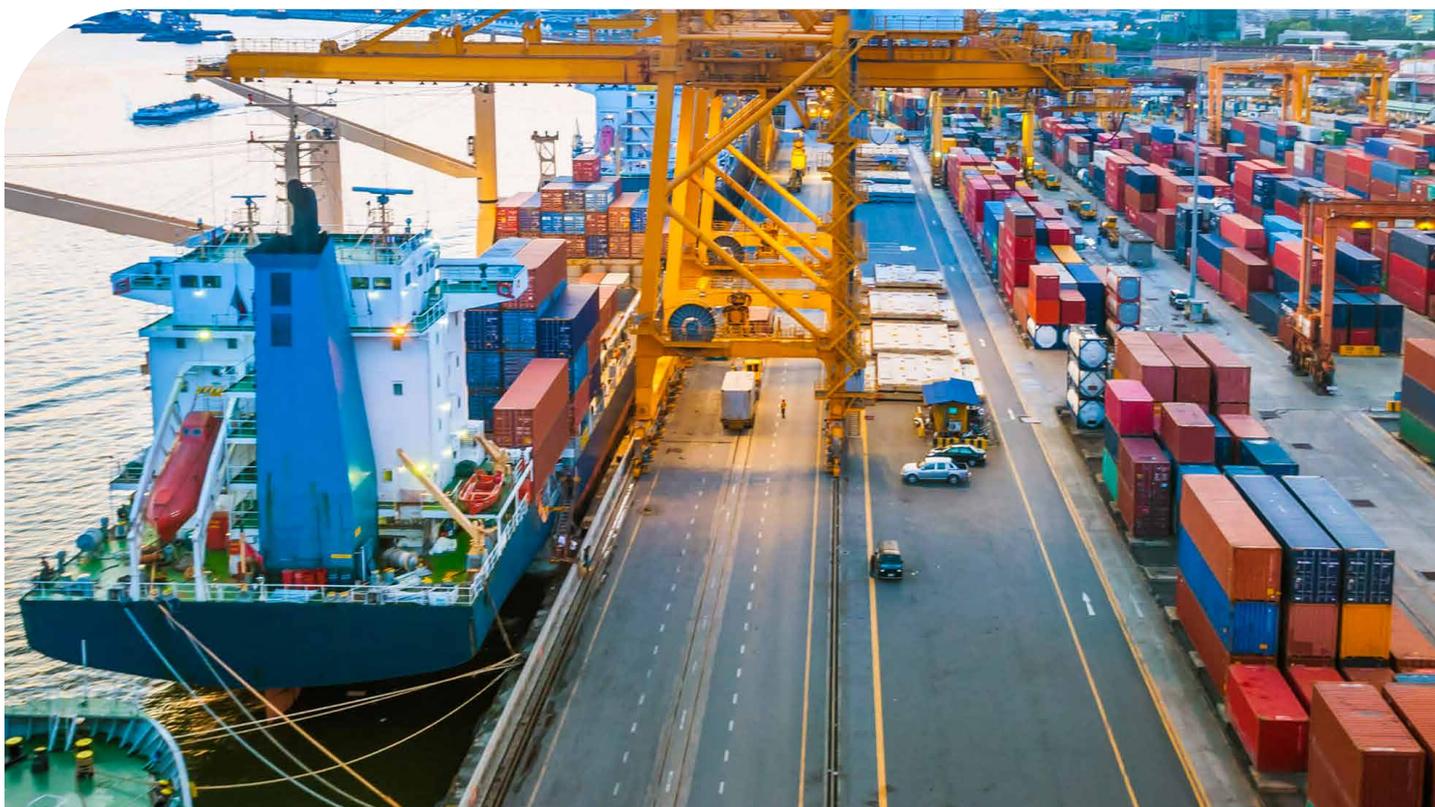
Par voie de conséquence, les entreprises publiques exerçant dans ce secteur n'ont pas été épargnées.

Comme par le passé, la Société ADC SA est restée concentrée dans les aéroports internationaux de Douala et Yaoundé-Nsimalen, sur lesquels ont opéré 19 compagnies aériennes régulières. Les autres aéroports ont une activité marginale, essentiellement constituée des vols domestiques. Le chiffre d'affaires (CA) des ADC a diminué de 49%. Toutefois, la société ADC SA a obtenu le certificat de conformité environnementale de l'aéroport de Maroua-Salak.

Quant à la Société nationale de transport aérien Camair-co, la persistance de la pandémie du COVID-19 a contribué à l'accroissement de ses difficultés d'exploitation. L'année a été rythmée par (i) la suspension de l'exploitation en début avril, (ii) la mise en chômage technique de près de la moitié du personnel, (iii) la reprise de l'exploitation à mi-octobre et (iv) la mise en œuvre du plan social au travers des licenciements pour motifs économiques. Le chiffre d'affaires 2020 est évalué à FCFA 2 393 045 795 contre FCFA 10 664 193 219 en 2019, soit une chute de 78%.

L'Autorité Aéronautique (CAA) a vu ses recettes propres constituées pour l'essentiel des redevances aéronautiques, varier de -59,87%. Cette situation a conduit l'Etat à lui octroyer une subvention d'appoint de FCFA 5 000 000 000 pour la couverture des charges incompressibles liées au maintien de la sûreté et de la sécurité des aéroports dans le pays.

Pour 2021, l'IATA prévoit une croissance du fret aérien de 13,1% par rapport à 2020 et de 2,8% par rapport à 2019. Par contre, le nombre de passagers dans le monde devrait revenir à 52% des niveaux pré-Covid-19 (2019).



# AEROPORTS DU CAMEROUN (ADC)



## Informations générales

**Date de création :** 13 décembre 1993

**Forme juridique :** Société d'Economie Mixte

**Siège social :** Yaoundé

**Capital social :** FCFA 436 millions

**Actionnariat :** Etat du Cameroun 63%, ASECNA 20%, CAMAIR 8%, BICEC 3%, UNITAIR 3% et Air Affaires Afrique 3%

**Chiffres d'affaires :** FCFA 17 733 033 498 (-49%)

**Capitaux propres :** FCFA 21 507 292 196 (-9,35%)

**Résultat net :** FCFA - 1 967 191 143 (-129%)

**Effectifs :** 1531(+11%)

**PCA:** Fritz NTONE NTONE

**DG:** Thomas OWONA ASSOUMOU

**DGA :** Gaspard Brice MELINGUI KOAH

**Tutelle technique :** MINT

**Tutelle financière :** MINFI

## INTRODUCTION

La Société Des Aéroports Du Cameroun est chargée de la gestion, de l'exploitation, du renouvellement et du développement des terrains, ouvrages, bâtiments, matériels et services des sept Aéroports concédés, ainsi que de la fourniture des services de l'assistance aéroportuaire. Son activité en 2020 a été impactée par la fermeture des frontières due à la crise sanitaire du Covid-19.

Par ailleurs, l'exploitation de l'entreprise a été influencée par :

- l'obtention du certificat de conformité environnementale de l'aéroport de Maroua-Salak ;
- la signature du Service Level Agreement (SLA) avec l'ASECNA, portant sur la fourniture des données aéronautiques sur les aéroports de Douala, Yaoundé-Nsimalen et Garoua ;
- le lancement de l'Appel d'Offres International restreint relatif aux travaux de rénovation et de reconfiguration du terminal passagers de l'aéroport international de Douala.

## GOUVERNANCE

Les organes sociaux tiennent leurs sessions de manière régulière et dans le respect des délais légaux.

Dans le cadre de ses activités, La société s'inscrit dans une logique de renforcement de la sécurité des opérations à travers notamment, la réalisation des audits internes ISA-GO, la publication des bulletins d'informations pour la promotion de la sécurité, l'élaboration des procédures d'assistance commissariat et le démarrage des formations des personnels au Système de Gestion de la Sécurité.

Bien plus, elle intègre les questions environnementales dans sa politique d'entreprise afin de s'arrimer à la réglementation en vigueur.

## SITUATION DE L'ENTREPRISE

### Données financières de base :

Libellé	2018	2019	2020
<b>Actif immobilisé</b>	36 271 973 266	42 884 364 092	45 446 324 277
<b>Créances sur l'Etat</b>	0	0	0
<b>Créances sur les tiers</b>		9 329 980 264	5 965 481 885
<b>Autres créances</b>		126 723 617 000	84 385 810 720
<b>Capitaux propres</b>	17 175 234 201	23 724 483 339	21 507 292 196
<b>Dettes financières (hors provisions)</b>	19 761 206 010	13 701 106 258	
	13 681 194 836		
<b>Dettes Fournisseurs</b>	1 553 640 995	2 029 988 921	1 890 278 434
<b>Clients avances recues</b>	0	0	0
<b>Autres dettes</b>	190 612 728 022	136 431 004 029	91 098 373 626
<b>Dettes fiscales</b>	2 465 256 901	2 282 743 836	1 654 950 401
<b>Dettes sociales</b>	1 034 933 859	842 315 973	806 608 973
<b>Chiffre d'affaires</b>	35 441 156 547	34 743 864 743	17 733 033 498
<b>Valeur Ajoutée</b>	17 600 460 513	23 353 552 502	7 818 170 646
<b>Charges de personnels</b>	8 777 361 925	10 040 263 401	10 459 315 435
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	8 823 098 588	13 313 289 101	- 2 641 144 789
<b>Résultat d'exploitation</b>	7 693 093 614	5 697 809 953	- 4 301 660 367
<b>Résultat net</b>	8 061 747 115	6 749 249 138	-1 967 191 143
<b>Trésorerie nette</b>	19 250 795 845	19 219 730 624	10 264 657

La fermeture des frontières imposée par le COVID-19 a eu des conséquences néfastes sur les activités des ADC. Cette situation a entraîné la baisse du nombre de passagers, des mouvements et du volume de fret traité respectivement de l'ordre de 63%, 54% et 21% entre 2019 et 2020.

La contribution de l'aéroport international de Douala au chiffre d'affaires est de 63% (FCFA 11,197 milliards). Celle de l'aéroport de Yaoundé-Nsimalen est de 35% (FCFA 6,273 milliards). La proportion des autres aéroports est de 2% (FCFA 263 millions) limités aux vols domestiques.

Le chiffre d'affaires des ADC a diminué de 49% entre 2019 et 2020. Les charges directes d'exploitation quant à elles n'ont diminué que de 13%, entraînant une chute de 66,52% de la valeur ajoutée qui est totalement absorbée par les charges de personnel en augmentation de 4%. Ces charges du personnel représentent 60% du chiffre d'affaires, ce qui est très élevé par rapport à la norme de 30%.

L'insuffisance de la valeur ajoutée à couvrir les charges de personnel a entraîné un déficit brut d'exploitation qui n'a

pas pu être résorbé et s'est répercuté sur le résultat d'exploitation et le résultat net, qui sont tous deux déficitaires et en diminution respective de 25% et de 47% entre 2019 et 2020 respectivement.

En outre, l'exploitation de l'entreprise reste affectée par la subsistance des créances litigieuses de montant FCFA 36 665 779 843, dues par Camair-Co (79%) et des compagnies et exploitants commerciaux en arrêt d'activités, bien que les créances client soient en diminution de 36% entre 2019 et 2020.

La situation financière de l'entreprise présente un risque faible à la lumière de sa capacité à faire face à ses engagements financiers à court terme, à travers la liquidité générale (AC/PC) égale à 0,93, soit une baisse de 0,50% par rapport à 2019 et à long terme au regard du ratio de solvabilité (DLMT/CP) inférieur égal à 0,63 soit une baisse d'environ 10,25% par rapport à 2019.

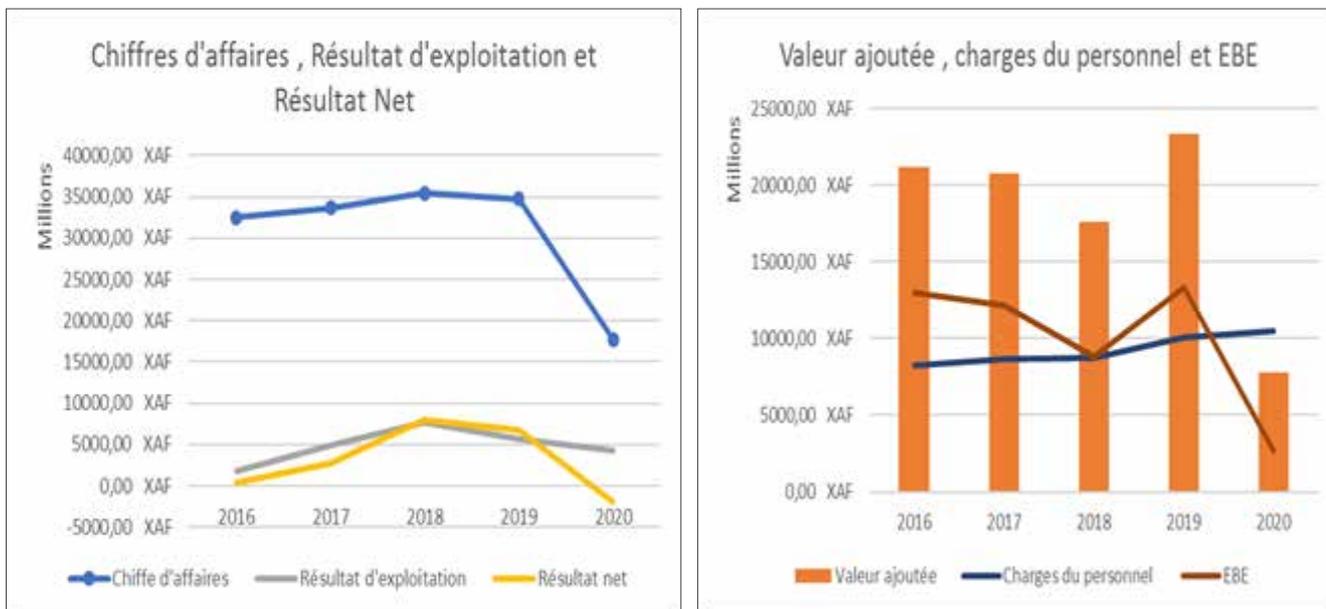


Figure 14 : Evolution des indicateurs clés des ADC

## CONCLUSION/PERSPECTIVES

L'exercice 2020 pour la société ADC SA s'est achevé sur un résultat déficitaire tributaire du contexte de crise sanitaire mondiale et nationale, après cinq (05) années de résultats positifs avec quelques fois des dividendes versés à l'Etat. Dans ce contexte, bien que sa viabilité ne soit pas entamée, une stratégie de relance dans le nouveau contexte sanitaire est nécessaire pour maintenir les efforts de résilience afin d'éviter la poursuite de la dégradation

observée, avec à la clé, la diversification de ses activités. Par ailleurs, l'accélération de la mise œuvre de la convention de financement avec l'AFD (prêt non souverain) relativement à la deuxième phase du projet de modernisation de l'aéroport international de Douala qui concerne le terminal passager, et dont le lancement de l'appel d'offres international restreint en vue de la sélection d'un groupement d'entreprises des travaux, est nécessaire pour éviter l'alourdissement du service de la dette et les risques de non-respect des échéances de décaissement.



# CAMEROON CIVIL AVIATION AUTHORITY (CCAA)



## Informations générales

**Date de création :** 16 septembre 1999

**Forme juridique :** Etablissement Public à caractère technique

**Siège social :** Yaoundé

**Subvention d'investissement (ASECNA) :** FCFA 800 000 000

**Subvention de fonctionnement :** FCFA 2 000 000 000

**Ressources propres recouvrées :** FCFA 5 858 750 086 (- 59,95%)

**Excédent :** FCFA 941140 833 (- 46,78%)

**Effectif :** 940 (- 2,48)

**PCA :** M. NKOUE NKONGO

**DG :** Mme Paule ASSOUMOU KOKI

**DGA :** M. ALLABIRA MAMADOU

**Tutelle technique :** MINT

**Tutelle financière :** MINFI

## INTRODUCTION

En 2020, les performances de la CCAA ont été affectées par la crise sanitaire de la COVID-19. En effet, son exploitation a connu une chute considérable due à la fermeture des frontières avec pour conséquence, une baisse considérable des recettes propres et directes qui proviennent des redevances aéronautiques sur le fret et sur les passagers au départ des aéroports du Cameroun.

Ainsi, le trafic de passagers a connu une régression de 62% en 2020 par rapport à l'année 2019, passant de 1 512 735 passagers en 2019 à 571 746 passagers en 2020, soit une baisse de 940 989 passagers en valeur absolue.

De même, le trafic de mouvements d'aéronefs a connu une baisse de l'ordre de 50%, en passant de 39 580 mouvements en 2019 à 19 792 mouvements en 2020. Pour le trafic aérien de fret, le tonnage transporté durant l'année 2020 a enregistré une baisse de 22,5%, passant de 24 350 tonnes en 2019 à 18 869 tonnes en 2020. Bien plus, en raison des difficultés d'exploitation et financière rencontrées par Camair-co, la desserte intérieure a subi une baisse drastique.

En conséquence, la CCAA a dû réévaluer ses prévisions de ressources au regard de la baisse drastique du trafic aérien mondial, avec pour corollaire une diminution locale d'environ 70% du nombre de passagers sur les vols internationaux et domestiques par rapport aux prévisions initiales.

En outre, le 06 octobre 2020, le Conseil d'Administration a autorisé la signature d'une convention de financement avec la Banque Atlantique pour l'achèvement des travaux du Centre de formation et du Centre de recherche et sauvetage aérien.

## GOUVERNANCE

Le Conseil d'administration a entériné les objectifs fixés par la Direction générale pendant cette période difficile, notamment : i) la préservation de la totalité des emplois du personnel, ii) le maintien du niveau de performances déjà atteint dans les domaines de la sûreté et de l'exploitation des aéroports ; iii) la prise des mesures conservatoires pour rationaliser les dépenses, et iv) l'entreprise des actions fortes dans le cadre du recouvrement des créances. En outre, la validité des licences/certificats du personnel et/ou des acteurs du secteur a été prolongée.

Toutefois, on continue d'observer les préoccupations liées à la conformité de l'Etablissement aux dispositions de l'article 50 de la loi 2017/010 du 12 juillet 2017 prescrivant la tenue d'une triple comptabilité par les Etablissements Publics.

## SITUATION DE L'ENTREPRISE

### Données financières de base :

Libellé	2018		2019		2020		
	Recouvrement	Taux de Rec.	Recouvrement	Taux de Rec.	Emission/ Engagements	Recouvrement/ Ordonnancements	Taux de Rec.
<b>Ressources</b>							
<b>Report de trésorerie</b>	8 792 282 475	100%	6 145 202 217	78%	0	0	
<b>Ressources de l'exercice (N)</b>							
<b>Redevance de développement des infrastructures aéroportuaires</b>	7 042 854 157	86,29%	7 452 080 245	89,70%	3 267 811 814	2 960 944 493	91%
<b>Redevances de sureté de l'aviation civile sur le fret</b>	28 098 960	89,36%	31 257 920	99,24%	31 679 155	24 644 980	78%
<b>Redevance de sureté de l'aviation civile sur les passagers</b>	6 718 147 362	84,46%	7 108 736 485	88,59%	3 155 171 852	2 831 506 223	90%
<b>Autres recettes</b>	10 786 819	20,16%	9 809 500	27,68%	50 955 246	41 654 390	82%
<b>Total redevances</b>	13 799 887 298		14 601 884 150		6 505 618 067	5 858 750 086	90,05%
<b>Recettes hormis les autres redevances</b>	228 202 587	100%	29 978 771	100%	429 300 000	0	0%
<b>Ressources de l'exercice (N)</b>	14 028 089 885		14 631 862 921		6 934 918 067	5 858 750 086	84,48%
<b>Total ressources propres</b>	22 820 372 360	102,60%	20 777 065 138	92,07%	6 934 918 067	5 858 750 086	84,48%
<b>Subventions d'investissement</b>	109 467 566	47,64%	80 000 000	100%	80 000 000	80 000 000	100%
<b>Subventions de fonctionnement</b>	0	0%	0	0%	2 240 289 065	2 000 000 000	89%
<b>Emprunts</b>	0	0%	0	0%	3 271 350 000	3 271 350 000	0
<b>Pdst-volet aérien (Financement BIRD)</b>	0	0%	0	0%	5 786 710 669	5 786 710 669	0
<b>TOTAL RESSOURCES</b>	22 929 839 926	90,52%	20 857 065 138	92,10%	18 313 267 801	16 996 810 755	92,81%
<b>Emplois</b>							
<b>dépenses totales de fonctionnement</b>	15 262 372 767	77%	16 914 445 052	86%	10 040 496 555	9 713 958 642	96,74%
<b>Dépenses totales d'investissement</b>	3 151 675 711	64%	2 173 967 923	47%	7 061 318 762	6 633 642 278	93,93%
<b>TOTAL EMPLOIS</b>	18 414 048 478	74,21%	19 088 412 975	79%	17 101 815 317	16 347 600 920	95,59%
<b>Analyse spécifique de certains postes</b>							
<b>Charges du Personnel</b>	6 490 565 075		7 671 836 163	-	-	5 787 127 872	-
<b>Charges financières</b>	-	-	-	-	-	-	-
<b>Créances sur l'Etat</b>	-	-	-	-	-	-	-
<b>Créances sur CA-MAIR-CO</b>	8 329 288 253	-	8 670 145 456	-	-	8 725 939 144	-
<b>Dettes sociales</b>	-	-	-	-	-	1 792 977 799	-
<b>Dettes fiscales</b>	-	-	-	-	-	-	-
<b>Dettes commerciales</b>	-	-	-	-	-	672 829 673	-
<b>Excédent/Déficit</b>	4 515 791 448		1 768 652 163		1 211 452 484	941 140 833	

Les recettes propres constituées des redevances aéronautiques, des autres recettes et de la garantie de paiement du marché d'AERONAV réalisées par la CCAA au titre de l'exercice 2020 ont été recouvrées pour un montant global de FCFA 5 858 750 086, soit 84,48% du montant des émissions de FCFA 6 505 618 067. Comparées aux exercices antérieurs, on note une baisse drastique de ces recettes de - 59,87% en moyenne, ceci notamment à cause de l'impact négatif de la crise sanitaire sur les activités du transport aérien mondial.

Cette situation a engendré des dettes à court terme d'un montant total de FCFA 2 465 807 472 au 31 décembre 2020, déclinées comme suit : i) Dettes fournisseurs (prestations engagées non ordonnancées) : FCFA 672 829 673, ii) dettes sociales : FCFA 1 792 977 799.

Pour faire face à la situation exceptionnelle d'absence de recettes, l'Etat du Cameroun a octroyé à la CCAA une subvention d'appoint de FCFA 5 000 000 000 pour la couverture des charges incompressibles liées au maintien de la sûreté et de la sécurité des aéroports dans le pays. Le premier déblocage autorisé en 2020 de FCFA 2 240 289 065 a été effectivement mobilisé à hauteur de FCFA 2 000 000 000, soit un reste à percevoir de FCFA 240 289 065. En outre, le Conseil d'Administration a autorisé par résolution du 06 octobre 2020, un emprunt auprès de la banque Atlantique d'un montant de FCFA 3 271 350 000 pour l'achèvement des travaux du Centre de formation et du Centre de recherche et de sauvetage aérien.

Par ailleurs, sur le montant de FCFA 30 412 427 604 rétro-

cédé à la CCAA par l'Etat, dans le cadre du crédit BIRD de FCFA 113 086 986 800 dédié au financement des activités des volets routier et aérien, seule la somme de FCFA 5 786 710 669 a été décaissée sur une prévision de FCFA 18 334 166 289, soit un taux de décaissement annuel de 32%.

La trésorerie de l'établissement est également affectée par un relèvement de la créance sur la compagnie nationale CAMAIR-CO qui passe de FCFA 8 329 288 253 en 2018 à de FCFA 8 725 939 144 au 31 décembre 2020, soit une augmentation de 4,76%.

Concernant les emplois, fixés à un montant prévisionnel de FCFA 21 201 084 440, en autorisation d'engagement et crédit de paiement, l'exécution de cette rubrique de dépenses est de FCFA 7 061 318 762, soit un taux d'exécution de 33% contre 47% en 2019. Les dépenses de fonctionnement ont été engagées pour un montant de FCFA 10 040 496 555, soit un taux d'exécution de 77% contre 86% en 2019. La sous consommation des crédits résulte notamment du non aboutissement de certains projets inscrits dans le projet de performances de l'exercice 2020 et reprogrammés dans le budget de l'exercice 2021 en raison des conséquences de la pandémie de la COVID 19.

Pour ce qui est des charges de personnel, elles ont connu une forte baisse de FCFA 1 884 708 291 en 2020, soit 24,56% par rapport à 2019, en raison, notamment de la suspension du paiement de certains droits (allocations congés, transport congés, avancement et carburant), et de la diminution des effectifs de 22 personnes.



Figure 15: Répartition des différentes ressources de la CCAA

## CONCLUSION/PERSPECTIVES

Les restrictions à l'échelle mondiale dues à la pandémie du coronavirus ont conduit à un ralentissement généralisé des activités économiques et financières, avec des perspectives de décroissance inédites pour l'année 2020. Les experts de l'IATA prévoient que le trafic ne reviendra à son niveau d'avant la pandémie que d'ici fin 2023. Malgré ce contexte, la légère embellie au niveau du trafic aérien des passagers internationaux, ainsi que la signature en février 2021 du décret fixant l'assiette, les taux et les modalités de recouvrement des redevances pour services rendus devraient permettre à la CCAA de poursuivre malgré les difficultés ses activités régaliennes. Les actions ci-après doivent être mise en œuvre :

- l'élaboration et l'établissement du scénario budgétaire le plus réaliste possible pendant cette période de crise ;
- la poursuite de la mise aux normes de sécurité et de sûreté des aéroports en vue de se conformer aux exigences de l'OACI et de l'organisation par le Cameroun de la Coupe d'Afrique des Nations de Football (CAN-2021) ;
- le développement de la desserte interne ;
- la sécurité et la sûreté dans les aéroports, dans un contexte mondial marqué par le terrorisme et par la pandémie à COVID 19 ;
- l'exploration et l'exploitation de nouvelles niches de recettes.

# CAMEROUN AIRLINES CORPORATION (CAMAIR-CO)



## Informations générales

**Date de création :** 11 septembre 2006  
**Forme juridique :** Société à Capital Public  
**Siège social :** Douala  
**Capital social :** FCFA 21 856 000 000  
**Actionnariat :** Etat du Cameroun 100%  
**Chiffres d'affaires :** FCFA 10 664 193 219 (-46%)  
**Capitaux propres :** FCFA -91 974 254 471 (-16%)  
**Résultat net :** FCFA -12 414 535 906 (+44%)  
**Subventions :** FCFA 9 039 374 272  
**Effectifs :** 508 (-9%)

**PCA :** AYEM MOGER Jean Claude  
**DG :** ELA NGUEMA Jean-Christophe  
**DGA :** FOCHIVE Alexandre

**Tutelle technique :** MINT  
**Tutelle financière :** MINFI

## INTRODUCTION

Depuis 2019, afin d'améliorer ses performances d'exploitation, l'entreprise Camair-Co a entrepris (i) le lancement de la ligne transahélienne (Ngaoundéré- Garoua-Maroua-Ngaoundéré) et la réouverture des lignes de Libreville et Bangui après leur fermeture en mai de cette année-là, ainsi que (ii) le démarrage de l'express courrier et l'inauguration d'un deuxième centre des opérations à l'aéroport international de Garoua.

Cependant, la survenance de la pandémie du Covid-19, à laquelle s'ajoute l'insuffisance de la flotte ont été des handicaps à l'exploitation de l'entreprise jusqu'à la fin de l'exercice 2020.

## GOUVERNANCE

A la faveur des décrets n°2021/025 et n°2021/026 du 19 janvier 2021, un nouveau Président du Conseil d'Administration et un nouveau Directeur Général ont été nommés au sein de CAMAIR CO.

Cependant, l'entreprise continue d'accuser des retards dans l'adoption et l'approbation de ses comptes. En effet

les comptes de l'exercice 2019 n'ont été adoptés qu'en mars 2021 et restent à approuver par l'Assemblée Générale, celle-ci n'ayant pas encore approuvé les comptes de l'exercice 2018. Par ailleurs, les obligations fiscales et sociales de l'entreprise ne sont pas régulièrement respectées ; l'entreprise n'a pas adopté un projet de performance au titre de l'exercice 2020.

Il est nécessaire de relever que plusieurs comités spécialisés (Comité Audit et Budget, Comité ressources humaines et rémunération et Comité stratégies et investissements) ont été créés au sein du Conseil d'Administration et l'entreprise dispose d'un département d'Audit Interne. Cependant, il n'a pas été aisé d'apprécier leur impact au sein de l'entreprise, les rapports d'activités n'ayant pas présenté un point y relatif.

Toutefois, Camair-Co dispose d'une Commission Interne de Passation de Marchés conforme aux dispositions de la loi 2017/11 du 12 juillet 2017 portant statut général des entreprises publics et du décret n°2018/355 du 12 juin 2018 fixant les règles communes applicables aux marchés des Entreprises publiques.

## SITUATION DE L'ENTREPRISE

### Données financières de base :

Libellé	2017	2018	2019
<b>Actif immobilisé</b>	32 612 991 918	26 391 873 431	19 047 230 192
<b>Créances sur l'Etat</b>	1 647 845 534	3 077 150 928	3 405 956 514
<b>Créances sur les tiers</b>	17 896 131 009	5 284 586 743	4 578 455 102
<b>Autres créances</b>	-	10 454 363 173	10 661 741 350
<b>Capitaux propres</b>	- 57 198 863 089	- 79 460 442 415	- 91 974 254 471
<b>Endettement à M et LT</b>	11 849 645 993	11 849 645 993	11 849 645 993
<b>Dettes Fournisseurs</b>	52 728 961 617	64 767 745 525	67 524 440 927
<b>Clients avances reçues</b>	2 316 729 848	4 080 795 553	1 987 646 060
<b>Autres dettes</b>	5 104 351 868	3 996 225 028	4 396 171 371
<b>Dettes fiscales</b>	10 759 813 511	15 216 831 869	17 658 637 337
<b>Dettes sociales</b>	5 121 346 255	5 924 483 750	7 012 885 983
<b>Chiffre d'affaires</b>	15 737 452 204	19 784 623 879	10 664 193 219
<b>Valeur Ajoutée</b>	-4 302 039 251	-8 903 785 587	2 451 895 228
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	-12 210 710 921	-16 078 563 183	-4 153 853 647
<b>Charges de personnels</b>	7 908 671 670	7 174 777 596	6 605 748 875
<b>Résultat d'exploitation</b>	-12 099 757 206	-21 070 617 351	-11 437 193 870
<b>Résultat net</b>	-14 186 018 909	-22 138 730 959	-12 414 535 906
<b>Trésorerie nette</b>	-187 019 113	423 164 747	113 791 509

Les performances de la Camair Co ne cessent de se dégrader. En effet, sous réserve des comptes dûment certifiés de l'exercice 2020 les principaux indicateurs sont préoccupants. La chute observée en 2019, à savoir une baisse importante du chiffre d'affaires de 46%, la dégradation des capitaux propres toujours négatifs n'a pas subi d'inversion. Le chiffre d'affaires de l'exercice 2020 serait évalué à FCFA 2 393 045 795 contre FCFA 10 664 193 219 en 2019, soit une chute de 78%.

Malgré la subvention d'exploitation mobilisée par l'Etat au profit de Camair-Co sur la période 2017-2020, de FCFA 27 841 144 484, dont FCFA 5 026 091 378 en 2020, FCFA 9 039 374 272 en 2019, FCFA 4 800 929 808 en 2018 et FCFA 8 974 749 026 en 2017, la situation de l'entreprise demeure préoccupante.

Le ratio de liquidité est en constante diminution passant respectivement de 24,42%, 18,05% et 16,28% entre 2017 et 2019. Il en est de même pour le ratio de solvabilité qui passe de - 56,21% à -36,8% pour finalement atteindre -31,08% sur la même période. L'entreprise a ainsi à la fois, des difficultés à faire face à ses engagements à court termes et à assurer sa pérennité.

Les principales préoccupations de cette société concernent l'insuffisance de la flotte à laquelle les effets de la pan-

démie COVID 19 sont venus se greffer. En fait, avec cinq avions détenus en propriété par Camair-Co, l'entreprise n'a exploité qu'un seul en 2019, notamment un MA 60 ; les quatre autres avions étant immobilisés en raison de diverses pannes. La Compagnie a ainsi eu recours à la location d'un Q400 afin de soutenir son exploitation. En 2020, l'entreprise a également opéré avec deux avions, notamment un MA60 et un Boeing 737-400 en location.

La pandémie du COVID-19 a quant à elle entraîné la fermeture des frontières, réduisant de fait les mouvements de personnes et de biens. Ceci ayant eu pour effet en 2020 : (i) la suspension de l'exploitation en début avril, (ii) la mise en chômage technique de près de la moitié du personnel, (iii) la reprise de l'exploitation à mi-octobre et (iv) la mise en œuvre du plan social au travers des licenciements pour motifs économiques.

Compte tenu de cette situation très préoccupante qui ne cesse de se dégrader au fil des exercices, une étude diagnostique visant à analyser la viabilité de cette compagnie a été commise par l'Etat. Réalisée en 2020, celle-ci a conduit à relever les dysfonctionnements suivants : (1) une structure financière déséquilibrée depuis la création ; (2) une politique financière inadaptée, (3) un objet social insuffisamment réalisé, (4) l'existence des problèmes de tarification, de système de vente et d'organisation, ainsi que (5) l'absence de réseau.

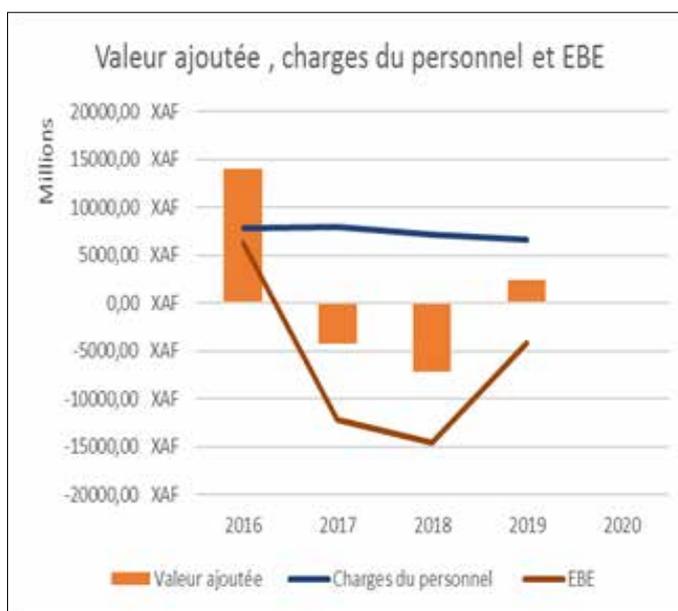
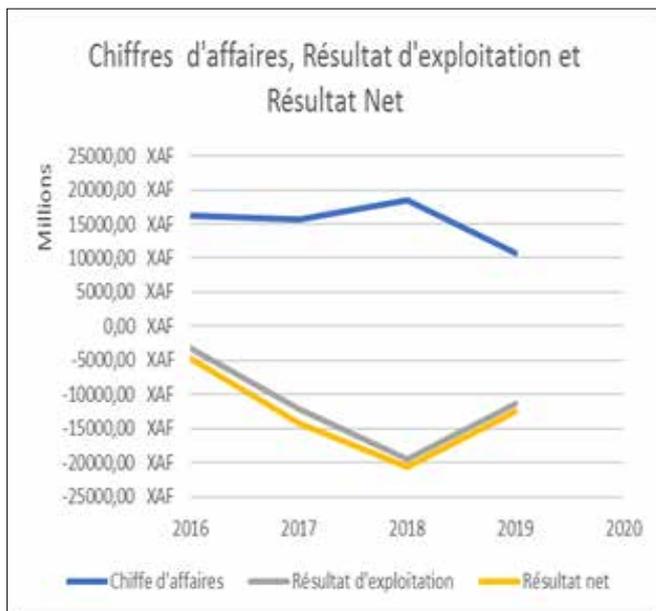


Figure 16: Evolution des indicateurs clés de la CAMAIR-CO

## CONCLUSION/PERSPECTIVES

Un schéma de restructuration de cette entreprise a été examiné par le Comité Interministériel de la Mission de Réhabilitation des Entreprises Publiques et validé par le Chef de l'Etat.

Dans ce contexte, compte tenu de la libéralisation du marché national du transport aérien et dans une perspective de rentabilisation de la compagnie aérienne nationale tel que prévu dans la Stratégie Nationale de Développement

2020-2030, la viabilité de la Camair Co devrait passer par :

- Sa restructuration financière, sociale et organisationnelle, préalablement à la recherche d'un investisseur qui reprendrait au moins 51% des parts de la Compagnie ;
- la mise en œuvre de son plan social ;
- le développement de son marché avec comme priorité la desserte du réseau national, suivi de son extension à la Sous-Région Afrique Centrale et la Région Ouest-Africaine si sa rentabilité est établie, au terme d'une étude de réseau à réaliser par Camair-Co.



## INTRODUCTION SOUS SECTEUR TRANSPORT MARITIME

Le sous-secteur transport maritime et portuaire est l'un des maillons importants du secteur transport ciblé comme secteur porteur de croissance dans la stratégie nationale de croissance avec pour objectifs : (i) l'entretien et la réhabilitation des infrastructures portuaires existantes (dragage du Chenal du port de Douala pour le rendre accessible aux navires de taille moyenne, le renouvellement-réhabilitation des équipements, etc.); (ii) l'aménagement de nouvelles infrastructures portuaires pour accompagner les grands projets prioritaires porteurs de croissance. Au rang de ces infrastructures, on peut citer les Ports en eau profonde de Kribi et de Limbé, le Yard pétrolier de Limbé. Le port de Kribi est entré en exploitation depuis 2017 et son opérationnalisation s'est poursuivie en 2019, de même que les travaux de la phase 2 de ce projet. Par ailleurs, l'actualisation des études de faisabilité du Port de Limbé a été lancée en 2019 et se poursuit. Les entreprises du portefeuille de l'Etat devant œuvrer à la réalisation de cet objectif stratégique sont le PAD, le PAK, le CNIC et deux Etablissements Publics, notamment le CNCC et l'APN.

Au titre l'exercice 2020, l'activité portuaire nationale a été caractérisée par l'amélioration des indicateurs fi-

nanciers et de performance portuaire, à l'exception du CNIC qui continue à accumuler des déficits en raison de la vétusté de son outil de production et de sa perte de compétitivité. Les indicateurs de la compétitivité structurelle du Port Autonome de KRIBI se sont considérablement améliorés grâce au nombre d'escales navires atteint en 2020 (1000 navires), un temps d'attente raisonnable, une cadence de chargement à la hausse et une grande connectivité.

Le CNCC, en tant qu'instrument d'insertion du Cameroun dans les échanges mondiaux, a amélioré ses indicateurs financiers grâce, entre autres, à l'informatisation du Bordereau Electronique de Suivi des Cargaisons (BESC) aérien et à la dématérialisation du processus d'obtention du BESC en régularisation.

L'amélioration continue des ressources propres de l'APN depuis 2018, malgré le contexte international hostile, a permis au Régulateur de maintenir le secteur portuaire sur la trajectoire de la compétitivité.

En somme, le sous-secteur transport maritime camerounais doit relever de nombreux défis en vue de son ancrage réussi à la stratégie sectorielle du Ministère des Transport, à l'aune de la SND-30



# AUTORITE PORTUAIRE NATIONALE (APN)



## Informations générales

**Date de création :** 24 décembre 1998

**Forme juridique :** Etablissement Public à caractère scientifique et technique

**Siège social :** Yaoundé

**Redevance :**

**Ressources propres :** FCFA 3 527 055 460 (+49%)

**Excédent :** FCFA 1 554 740 652

**Effectifs :** 85 (+2%)

**PCA:** M. GONOUKO HAHOUNAYE

**DG:** M. EBOUPEKE Louis

**DGA :** Mme AYUKETAH Pamela

**Tutelle Technique :** MINT

**Tutelle Financière :** MINFI

## INTRODUCTION

Au cours de l'année 2020, l'Autorité Portuaire Nationale (APN) a poursuivi sa mission de régulation du secteur portuaire national avec un accent particulier sur l'implémentation des nouvelles missions à lui dévolues par le décret 2019/172 du 05 avril 2019, portant modification du décret n°99/126 du 15 juin 1999, qui réorganisait l'APN. Elle a également honoré à l'exigence d'accompagnement des opérateurs portuaires dans le cadre de la riposte contre la pandémie de la COVID-19.

Les activités de l'exercice 2020 de l'APN, menées dans trois Sous-programmes, ont contribué à son ancrage dans la l'implémentation de la stratégie sectorielle du Ministère des Transport, en vue de booster la compétitivité des ports camerounais et de réaliser les objectifs stratégiques du gouvernement inscrits dans la SND-30.

## GOUVERNANCE

L'APN a tenu en 2020 les différentes sessions du Conseil d'Administration à l'issue desquelles les organes de gestion ont approuvé ses documents de gouvernance. Outre, les structures en charge du contrôle interne et de l'audit qui fonctionnent normalement, l'APN a mis sur pied une Commission Interne de Maturation des projets. Elle tient par ailleurs une double comptabilité (générale et budgétaire), bien que ne respectant pas les dispositions de l'article 50 de la loi n°2017/010 du 12 juillet 2017, qui prescrit la tenue d'une triple comptabilité par les établissements publics.

## SITUATION DE L'ENTREPRISE

### Données financières de base :

Libellé	2018		2019			2020	
	Réalisations	Taux de réal.	Réalisations	Taux de réal.	Prévisions	Réalisations (base paiement)	Taux de réal.
<b>Solde ou report année N-1</b>	176 778 000		705 377 677	282%	695 000 000	872 186 759	125%
<b>Ressources propres</b>	1 946 699 000	89%	2 573 936 816	83%	3 807 000 000	3 527 055 460	93%
<b>Subventions d'investissement</b>				-			
<b>Subventions de fonctionnement</b>				-			
<b>TOTAL RESSOURCES</b>	2 123 477 000	1	3 279 314 493	97,54%	4 502 000 000	4 399 242 219	98%
<b>Emplois</b>							
<b>dépenses totales de fonctionnement</b>	1 681 975 000	89,71%	1 925 702 743	97,43%	2 428 080 000	1 997 678 127	82%
<b>Dépenses totales d'investissement</b>	921 168 000	67,29%	946 341 727	86,16%	1 378 920 000	846 823 440	67,34%
<b>TOTAL EMPLOIS</b>	2 603 143 000		2 872 044 470	92,94%	3 807 000 000	2 844 501 567	75%
<b>Postes spécifiques</b>							
<b>Charges de Personnel</b>	913 313 000	98,50%	1 036 097 051	98,30%	1 133 300 000	1 055 494 245	93%
<b>Excédent /déficit budgétaire</b>	-479 666 000		407 270 023			1 554 740 652	

Les données financières montrent que le niveau de réalisation des ressources de l'APN en 2020 s'est amélioré, avec un taux de recouvrement de 98% par rapport aux émissions, contre 83% en 2019. Les recettes propres, qui représentent environ 80,17% de l'ensemble des ressources, sont en augmentation respectivement de 49% et 82% en 2020, par rapport aux exercices 2019 et 2018. Cette embellie sur les recettes propres est due à l'augmentation de 12,5% des encaissements de la redevance portuaire collectée auprès du Port autonome de Kribi et de la variation de 98% des produits résultant du Solde de la Trésorerie de l'Agent comptable.

En revanche, le taux de consommation des crédits est en baisse de 19%, entre 2019 et 2020, en raison du faible niveau de consommation des crédits affectés aux dépenses d'investissement et de la baisse de 23% du taux de consommation des crédits de fonctionnement. En effet, certaines activités non réalisées du Plan d'actions 2020 n'ont pas donné lieu à un engagement des dépenses y afférentes dans le budget 2020. Il s'agit notamment de l'actualisation de l'étude d'élaboration du schéma directeur informatique, de l'acquisition du matériel, de l'étude d'élaboration du modèle de régulation des concessions portuaires et de la plupart des activités dites de suivi. La baisse du taux de consommation des crédits de fonctionnement résulte de la stratégie de resserrement des dépenses observée par une diminution de 6% du taux d'engagement desdites dépenses entre 2019 et 2020. Les charges du person-

nel quant à elles ont connu une augmentation de 2,2% entre 2019 et 2020 en raison du relèvement de 2% de l'effectif du personnel. L'embellie sur les ressources, combinée avec la maîtrise des dépenses a permis à l'Autorité portuaire de dégager un excédent budgétaire au terme de l'exercice 2020.

Bien plus, on observe une corrélation positive entre la consommation des crédits et le niveau de réalisation des activités. D'abord, le Sous-programme 1 intitulé : « Planification du développement portuaire national et suivi des projets structurants y afférents » affiche un taux d'exécution des crédits de 72,32% avec un taux de performance de 66,67%. A travers ce programme, l'APN a vulgarisé en 2020 deux (02) études (Schéma Directeur de protection et d'aménagement du littoral et Schéma Directeur d'aménagement et d'exploitation des voies navigables) sur les sept (07) prévues. Le Sous-programme 2, intitulé : « Régulation des activités portuaires, compétitivité et sécurité/sureté des ports Camerounais » présente un taux de consommation des crédits de 67,68% pour un taux de performance de 78,57%. La performance de ce Sous-programme se justifie par la réalisation de 22 installations portuaires certifiées ISPS, sur une cible de 28 projetées. Enfin, le Sous-programme 3, « Gouvernance et appui institutionnel » a atteint un taux d'exécution des dépenses de 88,10% pour une performance de 88,10%, induite par l'accroissement de l'efficacité et de la gestion interne de l'APN.

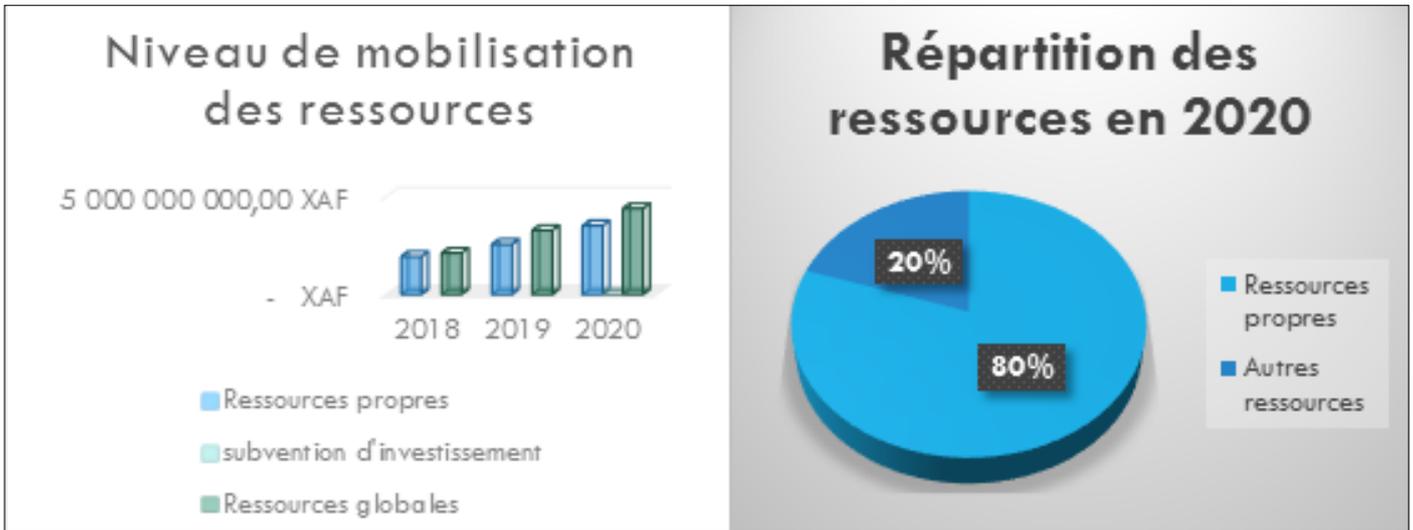


Figure 17: Répartition des différentes ressources de l'APN

## CONCLUSION/PERSPECTIVES

L'objectif stratégique de l'APN est de faire du secteur portuaire, un secteur dynamique et compétitif. L'amélioration continue de ses ressources propres depuis 2018, malgré le contexte international hostile, est un indicateur de la bonne santé du transport maritime camerounais. Toutefois, pour pérenniser ses performances et renforcer son ancrage à la stratégie sectorielle du Ministère du Transport, l'APN doit poursuivre sa modernisation.

Pour ce faire, il est important 1) de finaliser le processus de contractualisation et de lancement de l'étude de faisabilité du projet de construction du port en eaux profondes de Limbe ; 2) de poursuivre les projets de réhabilitation du Port de Garoua, de modernisation du Port de Douala, et d'extension du Port de Kribi ; et enfin 3) d'engager les travaux de relecture de la loi portant organisation du secteur portuaire, en vue notamment, d'intégrer le concept de port sec et de renforcer les capacités opérationnelles de l'APN.



# CONSEIL NATIONAL DES CHARGEURS DU CAMEROUN (CNCC)



## Informations générales

**Date de création :** 21 janvier 1975

**Forme juridique :** Etablissement Public Administratif

**Siège social :** Douala

**Capital par dotation :** FCFA 5 069 832 108

**Actionnariat :** partie publique 99,5% (MINFI, 42,21% ; PAD, 22,22% ; CNPS 17,74% ; CSPH, 10,53% ; SNH, 6,80%) et CLGG, 0,50%.

**Chiffre d'Affaires :** FCFA 5 435 176 772 (+2%)

**Capitaux propres :** FCFA 3 403 996 743 (+0.46%)

**Résultat net :** FCFA 15 752 072(+118%)

**Effectif :** 189 (-3%)

**PCA :** M. Joseph BETI ASSOMO

**DG :** M. Auguste MBAPPE PENDA

**Tutelle Technique :** MINT

**Tutelle Financière :** MINFI

## INTRODUCTION

Créé en 1975 et ayant subi un arrêt définitif de ses activités le 28 février 1999, le Conseil National des Chargeurs du Cameroun (CNCC) a repris en 2006, de sa mission d'assistance et de défense des intérêts des chargeurs sur toute la chaîne de transport en vue de contribuer à la promotion du commerce international. Alors qu'elle était en pleine relance de ses activités, avec l'implémentation de la deuxième phase de son plan stratégique 2019-2021 le CNCC a été confronté en 2020 aux terribles conséquences de la pandémie du Covid-19, qui a fortement marqué l'activité commerciale internationale.

En sus de cette crise sanitaire, les différentes crises sécuritaires du pays ont constitué un environnement hostile à l'épanouissement du Conseil, qui a néanmoins déployé ses actions autour de quatre sous-programmes en vue d'améliorer sa gouvernance. Il a été question de renforcer son ancrage à la stratégie sectorielle du Ministère des transports et de contribuer à l'insertion du Cameroun dans les échanges mondiaux, à l'aune de la SND-30.

## GOVERNANCE

Au plan organisationnel, l'on note la continuité dans le fonctionnement du Conseil d'Administration du CNCC, qui a approuvé les documents de gouvernance de l'exercice 2020 et a procédé à l'affectation du bénéfice. En outre, Il a adopté des résolutions portant création de onze (11) régies d'avance, dont deux à Paris, et approbation du Cadre des Dépenses à Moyen Terme (2021-2023), ainsi que le projet de performance annuel 2021. Le CNCC a comblé le déficit en matière de suivi du processus de maturation des projets d'investissement public à travers la création de la Commission Interne de Maturation des Projets d'Investissement Public (CIMP). Par ailleurs, la certification ISO 9001 (version 2015) pour la délivrance du BESC, obtenue depuis 2018, a été reconduite en 2020.

## SITUATION DE L'ENTREPRISE

### Données financières de base :

Libellé	2018	2019	2020
<b>Actif Net Immobilisé</b>	4 827 922 723	5 024 276 503	4 875 755 141
<b>Créances nettes sur les clients</b>	593 962 139	487 791 448	199 211 641
<b>Création et emplois assimilés</b>		636 133 668	307 622 736
<b>Autres créances nettes</b>		108 411 095	155 133 281
<b>Capitaux propres</b>	3 477 664 999	3 388 244 671	3 403 996 743
<b>Dettes à LMT</b>	1 473 145 000	1 167 213 195	772 952 227
<b>Dettes Fournisseurs</b>	352 475 686	590 240 518	637 852 001
<b>Dettes fiscales</b>	163 565 049	195 566 500	275 564 657
<b>Dettes sociales</b>	139 134 673	199 671 295	
<b>Autres dettes</b>	162 841 526	15 268 886	5 551 983
<b>Chiffres d'affaires</b>	4 995 512 609	5 342 115 585	5 435 176 772
<b>Valeur Ajoutée</b>	1 518 521 355	2 219 313 684	2 384 240 478
<b>Excédent Brut d'Exploitation</b>	-185 270 984	390 842 663	601 244 443
<b>Charges de personnels</b>	1 703 692 339	1 828 471 021	1 782 996 035
<b>Résultat d'exploitation</b>	-507 726 397	9 751 075	61 028 364
<b>Résultat Net</b>	-577 109 202	-894 203 28	15 752 072
<b>Trésorerie nette</b>	317 956 600	397 672 081	436 034 769
<b>Ratio de liquidité générale</b>		1,00	0,25
<b>Ratio de solvabilité</b>		0,34	0,23
<b>Ratio Charges de personnels/CA</b>		34%	33%
<b>Ratio Charges de personnels/VA</b>	34%	82%	75%
<b>Dotations aux amortissements et provisions</b>		469 605 962	540 216 079
<b>Remboursements des emprunts et autres dettes financières</b>		305 931 805	394 260 968

Au plan financier, l'effort de mobilisation des ressources du CNCC s'illustre par une croissance moyenne de 4% de son chiffre d'affaires sur les trois derniers exercices (2018 - 2020). En 2020, il est en augmentation de 2% par rapport à l'exercice 2019, en raison de l'informatisation du Bordereau Electronique de Suivi des Cargaisons (BESC) aérien et de la dématérialisation du processus d'obtention du BESC en régularisation. Le CNCC délivre le BESC pour couvrir les besoins statistiques d'identification, de contrôle du coût de transport, de sûreté et de traçabilité du commerce et du trafic des marchandises en provenance et à destination du Cameroun. Ce produit représente 96,47% de ses ressources. Les autres sources de recettes en 2020 sont constituées des produits des activités des magasins et musées (1,84%), des recettes des agréments des chargeurs (1,06%), des intérêts sur DAT (0,22%), des produits des activités du Centre de vie (0,21%) et des produits des biens reformés (0,20%).

Dans le cadre de la mise en œuvre du sous-programme 2 de son plan stratégique, le CNCC s'est fixé pour objectif de délivrer le BESC pour toutes les opérations

d'import/Export sur toute l'étendue du territoire camerounais. L'analyse des performances de ce sous-programme laisse apparaître un taux de couverture de 75% du trafic règlementaire obtenu grâce à la réalisation des activités focalisées sur la délivrance du BESC. Il s'agit du lancement du projet de prise en main de la gestion du BESC-Europe par la représentation du CNCC à Paris, de la délivrance du BESC sur tous les points du territoire où le CNCC est présent (Port de Douala, Port de Kribi, Quai BOSCAM, Aéroport de Douala et de Yaoundé Nsimalen, KYE-OSSI, TIKO, LIMBE et IDENAU), de l'intégration du BESC-Export dans la plateforme de dématérialisation du commerce international, de la dématérialisation du BESC aux aéroports et de la dématérialisation des procédures et des modes de paiement du BESC en régularisation.

Les trois autres sous-programmes : i) Encadrement, assistance et défense des intérêts des chargeurs ; ii) facilitation du commerce et des transports et iii) gouvernance et administration, ont également participé à rehausser le potentiel financier du Conseil malgré que l'instabilité sociopolitique dans la région du Sud-ouest

a constitué un obstacle majeur au déploiement de activités importantes, en l'occurrence la création de nouveaux postes à EKOK et EKONDO TITI.

L'augmentation du chiffre d'affaires combinée avec la baisse de certains postes de charges, en particulier les charges du personnel, a permis au CNCC de clôturer l'exercice 2020 avec un résultat d'exploitation et un résultat net positifs en augmentation respectivement de (526%) et (118%). La valeur ajoutée créée par le CNCC, en augmentation de 7% en moyenne entre 2018 et 2020, est absorbée à près de 79% par les charges du personnel, en régression de 2%.

L'autonomie financière du CNCC, au regard de son indicateur de solvabilité à long terme inférieur à l'unité, est stabilisée en 2020 grâce au remboursement d'une partie des emprunts contractés auprès de la SGC et à sa sortie du tunnel des déficits. En revanche, on note une dégradation du ratio de liquidité générale entre

2019 et 2020 due à une baisse de plus de 50% du stock des créances sur les clients (-59%) et à une augmentation des dettes fournisseurs (+8%). Les données de la Balance des comptes de l'agent comptable du CNCC laissent apparaître une dette sociale au titre des avances et acomptes au personnel d'un montant de FCFA 1 286 026 et une dette fiscale de FCFA 275 264 657 en augmentation de 41%.

Le patrimoine immobilier du CNCC s'est amoindri de 3% en 2020 en raison de la vétusté de ses équipements. En effet, on constate une forte dépréciation des immobilisations corporelles telles que les bâtiments, le matériel, le mobilier et un faible taux d'investissement physique (20% par rapport à la richesse créée en 2020). Les investissements physiques réalisés par le CNCC en 2020 étaient essentiellement constitués des constructions (FCFA 288 969 036) et du matériel et mobilier de bureau (FCFA 177 209 749).

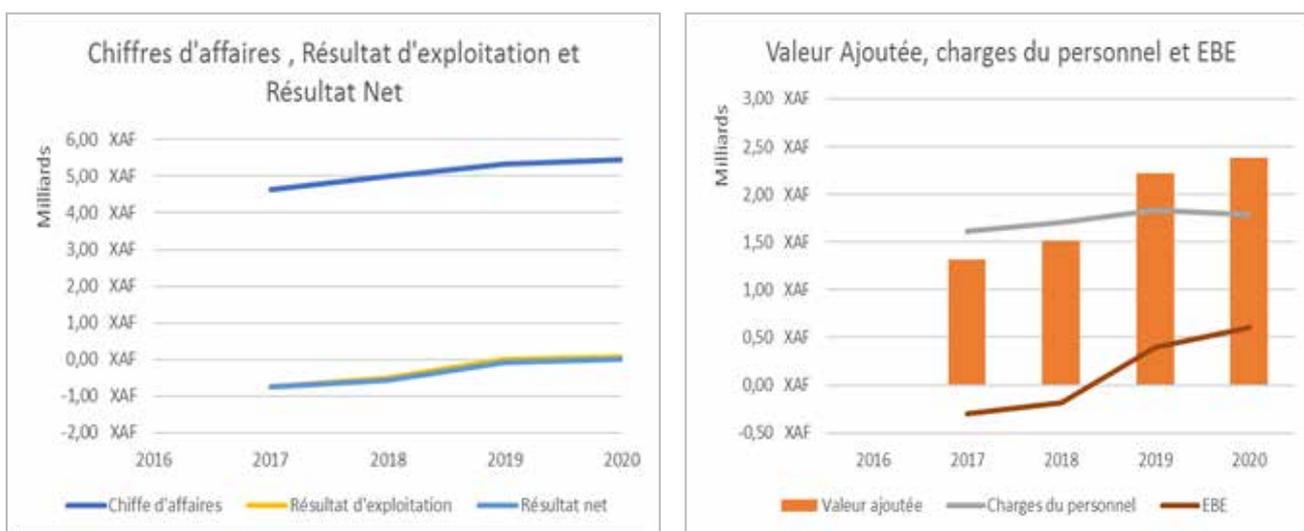


Figure 18: Evolution des indicateurs clés du CNCC

## CONCLUSION/PERSPECTIVES

Le déploiement des activités de la deuxième phase du plan stratégique 2019-2021 a donné l'occasion au Conseil National des Chargeurs du Cameroun de continuer à jouer son rôle d'accompagnement des chargeurs, de facilitation et de promotion du commerce international en rapport avec les objectifs du Ministère des Transports inscrits dans

la SND-30. L'embellie de certains indicateurs financiers en 2020 est susceptible de voiler les défis qui interpellent la structure au rang desquels, la transformation institutionnelle, le relèvement du taux d'investissement à travers l'acquisition des terrains et le maillage territorial en centres de vie, et la dématérialisation du BESC et son intégration aux plateformes portuaires.

# CHANTIER NAVAL INDUSTRIEL DU CAMEROUN (CNIC)



## Informations générales

**Date de création :** 05 Février 1988

**Forme juridique :** Société d'Economie Mixte

**Siège social :** Douala

**Capital social :** FCFA 18,842 milliards

**Actionnariat :** partie publique 99,51% (MINFI, 42,21% ; PAD, 22,23% ; CNPS 17,74% ; CSPH, 10,54% ; SNH, 6,79%) et CLGG, 0,49%.

**Chiffre d'Affaires :** FCFA 3 560 606 000 (-23%)

**Capitaux propres :** FCFA -8 788 791 988 (-42%)

**Résultat net :** FCFA -2 753 061 262 (+ 12%)

**Effectifs :** 323 (- 3%)

**PCA :** M. Louis Claude NYASSA

**DG :** M.AKA'A NDI'I Roland Maxime

**DGA:** M. WEBNJOH ABEL BOBUIN BISIYA

**Tutelle Technique :** MINT

**Tutelle Financière :** MINFI

## INTRODUCTION

L'année 2020 a été marquée au Chantier Naval Industriel du Cameroun (CNIC) par des changements au niveau du Top management et la suspension provisoire de ses activités au mois d'avril, en raison de la pandémie du COVID-19. Cette dernière s'ajoute aux difficultés déjà préexistantes depuis plus d'une décennie à savoir, la vétusté de son outil de production et sa perte de compétitivité.

Bien que le plan de restructuration mis en place par le Gouvernement depuis 2016 en vue de la viabilité du CNIC ait permis à cette entreprise entre autres, d'améliorer ses fonds propres et d'accélérer le processus de mise en concession des infrastructures du Projet Yard Pétrolier de Limbe, il n'en demeure pas moins que sa situation financière a continué à se dégrader en 2020.

## GOVERNANCE

Le Conseil d'Administration du CNIC a procédé à la désignation de nouveaux responsables à la tête du CNIC, à savoir : le DG et son adjoint et a entériné le renouvellement des mandats des administrateurs et celui du Commissaire

aux Comptes. Ces changements s'inscrivent dans la continuité de l'amélioration de la gouvernance institutionnelle observée au cours des trois dernières années à travers la création des Comités spécialisés au sein du Conseil d'Administration et la refonte en 2019 de son organigramme avec 17 nouveaux postes créés. De même, le dispositif de prévention des risques a été renforcé à travers la densification des activités du Département de l'Audit Interne et celles de la Cellule QHSE (Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement). Toutefois, on continue d'observer des retards dans l'arrêt des comptes de la société qui restent hors délais légaux depuis plus de trois exercices. En effet, les comptes de l'exercice 2019 ont été approuvés le 30 avril 2021, tandis que ceux de 2020 n'ont pas encore été arrêtés. Il devient récurrent pour cette société de recourir à une ordonnance du Juge, mesure exceptionnelle, pour proroger le délai de tenue de l'Assemblée Générale Ordinaire devant approuver ses comptes.

## SITUATION DE L'ENTREPRISE

### Données financières de base :

Libellé	2018	2019	2020*
<b>Actif Net Immobilisé</b>	4 263 016 088	3 678 628 537	3 678 628 537
<b>Créances sur l'Etat et les collectivités publiques</b>	1 334 836 858	3 288 089 457	3 288 089 457
<b>Créances nettes sur les clients</b>	8 515 292 000	8 264 504 419	8 075 665 527
<b>Autres Créances nettes</b>	1 104 600 732	1 926 658 390	ND
<b>Fournisseurs avances et acomptes versés et autres fournisseurs débiteurs</b>	1 071 653 589	1 071 653 589	1 071 653 589
<b>Capitaux propres</b>	-2 115 189 762	-6 205 649 648	-8 788 791 988
<b>Dettes à LMT</b>	123 302	123 302	123 302
<b>Provisions pour risques et charges</b>	4 346 580 669	4 629 706 256	4 772 226 838
<b>Dettes fournisseurs</b>	10 483 932 712	11 391 730 193	12 056 623 721
<b>Clients avances reçues</b>	381 560 655	370 997 258	370 997 258
<b>Autres client créditeurs</b>	2 265 416 760	2 265 416 760	2 265 416 760
<b>Dettes fiscales</b>	1 294 543 390	1 447 661 401	1 917 171 000
<b>Dettes sociales</b>	1 259 402 133	1 450 956 399	1 142 042 000
<b>Autres dettes</b>	1 663 233 243	1 457 934 762	1 517 934 762
<b>Chiffre d'affaires</b>	4 668 957 198	4 627 937 078	3 560 606 000
<b>valeur Ajoutée</b>	1 456 787 922	1 257 509 291	839 748 197
<b>Charges de personnels</b>	5 482 261 170	3 638 843 522	3 138 000 000
<b>Excédent Brut d'Exploitation</b>	-4 025 473 248	-2 381 334 231	-2 147 275 803
<b>Résultat d'exploitation</b>	-4 373 108 635	-3 086 746 931	-2 347 275 803
<b>Résultat Net</b>	-3 789 661 076	-3 940 959 886	-3 449 997 000
<b>Trésorerie nette</b>	-1 492 422 374	-534 168 459	-534 168 459
<b>Ratio de liquidité générale</b>	0,97	0,74	0,63
<b>Ratio de solvabilité</b>	-0,0000019	-0,0000019	-0,0000019

\* Données issues de la DSF provisoire et du rapport d'activités 2020

La crise que traverse le CNIC est perceptible tant au niveau de la dégradation de son patrimoine que de la baisse drastique de ses activités.

S'agissant de l'activité de production, les indicateurs montrent qu'entre 2018 et 2020 le chiffre d'affaires annuel de l'entreprise a baissé de 24%. La valeur ajoutée sur la même période se situe à moins de 25% de son chiffre d'affaires annuel et connaît une baisse de 42%. Cette valeur ajoutée est totalement absorbée par les charges du personnel qui représentent 88% du CA bien qu'elles soient en baisse de 14% par rapport à l'exercice 2019 en raison de la diminution de l'effectif du personnel (-3%).

Avec l'accumulation des déficits chaque année, le CNIC a atteint le seuil critique pour la continuité de son exploitation. En effet, malgré l'augmentation du capital enclenchée en 2018, l'on assiste à la dégradation continue des fonds propres (FCFA -8 788 791 988 en 2020) mettant en péril la continuité de son exploitation, qui s'opère en violation des articles 664 et 665 de l'Acte Uniforme Révisé OHADA sur le droit des Sociétés Commerciales et du GIE, qui exige dans le cas d'espèce, soit une recapitalisation, soit la déclaration de la faillite de l'entreprise.

Cette situation est aggravée par la non diversification de ses activités. Son chiffre d'affaires résulte à plus de 80% des travaux offshores et des activités d'agence, transit et diverses locations. L'activité marine et industrielle, reposant sur le marché local, est en berne et peine à décoller. Les gros clients tels que CAMRAIL, COTCO, ENEO et bien d'autres ont tous reporté leurs commandes en 2020 en raison de la pandémie du COVID-19. Il en est de même du Projet des Bacs de franchissement sur la Sanaga (Bifogo, Ekone, Mengue Bibey) d'un montant de 387 millions FCFA qui peine à suivre son cours normal d'exécution. Par rapport aux prévisions, les réalisations en 2020 des quatre (04) segments d'activités qui composent le chiffre d'affaires du CNIC ont été respectivement de 33% pour les travaux offshore, 26% pour l'Agence Transit, 24% pour les Travaux marines, 16% pour les locations diverses et 1% pour les travaux industriels.

Entre 2018 et 2020, l'Actif Net Immobilisé du CNIC a régressé de 14%, confirmant la baisse continue des investissements et le faible renouvellement de l'outil de pro-

duction malgré l'acquisition de nouveaux engins en 2020 pour un montant de FCFA 638 millions.

En effet, dans le cadre de l'exécution de son plan de restructuration, seul un montant de FCFA 254 millions, sur FCFA 5 milliards attendus, a été mobilisé pour les investissements, à cause de la résiliation de l'avance en compte courant de l'actionnaire Caisse Nationale Prévoyance Sociale. Il y a lieu de rappeler que ces investissements, éléments essentiels du volet technique de ladite restructuration, sont dédiés au Projet Yard Pétrolier de Limbe mis en place depuis le début de l'année 2000, en vue non seulement de doter le CNIC d'une infrastructure industrielle adéquate pour la réhabilitation et la réparation des plates-formes pétrolières mais davantage pour la conquête des marchés dans la zone du Golfe de Guinée.

Cependant, le CNIC accumule au 31 décembre 2020 un stock de créances d'un montant de FCFA 13 014 786 545 constitué essentiellement des créances sur l'Etat (28%), des avances faites aux fournisseurs (8%) et des créances sur clients (64%). La dette de l'Etat vis-à-vis du CNIC cor-

respond aux dépenses effectuées par la société dans le cadre du Projet Yard Pétrolier de Limbe en attente de remboursement. La non mobilisation des créances sur les clients met le CNIC en situation de vulnérabilité financière confirmée d'une année à l'autre par le mauvais comportement du ratio de liquidité générale, dont les valeurs entre 2018 et 2020 sont inférieures à l'unité, traduisant l'incapacité de l'entreprise à faire face à ses engagements à court terme.

En effet, l'entreprise totalise au 31 décembre 2020 une dette globale évaluée à FCFA 19 270 308 803, constituée essentiellement des dettes à court terme. Ces dettes sont constituées des arriérés fiscaux 10%, des cotisations sociales 6%, de la dette-fournisseurs 63%, des avances reçues des clients 2%, de divers autres engagements 12% et des autres dettes 8%. Les dettes à long et moyen terme sont essentiellement constituées des provisions pour risque. L'absence de clarification sur certains engagements auprès des clients et des tiers comptabilisés comme des créances est de nature à gonfler la dette de la société, ainsi que les risques liés à son endettement.

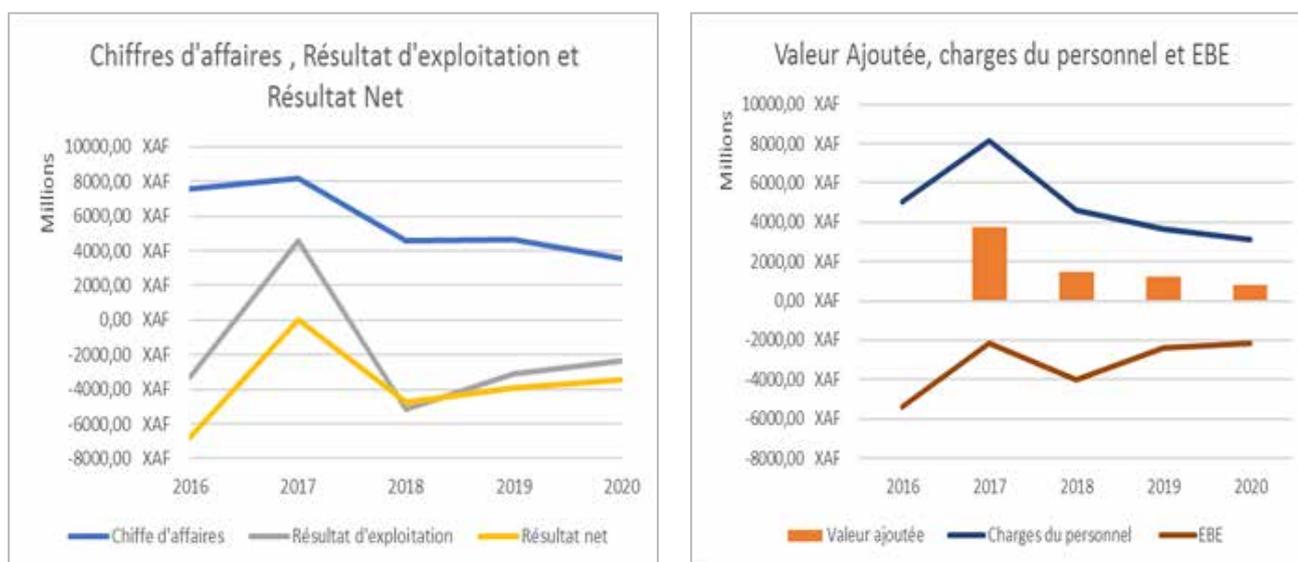


Figure 19: Evolution des indicateurs clés du CNIC

## CONCLUSION/PERSPECTIVES

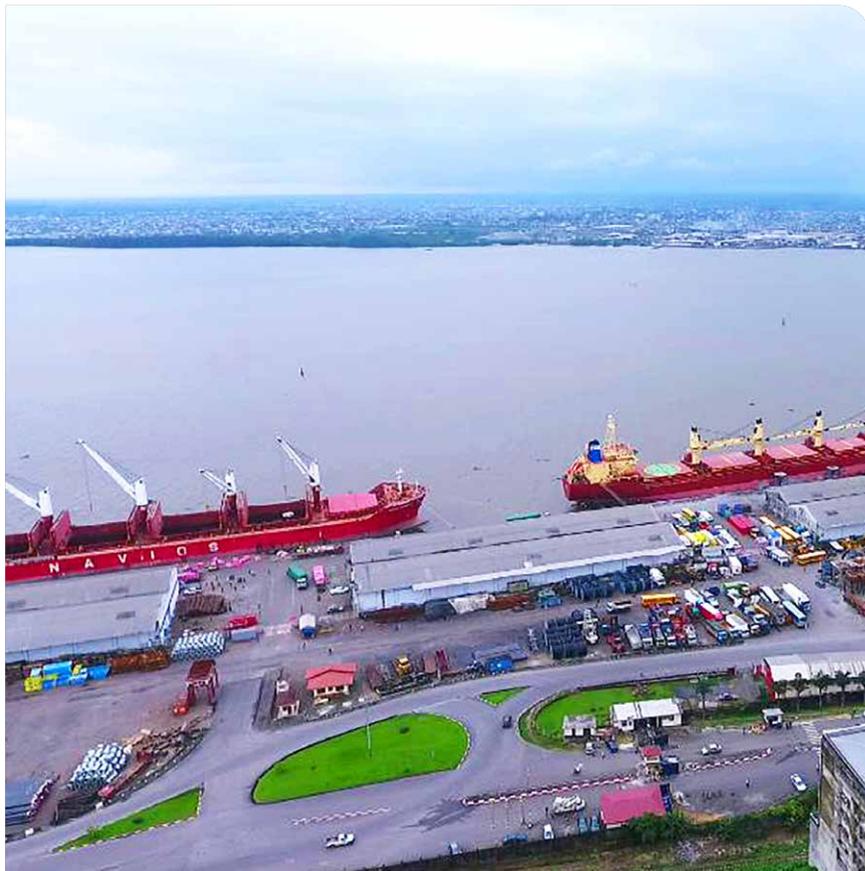
La poursuite du processus de restructuration du CNIC reste un véritable défi, au regard du chemin restant à parcourir pour la mise en œuvre complète de son plan stratégique à l'horizon 2025. En effet, certaines actions déterminantes dudit plan stratégique n'ont pas connu un dénouement satisfaisant en 2020. Il s'agit notamment :

- De La phase 1 du Yard Pétrolier de Limbe dont le niveau d'exécution se situe à 60% au 31 décembre 2020 ;
- Du plan d'investissement, de réhabilitation et d'acquisition des équipements prioritaires de production qui a été largement compromis et très partiellement réalisé (35% de réalisation) ;
- De la mise en concession exclusive d'exploitation des actifs du Projet Yard Pétrolier de Limbe.

Toutefois, la poursuite de la restructuration, adossée sur un plan de financement efficace, devrait permettre au CNIC de rompre avec les pertes et de se hisser sur la trajectoire de la compétitivité et de la viabilité économique et financière durable.

Pour ce faire, il devra s'appuyer sur cinq (05) piliers à savoir : (i) le renforcement de l'actionnariat et de sa gouvernance, (ii) la modernisation de l'outil de production à travers entre autres l'achèvement de la phase I et l'exécution de la phase II du Yard pétrolier de Limbe, (iii) le développement des ressources humaines, (IV) l'accroissement durable de son chiffre d'affaires par un marketing partenarial et une production efficiente découlant de l'exploitation d'un outil industriel modernisé, (V) la restauration de l'équilibre financier grâce à la maîtrise rigoureuse des charges d'exploitation et l'assainissement de son patrimoine.

# PORT AUTONOME DE DOUALA (PAD)



## Informations générales

**Date de création :** 15 juin 1999  
**Forme juridique :** Société à Capital Public  
**Siège social :** Douala  
**Capital social :** FCFA 30 575 553 255  
Actionnariat 100% Etat  
**Chiffre d'Affaires :** FCFA 65 623 187 684 (+ 17%)  
**Capitaux propres :** FCFA 83 760 353 558 (-26%)  
**Résultat net :** FCFA 6 310 700 694 (+17 %)  
**Subvention :** FCFA 33 391 731 088(-48%)  
**Dividendes :** FCFA 6 258 713 338 (+172%)  
**Effectif :** 1 220 (+ 8%)

**PCA:** M. SHEY JONES YEMBE  
**DG:** M. Cyrus NGO'O  
**DGA :** M. MOUKOKO NJOH MICHAUX

**Tutelle Technique :** MINT  
**Tutelle Financière :** MINFI

## INTRODUCTION

En dépit du contexte sanitaire marqué par de la pandémie du COVID-19, le Port Autonome de Douala (PAD) a mené en 2020 des actions en vue de booster sa performance conformément aux standards internationaux. Pour ce faire, il a procédé au renforcement des mesures de gouvernance, à l'exploitation de nouvelles niches de recettes et à la mise en place de la gestion en régies. Bien plus, les mesures d'accompagnement du Gouvernement ont permis à l'entreprise d'assainir le stock de ses créances, d'améliorer sa trésorerie et d'acquérir des équipements de qualité. Toutes ces innovations traduites dans la SND-30 ont eu un impact positif sur sa situation.

L'année 2020 a également été marqué par l'entrée en activité de la Régie du Terminal à Conteneurs (RTC), de la Régie déléguée de Dragage (RDD), la Régie Déléguée de Remorquage (RDR), et de la Régie Délégué de Police et de Sécurité Portuaire (RDPSP).

En outre, le PAD a poursuivi les travaux de sécurisation du périmétrique du domaine portuaire, ainsi que de construction des infrastructures et de réhabilitation des voiries.

Sous la houlette du Cadre de concertation pour la compétitivité et la performance du PAD, l'entreprise a bénéficié en 2020 d'un accompagnement du Gouvernement pour l'obtention des financements bancaires, l'acquisition des équipements, l'autonomisation du dragage du Port de Douala, l'apurement de sa dette fiscale et la restructuration de sa créance sur l'Etat.

## GOUVERNANCE

Les organes statutaires du PAD ont adopté en 2020 la résolution relative à la cooptation de nouveaux administrateurs représentant des Aconiers, des Armateurs et de l'Autorité Portuaire Nationale (APN). Ils ont par ailleurs procédé à l'affectation des bénéfices des exercices 2017 et 2018. En dépit de ces avancées, il est nécessaire que soit finalisé le statut juridique des régies créées par résolutions du Conseil d'Administration en conformité avec les dispositions de l'AU OHADA révisé relatif au Droit des Sociétés et des GIE. Il en est de même du régime des biens appartenant à l'Etat, localisés dans la circonscription portuaire de Douala, dont certains figurent dans le fichier des immobilisations du PAD.

## SITUATION DE L'ENTREPRISE

### Données financières de base :

Libellé	2018	2019	2020
<b>Actif Net Immobilisé</b>	73 188 077 788	88 924 362 619	119 528 091 935
<b>Créances sur l'Etat et les collectivités publiques</b>	62 048 243 174	56 779 763 831	54 431 511 642
<b>Créances nettes sur les clients</b>		51 790 642 701	40 485 332 348
<b>Autres Créances nettes</b>		15 591 416 114	17 939 668 303
<b>Fournisseurs avances versées</b>		15 272 650 119	5 655 326 919
<b>Capitaux propres</b>	111 119 475 421	112 671 313 614	83 760 353 558
<b>Dettes à LMT</b>	18 667 509 233	28 951 205 132	44 441 257 374
<b>Dettes fournisseurs</b>	41 714 944 516	40 424 393 071	31 562 752 301
<b>Clients avances reçues</b>	9 376 236 124	3 440 737 926	3 307 356 637
<b>Dettes fiscales</b>	974 165 295	19 238 729 036	14 702 838 251
<b>Dettes sociales</b>	1 076 109 185	1 418 972 488	1 822 873 281
<b>Autres dettes</b>	19 558 830 224	19 848 896 029	80 726 760 244
<b>Chiffre d'affaires</b>	59 054 696 927	56 204 534 022	65 623 187 684
<b>valeur Ajoutée</b>	30 978 896 770	22 473 759 312	35 672 390 753
<b>Charges de personnels</b>	17 300 205 953	18 163 456 632	18 969 595 364
<b>Excédent Brut d'Exploitation</b>	13 678 690 817	4 310 302 680	16 702 795 389
<b>Résultat d'exploitation</b>	1 318 392 585	2 716 010 547	7 716 962 391
<b>Résultat Net</b>	2 042 662 703	5 377 982 056	6 310 700 694
<b>Trésorerie nette</b>	13 062 562 063	11 666 101 866	8 959 153 120
<b>Ratio de liquidité générale</b>		1,65	1,10
<b>Ratio de solvabilité</b>		0,26	0,53
<b>Ratio Charges de personnels/ CA</b>		32%	29%
<b>Ratio charges du personnel/VA</b>		81%	53%

L'analyse des données financières du PAD laisse apparaître une hausse de 17% du chiffre d'affaires entre 2019 et 2020 due essentiellement à l'augmentation des redevances versées par la RTC malgré la baisse de 36,64% du trafic-navires. Ce relèvement du chiffre d'affaires est également dû à la hausse du tonnage des marchandises au Port de Douala de 0,18% en 2020, réalisée à hauteur de 95,78% grâce aux économies d'échelle résultant de la rationalisation des déplacements des armateurs. En effet, 12 189 623 tonnes de marchandises ont été traitées en 2020, pour une cible de 12 726 464, soit un écart de -536 841 tonnes en valeur absolue et de -4,22% en valeur relative, mais en légère hausse par rapport à 2019 (12 167 495). Ces performances se justifient également par la dégradation du délai moyen de passage des marchandises à l'import (6,08 jours par rapport à la cible annuelle et de 0,83 jours par rapport à l'exercice 2019) et une baisse de 1411 navires par rapport à la cible de 2020 et 921 par rapport à l'année 2019.

En réalité, l'effet conjugué de la hausse du chiffre d'affaires et de la baisse de certains postes de charges tels

que les impôts et taxes et les provisions pour risques à court terme, a permis au PAD de dégager un résultat net positif qui a augmenté de 17% par rapport à l'exercice 2019. La productivité des facteurs mesurée par la valeur ajoutée est absorbée à hauteur de 53% par les charges du personnel qui ont connu une légère hausse de 4% sur la période. L'augmentation de la masse salariale résulte non seulement de l'accroissement de l'effectif du personnel mais davantage en raison de l'application de la Convention Collective Nationale des Travailleurs et des Organismes Portuaires Autonomes du Cameroun (CCN-TOPAC). Au terme de 12 mois d'activités, la RTC a réalisé au 31 décembre 2020 un chiffre d'affaires hors taxes de FCFA 49 855 974 373, avec un taux de réalisation de 103% par rapport aux prévisions 2020, et un bénéfice net de FCFA 12 326 979 454.

Entre 2019 et 2020 le patrimoine du PAD s'est enrichi (une augmentation de 14,32% du total du bilan) grâce à l'amélioration des éléments de l'actif immobilisé et de l'actif circulant. L'Actif immobilisé net a augmenté de 34% en raison d'une part, des nouvelles acquisitions d'immobili-

sations (deux dragues dédiées à la Régie du dragage du chenal et des plans d'eau et des cautionnements bancaires pour assurer le paiement du marché passé avec l'entreprise PORTSEC SA) et d'autre part, des régularisations effectuées dans les comptes. Au niveau de l'actif circulant on observe une baisse de 4% des créances sur l'Etat. En effet, la créance du PAD sur l'Etat a fait l'objet d'une restructuration et bénéficie d'un plan d'apurement conformément aux conventions signées avec ce dernier. La baisse des créances sur les clients (-22%) en 2020 est consécutive aux dotations des provisions sur les clients inactifs, aux facturations contestées et aux effets de commerce impayés. Les autres créances du PAD sont constituées des avances accordées au personnel et des indemnités de fin de carrière.

Les fonds propres du PAD accusent une baisse de 26% résultant de l'amortissement et l'assainissement des subventions d'équipements engagées en 2020. Ces subventions d'équipement représentent une part relativement

importante des capitaux propres, soit respectivement 57% et 40% en 2019 et 2020. Cette baisse n'a pas eu d'impact significatif sur le ratio d'endettement à long terme qui demeure inférieur à l'unité sur la période, malgré l'augmentation de 13% des dettes à long et moyen terme constituées des emprunts bancaires affectés au financement des projets d'investissements prioritaires.

Les dettes fournisseurs et les dettes fiscales ont baissé respectivement de 22% et 24%. Il en va de même des avances reçues des clients qui ont diminué de 4%. En revanche, la dette sociale et les autres dettes sont en augmentation respectivement de 28% et 307%. Le poste autres dettes, qui représente plus de 60% du passif circulant, est composé des dividendes à verser aux actionnaires (8%) et des dettes issues des opérations de régularisation dans les comptes (92%). En somme, le PAD peut faire face à ses engagements à court terme à partir du moment où son ratio de liquidité générale est supérieure à l'unité, malgré la baisse de la trésorerie de 23% en 2020.

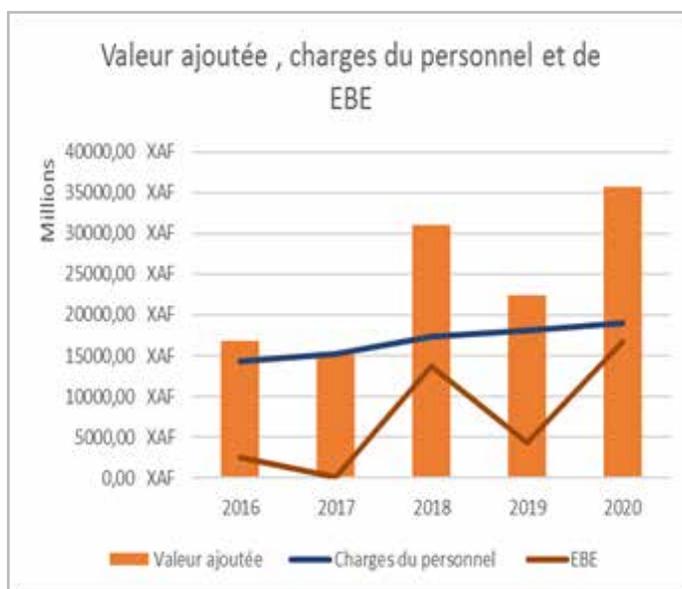
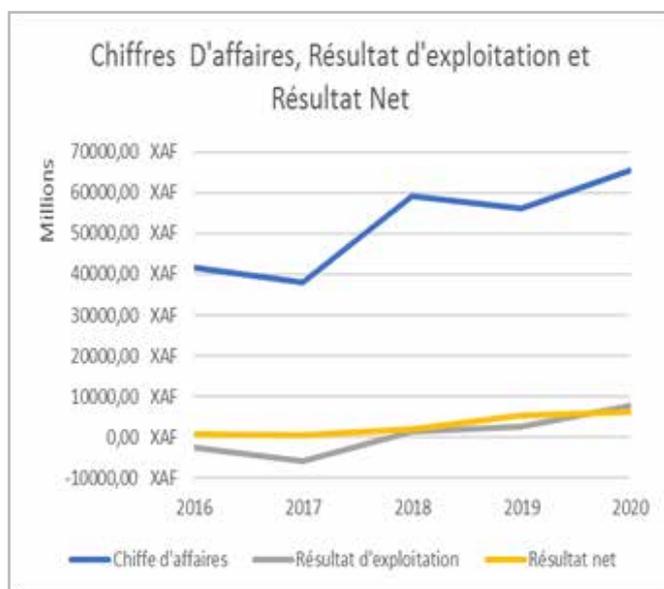


Figure 20: Evolution des indicateurs clés du PAD

## CONCLUSION/PERSPECTIVES

Les performances enregistrées en 2020 illustrent la résilience de l'activité au Port de Douala-Bonabéri. Le processus de rénovation des infrastructures et superstructures, organisé autour des projets structurants regroupés en programmes, entamé au PAD est un gage de sa contribution à la réalisation de l'objectif de transformation structurelle

de l'économie camerounaise à l'horizon 2030. Pour pérenniser ces acquis, le PAD doit poursuivre l'implémentation de son schéma directeur de développement, dont la déclinaison apparaît dans le plan d'entreprise 2020-2024, et minimiser les risques. Par ailleurs, Le processus de mise à jour des comptes enclenché en 2020 devrait se poursuivre pour permettre à l'entreprise d'assainir ses comptes patrimoniaux.

# PORT AUTONOME DE KRIBI (PAK)



## Informations générales

**Date de création :** 29 juin 2016  
**Forme juridique :** Société à Capital Public  
**Siège social :** Kribi  
**Capital social :** FCFA 10 milliards  
**Actionnariat :** 100% Etat  
**Chiffre d'Affaires :** FCFA 19 974 735 271 (+26%)  
**Capitaux propres :** FCFA 16 952 903 147 (+29%)  
**Résultat net :** FCFA 3 933 619 399 (+ 429%)  
**Effectif :** 454 (+4,6%)

**PCA:** Jean Paul SIMO NJONOU  
**DG:** MELOM Patrice  
**DGA:** BAKO HAROUNA

**Tutelle Technique :** MINT  
**Tutelle Financière :** MINFI

## INTRODUCTION

Malgré la crise sanitaire liée à la COVID-19, le Port Autonome de Kribi (PAK) a poursuivi en 2020 le déploiement de son plan de développement avec à la clé des résultats prometteurs, qui confirment les ambitions du Gouvernement d'en faire un symbole visible de la transformation structurelle de l'économie camerounaise à l'horizon 2030. Cette attention particulière de l'Etat à l'endroit du PAK s'est d'ailleurs manifestée par la signature le 05 mai 2020, du décret n°2020/251 portant réorganisation et fonctionnement du PAK, ainsi que celui n°2020/252 portant approbation des statuts de cette entreprise.

L'exercice 2020 a aussi été marqué par le démarrage effectif des activités d'exploitation du Terminal Polyvalent grâce à la signature entre autres du Contrat de concession de ce Terminal avec l'entreprise KMT, filiale camerounaise de la compagnie philippine ICTSI, adjudicataire de la gestion dudit Terminal, ainsi que du Protocole d'accord entre le PAK et AVIMA IRON ORE (société spécialisée dans le secteur minier), en vue de la réception, du stockage et du chargement des minerais de fer dans les navires au départ de Kribi.

Enfin, un accord a été signé avec le MINADER pour la mutualisation de la mise en œuvre des procédures de facilitation du commerce extérieur des produits agricoles, ainsi qu'avec l'ANOR à l'effet de renforcer, d'homologuer et de standardiser les bonnes pratiques au sein de cette entreprise.

## GOVERNANCE

A la faveur du décret portant réorganisation et fonctionnement du PAK, l'entreprise s'est vu doter d'un cadre juridique plus étoffé, qui renforce ses missions et clarifie les modalités d'intégration des actifs de l'EX-ONPC dans son patrimoine.

Outre la signature avec le MINFI des conventions encadrant les contributions financières de l'Etat au Programme d'Investissements Publics du PAK, les organes sociaux ont mis en conformité le régime des rémunérations et avantages alloués aux PCA, membres du Conseil d'Administration et aux dirigeants. Toutefois, on observe l'absence d'un plan stratégique de développement, d'un manuel de procédures, ainsi que le non-respect du délai d'arrêts des comptes de l'exercice 2020.

## SITUATION DE L'ENTREPRISE

### Données financières de base :

Libellé	2018	2019	2020
<b>Actif Net Immobilisé</b>	1 528 314 113	15 977 359 314	16 278 396 515
<b>Créances sur l'Etat et les collectivités publiques</b>	39 753 459 738	15 791 580 433	15 104 606 563
<b>Créances nettes sur les clients</b>	6 435 702 082	16 743 657 011	39 828 440 568
<b>Autres Créances nettes</b>	0	38 752 131 387	38 822 287 375
<b>Fournisseurs avances et acomptes versés et autres fournisseurs débiteurs</b>	0	570 628 267	645 920 430
<b>Capitaux propres</b>	12 546 044 840	13 126 726 285	16 952 903 147
<b>Dettes à LMT</b>	299 789 405	3 295 167	7 482 667
<b>Dettes fournisseurs</b>	1 568 701 067	1 446 754 125	1 977 130 947
<b>Clients avances reçues</b>	178 792 664	65 321 955	3 977 397
<b>Dettes fiscales</b>	4 520 937 132	6 406 539 149	9 226 535 191
<b>Dettes sociales</b>	399 028 444	682 867 656	509 453 072
<b>Autres dettes</b>	48 884 602 029	58 573 170 735	88 513 860 911
<b>Chiffre d'affaires</b>	15 102 774 291	15 796 782 977	19 974 735 271
<b>valeur Ajoutée</b>	10 075 693 053	6 767 615 696	12 674 483 894
<b>Charges de personnels</b>	3 999 265 862	5 459 522 450	5 837 710 482
<b>Excédent Brut d'Exploitation</b>	6 076 427 191	1 308 093 246	6 836 773 412
<b>Résultat d'exploitation</b>	5 575 682 222	1 107 870 875	3 557 563 630
<b>Résultat Net</b>	4 475 993 484	743 749 075	3 933 619 399
<b>Trésorerie nette</b>	5 463 760 384	4 831 250 517	6 251 056 124
<b>Ratio de liquidité générale</b>		107,34%	94,44%
<b>Ratio de solvabilité</b>		0,03%	0,04%
<b>Ratio Charges de personnels/CA</b>	26%	35%	29%
<b>Ratio charges du personnel/VA</b>	40%	81%	46%

Entre 2018 et 2020, le chiffre d'affaires du PAK a augmenté de 32%. Ce résultat est le reflet de l'amélioration des trafics et de ses performances structurelles. Le trafic Escale Offshore et Onshore des navires a été réalisé à hauteur de 122% par rapport aux prévisions 2020 et a progressé de 39% sur la période. En effet, en dépit du contexte sanitaire, on constate une croissance soutenue du nombre d'escales de navires qui s'établit à 40% contre 11% en 2019 avec une prédominance de l'activité sur le TAC. Le PAK a franchi en 2020 la barre symbolique de mille (1000) escales navires accueillis et manutentionnés en toute sécurité. Sur le plan structurel, le PAK a amélioré ses indicateurs de performance portuaire à travers (i) un temps d'attente raisonnable (1,5 jour sur le TAC), (ii) une cadence de chargement à la hausse (la cadence de manutention du bois est passée de 934 m3 en 2019 à 1500 m3 en 2020) et (iii) une connectivité plus étendue (220 navires différents ont fait débarquer leurs conteneurs à Kribi en 2020). L'amélioration du chiffre d'affaires résulte également des autres facteurs tels que le réaménagement du système de fac-

turation des redevances à KCT, le démarrage des activités du premier armateur mondial MAERSK, la signature du contrat de concession de KMT et sa mise en exploitation.

Grace à l'essor des activités et à une politique de maîtrise des charges, le PAK réalise un résultat d'exploitation et un résultat net positifs à la hausse respectivement de 221% et 429%. La valeur ajoutée en 2020 quant à elle représente 87% du chiffre d'affaires et est absorbée à 81% par les charges du personnel. En effet, au 31 décembre 2020 l'effectif du PAK est en augmentation de 4,6%. Le relèvement observé sur les charges du personnel de 7% est lié d'une part, aux personnels nouvellement recrutés, et d'autre part à l'augmentation de la prime d'ancienneté et à la prise en charge des indemnités de fin de carrière de certains personnels.

L'augmentation de l'actif Net immobilisé de 2% entre 2019 et 2020 provient des nouvelles acquisitions d'immobilisations notamment des logiciels, du matériel et mobilier, du

matériel de transport et à la prise de participation de 25% du capital social de Kribi Multipurpose Terminal (KMT).

En 2020, la structure des créances du PAK, en pourcentage du stock global des créances se résume de la manière suivante : (i) Les créances sur l'Etat et les collectivités publiques ont diminué de 4%. Elles sont constituées des dépenses d'investissements à la charge de l'Etat mais financées par le PAK et en cours de validation par le MINFI (13,10%), d'un crédit de TVA (0,40%), de la TVA récupérable (0,06%) et d'un avoir fiscal relatif à la patente payée en double (0,02%). (ii) Les créances sur les clients (35,99%) sont composées des produits à recevoir (19,07%) et des factures contestées par le client Kribi Conteneurs Terminal (KCT) (15,11%). (iii) Les autres créances (19,07%) se rapportent à une dette envers le personnel (0,66%), à la quote-part du capital non libéré par l'Etat (5,42%), aux avances de trésorerie octroyées à l'Etat (28,91%) et à diverses créances (0,38%) relatives aux intérêts non échus, aux loyers et assurances payés d'avance. Dans le même chapitre, le PAK détient une créance sur ses fournisseurs au titre des avances (0,58%).

Par ailleurs, la dette financière de la PAK en 2020 représente une part relativement négligeable (0,03%) des ressources stables. A contrario, le Passif Circulant au 31 décembre 2020 est composé d'une dette sociale (0,51%) constituée des arriérés de cotisations sociales et des

rémunérations à verser au personnel, de la dette fiscale (9,21%), des dettes fournisseurs (1,97%) et diverses autres dettes (88,31%). La dette fiscale du PAK résulte des soldes d'impôts à payer et diverses autres taxes en attente de régularisation dans les comptes. En revanche, les autres dettes sont composées majoritairement des arriérés de paiement à l'Autorité Portuaire Nationale (APN) et des sommes non encore comptabilisées afférentes aux tickets d'entrées payées par les concessionnaires.

Les capitaux propres, qui sont en augmentation de 29% en raison de l'accumulation des bénéfices non distribués, assurent l'autonomie financière de l'entreprise avec un ratio inférieur à l'unité. La baisse du ratio de liquidité générale en deçà de 1 n'est pas de nature à susciter d'inquiétudes, car le retour progressif à l'équilibre financier du PAK en 2020 s'observe à travers, entre autres, le Fonds de roulement Net (FRN) positif et une capacité d'autofinancement suffisante pour faire face au besoin de financement d'exploitation devenu négatif. Cette embellie financière masque les risques encourus par l'entreprise, notamment la non libération totale de son capital par l'Etat, le dénouement du contentieux de recouvrement susceptible d'entraîner la diminution de son capital, le contentieux commercial et fiscal respectivement avec le client KCT et l'Etat.



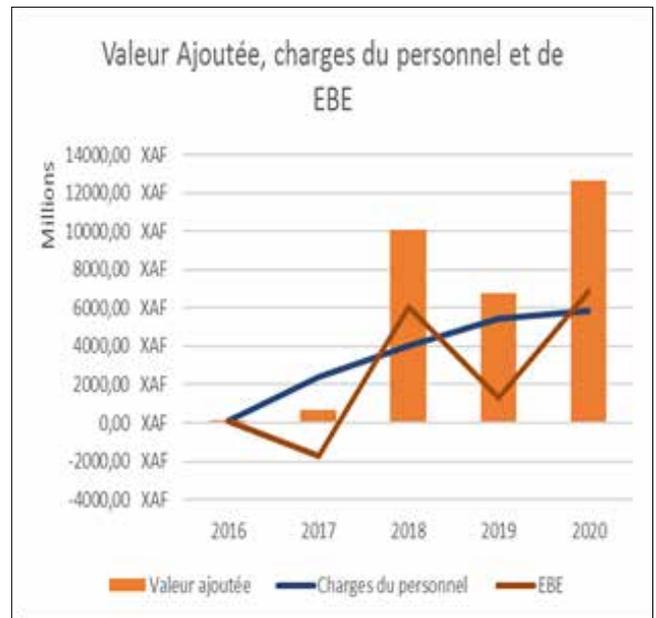
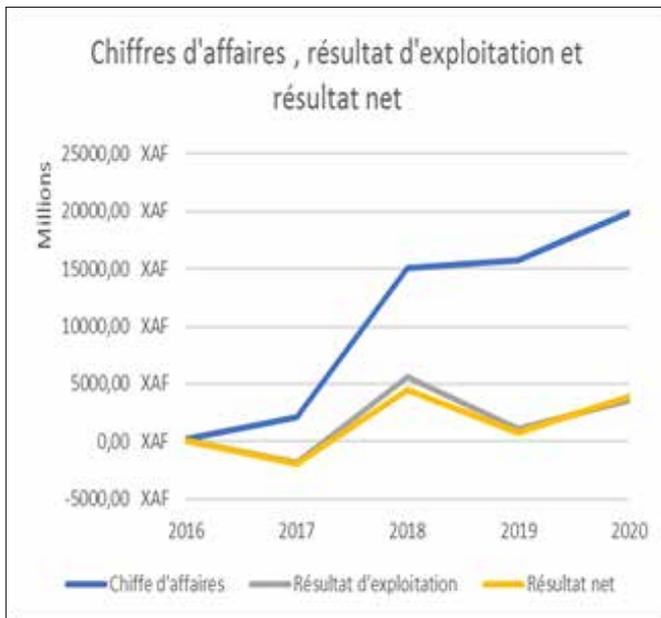


Figure 21: Evolution des indicateurs clés du PAK

## CONCLUSION/PERSPECTIVES

Au terme de trois années d'activités, les performances du Port autonome de KRIBI augurent des lendemains meilleurs au transport maritime camerounais, malgré le contexte international empreint d'incertitudes liées à la pandémie de COVID-19. Afin de pérenniser cet élan, une attention particulière devrait être portée sur les actions ci-après inscrites dans son plan d'affaires :

- la libération totale de son capital ;
- la finalisation des grands projets de développement

tels que : le développement d'une zone économique, la construction d'une ligne électrique de 220 KV, la mise en place d'une ligne de cabotage maritime, la sécurisation du domaine public et des accès au PAK et le projet de construction de la phase 2 du PAK ;

- la dématérialisation des procédures ;
- la recherche des financements.

La poursuite de la mise en œuvre du plan de développement du Port Autonome de Kribi constitue un atout pour la réussite de son enclavement et pour sa contribution à l'atteinte des objectifs du Gouvernement fixés dans la SND-30.





### INTRODUCTION SOUS SECTEUR HYDROCARBURES

Dans le secteur des Hydrocarbures, l'exercice 2020 a été principalement marqué a) au plan international, par une conjoncture globalement baissière des éléments du marché pétrolier en raison de la baisse des activités due à la pandémie de la COVID-19 ; b) au plan national, par les conséquences de l'arrêt de l'activité de raffinage par la SONARA consécutivement à l'incendie du 31 mai 2019 et par la mise en œuvre de dispositions permettant à la fois la poursuite de l'approvisionnement du marché local en produits pétroliers importés à des coûts acceptables, ainsi que la survie de la raffinerie nationale en péril grave.

#### Conjoncture économique internationale des produits pétroliers

La conjoncture pétrolière internationale s'est révélée marquée par :

- i) une baisse du cours moyen du Brent de 34%, s'établissant à 49,51 \$ USD/baril, après avoir atteint son plus bas niveau de 20,52 \$ USD/baril \$ au mois d'avril 2020, soit une moyenne annuelle de 42,26 \$ USD/baril ;
- ii) une appréciation de la parité du dollar américain par rapport au FCFA de janvier à mai, suivie d'une dépréciation de juin à décembre 2020 soit, en moyenne, une

diminution de 1,6% par rapport à la même période de l'année précédente, se situant 540,46 en décembre 2020,

Cette diminution des cours internationaux du Brent a entraîné la baisse des cotations internationales de tous les produits pétroliers respectivement de -36% (pour le premium), -42% (pour le kéro), -36% (pour le gasoline), -29% (pour le fuel oil) et -11% (pour le GPL).

La pandémie du COVID-19 constitue la principale cause de cette situation, dès lors que la maladie et sa propagation ont entraîné :

- un ralentissement de l'activité et des échanges économiques conduisant notamment à la diminution de la demande mondiale en produits pétroliers ;
- une chute des prix subséquente à la baisse de la demande et la surabondance concomitante de l'offre pétrolière ;
- les soubresauts enregistrés sur le marché financier mondial.

### Conjoncture économique nationale des produits pétroliers

Le pays a été approvisionné quasi-exclusivement à partir des importations. En vue d'un approvisionnement régulier du marché local dans des conditions tenant compte du besoin de préserver autant que possible la raffinerie nationale sinistrée, le Président de la République a prescrit, dès la fin de l'exercice 2019, la mise en œuvre d'un certain nombre d'actions, au rang desquelles :

- l'attribution à la SONARA (bénéficiaire des agréments y correspondant) de la couverture de 80% des importations des produits pétroliers, le reste des 20% étant réservé aux marketers ;
- désormais la sélection de quatre (04) Traders internationaux, pour l'approvisionnement pérenne du pays en produits pétroliers ;
- l'élaboration d'une nouvelle structure des prix des produits pétroliers intégrant une ligne « Soutien à la raffinerie », afin d'assurer à la SONARA une marge minimale de 47,88 FCFA/litre en vue de couvrir ses charges, tout en veillant à ce qu'il n'y ait pas d'incidence sur le niveau actuel des prix à la pompe ;
- l'engagement par le MINFI des négociations avec les partenaires et investisseurs financiers de la SONARA, en vue de la restructuration de la dette de cette entreprise.

En outre, courant mars 2020, le Président de la République a prescrit les mesures complémentaires ci-après :

- l'octroi aux importateurs de produits pétroliers d'une marge fixe de 16 FCFA/litre, destinée à couvrir leur rémunération ;
- la revalorisation à hauteur 2 FCFA/L du «droit de passage» existant au profit de la SCDP, pour permettre à cette entreprise de renforcer son programme d'extension de ses capacités de stockage de produits pétroliers, d'une part, et, d'autre part, de couvrir les charges supplémentaires liées à la collecte des ressources dé-

gagées par le poste de la structure des prix « Soutien à la raffinerie » sus évoquée.

L'exercice 2020 a ainsi été marqué, dans le secteur des Hydrocarbures, par l'appropriation et la mise en œuvre des instructions reçues.

### Nouvelle structure des prix

A ce titre notamment, le MINEE a mis en place le nouveau mécanisme consistant, tous les trimestres, à sélectionner par voie d'appel d'offres international quatre (04) traders pour fournir les importateurs locaux de produits pétroliers, l'un des critères principaux étant l'offre la plus basse proposée en matière de prime accordée au trader, ceci devant conduire à la réduction significative de l'éventuel manque à gagner à la fin de l'opération d'importation.

Incluant cette prime trader basse, le «pricing» (prix final global de l'offre) proposé par le trader sélectionné trimestriellement se conjugue aux paramètres financiers déterminés par la Décision 307/MINFI du 02 avril 2020 fixant les paramètres financiers de la grille des importations des produits pétroliers pour l'approvisionnement du marché national, pour la maîtrise accentuée des coûts d'importation et, par voie de conséquence, la réduction des manques à gagner dus aux opérateurs.

Ainsi la structure des prix des produits pétroliers déterminée tous les mois par la CSPH et validée par le Gouvernement depuis mars 2020 est une structure basée sur l'activité d'importation des produits pétroliers finis et non sur l'activité de raffinage du pétrole brut. Et depuis cette période, le nouveau mécanisme d'approvisionnement a permis d'obtenir des baisses significatives de la prime de l'ordre de 98 USD/TM (-76,56%) pour le Super, 77 USD/TM (-63%) pour le Gasoil et 53 USD/TM (-49%) pour le Jet A1. Une simulation faite sur cette base a révélé la réalisation par l'Etat d'économies annuelles de l'ordre de FCFA 100 à 150 milliards, toutes choses restant égales par ailleurs. Toutefois, la même simulation fait ressortir que l'économie ainsi réalisée se trouve absorbée par le manque à gagner (évalué à FCFA 92 milliards) induit par le poste « Soutien à la raffinerie » institué dans la nouvelle structure des prix.

Nonobstant cette dilution d'économies réalisées, la persistance de l'utilisation des anciennes conditions d'importation s'avèrerait comparativement néfaste pour le Trésor public. En effet, en prenant en considération la moyenne des primes présentées par les marketers en 2019, le manque à gagner annuel à compenser par l'Etat au titre de l'exercice 2020 serait de FCFA 288 342 827 676, contre des projections de manque à gagner établies sur la base des primes fixées à partir du nouveau mécanisme adopté de l'ordre de FCFA 197 845 863 312, pour des consommations annuelles du marché national de 1 860 000 000 litres.

De manière globale, les mises à la consommation des produits pétroliers importés ont été de 1 905 874 m<sup>3</sup> contre 1 894 015 m<sup>3</sup> en 2019. On y distingue :

- les mises à la consommation des produits dits «blancs» (le Super, le Pétrole lampant et le Gasoil (qui font l'objet de prix homologués), qui ont représenté, au titre de l'exercice sous revue, 1 750 805 m<sup>3</sup> contre 1 727 654 m<sup>3</sup> en 2019, soit une évolution sur la période de référence en valeur absolue de 23 151 m<sup>3</sup> (1% en valeur relative) ;

- les autres carburants importés mis à la consommation et dont le prix ne subit pas l'homologation (Jet, Fuel), qui ont représenté 155 069 m<sup>3</sup> en 2020 contre 166 361 m<sup>3</sup> l'exercice précédent.

En ce qui concerne le gaz domestique, un total de 148 184 tonnes métriques (TM) a été mis à la consommation, dont 123 109 TM importés et 25 075 TM en provenance de BIPAGA (Kribi).

Sur la base de la conjoncture économique internationale et nationale des produits pétroliers, l'on a enregistré au cours de l'exercice 2020, un manque à gagner de FCFA 2 479 223 203 contre une prévision de FCFA 197 845 863 312.

Le premier trimestre de l'exercice a globalement été caractérisé par des manques à gagner enregistrés par les marketers, alors que l'activité de la période avril-décembre 2020 a généré plutôt des trop-perçus par ces opérateurs, ce qui a permis de réduire la dette de l'Etat vis-à-vis des importateurs des produits pétroliers. Par ailleurs, les paiements à travers la compensation des droits et taxes de douane dus par ces derniers ont permis de diminuer davantage cette dette de l'Etat due au 31 décembre 2020.

Toutefois, notwithstanding cette volonté affichée du Gouvernement d'assurer la pérennité du secteur pétrolier aval, la performance globale des sociétés du portefeuille de l'Etat (SCDP, SONARA, CSPH) opérant dans ledit secteur, reste mitigée au cours de l'exercice 2020. Ainsi, sur le plan commercial, le chiffre d'affaires global

desdites sociétés a enregistré une baisse de 60,82 % qui se fixe à 237 897 277 253 FCFA en 2020, contre 607 137 586 073 FCFA en 2019. Cette situation est principalement imputable à la baisse de 70,88% du chiffre d'affaire de la SONARA. En revanche, le portefeuille de l'Etat dans le secteur y relatif a globalement engendré de la valeur, avec un résultat net global en nette augmentation passant de -100 154 357 782 de FCFA en 2019 à 5 888 883 149 FCFA en 2020.

Ce résultat net global porté par les performances des trois entreprises susmentionnées, se décline de la manière ci-après :

- SONARA : -10 664 546 446 FCFA en 2020, contre -107 331 088 898 FCFA en 2019, soit une hausse de 90,06% ;
- SCDP : 1 408 000 578 FCFA en 2020 contre 1 724 128 844 FCFA en 2019, soit une baisse de 18,33% ;
- CSPH : 15 145 429 017 FCFA en 2020, contre 5 452 602 272 FCFA en 2019, soit une hausse de 177,76%.

### Restructuration de la dette de la SONARA

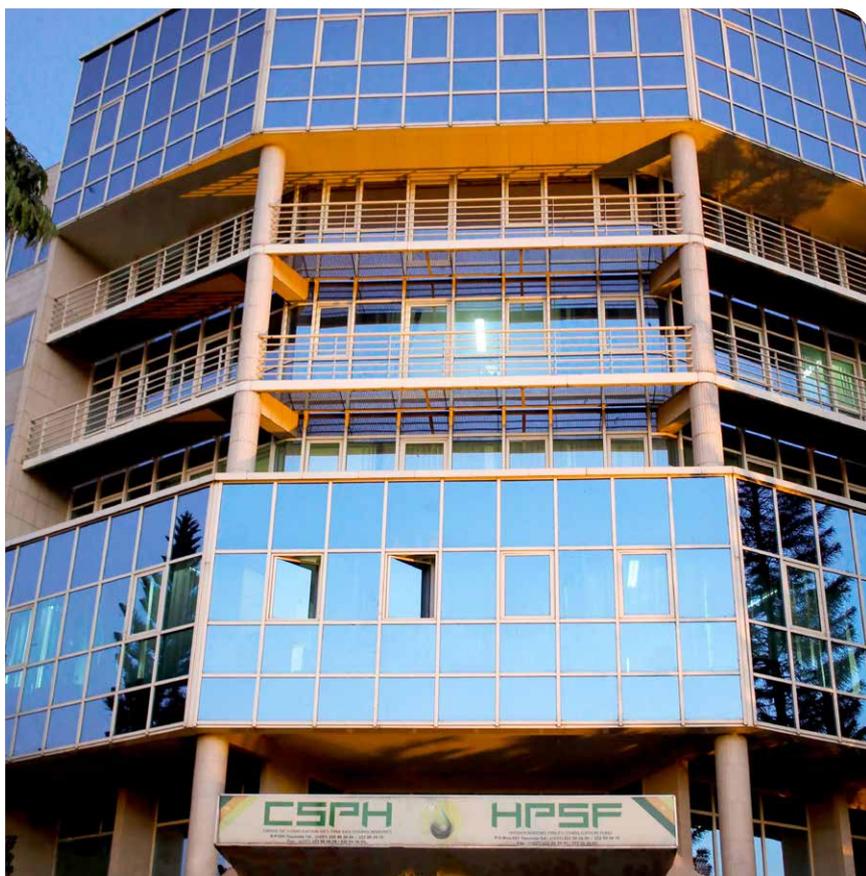
En ce qui concerne la collecte des fonds collectés dans la structure des prix sur le poste «Soutien à la raffinerie», les mesures ci-après ont été mises en œuvre :

- l'ouverture d'un compte séquestre domicilié à la Direction nationale de la BEAC ;
- la signature des conventions de collecte desdits fonds respectivement entre le Ministre des finances et les Directeurs Généraux de la SCDP et de la SONARA.

Le compte a commencé à fonctionner, alimenté par les ressources collectées tant par la SCDP que la SONARA depuis juillet 2020. La négociation de la restructuration de dettes bancaires et commerciales (fournisseurs de brut) a été menée. En fin 2020, elle n'avait cependant pas été achevée.



# CAISSE DE STABILISATION DES PRIX DES HYDROCARBURES (CSPH)



## Informations générales

**Date de création :** 10 mai 1974  
**Forme juridique :** Etablissement Public à Caractère Spécial  
**Capital social :** FCFA 728 468 974  
**Actionnariat :** 100% Etat du Cameroun  
**Chiffres d'affaires :** FCFA 63 786 443 712 (+3,99%)  
**Capitaux propres :** FCFA 132 571 367 832 (12,32%)  
**Résultat net :** FCFA 15 145 429 017 (+177,76%)  
**Effectif :** 201 (+15,51%)

**PCA :** M. Luc Magloire MBARGA ATANGANA  
**DG :** M. OKIE Johnson NDOH

**Tutelle Technique :** MINCOMMERCE  
**Tutelle Financière :** MINFI

## INTRODUCTION

La Caisse de Stabilisation des Prix des Hydrocarbures (CSPH) a exercé ses activités au cours de l'exercice 2020 dans un contexte marqué par l'approvisionnement du Cameroun en produits pétroliers finis exclusivement à partir des importations avec pour corollaire des répercussions sur la tarification des produits pétroliers qui était jusque-là basée sur une structure des prix arrimée à l'activité de raffinage de la SONARA d'une part, et l'impact de la pandémie de Corona Virus sur les cotations internationales des produits pétroliers d'autre part.

Dans ce contexte, elle a élaboré une nouvelle structure des prix des produits pétroliers qui est adossée le nouveau mécanisme d'approvisionnement a permis de réduire les primes traders et certains paramètres financiers liés aux importations, et par conséquent de sélectionner le moins disant pour l'approvisionnement du pays, de minimiser le manque à gagner et de maximiser le trop-perçu éventuel. En outre, la nouvelle structure des prix des produits pétroliers en vigueur depuis le mois de mars 2020 intègre les éléments ci-après instruits par le Président de la Ré-

publique par correspondance no B153/SG/PR du 25 mars 2020 :

- une marge fixe de 16FCFA/L destinée à couvrir la rémunération des importateurs y compris la SONARA
- la revalorisation du droit de passage au Profit de la SCDP à hauteur 2FCFA/L afin de permettre à l'entreprise de renforcer son programme d'extension de ses capacités de stockage de produits pétroliers d'une part et d'autre part de couvrir les charges supplémentaires relatives à la collecte des ressources dégagées par la ligne « soutien à la Raffinerie »
- la ligne « soutien à la Raffinerie » dans la structure des prix des produits pétroliers pour assurer à la SONARA une marge minimale de 47,88 FCFA/litre.

## GOVERNANCE

Au cours de l'exercice 2020, les activités des organes sociaux de la CSPH se sont tenues régulièrement, conformément à la loi n°2017/010 du 12 juillet 2017 portant statut général des Etablissements Publics.

## ANALYSE DE LA SITUATION DE L'ENTREPRISE

### Données financières de base :

Libellé	2018	2019	2020
<b>Actif immobilisé</b>	110 916 612 814	101 074 876 888	95 919 860 053
<b>Créances sur l'Etat</b>	3 748 000	2 024 000	85 822 000
<b>Créances sur les tiers</b>	11 649 658 670	13 614 022 459	14 711 784 146
<b>Capitaux propres</b>	112 737 358 743	117 971 199 042	132 571 367 832
<b>Endettement à M et LT</b>	24 329 338	24 329 338	24 329 338
<b>Provisions pour risques et charges</b>		558 344 670	648 344 670
<b>Clients avances recues</b>	11 866 637 316	2 738 350 177	2 434 067 564
<b>Dettes Fournisseurs</b>	1 185 074 346	719 166 411	1 791 244 896
<b>Autres dettes</b>	216 376 077	278 370 436	535 097 080
<b>Dettes fiscales</b>	1 250 693 000	1 108 855 000	1 264 557 000
<b>Dettes sociales</b>	565 937 000	999 447 000	1 101 630 000
<b>Chiffre d'affaires</b>	59 039 290 339	61 334 825 363	63 786 443 712
<b>Valeur Ajoutée</b>	7 071 394 368	15 930 743 158	23 985 901 540
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	4 554 061 135	12 928 920 132	20 035 696 297
<b>Charges de personnels</b>	2 517 333 233	3 001 823 026	3 950 205 243
<b>Résultat d'exploitation</b>	2 808 396 854	11 141 479 464	18 061 566 789
<b>Résultat net</b>	3 784 833 357	5 452 602 272	15 145 429 017
<b>Trésorerie nette</b>	5 524 679 544	9 527 778 607	29 906 096 738
<b>Cash-flow</b>	5 530 497 638	7 267 340 920	17 119 558 525

La situation financière de la CSPH au cours de l'exercice 2020 est marquée par une légère augmentation de 3,99% de son chiffre d'affaires par rapport à l'exercice 2019, en raison notamment de la hausse des consommations des produits pétroliers en 2020, malgré l'impact de la pandémie de Corona Virus. En effet, les mises à la consommation des produits pétroliers ont évolué de 23 165 m3 en valeur absolue et de +1% en valeur relative, passant de 1 727 660 m3 en 2019 à 1 750 825 m3 en 2020.

Conformément à ses missions, FCFA 33 709 126 242 (52,84%) de son chiffre d'affaires ont été affectés à la régulation du secteur (péréquation transport, soutien au gaz et fuel oil et moins-value GPL), tandis que FCFA 12 096 287 530 (18,96%) sont affecté au fonctionnement courant, dont 6,19% pour les charges de personnel. Toutefois, il y a lieu d'indiquer que ces charges salariales représentent déjà 32,6% des charges de fonctionnement.

Ainsi, il s'est dégagé un résultat net de FCFA 15 145 429 017, en augmentation de 177,76% par rapport à 2019. Cette performance résulte d'une part de l'optimisation des charges, notamment du processus d'appel d'offres pour la fourniture du gaz qui permet de sélectionner le moins disant et de réduire le soutien à l'importation du GPL de

28,67%, et d'autre part de l'augmentation des revenus financiers de l'entreprise et de ses produits Hors Activité Ordinaire.

S'agissant de la situation patrimoniale, les réserves indisponibles ont augmenté de 4,39% par rapport à 2019 pour se situer à FCFA 116 537 748 479. Elles représentent la réserve de stabilisation de la CSPH, et devrait permettre de remédier à toutes situations pouvant affecter les prix des produits pétroliers y compris le manque à gagner issus des produits blancs.

Le niveau d'endettement à long terme de la CSPH est stable. Toutefois, on observe une augmentation des dettes à court terme, notamment les dettes fournisseurs, la dette fiscale et sociale et les autres dettes.

Les titres de participations de la CSPH se chiffrent à FCFA 12 368 535 763 au 31 décembre 2020. Des dividendes d'un montant de FCFA 107 690 370 ont été versés par la SCDP (FCFA 81 404 746), le CHC (FCFA 26 264 925) et SOHLI (FCFA 20 699).

En ce qui concerne la trésorerie de l'entreprise, les comptes à vue affichent un solde de FCFA 11 754 964 022 au 31 décembre 2020, tandis que les Dépôts à Terme

(DAT) sont de FCFA 18 151 132 716, soit un montant de FCFA 29 906 096 738 disponible en banque.

Pour ce qui est du soutien à la consommation des produits pétroliers, la conjoncture internationale favorable a permis de maintenir les prix subventionnés des produits blancs à 630 FCFA/L pour le super, 350 FCFA/L pour le pétrole lampant et 575 FCFA/L pour le gasoil, alors que la moyenne des prix réel est de 586,84 FCF/L pour le super, 446,76 FCFA/L pour le pétrole lampant et 553,68 FCFA/L pour le gasoil.

Quant au gaz domestique, le soutien Etat s'est établi en moyenne à FCFA 1 524 sur une bouteille de 12,5 KG pour un prix réel de FCFA 8 024 par bouteille.

Sur le plan social, les effectifs de la CSPH s'élèvent à 201 employés pour des charges de personnels représentant 6,19% du chiffre d'affaires et 16,47% de la valeur ajoutée. Ces effectifs ont connu une augmentation de 15% par rapport à 2019.

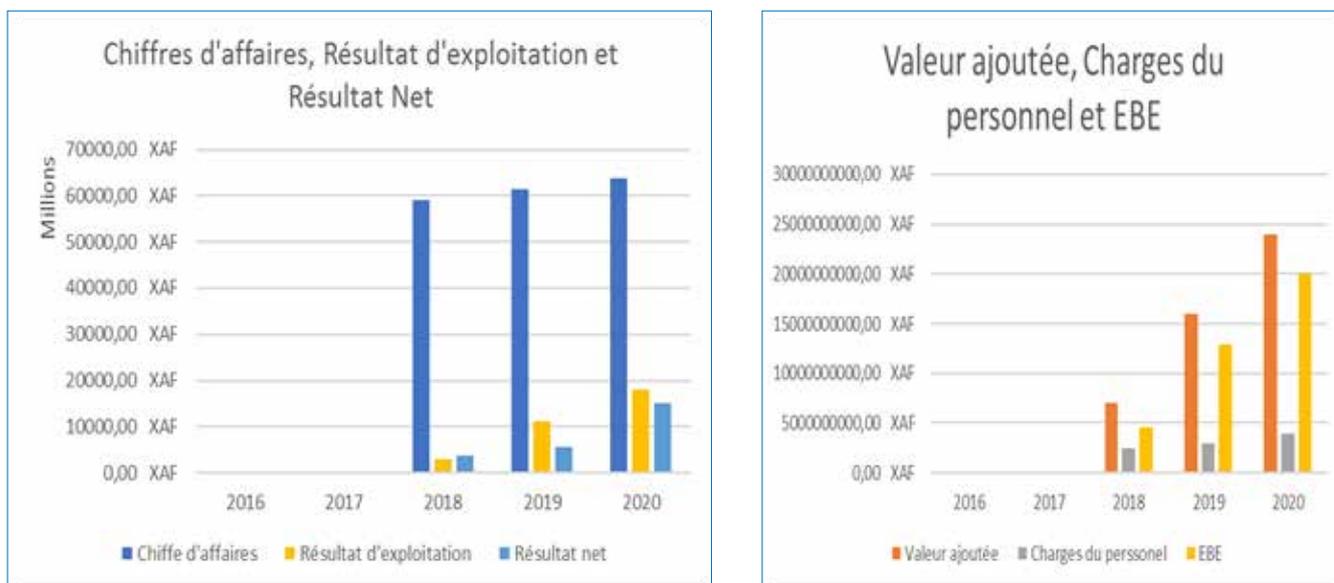


Figure 22 : Evolution des indicateurs clés de la CSPH

### CONCLUSION ET PERSPECTIVES.

Conformément à ses missions, la CSPH a assuré la régulation des prix des produits pétroliers au cours de l'exercice 2020 et a permis l'accessibilité des produits sur l'ensemble du territoire national à des prix subventionnés.

Ainsi, la conjoncture pétrolière internationale favorable et les mesures prises pour optimiser ses charges, ont permis à la CSPH de dégager un résultat net de FCFA 15 145 429 017, consolidant ainsi sa réserve de stabilisation et sa

trésorerie en banque. Toutefois, nous recommandons, à toutes fins utiles que la CSPH s'approprie du mécanisme mis en place par le MINEE pour l'approvisionnement pérenne du marché national en produits pétroliers et de le mettre en pratique afin de réduire considérablement les manques à gagner qu'engendre l'importation du Gaz domestique.

En outre, les activités de veille stratégique au sein de l'entreprise devront se poursuivre, afin d'anticiper efficacement sur des éventuels changements pouvant perturber l'équilibre de ce secteur.

# SOCIETE CAMEROUNAISE DES DEPOTS PETROLIERS (SCDP)



## Informations générales

**Date de création :** 1er juillet 1979

**Forme juridique :** Société d'Economie Mixte

**Capital social :** FCFA 16 800 000 000

**Actionnariat :** CORLAY (17%), SNH (15%), CSPH (14,99%), SNI (11%), PAD (10%), TOTAL OUTRE MER (10%), Oilibya (10%), TOTAL Cameroun (8%), TRADEX (4%), MINEE (0,0014%) et MOUDIO Bernard (0,0014%)

**Chiffres d'Affaires :** FCFA 20 131 136 769 (+17,98%)

**Capitaux propres :** FCFA 35 530 474 009 (+2,18%)

**Résultat net :** FCFA 1 408 000 578 (-18,34%)

**Effectif :** (+7,56%)

**PCA :** M. MONKAM NITCHEU Jean-Fabien

**DG :** Mme MOAMPEA MBIO Véronique

**DGA :** M. ETEKI EBOKOLO Gabriel

**Tutelle Technique :** MINEE

**Tutelle Financière :** MINFI

## INTRODUCTION

Au cours de l'exercice 2020, et malgré l'impact de la pandémie de la COVID 19 sur le taux de croissance de l'économie camerounaise, la SCDP a continué à exercer ses activités dans un contexte marqué par l'approvisionnement du pays en produits pétroliers exclusivement à partir des importations à la suite de l'incendie de la SONARA.

De même, les activités de cette entreprise ont été fortement impactées par les instructions du Président de la République, matérialisées par la correspondance N° B153/SG/PR du 25 mars 2020. Celle-ci prescrit entre autres :

- l'entrée en vigueur dès le mois de mars 2020 de la nouvelle grille des produits pétroliers qui intègre la ligne « soutien à la Raffinerie » dans la structure des prix des produits pétroliers pour assurer à la SONARA une marge minimale de 47,88 FCFA/litre, et à collecter par la SONARA et la SCDP. C'est dans ce contexte que l'Etat et la SCDP ont signé une convention de collecte et de reversement des

ressources générées par la ligne « soutien à la raffinerie » de la structure des prix des produits pétroliers.

- La revalorisation du droit de passage au profit de la SCDP à hauteur 2FCFA/L, afin d'une part de permettre à la SCDP de renforcer son programme d'extension de ses capacités de stockage de produits pétroliers et d'autre part de couvrir les charges supplémentaires relatives à la collecte des ressources dégagées par le poste de la structure des prix « soutien à la raffinerie » sus évoqué.

-

## GOUVERNANCE

Les activités des organes sociaux de la SCDP se sont tenues régulièrement, conformément à la loi n°2017/011 du 12 juillet 2017 portant statut général des Entreprises Publiques. Cependant, il faut relever que les états financiers de l'exercice 2020 n'ont pas été arrêtés dans les délais légaux fixés au 30 avril 2021.

## ANALYSE DE LA SITUATION DE L'ENTREPRISE

### Données financières de base :

Libellé	2018	2019	2020
<b>Actif immobilisé</b>	30 957 568 009	30 318 603 650	33 966 604 728
<b>Créances sur l'Etat</b>	162 549 516	597 347 120	683 771 835
<b>Créances sur les tiers</b>	3 105 156 259	12 610 188 428	4 415 911 739
<b>Capitaux propres</b>	33 448 344 587	34 772 473 431	35 530 474 009
<b>Endettement à M et LT</b>	1 825 225 998	2 335 269 238	1 443 854 573
<b>Provisions pour risques et charges</b>	/	129 197 733	106 855 074
<b>Clients avances recues</b>	/	/	/
<b>Dettes Fournisseurs</b>	3 513 531 877	3 263 930 402	4 860 802 514
<b>Autres dettes</b>	3 497 643 193	2 887 766 407	2 451 218 618
<b>Dettes fiscales</b>	18 529 611 733	24 263 887 207	27 056 080 124
<b>Dettes sociales</b>	176 346 478	298 446 058	188 785 882
<b>Chiffre d'affaires</b>	16 755 903 218	17 063 262 077	20 131 136 769
<b>Valeur Ajoutée</b>	9 837 352 739	9 890 458 830	11 344 043 809
<b>Charges de personnels</b>	3 600 952 696	4 136 812 086	4 414 189 261
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	6 236 400 043	5 753 646 744	6 929 854 548
<b>Résultat d'exploitation</b>	3 933 270 935	3 622 535 013	4 374 361 759
<b>Résultat net</b>	1 520 572 278	1 724 128 844	1 408 000 578
<b>Trésorerie nette</b>	5 183 345 951	6 645 849 214	6 645 849 214
<b>Cash-flow</b>	/	12 439 732 462	4 541 173 367
<b>Ratio de liquidité (AC/PC)</b>	/	1,008	0,98
<b>Ratio de solvabilité (DLMT/CP)</b>	/	0,06	0,04

Malgré une légère baisse des mises à la consommation des produits pétroliers, soit 1 844 976 m<sup>3</sup> en 2020 contre 1 881 744 m<sup>3</sup> en 2019, le chiffre d'affaires de la SCDP a continué sa progression pour se situer à FCFA 20 131 136 769 en 2020, soit une hausse de 17,98% par rapport à 2019. Cette augmentation s'explique par la revalorisation de 2 FCFA/Litre du taux de passage sur les produits blancs.

Toutefois, il faut relever que conformément à l'instruction présidentielle, une quote-part de 2 FCFA/L issue de cette revalorisation constitue en réalité une subvention d'investissement et ne devrait pas être prise en compte dans le chiffre d'affaires de l'entreprise, mais plutôt dans le bilan. Bien plus, cette revalorisation devrait faire l'objet d'une comptabilité auxiliaire.

S'agissant de ses charges, il convient de souligner que les frais de personnels de l'entreprise enregistrent une hausse de 6,70% par rapport à 2019 et absorbent 38,91% de la valeur ajoutée. Ainsi, la SCDP a enregistré un résultat net FCFA 1 408 000 578, en diminution de 18,33% par rapport à l'exercice précédent. Cette diminution résulte de l'augmentation de l'impôt sur le résultat enregistré par l'entreprise en 2020. Cette augmentation de l'IS est due à l'acompte IS sur le chiffre d'affaires.

Cependant, l'entreprise a une fois de plus versé des dividendes à ses actionnaires, pour un montant global de FCFA 500 000 000.

Pour ce qui est de l'endettement de la SCDP, il est à noter que l'augmentation de 11,5% par rapport à 2019.

Par ailleurs, le ratio de liquidité de l'entreprise s'est légèrement dégradé en 2020, indiquant que les dettes à court terme ne sont pas couvertes par les créances à recouvrer. Toutefois, la solvabilité de la SCDP demeure forte en raison de ses capitaux propres qui excèdent largement ses dettes à long et moyen terme.

S'agissant de la collecte des 47,88 FCFA relatifs au poste « Soutien à la raffinerie de la structure des prix des produits pétroliers et pour laquelle une convention de collecte a été signée avec le MINFI, il y a lieu de relever que pour la période mars 2020 à juin 2021, la SCDP a facturé aux Marketers FCFA 101 539 261 522, a recouvré pour la période mars 2020 à juillet 2021 FCFA 87 877 847 332 et a reversé au cours de la même Période dans le compte soutien à la Raffinerie domicilié à la BEAC un montant de FCFA 87 811 269 319.

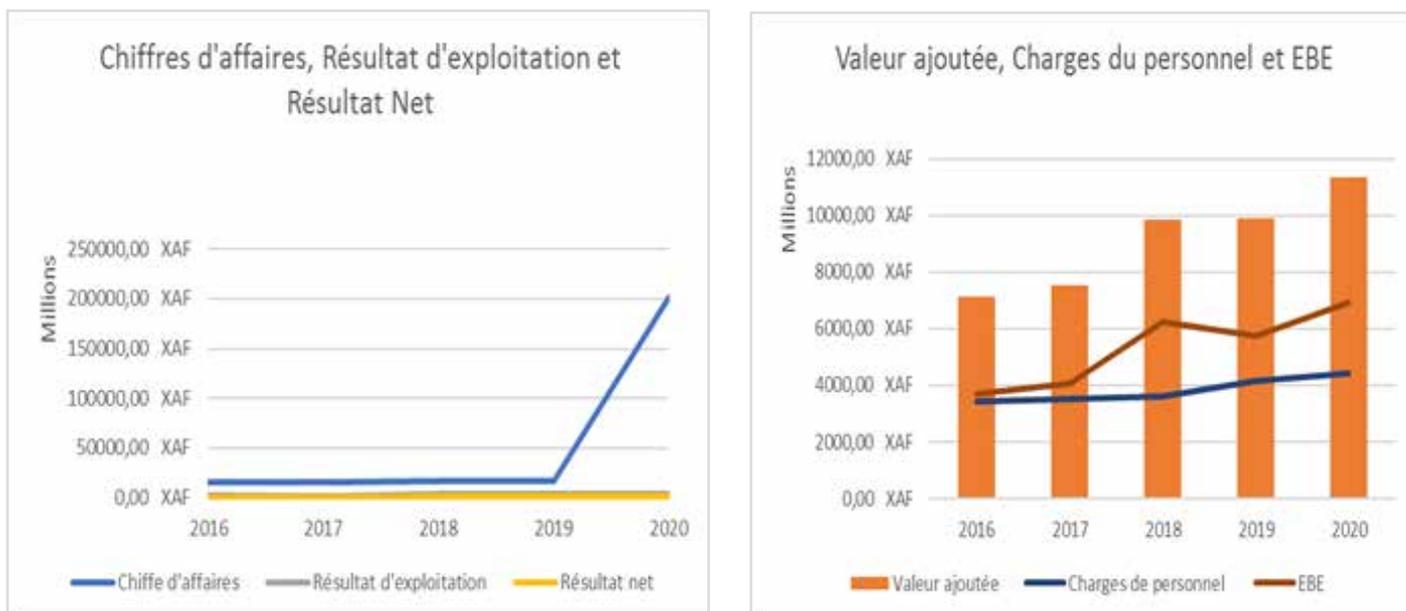


Figure 23: Evolution des indicateurs clés de la SCDP

## CONCLUSION ET PERSPECTIVES.

Dans un contexte économique en berne, la SCDP a su en 2020 stabiliser son activité d'exploitation. Malgré la pandémie de la Covid-19 et l'arrêt de la production de la SONARA, la SCDP a assuré d'une part la desserte optimale des produits pétroliers sur toute l'étendue du territoire et d'autre part la continuité dans la réalisation des investissements contenus dans son plan stratégique 2021-2023. Celui-ci vise essentiellement :

- l'amélioration de la productivité ;
- la sécurisation de l'approvisionnement ;

- la poursuite du programme d'augmentation des capacités de stockage des produits blancs et GPL ;
- la maîtrise des pertes d'exploitation par la poursuite du programme de métrologie ;
- la modernisation du système d'informations ;
- l'amélioration de la gouvernance.

Par ailleurs, la SCDP est invité à :

- tenir une comptabilité auxiliaire des ressources issues de la revalorisation du passage dépôt de 2 FCFA/L
- comptabiliser comme subvention d'investissement de la quote part des 2FCFA/L accordés par le Gouvernement utilisée pour renforcer son programme d'extension de ses capacités de stockage de produits pétroliers.



# SOCIETE NATIONALE DE RAFFINAGE (SONARA)



## Informations générales

**Date de création :** 24 mars 1973

**Capital social :** FCFA 19 560 062 500

**Forme juridique :** Société d'Economie Mixte

**Actionnariat :** Etat du Cameroun : 81,95% ;

**SNH :** 6,06% ; **CSPH :** 4,22% ; **SNI :** 3,77% et ;

**TOTAL OUTRE MER :** 4%

**Chiffres d'Affaires :** FCFA 153 979 696 772 (-70,88%)

**Capitaux propres :** FCFA -178 349 279 384 (-6,36%)

**Résultat net :** FCFA -10 664 546 446 (+90,06%)

**Effectif :** 697(-5,04%)

**PCA :** Mme NDOH Née BAKATA Bertha

**DG :** M. SIMO NJONOU Jean Paul

**Tutelle Technique :** MINEE

**Tutelle Financière :** MINFI

## INTRODUCTION

Au cours de l'exercice 2020, la Société Nationale de Raffinage (SONARA) a continué à approvisionner le marché national en produits pétroliers à travers les importations, après l'incendie du 31 mai 2019 qui a occasionné l'arrêt des activités de raffinage. Cet exercice a surtout été marqué par :

- l'élaboration d'une structure de prix des produits pétroliers (Super, Pétrole lampant et Gasoil) qui intègre une ligne « soutien à la raffinerie » d'un montant de 47,88 FCFA/L dont les ressources seront collectées par la SCDP et la SONARA ;
- l'octroi à la SONARA de 80% des parts d'importation des produits pétroliers ;
- la négociation par le MINFI avec les partenaires et investisseurs financiers de la SONARA notamment les établissements de crédits et les Traders (fournisseurs de pétrole brut et des produits pétroliers finis), en vue de la restructuration de sa dette ;
- le financement par l'Etat des dites importations à travers la signature courant juillet 2020 par le MINEPAT de l'avenant à l'Accord de Financement Mourabaha du 19/02/2018 (ITFC/1437/TF2/CM/0006) ;
- la signature d'une convention d'ouverture et de fonctionnement d'un Compte Spécial dénommé "Soutien à la raffi-

nerie" dans les livres de la Direction Nationale de la BEAC destiné à recevoir les recettes générées par la ligne "soutien à la raffinerie" de la structure des prix des produits pétroliers devant servir prioritairement au remboursement des dettes de la SONARA contractées auprès des partenaires et investisseurs financiers notamment les établissements de crédits locaux, ainsi que les fournisseurs de pétrole brut et des produits pétroliers finis (Traders) ;

- la signature d'une part entre l'Etat et la SCDP et d'autre part entre l'Etat et la SONARA des conventions de collecte et de reversement des ressources générées par la ligne « soutien à la raffinerie » de la structure des prix des produits pétroliers ;
- la réalisation d'une étude diagnostique de la SONARA par le Groupement HYDRAC/CLS AUDIT CONSEIL en décembre 2020, qui a recommandé le choix de l'option d'un redémarrage de la raffinerie disposant d'une unité d'hydrocraquage.

## GOUVERNANCE

L'année 2020 a été marquée par la désignation d'un nouveau Président du Conseil d'Administration. En outre, un nouvel organigramme a été élaboré pour une réalisation efficace des missions compte tenu de sa nouvelle activité d'importation des produits pétroliers.

## ANALYSE DE LA SITUATION DE L'ENTREPRISE

### Données financières de base :

Libellés	2018	2019	2020
<b>Actif immobilisé</b>	456 252 384 289	435 840 260 031	431 518 435 132
<b>Créances sur l'Etat</b>	122 119 750 572	70 174 669 724	75 305 770 677
<b>Créances sur les tiers</b>	73 676 881 376	71 647 773 044	92 770 460 114
<b>Capitaux propres</b>	-60 353 644 041	-167 684 732 938	-178 349 279 384
<b>Dettes financières</b>	126 104 061 326	186 753 415 748	290 530 172 723
<b>Provisions financières</b>		9 783 652 946	14 124 438 971
<b>Dettes fournisseurs</b>	388 393 201 901	351 970 082 847	339 696 537 782
<b>Clients avances reçues</b>	2 729 433 544	727 691 005	1 056 117 055
<b>Dettes fiscales</b>	142 859 469 451	89 064 077 287	170 657 648 002
<b>Dettes sociales</b>	550 369 048	512 338 004	418 153 115
<b>Autres dettes</b>	43 620 070 163	6 682 073 134	2 290 642 480
<b>Chiffre d'affaires</b>	629 437 512 890	528 739 498 633	153 979 696 772
<b>Valeur ajoutée</b>	-34 708 082 317	-23 522 770 578	24 443 484 038
<b>Charges de personnel</b>	13 119 260 992	11 977 899 826	9 986 379 997
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	-47 827 343 309	-35 500 670 404	14 457 104 041
<b>Résultat d'exploitation</b>	-54 415 955 412	-52 466 752 297	6 619 478 983
<b>Résultat net</b>	-79 913 661 791	-107 331 088 898	-10 664 546 446
<b>Trésorerie nette</b>	-131 915 449 873	-136 964 880 575	30 730 652 488
<b>Ratio de liquidité (AC/PC)</b>	//	0,38	0,4
<b>Ratio de solvabilité (DLMT/CP)</b>	//	-1,11	-1,62

La situation de la SONARA en 2020 se caractérise par une baisse de 70,87% du chiffre d'affaires par rapport à l'exercice 2019. Cette contreperformance est due aux difficultés rencontrées par la SONARA pour mobiliser les financements nécessaires à la réalisation de son programme d'importation, soit 80% des parts de marché national conformément aux instructions du Président de la République.

A titre d'illustration, sur un volume de 1 905 201 m<sup>3</sup> de produits pétroliers mis à la consommation sur le marché national au cours de l'exercice, la SONARA n'a réalisé que 34% dudit volume, soit 638 332 m<sup>3</sup>.

La valeur ajoutée de la SONARA s'est considérablement améliorée en 2020 pour se situer à FCFA 24 443 484 038. Cependant les charges du personnel demeurent élevées et représente 40,8% de cette valeur ajoutée malgré les mesures de réduction des charges mises en place par la raffinerie pour tenir compte de son activité d'importation des produits pétroliers.

Malgré tout, la SONARA a dégagé un résultat déficitaire de FCFA 10 664 546 446 contre un résultat de FCFA -107 331 088 898 en 2019. L'amélioration significative du résultat observé en 2020 par rapport à 2019 s'explique notamment par la comptabilisation en subvention d'exploitation des nouvelles ressources issues de la ligne "soutien à la raffinerie" de la structure des prix des produits pétroliers reversées dans le compte soutien à la raffinerie destiné au remboursement la dette de la SONARA vis-à-vis des

banques locales et des Traders pour un montant F CFA 25 milliards en 2020.

Les capitaux propres ont continué à se détériorer passant de FCFA -167 684 732 938 en 2019 à FCFA -178 349 279 384 en 2020, confirmant ainsi la situation de faillite de l'entreprise dont la recapitalisation au minimum légal requis est fixée au 31 décembre 2021.

L'endettement de la SONARA, constitué des dettes financières, commerciales et fiscales, reste une préoccupation et s'établit à F CFA 800,8 milliards contre F CFA 627,7 milliards en 2019, soit une augmentation de 27,57%.

Cependant, il y a lieu d'indiquer la restructuration de la dette de la SONARA vis-à-vis des banques locales et des Traders/fournisseurs de pétrole brut et des produits pétroliers d'un montant de FCFA 717,8 milliards au 31 décembre 2019 dont FCFA 284 milliards vis-à-vis des banques locales et, environ FCFA 374 milliards vis-à-vis des Traders est en cours de restructuration par le Groupe de travail mis en place par le Ministère des Finances (MINFI).

Ainsi, afin de rassurer les principaux créanciers de la SONARA sus évoqués, des dispositions ont été prises par l'Etat pour la consolidation et le rééchelonnement de la dette réconciliée vis-à-vis des fournisseurs de pétrole et des banques locales sur la

base du principe de pari-passu, d'un taux d'intérêt de 5,5% l'an hors taxes, d'une durée d'amortissement de 10 ans en fonction du niveau des ressources réellement collectées et reversées dans le Compte spécial « Soutien à la raffinerie » domicilié à la Direction nationale de la BEAC et, de la pérennisation de la ligne soutien à la raffinerie dans la structure des prix des produits pétroliers jusqu'à l'extinction de la dette.

Au 31 juillet 2021, un montant de FCFA 89 644 446 550 a déjà été reversé dans ce compte spécial «Soutien à la raffinerie» par la SCDP (FCFA 87 811 269 319) et la SONARA (FCFA 1 883 177 231).

Cependant, au 31 décembre 2020, l'Etat a procédé au remboursement partiel de cette dette à hauteur de F CFA 25 milliards dont 20 279 587 910 aux banques locales et, FCFA 4 732 249 760 au Trader GLENCORE.

Bien plus, il a procédé au paiement partiel, à travers le compte spécial de la somme de FCFA 31 248 879 078 au profit des banques locales, et de 32 513 556 USD et 31 640 073,30 Euros, soit environ F CFA 39 113 393 580 au profit des Traders.

A date, la convention de restructuration de la dette bancaire a été signée, tandis que la convention de restructuration et de remboursement de la dette vis-à-vis des traders est en cours de finalisation.

Pour ce qui est de la dette fiscale, elle connaît une croissance assez importante (+102%) pour atteindre FCFA 170 657 648 002, du fait de la prise en compte de la dette ITFC due par la SONARA au 31 décembre 2019, d'un montant de FCFA 31 254 103 861. Pour éviter les cas de défauts, l'Etat a réglé cette échéance moyennant sa compensation par le manque à gagner SONARA. En outre, cette dette fiscale devrait être revue à la baisse, car un montant de FCFA 128 milliards a fait l'objet de recapitalisation,

mais n'a pas obtenu de couverture budgétaire ce qui maintient encore cette dette dans les états financiers.

De même, la créance sur l'Etat est également en hausse (+7,31%) soit FCFA 75 305 770 677 ; elle est constituée de la TVA déductible sur les importations des produits pétroliers finis, récupérable par la SONARA après paiement des droits et taxes de douane sur les importations des produits pétroliers.

Toutefois, il convient de relever qu'au 31 décembre 2020, il n'existe pas de manque à gagner dus à la SONARA par l'Etat dès lors que l'Etat enregistre d'une part, une créance sur la SONARA de l'ordre de FCFA 33 215 855 001 du fait du paiement par compensation et par anticipation au 31 décembre 2019 des droits et taxes de douane avant validation du manque à gagner du 4ème trimestre 2019, et d'autre part, des trop perçus d'un montant de FCFA 12 422 224 845 enregistré par la SONARA au titre de l'exercice 2020.

En définitive, le montant global des créances de l'Etat sur la SONARA serait de FCFA 203 8773 503 003 en y intégrant la dette fiscale sus évoquée. Dans ce contexte, l'annulation de cette créance pourrait être une option de rétablissement des capitaux propres à la norme OHADA.

Au plan social, outre la réorganisation de son organigramme, des mesures ont été prises relativement à la réduction de la masse salariale, notamment le non remplacement des départs à la retraite, et l'encouragement des départs volontaires post sinistre. Il s'est agi de négocier avec les employés la renonciation à certains avantages. Malgré la mise en œuvre de ces diligences, la masse salariale reste importante et absorbe environ 41% de la valeur ajoutée en 2020.

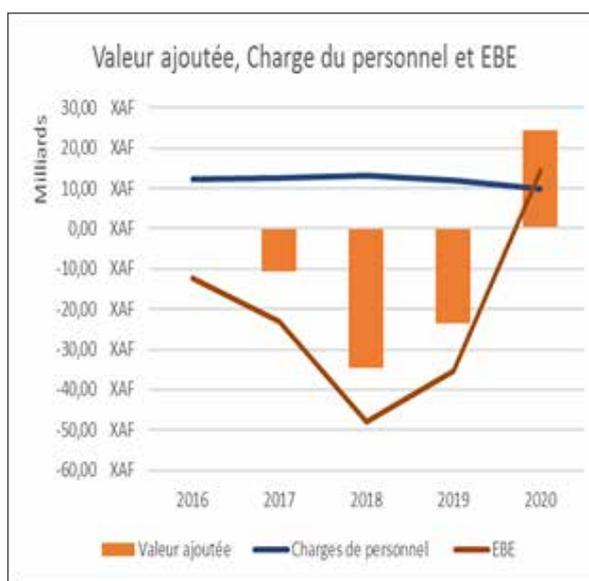
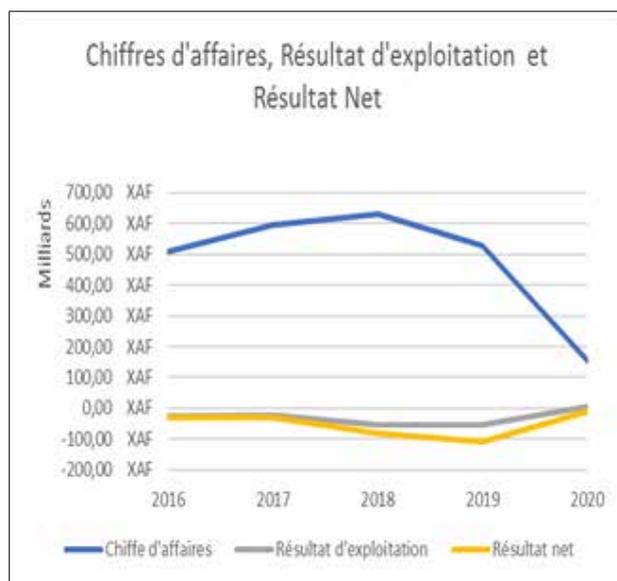


Figure 24: Evolution des indicateurs clés de la SONARA

## CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Compte tenu de la situation actuelle de la SONARA marquée par l'arrêt de production, la faillite et les difficultés à réaliser 80% des importations, la mise en œuvre des mesures essentielles sur la recapitalisation et la réhabilitation de son outil de production validées au terme de la session du 20 avril 2021 du Comité Interministériel est subordonnée aux très hautes Directives du Président de la République. Il s'agit notamment de :

- la reconstitution des capitaux propres au plus tard le 31 décembre 2021 ;
- la réalisation préalable d'une étude technico-économique et financière approfondie de l'option relative à une raffinerie complexe disposant d'une unité d'hydrocraquage, assortie des plans et du design de la nouvelle raffinerie ;
- la finalisation et la signature des conventions de remboursement des dettes avec les banques et les traders ;
- la poursuite de la réduction des charges salariales.

Essentiel à la production énergétique au Cameroun, le secteur électricité dans le cadre du présent rapport porte sur l'analyse des entités : EDC, SONATREL, AER, ARSEL, ENEO, KPDC et DPDC. Avec une capacité de production ciblée à 3 000 MW en 2020 ce secteur est constitué d'un mix énergétique basé sur : (i) l'énergie hydroélectrique ; l'énergie photovoltaïque ; (iii) l'énergie thermique à base du gaz ; et (iv) l'énergie issue de la biomasse.

Concernant l'énergie hydroélectrique, le Gouvernement entend poursuivre le développement des ouvrages de production à travers la réalisation des projets en privilégiant l'approche des Partenariats Public-Privé et des productions indépendantes d'électricité. De manière générale, la fourniture d'électricité reste perturbée par de nombreux délestages enregistrés du fait de la vétusté des réseaux de transport et de distribution qui occasionnent des pertes d'environ 40% de l'énergie produite la norme étant comprise entre 10 et 15%, l'offre insuffisante de la quantité d'énergie sur le nombre de ménages sans cesse croissant, les actes de vandalisme qui font perdre les poteaux de bois et la fraude électrique.

Pour y remédier, des efforts ont été faits par les différents acteurs publics (EDC, SONATREL, AER, ARSEL) et privés (ENEO, KPDC, DPDC) du secteur de l'électricité en 2020 pour améliorer l'offre en énergie notamment en ce qui concerne la maintenance des ouvrages de transport d'électricité et des barrages réservoirs, l'acquisition des transformateurs monophasés, l'entretien des corridors de ligne de transport 225 kV et 90 kV, le remplacement des poteaux bois critiques, la rénovation des postes de distribution, la construction des lignes HT et des réseaux MT et BT, etc.

Ainsi, la capacité d'énergie produite est passée de 933 MW en 2019 à 1 650 MW en 2020. Le taux d'accès à l'électricité a atteint 90% en milieu urbain et 20% en milieu rural. La production hydroélectrique s'est améliorée de 2,87% comparée à 2019, alors qu'en thermique elle a chuté de 32,66%. Le barrage de Memve'ele (211 MW) a contribué à l'amélioration de la production avec une énergie cumulée de 620 Gwh. Le barrage de LOM PANGAR a permis d'accroître la production d'électricité des centrales hydroélectriques de Song Loulou et d'Edéa en période d'étiage.

L'énergie thermique à base du gaz quant à elle a chuté de 41% en 2020 du fait d'une baisse de la capacité livrée de gaz liée au contexte de la pandémie du coronavirus qui a eu des effets néfastes sur la situation financière de la centrale et par conséquent, sur les disponibilités d'approvisionnement en combustible.

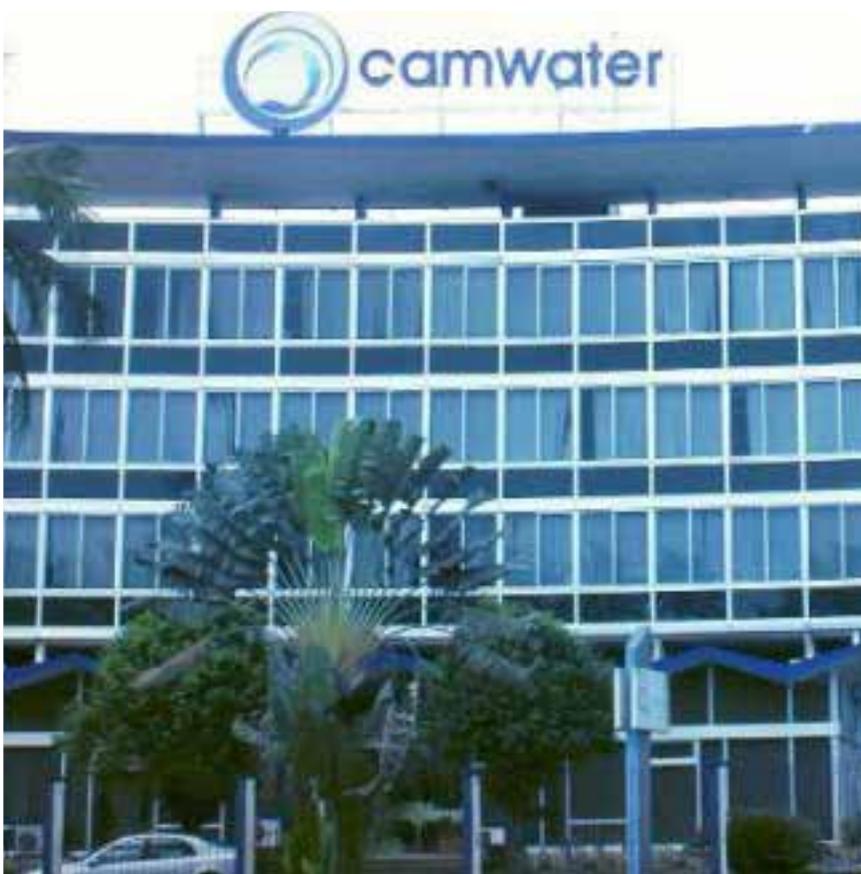
La couverture en énergie a également été favorable grâce à la baisse du niveau d'activités de certains grands comptes notamment Alucam depuis l'incident ayant affecté le fonctionnement de ses équipements techniques en janvier 2018, et de fait dégradé sa situation financière impactant ainsi sur le règlement de sa dette vis-à-vis du concessionnaire de l'électricité Eneo évaluée à fin 2020 à FCFA 44,7 milliards.

Dans la dynamique de l'équilibre financier du secteur, l'Etat s'est engagé à apurer ses impayés de l'exercice 2019 ainsi que les dettes de certaines entités publiques (CAMTEL, CDE), pour un montant total de FCFA 45 763 080 521.

Au regard du volume croissant des ménages (+9%) en 2020, le défi de la disponibilité de l'offre énergétique demeure urgent. Il est ainsi envisagé entre autres :

- le transfert d'une capacité de 20 MW dans le Septentrion confronté à un manque d'énergie, du fait de l'impact de la faible hydrologie sur la productivité du barrage de Lagdo et la mise en œuvre d'une solution modulaire et mixte (solaire thermique) devant apporter une capacité additionnelle de 40 MW dont 30 MW de solaire et 10 MW thermique dans cette région ;
- la poursuite du remplacement des poteaux de bois critiques dont 60 000 déjà remplacés sur une cible de 90 000 sur la période 2020-2021 ;
- l'acquisition des transformateurs de puissance ;
- la finalisation des travaux de l'usine de pied de Lom Pangar ;
- la poursuite des travaux de finalisation des autres barrages hydroélectriques ;
- l'électrification des villages ;
- sur le plan financier, le règlement des impayés de l'Etat au titre de l'exercice 2020 et l'indemnisation des populations impactées par certains projets.

# CAMEROON WATER UTILITIES (CAMWATER)



## Informations générales

**Date de création :** 2005

**Forme juridique :** Société à Capital Public

**Siège Social :** Douala

**Capital social :** FCFA 28 391 551 813

**Actionnariat :** Etat du Cameroun : 100%

**Chiffres d'Affaires :** FCFA 39 884 024 387 (+1,87%)

**Capitaux propres :** FCFA 213 008 746 135 (+2,14%)

**Résultat net :** FCFA 1 365 543 607 (-24,46%)

**Effectif :** 1 480

**PCA :** M. KUM BONG AKWA Patrick

**DG :** M. BOLENGA Gervais

**DGA :** M. BIDJOCKA Jean Pierre

**Tutelle Technique :** MINEE

**Tutelle Financière :** MINFI

## INTRODUCTION

Depuis le 20 février 2018 à la faveur du décret N°2018/144, la CAMWATER a été réorganisée pour reprendre les activités dévolues à la CDE, notamment la gestion des biens et droits affectés au service public de l'eau potable, ainsi que l'exploitation du service public de production, de transport et de distribution de l'eau potable en milieu urbain et périurbain.

Les faits majeurs ayant marqué les activités de la CAMWATER en 2020 portent principalement sur la persistance de la crise sécuritaire dans certaines régions du pays, ainsi

que la pandémie de la COVID-19, qui ont rendu difficile le déploiement et la mobilisation optimale du personnel en vue de l'atteinte des objectifs fixés.

## GOVERNANCE

Les sessions budgétaires et des comptes de l'exercice 2020 ne se sont pas tenues dans les délais et les documents n'ont pas été transmis à la CTR. Par ailleurs, il faut relever que l'arrêté N°00000 201/MINFI du 04 mai 2020 portant classification des entreprises publiques au Cameroun, classe la CAMWATER en 3ème catégorie.

## ANALYSE DE LA SITUATION DE L'ENTREPRISE

### Données financières de base :

Libellés	2018	2019	2020
<b>Actifs immobilisés</b>	650 861 178 033	682 381 129 760	687 428 522 001
<b>Capitaux propres</b>	193 515 719 721	208 538 603 204	213 008 746 135
<b>Dettes financières</b>	479 869 217 855	465 231 652 458	460 118 659 361
<b>Créances sur l'Etat</b>	45 633 218 102	16 222 353 476	15 418 206 894
<b>Dettes fournisseurs</b>	24 518 617 109	34 893 188 836	39 703 183 904
<b>Dettes fiscales</b>	20 377 003 049	15 688 361 859	12 151 601 248
<b>Dettes sociales</b>	2 285 773 435	1 498 694 728	1 416 135 606
<b>Autres dettes</b>	1 240 924 906	1 433 459 117	1 788 935 498
<b>Chiffre d'affaires</b>	28 155 512 646	39 148 533 232	39 884 024 387
<b>Valeur ajoutée</b>	9 009 607 668	19 572 923 084	18 694 089 095
<b>Charges du personnel</b>	9 418 566 449	15 635 950 921	15 965 691 563
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	- 408 958 781	3 936 972 163	2 728 397 532
<b>Résultat d'exploitation</b>	-13 328 305 056	-342 694 349	-80 081 703
<b>Résultat net</b>	-	1 807 872 378	1 365 543 607
<b>Trésorerie nette</b>	2 950 885 672	2 923 743 475	1 460 185 164
<b>Ratio de liquidité (AC/PC)</b>	/	0,96	0,89
<b>Ratio de solvabilité (DLMT/CP)</b>	/	2,23	2,2

Au 31 décembre 2020, la CAMWATER a enregistré un chiffre d'affaires de FCFA 39 884 024 387, en augmentation de 1,87% par rapport à 2019. Cette performance se justifie par l'intensification des campagnes de lutte contre la fraude. La valeur ajoutée de l'entreprise en 2020 est de FCFA 18 694 089 095, alors que les charges de personnels s'élèvent à FCFA 15 965 691 563, soit 85,40% de cette valeur ajoutée, ce qui obère l'exploitation de cette entreprise et dont le résultat. Cette situation s'explique dans une certaine mesure par l'administration des prix de l'eau au Cameroun, qui génère un manque à gagner qui n'est pas systématiquement pris en charge par l'Etat. Ainsi, le résultat net est passé de FCFA 1 807 872 378 en 2019 à FCFA 1 365 543 607 en 2020, soit une baisse de 24,46%. Ce résultat serait amélioré si ledit manque à gagner était payé par l'Etat.

Sur le plan technique, les activités de la CAMWATER ont permis une augmentation de la capacité de production installée qui passe de 822 048 m<sup>3</sup> en 2019 à 823 848 m<sup>3</sup> en 2020, du linéaire de réseau qui se situe désormais à 7 372 kml (5,71%), des branchements réhabilités, soit 1 074 branchements contre 916 en 2019, du réseau renouvelé : 10,281 kml (+180%) et de la capacité de stockage : 268 532 m<sup>3</sup> (+0,26%).

Bien plus, la CAMWATER affiche un taux de desserte de 41,22% pour un objectif de 42%, un rendement du réseau de distribution de 48,34% pour un objectif de 60% et un

taux de recouvrement de 82% pour une prévision de 90%. Les créances sur l'Etat de l'entreprise ont fortement diminué par rapport à l'exercice 2018, passant de FCFA 45 633 218 102 à FCFA 15 418 206 894, ce qui laisse apparaître un effort de l'Etat pour l'apurement de sa dette vis-à-vis de cette entreprise. Ces créances sont constituées pour l'essentiel des consommations d'eau des administrations publiques.

Par ailleurs, la situation patrimoniale laisse apparaître des fonds propres de FCFA 213 008 746 135 et un endettement à long terme de FCFA 460 118 659 361. Il faut relever que cet endettement a connu une baisse de FCFA 5 074 842 783, due à l'achèvement de certains projets, notamment le projet de réhabilitation, de renforcement et d'extension des systèmes d'AEP dans 14 centres tranche C2. En rappel, l'endettement à long terme de cette entreprise est constitué pour l'essentiel, des conventions de financement signées avec ses principaux bailleurs de fonds que sont Eximbank China, Eximbank USA, IDA, BAD, Dexia et BEI-AFD.

De même, la CAMWATER procède à l'apurement progressif de sa dette fiscale qui passe de FCFA 20 377 003 049 en 2018 à FCFA 12 151 601 248 en 2020, ainsi que de sa dette sociale qui passe de FCFA 2 285 773 435 en 2018 à FCFA 1 416 135 606 en 2020.

S'agissant de la viabilité de l'entreprise, il faut relever que la solvabilité et la liquidité ne sont pas garanties en raison de l'important endettement. Ainsi, le ratio de liquidité de 0,89 en 2020 indique que les activités de la CAMWATER ne génèrent pas suffisamment de trésorerie pour faire face à des engagements à court terme, tandis que le ratio de solvabilité de 2,2 en 2020 laisse apparaître un fort endettement à long terme par rapport au niveau des fonds propres.

L'effectif de la CAMWATER au 31 décembre 2020 est de 1 480 agents, pour une masse salariale de FCFA 15 965 691 563. Ces charges absorbent toute la valeur ajoutée. Les performances de la CAMWATER seraient améliorées à condition, soit d'appliquer les prix réels, soit de prendre en charge systématiquement chaque année le manque à gagner lié à l'administration desdits prix.

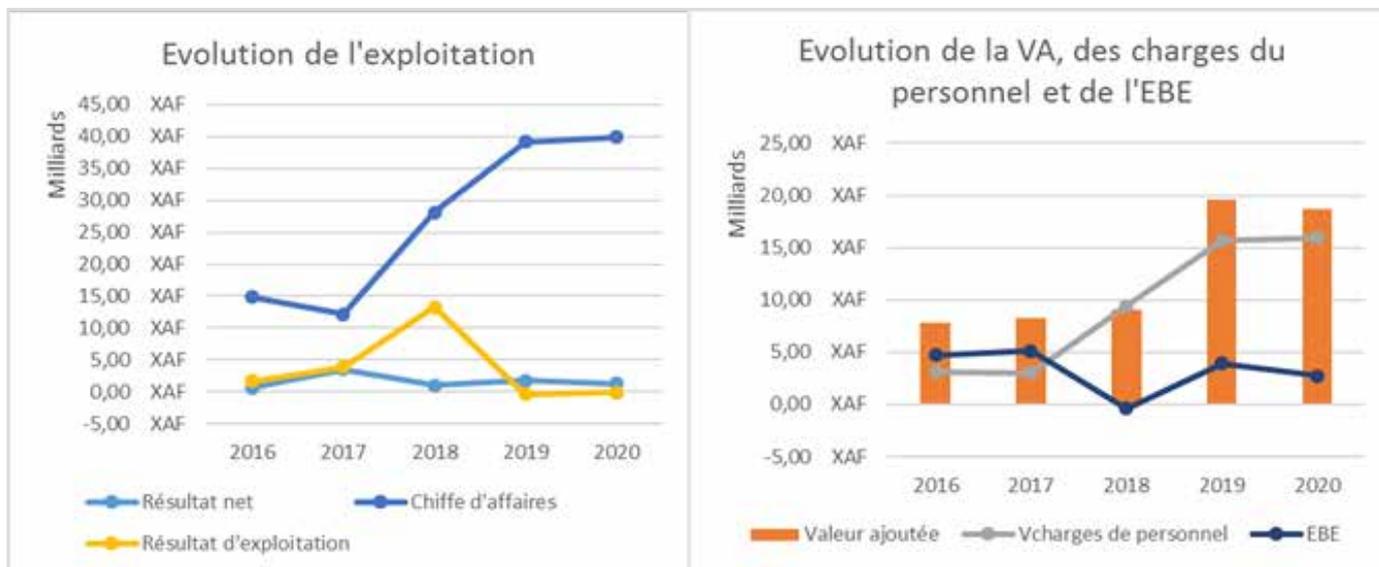


Figure 25 : Evolution des indicateurs clés de la CAMWATER

## CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Dans l'optique de l'atteinte d'un équilibre financier du secteur, il est nécessaire de finaliser l'étude diagnostique en cours qui permettra de proposer au Gouvernement un modèle économique du secteur compatible avec les réalités.



# AGENCE DE REGULATION DU SECTEUR DE L'ELECTRICITE (ARSEL)



## Informations générales

**Date de création :** 24 décembre 1998

**Forme juridique :** Etablissement Public Administratif

**Subvention de fonctionnement :** FCFA 300 000 000 (0%)

**Subvention d'investissement :** 0

**Ressources propres :** FCFA 4 365 887 512 (+215%)

**Excédent budgétaire :** FCFA 1 313 109 482 (+17,65%)

**Effectifs :** 119

**PCA :** M. Jean Marie ALEOKOL

**DG :** M. NKOUE Jean Pascal

**DGA :** M. DEMENOU TAPAMO Honoré

**Tutelle technique :** MINEE

**Tutelle Financière :** MINFI

## INTRODUCTION

L'ARSEL est chargée d'assurer la régulation, le contrôle et le suivi des activités des exploitants et des opérateurs du secteur de l'électricité au Cameroun. Son programme opérationnel permet d'identifier des actions dans ce sens : la conduite des travaux d'inventaires des actifs de transport rétrocédés à l'Etat par ENEO via SONATREL ; la participation à l'élaboration des annexes 2 et 3 de l'avenant n°3 du Contrat de concession ENEO, relatifs à la détermination des indicateurs de performance dudit Contrat ; la conduite des actions visant la protection des intérêts des consommateurs et la préservation d'une saine concurrence entre les acteurs du secteur.

En 2020, l'ARSEL a été marquée par une baisse de ses activités, ainsi qu'une exécution partielle de son budget (environ 53%) en raison des conséquences de la pandémie Covid-19, et la persistance des crises sécuritaires dans certaines localités du pays.

## GOUVERNANCE

Les différentes sessions des organes sociaux de l'Agence se sont régulièrement tenues pour le compte de l'exercice 2020, exception faite de la session des comptes, tenue hors délais légaux.

L'Agence a connu des améliorations notables quant à son système d'audit interne avec la création d'un poste de contrôleur de gestion. Le nouveau manuel de procédures administratives, financières et comptables impose une réorganisation de l'Agence pour une implémentation optimale, en vue de son arrimage au nouvel organigramme validé par le Conseil d'Administration par résolution du 15 mai 2020.

Par ailleurs, l'ARSEL n'a pas encore arrimé sa comptabilité aux dispositions légales prescrivant la mise en place par les Etablissements Publics de la triple comptabilité, notamment en ce qui concerne la comptabilité générale et la comptabilité analytique.

## SITUATION DE L'ETABLISSEMENT

### Données financières de base :

Libellé	2018		2019			2020		
	Réalisations	Taux de réalisation	Prévisions	Réalisations	Taux de réalisation	Prévisions	Réalisations	Taux de réal.
<b>Ressources</b>								
<b>Solde ou report année N-1</b>	469 649 684	66,17%	900 000 000	1 283 575 010	142,61%	1 086 072 849	1 102 798 701	101,54%
<b>Ressources propres (redevance ENEO, KPDC, DPDC SONATEL)</b>	2 805 859 129	103,4%	2 592 788 314	2 029 812 492	78,28%	6 581 191 622	4 365 887 512	66,33%
<b>Subventions d'investissement</b>	0	0%	275 000 000	0	0%	25 000 000	0	0%
<b>Subventions de fonctionnement</b>	367 811 428	113,17%	300 000 000	300 000 000	100%	350 000 000	300 000 000	85,71%
<b>Frais d'études des contrats</b>	0	35%	1 435 000 000	0	0%	929 712 700	339 235 688	36,48%
<b>Autres produits et profits divers</b>	21 439 157	-	15 000 000	18 485 741	123,23%	1 384 071 049	1 123 000 230	81,14%
<b>TOTAL RES-SOURCES</b>	3 668 759 398	85,27%	5 517 788 341	3 631 873 243	65,82%	9 269 975 371	6 128 123 430	66,10%
<b>Emplois</b>								
<b>Dépenses totales de fonctionnement</b>	2 092 364 463	61,20%	3 385 614 751	2 354 749 750	69,55%	8 101 484 371	4 664 621 189	57,58%
<b>Dépenses totales d'investissement</b>	316 584 157	35,83%	2 132 173 590	161 048 985	07,55%	1 168 491 000	267 370 640	22,88%
<b>TOTAL EMPLOIS</b>	2 408 948 620	55,99%	5 517 788 341	2 515 798 735	45,59%	9 269 975 371	4 931 991 829	53,20%
<b>Postes spécifiques</b>								
<b>Charges de Personnel</b>	1 034 938 279	74,59%	1 299 872 316	1 177 581 717	90,59%	1 557 330 000	1 111 297 269	71,36%
<b>Excédent budgétaire</b>	1 259 810 778	-	-	1 116 074 508	-	-	1 313 109 482	+ 17,65%

Les contextes sanitaire et sécuritaire ont fortement marqué les activités de l'ARSEL en 2020 aussi bien sur le plan financier que physique. Bien que le budget a connu une augmentation par rapport en 2019 (65,82%), son taux d'exécution par contre est en diminution (66,11%), principalement à cause de la réduction de FCFA 2 215 304 110 du montant de la redevance attendue des opérateurs du secteur de l'électricité.

Cette redevance a pourtant connu une augmentation de 115,09% par rapport à 2019 ; ce qui se justifie par le paiement de la redevance de la SONATREL (FCFA 200 000 000), le réajustement effectué sur la redevance ENEO et l'intégration dans le budget de 2020 de l'ARSEL de la somme de FCFA 1 582 943 756 à reverser à l'AER, au titre de sa quote-part de la redevance du secteur. Malgré cette mobilisation partielle du budget, l'ARSEL a pu mener des actions en vue de l'optimisation du fonctionnement des unités opérationnelles, ainsi que le suivi des projets de secteur de l'électricité nonobstant les difficultés sécuritaires et sanitaires.

Pour un montant initial de FCFA 1 168 491 000 effectivement mobilisé au titre de l'investissement, seuls FCFA 267 370 640 ont été engagés et FCFA 263 733 515 ordonnancés. Le non-respect du processus de maturation des projets étant la principale cause de la sous-consommation des crédits affectés pour différentes activités, l'exemple le plus concret est celui de la non-réalisation du projet de construction de l'immeuble siège de l'ARSEL.

Les dépenses de fonctionnement quant à elles (57,58%), s'expliquent par la faible consommation des crédits affectés aux charges de personnels. Parti sur FCFA 5 070 595 811, le montant réellement engagé était de FCFA 2 854 423 679, soit 56,29%. L'écart observé entre les dotations initiales et les crédits engagés se traduit par une mauvaise appréciation des dépenses liées au personnel ; ceci malgré la résolution n°LI-10-2021/ARSEL/CA du 27 juillet 2021, par laquelle le Conseil d'Administration de l'Agence a autorisé la mise en œuvre des propositions d'optimisation des salaires du personnel de l'Agence. Malgré la baisse de ses recettes, l'ARSEL va terminer l'année avec une trésorerie excédentaire de FCFA 1 313 109 482, en augmentation de 17,65% par rapport à l'exercice 2019.



Figure 26: Répartition des différentes ressources de l'ARSEL

## CONCLUSION ET PERSPECTIVES

L'ARSEL s'inscrit dans le cadre de l'amélioration de ses services suivant les perspectives de la SND30, en fixant la capacité minimale d'électricité à 3000 MW à l'horizon 2022. En dépit du contexte sanitaire défavorable et la persistance de la crise sécuritaire, l'Agence a réussi le défi

d'exécuter ses activités conformément à son plan d'actions 2020. Cependant, il serait souhaitable pour elle de procéder à la détermination exacte de toutes ses charges, afin de permettre un équilibre entre les ressources et l'emploi des crédits affectés. Par ailleurs, cette dernière va devoir nécessairement se conformer à l'ensemble du cadre juridique applicable en matière de comptabilité et de contrôle de gestion.



# AGENCE D'ÉLECTRIFICATION RURALE (AER)



## Informations générales

**Date de création :** 28 juin 2013

**Forme juridique :** Etablissement Public

**Siège social :** Yaoundé

**Subvention de fonctionnement :** FCFA 500 000 000

**Subvention d'investissement :** 0

**Ressources propres :** FCFA 1 321 594 314 (- 32,22%)

**Excédent budgétaire :** FCFA 792 924 704 (- 39,96%)

**Effectifs :** 87 (- 6)

**PCA :** M. FAI YENGO Francis

**DG :** M. OUSMANOU MOUSSA

**Tutelle technique :** MINEE

**Tutelle financière :** MINFI

## INTRODUCTION

Dans le cadre de la poursuite du développement des énergies renouvelables comme sources alternatives pour résorber le déficit entre l'offre et la demande d'énergie, ainsi que la mise en œuvre des actions visant l'amélioration de l'accès des ménages et des opérateurs économiques à l'électricité dans les zones rurales, l'Agence d'Électrification Rurale exécute ses missions en cohérence avec le Plan d'Action National d'Électrification Rurale pour la Réduction de la Pauvreté (PANERP) et le Plan Directeur d'Électrification Rurale (PDER) mis en œuvre pour accélérer l'accès aux services énergétiques modernes, en zones rurales.

## GOVERNANCE

A date, les textes organiques de l'Agence ne sont pas encore en conformité avec la loi n°2017/010 du 12 juillet 2017 portant statut général des Etablissements Publics.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration a dans ses sessions ordinaires du 14 juillet 2021 et extraordinaires du 29 juillet 2021 toutes dédiées à l'examen des comptes de l'exercice, respectivement constaté l'absence du compte de gestion de l'Agent Comptable et rejeté les comptes présentés pour cause d'importantes discordances constatées.

## SITUATION DE L'ETABLISSEMENT

Sur la base des données provisoires disponibles et sous réserve de la validation des comptes de l'Etablissement, on peut relever que l'activité de l'Agence a permis de dégager un excédent budgétaire de FCFA 792 924 704 en 2020, en baisse d'environ 40% par rapport à l'exercice 2019, malgré une évolution à la hausse des ressources de 91,34%. En

2020, l'Agence a recouvré la somme de FCFA 6 304 368 363, soit 50,1% du montant prévisionnel. Ces ressources constituées du report à nouveau d'un montant de FCFA 960 000 000, de la redevance versée par les opérateurs (ENEO, KPDC, DPDC) en baisse de 32,22% et réalisée à hauteur de 30,47% soit FCFA 1 321 594 314, de la subvention de fonctionnement réalisée à 100% équivalent à FCFA 500 000 000, des autres produits & profits divers pour un montant de FCFA 24 485 000 représentant un taux de réalisation de 174,89% ainsi que les ressources nouvelles dont les transferts reçus de FCFA 217 692 765 réalisées à 100% et les ressources externes et contreparties issues des projets BID, BADEA, OFID, MBAKAOU, RUMPI, Plan \_VER réalisées à hauteur de 37,3% soit FCFA 3 280 596 284.

Bien que la plupart des projets soient en cours de réalisation, leur mise en œuvre a été largement tributaire du recouvrement tardif de la redevance collectée auprès des opérateurs et de la difficulté pour l'Etat à mobiliser les fonds de contrepartie.

Dans ce contexte, les ressources mobilisées par l'Agence ont entre autres permis l'indemnisation des populations affectées par le projet d'électrification de 26 localités (PUROIL) ; la collecte des données techniques et socio-économiques dans 524 localités en vue du montage des projets d'électrification rurale ; la réception provisoire de 15 sur 19 chantiers d'électrification rurale ; la prise en main de 141 sur les 166 centrales solaires photovoltaïques déjà construites pour l'électrification du même nombre de localités ; les évaluations de l'état d'avancement des projets relatifs à l'électrification de 102 localités en vue du raccordement de 8847 ménages financés par la BID, l'électrification de 50 localités financées par la BADEA, la construction des PCH de MBAKAOU et Batié dont les taux d'exécution sont respectivement de 55%, 30%, 65%, 20%.



Figure 27: Répartition des différentes ressources de l'AER

## CONCLUSION ET PERSPECTIVES

L'amélioration des conditions de vie des populations rurales à travers la production de l'énergie en quantité abondante selon l'objectif fixé par la SND 30 dans ce secteur d'activité, reste et demeure le principal défi que compte relever l'Agence. En l'espèce, elle projette de :

- mettre en œuvre le projet PERACE qui vise le raccordement de 10 000 ménages dès 2021 avec l'appui de la Banque Mondiale ;
- poursuivre les activités promotionnelles d'électrification de 10 centres de santé intégrés ;
- actualiser le journal des projets d'électrification rurale ;
- actualiser la carte électrique des régions du SUD et du Littoral ;
- poursuivre la maturation des projets d'électrification de 148 localités en vue du raccordement de 60 000 ménages, ainsi que ceux disponibles dans la banque de données 2020 ;

- poursuivre la collecte des données pour la constitution de la banque de projets et la rédaction des APS consolidés des 300 localités étudiées ;
- maintenir le fonctionnement des centrales solaires rétrocédées à niveau optimal ;
- finaliser la construction des réseaux MT/BT du projet d'électrification de 102 localités ;
- démarrer le projet d'électrification de 11 localités par système solaires photovoltaïques ;
- poursuivre la mise en œuvre du projet d'électrification de 50 localités (BADEA) et de 21 localités (OFID, le Plan\_VER, Mbakaou carrière) ;
- vulgariser les activités de l'AER auprès des CTD et partenaires au développement ;
- poursuivre la politique de recherche des financements ;
- veiller au recouvrement effectif des ressources prévues dans le budget.

# ELECTRICITY DEVELOPMENT CORPORATION (EDC)



## Informations générales

**Date de création :** 29 novembre 2006  
**Forme juridique :** Société à Capital Public  
**Siège social :** Yaoundé  
**Capital social :** FCFA 15 000 000 000  
**Actionnariat :** 100% Etat  
**Chiffres d'affaires :** FCFA 10 107 741 324 (+1,13%)  
**Capitaux propres :** FCFA 21 968 043 810(+18,77%)  
**Résultat net :** FCFA 3 123 617 039 (+74,81%)  
**Effectif :** 308 (-2,2%)

**PCA :** M. Victor MENGOT  
**DG :** M. NSANGOU Théodore  
**DGA :** non pourvu

**Tutelle technique :** MINEE  
**Tutelle financière :** MINFI

## INTRODUCTION

Au cours de l'exercice 2020, la société EDC, en charge de la gestion du patrimoine public du secteur de l'électricité, a poursuivi la mise en œuvre de la politique gouvernementale visant le renforcement et la maintenance des infrastructures énergétiques existantes dans l'optique d'accroître la capacité de production en énergie à 3000 W en 2020.

Dans ce contexte, l'exercice 2020 a été marqué, outre le décret n° 2020/244 et n° 2020/245 du 04 mai 2020 portant réorganisation et approbation des statuts de la société, par la signature le 07 septembre 2020 de la convention de concession de stockage d'eau pour la production de l'électricité qui confie pleinement la gestion des droits d'eau à cette société. Toutefois, malgré des performances techniques au-delà des objectifs fixés en début d'année, la situation financière de la société reste fragile en raison de l'absence de fluidité dans le paiement des droits d'eau malgré l'exclusivité de la gestion desdits droits qui a été formalisée à travers la convention de concession sus évoquée.

## GOVERNANCE

Outre le respect des délais légaux de la tenue des sessions des organes sociaux et la mise en conformité des indemnités et avantages des dirigeants conformément à la réglementation, il y a lieu de relever une dynamique d'amélioration du contrôle interne à travers notamment i) l'élaboration d'une cartographie des risques liés relativement à la gestion des projets PAHLP-PRERETD et à la gestion des activités support (gestion administrative, matérielle et financière) ; ii) la mise en œuvre du plan d'audit annuel dont les rapports sont disponibles en ce qui concerne le contrôle interne, les dépenses du projet PAHLP, la gestion du volet social de EDC. L'audit de la trésorerie de l'entreprise à fin 2020 et celui du processus des passations des marchés se poursuivent.

S'agissant de la passation des marchés le délai moyen en 2020 a été de 150 jours, soit 38 jours en plus que la norme qui est de 112 jours. Cette situation est justifiée par l'impact de la crise sanitaire.

## SITUATION DE L'ENTREPRISE

### Données financières de base :

Libellé	2018	2019	2020
<b>Actif immobilisé</b>	127 520 885 150	127 520 885 150	136 249 385 066
<b>Capitaux propres</b>	16 748 960 578	18 495 890 249	21 968 043 810
<b>Dettes financières</b>	139 556 589 205	129 899 226 720	140 059 433 882
<b>Dont provisions</b>		2 281 763 993	1 688 707 885
<b>Créances sur l'Etat</b>	0	0	0
<b>Créances sur les tiers</b>	26 112 512 944	38 032 445 281	47 503 027 051
<b>Autres créances</b>	9 971 520 492	7 983 832 675	8 074 068 476
<b>Dettes fournisseurs</b>	2 125 745 831	2 637 988 458	2 540 069 255
<b>Clients avances reçues</b>	0	0	0
<b>Autres dettes</b>	10 126 450 008	10 983 578 801	12 465 409 393
<b>Dettes fiscales</b>	6 708 967 098	10 475 153 725	13 032 045 025
<b>Dettes sociales</b>	1 066 074 848	1 280 720 555	1 798 603 988
<b>Chiffre d'Affaires</b>	9 955 926 476	9 994 550 388	10 107 741 324
<b>Valeur Ajoutée</b>	8 352 754 597	9 072 685 834	9 208 191 680
<b>EBE</b>	5 813 586 661	6 000 853 077	6 289 810 304
<b>Charges du personnel</b>	2 539 167 936	3 071 832 757	2 918 381 376
<b>Résultat d'exploitation</b>	4 859 806 631	4 744 047 809	6 596 754 840
<b>Résultat net</b>	3 501 793 950	1 786 826 706	3 123 617 039
<b>Trésorerie nette</b>	-165 462 257	-1 730 078 190	64 105 928
<b>Ratio de solvabilité</b>		0,14	0,15
<b>Ratio de liquidité générale</b>		1,82	1,86

Au titre de l'exercice 2020, les performances de la société EDC permettent de constater que le bilan technique se caractérise notamment par :

i) un taux de remplissage des barrages réservoirs (Bamendjin, Mapé, Mbakaou et Lom Pangar) de 98,5% avec pour effet un débit de 1105 m<sup>3</sup>/s à Song Mbengue au-dessus des prévisions hydrologiques de 1040 m<sup>3</sup>/s à 90%, soit 3303 Gwh d'énergie cumulée générée par les centrales de Song Loulou et Edéa dont l'apport pour la gestion de l'étiage 2021 a été déterminant.

ii) la finalisation des travaux de construction du barrage de Memve'ele qui a permis à cet ouvrage de cumuler 407GWh en 2020, contre 213 GWh en 2019, la centrale ayant été mise en service en avril 2019.

iii) la poursuite des travaux de construction de l'usine de pied du barrage de Lom Pangar, de la ligne HT 90KV dont le taux d'avancement est de 25% tandis que celui des travaux sur les réseaux MT et BT dans le cadre du PRERETD (Projet de renforcement et d'Extension des Réseaux Electriques de Transport et de Distribution) est de 70%.

Au niveau de la situation financière, le chiffre d'affaires est en augmentation de 1,13% justifié par l'évolution du taux d'inflation et témoigne de la stabilité relative de la redevance d'eau. Quant au résultat d'exploitation, il est en augmentation de 39,1% et le résultat net de 74,8% par rapport à 2019.

Cette performance a permis une amélioration de la situation nette de la société avec une amélioration du report à nouveau, bien qu'encore négatif, qui est passé de FCFA – 8,57 milliards à – 6,44 milliards.

L'augmentation récurrente du stock des créances sur les tiers, soit 24,90% par rapport à 2019 et 81,9% par rapport à 2018, liée en quasi-totalité au non règlement des droits d'eau accumulés de 2016 à 2019 de FCFA 34,569 milliards, et au faible règlement (21,42%) de la redevance attendue de l'exercice 2020, facturée à FCFA 12 053 467 666 malgré la signature du protocole d'accord EDC/Eneo du signé le 05 juillet 2020 qui prévoyait un règlement de 50% , en attendant la signature du contrat de concession de stockage d'eau qui est intervenue en septembre 2020.

Cette situation qui reste un point de vigilance pourrait justifier l'augmentation de l'endettement de l'entreprise, notamment en ce qui concerne les dettes fiscales (+24,40%), sociales (+40,43%) et financières (+7,82%). Ceci maintient le risque budgétaire sur l'Etat qui a une fois de plus supporté, via la CAA, le remboursement de la quote part échue de la dette rétrocédée de FCFA 8,001 milliards.

Dans le même contexte, les échéances liées au remboursement des avances en compte courant consentis par l'Etat d'un montant total de FCFA 5,5 milliards, n'ont pas pu être honorées.

En effet, malgré des ratios de liquidité et de solvabilité qui témoignent d'un risque faible quant aux engagements à court, moyen et long terme, la réalité laisse percevoir un risque élevé. Toutefois, la subvention d'investissement de FCFA 10 289 000 000 dédié à la gestion des barrages réservoirs ainsi que l'appui financier de l'Etat de FCFA 2 milliards dans le cadre d'une convention en compte courant actionnaire, en sus du précédent d'un montant de FCFA 3,5 milliards octroyé en 2018, ont constitué un tremplin pour l'atteinte des objectifs ciblés.

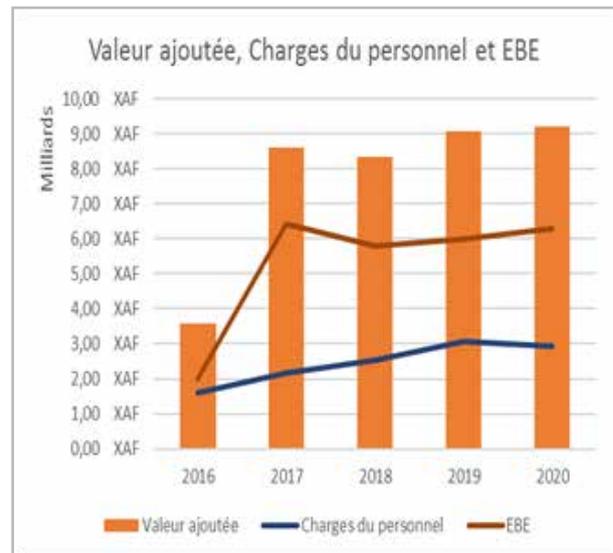
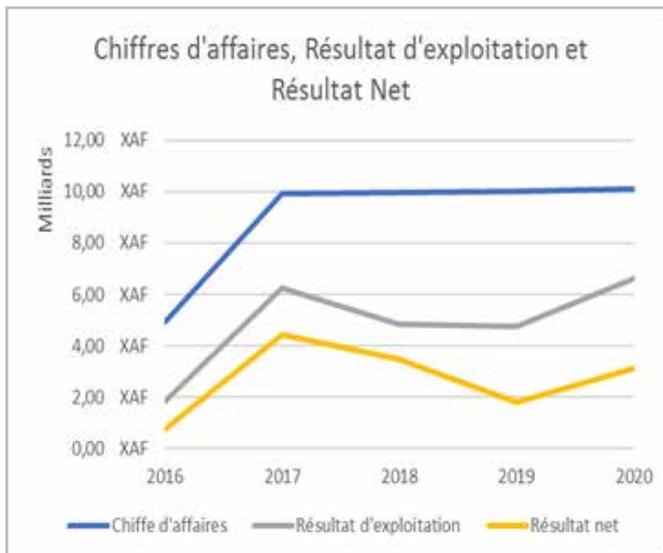


Figure 28: Evolution des indicateurs clés de EDC

## CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Le défi permanent de la poursuite harmonieuse des différents projets, ainsi que la prise en main effective du barrage Memve'ele, en sus de l'activité de régularisation des quatre barrages réservoirs est bien adressé par le management de EDC avec l'appui de l'Etat, au regard des performances techniques de l'exercice 2020.

La recherche des solutions relatives au règlement effectif et conséquent de la redevance d'eau est en cours d'examen par les différentes parties. En effet, à la faveur de la création du Fonds de Développement du Secteur de l'électricité par décret n° 2020/497 du 19 août 2020, la quote part des droits d'eau revenant à EDC est à déterminer.

Dans la dynamique d'amélioration de ses performances en liaison avec les objectifs de la SND 30 en ce qui concerne le développement du potentiel hydroélectrique national, EDC envisage le déploiement des activités nécessaires à :

- la finalisation des contrats d'achat d'énergie avec Eneo relativement à la production électrique de Memve'ele et Lom Pangar ;
- la garantie d'une puissance de 211 MW à la centrale hydroélectrique de Memve'ele ;
- la mise en service l'usine de pied de Lom Pangar en janvier 2022 ;
- la certification aux normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 4500 pour un système de management compétitif et de qualité et une sécurité de ses employés.



# SOCIETE NATIONALE DE TRANSPORT D'ELECTRICITE (SONATREL)



## Informations générales

**Date de création :** 08 octobre 2015  
**Forme juridique :** Société à Capital Public  
**Siège social :** Yaoundé  
**Capital social :** FCFA 10 000 000 000  
**Actionnariat :** 100% Etat  
**Chiffre d'affaires :** FCFA 64 414 245 834 (+2,29%)  
**Capitaux propres :** FCFA 8 605 550 292 (+224,86%)  
**Résultat net :** FCFA 2 456 562 130 (+3,85%)  
**Effectifs :** 350 (+ 12,25%)

**PCA :** M. ELOUNDOU ESSOMBA GASTON  
**DG :** M. MBEMI NYAKNGA Victor  
**DGA :** M. MINLAA MENGUE Ruben

**Tutelle technique :** MINEE  
**Tutelle financière :** MINFI

## INTRODUCTION

Depuis la mise en place de ses organes sociaux le 04 février 2016, la signature le 30 juillet 2017 de l'accord de rétrocession du prêt BIRD relatif au financement du Projet de Remise à Niveau des Réseaux de Transport d'Electricité et de la Réforme du Secteur (PRRTS), l'obtention de la concession le 27 avril 2018 et le transfert technique des actifs de transport le 1er janvier 2019, la SONATREL mène des activités qui se rapportent à son objet social conformément à la vision du secteur déclinée dans la Stratégie Nationale de Développement (SND 30).

Au titre de l'exercice 2020, la gestion effective de la fonction transport d'électricité sur le double plan infrastructurel et la gestion des flux, a entre autres permis le renforcement du réseau de transport à travers l'acquisition de trois (03) transformateurs monophasés de 225/90kV 60 MVA pour le poste de Logbaba, une augmentation de l'offre électrique d'environ 30Mw supplémentaires issu du barrage de Memve'ele, la maintenance des ouvrages de transport

existants, l'entretien des corridors des lignes de transport 225 kV et 90 kV. Ainsi, le volume d'énergie active cumulé en soutirage et en injection ayant transité dans le réseau de transport de l'électricité est estimé à 11 329 765,4398 KWh, soit un accroissement d'activité d'environ 2,28% par rapport à 2019.

## GOVERNANCE

Au-delà de la tenue régulière et dans les délais légaux des sessions des organes sociaux, la SONATREL dispose de comités spécialisés actifs. On relève également l'existence et la bonne tenue des registres de titres nominatifs émis par la société conformément aux dispositions de l'article 746-2 de l'acte uniforme OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du GIE.

En outre, en matière de gestion de la commande publique, la SONATREL dispose d'une commission interne de passation de marchés et d'une commission spéciale placée auprès du PRRTS.

## SITUATION DE L'ENTREPRISE

### Données financières de base :

Libellé	2018	2019	2020
<b>Actif immobilisé</b>	1 881 340 864	3 316 957 731	9 044 548 862
<b>Capitaux propres</b>	- 16 559 828	2 648 988 162	8 605 550 292
<b>Endettement à M et LT</b>	4 671 049 582	7 720 052 911	10 264 675 825
<b>Créances sur l'Etat</b>	0	0	0
<b>Créances sur les tiers</b>	10 990 099	68 473 742 156	134 146 872 675
<b>Autres créances</b>	526 789 951	890 742 616	1 820 115 213
<b>Dettes Fournisseurs d'exploitation</b>	1 371 757 176	1 720 634 024	3 007 158 484
<b>Clients avances reçues</b>	0	0	0
<b>Autres dettes</b>	1 884 434 936	1 432 032 050	1 797 419 120
<b>Dettes fiscales</b>	111 927 469	15 055 945 475	29 362 237 573
<b>Dettes sociales</b>	950 884 916	1 393 468 539	1 359 700 693
<b>Chiffre d'affaires</b>	0	62 972 555 055	64 414 245 834
<b>Valeur Ajoutée</b>	- 6 310 000 000	59 536 940 845	57 915 326 220
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	- 8 240 184 024	54 197 493 065	54 106 563 644
<b>Charges de personnels</b>	1 926 856 478	5 339 447 780	3 809 762 576
<b>Résultat d'exploitation</b>	- 8 459 595 086	3 751 490 427	3 889 523 301
<b>Résultat net</b>	- 8 459 622 864	2 365 547 990	2 456 562 130
<b>Trésorerie nette</b>	6 230 020 818	7 674 168 120	9 638 854 701
<b>Ratio de liquidité générale</b>	0,13	3,54	3,82
<b>Ratio de Solvabilité</b>	- 0,0019	0,097	0,187

La situation financière de SONATREL découle de l'état consolidé des comptes de l'entreprise et du Projet de Remise à Niveau des Réseaux de Transport d'Electricité et de la Réforme du Secteur (PRRTERS).

A titre de rappel, les ressources financières de SONATREL reposent principalement sur la facturation de l'énergie transportée. Cette dernière est issue du bilan énergétique sur la base du tarif de transport fixé à 10,626 FCFA/KWH en janvier 2019 et lissé sur cinq (05) ans, pour un revenu maximum autorisé (RMA) de FCFA 62 972 555 055 retenu par le régulateur du secteur au profit de la SONATREL pour permettre la réalisation des investissements et faire face à ses engagements financiers.

Au 31 décembre 2020, le chiffre d'affaires de la SONATREL issu de la facturation faite aux opérateurs ENEO, CIMAF, CIMENCAM, DPDC, KPDC, DANGOTE, ALUCAM et MEMVE'ELE a en dépit du recouvrement d'aucune somme, connu une variation à la hausse de 2,29% par rapport à l'exercice précédent. A cet égard, ENEO dont les factures représentent plus de 80%, subordonne les paiements au versement par l'Etat de l'indemnité due à la reprise du segment transport avant le terme de la concession.

Cette situation justifie l'accroissement des créances sur les tiers, spécifiquement celles sur les clients qui s'élèvent à FCFA 133 611 490 994, dont FCFA 56 797 502 875 au titre des arriérés de l'exercice 2019 après le paiement de FCFA 11 200 000 000 en 2020 par ENEO pour un reste à payer de l'exercice 2019 de FCFA 4 007 537 055.

Dans le sens de l'apurement de cette créance, l'Etat a pris l'engagement dans le cadre de la compensation tarifaire avec ENEO pour le compte de l'exercice 2019 de payer la somme de FCFA 40 667 749 000.

Un tirage de 2 544 622 914 a été effectué sur la ligne de crédit dédiée au financement du Projet de Remise à Niveau des Réseaux de Transport d'Electricité et de la Réforme du Secteur sur une prévision de FCFA 50 000 000 000 pour principalement prendre en charge les coûts opérationnels, relevant ainsi le volume des dettes financières de 33% par rapport à 2019.

Dans le cadre de sa participation au PRRTERS, l'Etat a débloqué la somme de FCFA 3 500 000 000 correspondant aux fonds de contrepartie pour permettre la mobilisation des CCE et l'indemnisation des populations affectées par le projet de construction du poste interconnecté de Nyom 2.

La dette fiscale a connu une variation à la hausse de 95,02% par rapport à 2019 en raison de la prise en compte de l'impôt sur le bénéfice de FCFA 2 802 509 619, de la TVA facturée sur vente de FCFA 24 134 895 307 collectée à hauteur de 1,07%, d'autres impôts et contributions retenus à la source pour FCFA 888 814 380, et d'autres charges fiscales de FCFA 1 536 018 297 dues au PRRTERS financé par la BIRD.

La trésorerie nette de la SONATREL en augmentation de 1,26% est essentiellement consécutive au solde en banque de FCFA 4 915 540 673, auquel s'ajoutent le paiement par ENEO d'une partie de sa dette de l'exercice 2019 d'un montant de FCFA 11 200 000 000, le règlement de certains fournisseurs pour un montant de FCFA 11 004 745 577, et les soldes des comptes de trésorerie du projet PRRTERS de FCFA 4 720 286 250.

La situation financière de la SONATREL présente un risque faible en ce qui concerne la capacité à faire face à ses engagements à court terme et à long terme au regard des ratios de liquidité générale supérieure à 3 et du ratio de solvabilité inférieur à 0,5. Toutefois, cette situation ne traduit pas la réalité dès lors que le chiffre d'affaires affiché n'est pas effectivement mobilisé.

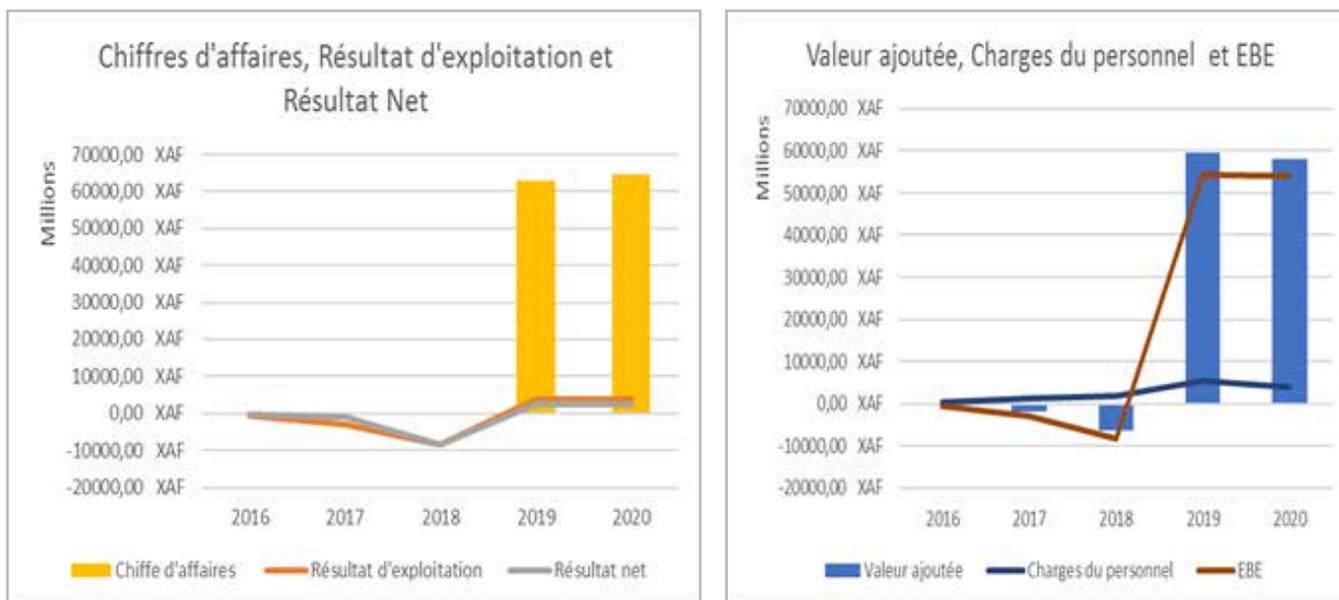


Figure 29: Evolution des indicateurs clés de la SONATREL

## CONCLUSION ET PERSPECTIVES

En dépit des difficultés conjoncturelles et celles liées à l'accès à ses ressources, la SONATREL poursuit les objectifs fixés dans la Stratégie Nationale de Développement à travers le renforcement des réseaux de transport d'électricité pour permettre leur stabilité et la mise à disposition d'une énergie de qualité.

Dans ce contexte, outre l'entretien mécanisé des corridors de lignes avec l'abattage systématique des arbres hors corridor pour une sécurité et une stabilité du réseau de transport permettant un accroissement important des flux d'énergies et les projets financés par la BIRD, il s'agira entre autres de réaliser plus de 460Km de ligne de trans-

port de 400Kv et 4 postes de transformations ; de réhabiliter 3 postes de transformation et une vingtaine de postes sources. Ceci implique notamment la construction des lignes : Ngaoundéré-Tibati 225kv et Tibati-Ngaoundal 30Kv ; Bertoua-Garoua-Boulai-Menganga-Ngaoundéré 225Kv ; Menchum-Bamenda 225Kv ; Memve'ele-Kribi 225Kv ; Yaoundé-Abong-Mbang et Nkongsamba-Bafoussam 225Kv .

Néanmoins, les contraintes qui retardent la signature des contrats d'accès au réseau de transport de l'électricité (CARTS) avec les clients de la SONATREL méritent une attention particulière.



### INTRODUCTION SECTORIELLE

En 2020, le tissu industriel encore embryonnaire n'a pas été épargné des complications entraînées par la pandémie liée à la Covid-19. Les exportations et importations ont respectivement baissé de 14 et 16%. Sur les 250 entreprises étudiées par le GICAM entre avril et juin 2020, dont 3/4 des Petites et Moyennes Entreprises et 1/4 des Grandes Entreprises, 96,6% d'entre elles se déclarent impactées négativement par la crise sanitaire.

Toutefois, les entreprises installées dans la zone Indus-

trielle Douala-Bassa constituent un moteur de croissance économique, avec une contribution de 61% du produit local brut (PLB) de Douala, et près de 11% du produit intérieur brut (PIB) du Cameroun. La Mission d'Aménagement et de Gestion des Zones Industrielles (MAGZI), en tant qu'organe d'accueil et de promotion industrielle, répond au besoin de la mise en œuvre de la politique de développement et d'industrialisation de la nation. Bien plus, dans la perspective d'assurer une urbanisation de qualité et maîtrisée, l'Etat entend mettre sur pieds un programme de modernisation afin

de développer des villes inclusives et résilientes, faciliter l'accès à la propriété foncière et immobilière, promouvoir des programmes de logements sociaux sur l'ensemble du territoire et veiller au respect des outils de planification urbaine.

Pour la filière textile, confection, cuir, le rapprochement stratégique entre la SODECOTON et la CICAM, devrait permettre de constituer un pôle industriel intégré et structuré. A l'exception des produits de la CICAM qui sont de bonne qualité (100% coton), tous les autres domaines de sa gestion sont sinistrés. Toutefois, les opportunités sont saisissables notamment, un marché potentiel et porteur protégé par la réglementation camerounaise et surtout les objectifs fixés par la SND30 pour cette filière. Ces objectifs visent sur l'augmentation de la production cotonnière nationale au seuil de 600 000 tonnes/an à l'horizon 2025 ; la transformation industrielle de la fibre locale pour atteindre un taux minimum de 50% à l'horizon 2030 ; le développement d'une industrie de fabrication et de confection des tenues, notamment de sport (maillot, survêtement, basket etc.), capable de satisfaire au moins 50% de la demande nationale et l'offre aux grands corps de l'Etat (militaires, policiers et civils), en tenues et équipements vestimentaires incorporant au moins 60% du coton camerounais.

Dans le secteur minier, le Cameroun dispose d'importantes ressources minières peu exploitées. La contribution du secteur minier (hors pétrole) reste encore marginale (moins de 1% du PIB). Or dans sa vision à long terme (2035), le Cameroun entend accéder au rang de pays émergent pourvu d'un secteur industriel et minier fort. Dans ce sens, les pouvoirs publics comptent intensifier l'exploitation et la transformation des ressources minières, en attirant les investisseurs dans ces activi-

tés à haute intensité capitaliste et technologique. De plus, la mise en exploitation future des gisements connus de classe mondiale pourra considérablement booster ce secteur. L'essentiel de l'activité minière solide se cantonne plus ou moins dans le secteur informel de la mine artisanale.

Afin de garantir une concurrence saine et loyale sur le marché intérieur, l'Etat entend poursuivre la mise en œuvre de la stratégie nationale des exportations, irradier le marché national, sous régional et régional par les produits estampillés « made in Cameroon » développer le commerce électronique, améliorer le système statistique du commerce extérieur afin de renforcer la veille commerciale et élaborer une stratégie de défense commerciale.

L'industrie hôtelière a été l'un des secteurs les plus touchés dans le monde entier. L'activité d'exploitation hôtelière qui représente 94% des activités à la performance de Cameroon Hotels Corporation (CHC) a été impactée par la pandémie liée à la COVID-19. Le chiffre d'affaires de cette entreprise a subi une chute d'environ 45%. Malgré cette baisse, l'Hôtel Hilton de Yaoundé, unique entreprise de CHC, conserve sa place de leader dans ce secteur.

Par ailleurs, l'Etat compte définir et organiser les priorités d'investissement autour des produits touristiques phares, se désengager progressivement de la gestion des établissements hôteliers et prendre des mesures incitatives au développement des Partenariats Publics Privés (PPP) dans les services touristiques, renforcer la stratégie pour promouvoir la compétitivité, le développement durable du tourisme et veiller à l'application des normes dans les services hôteliers

# COMPAGNIE CAMEROUNAISE DE L'ALUMINIUM (ALUCAM)



## Informations générales

**Date de création :** 29 octobre 1954

**Forme juridique :** Société d'Economie Mixte

**Siège social :** Douala

**Capital Social :** FCFA 21 266 200 422

**Actionnariat :** Etat du Cameroun : 79,68 % ; SNI : 14,32% ; AFD : 5,05% ; FRGA : 0,49% ; TELFIN : 0,46%

**Chiffre d'Affaires :** FCFA 80 048 227 257 (-8,82%)

**Capitaux Propres :** FCFA -8 358 245 757 (-240,82%)

**Résultat net :** FCFA -14 293 693 540 (-38,44%)

**Effectif :** 488 (+4,27%)

**PCA :** /

**DG :** Monsieur MALONG ALAIN

**Tutelle Technique :** MINMIDT

**Tutelle Financière :** MINFI

## INTRODUCTION

La Compagnie camerounaise de l'aluminium, est une entreprise de production d'aluminium basée à Édéa au Cameroun. Après le retrait du partenaire stratégique Rio Tinto Alcan en 2015, marqué par une dégradation de la situation financière de l'entreprise, exacerbée par l'incident de rupture brutale d'énergie électrique intervenue en janvier 2018, une reconfiguration du modèle d'affaires de cette société a été amorcée et se poursuit. En effet, le plan de redressement engagé avait pour principaux piliers la fusion/absorption de la filiale SOCATRAL, l'injection de FCFA 15 milliards pour le redémarrage des cuves impactées par le sinistre et enfin la mise en œuvre des projets créateurs de valeur, notamment l'augmentation de l'intensité des cuves et le développement de la production de fil électrique haute tension.

Dans ce contexte, l'année 2020 a été marquée par la fusion effective avec la société SOCATRAL, un apport en capital de FCFA 7 milliards par l'Etat, ainsi que la reprise de la dette d'Alucam vis-à-vis d'Eneo au titre de l'exercice 2019 de FCFA 33,7 milliards.

Cependant, la crise sanitaire due à la pandémie de la Covid-19 n'assurera pas à cette fusion la pleine jouissance des avantages qui s'y rapportent.

## GOUVERNANCE

Après l'arrimage des statuts de la société à la loi N°2017/011 du 12 juillet 2017 portant Statut Général des Entreprises Publiques, la société reste en attente de la désignation d'un nouveau Président du Conseil d'Administration.

Par ailleurs, il faut souligner qu'après la fusion entre SOCATRAL et ALUCAM, le processus de formalisation de cette fusion a été amorcé tant au plan opérationnel et social qu'au plan de la gouvernance. A cet effet, la mise à jour requise des registres est en attente de finalisation pour être conforme aux dispositions de l'article 746-1 de l'Acte Uniforme OHADA révisé relatif aux droits des sociétés commerciales et du GIE.

## SITUATION DE L'ENTREPRISE

### Données financières de base :

Libellé	2018	2019	2020
<b>Actif immobilisé</b>	50 046 126 950	64 839 921 344	61 284 753 277
<b>Créances sur l'Etat</b>	14 849 234 217	7 311 555 308	9 412 415 798
<b>Créances sur les tiers</b>	1 828 062 865	8 692 599 437	16 119 866 087
<b>Capitaux propres</b>	12 798 948 166	5 935 447 783	-8 358 245 757
<b>Dettes financières</b>	18 465 959 873	14 281 396 390	9 232 940 623
<b>Provisions pour risque et charges</b>	3 101 170 950	6 199 501 845	6 303 877 932
<b>Dettes fournisseurs</b>	29 950 607 316	53 443 528 820	78 388 117 821
<b>Clients avances reçues</b>	0	131 175 202	227 305 770
<b>Dettes sociales</b>	1 212 617 653	1 320 299 991	1 596 630 446
<b>Dettes fiscales</b>	18 348 352 263	8 192 392 581	8 618 900 344
<b>Autres dettes</b>	920 350 472	1 162 809 914	7 060 134 993
<b>Chiffre d'affaires</b>	110 367 864 345	87 786 623 271	80 048 227 257
<b>Valeur Ajoutée</b>	5 620 380 768	-435 996 516	5 222 107 498
<b>Charges de personnel</b>	7 321 723 654	8 175 432 858	8 330 241 488
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	-1 701 342 886	-8 611 429 374	-3 108 133 990
<b>Résultat d'exploitation</b>	-7 923 386 576	-16 049 968 018	-10 858 410 088
<b>Résultat Net</b>	-10 827 456 128	-23 218 143 758	-14 293 693 540
<b>Trésorerie nette</b>	-11 303 231 431	-20 906 033 406	-13 489 698 212
<b>ratio de liquidité générale (AC/PC)</b>	0,76	0,55	0,66
<b>ratio de solvabilité (DMLT/CP)</b>	1,69	3,45	-5,25

Au cours de l'exercice 2020, en raison des perturbations liées à la fourniture de l'énergie électrique et de l'incendie de la salle électrique en avril 2020, la production de la société en métal chaud (66 840 tonnes pour 91 470 tonnes budgétées) et en laminage (19 073 tonnes contre 23 020 tonnes budgétées) a été impactée à la baisse par rapport aux ambitions budgétaires. En effet, l'augmentation en intensité prévue en 2020, conformément au plan de redressement n'a pas été possible avec seulement 187 cuves en marche sur 240 budgétées. Cette baisse de la production d'électrolyse, combinée à la baisse du LME et à la hausse du cours du dollar a eu pour conséquences un retrait des ventes de 7,65% et une baisse du chiffre d'affaires de 8,82% par rapport à l'exercice 2019.

Le déséquilibre d'exploitation, bien qu'étant en baisse de 32% reste préoccupant en raison des charges d'exploitation importantes, notamment des charges de personnels qui représentent 160% de la valeur ajoutée. Il en est de même du résultat net déficitaire de FCFA -14,393 milliards. Ainsi, malgré la fusion avec SOCATRAL dont le but était d'améliorer la situation nette de la société, l'alerte a été donnée au regard de la dégradation conséquente des capitaux propres devenus négatifs en passant de FCFA 5 935 447 783 en 2019 à FCFA -8 358 245 757 en 2020 avec un risque de solvabilité très élevé.

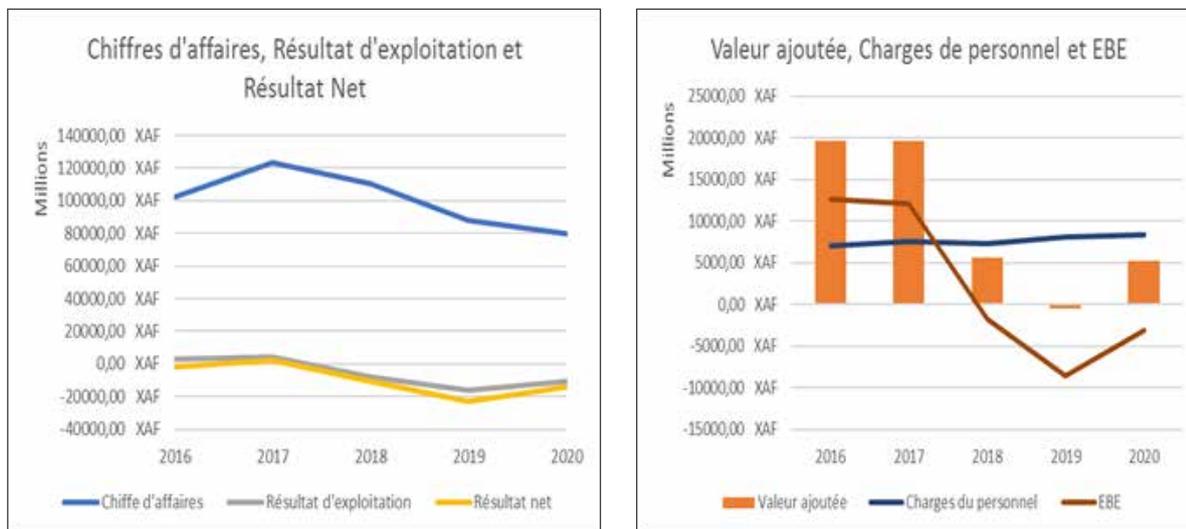
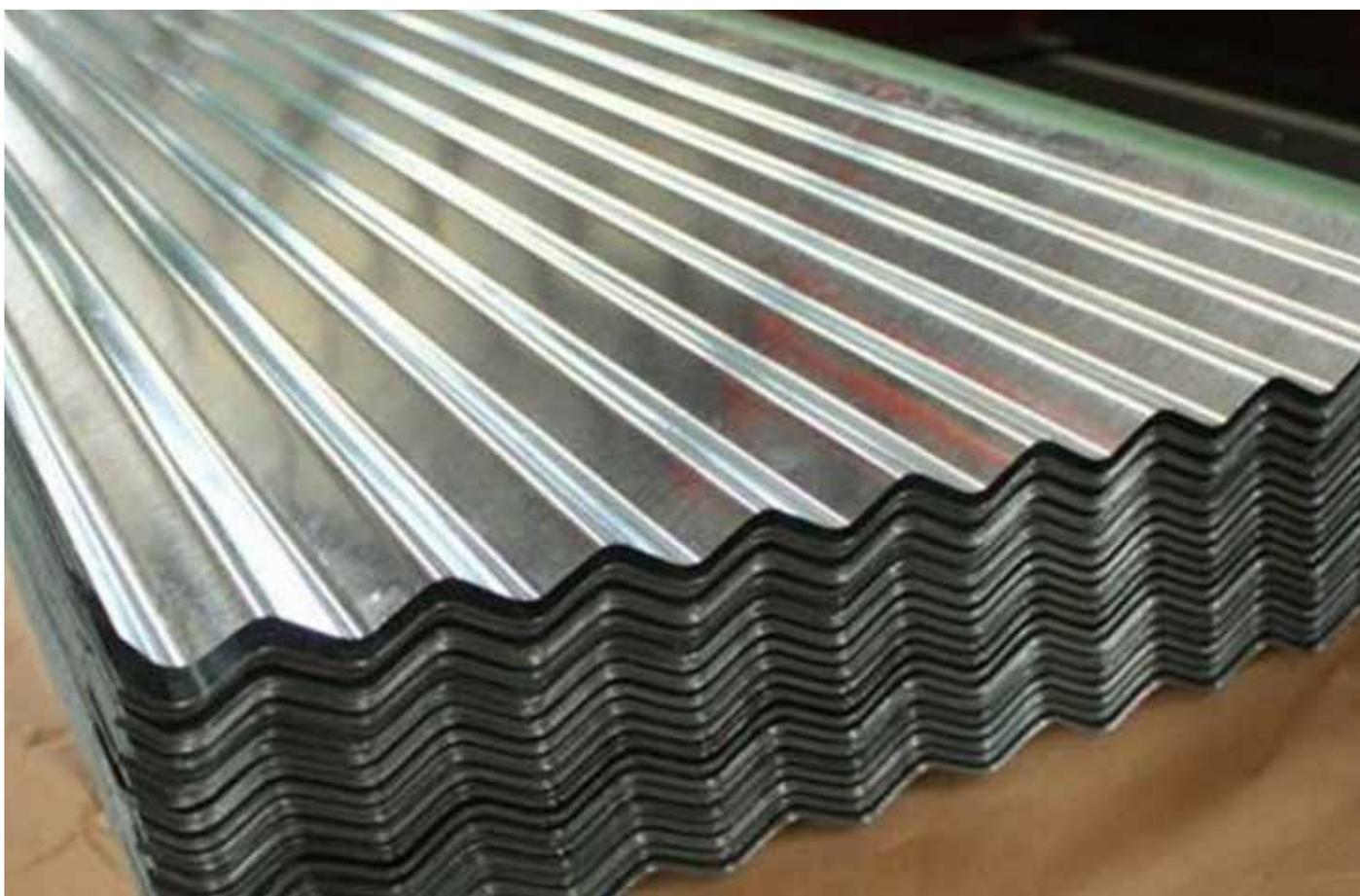


Figure 30: Evolution des indicateurs clés de ALUCAM

## CONCLUSION/PERSPECTIVES

Les performances financières de l'entreprise ALUCAM enregistrées au cours de l'exercice 2020, ont conduit la société dans une situation de faillite, nonobstant la fusion avec la Société SOCATRAL. Ainsi, en vue d'éviter la dissolution anticipée de ladite entreprise, une reconstitution des capitaux propres est nécessaire concomitamment avec la poursuite de son plan de redressement. En effet, la poursuite de la mobilisation des fonds propres

par l'Etat devrait contribuer à négocier des financements auprès des partenaires déjà identifiés (Pool bancaire, ITCF, BHF/BPI) et avec lesquels le road-show a déjà été amorcé dans la perspective de la mobilisation des financements nécessaires au ramp-up d'Alucam pour un retour à pleine capacité de la production, en tenant compte du comportement du marché de l'aluminium ainsi que de celui de l'alumine pour lesquels ALUCAM n'est que price-taker.



# CAMEROON HOTELS CORPORATION (CHC HILTON)



## Informations générales

**Date de création :** Avril 1987, réorganisé le 27 mars 2020

**Forme juridique :** Société d'Economie Mixte

**Capital social :** FCFA 22 308 580 000

**Actionnariat :** Etat 66% ; SNI 15,87% ; SNH 6,21%  
CSPH 4,7% ; SBI 4,36% ; Ex ONCPB 2,18%

**Chiffre d'affaires :** FCFA 5 472 389 093 (-44,63%)

**Capitaux propres :** FCFA 22 257 422 054 (-9,81%)

**Résultat net :** FCFA -1 751 601 360 (-677,59%)

**Effectifs :** 304 (-14,08%)

**PCA :** Mme YAOU AISSATOU

**DG :** ENAMA FOU DA Maurice

**Tutelle technique :** MINTOUL

**Tutelle financière :** MINFI

## INTRODUCTION

La Cameroon Hotels Corporation (CHC), réorganisée par résolution du 27 mars 2020 a mené ses activités dans un contexte sanitaire exceptionnel marqué par la pandémie du COVID-19. L'exploitation hôtelière à travers la marque HILTON et toute l'activité à travers l'exploitation du centre commercial ont été impactées. En effet, le ralentissement des économies au niveau mondial, les restrictions, le confinement et la montée de la contagiosité imposant des mesures barrières ont contribué à freiner les déplacements humains et les échanges de biens et services. Bien plus, le report du Championnat d'Afrique des Nations 2020 (CHAN 2020) qui était l'une des perspectives du secteur hôtelier, n'a pas permis à la CHC de bénéficier des avantages escomptés. L'industrie de l'hôtellerie étant l'un des secteurs les plus touchés dans le monde par cette pandémie, l'impact sur l'exploitation de la CHC a entraîné une dégradation de sa situation financière.

## GOVERNANCE

Le point focal de la SNI chargé du suivi du contrat d'assistance à la gestion signé entre la SNI et CHC a été désigné par la résolution n°183/CHC/CA/2020 du 27 mars 2020 du Conseil d'Administration pour assurer la continuité de service sans toutefois exercer un pouvoir d'engagement. Le Directeur Général par intérim a été nommé par la résolution n°201/CHC/CA/2020 du Conseil d'Administration du 08 décembre 2020. Il faut relever par ailleurs que la mise à jour du contrat d'assistance technique a permis la signature d'un nouveau contrat avec Hilton Worldwide. Bien que les visites supports régionaux des ressources humaines et de la formation aient toutes été annulées, l'assistance s'est faite essentiellement de manière virtuelle afin de mesurer le respect des procédures, le standard des produits et services ainsi que les conditions de l'hôtel. La cartographie des risques a été mise en œuvre et les rapports du contrôle d'audit ont été produits dans les délais.

## SITUATION DE L'ENTREPRISE

### Données financières de base :

Libellé	2018	2019	2020
<b>Actif immobilisé</b>	14 255 336 237	13 849 283 213	14 059 189 980
<b>Créances sur l'Etat</b>	30 249 629	29 687 827	95 592 100
<b>Créances sur les tiers</b>	1 624 967 157	888 964 790	833 107 500
<b>Fournisseurs, avances versées</b>		40 523 577	89 446 489
<b>Autres créances</b>		237 315 796	320 702 130
<b>Capitaux propres</b>	24 665 033 733	24 678 280 814	22 257 422 054
<b>Endettement M et LT</b>		110 997 074	110 921 719
<b>Dettes fournisseurs</b>	1 114 092 970	1 398 125 965	1 276 536 496
<b>Clients avances reçues</b>	223 390 059	317 685 791	449 715 943
<b>Autres dettes</b>	190 947 920	451 850 231	230 043 454
<b>Dettes fiscales</b>	825 067 169	792 422 085	96 294 734
<b>Dettes sociales</b>	58 914 186	50 797 764	39 769 253
<b>Chiffre d'affaires</b>	9 949 000 000	9 883 019 834	5 472 389 093
<b>Valeur ajoutée</b>	5 092 914 605	5 002 078 708	2 232 260 704
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	2 798 436 535	2 781 274 680	402 622 102
<b>Charge s de personnels</b>	2 294 478 070	2 220 804 028	1 829 638 602
<b>Résultat d'exploitation</b>	966 000 000	857 256 177	-1 897 450 723
<b>Résultat net</b>	324 000 000	303 258 621	-1 751 601 360
<b>Trésorerie nette</b>	13 515 687 533	15 187 445 210	12 170 814 172
<b>Ratio de liquidité</b>		0,46	0,65
<b>Ratio de solvabilité</b>		0,005	0,005

La situation financière de l'entreprise se caractérise par une baisse drastique du chiffre d'affaires de 44,63% par rapport à l'exercice 2019. Cette contre-performance est principalement due à la pandémie ayant occasionné une chute du taux d'occupation des chambres (33,2% contre 62,9% attendus), du revenu par chambre disponible (FCFA 36 433 contre FCFA 68 051 en 2019) faisant ressortir une baisse de 46,46% des recettes d'hébergement, de 43,81% des recettes de restauration et de 18,86% des recettes liées aux activités sportives par rapport à l'exercice 2019.

La baisse des activités d'hébergement est aussi conséquente aux difficultés qu'éprouve la CHC face à la politique tarifaire de la concurrence résultant de la chute des prix sur le marché. L'entreprise a fait le choix de maintenir son niveau de prix pour sécuriser son label et son standard tout en proposant une stratégie tarifaire agressive en termes de promotions et plus flexible grâce aux avantages et services inclus. Les résultats négatifs de la restauration s'expliquent principalement par les contraintes de fermeture imposées dès le 17 mars jusqu'au 30 avril 2020 ainsi que toutes les mesures barrières et de distanciation qui en ont découlé. Enfin, la baisse de recettes des activités sportives fait suite aux restrictions gouvernementales imposant des horaires de fermeture. La même tendance baissière observée chez les concessionnaires s'explique par la réduction des prix qui leur a été accordée suite à l'impact de la pandémie sur leurs activités.

Toutes ces contraintes font ressortir une légère dégradation des capitaux propres de - 9,8%, une baisse de la valeur ajoutée de - 55,37%, une forte régression des résultats d'exploitation de - 321,34% et du résultat net de - 677,59% par rapport à l'année 2019. Hormis l'endettement à long terme qui a augmenté de 20,44%, les dettes fiscales, sociales et autres dettes ont régressé, principalement en raison du recouvrement de la somme de FCFA 169 millions auprès de l'Etat Client qui a permis de régler une partie de ces dettes. Cette régression est également due au suivi des autres clients. Au 30 septembre 2020, les créances provisionnées s'élèvent globalement à FCFA 1 207 065.

Face à cette chute du chiffre d'affaires, l'entreprise a réduit ses charges en procédant notamment à l'abattement des salaires du top management pendant quelques mois, à l'annulation des dépenses liées aux promotions et à la suspension des visites régionales. Ainsi comparées à l'exercice 2019, les charges du personnel ont baissé de 17,61%. Cette régression est également le résultat d'une stratégie de réduction et de maîtrise des effectifs qui a été mise en œuvre afin de s'adapter à l'impact financier lié à la pandémie. Pour ce qui est des ratios de risque, le ratio de créance sur les dettes à court terme (liquidité) est égal à 0,65, ce qui signifie que l'entreprise ne peut régler ses dettes à court terme à travers ses ressources propres. Le ratio de solvabilité pour sa part est égal à 0,005, d'où la certitude que l'entreprise peut rembourser son emprunt à long terme par ses ressources propres.

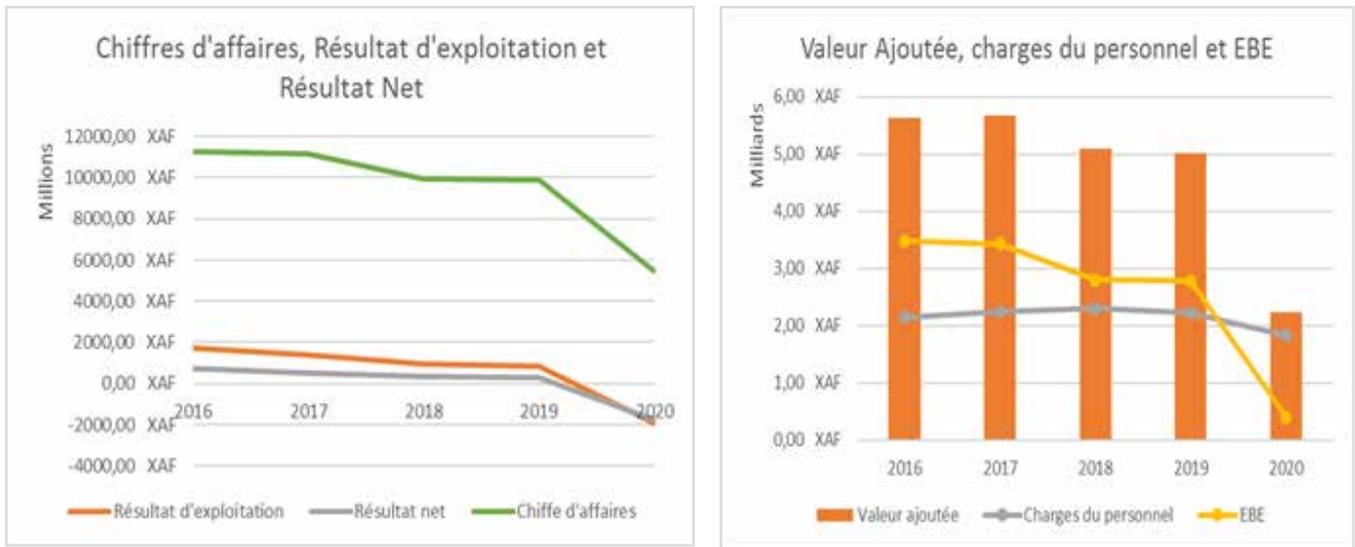


Figure 31: Evolution des indicateurs clés de la CHC

## CONCLUSION ET PERSPECTIVES

En définitive, la CHC continue de confirmer sa position de leader sur le marché local, l'hôtel Hilton de Yaoundé étant le premier dans la catégorie haut de gamme. Elle maintient sa première place grâce à l'accent particulier mis sur le volet marketing afin de booster à nouveau le marché. Face à la contre-performance enregistrée au cours de l'exercice 2020, une reconfiguration des affaires a été mise en place

en vue d'imprimer la relance à travers le développement du business local et de nouvelles offres promotionnelles. Tenant compte du potentiel touristique du pays, la SND 30 prévoit une augmentation de la capacité d'accueil par l'accroissement du nombre d'hôtels haut standing. La CHC envisage en conséquence réaliser le projet de construction hôtelière de KRIBI. Elle prévoit enfin, réhabiliter le Hilton Hôtel, revaloriser le centre commercial et développer l'immobilier à Yaoundé.



# COTONNIERE INDUSTRIELLE DU CAMEROUN (CICAM)



## Informations générales

**Date de création :** 1965, réorganisée en 2018  
**Forme juridique :** Société à Capital Public  
**Siège social :** Douala  
**Capital social :** FCFA 1 158 000 000  
**Actionnariat :** SNI 75%, Etat 25%  
**Chiffre d'Affaires :** FCFA 7 429 042 796 (-26,22%)  
**Capitaux propres :** FCFA -7 933 724 799 (-72,45%)  
**Résultat net :** FCFA -3 552 388 545(+21,5%)  
**Effectifs :** 908 (- 4,7%)

**PCA :** M. RASSAF DAMAVOU  
**DG :** M. EBAH ABADA Edouard  
**DGA :** M. POHOWE Emmanuel

**Tutelle Technique :** MINMIDT

**Tutelle Financière :** MINFI

## INTRODUCTION

En 2020, la CICAM a été confrontée à une sous activité chronique due, d'une part aux difficultés préexistantes des exercices antérieurs tels que la vétusté de près de 41% des équipements industriels, des coûts de facteurs élevés de production, une baisse continue des parts de marché, une situation financière déséquilibrée, des déperditions des recettes et à la pandémie du Covid-19 d'autre part. Cette dernière a conduit à l'annulation des célébrations des fêtes nationales, occasionnant des pertes considérables sur le chiffre d'affaires (-26%) de cette structure de fabrication des pagens à thèmes.

Néanmoins, l'Etat dans sa Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 (SND30) et son Plan Directeur d'Industrialisation (PDI) demeure ambitieux pour la CICAM au regard des objectifs envisagés tels que: la transformation de 300 000 tonnes de coton par an à l'horizon 2030, le développement d'une industrie de fabrication et de confection des tenues de sport capable de satisfaire au moins 50% de la demande nationale et la fourniture des grands corps de l'Etat en équipements vestimentaires incorporant au moins 60% du coton camerounais.

## GOVERNANCE

L'Audit Interne a été à l'honneur en 2020 à la CICAM, avec l'adoption de sa Charte et de son Code de déontologie, ainsi que le constat par le Comité d'Audit de la validité du mandat du Commissaire aux comptes. Quelques dysfonctionnements au niveau du contrôle interne persistent au sein de l'entreprise entre autres les irrégularités organisationnelles, procédurales, telles que mentionnées dans le rapport du Comité d'Audit.

En outre, la CICAM ne dispose pas de manuel de procédures administratives et financières conforme à la nouvelle exigence du SYSCOHADA, ni de la cartographie des risques couvrant tous les domaines de l'entreprise. Le Plan d'Organisation et d'Effectifs (POE) n'est toujours pas finalisé et par conséquent, il n'y a pas de visibilité sur l'organigramme de l'entreprise.

## SITUATION DE L'ENTREPRISE

### Données financières de base :

Libellé	2018	2019	2020
<b>Actif immobilisé</b>	8 062 000 000	8 241 823 756	7 403 942 321
<b>Créances sur l'Etat</b>	965 707 998	1 279 008 590	1 310 453 044
<b>Créances sur les tiers</b>	1 243 000 000	590 194 751	689 935 520
<b>Autres créances</b>		1 740 000 000	1 829 000 000
<b>Capitaux propres</b>	-3 063 056 871	- 4 600 591 628	-7 933 724799
<b>Endettement à M et LT</b>	1 229 247 030	2 544 000 000	6 154 000 000
<b>Dettes fournisseurs</b>	5 351 760 578	5 630 301 535	6 550 152 058
<b>Clients avances reçues</b>	622 571 347	1 185 995 868	942 000 000
<b>Autres dettes</b>	4 370 978 585	1 481 639 047	1 604 000 000
<b>Dettes fiscales</b>	2 262 500 323	3 321 904 208	2 322 735 236
<b>Dettes sociales</b>	2 043 129 587	2 756 203 985	3 314 363 520
<b>Chiffre d'affaires</b>	13 265 127 415	10 042 047 469	7 409 163 689
<b>Valeur ajoutée</b>	1 553 131 906	577 766 302	217 485 110
<b>Excédent Brut Exploitation</b>	-1 896 837 437	-2 764 658 672	-3 168 589 063
<b>Charges de personnels</b>	3 449 969 343	3 342 424 974	3 386 074 173
<b>Résultat d'exploitation</b>	- 3 213 604 478	- 3 841 052 904	- 4 142 794 497
<b>Résultat net</b>	-5 314 359 359	- 4 526 534 757	-3 552 388 545
<b>Trésorerie nette</b>	-2 084 000 000	- 1 344 454 348	-1 088 266 592
<b>Ratio de liquidité</b>		0,57	0,64
<b>Ratio de solvabilité</b>	-0.40	-0,55	-0,77

Peu confortable dans sa situation, la CICAM connaît une baisse drastique de son chiffre d'affaires de FCFA 2,6 millions, pour la première fois depuis sa création en deçà de FCFA 10 milliards. Cette baisse s'explique en partie par l'impact de la Covid-19 notamment l'annulation par le Gouvernement de la célébration du 1er et 20 mai 2020 engendrant ainsi l'annulation de la commande de ces événements qui génèrent au moins 80% du chiffre d'affaires de l'entreprise. La CICAM n'a pas su capitaliser les effets positifs de la pandémie et accumule un stock d'environ 150 000 masques non vendu. Cette régression du chiffre d'affaires s'explique également par l'obsolescence de l'outil de production qui entraîne d'importants coûts d'entretien et un faible rendement. En effet, la capacité de production en imprimés, teints est de 20 000 kml, celle d'éponge tissée 220 tonnes et la CICAM n'a produit respectivement que 6 489 kml et 31,3 tonnes au 31 décembre 2020.

La CICAM a atteint à nouveau le seuil critique pour la poursuite de son exploitation en raison de l'accumulation des déficits chaque année. L'on assiste à la dégradation des fonds propres (- 72,45 % en 2020), ce qui indique que l'exploitation de cette entreprise s'opère en violation des articles 664 et 665 de l'Acte Uniforme Révisé OHADA sur le droit des Sociétés Commerciales, malgré la décision prise par l'Assemblée Générale extraordinaire du 25 septembre 2020 pour la poursuite des activités de la CICAM.

Entre 2019 et 2020, l'actif net immobilisé de la CICAM a régressé de 10,16% confirmant la baisse continue des investissements, alors que c'est au cours de ces exercices que la société a procédé à la réhabilitation des usines de Garoua, CICAM 1 et CICAM 2.

Les dépréciations clients résultent de la variation des créances douteuses et du risque de recouvrement des créances du réseau NEWCO. La diminution des avances clients de 20,56% résulte de l'impact du COVID-19.

S'agissant de l'endettement, il demeure préoccupant et évalué au 31 décembre 2020 à FCFA 22 milliards. En effet, les dettes à moyen et long terme, les dettes fournisseurs, les autres dettes et les dettes sociales ont augmenté respectivement de 142%, 16%, 8,25% et 20,25%. L'accroissement des dettes à long terme résulte du déblocage du reliquat de FCFA 2 milliards en 2020 du montant du prêt actionnaire de FCFA 3,5 milliards signé entre l'Etat et la CICAM en 2019 et de la consolidation du crédit contracté à la CBC. Les dettes fournisseurs ont augmenté en raison des tensions de trésorerie persistantes que connaît la CICAM depuis plusieurs années. L'augmentation des dettes sociales est due à l'évolution des provisions pour congés du personnel et les impayés de cotisations sociales. Quant aux dettes fiscales, la baisse de 30% résulte des transactions qui ont abouti à l'abandon par les impôts de 60% des arriérés de dette de 2018 et à la mise en place des nouveaux moratoires. Cet endette-

ment global chronique ne permet plus à la CICAM d'honorer ses obligations fiscales, sociales et patronales, puis de faire face à ses engagements vis-à-vis de ses principaux fournisseurs stratégiques tels que SODECOTON, ENEO, GAZ DU CAMEROUN. Pour ce qui est des ratios de risque, le ratio de liquidité est égal 0,64, ce qui signifie que l'entreprise ne peut pas régler ses dettes à court terme à travers ses ressources propres. Le ratio de solvabilité pour sa part, est égal à, d'où la certitude que l'entreprise est incapable de rembourser son emprunt à long terme par ses ressources propres.

Concernant l'intervention de l'Etat, les fonds alloués à l'investissement pour la mise en place d'une unité de confection des tenues militaires et paramilitaires à la CICAM ont été effectivement virés dans un compte séquestre en 2020.

En outre, le dernier cahier de charges signé entre l'Etat et la CICAM pour une durée de 10 ans, arrivé à expiration en mars 2020

a été prorogé le 18 mai 2020 pour une durée de 2 ans, afin de permettre à la CICAM de continuer à bénéficier des avantages fiscaux et douaniers prévus dans ledit cahier.

Dans le cadre du plan de relance Covid-19, la CICAM a entrepris les démarches dès mai 2020 auprès du MINMIDT, MINEPAT et MINFI en vue d'obtenir l'aide du Gouvernement destinée aux entreprises victimes de la pandémie de Covid-19. L'accord de principe de l'Etat a été donné pour un appui financier de FCFA 3,5 milliards non débloqués en 2020.

Au plan social, le climat n'est plus serein du fait du non-reversement des prestations sociales, la non-prise en charge médicale des employés par la mutuelle. Toutefois, le dialogue avec la représentation du personnel est maintenu.

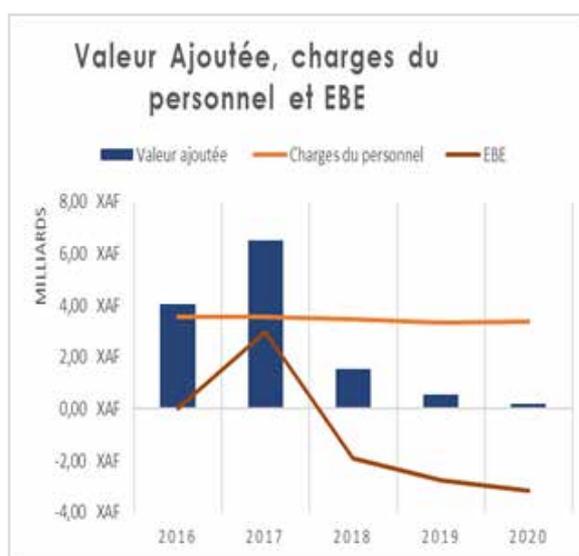
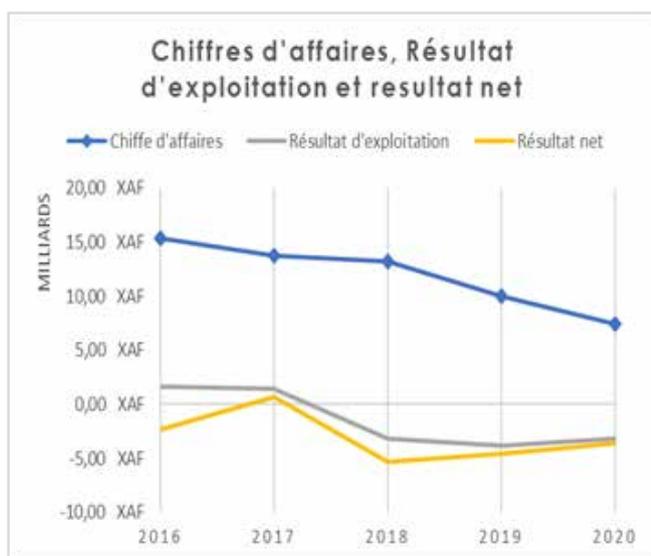


Figure 32: Evolution des indicateurs clés de la CICAM

## CONCLUSION ET PERSPECTIVES

La CICAM est une entreprise en faillite au regard, des principaux indicateurs sus évoqués, mais aussi de l'arrêt des turbines spécialisées dans la production des tissus imprimés et des serviettes de la CICAM depuis le 21 juillet 2021. Néanmoins, des pistes de solutions sont envisageables : la réduction des coûts de facteurs de production par l'obtention des prix préférentiels auprès des partenaires SODECOTON et ENEO ; la mise en service de la machine FLASH AGER et la finalisation des formalités d'importation de l'ourdissoir et de l'encolleuse de KARL MAYER.

Par ailleurs, l'Etat a entrepris des études ouvrant des perspectives à la restructuration de la CICAM :

- l'étude réalisée au MINFI par le Cabinet d'Etudes et d'Audit Comptable (CAEAC) conditionne la viabilité de la CICAM au concours financier de l'Etat de FCFA 48 milliards décomposés comme suit : (i) l'annulation de la dette publique notamment les dettes fiscales, sociales et actionnaires évaluées à FCFA 9,6 milliards ; (ii) l'apurement des dettes bancaires et commerciales de la CICAM évaluées à FCFA 12,6 milliards: soit la prise en charge par l'Etat du remboursement définitif des 12.6 milliards, soit le préfinancement du remboursement de cette dette, ou enfin, la capitalisation partielle ou entière de la dette, assorti de la prise en compte du besoin en financement jusqu'en 2025 évalué à FCFA 26 milliards dont FCFA 19 milliards pour l'investissement et la maintenance des équipements et FCFA 7 milliards pour le cycle d'exploitation.

Bien plus, le plan de développement proposé par le consultant inspiré de la SND 30 est assorti de trois scénarii : (i) répondre à l'objectif national de transformation de 300 000 tonnes de coton graine par an à l'horizon 2030 ; (ii) remettre en état les usines CICAM par le remplacement immédiat des équipements obsolètes, mis en arrêt évalués à FCFA 7 milliards (2021-2022) et par le remplacement des équipements opérationnels mais qui sont vétustes estimés à FCFA 6 milliards (2022-2023) ; (iii) atteindre l'objectif de part de marché à 15% en 2028 évalué à FCFA 31 milliards de chiffre d'affaires.

En attendant la validation de l'étude de viabilité de la CICAM par le Comité Interministériel (CIM), la stratégie de restructuration de cette entreprise repose sur l'amélioration de la gouvernance, la maîtrise continue des charges, la reconquête des marchés, l'innovation continue et l'engrègement d'une culture d'optimisation des ressources.

- l'étude menée au MINMIDT devrait aboutir à la délocalisation de l'usine de CICAM 2 vers les sites de Garoua et CICAM 1. A cet effet, un appel à manifestation d'intérêt a été lancé le 18 août 2021 pour le recrutement d'un consultant chargé de la réalisation d'une étude de faisabilité. L'objectif de cette étude sur le plan juridique, est de dresser un état de lieu de la situation de la CICAM, d'identifier les risques, les conséquences et les opportunités ; sur le plan technique, il est attendu un état des lieux des sites d'accueil et l'identification des machines et des équipements qui y seront implantés.

# MISSION D'AMENAGEMENT ET DE GESTION DES ZONES INDUSTRIELLES (MAGZI)



## Informations générales

**Date de création :** 1er mars 1971  
**Forme juridique :** Société à Capital Public  
**Siège social :** Yaoundé  
**Capital social :** FCFA 1 500 000 000  
**Actionnariat :** 100% Etat  
**Chiffre d'affaires :** FCFA 2 378 420 624 (14,36%)  
**Capitaux propres :** FCFA 22 742 010 400 (281%)  
**Résultat net :** FCFA - 19 632 576 (+ 84%)

**PCA :** M. MADOU NDENGUE Jean  
**DG :** M. MANON Christol Georges  
**DGA :** M. MABIOM AKOBORD Christophe

**Tutelle Technique :** MINMIDT  
**Tutelle financière :** MINFI

## INTRODUCTION

Dans le cadre de la mise en œuvre de la politique de promotion industrielle, la MAGZI a reçu de l'Etat la mission de mettre à la disposition des opérateurs économiques, tant nationaux qu'étrangers, sous forme de bail et dans des meilleures conditions de sécurité foncière, des terrains aménagés et équipés nécessaires à l'exercice de leurs activités. Dans la perspective de dresser une cartographie des zones industrielles du Cameroun, la MAGZI, à travers un financement MINEPAT, a recruté un cabinet sur appel d'offre international lancé en janvier 2021, en vue de réaliser l'étude relative à l'élaboration du programme national d'aménagement et de développement des zones industrielles du Cameroun. Au cours de l'exercice 2020, la situation financière de l'entreprise ne s'est pas améliorée.

## GOVERNANCE

A la suite de sa réorganisation et des missions additionnelles qui lui ont été assignées, la MAGZI a adopté un nouvel organigramme. Dans ce même contexte, elle a mis en place, de nouveaux services tels que l'audit interne et la division du suivi et du contrôle interne. Cette réorganisation a eu pour corollaire un renforcement des capacités du personnel.

Comme pour les années antérieures, la MAGZI a tenu les sessions de ses organes statutaires au titre de l'exercice 2020 hors délais légaux. Par ailleurs, certains Administrateurs de l'entreprise n'ont pas encore été désignés. Seuls neuf (09) sur les douze (12) prévus par les statuts de la structure siègent au Conseil d'Administration pour l'instant, et assurent également les attributs de l'Assemblée Générale, qui n'est pas encore fonctionnelle.

## SITUATION DE L'ENTREPRISE

### Données financières de base :

Libellé	2018	2019	2020
<b>Actif immobilisé</b>	7 483 495 035	8 438 049 516	29 888 622 289
<b>Créances sur l'Etat</b>	1 131 063 095	/	/
<b>Créances sur les tiers</b>	12 957 899	1 825 527 252	2 126 860 057
<b>Autres créances</b>	2 223 406	1 165 536 133	1 198 976 770
<b>Capitaux propres</b>	6 341 303 826	5 965 643 619	22 742 010 400
<b>Dettes financières</b>	4 053 381 132	4 129 335 048	4 169 613 154
<b>Dettes fournisseurs</b>	9 705 255	0	2 618 515
<b>Clients avances reçues</b>	78 865 323	37 312 241	74 528 502
<b>Autres dettes</b>	56 451 089	55 662 379	4 965 538 232
<b>Dettes fiscales</b>	1 449 882 988	1 637 149 485	1 936 182 985
<b>Dettes sociales</b>	6 571 588	21 568 706	29 401 810

<b>Chiffre d'affaires</b>	1 912 140 638	2 079 696 842	2 378 420 624
<b>Valeur ajoutée</b>	677 042 167	871 020 758	1 111 727 190
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	-16 463 066	185 892 905	391 861 771
<b>Charges de personnels</b>	693 505 233	685 127 853	719 865 419
<b>Résultat d'exploitation</b>	-575 141 625	-329 906 877	-294 214 842
<b>Résultat net</b>	-320 031 093	-122 749 013	-19 632 576
<b>Trésorerie nette</b>	1 651 410 614	444 482 368	822 798 494
<b>Ratios de liquidité</b>		1,7	0,5
<b>Ratios de solvabilité</b>		0,7	0,2

Au cours de l'exercice 2020, les terrains des nouvelles zones industrielles de Bamenda, Ombé, Nomayos, respectivement d'une valeur de 5 493 512 500 FCFA, 13 395 570 000 FCFA, et 2 814 000 000 FCFA ont été incorporés au patrimoine de la MAGZI conformément à l'article 12 alinéa 3 du décret du 24 avril 2019 portant approbation des statuts de la MAGZI SA.

Ainsi, les capitaux propres de la MAGZI sont en augmentation de 281,26% par rapport à l'exercice 2019. Cette augmentation se justifie en grande partie par la comptabilisation de la subvention d'investissement en contrepartie de la valeur des terrains inscrits au bilan, et par les opérations de liquidation de la situation nette de la MAGZI.

Par ailleurs, les éléments du report à nouveau, antérieurs à la transformation de la MAGZI en SCP ont été reclassés dans les ressources stables de cette structure au poste « autres dettes ». En conséquence la rubrique autres dettes a connu une augmentation de 67,86% par rapport à l'exercice 2019.

La dette fiscale est constituée principalement des arriérés de TVA non collectée dues par les clients insolubles et fait l'objet d'un toilettage par un cabinet d'expert-comptable, au titre de l'exercice 2020. Toutefois, les opérations de régularisation seront imputées sur l'exercice 2021. Cette dette reste cependant en augmentation de 18,26% par rapport à 2019.

Pour ce qui est des ratios de risque, le ratio de créance sur les dettes à court terme (liquidité) est égal à 0,5 ; ce qui signifie que l'entreprise ne peut régler ses dettes à court terme à travers ses ressources propres. Le ratio de solvabilité pour sa part est égal à 0,2 ; d'où la certitude que l'entreprise peut rembourser son emprunt à long terme par ses ressources propres.

La MAGZI a bénéficié des financements du Contrat Plan pour la période allant de 2013 à 2019. Ces ressources visaient le redressement économique et financier de la structure, pour en faire une entreprise plus performante, capable de jouer pleinement son rôle d'accompagnement de l'Etat dans sa politique d'émergence du Cameroun. Avec la libération de 20 hectares de terrain à Bassa et 40 hectares à Bonabéri, son chiffre d'affaires a connu une augmentation de 14,36% par rapport à 2019. Cette augmentation se justifie également par l'entrée en facturation des nouveaux clients.

Malgré un chiffre d'affaires en constante évolution, le résultat net reste déficitaire du fait de l'augmentation des charges d'exploitation, notamment les charges du personnel, qui représentent 30,28% du chiffre d'affaires. Bien que déficitaire, ce résultat s'est amélioré de 84% par rapport à l'exercice 2019. Cette amélioration se justifie par l'accroissement des loyers.

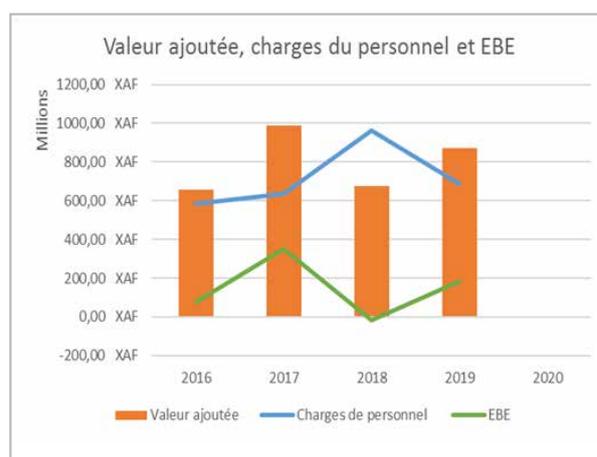
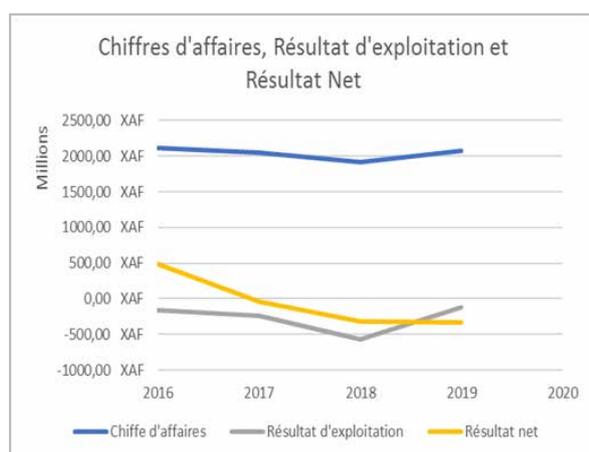


Figure 33: Evolution des indicateurs clés de la MAGZI

## CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Outil de facilitation et d'implantation des entreprises au Cameroun, la MAGZI est au cœur de l'industrialisation du pays dans la mesure où elle permet de relever la valeur ajoutée des entreprises installées dans ses zones industrielles. Avec une contribution de 61% du produit local brut (PLB) de Douala, et près de 11% du produit intérieur brut (PIB) du Cameroun, les entreprises installées dans la zone industrielle de Douala-Bassa, constituent un moteur important pour la croissance du pays. Par conséquent, les différentes zones industrielles créées à travers le pays sont

des pôles de développement qui à terme, pourraient porter le Cameroun vers l'émergence. Cependant, les résultats obtenus jusqu'ici par l'entreprise demeurent insuffisants pour qu'elle atteigne une capacité financière pouvant lui permettre de se présenter sur le marché financier. Il est à espérer que grâce à son plan national de développement des zones industrielles, la MAGZI pourra solliciter des appuis financiers autres que ceux de l'Etat d'une part, et se constituer une réserve foncière afin de satisfaire la demande sans cesse croissante, d'autre part

## POSTE/TELECOMMUNICATIONS/ COMMUNICATION/EDITION



### INTRODUCTION SECTORIELLE

Dynamique au Cameroun, en raison notamment de l'attractivité de ses activités et de la diversité des opérateurs tant publics que privés qui s'y déploient, ceci à la faveur de la libéralisation de ses divers segments, malgré le contexte sanitaire et sécuritaire défavorable tout au long de l'exercice 2020, ce secteur met l'accent sur la neutralisation de la fracture numérique à l'horizon 2030, en conformité avec les actions énoncées dans le DSCE, et la SND30.

L'atteinte de cet objectif devant nécessairement passer par l'amélioration de la couverture numérique nationale, la société CAMTEL, unique opérateur public en télécommunication, a réalisé à date, des travaux de pose de la fibre optique sur un linéaire d'environ 1200 km sur tout le territoire national. Ceci a permis d'augmenter le taux d'accès national à internet et favoriser par la même occasion la connexion par internet du Cameroun aux pays voisins tels que le Gabon, le Nigéria,

le Tchad et la Guinée Equatoriale.

Le segment de la télécommunication électronique reste dominé par les opérateurs privés, qui détiennent près de 80% des parts de marché au 31 janvier 2021 : il s'agit d'Orange Cameroun (35, 61%), MTN Cameroun (35,25%) et Nexttel (10,71%). La CAMTEL se place en troisième position avec des parts de marché évaluées à 18,43%, selon le Rapport Hootsuite et We are social. Le taux de pénétration d'internet quant à lui est d'environ 34%, alors que le nombre d'utilisateurs des médias sociaux est évalué à 16% de la population totale. Dans le même ordre d'idées, l'on dénombre 26,6 millions de connexions mobiles, 122 000 camerounais inscrits sur la plateforme Twitter, 720 000 inscrits sur LinkedIn, 4 millions d'abonnés sur Facebook et 600 000 abonnés sur Instagram. Concernant le e-commerce, il est ressorti que 5,6% seulement des internautes camerounais effectuent des achats en lignes.

Par ailleurs, il y a lieu de relever que l'octroi à la CAMTEL, le 4 mars 2020 de trois nouvelles conventions dans le périmètre du fixe, du mobile et du transport des communications électroniques devraient permettre à cette entreprise publique d'augmenter ses parts de marché dans ce segment des télécommunications électroniques.

En ce qui concerne le segment poste, et à la suite de la promulgation de la loi n°2020/004 du 23 avril 2020 régissant l'activité postale au Cameroun, l'Etat a poursuivi les efforts visant l'assainissement du marché postal national. C'est ainsi qu'après le recensement en 2019 d'environ 141 entreprises exerçant dans le secteur postal et ne disposant pas d'autorisation d'exercices desdites activités, des actions ont été menées par les pouvoirs publics afin d'amener les uns et les autres à se conformer à la réglementation en vigueur.

Ces efforts seront récompensés par la remise solennelle par le Ministre des Postes et Télécommunications le 28 décembre 2020, des licences à quatorze (14) opérateurs privés de messagerie postale, à savoir : Trésor Voyages, Princesses Voyages, Solex Sarl, Général Express Voyages, Finex Cameroun, CDV Sarl/No-blesse Voyages, Overline Transport & Logistics, Buca Voyages, Prestations de services Express, Globex Cameroun Sarl, Flexi Logistics, Garanti Express Company Ltd, Binam S.A et Avenir Voyages Sarl. Cette régularisation fait passer à 25, le nombre d'entreprises privées agréées, avec lesquelles la CAMPOST, l'opérateur public historique sera en concurrence dans le segment de la messagerie postale, en attendant la finalisation de l'assainissement de ce segment.

Le sous-secteur communication/édition a également été marqué par les conséquences de la pandémie Covid-19 et les crises sécuritaires des régions du Sud-Ouest et du Nord-Ouest. S'agissant particulièrement du segment audiovisuel, les sondages effectués en fin 2020 classe la CRTV en seconde position des chaînes nationales les plus regardées, après la chaîne Equinoxe TV. Canal 2 International vient en troisième position. Pour la radio, Equinoxe FM est la station la plus suivie, devant RFI et radio Balafon. Il reste entendu que les chaînes audiovisuelles nationales demeurent plus attractives en 2020 que les chaînes étrangères, au regard de l'audimat que celles-ci rencontrent auprès des populations.

Le segment de l'édition dans lequel évoluent la SOPE-CAM et l'Imprimerie Nationale a également été impacté par les conséquences des crises sanitaires et sécuritaires ; ce qui a contribué à réduire les activités et les ressources de ces entités publiques.

# AGENCE DE REGULATION DES TELECOMMUNICATIONS (ART)



## Informations générales

**Date de création :** 20 avril 2012  
**Forme Juridique :** Etablissement Public à Caractère Spécial  
**Siège social :** Yaoundé  
**Ressources propres :** FCFA 38 191 976 006 (+3,10%)  
**Effectifs :** /

**PCA :** Pr Justine DIFFO née TCHUNKAM  
**DG :** M. Philémon ZOO ZAME  
**DGA :** /

**Tutelle Technique :** MINPOSTEL  
**Tutelle financière :** MINFI

## INTRODUCTION

Les missions de l'ART demeurent, pour le compte de l'Etat celles de régulation, de contrôle et de suivi des activités des opérateurs, des exploitants des réseaux et des fournisseurs des services de communications électroniques. Pour ce faire elle dispose des pouvoirs de régulation, de contrôle, d'investigation, d'injonction, de coercition et de sanction.

Pour l'exécution de ses missions, l'Agence bénéficie d'une parafiscalité sous forme de redevances qui constitue la majeure partie de ses ressources financières, mais également celles issues des prestations de services auprès des opérateurs du secteur.

En effet, la SND30 prescrit le développement du numérique par la neutralisation de la facture numérique. Il sera question de reconfigurer l'écosystème numérique national, notamment par la restructuration du secteur en renforçant la gestion du patrimoine de l'infrastructure numérique, de construire l'infrastructure numérique consécutive et de sécuriser globalement les réseaux. Cela se traduit par l'accroissement de l'accès qualitatif et quantitatif et à moindre coût aux services de communications électroniques et postaux sur l'ensemble du territoire national.

Les activités de l'Agence ont été marquées en 2020 par

i) la survenue de la crise sanitaire liée à la pandémie du COVID 19, ii) le changement intervenu à la tête du Conseil d'Administration, iii) la modification de l'organigramme, avec la création de deux unités, dont une dédiée au recouvrement et l'autre au contrôle technique et tarifaire, et iv), sa réorganisation intervenue le 03 décembre 2020.

## GOUVERNANCE

Les organes sociaux continuent de se tenir régulièrement et dans les délais légaux. Ses statuts ont été mis en conformité avec la loi n°2017/010 du 12 juillet 2017, portant statut général des Etablissements Publics.

Les services d'audit, de suivi et de contrôle interne qui évaluent les performances de l'Agence fonctionnent. Par ailleurs, les préoccupations liées à la tenue de la triple comptabilité conformément à la loi n°2018/012 du 11 juillet 2018 portant régime financier de l'Etat et des autres Entités Publiques, de même qu'aux dispositions de la loi n°2019/023 du 24 décembre 2019 portant loi de finances de la République du Cameroun pour l'exercice 2020 (fonctionnement du Fonds Spécial des Télécommunications) demeurent.

Le dialogue social entre la Direction Générale, les délégués du personnel et l'ensemble du personnel est permanent au sein de l'Agence.

Libellé	2018		2019		2020		
	Réalisations des titres de recettes	Taux de réal.	Réalisations des titres de recettes	Taux de réal.	Emissions de titres de recettes	Réalisations des titres de recettes	Taux de réal.
<b>Ressources</b>							
Droits d'entrée et/ou de Renouvellement des autorisations			242 605 268	1 078,25%	344 905 308	352 042 841	102,07%
Redevance de 3% du chiffre d'affaires hors taxes			13 376 756 800	79,14%	14 295 890 476	13 171 145 186	92,13%
Redevance de 1,5% du chiffre d'affaires hors taxes			7 461 597 544	91%	7 388 021 522	6 686 355 586	90,50%
Redevances d'utilisation des ressources en numérotation			6 793 241 850	75,19%	8 269 842 721	7 021 787 136	84,90%
Redevances d'utilisation des fréquences radioélectriques			5 638 346 027	40,59%	8 129 966 273	5 705 704 329	70,18%
Pénalités instituées par la réglementation en vigueur			0	0	500 000 000	2 500 793 628	501%
Frais de gestion et contrôle des fréquences et ressources en numérotation			4 194 475 579	221,01%	0	0	0
Produits des prestations de services			484 852 938	178,35%	6 890 114 125	3 941 863 267	57,21%
Total ressources recouvrées de l'exercice	49 974 174 885		38 191 976 006	75,90%	45 818 740 425	39 379 691 973	85,94%
Report à nouveau					8 116 259 575	8 116 259 575	
TOTAL RESSOURCES DE L'EXERCICE					53 935 000 000	47 495 951 548	91,6%
<b>Répartition des sommes recouvrées</b>							
ART	19 073 990 602		15 361 549 458		0	15 222 035 920	38,65%
Fonds Spécial des Télécommunications (FST)	30 900 184 283		22 829 699 548		0	13 171 145 186	33,45%
ANTIC			0	0%	0	4 834 860 960	12,28%
Trésor Public			0	0%	0	3 656 668 943	9,29%
Autres Organismes bénéficiaires (CIABAF, FSASE, Etc.)			0	0%	0	2 494 980 964	6,34%
<b>EMPLOIS</b>							
dépenses totales de fonctionnement			42 887 002 843	99,55%	46 125 300 151	32 499 962 784	70,45%
Dépenses totales d'investissement			4 977 115 931	98,04%	7 809 699 849	3 364 155 660	43,07%
TOTAL EMPLOIS			47 864 118 774	99,40%	53 935 000 000	35 864 118 444	66,49%
<b>Postes spécifiques</b>							
Charges de Personnel			6 639 693 489	99,62%	8 601 462 624	7 375 947 090	85,75%
Frais financiers			22 282 418	85,39%	78 400 000	26 855 061	34,25%
Impôts et Taxes			343 506 302	100%	893 456 624	445 159 430	49,82%
Quotes-parts autres organismes			29 181 910 423	100%	27 153 434 105	18 021 264 301	66,36%
Dettes sociales							
Dettes fiscales							
Dettes commerciales							
Autres dettes							
dettes financières							
Excédent /déficit budgétaire			(2 207 487 251)			433 257 674	

Les recettes propres réalisées par l'ART au titre de l'exercice 2020 ont été recouvrées à 85,95% du montant prévisionnel. Comparées à l'exercice 2019, il est observé une légère hausse desdites recettes de 3,11%, due au relèvement du chiffre d'affaires des entreprises du secteur, base de calcul des redevances prélevées par l'Agence.

Au niveau des réalisations des recettes budgétaires, la quote-part à l'ART est de 38,65% et celle qui revient au FST et les autres organismes bénéficiaires s'élève à la somme de FCFA 24 157 656 053, soit 61,35%, répartie ainsi qu'il : i) FST : 54.51%, ii) ANTIC 20%, iii) Trésor Public : 15,13%, iv) CIABAF : 1,17%, v) FSASE : 2,90%, et vi) Autres : 6,26%.

Le montant des dépenses engagées est de FCFA 35 864 118 444, soit 66,50% par rapport au budget global, 75,51% par rapport aux ressources totales de l'exercice. Les dépenses en investissement représentent 43,07% des prévisions et 09,38% des dépenses totales. Les dépenses de fonctionnement quant à elles représentant 91,62% des dépenses totales. Les charges du personnel représentent 22,87% du montant des dépenses de fonctionnement. Le ratio de soutenabilité de la masse salariale (Charges de personnel/Ressources propres) est acceptable, inférieur à 30%.

## CONCLUSION ET PERSPECTIVES

L'Agence continue d'évoluer dans un environnement caractérisé par un retard observé dans le secteur des TIC. Ses problèmes s'articulent encore autour de l'insuffisance de la couverture des réseaux des opérateurs, le non-respect des cahiers de charge et des textes du secteur, le non-respect des normes d'installation des équipements ou encore l'absence d'un cadre de conciliation entre régulateur, clients et opérateurs. Il est toujours observé un manque de volonté dans le paiement des redevances dues à l'ART par les opérateurs CAMTEL et VIETELL Cameroun, ainsi que certaines missions diplomatiques et représentation des organismes internationaux.

A cet égard, l'Agence entend mener entre autres les actions ci-après :

- la finalisation de la phase de diagnostic relative à l'élaboration du Plan Stratégique de Développement (PSD) 2021 – 2025 de l'Agence ;
- la poursuite de la réflexion sur un nouveau modèle de régulation de services des communications électroniques ;
- le lancement d'une vaste opération d'assainissement du fichier des redevables afin de disposer des données fiables sur l'assiette des revenus de l'Agence et réduire le volume des créances difficilement recouvrables ;
- la révision de la tarification des fréquences en vue de la baisse des tarifs des communications électroniques ;

Le montant des dépenses ordonnancées est de FCFA 35 410 490 154, dont FCFA 32 777 174 016 pour l'exercice de référence et FCFA 2 600 447 607 au titre de la réserve de trésorerie mobilisée pour la construction de l'immeuble siège.

Il se dégage un solde budgétaire global d'un montant de FCFA 11 631 433. Cependant, aucune dette n'a été relevée. Au cours de l'exercice 2020, l'Agence a procédé à la délivrance de dix-huit (18) décisions d'attribution de ressources en numérotation, quatre (04) décisions de retrait de ressources en numérotation et une (01) décision de modification de la décision d'attribution.

En outre, il a été accordé 5 952 dérogations à la limitation du nombre de modules d'identité d'abonné et, délivré 25 182 vignettes de 500 FCFA, 58 956 vignettes de 1000 FCFA, 6 873 vignettes de 5000 FCFA, 266 homologations d'équipements, 155 attestations d'homologation, 265 Certificats d'Admission Temporaires, 109 agréments d'installateurs et 209 agréments de vendeur.

- l'audit du chiffre d'affaires des opérateurs ;
- la régulation des OTT et l'encadrement de la 5G ;
- la finalisation du rapport de l'observatoire annuel 2019, du recueil des données statistique 2019 et du rapport sur l'état et le développement des activités de régulation 2019 des communications électroniques ;
- la poursuite des travaux de la mise en conformité des opérateurs exerçant dans l'audiovisuel et la télédistribution ;
- la mise à jour de la liste des localités non couvertes en réseaux et services de communications électroniques au Cameroun ;
- l'intensification des activités de contrôle ;
- la vérification des conditions d'exploitation des ressources en numérotation, ainsi que le respect des règles en matière de portabilité et d'identification des abonnés.

L'ART entend mettre en place un nouveau modèle de régulation qui vise la rénovation de l'ensemble des outils de régulation du domaine des communications électroniques, ce qui permettra de préciser les modalités de mise en œuvre effective des mécanismes de régulation collaborative avec les secteurs d'activités connexes (secteur financier/bancaire, secteur de l'audiovisuel, secteur des TIC, etc.

Enfin, l'ART devra tenir une comptabilité conforme aux textes en vigueur afin de corréliser ses activités avec le niveau réel de ses ressources.

# CAMEROON POSTAL SERVICES (CAMPOST)



## Informations générales

**Date de création :** 23 avril 2004  
**Forme juridique :** Société à Capital Public  
**Siège social :** Yaoundé  
**Capital social :** FCFA 1 000 000 000  
Actionnariat : 100% Etat  
**Chiffre d'affaires :** FCFA 3 475 535 316 (-4,44%)  
**Capitaux propres :** FCFA - 94 333 928 095 (4%)  
**Résultat net :** FCFA - 5 199 571 792 (331%)  
**Effectif :** 935 (-10,09%)

**PCA :** /  
**DG :** M. KALDADAK Pierre  
**DGA :** M. NANA YOMBI

**Tutelle technique :** MINPOSTEL  
**Tutelle financière :** MINFI

## INTRODUCTION

L'ambition de la CAMPOST de favoriser l'accès de tous aux services postaux et financiers n'a pas été aisée en 2020. Cet objectif a été perturbé par la crise sécuritaire dans les Régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest et la crise sanitaire Covid 19, qui émaillent ses efforts dans l'amélioration de la couverture du territoire national par son réseau. Ces préoccupations ne vont pas sans déteindre alors sur la situation financière de cette entreprise, qui n'était déjà pas attrayante par un niveau d'endettement élevé et des incertitudes sur le recouvrement de ses créances.

## GOUVERNANCE

L'exercice 2020 a été marqué par l'adoption par le Conseil d'Administration des outils de gestion des ressources humaines et du cadre organique. Cependant, en raison de sa situation financière, les recrutements n'ont pas pu être effectués malgré la résolution n°0007/CAMPOST/CA du 15 janvier 2020 autorisant le recrutement de 110 personnels.

Le Comité d'Audit du Conseil d'Administration a dans le cadre de ses activités tenu 05 sessions avec des travaux essentiellement axés sur l'évaluation de la mise en œuvre des mesures de levée des réserves formulées par le Commissaire aux Comptes sur les comptes de l'exercice 2018 de la société. Par ailleurs, la fonction d'Audit Interne n'est pas toujours fonctionnelle au sein de l'entreprise et la production des comptes à bonne date reste un défi même si on peut apprécier des avancées avec des rattrapages comptables.

Bien plus, les statuts de l'entreprise ne sont toujours pas arrimés à la loi n°2017/011 du 12 juillet 2017, portant statut général des entreprises publiques

## ANALYSE DE LA SITUATION DE L'ETABLISSEMENT

Données financières de base :

Libellé	2018	2019	2020 (provisaires)
<b>Actif immobilisé</b>	48 166 765 887	47 730 611 483	46 613 865 116
<b>Créances sur l'Etat</b>	8 208 205 514	10 570 075 710	7 220 096 058
<b>Créances sur les tiers</b>	5 527 041 331	2 609 952 320	2 884 783 280
<b>Créances sur le personnel</b>	6 179 668 698	6 015 888 795	6 087 496 465
<b>Capitaux propres</b>	-87 807 065 576	-90 838 283 095	-94 333 928 095
<b>Dettes financières hors prov.</b>	38 171 962 192	39 395 897 505	39 246 604 767
<b>Fonds de Roulement</b>	-90 991 340 014	-92 255 401 875	-95 867 495 544
<b>Dettes Fournisseurs</b>	4 305 420 181	2 464 130 401	4 071 462 836
<b>Clients CEP et CCP</b>	74 075 633 795	75 405 540 912	76 486 458 028
<b>Autres dettes</b>	30 210 489 499	36 963 480 596	32 958 800 332
<b>Dettes fiscales</b>	7 787 377 293	1 273 549 465	2 749 138 148
<b>Dettes sociales</b>	1 026 008 557	939 441 843	835 021 785
<b>Chiffre d'affaires</b>	3 367 323 126	3 636 876 853	3 475 535 316
<b>Subventions d'exploitation</b>	2 700 000 000	16 225 000	119 981 003
<b>Valeur ajoutée</b>	-86 294 805	5 984 791 060	415 366 047
<b>Charge du personnel</b>	5 432 063 804	5 237 334 380	4 585 573 658
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	-5 518 358 609	747 456 680	-4 170 207 611
<b>Résultat d'exploitation</b>	-6 402 321 932	-1 320 123 737	-5 862 425 696
<b>Résultat net</b>	-7 037 835 428	-1 206 462 803	-5 199 571 792
<b>Trésorerie nette</b>	6 189 468 814	3 901 220 749	4 572 616 793

Il ressort des indicateurs de performances, que la situation patrimoniale et financière de la CAMPOST continue de se dégrader et demeure très préoccupante pour son exploitation. Les prévisions de réalisation du chiffre d'affaire déclinées en deux grandes composantes à savoir, l'animation réseau et le courrier des administrations et des entreprises (CADEN), fixés à FCFA 4 772 691 235 ont été réalisés à 72,82%, soit une baisse de 4% par rapport à celui de l'exercice 2019.

Outre l'insuffisance du budget commercial pour mener des actions stratégiques et opérationnelles, il appert que les produits proposés manquent d'attractivité par rapport à la concurrence malgré une augmentation des produits innovants (e-Post et carte visa). Les produits phares comme EMS, CADEN, les boîtes postales CCP et le crédit scolaire dont la contribution aux chiffres d'affaires est estimée à 87% subissent une baisse considérable au fil d'années. Par ailleurs, la mise en veille de la prospection, du recouvrement des créances clients et du développement du portefeuille client s'est non seulement traduite par une baisse considérable du chiffre d'affaires, mais aussi par une faible trésorerie pour la couverture des dépenses de fonctionnement et les besoins des épargnants, dont

le « compte clients créditeurs » affiche un montant global de FCFA 76 486 458 028 au 31 décembre 2020, sous réserves d'un audit approfondi, préalable à l'élaboration d'un plan d'apurement.

La valeur ajoutée a connu une forte baisse de 93% en 2020 par rapport à 2019 et se situe à 11,95% du chiffre d'affaires annuel qui ne couvre que 36,59% des dépenses d'exploitation de FCFA 9 497 435 279 au 31 décembre 2020. Le ratio masse salariale/chiffre d'affaires se détériore au fil des années. En 2020, la masse salariale représente environ 132% du chiffre d'affaires, contre un ratio moyen pour les entreprises de services qui se situe généralement entre 40% et 45% du chiffre d'affaires. La dette due au titre des soldes de tout compte des personnels sortis des effectifs a quasiment doublé en deux (2) ans et engendre des situations sociales difficiles pour le personnel admis à faire valoir ses droits à la retraite. Le montant total de la dette due au personnel par la CAMPOST s'élève à FCFA 867 213 832.

Le déséquilibre d'exploitation est faiblement absorbé par la subvention de fonctionnement, pour la couverture des missions de service public de FCFA 119 981 000 en 2020.

Les capitaux propres de FCFA -94,333 milliards continuent irrévérablement à se dégrader ce qui indique que l'exploitation de cette entreprise s'opère en violation des articles 664 et 665 de l'Acte Uniforme Révisé OHADA sur le droit des Sociétés Commerciales et du GIE.

Cette situation critique révèle un risque très élevé qui traduit l'incapacité de la société à faire face à ses engagements à court comme à long terme avec un ratio de liquidité générale de 0,15 et de solvabilité de -0,41 en 2020 contre 0,17 et - 0,43 en 2019.

Au total, le résultat net de l'exercice FCFA -5 199 571 7, s'est davantage dégradé et se justifie par l'exécution des missions de services publics, dont les factures restent impayées depuis 2011, soit de FCFA 14 315 313 623 au titre des exercices 2011 à 2014, mais également des tarifs homologues depuis 1991.

Le contrat-plan signé le 11 octobre 2018 avec l'Etat pour la restructuration de la CAMPOST n'a pas encore d'effet sur la situation de l'entreprise en raison :

- du retard dans l'attribution du marché du projet e-banking sous financement BAD, en raison des procédures qui hypothèque la mise en œuvre des autres projets TIC (Courrier Hybride, Core Banking...);
- des difficultés de trésorerie de la CAMPOST qui ne permettent pas à cette entreprise d'honorer ses engagements contractuels au titre des exercices 2019, 2020 et 2021, pour de lancer les marchés dudit guichet à hauteur de FCFA 4,564 308 milliards ;
- du retard dans la formalisation des textes d'application de la loi n°2020/004 du 23 avril 2020 régissant l'activité postale et notamment la mise en place d'un régulateur pour l'assainissement du marché postal, et le financement du Coût du Service Postal Universel

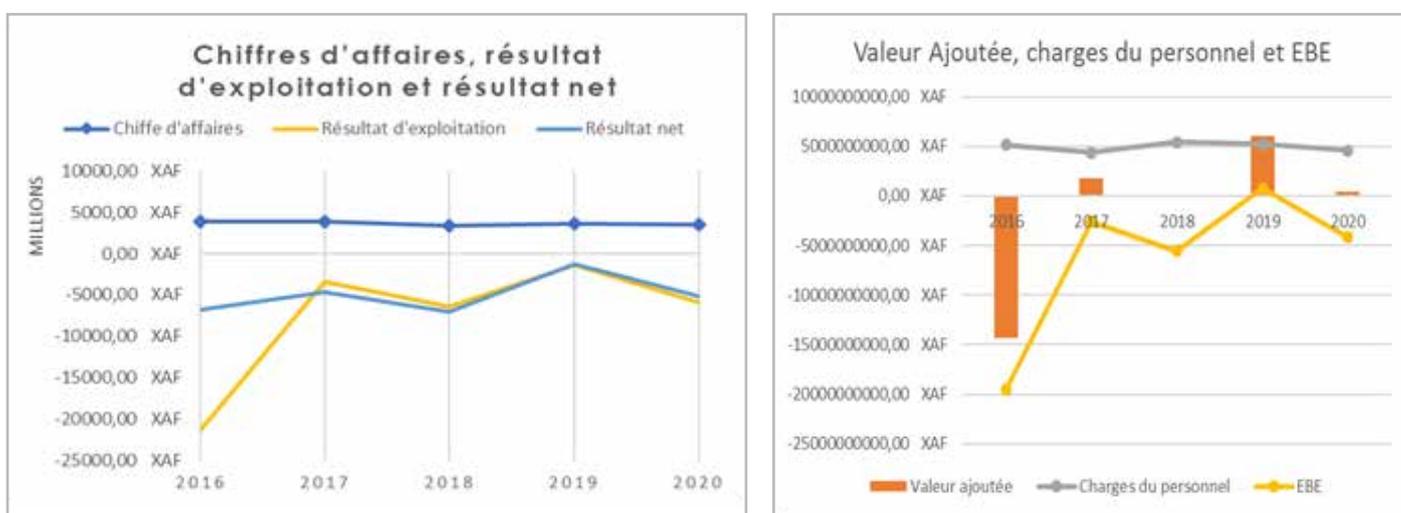


Figure 34: Evolution des indicateurs clés de la CAMPOST

## CONCLUSION/PERSPECTIVES

La CAMPOST est une entreprise en faillite dont l'exploitation s'opère en violation des articles 664 et 665 de l'Acte Uniforme Révisé OHADA sur le droit des Sociétés Commerciales et du GIE.

L'amélioration de son exploitation reste conditionnée par les actions ci-après :

- La mise en œuvre des dispositions de la loi n°2020/004 du 23 avril 2020, régissant l'activité postale au Cameroun, notamment la création par décret du Président de la République de l'Agence de Régulation

qui sera chargée d'assurer le contrôle et le suivi des activités des opérateurs et des fournisseurs de services postaux ;

- Le développement des activités e-post ;
- Le financement du Service Postal Universel (SPU) ;
- La révision à la hausse des prix de base du service public ;
- L'assainissement des états financiers.

Par ailleurs, la mise en œuvre de la convention des dettes réciproques entre l'Etat et la CAMPOST signée le 03 août 2021 permettra l'amélioration de l'exploitation de cette entreprise.

# CAMEROON TELECOMMUNICATIONS (CAMTEL)



## Informations générales

**Date de création :** 08 décembre 1998

**Forme juridique :** Société à Capital Public

**Siège social :** Yaoundé

**Capital social :** FCFA 67 904 430 000

**Actionnariat :** 100% Etat

**Chiffre d'affaires :** FCFA 113 895 831 619 (+5%)

**Capitaux propres :** FCFA 122 365 282 508 (-2%)

**Résultat net :** FCFA 5 991 076 456 (+16%)

**Effectif :** 3 337 (-1,09%)

**PCA :** /

**DG :** YAH SUNDAY Epse ACHIDI

**DGA :** OLLE Daniel Désiré

**Tutelle financière :** MINFI

**Tutelle technique :** MINPOSTEL

## INTRODUCTION

CAMTEL a pour objet social de posséder, d'exploiter et de fournir une infrastructure et des services de télécommunications dans le cadre des licences à elle octroyées à cet effet par les autorités compétentes.

La contribution de CAMTEL au projet de performance du Ministère des Postes et Télécommunication est contenue dans le programme 587, notamment le développement et l'optimisation des réseaux et des services des télécommunications.

Malgré l'évolution du secteur et la demande sans cesse croissante, CAMTEL reste confrontée à des difficultés de trésorerie, la maîtrise des coûts d'équipements et d'installation, le vieillissement des personnels techniques, la non-sécurisation du Backbone qui subit des actes de vandalisme récurrents et des coupures du fait des travaux routiers, la vétusté des équipements d'énergie malgré les remplacements importants et toujours en cours, la non-prise en main de certains projets exécutés par des tiers. Bien plus, en dépit d'un partenariat avec la filiale du groupe bancaire UBA, la CAMTEL tarde également à lancer « Camtel Money » sur les marchés pourtant lucratifs du mobile money et du mobile banking.

## GOVERNANCE

Les organes sociaux continuent de se tenir hors délai légal, avec des difficultés de transmission des documents y afférents conformément à la loi. Pour relever le défi d'une transformation

organisationnelle, consécutive à l'octroi le 04 mars 2020 de trois conventions de concessions dans le périmètre du Fixe, du Mobile et du Transport, un nouvel organigramme a élaboré et adopté par le Conseil d'Administration. Ce nouveau cadre organique a pour ambition de faire de la CAMTEL un leader de l'économie numérique dans la sous-région Afrique Centrale à l'horizon 2025, conformément à la SND30.

Depuis le 05 mai 2020, Camtel est certifiée sur son segment wholesale, à la norme internationale basée sur le management de la qualité ; son obtention est corrélée à la stratégie 2019-2025 axée sur le « change management » et le « customer centricity » focalisée sur la transformation de l'expérience client. En outre, CAMTEL s'est désormais arrimée à la budgétisation par programme, conformément au régime financier de l'Etat et au décret n°2017/011 du 12 juillet 2017, ainsi que celui n°2019/321. Dans la même veine, l'opérateur historique peut désormais ouvrir son capital aux opérateurs publics et privés des télécommunications, conformément au décret n°2019/363 qui le réorganise.

Par ailleurs, CAMTEL a assaini ses relations avec l'ART, ce qui a abouti entre autres à la signature du Protocole d'Accord Transactionnel entre les parties le 30 juillet 2020, la délivrance par l'ART des accords d'assignation à CAMTEL, la validation d'interconnexion et d'accès précédemment établies et signées entre CAMTEL et les opérateurs concessionnaires, ainsi que les offres tarifaires de détail du réseau de téléphonie mobile 3G/4G.

## SITUATION DE L'ENTREPRISE

Données financières de base :

Libellé	2018	2019	2020 (*)
<b>Actif immobilisé</b>	469 612 489 716	452 962 204 111	432 828 016 132
<b>Créances sur l'Etat</b>	14 023 665 817	14 370 551 719	18 031 861 650
<b>Créances sur les tiers</b>	216 554 374 863	221 655 199 936	294 387 881 071
<b>Autres créances</b>	11 131 795 366	9 184 829 137	7 144 623 354
<b>Capitaux propres</b>	124 358 014 592	122 365 282 508	126 423 159 680
<b>Dettes financières hors prov.</b>	413 148 265 182	399 948 454 133	385 767 024 511
<b>Fond de Roulement</b>	87 769 089 000	102 504 143 000	116 655 555 000
<b>Dettes Fournisseurs</b>	49 079 354 523	46 481 437 314	49 390 575 176
<b>Clients avances reçues</b>	0	1 794 182	1 794 182
<b>Dettes fiscales</b>	94 430 809 353	95 600 083 545	137 003 921 827
<b>Dettes sociales</b>	17 613 540 753	18 027 991 652	22 574 850 423
<b>Autres dettes</b>	5 484 863 505	4 240 596 193	3 954 148 914
<b>Chiffre d'affaires</b>	108 856 263 798	113 985 831 619	156 505 477 685
<b>Valeur Ajoutée</b>	82 806 787 310	91 006 846 950	76 094 145 378
<b>Charges de personnels</b>	29 123 955 043	31 750 766 875	31 484 132 993
<b>E.B.E</b>	53 682 832 267	59 256 080 075	44 610 012 385
<b>Résultat d'exploitation</b>	12 990 755 460	21 923 174 993	27 187 340 629
<b>Résultat net</b>	5 181 501 791	5 991 076 456	7 356 186 853
<b>Trésorerie nette</b>	(1 944 671 708)	3 340 204 919	17 327 166 531
<b>Ratio de solvabilité</b>			3,32
<b>Ratio de liquidité générale</b>			1,52

Les données financières de CAMTEL issues de l'exercice clos au 31 décembre 2020 montrent une légère amélioration des indicateurs de performances par rapport à 2018. Il est observé une amélioration du chiffre d'affaires (+5%), ainsi que du résultat d'exploitation (+16%).

Les prévisions de clôture de l'exercice 2020 annoncent une progression du chiffre d'affaires (provisoire en attente de certification) estimée à FCFA 156 505 477 685.

Par contre, l'actif immobilisé connaît une baisse de 4,44% en 2020, qui s'observe principalement sur le poste « aménagements, agencements et installations », traduisant ainsi un faible niveau d'investissements dans cette entreprise. Pour l'instant, la finalisation des projets National Broadband Network et du Data Center ne sont réalisés qu'à 70%.

En revanche, le stock global de créances de CAMTEL demeure très élevé, de FCFA 246 680 410 855 en 2019 à FCFA 319 564 366 075 en 2020 (dont 18 031 861 650 pour l'Etat et les collectivités publiques) représentant 40,60% du total général du bilan et 97,76% du total de l'actif circulant. Cette situation explique les difficultés de trésorerie rencontrées par cette société, qui impactent le respect des engagements vis-à-vis des opérateurs et autres four-

nisseurs de service, ainsi que le fisc et la CNPS. D'où un important besoin en fonds de roulement estimé à FCFA 101 374 113 000.

Malgré ce fort besoin financier, CAMTEL reste capable de faire face à ses engagements à court terme. Cela est observé par le ratio de liquidité générale qui est de 1,52 respectivement en 2020. Cependant, ces créances devraient être auditées pour confirmer leur soutenabilité sur les dettes à court terme.

Le stock global de la dette de FCFA 565 158 973 812 en 2019 est passé à FCFA 600 738 039 789 en 2020 (dettes à court terme FCFA 214 971 051 278, dettes à long terme FCFA 385 767 024 511) provisions pour risques et charges de FCFA 37 293 387 114 au 31 décembre 2020. Cette situation critique indique que l'équilibre financier de l'entreprise est menacé. Ce qui s'observe à travers le ratio de solvabilité qui est de 3,32 en 2020.

In fine, il ressort que la remise à niveau des infrastructures, notamment ceux du programme « National Broadband Network », ne permet pas encore à CAMTEL de se repositionner dans le marché de la téléphonie au Cameroun. Elle dispose de 559 666 abonnements téléphoniques actifs (particuliers), de 126 686 abonnements téléphoniques actifs (non particuliers) et de 127 762 abonnements actifs

internet. L'on relève une évolution du parc d'abonnés actifs qui connaît une augmentation de 10,41% entre 2019 et 2020. Cependant, des efforts restent à faire, dans la mesure où CAMTEL dispose d'un avantage comparatif dans le domaine de l'internet, car disposant de la plus forte capacité de fourniture de ce service, qui lui permet de contrôler 18,43% de part du marché global des télécommunications électroniques.

Malgré cet atout, le parc de lignes des réseaux d'accès à CAMTEL demeure toujours faible (-10% du nombre total de ligne téléphonique en service au Cameroun) et se traduit par une balance de paiement due à l'interconnexion très déficitaire.

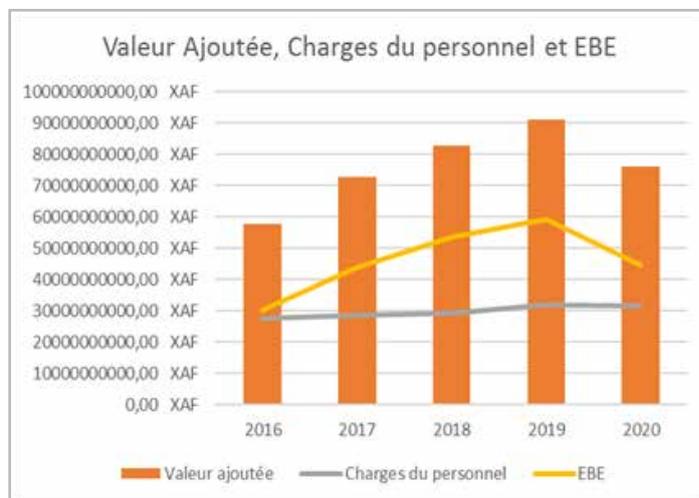
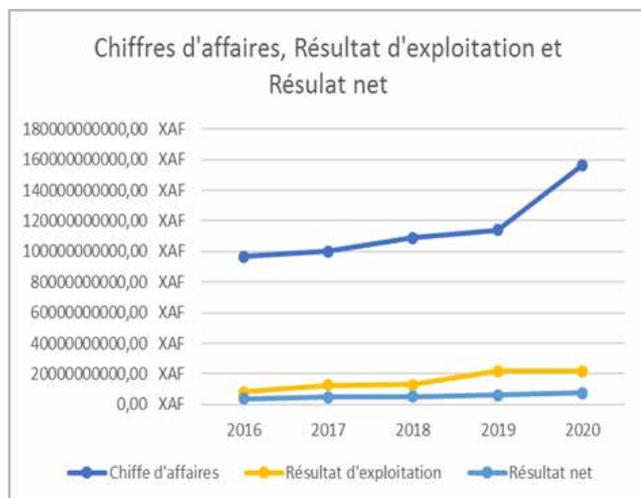


Figure 35: Evolution des indicateurs clés de la CAMTEL

### CONCLUSION/PERSPECTIVES

La CAMTEL demeure une entreprise à fort potentiel. Cependant, le développement optimal de ses activités en vue de son positionnement dans le marché des télécommunications au plan national et international nécessite de lourds investissements. L'étude diagnostique en cours de lancement commis par l'Etat, permettra d'analyser sa viabilité en vue de l'amélioration de ses performances.

Cependant, elle doit commencer par porter une attention particulière sur :

- la tenue des organes sociaux dans les délais prescrits par la loi ;
- la maximisation de la commercialisation des capacités des câbles sous-marins à l'international ;
- la digitalisation du parcours clients ;
- l'optimisation du recouvrement des créances ;
- la commercialisation des services du nouveau Data Center aux entreprises ;
- le renforcement de la force de vente à l'international ;
- la poursuite de l'extension du réseau mobile 3G et 4G.

# OFFICE DE RADIODIFFUSION – TELEVISION CAMEROUNAISE (CRTV)



## Informations générales

**Date de création :** 17 décembre 1987  
**Forme juridique :** Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial  
**Siège social :** Yaoundé  
**Capital par dotation :** FCFA 2 300 000 000  
**Parafiscalité (RAV) :** FCFA 18 554 981 347 (-4,37%)  
**Chiffre d'affaires :** FCFA 2 318 259 356 (23,76%)  
**Capitaux propres :** FCFA -15 991 610 500 (- 5,04%)  
**Résultat net :** FCFA – 657 009 083 (+55,08%)  
**Effectifs :** 2 151 (+1,36%)

**PCA :** M. René Emmanuel SADI  
**DG :** M. Charles NDONGO  
**DGA :** Emmanuel WONGIBE

**Tutelle Technique :** MINCOM  
**Tutelle Financière :** MINFI

## INTRODUCTION

Aux préoccupations sécuritaires rendant difficile le déploiement de la CRTV dans certaines Régions du Cameroun, se sont juxtaposées en 2020 les préoccupations sanitaires liées au Covid-19 entraînant la réduction du budget de l'Office de FCFA 3 milliards, le bouleversement des grilles de programme des chaînes TV et Radio, et une adaptation des pratiques de production et de management.

Malgré ces difficultés, la CRTV a réalisé dans le cadre de ses missions d'information, d'éducation, de promotion de la culture nationale et de contribution à la consolidation de l'unité nationale, conformément à son plan stratégique 2018-2020 :

- la couverture des grands évènements nationaux, tels les activités du Président de la République, du Parlement et les élections législatives, régionales et municipales ;
- la gestion de la crise sanitaire du Covid-19 au Cameroun à travers la production et la diffusion de programmes didactiques et de sensibilisation ;
- la production du signal et la couverture médiatique du CHAN 2020 ; le renforcement des ressources humaines ; et l'amélioration de la production et de la diffusion Radio et TV.

S'agissant des capacités de production et de diffusion, elles ont été marquées par la mise en œuvre effective du plan d'urgence adossé sur le COM Etat/CRTV dont le but était d'assurer la continuité sereine de la production audiovisuelle à travers l'acquisition des équipements de production et de diffusion, ainsi que la réhabilitation de certaines installations techniques de l'Office.

## GOVERNANCE

Le défaut de mise en conformité des statuts de la CRTV avec la loi n°2017/010 du 12 juillet 2017 portant statut général des Etablissements Publics, prive cette structure du bénéfice du statut d'Etablissement Public à caractère spécial. Il n'offre pas également la possibilité de clarifier la situation ambiguë de la régie publicitaire CRTV Marketing & Communication Agency (CMCA).

S'agissant de la tenue des organes sociaux, les délais légaux des sessions sont respectés.

Par ailleurs, en plus des comités spécialisés mis en place au sein du Conseil d'Administration, la fonction d'Audit Interne est opérationnelle au sein de cet Office. Outre les neuf (09) missions d'audit réalisées dans certains départements de l'Office, ainsi que sur des questions managériales, il a été élaboré une Charte d'Audit Interne, un plan triennal d'audit et un document de politique de gestion des risques, avec à la clef la mise à jour de la cartographie des risques.

L'amélioration du dispositif de contrôle interne justifierait la meilleure qualité des états financiers de l'exercice 2020, tel que relevé par la Commission Financière. Cependant, elle met en exergue les préoccupations en ce qui concerne la conformité des opérations budgétaires, la présentation des états financiers, notamment le respect des exigences du SYSCOHADA.

## SITUATION DE L'ENTREPRISE

Données financières de base :

Libellé	2018	2019	2020
<b>Actifs immobilisés</b>	5 572 135 433	6 659 683 929	9 938 464 180
<b>Créances sur l'Etat</b>	389 318 476	791 284 696	244 167 312
<b>Créances sur les tiers</b>	6 080 181 008	6 408 720 505	7 164 480 301
<b>Capitaux propres</b>	- 14 174 216 736	- 15 223 570 166	- 15 991 610 500
<b>Dettes financières et Ress. Assi</b>	386 670 052	969 135 091	624 498 547
<b>Dettes financières hors Prov.</b>	0	0	0
<b>Dettes fournisseurs</b>	15 142 971 670	15 343 638 355	16 847 430 865
<b>Clients avances reçues</b>	145 768 883	21 301 597	21 301 597
<b>Dettes fiscales</b>	3 635 737 368	4 001 084 861	7 304 585 840
<b>Dettes sociales</b>	4 690 973 600	5 400 992 295	7 295 858 517
<b>Autres dettes</b>	5 688 589 092	6 081 915 329	6 081 541 900
<b>Chiffre d'affaires</b>	1 653 653 333	1 873 159 285	2 318 259 356
<b>Subvention d'exploitation</b>	23 434 684 608	19 404 249 209	18 554 981 347
<b>Valeur ajoutée</b>	15 685 808 580	16 062 750 785	14 971 480 035
<b>Charges de personnels</b>	15 459 234 896	15 284 754 478	16 915 734 617
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	226 573 684	777 996 307	- 1 944 254 582
<b>Résultat d'exploitation</b>	- 1 413 032 386	- 370 775 131	- 3 266 403 555
<b>Résultat net</b>	- 1 503 073 174	- 1 462 470 183	- 657 009 083
<b>Trésorerie nette</b>	3 415 647 768	- 338 675 315	2 995 272 444
<b>Ratio de liquidité générale</b>		0,33	0,25
<b>Ratio de Solvabilité</b>		- 0,47	- 0,41

La situation financière de la CRTV est marquée en 2020 par la poursuite de l'augmentation du chiffre d'affaires depuis 2017 avec une amélioration significative de 23,76% malgré le contexte difficile. Cette amélioration concerne comme en 2019, les recettes issues des frais de mise à l'antenne, de production et des Centres de formation professionnelle et location de l'IFCPA.

Cependant, cette performance est annulée par les charges d'exploitations qui restent importantes, notamment les charges de personnel en augmentation de 20,67% qui absorbent la totalité de la valeur ajoutée, qui elle-même est en baisse de 6,79%. L'excédent brut d'exploitation s'en trouve fortement détérioré de - 350 %.

La baisse continue de la RAV depuis 2018 (-4,37% en 2020) qui impacte également l'exploitation de l'Office, interpelle davantage sur la maîtrise des effectifs en augmentation de 1,36%, des charges d'exploitation et sur une stratégie de mobilisation des recettes commerciales. A cet égard, l'augmentation des créances sur les tiers, notamment sur la CMCA (+31,29%), en hausse globale de 11,79% reste une préoccupation à adresser.

La situation financière de la CRTV laisse également apparaître une augmentation de la dette commerciale (9,80%), ainsi que des dettes fiscales (82,56%) et sociales (35,08%),

qui serait une résultante du déséquilibre d'exploitation récurrent.

Il découle de ce qui précède, une dégradation continue des capitaux propres qui restent négatifs ainsi que celle du déficit d'exploitation de - 790,97%. L'Etablissement, malgré la spécificité de son activité de service public de l'audio-visuel présente un risque très élevé en ce qui concerne sa capacité à honorer ses engagements à court et à long terme tel que le témoignent le ratio de liquidité générale est inférieur à 1 (0,33% en 2019 et 0,25% en 2020) et le ratio de solvabilité qui est négatif sur la période.

L'ambiguïté du statut juridique de l'Office ne permet pas d'adresser cette préoccupation des capitaux propres négatifs, à la lumière des articles 664 et suivants de l'AUOHADA qui exige une recapitalisation ou alors la mise en liquidation de l'entité.

Toutefois, avec un résultat hors activités ordinaires qui est passé de FCFA - 2,116 milliards à FCFA 2,665 milliards essentiellement justifié par une reprise d'amortissement et des régularisations, le résultat net toujours négatif a été amélioré en passant de FCFA -1, 462 milliards à FCFA - 657 millions.

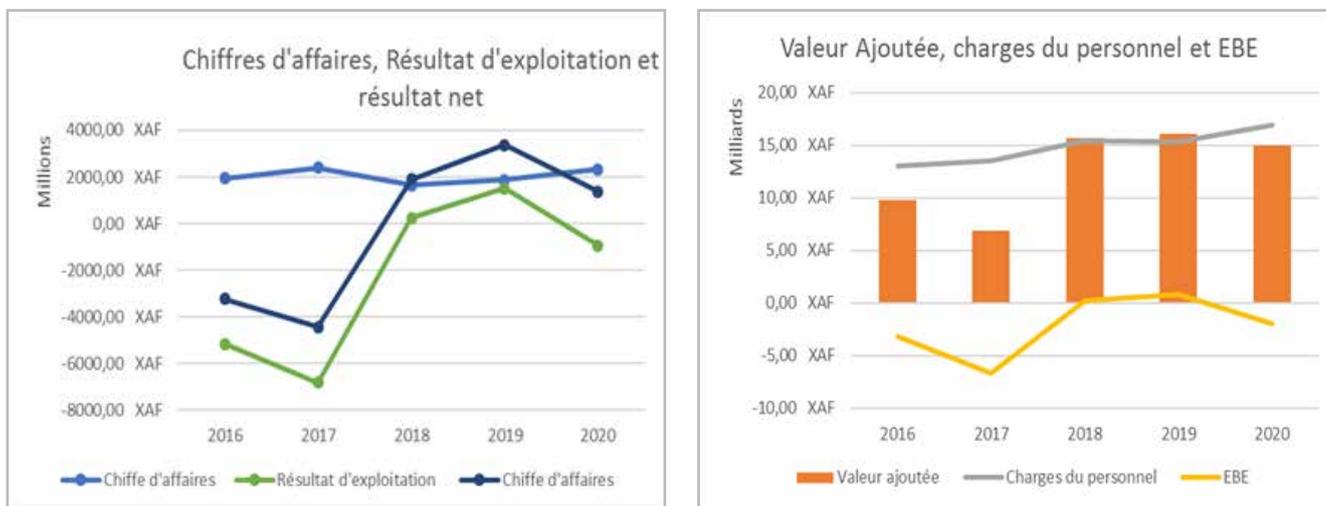


Figure 36: Evolution des indicateurs clés de la CRTV

## CONCLUSION/PERSPECTIVES

Comme bon nombre d'Établissements Publics, la CRTV a été impactée par les conséquences de la pandémie à Covid-19 au cours de l'exercice 2020, sans lesquelles, l'embellie du chiffre d'affaires, ainsi que le reversement de la RAV auraient été meilleures.

La poursuite de la mise en œuvre du COM Etat/CRTV, amorcée au cours de l'exercice 2020 devrait permettre

d'améliorer le plateau technique en vue d'une meilleure couverture par le signal radio et télé de l'ensemble du territoire national dans la perspective notamment du bon déroulement de la CAN TOTAL Energie 2021, ainsi qu'une bonne capitalisation des avantages de cet évènement. En définitive, l'amélioration des performances financières de la CRTV reste un défi qui passe nécessairement par la clarification de son statut juridique.



# IMPRIMERIE NATIONALE (IN)



## Informations générales

**Date de création :** 1903

**Forme juridique :** Etablissement Public à caractère Industriel et commercial

**Siège social :** Yaoundé

**Capital social :** FCFA10 780 000 000

**Actionnariat :** 100 % Etat

**Chiffre d'affaires :** FCFA 2 727 494 877 (+41,76%)

**Capitaux propres :** FCFA 2 617 261 781 (- 24,49%)

**Résultat net :** FCFA - 774 395 271 (+65,25%)

**Effectif :** 302 (- 3,2 %)

**PCA :** Mme Angeline-Florence NGOMO

**DG :** M. Walter Paul KOMO

**DGA :** M. NGUENANG Salomon

**Tutelle technique :** MINCOM

**Tutelle financière :** MINFI

## INTRODUCTION

L'Imprimerie Nationale, organe de l'Etat chargé notamment de l'impression des journaux officiels, des imprimés administratifs et l'édition des textes législatifs et réglementaires, a continué à bénéficier de l'accompagnement de l'Etat dans le cadre du Contrat-Plan Etat/IN en ce qui concerne la modernisation de son outil de production. C'est ainsi que l'exercice 2020 a été marqué par la réception et l'installation de la deuxième vague de nouvelles machines dont le processus d'acquisition a été amorcé en 2018. Les effets de ces acquisitions, bien qu'encore modestes ont impacté la productivité et les performances de l'exercice 2020 il en est de même des élections législatives et des conseillers régionaux. Cependant les performances techniques et financières de l'IN, couplées aux dysfonctionnements dans le domaine de la gouvernance restent préoccupantes.

## GOUVERNANCE

L'IN, Etablissement Public Industriel et Commercial, reste dans la catégorie des entités publiques dont le statut juridique est en incohérence avec ses missions et son fonctionnement.

Par ailleurs, le respect des délais légaux de la tenue des organes sociaux est une véritable gageure, notamment

pour ce qui des sessions des comptes des cinq (05) derniers exercices. En outre, les observations formulées par le commissaire aux comptes, notamment sur les dysfonctionnements au niveau du contrôle interne de cet établissement pourraient entacher la sincérité de ses comptes. Toutefois, le Conseil d'administration, avec la nomination d'un nouveau PCA par décret N°2021/240 du 26 avril 2021, après dix-huit (18) mois de vacance, est à pied d'œuvre pour résorber ces dysfonctionnements. Dans cette perspective, quatre (04) comités techniques ont été mis en place au sein du conseil d'administration. Le Comité d'audit et de contrôle interne s'attèle au suivi de la mise en œuvre des actions concourant à la correction des observations sur les comptes telles que formulées par le commissaire aux comptes.

Le Comité des affaires Juridiques quant à lui, a procédé à la relecture des textes relatifs à la réforme juridique de l'IN qui ont été validés par le Conseil et transmis à qui de droit pour suite de la procédure.

En ce qui concerne la rémunération, les indemnités et les avantages des dirigeants, ils ont été mis en conformité avec le classement de l'IN en tant qu'Etablissement Public de cinquième catégorie par arrêté n° 00000200/MINFI du 04 mai 2020.

## SITUATION DE L'ENTREPRISE

Données financières de base :

Libellé	2018	2019	2020
<b>Actif immobilisé</b>	3 698 986 484	3 743 428 801	4 779 976 393
<b>BFR</b>	2 306 570 218	269 588 029	1 734 392 618
<b>Créances sur l'Etat</b>	1 434 724 341	1 976 840 793	2 249 381 336
<b>Créances sur les tiers</b>	2 756 534 403	3 314 455 090	4 310 637 610
<b>Capitaux propres</b>	5 554 140 869	3 465 982 052	2 617 261 781
<b>Dettes financières</b>	0	0	0
<b>Dont provisions</b>	356 835 837	293 289 919	427 381 176
<b>Dettes fournisseurs</b>	4 022 531 668	3 732 878 300	4 580 287 594
<b>Clients avances reçues</b>	571 878 303	2 156 097 805	2 644 387 853
<b>Dettes fiscales</b>	2 556 014 770	2 464 663 866	2 585 035 343
<b>Dettes sociales</b>	2 236 916 705	2 614 029 113	2 677 067 433
<b>Autres dettes</b>	109 788 656	22 586 651	23 346 101
<b>Chiffres d'affaires</b>	3 242 584 123	1 924 046 156	2 727 494 877
<b>Valeur Ajoutée</b>	864 874 145	8 380 696	959 096 718
<b>Charges du personnel</b>	1 664 606 249	1 869 394 101	1 333 145 096
<b>EBE</b>	-779 732 104	-1 861 013 405	- 374 048 378
<b>Résultat d'exploitation</b>	-1 467 628 594	-2 284 280 865	- 1 080 191 508
<b>Résultat net</b>	-1 539 041 127	-2 228 604 217	- 774 395 271
<b>Trésorerie nette</b>	-94 579 996	-253 744 859	- 10 940 818
<b>Ratio de liquidité générale</b>		1,024	0,87
<b>Ratio de solvabilité</b>		0	0

En 2020, les activités commerciales de l'IN se sont soldées par une hausse du chiffre d'affaires en raison de la modernisation de son plateau technique qui a permis une amélioration de la productivité et une baisse du gap toujours constaté d'exercice en exercice entre le carnet de commandes et la production effective.

Toutefois, la situation financière de l'IN demeure préoccupante. La tendance haussière des charges d'exploitation s'est poursuivie avec une augmentation de 3,11%. Les charges du personnel bien qu'en baisse absorbent toujours la totalité de la valeur ajoutée et représentent près de 50% du chiffre d'affaires. L'excédent brut d'exploitation bien qu'amélioré reste négatif.

En outre, l'importance des créances qui constituent des ressources potentielles interrogent sur la mise en place d'une part d'une stratégie de recouvrement efficace et d'autre part, d'un mécanisme dérogatoire de paiement par les administrations publiques adapté aux réalités de l'activité de l'IN.

En effet, le risque relatif à la capacité de l'Etablissement à faire face à ses engagements à court terme est très élevé, le ratio de liquidité générale étant inférieur à 1 en 2020. Pour ce qui est de la solvabilité, les engagements à long terme de l'IN sont nuls.

Il en découle un résultat d'exploitation déficitaire qui témoigne d'un déséquilibre important et récurrent qui appelle à des mesures visant à améliorer les ressources et à maîtriser les charges d'exploitation.

Le ratio de liquidité générale confirme le risque très élevé relatif à l'incapacité de cette structure à faire face à ses engagements à court terme, voire à long terme, les capitaux propres étant largement inférieurs à la moitié du capital social.

En définitive, grâce à un résultat hors activité ordinaire de FCFA 500 millions relatif à une subvention d'équilibre accordée par l'Etat, le résultat net bien que restant déficitaire s'est amélioré de 65,25 % par rapport à 2019.

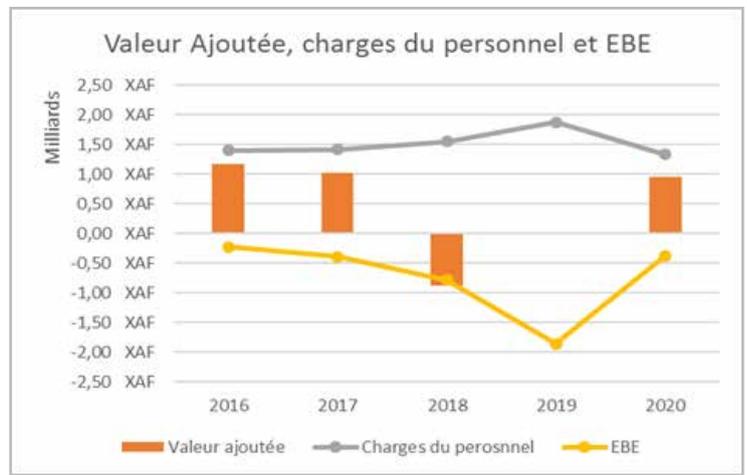
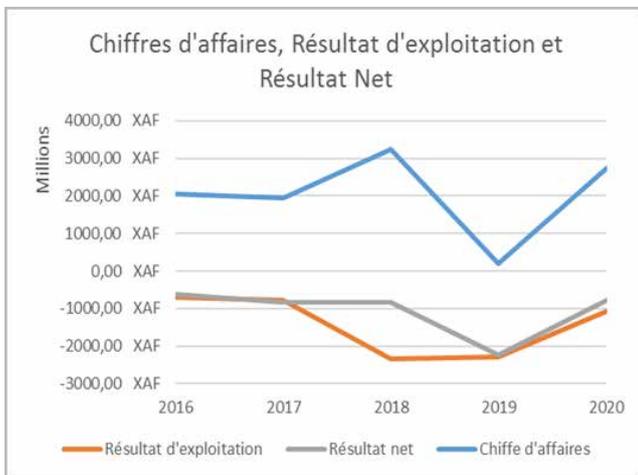


Figure 37: Evolution des indicateurs clés de l'IN

## CONCLUSION / PERSPECTIVES

Compte tenu des efforts et du soutien de l'État pour la réhabilitation de cet organisme, ainsi que de la nouvelle impulsion donnée par les organes sociaux, il est nécessaire de capitaliser les acquis, le potentiel et maîtriser les risques afin de permettre à l'IN un retour à un équilibre

d'exploitation durable à moyen terme. Une étude relative à l'analyse de la viabilité de cet établissement est envisagée dans cette perspective.

En outre, des dispositions devraient être prises pour le respect de la réglementation en vigueur qui participe de la bonne gouvernance.



# SOCIETE DE PRESSE ET D'EDITION DU CAMEROUN (SOPECAM)



## Informations générales

**Date de création :** 18 juillet 1977  
**Forme Juridique :** Société à Capital Public  
**Siège social :** Yaoundé  
**Actionnariat :** 100% Etat  
**Chiffres d'affaires :** FCFA 5 746 742 455 (-21%)  
**Capitaux propres :** FCFA 10 559 644 195 (+1,9%)  
**Résultat net :** FCFA 446 584 815 (+192%)  
**Effectif :** 524 (-4,4%)

**PCA :** M. Joseph Anderson LE  
**DG :** Mme Marie Claire NNANA  
**DGA :** M. Peter MABU

**Tutelle Technique :** MINCOM  
**Tutelle Financière :** MINFI

## INTRODUCTION

En 2020, l'activité de la SOPECAM a été marquée par la couverture médiatique et l'impression du matériel à l'occasion des élections municipales, régionales et législatives dans un contexte de crise sanitaire liée à la COVID 19 et sécuritaire, impactant ses performances.

## GOUVERNANCE

Alors qu'elle assure ici, la tenue régulière des sessions du Conseil d'Administration, l'implémentation des dispositions légales liées à la rémunération des dirigeants des Entreprises Publiques de quatrième catégorie, des préoccupations demeurent sur la mise en conformité de ses statuts à la loi n° 2017/011 du 12 juillet 2017. Il s'agit du res-

pect des mandats des administrateurs ; l'absence d'une Assemblée Générale, d'un Commissaire aux comptes, des Comités techniques au sein du Conseil d'administration, à l'instar du Comité d'audit. Néanmoins, les actions inhérentes à la mise en place d'un dispositif de contrôle interne et à l'optimisation de la maîtrise des processus commerciaux, financiers et comptables ont été effectuées à travers la fonction d'audit interne.

On note également que des diligences ont été engagées pour ériger la SOPECAM Marketing et Communication (SMC) en filiale, les textes ont été approuvés, le capital souscrit et libéré.

Cependant, la certification de la nouvelle entité à la norme ISO 9001 n'est pas effective.

## SITUATION DE L'ENTREPRISE

Données financières de base :

Libellés	2018	2019	2020
<b>Actif immobilisé</b>	9 063 133 248	8 196 066 221	7 301 013 693
<b>Capitaux propres</b>	11 675 092 570	10 356 373 592	10 559 644 195
<b>Dettes financières dont provisions</b>	0 470 092 906	0 741 711 737	0 802 494 295
<b>Créances sur l'Etat</b>	6 100 965 940	9 018 067 534	9 934 570 640
<b>Créances sur les tiers</b>	3 016 551 637	1 759 070 561	443 048 210
<b>Dettes fournisseurs</b>	5 338 184 377	6 943 287 696	6 156 056 205
<b>Clients avances reçues</b>	-	-	-
<b>Dettes fiscales</b>	1 916 539 897	2 284 998 959	1 086 999 058
<b>Dettes sociales</b>	1 918 967 137	1 855 802 951	1 517 203 128
<b>Autres dettes</b>	7 800 000	7 800 000	17 038 330
<b>Chiffre d'affaires</b>	9 119 593 268	7 267 703 050	5 746 742 455
<b>Valeur Ajoutée</b>	4 690 155 781	2 963 403 967	2 499 083 559
<b>Excédent Brut d'Exploitation</b>	1 448 380 352	493 076 105	65 008 743
<b>Charges du personnel</b>	3 241 775 429	2 470 327 862	2 434 074 816
<b>Résultat d'exploitation</b>	577 796 122	-324 987 853	-531 365 294
<b>Résultat net</b>	376 803 004	-484 877 319	446 584 815
<b>Trésorerie nette</b>	1 707 522 388	500 451 779	-176 677 760
<b>Ratio de liquidité générale</b>		1,2	1,48
<b>Ratio de solvabilité</b>		#	#

De manière générale, les activités réalisées en 2020 par la SOPECAM sont en baisse de 21%, suite i) à la baisse des ventes de certaines publications faiblement commercialisées : Cameroon Tribune (-20,33%), Nyanga (-79,74%), Cameroon Business Today (-70,98%), autres journaux (-5,92%), livres et éditions (-37,71%), ii) aux travaux d'impression (-26,43%), et iii) à la publicité (- 8,91%).

A l'occasion des élections municipales, législatives et régionales, la SOPECAM a bénéficié d'une subvention d'exploitation de FCFA 1 182 374 000. En l'absence des données de la comptabilité analytique, l'impact de cette subvention sur l'activité ne peut être apprécié. En effet, il ne ressort pas au regard du chiffre d'affaires, la distinction entre la part des travaux d'impression effectués pour les prestations ordinaires et celles liées aux élections. L'absence de cet outil ne permet pas également d'évaluer le coût des missions de service public supporté par cette structure du fait de l'homologation du prix du journal « Cameroon Tribune ».

En baisse, de 1,47% du fait de la réduction des charges sociales et des salaires versés au personnel, les charges du personnel absorbent quasiment la valeur ajoutée qui elle-même est en baisse (-16%). En conséquence, l'excédent brut d'exploitation est en baisse de 87% et le résultat d'exploitation négatif.

Les dettes financières sont nulles, cependant les provisions ont augmenté de 47% du fait de la prise en compte d'une partie de la provision actuarielle des retraites de l'ensemble des employés conformément aux exigences de l'Acte Uniforme relatif au Droit Comptable et à l'Information Financière (AUDCIF). Les dettes sociales et fiscales sont en baisse respectivement de 18, 25 % et 52,3% en raison des paiements réguliers des échéances de moratoires conclus avec l'administration fiscale et la CNPS. Les dettes commerciales ont également été apurées et se situent en 2020 à FCFA 6 156 056 205 (- 11,34%), bien que la baisse du chiffre d'affaires ait contribué à l'augmentation des délais de paiement des fournisseurs de 45 jours.

L'actif immobilisé est en baisse de 10,92% du fait de la vétusté de certains équipements de production dont le taux d'amortissement est de 68,48%.

S'agissant des créances, elles sont en baisse de 4% du fait de la diminution des créances sur les tiers pendant que la créance sur l'Etat, est en augmentation de 10,16%. Suivant cette appréciation, le niveau des créances à court terme est élevé (FCFA 10,377 milliards) par rapport au niveau des dettes à court terme (FCFA 2,621 milliards), ce qui révèle la problématique récurrente du recouvrement des créances de la SOPECAM. Pour y remédier, une convention a été signée entre la SRC et la SOPECAM le 20 octobre 2020 pour le recouvrement d'une partie de ses créances. Les résultats de ce partenariat seront appréciables en 2021.

Par ailleurs, à travers le contrat plan Etat/SOPECAM en 2013 et clôturé en 2018, l'activité s'est améliorée sur le plan technique avec les équipements acquis qui ont contribué à rehausser la qualité des produits d'impression et à la diversification de sa gamme de produits. En somme, l'entreprise présente un risque élevé s'agissant de son endettement à court terme avec un ratio de liquidité de 1,4.

L'exercice 2020 se solde avec un résultat net positif grâce à la prise en compte de la subvention d'exploitation.

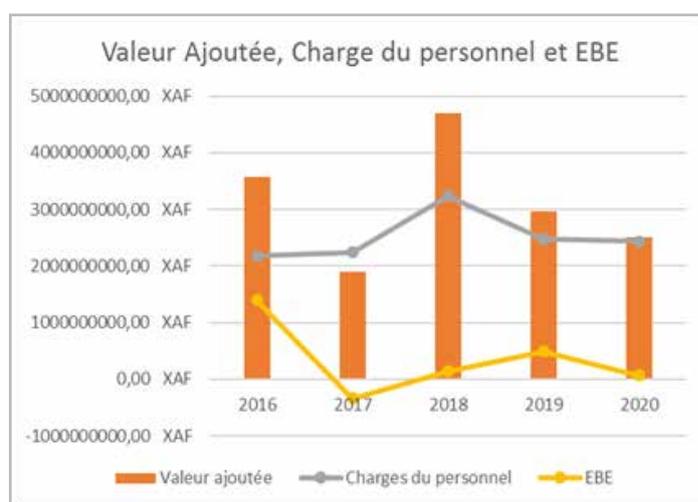
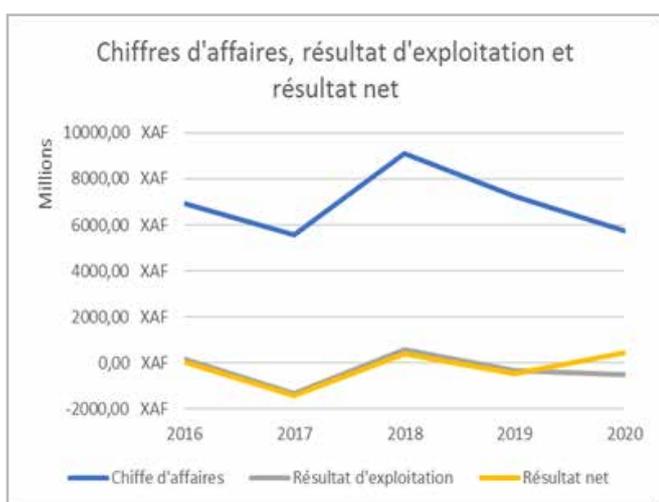


Figure 38: Evolution des indicateurs clés de la SOPECAM

## CONCLUSION/PERSPECTIVES

La SOPECAM est un acteur important dans la stratégie de communication visant à rehausser l'image du Cameroun dans le cadre de la SND 30 pour renforcer le dialogue autour des questions clés de la stratégie et favoriser la dissémination des informations à tous les niveaux.

Dans ce contexte, il est nécessaire d'améliorer la gouvernance et les performances de cette société. Ceci passe notamment par la mise en conformité aux exigences de la loi no 2017/011 du 12 juillet 2017 portant Statut Général des Entreprises Publiques, la maîtrise des charges, la mise en place de la comptabilité analytique et la poursuite de la modernisation des équipements.

## ETABLISSEMENTS FINANCIERS



### INTRODUCTION SECTORIELLE

En 2020, la pandémie du Covid-19 et la persistance des crises sécuritaires dans le pays ont affecté le secteur financier, avec les effets conjugués de la chute des recettes fiscalo-douanières et des prix des matières premières.

Pour y faire face, plusieurs actions ont été prises non seulement par le Gouvernement, mais aussi par la Banque des États de l'Afrique Centrale (BEAC) et la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC), à travers des mesures d'accompagnement économiques. La BEAC a pris des mesures pour soutenir les économies de ses États membres. Ainsi, le taux d'inté-

rêt des appels d'offres (TIAO), principal instrument de régulation monétaire au sein de cette zone de coopération monétaire, a été abaissé de 25 points de base, passant de 3,50 % à 3,25 % en mars 2020. Une nouvelle réglementation en matière de devises, entrée en vigueur le 1er mars 2019, a permis d'augmenter les réserves de change du pays, qui à la fin de l'année 2020 couvraient 7,5 mois d'importations, contre 6,3 mois à la fin 2019. La COBAC quant à elle a signé une lettre circulaire le 25 mars 2020 relative au plan d'urgence pour la gestion des risques induits par la pandémie du COVID 19 et a signé la décision COBAC D2020/027 portant

dérogations temporaires à certaines exigences de la réglementation appliquée aux établissements qui lui sont assujettis.

C'est fort de ces mesures que le marché bancaire a enregistré une croissance des dépôts-clientèle de 12% au 31 Octobre 2020, et une croissance de 5% pour les crédits. Le recours des banques au financement sur le marché interbancaire et vers la BEAC au 31 octobre 2020 fait ressortir 50 milliards de refinancement BEAC et 46 milliards de refinancement bancaire. Globalement, on observe 81,33% de crédit non mobilisables. Le portefeuille à risque dégage un taux de casse de 21,20% pour une couverture de risque de crédit de 63,51%.

Le volume global des créances en souffrance des banques en activité au Cameroun a atteint F CFA 655,6 milliards selon les données du marché bancaire compilées par la BEAC. Plus globalement, on note une montée des créances en souffrance dans le secteur bancaire camerounais, passant de 14,5% au 31 décembre 2019 à 16,5% début 2021. Les banques profitent de ces données pour augmenter la part du coût du risque lorsqu'elles octroient les crédits à leurs clients. Les créances douteuses ont connu la plus forte augmentation, avec une progression de F CFA 14 milliards pour atteindre F CFA 385,5 milliards début 2021. Par contre les créances impayées sont en baisses passant de F CFA 85,6 milliards de F CFA en mars 2020 à F CFA 68 milliards début 2021. Ceci pourrait s'expliquer par la validation des moratoires de remboursement accordés par les banques, en conformité avec les mesures prises par la COBAC visant à assister les entreprises en cette période de Covid-19.

Pour soutenir la croissance en cette période de Covid-19, les crédits accordés par les banques commerciales au secteur privé ont progressé de 50,5% au troisième trimestre de l'exercice 2020. Les engagements des banques vis-à-vis du secteur public non financier ont progressé de 1,7%.

Les établissements financiers publics malgré ces mesures ont connu des fortunes diverses :

La BC-PME a accordé des crédits aux PME d'un montant de F CFA 8,8 milliards contre F CFA 6,7 milliards en 2019, soit une hausse de 31% (dont : F CFA 356,6 millions pour l'agro-industrie ; F CFA 1,3 milliard pour les autres secteurs ; F CFA 3,1 milliards pour les BTP/MC ; F CFA 24 millions pour le coton, textile & cuir ; F CFA 107,4 millions pour l'énergie ; F CFA 44,8 millions pour les forêts & bois ; 3,8 milliards pour les services, TIC & CTT). Ses intérêts et commissions générés par la production bancaire au cours de l'exercice 2020 sont en hausse de 26% par rapport à l'exercice 2019 qui

s'explique principalement par une hausse importante d'intérêts perçus sur le marché de l'interbancaire et sur le marché de l'entreprise.

Pour ce qui est du Crédit Foncier du Cameroun (CFC), il a accordé 381 prêts pour un montant total de F CFA 12,99 milliards, soit un taux de réalisation de 60% par rapport à l'objectif fixé à 21,720 milliards, pour un retour de fonds estimé à F CFA 12,6 milliards sur les F CFA 18,380 milliards attendus.

S'agissant de la SRC, les recouvrements des créances se chiffrent à F CFA 4,6 milliards contre F CFA 6,2 milliards en 2019 soit une baisse de 24,74%. Ses commissions s'élèvent à F CFA 1,7 milliard contre F CFA 1,9 milliard en 2019, soit une baisse de 7,38%.

En ce qui concerne la SNI, sur le plan macro-économique le nombre d'emploi est en baisse de 5,31%, passant d'un total 11 538 personnes en 2019 à 10 925 personnes en 2020. Au niveau de la formation du PIB, la contribution du portefeuille de la SNI est en légère hausse de 0,49% par rapport à l'exercice 2019. En ce qui concerne la génération des recettes publiques, à travers la composante « Impôts et Taxes », la contribution du portefeuille de la SNI a connu un recul de 7,05%, passant de F CFA 49 milliards en 2019 à 45,5 milliards en 2020.

Dans la SND 30, le Gouvernement envisage, au regard du faible taux de bancarisation observé en 2020 au Cameroun (12,2%, comparativement à une moyenne africaine de 29%), densifier celle-ci en faisant passer son taux à 80% d'ici 2030 et compléter l'intermédiation financière par la mise en place des filières manquantes et l'augmentation quantitative aussi bien des banques que des institutions financières non bancaires. Pour des établissements financiers publics, il envisage le développement du financement local des investissements et des exportations par le renforcement de la SNI comme un fonds d'investissement capable d'apporter des fonds propres dans des entreprises en création (capital-risque) ou en expansion (capital de développement), la réforme du Crédit Foncier du Cameroun (CFC) pour accompagner le développement de l'immobilier et du logement, la transformation de la Banque Camerounaise des petites et moyennes entreprises (BC-PME) en une banque publique d'investissement. En ce qui concerne la dette, les autorités comptent mener des actions aux niveaux institutionnel, stratégique et opérationnel. Mais, la politique d'endettement et sa gestion devront continuer à s'appuyer sur l'adoption et la mise en œuvre effective des stratégies d'endettement à moyen terme.

# BANQUE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (BC-PME)



## Informations générales

**Date de Création :** 1er juin 2011  
**Forme Juridique :** Etablissement de Crédit Spécialisé  
**Siège social :** Yaoundé  
**Capital social :** F CFA 20 000 000 000  
**Actionnariat :** 100% Etat  
**Chiffre d'Affaires :** F CFA 1 742 189 182 (+28,74%)  
**Capitaux propres :** FCFA 7 190 449 817 (+1,65%)  
**Résultat net :** F CFA 116 844 299 (+ 107,6 %)  
**Effectifs :** 71 (+10,9 %)

**PCA :** NKODO FOUMENA Théodore  
**DG :** Mme MANDENG née NDOUMBE Agnès

**Tutelle Technique :** MINPMEESA  
**Tutelle Financière :** MINFI

## INTRODUCTION

Au service du développement des PME, la BC-PME a en dépit de la pandémie du Covid-19, su consolider ses acquis dans le cadre de la redynamisation de ses activités d'exploitation. Elle signe d'ailleurs le 19 mai 2020, une convention de partenariat BC-PME-BACKBONE SOUTH SME SARL avec pour objectif de partager le savoir-faire dans le domaine des PME, et un accord-cadre AFD-APME pour la mise en place d'un guichet agricole (TRANSFAGRI). Davantage, afin d'accroître ses revenus, elle a entrepris la commercialisation de nouveaux produits (SMS, WEB Banking et services de transfert internationaux). Toutefois il est important de relever une croissance de 42% du portefeuille impayé de nature à fragiliser l'exploitation de l'entreprise en cas de non recouvrement.

## GOVERNANCE

En 2020, nonobstant la non adoption du projet de nouveau modèle d'affaires par le Conseil d'Administration, les sessions des organes sociaux se sont tenues, ainsi que les réunions des Comités Spécialisés relatives entre autres à la gouvernance, à l'audit des risques, de la stratégie et des dossiers d'engagement de la clientèle. En outre, l'Assemblée Générale a adopté les comptes annuels pour l'exercice clos au 31/12/2019, ainsi que le dossier du nouveau commissaire aux comptes de la BC-PME, bien que celui-ci ne soit pas encore agréé par la COBAC.

## SITUATION DE L'ENTREPRISE

Données financières de base :

Libellés	2018	2019	2020
<b>Actif immobilisé</b>	775 000 000	535 256 335	453 377 800
<b>Créances sur l'Etat</b>	117 000 000	20 214 714	319 425
<b>Créances sur les clients</b>	11 441 000 000	10 711 800 655	14 539 451 401
<b>Fournisseurs avances versées</b>	/	797 315	431 261
<b>Autres créances</b>	77 000 000	13 527 839	4 409 249
<b>Capitaux propres</b>	3 610 000 000	7 073 605 518	7 190 449 817
<b>Dettes financières</b>	/	3 280 000 000	3 280 000 000
<b>Dettes fiscales</b>	/	110 199 834	280 617 895
<b>Dettes fournisseurs</b>	496 000 000	447 833 634	314 234 331
<b>Dettes sociales</b>	/	/	/
<b>Autres dettes</b>	144 000 000	111 089 916	104 391 460
<b>Produit net bancaire</b>	1 407 000 000	1 353 281 385	1 742 189 182
<b>Produit global d'exploitation</b>	1 261 000 000	668 258 021	716 523 705
<b>Charges de personnel</b>	939 000 000	928 226 083	902 849 549
<b>Résultat brut d'exploitation</b>	-805 000 000	-555 034 238	-341 886 101
<b>Résultat courant</b>	- 1 584 000 000	- 1 481 269 803	159 125 482
<b>Résultat net</b>	- 1 101 000 000	- 1 536 875 506	116 844 299
<b>Trésorerie nette</b>	3 829 000 000	6 144 537 387	4 998 240 976
<b>Coefficient global d'exploitation</b>	/	50,62%	58,87%
<b>Ratio règlementaire</b>	36,10%	40,41%	35,84%
<b>Ratio de couverture de risque</b>	82%	2,22%	128%
<b>Ratio de liquidité</b>	180%	13,72%	370%
<b>Coefficient de transformation</b>	113%	1963,74%	198%

Au cours de l'exercice 2020, en plus des opérations sur le marché interbancaire, la banque a accordé des crédits aux PME d'un montant de F CFA 8,9 milliards contre F CFA 6,8 milliards en 2019, soit une hausse de 31% ; les secteurs des BTP/MC et services, TIC&CTT acomptes pour 77,5% du total des crédits accordés sur la période. Les encours crédits ainsi que les encours caution ont connu une augmentation respective de 18% et 53% entre 2019 et 2020. C'est ainsi que les intérêts et commissions générés par la banque au cours de l'exercice 2020 sont en hausse de 26% par rapport à l'exercice 2019.

Le produit net bancaire qui en découle est en hausse de 28,74% par rapport à l'exercice 2019, bien que de 29%

inférieur aux prévisions budgétaires. Le produit global d'exploitation (PGE) quant à lui est en hausse de 7,22%. Malgré l'amélioration du PGE, il se dégage un résultat brut d'exploitation négatif de F CFA - 341 886 101 bien qu'en évolution sur l'exercice précédent du en parti aux charges du personnel qui se situe à 126% du PGE. Toutefois, le résultat courant en hausse de 110,7 % par rapport à l'exercice 2019 s'explique par les reprises des provisions constatées des exercices antérieurs. C'est ce qui induit le résultat net positif de F CFA 1 16 844 299, en hausse de 107,6% par rapport à l'exercice 2019 ne reflétant pas une amélioration de l'exploitation de la banque.

Pour ce qui est des capitaux propres, ils connaissent une légère augmentation de 1,65% s'expliquant par le résultat net positif de l'exercice 2020. En ce qui concerne l'actif immobilisé, il est en baisse de 15,29% suite à l'augmentation des amortissements et provisions.

S'agissant des ratios prudentiels, le coefficient global d'exploitation (58,87%) n'est pas respecté car le produit net bancaire ne couvre pas les charges générales d'exploitation. Le ratio règlementaire (35,84%) quant à lui n'est pas respecté, étant donné que les fonds propres sont inférieurs au minimum recommandé (7,19 milliards < 10 milliards) par la COBAC. Par contre, le ratio de couverture

de risque (128%) et le coefficient de transformation (198%) sont respectés.

S'agissant des ratios de risque, le ratio de solvabilité de 0,46 (<1) indique que l'entreprise peut solder ses dettes à long terme ; le ratio de liquidité de 370% indique que l'entreprise peut solder ses dettes à court terme. Les dettes à long terme représentent les fonds publics que l'Etat a mis à la disposition d'un certain nombre de promoteurs hôteliers sous forme de prêts à long terme.

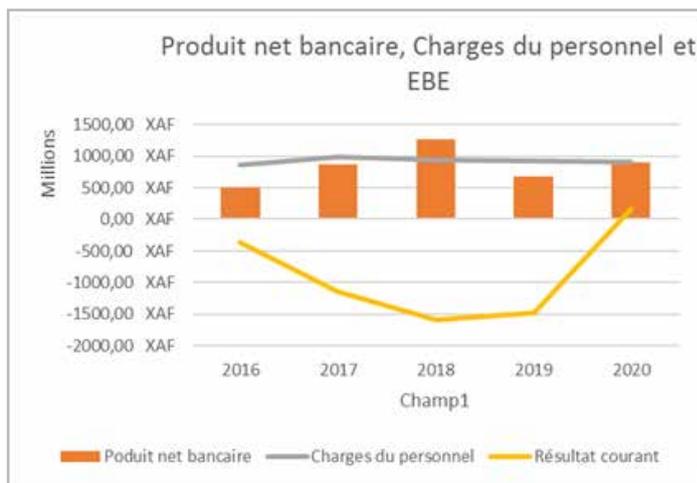
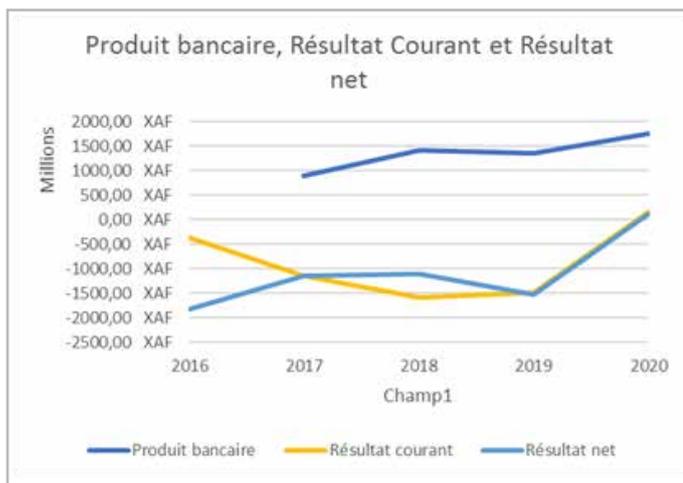


Figure 39: Evolution des indicateurs clés de la BC-PME

## CONCLUSIONS/PERSPECTIVES

La BC-PME envisage de consolider ses performances pour les exercices à venir par : le recouvrement des créances impayées, avec la collaboration du nouveau service de recouvrement et de la Société de Recouvrement des Créances (SRC) ; la recherche et la mobilisation des ressources auprès de l'Etat et d'autres institutions disposant des lignes de financement conformément au projet de son nouveau plan d'affaires en attente d'implémentation.

Pour l'amélioration du traitement de ses clients, la BC-PME entend : économiser les frais généraux à travers une efficacité accrue des « back office » ; rationaliser et mutualiser les processus transversaux ; améliorer la maîtrise des dépenses externes.

En cohérence avec la Stratégie Nationale de Développement 2020-2030, le Gouvernement envisage de transformer la BC-PME en une banque publique d'investissement, afin d'accroître substantiellement l'offre de financement des investissements et du développement.

# CAISSE AUTONOME D'AMORTISSEMENT (CAA)



## Informations générales

**Date de création :** 28 Août 1985  
**Forme juridique :** Etablissement Public à caractère Spécial  
**Siège social :** Yaoundé  
**Capital social :** FCFA 5 000 000 000  
**Capitaux propres :** F CFA 26 673 129 490 (0,08 %)  
**Chiffre d'affaires:** F CFA 1 051 925 124 (-10,35%)  
**Résultat net :** F CFA 0  
**Effectif :** 126 (7,69 %)

**PCA:** M. Louis Paul MOTAZE  
**DG:** M. Richard EVINA OBAM  
**DGA :** M. KENDEM John FORGHAB

**Tutelle technique :** MINFI  
**Tutelle financière :** MINFI

## INTRODUCTION

La soutenabilité de la dette publique de l'Etat du Cameroun est une préoccupation permanente. De ce fait, la CAA veille à la bonne qualité de la dette publique et veille à la limitation de son accumulation, afin de garantir la crédibilité de la signature de l'Etat. Par ailleurs, malgré un contexte marqué par la pandémie de COVID 19, la CAA contribue de manière rigoureuse au suivi des indicateurs d'endettement et des critères arrêtés dans le cadre Programme Economique et Financier (PEF) conclu avec le FMI. Outre les activités de gestion de la dette publique, les activités de la CAA concernent également la gestion des valeurs mobilières et de la dématérialisation, ainsi que le soutien logistique, l'appui à la gestion et de contrôle.

## SITUATION DE L'ENTREPRISE

Données financières de base :

Libellé	2017	2018	2019
Actif immobilisé	23 577 664 135	23 454 187 529	23 269 014 264
Créances sur les clients	32 640 984	873 618 021	600 358 507
Fournisseurs avances versées		2 012 172	3 460 811
Autres créances	4 477 631 994	11 741 122 838	11 793 941 553
Capitaux propres	25 725 871 284	26 653 077 810	26 673 129 490
Dettes financières	/	5 211 113 248	2 657 368 225
Dettes sur la clientèle	/	0	0

## GOVERNANCE

Bien que les sessions du Conseil d'Administration se tiennent régulièrement hors délais, la CAA a procédé à la refonte de sa comptabilité pour s'arrimer au référentiel SYSCOHADA entraînant de ce fait de nombreuses régularisations dans ses écritures comptables au cours de l'année 2019. Ainsi, comme pour les comptes de 2019, une dérogation du tribunal a été obtenue pour la tenue de la session des comptes 2020 au plus tard le 31 décembre 2020.

<b>Dettes fiscales</b>	544 938 153	7 276 352 587	7 930 292 250
<b>Dettes sociales</b>		84 153 581	169 794 692
<b>Autres dettes</b>	8 542 235 023	2 066 422 359	4 177 037 383
<b>Chiffre d'affaires</b>	2 473 411 357	1 173 357 998	1 051 925 124
<b>Valeur Ajoutée</b>	1 512 909 817	825 388 083	741 418 495
<b>Charges du personnel</b>	1 245 803 612	1 240 802 922	1188 138 224
<b>Excédent Brut d'Exploitation</b>	/	- 415 414 839	- 446 719 729
<b>Résultat d'exploitation</b>	2 319 492 480	- 600 279 559	- 963 313 910
<b>Résultat net</b>	2 319 492 480	0	0
<b>Trésorerie</b>	/	5 360 629 241	6 176 204 369
<b>Ratio de liquidité</b>		133,83%	101%
<b>Ratio de solvabilité</b>		19,55%	9,96%

En l'absence des données pour l'exercice 2020, la situation financière de la CAA en 2019 laisse apparaître une dégradation du chiffre d'affaires de 10,34% par rapport à l'exercice 2018. La valeur ajoutée qui en résulte est en baisse de 10,17% suite à l'augmentation du poste lié aux services extérieurs.

Les charges de personnel bien qu'ayant connu une diminution de 4,24%, représentent 160,25% de la valeur ajoutée, entraînant une dégradation de l'excédent brut d'exploitation et du résultat courant d'exploitation. Par contre le résultat net est comptabilisé comme nul comme pour 2019.

Au total, et sous réserve de la situation au 31 décembre 2020, l'entreprise présente un risque élevé en ce qui concerne sa capacité à honorer ses engagements à court terme avec un ratio de liquidité de 0,99 inférieur à l'unité et un risque moyen s'agissant de ses engagements à long terme avec un ratio de solvabilité de 0,996, ses capitaux propres couvrent ses dettes à long terme.

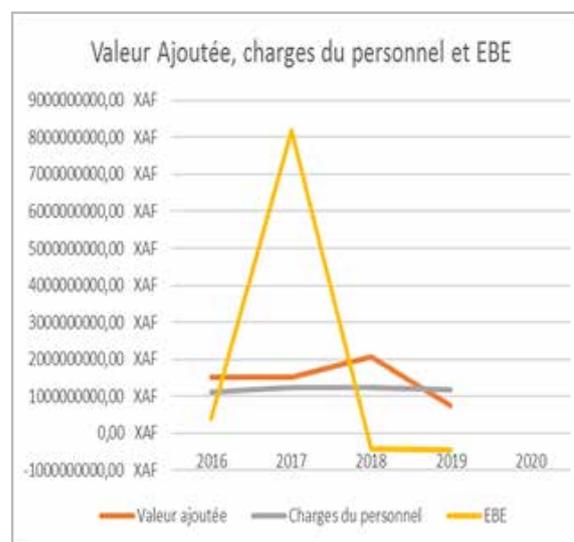
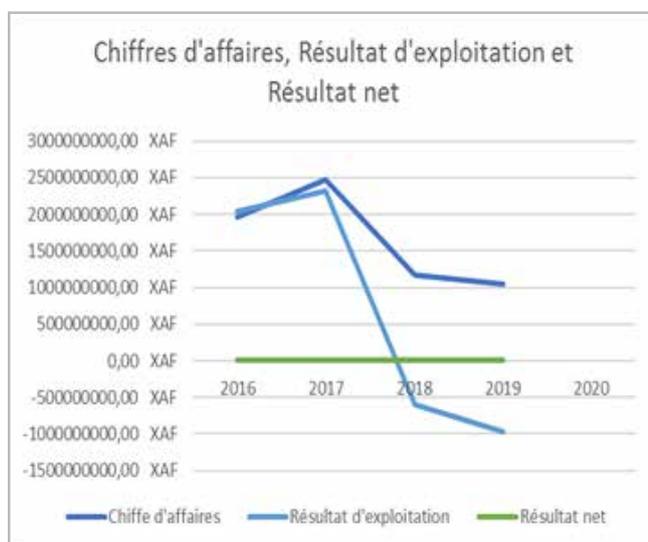


Figure 40: Evolution des indicateurs clés de la CAA

## CONCLUSION/PERSPECTIVES

La CAA est un acteur essentiel de la SND 30 dans la perspective du gouvernement de maintenir la viabilité de la dette et la soutenabilité des finances publiques.

A cet égard, les performances de cet Etablissement spécialisé en ce qui concerne la gestion de la dette publique,

notamment le suivi de la politique nationale d'endettement, la coordination des activités du CNDP et la gestion des opérations de la dette doivent s'inscrire dans une perspective d'amélioration continue, dans un contexte marqué par les exigences du PEF, ainsi que les contraintes et les effets de la crise sanitaire à Covid 19.

# CREDIT FONCIER DU CAMEROUN (CFC)



## Informations générales

**Date de création :** 13 mai 1977  
**Forme Juridique :** Société à Capital Public  
**Siège Social :** Yaoundé  
**Capital Social :** F CFA 10 000 000 000  
**Actionnariat :** 75% Etat, 20% CNPS, 5% CAMPOST  
**Produit bancaire :** F CFA 11 323 940 933 (+38,32%)  
**Capitaux propres :** F CFA 9 922 051 114 (+12,12%)  
**Résultat net :** F CFA 29 922 936 927 (+399,11%)  
**Effectif :** 264 (+3,94%)  
**PCA :** M. Jules Doret NDONGO  
**DG :** M. MISSI Jean Paul  
**DGA :** M. Jean Calvin TJONOG

**Tutelle Technique :** MINDHU  
**Tutelle Financière :** MINFI

## INTRODUCTION

Le concours financier et l'expertise du Crédit Foncier du Cameroun (CFC) à la réalisation de tout projet destiné à la promotion de l'habitat, n'ont pas été aisés en 2020. Des difficultés majeures en sont la cause : la pandémie du Covid-19, la crise sécuritaire dans les Régions du Nord, du Nord-Ouest et du Sud-Ouest du pays, le manque d'organisation des promoteurs immobiliers locaux qui constituent des partenaires clés dans la production en masse de logements.

Assujetti aux régimes juridiques de la COBAC et de la loi n°2017/011 du 12 juillet 2017 portant Statut Général des Entreprises Publiques, il doit satisfaire à la mission de performances financières, et à la cohérence avec les politiques publiques de l'Etat, ce qui impacte sur son fonctionnement optimal. Dans ce contexte, le CFC a enregistré une contreperformance au cours de l'exercice 2020, notamment sur les prêts accordés qui sont en baisse de 40,14% par rapport à l'exercice 2019.

## GOVERNANCE

Malgré l'inexistence d'Administrateurs Indépendants comme l'exige le Règlement COBAC, le Conseil d'Administration a tenu huit (08) sessions, dont deux en consultation à domicile. Les résolutions adoptées ont porté entre autres, sur la cooptation de deux nouveaux Administrateurs, l'apurement des suspens entre 2013 et 2019, et la révision de la rémunération des dirigeants sociaux dont les avantages ont été mis en conformité avec le décret du 19 juin 2019 fixant les catégories d'entreprises publiques,

la rémunération, les indemnités et les avantages de leurs dirigeants et l'arrêté N°00000201/MINFI du 4 mai 2020 portant classification des entreprises publiques au Cameroun.

S'agissant des Comités Spécialisés, (i) les activités du Comité de Gestion de Risques ont porté entre autres sur l'examen du projet de convention de financement relatif à l'ouverture d'une deuxième ligne de crédit de F CFA 20 milliards en faveur du Programme de Constructions des Cités Municipales ; (ii) le Comité d'Audit a tenu cinq (05) sessions, dont deux conjointes avec le Comité du Gouvernement sur des travaux relatifs au mécanisme de renforcement des fonds propres d'une part, et sur l'examen des termes de référence de l'audit du Système d'information du CFC et de l'apurement des suspens entre 2013 et 2019 d'autre part. Enfin le Comité de Gouvernement s'est réuni à quinze (15) reprises pour examen et adoption des rapports du Président du Conseil d'Administration, du contrôle interne, des Comités Spécialisés au titre de l'exercice 2019 et du budget de l'exercice 2021.

L'Assemblée Générale, quant à elle et en dehors des sessions ordinaires légales, a arrêté le mécanisme de bonification à appliquer aux contributions collectées au titre de l'exercice 2019. Par ailleurs, afin de mieux coordonner ces activités, le CFC s'est doté d'un manuel de procédures ainsi qu'un code d'éthique et de bonne gouvernance. Enfin, au terme du rattrapage des retards accumulés dans la production des états financiers des exercices 2017-2019, le retour à la normalisation et au respect du délai légal d'arrêt et d'approbation des comptes est progressif.

## SITUATION DE L'ENTREPRISE

Données financières de base :

Libellé	2018	2019	2020
<b>Actif immobilisé</b>	22 502 725 249	21 481 089 049	21 078 768 025
<b>Créances sur l'Etat</b>	1 143 558 261	2 428 786 178	8 932 689 737
<b>Créances sur les clients</b>	106 066 949 469	108 086 717 271	113 144 447 520
<b>Fournisseurs avances versées</b>	253 835 400	211 523 177	229 894 452
<b>Autres créances</b>	193 670 666 660	194 907 125 739	192 716 477 246
<b>Capitaux propres</b>	-8 960 820 067	8 849 886 841	9 922 051 114
<b>Dettes financières</b>	264 784 631 306	244 499 418 431	255 274 189 407
<b>Dettes sur la clientèle</b>	173 636 611	751 236 044	750 358 594
<b>Dettes fiscales</b>	1 228 649 206	412 827 343	435 464 804
<b>Dettes sociales</b>	289 621 606	338 640 155	758 042 848
<b>Autres dettes</b>	59 808 124 615	59 917 847 851	37 922 556 427
<b>Produit net bancaire</b>	4 889 453 236	5 479 580 680	5 501 039 898
<b>Marge sur activités bancaires</b>	4 717 222 403	5 307 392 673	5 357 076 784
<b>Charges du personnel</b>	4 412 200 078	4 404 193 312	4 249 974 293
<b>Résultat brut d'exploitation</b>	1 272 337 397	438 043 610	3 699 203 031
<b>Résultat courant</b>	-2 997 953 057	-10 561 231 025	7 342 181 322
<b>Résultat net</b>	-2 577 766 690	-10 004 043 057	29 922 936 927
<b>Trésorerie</b>	190 810 000 000	194 300 000 000	190 570 000 000
<b>Coefficient global d'exploitation</b>	31,17%	15,64%	32,40%
<b>Ratio règlementaire</b>	-72,29%	2,70%	2,95%
<b>Ratio de couverture de risque</b>	217%	171%	132%
<b>Ratio de liquidité</b>	830%	814%	639%
<b>Coefficient de transformation</b>	252%	206%	141%
<b>Taux de sinistralité</b>	/	33,87%	32,33%

Au 31 décembre 2020, l'activité du CFC à travers les accords de prêts, la collecte de l'épargne, le recouvrement des créances, la gestion du patrimoine et celle des titres laisse apparaître de bonnes performances. En effet, le CFC a accordé 381 prêts pour un montant de FCFA 12,99 milliards destiné au financement de 1152 logements et 5 lots à bâtir, soit un taux de réalisation de 60% en rapport à son objectif et en baisse de 40,14% par rapport à 2019. C'est ainsi qu'il a enregistré un produit net bancaire en hausse de 0,39% par rapport à l'exercice 2019, malgré le faible reversement (50%) de la contribution au CFC plafonné à FCFA 10 milliards par an.

S'agissant de la collecte de l'épargne elle a connu une progression de 1,63 milliards de FCFA, soit un taux de réalisation de 112% par rapport à un objectif de progression de 1,46 milliards FCFA

L'analyse des charges d'exploitation laisse apparaître une tendance générale à la baisse. Cependant, les charges de personnel, bien qu'en baisse de 3,5%, représentent 77,25% du produit net bancaire.

Toutefois, en raison d'un prélèvement à la source des impôts de FCFA 12,6 milliards suite à la vérification générale de comptabilité, le montant de la contribution est passée de FCFA 5 milliards à 18,6 milliards en 2020. Cet événement majeur a conduit à une hausse de 744% du résultat brut d'exploitation par rapport à l'exercice 2019, en raison de l'affectation de 35% de la contribution collectée à la bonification des taux d'intérêts.

A cet effet, conformément à la résolution de l'Assemblée Générale relative à l'affectation au fonds de bonification des taux d'intérêt le montant de FCFA 28,378 milliards, le

résultat net de la période a connu une hausse de 396,5% par rapport à l'exercice 2019, en passant de -10,091 milliards FCFA à 29,9 milliards de FCFA

Quant aux ratios de risque, le ratio des créances sur les dettes (liquidité) de 802%, traduit la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme, tandis que le ratio de solvabilité 2573%, met en exergue le risque élevé s'agissant de la couverture des engagements à long terme par ses capitaux propres.

Enfin, pour ce qui est des ratios prudentiels, le taux de sinistralité en 2020 est en diminution de 1,54 point par rapport à l'exercice 2019 et les ratios de couverture de risque (132%), de division des risques (15% < 45%), de couverture des immobilisations (784%) sont respectés.



Figure 41: Evolution des indicateurs clés de la CFC

## CONCLUSIONS/PERSPECTIVES

Le CFC demeure le principal instrument de l'Etat en matière de financement de l'habitat social et de l'immobilier au Cameroun. A ce titre, la réforme de cet organisme pour véritablement accompagner le développement de l'immobilier et du logement, favoriser l'accès au logement à travers la viabilisation et la mise à disposition de 10 000 hectares de parcelles constructibles dans l'ensemble du territoire, et faciliter l'accès au foncier et au crédit, est un élément clé de la Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 (SND30),

Dans ce contexte, le modèle économique du CFC, après avoir connu des fortunes diverses, présente des limites, notamment la faiblesse du reversement de la contribution par l'Etat, l'effondrement du triptyque CFC-MAETUR-SIC, ainsi que sa rentabilité structurellement déficitaire.

A cet effet, le CFC entend poursuivre sa transformation vers l'amélioration de sa performance. C'est ainsi qu'il a été entamé plusieurs projets dont la révision du modèle économique pour l'adapter aux challenges de son environnement et lui permettre de mobiliser les ressources requises pour le financement en masse des logements.

# FONDS SPECIAL D'EQUIPEMENT D'INTERVENTION INTERCOMMUNALE (FEICOM)



## Informations générales

**Date de création :** 05 décembre 1974

**Forme juridique :** Etablissement Public à caractère économique et financier

**Ressources globales :** FCFA 210 924 675 404 (+18,15%)

**Ressources d'exploitation propres :** FCFA 54 760 860 111 (-4,15%)

**Excédent budgétaire :** FCFA 58 888 119 888 (+8,34%)

Effectif : 542 (+1,88%)

**PCA:** M. ELANGA OBAM Georges

**DG :** M. Philippe Camille AKOA

**Tutelle Financière :** MINFI

**Tutelle Technique :** MINDDEVEL

## INTRODUCTION

A la faveur du Code Général des Collectivités Territoriales Décentralisées promulgué le 24 décembre 2020, le positionnement du FEICOM est davantage restauré, en tant qu'acteur majeur du processus de décentralisation au Cameroun. C'est dans ce sens qu'il a adopté le Plan d'Action Prioritaire (PAP) 2019-2021 consolidés par la Stratégie Nationale de Développement (SND-30) en vue, d'une part de l'accroissement des ressources transférées aux CTD et la mise à disposition des fonds ; et d'autre part de la contribution à une meilleure péréquation dans le transfert des ressources aux CTD, pour mieux tenir compte des disparités locales. Le FEICOM a alors organisé son activité en 04 sous-programmes à savoir : (i) Mobilisation des ressources ; (ii) Développement local ; (iii) Gouvernance locale ; (iv) Pilotage et administration.

Dans le cadre du développement local, le FEICOM en partenariat avec l'ONU-Habitat Cameroun, a organisé le 29 mars 2019, la 3ème édition du prix national FEICOM, dans le but de continuer à développer l'approche « Best practices ». La compétition était ouverte pour les CTD, Communautés Urbaines, Communes et leurs regroupements dans les domaines de la gestion des ressources, des équipements et des infrastructures. Il concerne également la gouvernance locale, le développement durable et le développement économique locale. Ce prix qui se présente sous forme d'apport financier (de FCFA 50 000 000 à FCFA 20 000 000 pour les trois premières) a permis de réaliser certains projets des mairies vainqueurs.

## GOVERNANCE

Arrimé au respect de la réglementation, tant sur la tenue

des sessions du Conseil d'Administration, que sur la transmission des documents issus des travaux y relatifs à la tutelle financière, le FEICOM a adopté un nouvel organigramme le 28 juillet 2020 créant une Division de l'Audit Interne dont les postes restent à pourvoir. En attendant la désignation des responsables, cette vacuité est pour le moment comblée par un plan d'audit interne placé sous la supervision du Directeur Général.

L'amélioration de la gouvernance a également conduit à l'adoption des indicateurs de performance qui permettent d'évaluer l'atteinte de ses objectifs, en l'occurrence le reporting mensuel de ses activités. Les résultats de cette évaluation sont traduits dans un document trimestriel qu'il produit et intitulé « FEICOM en chiffres ». Malgré les efforts effectués pour la transparence de l'information financière, cet organisme n'a pas encore mis sur pied une comptabilité générale devant ressortir la valeur de son patrimoine, conformément à la loi de 2018 portant Régime Financier de l'Etat et des autres entités publiques.

En outre, l'opérationnalisation du Programme de Développement Economique et Social des Villes secondaires (PRODESV) a permis en date du 24 juin 2020, au FEICOM de signer une convention de partenariat avec le MINE-DUB. Cette collaboration a pour finalité : (1) la mutualisation et le renforcement des ressources en matière d'éducation de base, dans les domaines de la réalisation des infrastructures et équipements, (2) l'échange des données socio-économiques sur les CTD, et (3) la recherche de financements en vue de la réalisation des projets communaux. Bien plus, l'on pourra relever également la poursuite du Programme de construction des cités municipales pour la résorption du déficit en logement.

## SITUATION DE L'ENTREPRISE

Données financières de base :

Rubriques	2018		2019		2020	
	Réalisations	Taux de réalisations	Réalisations	Taux de réalisations	Réalisations	Taux de réalisations
<b>Ressources d'exploitation propre</b>						
<b>Fonds de réserves</b>	18 159 740 000	100%	17 784 037 000	100%	13 293 027 400	100%
<b>Prêts et autres créances à long et moyen terme</b>	4 382 425 462	94,03%	5 498 377 756	122,12%	5 206 247 076	94,37%
<b>Produits financiers</b>	834 584 734	31,33%	984 015 313	125,87%	924 137 006	75,16%
<b>Transferts reçus (recettes fiscales)</b>	33 234 508 544	108,32%	32 701 337 664	95,63%	35 030 983 226	130,44%
<b>Autres produits et profits divers</b>	255 123 804	136,46%	138 955 456	197,19%	306 465 403	116,53%
<b>Détermination du résultat sur cession d'éléments d'actifs immobilisés</b>	0	0	25 135 000	492,84%	0	0
<b>Total ressources d'exploitation propre</b>	56 866 382 544	104,68%	57 131 858 189	105,85%	54 760 860 111	116,16%
<b>Ressources d'investissement communal</b>						
<b>Recettes fiscales centralisées</b>	88 836 587 584	112,76%	104 661 918 880	120,93%	131 121 231 136	120,26%
<b>Recettes de Coopération</b>	500 000 000	49,26%	1 628 342 028	41,04%	4 189 723 368	119,46%
<b>DGD+CODEFIL et CONAFIL</b>	1 886 793 000	24,25%	5 747 605 804	44,38%	11 588 813 766	114,21%
<b>Compte des 4%</b>	8 535 079 908	180,31%	9 346 842 255	148,61%	9 264 047 023	158,87%
<b>Total ressources d'investissement communal</b>	99 758 460 492	108,06%	121 384 708 967	114,46%	156 163 815 293	121,52%
<b>TOTAL</b>	156 624 843 036	106,81%	178 516 567 156	110,155%	210 924 675 404	120,09%
<b>Emplois</b>						
<b>Mobilisation des ressources</b>	72 617 763 054	82%	88 431 046 355	89,23%	114 968 432 339	95,93%
<b>Développement locale</b>	23 023 336 810	60,77%	24 333 227 844	54,46%	25 105 324 303	63,13%
<b>Gouvernance locale</b>	1 102 435 893	73,09%	784 054 230	54,85%	723 393 553	59,96%
<b>Pilotage et administration</b>	14 721 348 653	78,77%	10 613 222 423	58,08%	11 239 405 321	75,67%
<b>Total Emplois</b>	111 464 884 410	6,82%	124 161 550 852	75,94%	152 036 555 516	86,54%
<b>Postes spécifiques</b>						
<b>Charge personnel</b>	5 247 755 456	90,98%	5 482 977 362	90,53%	6 030 946 906	95,62%
<b>Excédent budgétaire</b>	45 159 958 626	/	54 355 016 304	/	58 888 119 888	/

Malgré la crise sanitaire qui vu le budget de fonctionnement du FEICOM initialement prévu à FCFA 52 541 959 400 diminué de 10,23% suite à l'ordonnance rectificative de la Loi des Finances de l'exercice 2020, la structure a pu réellement recouvrer en terme de ressources propres FCFA 54 760 860 111, soit un taux de réalisation de 116,11% sur les prévisions. Les autres ressources ont elles aussi connu la même tendance que les ressources propres, permettant ainsi au FEICOM de mobiliser des recettes à hauteur de 120,07% de ses prévisions annuelles et en augmentation de 18,15% sur l'exercice précédent, dont des recettes fiscales (78,8%) et les autres recettes (21,2%). Dans le cadre de la mise en œuvre de ses sous-programmes, 684 projets matériels ont été engagés en 2020 pour une enveloppe financière de FCFA 123 999 619 167 contre 700 projets en 2019 pour un financement de FCFA 115 132 219 690.

Le financement des projets de 2020 représente 58,79% des ressources globales du FEICOM contre 64,49% en 2019. Ces projets portent majoritairement sur : l'adduction en eau (119), la construction des écoles (113), l'électrification (48), l'équipement urbain marchant (56), la construction et la réhabilitation des VRD (08), la santé (16), le tourisme (20), la construction et la réhabilitation des hôtels de villes (244) et les autres projets (60).

Pour sa coopération technique avec la GIZ, le FEICOM a

signé le 09 décembre 2020, une convention pour former les maires sur les questions liées aux changements climatiques, à la gestion des déchets, l'accès à l'eau potable, l'électricité, et doter le personnel de CTD d'outils appropriés de maîtrise de leurs impacts.

Le FEICOM connaît un excédent budgétaire d'un montant de FCFA 58 888 119 888 en 2020, du fait des recettes qui sont supérieures aux dépenses. Cette augmentation s'explique par la collaboration fructueuse avec les partenaires des régies financières, le fonctionnement des nouveaux Centre d'Impôt des Moyennes Entreprises (CIM) et le droit d'accises sur les importations de FCFA 17 165 765 313 comptant pour l'exercice 2019 et les trois premiers trimestres de l'exercice 2020.

La dette totale des Communes camerounaises vis-à-vis du FEICOM au 31 décembre 2020 s'élève à FCFA 50 085 880 810 et se répartit comme suit : FCFA 18 038 732 218 en dette en cours et FCFA 32 047 148 592 en dette non placée. Par ailleurs, l'absence d'une comptabilité générale au sein du FEICOM ne permet pas d'avoir des informations sur l'endettement propre de cet organisme et notamment de savoir si ses emprunts constitueraient également un risque budgétaire.



Figure 42: Répartition des différentes ressources du FEICOM

## CONCLUSION /PERSPECTIVES

De manière générale, les performances financières du FEICOM sont à la hausse du fait de l'application du droit d'accises spécial sur l'enlèvement et le traitement des ordures ménagères et de la mobilisation de la Dotation Générale de Décentralisation pour la lutte contre la pandémie COVID 19.

Afin de pérenniser l'approche « Best Practices » les dispositions ont été prises pour organiser le 07 avril 2021 la

quatrième édition du Prix National FEICOM des meilleures Pratiques communales de Développement Local.

Dans le cadre de la collaboration entre le FEICOM et les Communes et Villes Unies du Cameroun (CVUC), il est envisagé au cours de l'exercice 2021, de doter les 374 Communes et Communautés Urbaines que compte notre pays, de 261 engins lourds, 05 ateliers de forage et 05 ateliers de concassage, en vue d'un exercice optimal des compétences transférées.

# SOCIETE NATIONALE D'INVESTISSEMENT (SNI)



## Informations générales

**Date de création :** 24 décembre 1964

**Forme juridique :** Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial

**Siège social :** Yaoundé

**Capital social :** F CFA 23 855 000 000

**Capitaux propres :** F CFA 61 793 257 516 (-1,5%)

**Chiffre d'affaires:** F CFA 3 310 111 544 (-7,41%)

**Résultat net :** F CFA 105 186 850 (+118,8%)

**Effectif :** 63 (-11,26%)

**PCA :** M. MBOCK Désiré Geoffroy

**DG :** Mme YAOU AISSATOU

**DGA :** M. ONDOA ONANA Ambroise

**Tutelle technique :** MINMIDT

**Tutelle financière :** MINFI

## INTRODUCTION

Avec pour mission la mobilisation et l'orientation de l'épargne nationale et de tout autre moyen financier en vue de favoriser les opérations d'investissement d'intérêt économique et social dans les secteurs, industriel, agricole, commercial, financier, des services et de l'hôtellerie, la Société Nationale d'Investissement du Cameroun (SNI) a au cours de l'exercice 2020 évolué dans un environnement marqué notamment par la pandémie Covid-19 et la crise sécuritaire dans certaines parties du pays. Dans ce contexte et nonobstant les tensions de trésoreries attribuées à la pression fiscale et à l'accumulation des arriérés de crédits de TVA, le rendement brut de son portefeuille actif s'est amélioré. Toutefois, la tendance à l'amélioration de la situation nette de l'entreprise s'est maintenue à travers les opérations d'investissement, de gestion du portefeuille, d'étude/conseil, ainsi que les opérations immobilières.

## GOVERNANCE

Au cours de l'exercice 2020, le respect des délais légaux de la tenue des sessions des organes sociaux de la SNI s'est inscrit dans la continuité. Les activités d'Audit interne se sont également poursuivies avec un accent sur la mise en œuvre des mesures visant l'accroissement de l'efficacité des opérations, la réduction des pertes d'actifs, ainsi que la veille législative et réglementaire. Cependant, les statuts de l'entreprise ne sont toujours pas conformes aux dispositions de loi n°2017/011 portant statut général des entreprises publiques.

## SITUATION DE L'ENTREPRISE

Données financières de base :

Libellé	2018	2019	2020
<b>Actif immobilisé</b>	51 171 088 343	49 796 649 118	48 345 660 821
<b>Créances sur l'Etat</b>	1 313 471 845	1 515 435 681	1 680 431 512
<b>Créances sur les clients</b>	10 384 303 763	7 025 308 513	7 150 752 907
<b>Fournisseurs avances versées</b>	3 156 077	3 080 465	60 075 240
<b>Autres créances</b>	25 043 455 256	5 052 807 795	3 500 665 457
<b>Capitaux propres</b>	67 579 045 705	62 739 605 840	61 793 257 516
<b>Dettes financières</b>	5 624 253 972	/	/
<b>Dettes sur la clientèle</b>			
<b>Dettes fiscales</b>	60 925 584	91 389 527	67 589 690
<b>Dettes fournisseurs</b>	809 388 440	728 307 998	688 556 237
<b>Dettes sociales</b>	108 425 206	75 031 884	35 292 751
<b>Autres dettes</b>	6 175 651 216	7 392 161 293	5 569 826 141
<b>Chiffre d'affaires</b>	3 921 601 379	3 575 121 078	3 310 111 544
<b>Produit net bancaire/VA</b>	3 916 881 893	3 550 787 507	3 299 447 041
<b>Charges du personnel</b>	1 376 898 078	1 101 101 466	1 021 907 616
<b>Résultat brut d'exploitation/EBE</b>	353 003 993	467 452 837	426 809 133
<b>Résultat courant/RE</b>	8 427 738	- 873 380 395	- 1 297 106 384
<b>Résultat net</b>	- 4 988 639 865	- 559 330 174	105 186 850
<b>Solvabilité</b>	/	9,01	11,32
<b>Ratio de structure financière</b>	/	7,57	9,69
<b>Ratio de rentabilité</b>	/	0,04	0,04
<b>Ratio de liquidité générale</b>	4,48	1,64	1,94

Au 31 décembre 2020, La situation financière de la SNI se caractérise par un chiffre d'affaires en baisse de 5,5% suite à la diminution des produits du portefeuille titre et des prêts à souscription obligatoire de FCFA 288,5 millions en 2020, avec pour conséquence un résultat brut d'exploitation est en baisse de 8,69% par rapport à l'exercice précédent.

En effet, le chiffre d'affaires du portefeuille de la SNI hors taxes global en 2020 a été en recul de 29,82% du fait l'absorption de la SOCATRAL par ALUCAM et de la liquidation de la SATC faisant ainsi passer le portefeuille de 32 société à 30 sociétés dont 24 sont en exploitation normale, 05 sociétés en arrêt d'activité (SPM, SITRAFER, SCS, MILKYWAY, et CAMELCAB), et 1 société en liquidation (CAMSHIP IC), Par conséquent, Le résultat net global cumulé reste négatif, mais connaît une progression de 98%. Le taux de rentabilité des sociétés du portefeuille de la SNI en 2020 est égal à -1,02% contre -51,05% traduisant une amélioration de ses performances. Le rendement brut du portefeuille s'est également amélioré passant de 7,01% en 2019 à 9,61% en 2020.

L'analyse de l'exploitation laisse apparaître une relative tendance à la maîtrise des charges notamment en ce qui concerne les charges de personnel en baisse de 7,19% et qui représentent 31% du produit net bancaire. S'agissant des dettes à court terme, les dettes fiscales sont en baisse de 26% par rapport à 2019, les dettes fournisseurs sont en baisse de 5,45%, les dettes sociales sont en diminution

de 52,9%. Les autres dettes représentent les autres débiteurs-créditeurs, les comptes de régulation-passif, les emprunts et les comptes à vue, et sont également en baisse de 24,6%.

En ce qui concerne la situation patrimoniale, l'actif immobilisé a connu une dépréciation de 2,9% suite à l'augmentation des amortissements et provisions et les capitaux propres ont diminué de 1,5% suite à la baisse des réserves actions gratuites due à la dissolution de la SOCATRAL et la restructuration de ECAM PLACAGES, ainsi qu'à la baisse du report à nouveau.

S'agissant des ratios prudentiels, le ratio de solvabilité est en hausse de 25,64% par rapport à l'exercice 2019 et présente une marge de solvabilité financière rassurante de la SNI. Le ratio de structure financière est en hausse de 28% et montre que la SNI dégage une autonomie financière satisfaisante car ses capitaux propres représentent plus de la moitié des dettes. Le ratio de rentabilité est stable par rapport à l'exercice précédent. Le ratio de liquidité générale quant à lui est en hausse de 18,29% et montre que la SNI dispose d'un fonds de roulement pouvant lui permettre de couvrir ses dettes à court terme.

Au total, les activités de la SNI en 2020 se sont soldées par un résultat net positif en hausse de 118,8% par rapport à 2019, suite à un résultat exceptionnel en hausse de 73,39% issu des produits provenant de la dissolution de la SOCATRAL.

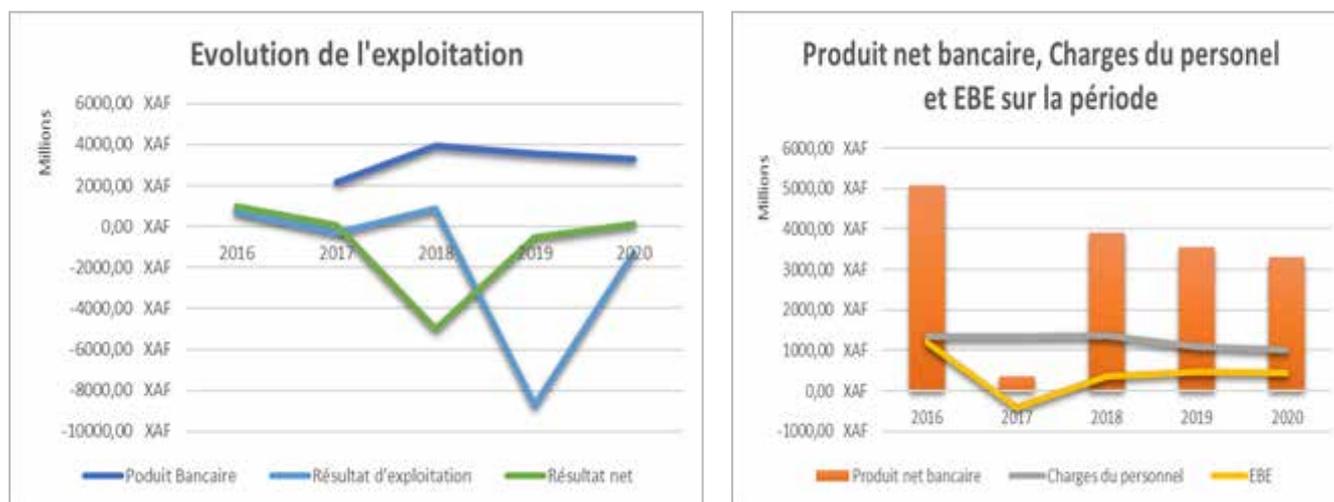


Figure 43: Evolution des indicateurs clés de la SNI

## CONCLUSION/PERSPECTIVES

Le niveau des revenus de la SNI a connu une dépréciation, due à la pandémie du Covid-19 qui a affecté plusieurs sociétés de son portefeuille. Toutefois, les perspectives d'activités de la société demeurent optimistes grâce à la résilience dont elle a fait preuve depuis quelques années

et au regard des projections annoncées pour l'exercice 2021. Cependant, compte tenu de l'ambition du Gouvernement établi dans la SND 30 pour le développement du financement local des investissements et des exportations qui nécessite le renforcement de la SNI, la refondation de la SNI déjà envisagée est nécessaire.

# SOCIETE DE RECouvreMENT DES CREANCES DU CAMEROUN (SRC)



## Informations générales

**Date de création :** 18 août 1989  
**Forme juridique :** Société à Capital Public  
**Siège social :** Yaoundé  
**Capital social :** FCFA 2 000 000 000  
**Actionnariat :** 100% Etat  
**Chiffre d'affaires :** FCFA 1 790 111 803 (-7,38%)  
**Capitaux propres :** FCFA 5 983 012 905 (4,47%)  
**Résultat net :** FCFA - 619 804 569 (-811,7 %)  
**Effectif :** 118 (- 1,7 %)

**PCA :** M. BAPOOH LIPOT Robert  
**DG :** Mme MESSI Marie Rose  
**DGA :** YOSSA Bernard  
**Tutelle Technique :** MINFI  
**Tutelle Financière :** MINFI

## INTRODUCTION

Assujettie à la réglementation COBAC et au plan comptable des établissements de crédits, la Société de Recouvrement des Créances du Cameroun (SRC), à la faveur du décret n° 2020/016 du 09 janvier 2020 portant sur sa réorganisation, est désormais investie des prérogatives de puissance publique qui lui confèrent l'exercice des pouvoirs de réquisition et d'investigation. Dans ce sens, les privilèges du Trésor qui lui sont reconnus ont été renforcés, ainsi que la protection des porteurs de contraintes et des dirigeants de la SRC consacrée.

Dans ce contexte, la SRC exerce toute autre mission qui pourrait lui être confiée par l'Etat, en rapport avec son objet social.

## SITUATION DE L'ENTREPRISE

Données financières de base :

Libellé	2018	2019	2020
<b>Actif immobilisé</b>	634 482 392	797 558 634	780 649 511
<b>Créances sur l'Etat</b>	18 810 122	-	-
<b>Créances sur les clients</b>	167 024 766	932 636 787	388 421 156
<b>Autres créances</b>	167 024 766	124 641 782	99 749 755
<b>Capitaux propres</b>	5 639 940 057	5 727 031 094	5 983 012 905
<b>Dettes financières</b>	1 193 638 471	1 181 138 471	875 786 380
<b>Dettes fiscales</b>	64 000 523	85 089 646	107 933 192
<b>Dettes fournisseurs</b>	133 336 531	197 891 614	89 728 490
<b>Dettes sociales</b>	64 779 512	3 453 763	82 041 213

## GOVERNANCE

Au 31 décembre 2020, il n'existe pas au sein du Conseil d'Administration un administrateur indépendant, conformément à la réglementation COBAC. Le retard observé depuis 2018 dans la tenue des sessions des comptes a été corrigé pour ce qui est de l'exercice 2020. Par ailleurs, les procès-verbaux de délibération du Conseil d'Administration ne sont pas consignés dans un registre spécial tenu au siège social tel qu'exigé par la réglementation.

<b>Chiffre d'affaires (Rémunération reçue)</b>	1 657 270 000	1 932 793 682	1 790 111 803
<b>Produit net bancaire/MB</b>	1 907 852 931	202 906 432	128 655 003
<b>Charges de personnel</b>	1 370 585 105	1 422 982 890	1 496 890 749
<b>Résultat brut d'exploitation</b>	543 947 319	- 193 312 922	- 467 579 495
<b>Résultat courant</b>	- 53 765 723	1875210	- 511 039 921
<b>Résultat net</b>	- 545 838 998	87 091 037	- 619 804 569
<b>Trésorerie nette</b>	6 544 062 463	5 520 829 990	3 418 946 297
<b>Retour sur investissement</b>	-9,67	1,52	-10,36
<b>Ratio règlementaire</b>	68,35	77	81
<b>Ratio de couverture de risque</b>	21,16	14,57	14,63
<b>Ratio de liquidité</b>	537,37	766,54	72,72
<b>Coefficient de transformation</b>	888,9	718	766,41

Dans son activité d'intermédiation financière, la SRC gère actuellement un portefeuille de créances d'environ F CFA 800 milliards réparti entre vingt (20) entités bancaires et non bancaires et classées en trois statuts juridiques différents à savoir : les liquidations non clôturées (05), les liquidations clôturées (05), les mandats de recouvrement pour le compte de l'Etat du Cameroun (10). Les activités de la SRC au cours de l'exercice 2020 ont portées sur le recouvrement des créances en numéraire (67,6% du total de recouvrement de la période), des recouvrements par compensation (2,6%) et des recouvrements par dations et adjudications (30%). Les recouvrements de créances de toutes natures réalisés au cours de l'exercice 2020 se chiffrent à F CFA 4 664 036 833 pour un objectif de F CFA 6 670 480 000, soit un taux de réalisation de 69,92% en baisse de 24,74% par rapport à l'exercice 2019. Cette baisse s'explique par les effets de la pandémie de la Covid-19, aux instructions gouvernementales visant à reporter les échéances de paiement de certains débiteurs ou à l'arrêt de certaines procédures judiciaires, à l'annulation systématique des commandements aux fins de saisie immobilière. Les indemnités des créanciers pour l'exercice 2020 sont aussi en baisse 75,8% du fait de la mo-

rosité de l'activité. L'exploitation de la SRC fait ressortir un chiffre d'affaire (la rémunération des activités d'intermédiation) en baisse de 7,38%, ainsi que son produit net bancaire de 36,59 % par rapport à l'exercice 2019, ne permettant pas de couvrir les autres charges notamment celles du personnel en hausse de 5,2%. Il en ressort alors une baisse de 141,8 % du résultat brut d'exploitation par rapport à l'exercice 2019, d'où le résultat net négatif de F CFA - 619 804 569.

Les capitaux propres, suite à l'affectation du résultat excédentaire de l'exercice 2019, sont en hausse de 4,46% par rapport à l'exercice 2019. L'actif immobilisé quant à lui est en baisse de 2,12% par rapport à l'exercice 2019, du fait de l'augmentation des provisions pour dépréciation des cautionnements et des amortissements cumulés au 31 décembre 2020.

L'entreprise présente un risque élevé en ce qui concerne ses engagements à court terme avec un ratio de liquidité de 0,73(<1), alors que le ratio de solvabilité de 0,146, fait ressortir un risque faible pour ce qui est de dépendance de l'entité aux financements extérieurs et sa capacité à tenir à ses engagements à long terme

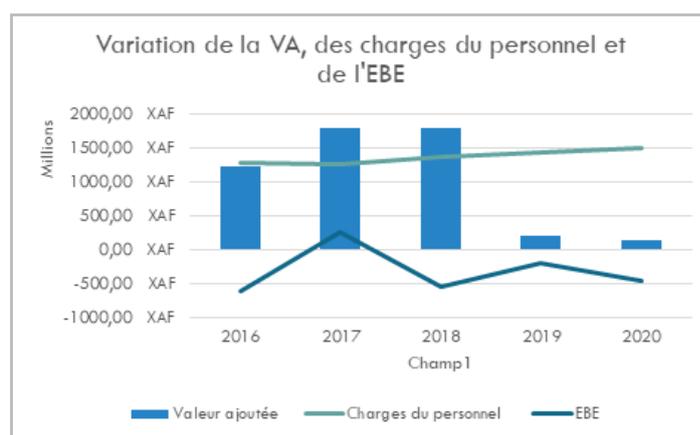
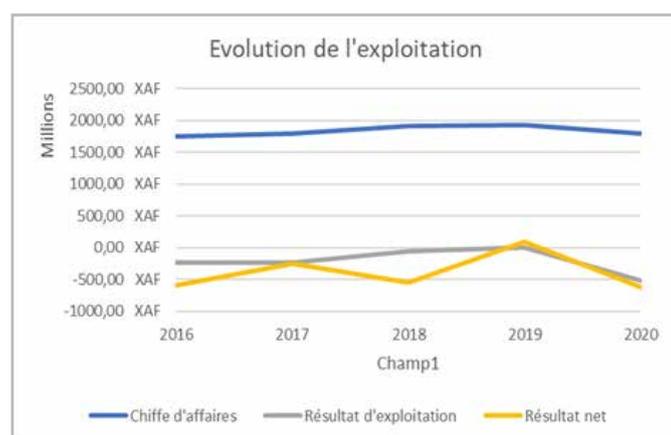


Figure 44: Evolution des indicateurs clés de la SRC

## CONCLUSION/PERSPECTIVES

Le nouveau décret portant réorganisation de la SRC, ainsi que la poursuite de la mise en conformité des exigences de la COBAC contribueront à rendre cette structure de plus en plus performante. Cependant, dans le cadre de la mise en œuvre de ses nouvelles missions, une feuille de route approuvée par le Ministre des Finances a conduit à la création d'un groupe de Travail MINFI-MINJUSTICE-SRC

relatif à la procédure de recouvrement des créances judiciaires.

En outre, la mise en place d'une bonne politique de gestion des charges d'exploitation pourra permettre une maîtrise des charges d'exploitation. L'objectif affirmé pour l'exercice 2021 est d'accroître de manière significative le recouvrement des créances de l'Etat et des autres entités publiques.



### INTRODUCTION SECTORIELLE

La pandémie de la COVID-19 a eu un impact négatif sur les entreprises du secteur BTP (67% de ces entreprises ont vu leur chiffre d'affaires baisser au 1er semestre 2020 par rapport à la même période en 2019). Or au cours de l'exercice 2019, ce secteur a eu une importance certaine dans la croissance du Produit Intérieur Brut du secteur secondaire au Cameroun. Selon les comptes nationaux publiés par l'Institut National de Statistiques, le secteur BTP affiche une contribution de 0,3% à la croissance du secteur secondaire dans lequel

l'activité économique a crû de 4,9% en 2019, en hausse de 1,8% par rapport à l'exercice 2018 (3,1%). Cependant, le rapport 2019 de l'INS sur les comptes nationaux soulignait un ralentissement du secteur BTP malgré le dynamisme observé, en raison de la fin des grands projets en cours (construction des barrages, construction des logements sociaux, achèvement des infrastructures et équipements liés à la tenue du Championnat d'Afrique de Football des Nations (CAN) initialement prévu en 2019). Le ralentissement d'activités de ce secteur s'est

accentué en 2020 avec la survenance de la pandémie sus évoquée entraînant ainsi des tensions de trésorerie et une contreperformance des entreprises intervenant dans ce secteur.

Par conséquent, concernant le MATGENIE, la faiblesse de sa capacité financière a entraîné la rupture de certains contrats avec ses partenaires, la mise en veilleuse des conventions, l'inachèvement des travaux, plusieurs mois d'arriérés de salaires, situation qui a aggravé le climat social déjà délétère (remous sociaux, grèves) aboutissant ainsi à la mise en place d'une nouvelle équipe managériale le 27 septembre 2021. Au regard de son caractère stratégique, le LABOGENIE occupe une place importante dans le secteur des infrastructures au Cameroun concernant la qualité des constructions à travers la réalisation des essais et des études environnementales et expérimentales, des fondations et les matériaux de construction des bâtiments, des routes et autres ouvrages de génie civil.

Dans ce secteur, si les résultats du LABOGENIE sont positifs bien qu'en baisse par rapport aux années antérieures, il n'en est pas de même pour le MATGENIE dont la situation continue de se dégrader sur le plan fi-

nancier et social. Néanmoins, l'organisation de la CAN en janvier 2022 au Cameroun pourrait augurer le lendemain meilleur pour ces entreprises.

Toutefois, l'option du Gouvernement de poursuivre, avec le concours du secteur privé, le développement de nouvelles infrastructures (routes, autoroutes, barrages, ports) et la réhabilitation des infrastructures existantes permettront de soutenir la dynamique enregistrée dans la branche des BTP. Le taux de croissance annuel moyen de cette branche est projeté autour de 7,9% sur la période 2021-2030. A cet égard, l'Etat envisage de parachever les projets en cours, lancer une nouvelle génération de projets autoroutiers en partenariat public-privé et routiers. Il ambitionne mettre sur pieds un programme spécial de construction des routes communales carrossables en toute saison en liaison avec les CTD, de manière à couvrir une bonne partie du réseau de ces routes. Ces perspectives pourront élargir les champs d'intervention des entreprises locales de ce secteur qui sont multiples : entre autres, l'accompagnement des communes, des administrations, la réalisation des travaux de génie civil et des études.



# LABORATOIRE NATIONAL DE GENIE CIVIL (LABOGENIE)



## Informations générales

**Date de création :** 24 mars 1973  
**Forme juridique :** Société à Capital Public  
**Siège Social :** Yaoundé  
**Capital social :** FCFA 3 500 000 000  
**Actionnariat :** 100% Etat du Cameroun  
**Chiffre d'Affaires :** FCFA 6 208 766 733 (-8.35%)  
**Capitaux propres :** FCFA 7 711 217 342 (+2.02%)  
**Résultat net :** FCFA 380 684 893 (-55,08%)  
**Effectifs :** 424 (277 en CDI/147 en CDD)

**PCA :** M. Shey Jones YEMBE  
**DG :** M. MOUFO Jean  
**DGA :** M. TCHOUEN Salomon

**Tutelle technique :** MINTP  
**Tutelle financière :** MINFI

## INTRODUCTION

Le LABOGENIE occupe une place importante dans le secteur des infrastructures au Cameroun, au regard de son caractère stratégique. Cela est due à la qualité de ses activités dans les domaines de la construction, la réalisation des essais, des études environnementales et expérimentales, des fondations et des matériaux de construction des bâtiments, des routes et autres ouvrages de génie civil. L'analyse des SIG (Solde Intermédiaire de Gestion) entre 2019 et 2020 présente une baisse considérable de la rentabilité de l'entreprise. Cette baisse de la rentabilité est principalement due, d'une part à une baisse du nombre de marchés à exécuter et, d'autre part, à une augmentation des coûts de plusieurs postes de charges.

## SITUATION DE L'ENTREPRISE

Données financières de base :

Libellés	2018	2019	2020
<b>Actif immobilisé</b>	1 432 927 171	1 103 853 494	935 952 325
<b>Créances sur les tiers</b>	9 315 721 241	11 647 887 961	16 000 620 524
<b>Créances sur l'Etat</b>	-	-	-
<b>Fournisseurs, avances versées</b>	-	17 552 764	260 120
<b>Autres créances</b>	156 458 906	175 876 448	70 625 058
<b>Capitaux propres</b>	6 728 108 364	7 558 461 665	7 711 217 342
<b>Endettement à M et LT</b>		9 329 428	9 329 428
<b>Dettes fournisseurs</b>	883 773 619	731 611 492	912 688 914
<b>Clients avances reçues</b>	1 097 764 172	823 593 571	4 195 659 192

## GOUVERNANCE

L'année 2020 a été marquée par la désignation de certains administrateurs au sein des organes statutaires de l'entreprise. Un représentant des Services du Premier Ministre a été désigné au sein de l'Assemblée Générale. Pour ce qui est du Conseil d'Administration, la mise en application de l'Article 22 Alinéa 2 des nouveaux statuts du LABOGENIE approuvés par décret N° 2019/146 du 21 Mars 2019 du Président de la République, a été effective par la nomination du Représentant du MINEFOP comme nouveau membre du Conseil d'Administration du LABOGENIE par la résolution N° 000126/20/CA/LABO adoptée au cours de la 39ème session tenue le 30 Décembre 2020. Les activités d'amélioration de la gouvernance se traduisent à travers les missions d'audit et les travaux de contrôle de gestion

<b>Dettes fiscales /Dettes sociales</b>	1 612 843 264	2 083 449 794	2 503 313 115
<b>Autres dettes</b>	272 896 002	304 209 709	313 897 377
<b>Chiffre d'affaires</b>	6 103 348 028	6 774 729 644	6 208 766 733
<b>Valeur ajoutée</b>	2 527 209 309	4 853 067 102	2 988 045 135
<b>Charges de personnels</b>	1 833 474 634	1 953 841 523	2 190 600 355
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	693 734 675	2 899 225 579	797 444 780
<b>Résultat d'exploitation</b>	-35 388 776	2 409 345 393	613 704 997
<b>Résultat net</b>	114 908 619	864 534 551	380 684 893
<b>Trésorerie nette</b>	115 592 640	329 048 227	237 605 263
<b>Ratio de liquidité</b>	2,6	2,63	1,9
<b>Ratio de solvabilité</b>	0,0014	0,0012	0,0012

Les activités du LABOGENIE au cours de l'année 2020 ont porté sur les études géotechniques, les essais, construction et étalonnage des bases, ainsi que l'expertise apportée auprès de certaines entités. Ces activités ont permis de dégager un chiffre d'affaires de FCFA 6 208 766 733, en diminution de 8,35% par rapport à l'exercice 2019. Cette diminution est principalement due à la baisse du nombre de marchés à exécuter.

La valeur ajoutée qui en résulte a connu une baisse de 38,43% suite à l'augmentation des charges liées au poste « autres charges d'exploitation ».

Les charges de personnel quant à elles ont connu une augmentation de 12,12% du fait de la prise en compte des dépenses liées aux recrutements, avancements, et changements de grade de certains personnels. Elles représentent 35,2% du chiffre d'affaires et ont ainsi entraîné une dégradation de l'excédent brut d'exploitation, du

résultat d'exploitation, et conséquemment la détérioration du résultat net, qui a subi une baisse de 55,95% par rapport à l'exercice 2019. Cette variation a entraîné une diminution de la trésorerie nette après exploitation de 27,66%. L'actif immobilisé a connu une dépréciation de 15,22% par rapport à l'exercice 2019, suite à l'augmentation des amortissements et des provisions. S'agissant des capitaux propres, ils sont en augmentation de 2,02%, du fait des bénéfices cumulés des trois derniers exercices.

En ce qui concerne les ratios de risque, le ratio des actifs circulants (créances) sur le passif circulant (dettes à court terme) est de 1,9 ; ce qui atteste de la capacité du LABOGENIE à payer ses dettes à court terme, bien qu'ayant connu une baisse de 0,73 point, en raison de l'accroissement des dettes fiscales de 20,16% par rapport à l'exercice 2019. Le ratio de solvabilité quant à lui est relativement stable (0,0012) sur la période, car l'entreprise n'a plus contracté de dettes à long terme.

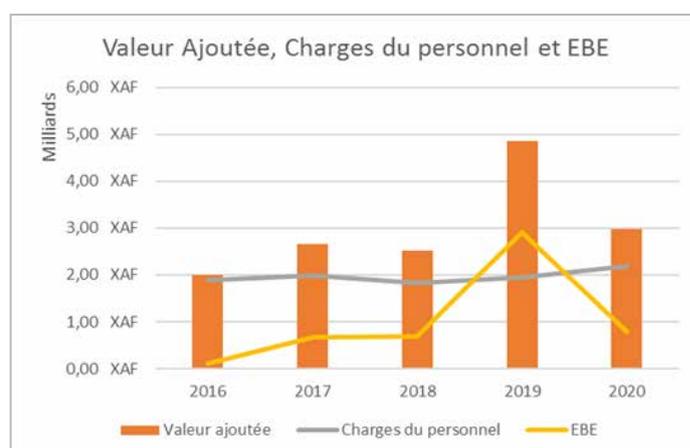
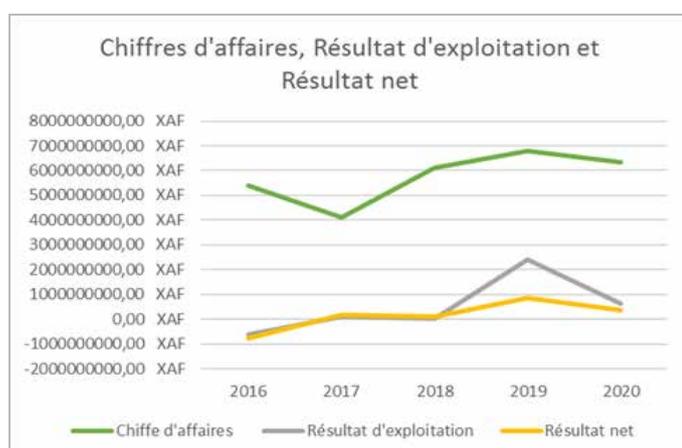


Figure 45: Evolution des indicateurs clés du LABOGENIE

## CONCLUSION ET PERSPECTIVES

La relative santé financière du LABOGENIE pourrait être améliorée si des mesures idoines sont prises. L'arrimage des prestations du LABOGENIE aux standards internationaux et la vulgarisation de ses missions lui permettront de conquérir de nouveaux marchés, honorer ses engagements financiers et rassurer ses partenaires. Par ailleurs, la mise en œuvre des directives de la 22ème session du Conseil d'Administration de la route (CONAROUTE) visant

à doter le LABOGENIE d'unités spécialisées permettra à terme d'offrir des prestations pointues susceptibles de garantir la qualité et la fiabilité des études techniques routières. Enfin, la poursuite des actions de lobbying de conquérir une plus grande part de marché auprès du MIN-MAP, tout en mettant l'accent sur l'élaboration des programmes de recherche, en augmentant l'offre de formation continue en faveur des structures privées de contrôle et en intensifiant davantage l'action commerciale.

# MISSION D'AMENAGEMENT ET D'EQUIPEMENTS DES TERRAINS URBAINS ET RURAUX (MAETUR)



## Informations générales

**Date de création :** 23 juin 1977  
**Forme juridique :** Société à Capital Public (2019)  
**Siège social :** Yaoundé  
**Capital social :** FCFA 3 000 000 000  
**Actionnariat :** 100% Etat  
**Capitaux propres :** FCFA 820 106 232 (-3,8%)  
**Chiffre d'affaires :** FCFA 2 423 086 855 (- 53,90%)  
**Résultat net :** FCFA 117 552 950 (-41,81%)  
**Effectifs :** 140 (+0,015)

**PCA :** M. DJAMAL Moustapha  
**DG :** M. MANGA Louis Roger  
**DGA :** M. EBONG Michaël MBINE

**Tutelle technique :** MINDCAF  
**Tutelle financière :** MINFI

## INTRODUCTION

Au cours de l'exercice 2020, la MAETUR s'est attelée à poursuivre des activités engagées en vue de sa transformation en SCP, l'implémentation de nouvelles missions qui lui sont dévolues, ainsi que sa contribution à l'atteinte des objectifs de la SND 30 visant notamment à étendre et accroître la disponibilité et l'accessibilité des réserves foncières et des parcelles aménagées. La réalisation de ses activités a toutefois été compromise par des difficultés, au rang desquelles, les préoccupations liées à la mobilisation du foncier, les lenteurs dans la sécurisation des sites, mais également la morosité de la situation économique du pays marquée par la pandémie COVID-19.

## GOUVERNANCE

La transformation de la MAETUR en société à capital public et les actions liées à ce nouveau statut auront été au centre des activités menées tout au long de l'année 2020. La mise en place des organes sociaux s'est accélérée avec la tenue en novembre 2020 de la première Assemblée Générale Ordinaire. Quatre comités spécialisés ont été mis en place au sein du Conseil d'Administration. Il s'agit des comités d'éthique, nomination et rémunération, de marchés et risques, d'audit et contrôle de gestion et enfin de stratégie et investissements. Il faut cependant relever un retard dans l'élaboration du statut et du règlement intérieur du personnel. Par ailleurs, des discussions se poursuivent relativement à la mise en œuvre du Plan d'Organisation et des Effectifs de cette structure.

## SITUATION DE L'ENTREPRISE

Données financières de base :

Libellé	2018	2019	2020
Actif immobilisé	1 689 996 610	1 519 315 823	1 481 471 559
Créances sur l'Etat	/	/	/
Créances sur les tiers	5 093 026 319	4 966 208 847	4 092 941 535
Autres créances		333 952 767	1 150 453 115
Capitaux propres	1 034 759 445	853 011 159	820 106 232
Dettes financière		7 360 625 766	6 792 284 777
Dettes fournisseurs	1 192 478 042	1 019 218 589	1 130 589 964
Clients avances reçues	1 575 476 312	1 264 774 459	1 259 959 720

<b>Autres dettes</b>	5 760 643 192	6 541 052 948	6 278 775 392
<b>Dettes fiscales</b>	579 485 916	1 006 701 626	1 066 378 022
<b>Dettes sociales</b>	15 993 353	14 302 655	144 438 074
<b>Chiffre d'affaires</b>	3 256 139 525	5 256 048 771	2 423 086 855
<b>Valeur ajoutée</b>	1 924 314 090	3 873 910 343	1 061 894 256
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	494 397 605	2 593 721 857	-239 710 606
<b>Charges de personnels</b>	1 429 919 485	1 280 188 486	1 301 604 862
<b>Résultat d'exploitation</b>	163 248 789	360 359 737	392 339 554
<b>Résultat net</b>	126 365 141	202 022 128	117 552 950
<b>Trésorerie nette/net cash</b>	4 082 079 683	4 220 590 000	4 118 949 967
<b>Ratio de liquidité</b>	-	1,22	1,2
<b>Ratio de solvabilité</b>	-	6	6,6

La situation financière découlant des états financiers de la MAETUR laisse apparaître que le capital social de cette entreprise, qui s'élève à FCFA 3 milliards n'a pas encore été libéré et les capitaux propres connaissent une baisse de 3,85% par rapport à 2019, ce qui se justifie par l'accumulation des pertes des exercices antérieurs. Grâce au remboursement progressif des facilités bancaires accordées en 2018 et 2019, la dette financière a diminué de 7,72% par rapport à l'exercice 2019.

Le bilan de performance de l'année 2020 laisse apparaître que les objectifs n'ont pas été atteints du fait des litiges fonciers sur les lotissements de Douala (Logbessou) et Kribi (Talla), ce qui a hypothéqué les ventes des parcelles malgré la forte demande en logements. Le chiffre d'affaires 2020 est en baisse de 59% par rapport 2019. Cette régression est due aux lenteurs administratives dans la procédure de sécurisation des sites à aménager

et au retard enregistré pour le démarrage des prestations du projet de l'autoroute Yaoundé - Nsimalen, entraînant ainsi une diminution de 41,8% du résultat net par rapport à l'exercice 2019.

Dans le même contexte, les charges du personnel ont augmenté de 1,72% par rapport à l'exercice 2019. Elles représentent 53,73% du chiffre d'affaires, ce qui a entraîné une dégradation de l'excédent brut d'exploitation (FCFA - 239 710 606) par rapport à l'exercice 2019.

Pour ce qui est des ratios de risque, le ratio de liquidité est de 1,2 ; ce qui indique que l'entreprise est capable de payer ses dettes à court terme si elle procède au recouvrement de ses créances. Par contre, le ratio de solvabilité 6,6, laisse entendre que l'entreprise est incapable de rembourser ses emprunts à long terme par ses ressources propres.

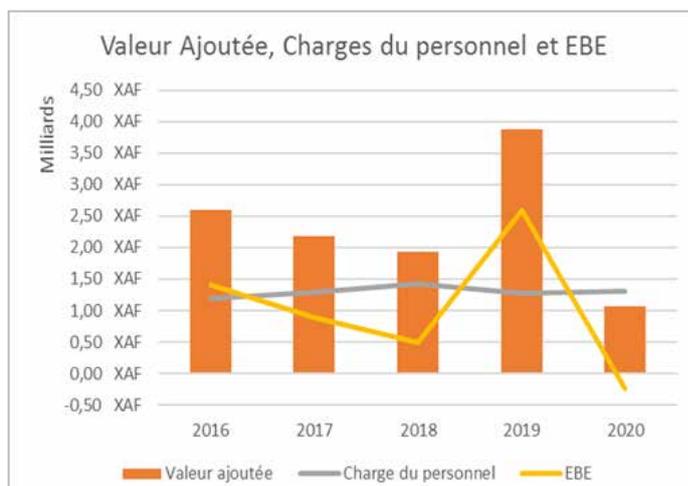
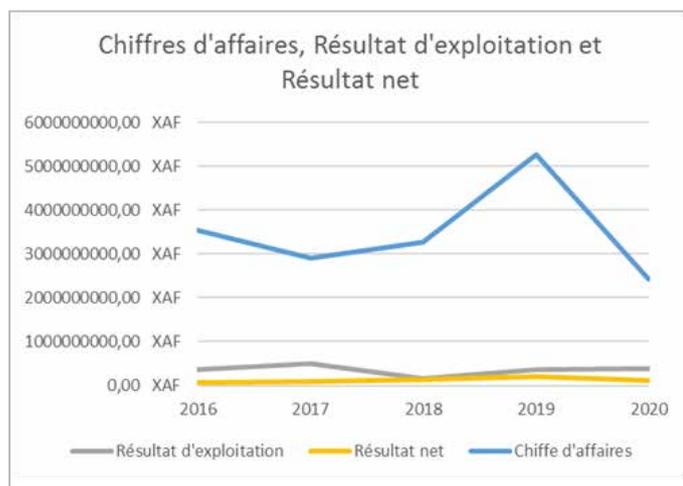


Figure 46: Evolution des indicateurs clés de la MAETUR

## CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Dans la perspective de la SND 30 à travers lequel le gouvernement entend mettre sur pied un programme de modernisation urbaine afin de développer des villes connectées, l'entreprise propose à cet effet, la création progressive de villes nouvelles à l'instar des expériences de Yaoundé sud-ouest (3 000 ha) et Douala nord (3 000 ha) des années 90.

Aussi, si la stratégie du gouvernement est de favoriser

l'accès au logement à travers la mise à la disposition de la MAETUR de 10 000 ha de parcelles constructibles dans l'ensemble du territoire, la viabilisation de ces surfaces foncières et le respect des plans d'urbanisation permettront de réduire les difficultés d'accès au foncier et aux crédits fonciers pour les populations à faibles revenus ainsi que la précarité de l'habitat dans les zones urbaines. Elle permettra enfin d'améliorer le cadre de vie dans les quartiers populaires et d'inciter à l'installation des sociétés immobilières privées.

# PARC NATIONAL DE MATERIEL DE GENIE CIVIL (MATGENIE)



## Informations générales

**Date de création :** 27 décembre 1967  
**Forme juridique :** Société à Capital Public  
**Siège social :** Yaoundé  
**Capital social :** FCFA 10 milliards  
**Actionnariat :** 100% Etat  
**Chiffre d'affaires :** FCFA 2 259 555 637 (8,33%)  
**Capitaux propres :** FCFA 6 029 168 958 (-28%)  
**Résultat net :** FCFA - 2 352 626 471 (23,64%)  
**Effectifs :** 384 (-5,65%)

**PCA :** M. EBO Jean Roland Daniel  
**DG :** M. EBONGUE Gustave  
**DGA :** M. ATEBA ENGUENE Prosper

**Tutelle technique :** MINTP  
**Tutelle financière :** MINFI

## INTRODUCTION

Le gouvernement entend faire du MATGENIE une entreprise leader dans le secteur du bâtiment, des travaux publics (BTP) et celui du Génie mécanique tant au plan national qu'au plan sous régional. De nouvelles missions lui ont ainsi été attribuées par décret N° 2019/201 du 23 avril 2019 portant réorganisation du MATGENIE. Il s'agit notamment de sa participation à toutes les activités ou opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières, immobilières sur le plan national ou international dès lors que celles-ci se rattachent à son objet social.

Le programme d'actions du MATGENIE a ainsi mis la priorité sur : (i) la mise en place d'une politique commerciale plus agressive ; (ii) la recherche d'une plus grande part de marché dans le BTP ; (iii) le renouvellement des équipements de production et la mise en place d'une gestion garantissant la durabilité desdits équipements. Cependant, la pandémie du COVID-19 ayant ralenti les activités de production a créé de fortes tensions de trésorerie en générant d'importants retards dans le paiement des décomptes et prestations réalisés auprès de l'Etat.

## GOVERNANCE

Afin de garantir un fonctionnement harmonieux de ses organes de gestion, le MATGENIE a procédé au recrutement d'un consultant externe pour la réalisation d'un audit technique, financier et comptable. Cette mission est en cours. En outre, une commission de contrôle et d'évaluation des marchés adaptés au MATGENIE a été créée. Elle n'est cependant pas encore fonctionnelle. Enfin, le manuel de procédures n'est toujours pas à jour et le plan stratégique de développement de l'entreprise reste à actualiser.

Il faut toutefois relever que la persistance des dysfonctionnements entre les organes sociaux au niveau de la gouvernance continue à fortement compromettre les objectifs de performance attendus du gouvernement. Deux (02) sessions de comptes se sont tenues au cours de l'exercice, mais sous les auspices des Administrateurs de l'entreprise après le refus du Président du Conseil d'Administration de les convoquer. La persistance d'un climat social délétère et des situations de grèves à répétition ont provoqué le remplacement du Directeur Général au mois de septembre 2021.

## SITUATION DE L'ENTREPRISE

Données financières de base :

Libellé	2018	2019	2020 (provisaires)
<b>Actif immobilisé</b>	13 746 629 435	12 253 412 822	11 899 080 283
<b>Créances sur l'Etat</b>	161 492 603	306 573 556	1 719 536 846
<b>Créances sur les clients</b>	4 698 622 098	5 488 752 946	3 007 429 168
<b>Autres créances</b>			
<b>Capitaux propres</b>	11 868 670 682	8 381 795 429	6 029 168 958
<b>Endettement à M et LT</b>	88 907 376	1 110 399 736	3 013 207 640
<b>Dettes fournisseurs</b>	2 417 616 362	2 793 660 744	3 111 704 578
<b>Clients avances reçues</b>	639 574 631	803 367 947	
<b>Autres dettes</b>	113 570 097	194 082 260	161 418 216
<b>Dettes fiscales</b>	3 292 234 533	3 805 657 313	3 380 475 582
<b>Dettes sociales</b>	3 066 609 427	3 227 841 984	3 356 241 480
<b>Chiffre d'affaires</b>	3 303 315 662	2 085 790 472	2 259 555 637
<b>Valeur ajoutée</b>	1 974 192 100	330 894 859	910 773 023
<b>Excédent Brut d'Exploitation</b>	36 144 626	-1 545 423 696	-843 350 518
<b>Charges de personnels</b>	1 938 047 474	1 876 318 555	1 754 123 541
<b>Résultat d'exploitation</b>	-2 047 099 309	-3 414 641 158	-2 550 319 904
<b>Résultat net</b>	-1 366 569 658	-3 080 770 376	-2 352 626 471
<b>Trésorerie nette</b>	-1 648 039 394	-1 197 535 586	-736 012 210
<b>Cash-flow</b>			

Sous réserve de l'approbation des comptes de l'exercice 2020, la situation financière du MATGENIE laisse apparaître de manière générale, une baisse d'activités par rapport à l'exercice 2019. Cette baisse est conséquente à plusieurs facteurs, notamment le taux de disponibilité de l'outil de production très bas (10%), les retards prévisibles dans l'exécution des projets d'infrastructures dus au déséquilibre climatique prononcé dans certaines régions, les risques liés à la crise sécuritaire dans les régions du Nord-Ouest, Sud-Ouest et de l'Extrême-Nord, la stratégie de l'entreprise qui privilégie l'exécution des travaux dont le MATGENIE est adjudicataire et enfin, les locations de longue durée.

La légère hausse du chiffre d'affaires observée en 2020 de 8,34% par rapport à 2019, et en deçà de près de 40% par rapport aux prévisions de 2020. Il résulte de cette situation que des capitaux propres sont en régression de 28 %, du fait des pertes des exercices antérieurs et de l'exercice analysé. L'on note également un accroissement des dettes fournisseurs (11%), financières (171%), sociales (11%) et une légère diminution des dettes fiscales (-11%) par rapport à l'exercice 2019. L'augmentation de ces dettes est conséquente à la continuité de l'exploitation et aux tensions de trésorerie. L'accroissement des dettes sociales, en plus des causes sus citées, provient des arriérés de salaires et des droits de départ à la retraite non soldés. Au plan social, les charges du personnel pèsent sur l'activité de l'entreprise, malgré une légère réduction (6,5%) qui

pourrait résulter de la diminution des effectifs constatée (23) suite aux départs à la retraite de 18 personnes et aux décès de 05 personnels permanents. La situation sociale du MATGENIE est restée très préoccupante, se manifestant par les revendications de paiement de plusieurs mois d'arriérés de salaires, du non reversement des cotisations CNPS, du non-paiement des droits des personnels retraités, des allocations familiales et de la couverture sanitaire par le personnel

In fine, la situation sociale évoquée qui est conséquente aux tensions de trésorerie du MATGENIE ne lui permettant pas de financer ses marchés.

Par ailleurs, les travaux à réaliser auprès des collectivités Territoriales Décentralisées ont été exécutés à hauteur de 20%, nonobstant la rupture des contrats d'un montant de FCFA 4 196 512 987 entre le MATGENIE et ARAB CONTRACTORS, la mise en veilleuse des conventions relatives à l'aménagement du nouveau centre administratif d'Etoudi, et l'inachèvement des lotissements à Mbalgong et d'un espace de 4 ha à Bonabéri pour un montant de FCFA 1 402 424 404.

Dans le cadre de l'intervention de l'Etat, le solde de FCFA 2 milliards de la convention d'avance en compte courant actionnaire d'un montant total de FCFA 3 milliards signée entre l'Etat et le MATGENIE en 2019 a été payé au courant de l'année 2020. Toutefois, le mémoire de dépense tel qu'annexé à la convention n'a pas été respecté en raison

des salaires du personnel qui ont absorbé plus de la moitié du montant total de la convention, soit FCFA 1 834 992 081 au lieu de FCFA 900 000 000 prévus.

Des efforts ont toutefois été consentis afin que cette situation puisse trouver un dénouement. Il s'agit entre autres des produits issus de la vente de deux hectares de terrains acquis par le MATGENIE à Douala, ce dernier disposant d'un important patrimoine immobilier dans les villes de Douala et Yaoundé. En outre, un sommier immobilier propre à l'entreprise qui servira de garantie est en train

d'être constitué afin de lui permettre d'obtenir l'accompagnement des banques et institutions pour financer son fonctionnement, ses projets et ses marchés BTP.

Enfin, l'implication du MATGENIE dans le projet immobilier de BWANG-BAKOKO à Douala IIIème dont le lancement officiel a eu lieu le 17 juin 2021 portant sur 531 ha avec une rétribution des prestations au MATGENIE de 100 ha, garantira à l'entreprise des revenus de plusieurs milliards de FCFA afin de lui permettre un meilleur accompagnement auprès des banques et établissements de crédit.

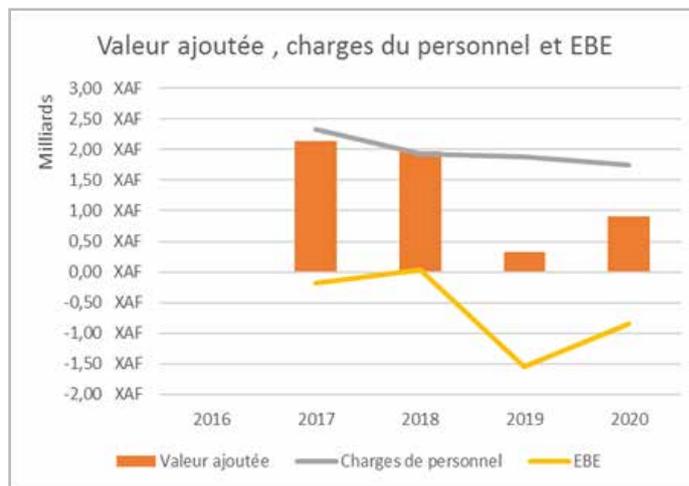
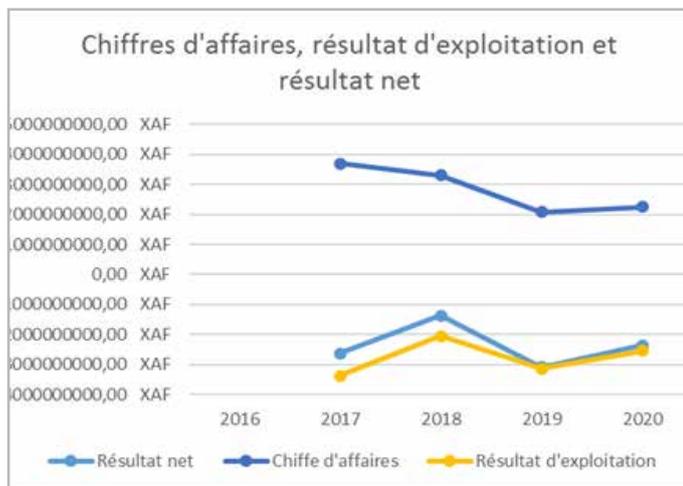


Figure 47: Evolution des indicateurs clés de la MATGENIE

## CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Le problème le plus important du MATGENIE reste celui du poids énorme des charges du personnel sur le chiffre d'affaires résultant de la réduction du nombre d'équipements fonctionnels. Les projets immobiliers sus évoqués pourront permettre à l'entreprise de se rééquiper, d'accroître son chiffre d'affaires et d'éviter les tensions sociales. Dans la perspective de rééquilibrer son exploitation, l'entreprise a signé une convention et un accord-cadre avec un constructeur chinois, XCMG, pour la mise en place au Cameroun d'une unité de montage d'engins de génie ci-

vil avec pour principales conséquences une plus grande maîtrise de la technologie par le personnel du MATGENIE et la réduction des coûts de production.

Enfin, le MATGENIE pourrait être mis à contribution dans le cadre de la SND 30, le gouvernement envisageant d'une part, lancer une nouvelle génération de projets routiers et autoroutiers en partenariat public-privé et augmenter la densité du réseau bitumé et, d'autre part, mettre sur pied un programme spécial de construction de routes communales et carrossables en toute saison en liaison avec les CTD, de manière à couvrir une partie conséquente du réseau routier communal.

# SOCIETE IMMOBILIERE DU CAMEROUN (SIC)



## Informations générales

**Date de création :** 1952

**Forme juridique :** Société d'Economie Mixte

**Capital social :** FCFA 75 000 000 000

**Actionnariat :** Etat : 92,049% privés : 7,951%

**Capitaux propres :** FCFA 118 337 224 929 (-0,03%)

**Chiffres d'affaires :** FCFA 4 407 472 153 (+17,29%)

**Résultat net :** FCFA 127 982 853(-81,75%)

**Effectifs :** 290 (+6,61%)

**PCA :** Mme Célestine KETCHA COURTES

**DG :** M. AHMADOU SARDAOUNA

**DGA :** M. NOUNDJEU Faustin Clovis

**Tutelle technique :** MINDHU

**Tutelle financière :** MINFI

## INTRODUCTION

Au cours de l'exercice 2020, et malgré la situation sanitaire préoccupante, la SIC a exercé ses activités conformément à ses missions statutaires. Les faits marquants à relever au cours de cet exercice portent sur l'augmentation du capital social qui est passé de FCFA 1 000 000 000 à FCFA 75 000 000 000 d'une part, et d'autre part, sur le mandat de gestion confié à la SIC en sa qualité d'agent immobilier, pour la commercialisation des 1 520 logements financés par la Coopération Sino-Camerounaise et 800 logements du Plan National d'Urgence Triennal.

En outre, cet exercice a également été marqué par l'incendie d'un des immeubles de cette structure le 26 mai 2020, sis au quartier Djoungolo-Yaoundé alors que les dispositions étaient en cours en vue de sa réhabilitation.

## GOVERNANCE

Dans le cadre des activités de ses organes sociaux en 2020, il est à noter que les sessions du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Général se sont tenues en dehors des délais prescrits par la loi. Cependant, les comités spécialisés créés en 2020 au sein du Conseil d'Administration ont régulièrement examiné les questions spécifiques liées aux avis de conformités sur l'attribution des marchés, au reclassement du personnel, à la préparation des budgets et à l'examen des états financiers. L'activité de passation des marchés s'est déroulé dans les normes, même si le taux d'exécution est de 33% en raison de la suspension de certaines études pour absence de financement et des goulots d'étranglement au niveau de la Commission de passation des marchés de la SIC.

## SITUATION DE L'ENTREPRISE

Données financières de base :

Libellé	2018	2019	2020
Actif immobilisé	87 427 148 015	83 905 311 863	80 977 282 682
Créances sur l'Etat	6 395 476 283	42 551 452 886	44 933 503 806
Créances sur les clients privés	1 779 479 452	6 342 878 934	7 763 798 542
Capitaux propres	84 754 114 956	118 376 890 170	118 337 224 929
Dettes financières	4 127 997 692	0	0
Provisions pour risques et charges	/	1 476 323 879	1 523 804 629
Clients avances recues	269 294 743	33 654 114	358 173 864

<b>Dettes fournisseurs</b>	696 872 107	900 075 765	897240217
<b>Autres dettes</b>	10 170 478 555	9 873 591 832	9822217574
<b>Dettes fiscales</b>	4 486 565 578	4 562 147 579	5 037 289 137
<b>Dettes sociales</b>	639 527 096	448 491 406	467 253 924
<b>Chiffre d'affaires</b>	3 088 568 046	3 757 895 283	4 407 472 153
<b>Valeur ajoutée</b>	2 265 962 676	5 119 183 570	5650149735
<b>Charges de personnels</b>	2 295 859 192	2 008 815 550	2011208299
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	- 29 896 516	3 110 368 020	3638941436
<b>Résultat d'exploitation</b>	- 3 933 322 326	717 386 169	205523370
<b>Résultat net</b>	- 4 053 674 368	701 163 635	127 982 853
<b>Trésorerie nette</b>	510 397 538	1318827030	808507027
<b>Ratio de liquidité (AC/PC)</b>	/	3,18	3,29
<b>Ratio de solvabilité (DLMT/CP)</b>	/	0	0

Le parc immobilier de l'entreprise au 31 décembre 2020 est constitué de 5 334 logements contre 5 329 logements en 2019, soit une augmentation de 05 logements. Il est composé de 5 301 logements en location, 30 logements à usage bureau SIC et 03 logements en location-vente.

Ce parc locatif, qui est largement en de ça des besoins en logements au Cameroun estimé à 2,5 millions en milieu urbain, a généré des recettes locatives privées évaluées à la somme de F CFA 2 571 400 928 contre une émission des recettes de F CFA 3 210 238 020, soit un taux de recouvrement de 80,1%, ainsi que FCFA 269 580 000 au titre des ventes de logements.

En effet, au regard du niveau des prix des loyers pratiqués par la SIC, l'on constate une défaillance des mécanismes de recouvrement au sein de l'entreprise, notamment des difficultés à appliquer des mesures coercitives en raison du caractère social des logements SIC.

Ainsi, le chiffre d'affaires de l'exercice 2020 est en augmentation de 17,28% par rapport à 2019. Cette augmentation s'explique entre autres par la prise en compte non seulement des prestations de la SIC dans le cadre du plan gouvernemental de construction des logements sociaux, mais aussi par sa rémunération dans le cadre du mandat de gestion en sa qualité d'agent immobilier, pour la commercialisation des 1 520 logements financés par la Coopération Sino-Camerounaise et 800 logements du Plan National d'Urgence Triennal.

La valeur ajoutée qui se dégage de la réalisation de ses activités a connu une augmentation de 10,37%.

Quant aux charges de personnel, elles ont également augmenté de +0,11% et représentent 35,59% de cette valeur ajoutée. Cette légère augmentation s'explique par la hausse des effectifs qui sont passés de 284 personnes en 2019 à 290 personnes en 2020, et par le paiement intégral du 13ème mois dus au personnel.

Par ailleurs, il est constaté la non application par la SIC de la TVA sur ses loyers facturés aux clients. En effet, la SIC supporte environ plus de FCFA 500 000 000 de TVA/an pour les clients, ce qui représente une augmentation de ses charges, et par conséquent obère les performances de l'entreprise.

A cet égard, le résultat net, bien que positif, a connu une diminution de 81,74% pour se situer à FCFA 127 982 853 en 2020. Ces performances résultent entre autres de la prise en compte dans les états financiers du manque à gagner dû par l'Etat au titre de l'homologation et la bonification des prix des loyers matérialisé dans l'Avenant n° 6 à la Convention de compensation des créances entre l'Etat et la SIC du 12 septembre 1994, soit FCFA 2 713 276 337.

S'agissant de la situation patrimoniale, il est à relever que l'actif immobilisé est en diminution de - 3,48% du fait de la baisse de la valeur des terrains qui est passée 47,9 milliards en 2019 à FCFA 48,1 milliards. Cependant, le Commissaire aux comptes a émis des réserves sur l'appartenance de ces terrains à la SIC, au motif de l'absence de titre de propriété. C'est dans ce contexte que, la Direction Générale a engagé en 2020 la reconstitution des titres fonciers et la prospection foncière, afin d'apporter plus de garanties dans le cadre de la recherche de financements.

D'autre part, les créances clients de l'entreprise enregistrent une augmentation de 22,4% par rapport à l'exercice précédent. De même, les créances sur l'Etat sont à la hausse FCFA 2 382 050 920, du fait de la prise en compte des avenants N°5 et N°6 de la convention de compensation des créances entre la SIC et l'Etat qui n'ont pas connu de début de paiement, malgré l'échéancier de paiement prévu. En outre, il faut relever que l'Etat continue d'enregistrer des retards dans le paiement des loyers administratifs (MINDEF-MINDCAF). Toutefois, une opération de cession de sa créance sur l'Etat pour un montant de FCFA 30 636 977 474 est en cours et permettrait à la SIC de disposer de ressources pour le financement de ses projets de développement.

Au regard du niveau des capitaux propres qui se situent à FCFA 118 337 224 929, La situation financière de cette entreprise devrait davantage s'améliorer avec le parachèvement des travaux d'immatriculation des terrains au nom de la SIC.

S'agissant de l'endettement de la SIC au 31 décembre 2020, il est à relever que la dette financière est nulle, et les ratios de liquidité (3,19) et de solvabilité (0,12) indiquent que l'entreprise a une forte capacité à mobiliser des res-

sources pour assurer le financement de ses investissements.

La dette fiscale de la SIC est en augmentation de 10,41% en 2020 et est apurée de manière progressive à travers les conventions de compensation signées entre l'Etat et la SIC. A ce jour, la SIC a réglé sa dette fiscale à hauteur

de FCFA 5 366 895 369, dont FCFA 4 590 555 519 au titre des exercices 2007 à 2018, FCFA 71 236 728 pour l'exercice 2019 et FCFA 705 103 122 pour l'exercice 2020. L'absence de couverture budgétaire ne permet pas de régler cette dette à date conformément aux dispositions des avenants sus évoqués.

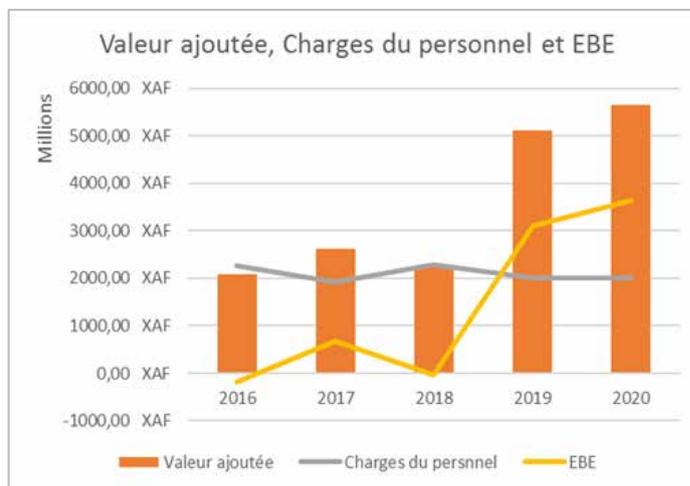
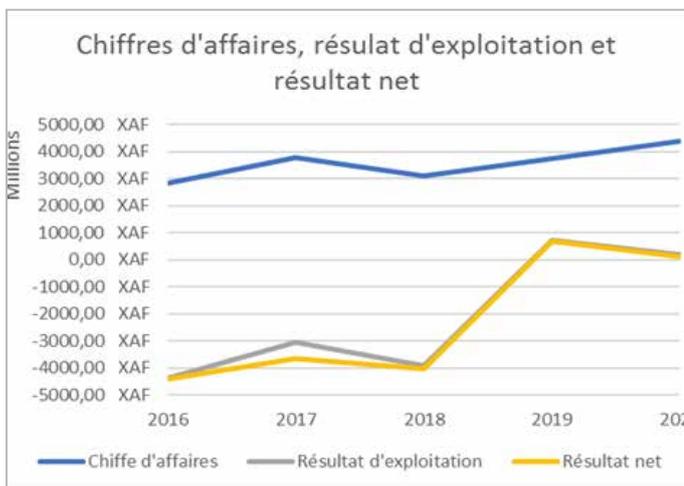


Figure 48: Evolution des indicateurs clés de la SIC

## CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Malgré les effets de la pandémie de Corona Virus en 2020, la SIC a exercé sereinement ses activités dans le cadre de son Plan Stratégique de Développement. Ainsi, elle a pu dégager un résultat net positif pour la deuxième année consécutive. Toutefois, ses performances restent tributaires de la levée de l'homologation par l'Etat des prix des loyers actuels qui datent de 1994. Cette situation de déséquilibre structurel d'exploitation compromet toute initiative de développement de l'entreprise, et constitue un risque budgétaire pour l'Etat, si le relèvement des niveaux des loyers SIC à un niveau acceptable, lui permettant, d'assurer le financement de son développement et de ses engagements, n'est pas fait.

En terme de perspectives, il est envisagé la réalisation d'une étude diagnostique approfondie de la SIC, en vue

de déterminer les grands axes permettant de restaurer l'équilibre financier de cette entreprise.

Par ailleurs, la mise en conformité des règles de facturation de la TVA par la SIC et la réaffirmation de l'assujettissement de ses loyers à la TVA en application des dispositions des articles 125 à 128 du Code Général des Impôts, s'avère nécessaire car participe de la bonne gouvernance.

En outre, dans la dynamique de résorber le déficit des logements sociaux conformément aux orientations du Plan Stratégique de Développement, la SIC envisage la construction de plusieurs immeubles dont les études commerciales et économiques sont envisagées.

## SANTÉ/EMPLOI/SECURITE SOCIALE/ RECHERCHE SCIENTIFIQUE



### INTRODUCTION SECTORIELLE

A l'instar de la plupart des pays d'Afrique Centrale, le Cameroun a été durement touché en 2020 tant du point de vue sanitaire qu'économique. La crise sanitaire a entraîné la contraction du PIB réel du pays de 2,4 %, alors que le taux de croissance du pays se situait autour de 3,7 % en 2019.

Dans ce contexte difficile, le gouvernement s'est doté, le 16 janvier 2020, d'un Plan stratégique national santé numérique (2020-2024) en vue d'apporter une réponse efficace aux principales difficultés auxquelles la population fait face, entre autres, la couverture géo-

graphique encore insuffisante de l'offre des soins, le difficile accès aux soins et services de santé et l'insuffisant renforcement des capacités des personnels. Cette conversion numérique du système de santé sert de base technique pour le déploiement efficace, opérationnel et contrôlé de la Couverture santé universelle (CSU) prévue dans la SND-30, avec pour finalité l'amélioration des conditions de vie des populations.

Dans la Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 (SND 30) et afin d'améliorer le système de santé, les autorités entendent garantir à toutes les couches

de la population, un accès équitable et universel aux services et soins de santé de base et aux soins spécialisés prioritaires de qualité, avec la pleine participation de la communauté. Dans cette optique, trois principes fondamentaux vont guider les interventions du Gouvernement, à savoir : l'amélioration de la gouvernance du système de santé, le renforcement du plateau technique des hôpitaux centraux et de référence et la valorisation du potentiel thérapeutique local.

Sur le plan social, malgré les efforts accomplis dans ce domaine, la situation de certaines couches vulnérables reste préoccupante à cause de l'augmentation des besoins de ces populations, couplée à l'affaiblissement des capacités de prise en charge sociale des couches vulnérables.

Pour atteindre ces objectifs, le gouvernement s'appuie sur l'ensemble des maillons constitués par les entités sous-tutelles techniques du MINSANTE et du MINAS parmi lesquelles le CPC, le CENAME, le LANACOME, le CHUY, l'HGOPY, l'HGOPED, l'HGY, l'HGD et le CNRPH. L'Etat entend également élargir la couverture sociale des populations, en particulier les plus vulnérables. La Caisse Nationale de Prévoyance Sociale est le bras séculier de l'Etat dans cette dynamique.

Sur le plan technique, les travaux de construction/réhabilitation de plusieurs unités hospitalières se sont poursuivis. Il s'agit du Centre Hospitalier Régional de Bertoua, l'Hôpital de Référence de Garoua, l'Hôpital gynéco-obstétrique et Pédiatrique de Bafoussam, etc.... Par ailleurs, certains travaux de construction et d'équipement de certains hôpitaux de première catégorie à travers le PLANUT et certains contrats plans ont été réceptionnés, améliorant de ce fait le plateau technique desdits hôpitaux.

Sur le plan sanitaire, l'environnement a été marqué par la pandémie de la Covid-19 dont les premiers cas ont été enregistrés au Cameroun début Mars. De ce fait, les ressources humaines et matérielles du système de santé camerounais ont été principalement dirigées vers la prévention et le traitement de cette pandémie. Cette situation qui a créé une psychose généralisée, a entraîné la baisse de fréquentation des Hôpitaux, et par ricochet la baisse des recettes propres.

Pour ce qui est de la Sécurité Sociale, les performances de la CNPS sont en baisse malgré les dispositions prises pour le respect des normes CIPRES et la stratégie de recouvrement et de paiement des prestations.



# CENTRALE NATIONALE D'APPROVISIONNEMENT EN MEDICAMENTS ET CONSOMMABLES MEDICAUX ESSENTIELS (CENAME)



## Informations générales

**Date de création :** 30 juin 2005  
**Forme juridique :** Etablissement Public à caractère technique  
**Siège social :** Yaoundé  
**Subventions de fonctionnement :** 0  
**Subvention d'investissement :** 0  
**Ressources propres :** FCFA 4 221 265 791 (-31%)  
**Excédent budgétaire :** FCFA 112 812 142  
**Effectif :** 114 (+ 04,58%)

**PCA :** Mme BELL Marie Mélanie  
**DG :** M. VANDI DELI  
**DGA :** M. Douglas A. ACHINGALE

**Tutelle Technique :** MINSANTE  
**Tutelle Financière :** MINFI

## INTRODUCTION

Dans le souci d'atteindre l'objectif d'amélioration de l'état de santé des populations, le gouvernement du Cameroun, à travers la SND-30, a mis en œuvre la stratégie sectorielle de la santé, en conformité avec les Objectifs de Développement Durable (ODD), en vue de promouvoir l'accès universel aux soins de santé de qualité et au bien-être des populations. Le programme d'activités du CENAME est orienté vers l'atteinte de cet objectif. Toutefois, confronté depuis plusieurs années à d'énormes difficultés structurelles aggravées en 2020 par la pandémie de la COVID-19, la CENAME se trouve en incapacité d'accomplir pleinement ses missions et à contribuer à la mise en œuvre de la stratégie sectorielle du MINSANTE exprimée dans la SND-30. Pour faire face à la dégradation de sa situation, traduite par le gel des approvisionnements par les fournisseurs et les difficultés de recouvrement des créances, le TOP management de cet organisme a renforcé les outils de gouvernance et a sollicité un accompagnement de l'Etat pour juguler ces difficultés.

## GOVERNANCE

Les organes sociaux ont autorisé la Direction Générale du CENAME en 2020 à implémenter la comptabilité selon les principes du référentiel SYSCOHADA. Ils ont en outre procédé à l'approbation du projet de budget 2021 et des comptes de l'exercice 2020. Toutefois, on observe une récurrence dans la tenue hors délais des sessions de comptes et l'inexistence d'un cadre stratégique de suivi des performances, notamment les comités spécialisés. Il y a également lieu de relever que le Conseil d'administration a décidé en décembre 2020 de la création en son sein d'un Comité Ad-hoc chargé de mener un plaidoyer pour le recouvrement des créances, et a pris la résolution relative au recrutement d'un cabinet à l'effet de faire un audit portant sur les dettes, les créances, le stock et les ressources humaines de l'organisme.

## SITUATION DE L'ETABLISSEMENT

Données financières de base :

Libellé	2018	2019	2020
<b>Actif immobilisé</b>		681 275 720	649 897 217
<b>Créances sur l'Etat</b>		0	0
<b>Créances sur les tiers</b>		13 840 055 021	11 839 722 380
<b>Autres Créances</b>		13 911 614	14 051 615
<b>Capitaux propres</b>		4 660 391 218	3 366 127 293
<b>Dettes financières hors prov.</b>		0	0
<b>Dettes Fournisseurs</b>		10 584 283 761	8 262 142 733
<b>Autres dettes</b>		1 070 005 407	1 064 889 003
<b>Dettes fiscales</b>		321 950 810	448 788 913
<b>Dettes sociales</b>		6 790 037	75 788 525
<b>Chiffre d'affaires</b>		6 117 860 988	4 221 582 055
<b>Subventions d'exploitation</b>		0	0
<b>Valeur ajouté</b>		-524 936 483	-1 278 057 717
<b>Charge du personnel</b>		761 120 809	694 681 079
<b>Excédent brut d'exploitation</b>		-1 143 549 979	-79 611 382
<b>Résultat d'exploitation</b>		-1 339 435 478	-269 042 673
<b>Résultat net</b>		-1 294 263 925	-246 899 406
<b>Excédent Budgétaire</b>			112 812 142

Rubriques	2018		2019		Prévisions	2020	
	Réalisations	Taux de réalisation	Réalisations	Taux de réalisation		Réalisations (base caisse)	Taux de réalisation
Solde ou report année N-1	0					205 903 323	
Ressources propres	12 793 211 687		61 178 609 88		13 022 000 000	4 286 688 400	32,92%
Subventions d'investissement (BIP MINAS)							
Subventions d'investissement (BIP MINSANTE))							
Subventions de fonctionnement (MINEI)							
Subventions de fonctionnement additionnel							
Fonds de réhabilitation							
Don et/ou legs	0	0%	0	0%		0	
Emprunts							
Etc.....							

<b>TOTAL RESSOURCES</b>	12 793 211 687	82,38%	6 117 860 988	72,88%	13 022 000 000	4 492 591 723	34,50%
<b>Emplois</b>							
dépense totales de fonctionnement	12 793 211 687		7 216 239 404		11 676 000 000	1 204 813 701	10,32%
Dépenses totales d'investissement	272 701 428		195 885 509		1 346 000 000	49 314 304	3,66%
Apurement des arriérés						3 125 821 896	
<b>TOTAL EMPLOIS</b>	13 055 913 115	0	7 412 124 913	0	13 022 000 000	4 379 949 901	33,64%
<b>Postes spécifiques</b>							
Charges de Personnel	816 226 789		761 120 809		1 297 305 000	694 681 079	53,55%
Charges financières							
Créances sur l'Etat							
Créances sur les tiers							
Dettes sociales	6 500 564	-	6 790 037			75 788 525	
Dettes fiscales	207 398 670		321 950 810			448 788 913	
Dettes commerciales	11 678 493 078	-	10 584 283 761			8 262 142 733	
dettes financières							
Etc.....							
<b>Excédent /déficit budgétaire</b>	-272 701 428	1	-1 294 263 925	1	0	112 641 822	
Ratio: Immobilisations/Total Bilan						4,97%	

Le CENAME a clôturé l'exercice 2020 par un excédent budgétaire de FCFA 112 812 142, résultant d'un report de l'exercice 2019, qui représente 9% des émissions, ainsi que du faible taux d'exécution des dépenses par rapport aux prévisions (33,64%) et des recouvrements hors budget (163% des émissions).

En effet, la principale activité du CENAME à savoir la vente des produits pharmaceutiques et consommables médicaux essentiels, qui représentaient 38% de son chiffre d'affaires en 2019, a baissé de 58,34% en 2020 en raison des difficultés de recouvrement des créances sur les Fonds Régionaux et les hôpitaux. La Centrale totalise un montant de FCFA 11 853 773 995 de créances sur les clients au 31 décembre 2020. Comparativement à l'exercice 2019, le stock de créances a diminué de 14% grâce aux efforts de recouvrement effectué auprès des clients. Le recouvrement exceptionnel suscité n'a pas impacté significativement sa trésorerie car une bonne partie des factures financées par les fonds de contrepartie de l'année 2015 reste impayée, pour un montant de FCFA 1 610 566 165. L'accumulation des arriérés auprès des fournisseurs est à l'origine du gel des approvisionnements et par ricochet de la rupture des stocks des molécules. L'analyse des données financières de l'exercice montre que le CENAME est redevable en 2020 d'une dette à court terme d'un montant total de FCFA 9 949 406 511 composée de la dette-fournisseurs (FCFA 8 262 142 733), de la dette

fiscale (FCFA 448 788 913), de la dette sociale (FCFA 75 788 525) des autres dettes (FCFA 1 162 686 340). A l'exception de la dette fournisseurs qui a connu une baisse de 22% entre 2019 et 2020, les autres postes de dette ont augmenté sur la période.

La valeur des immobilisations dans le patrimoine actuel de le CENAME (4,97% du total du bilan en 2020) ne semble pas refléter le potentiel réel dont dispose la Centrale pour l'accomplissement de ses missions. Idem pour les stocks et les créances dont les valeurs devraient être déterminées à l'issue des travaux d'inventaire. A cet effet, la mise en place d'une comptabilité conforme au droit comptable OHADA va permettre au CENAME d'avoir une meilleure évaluation de son patrimoine

Le CENAME dispose d'un énorme potentiel qui devrait lui permettre de satisfaire les commandes de ses clients de près de 80%. Toutefois, son environnement marqué par une forte concurrence des entreprises privées d'une part, et la réticence des fournisseurs à répondre aux sollicitations de la Centrale d'autre part, entraînent une couverture de la production nationale en médicament par cette dernière de moins de 5% de la demande domestique, estimée en valeur monétaire à 200 milliards de francs CFA en moyenne annuelle, dans un secteur quasi-dominé par les importations.

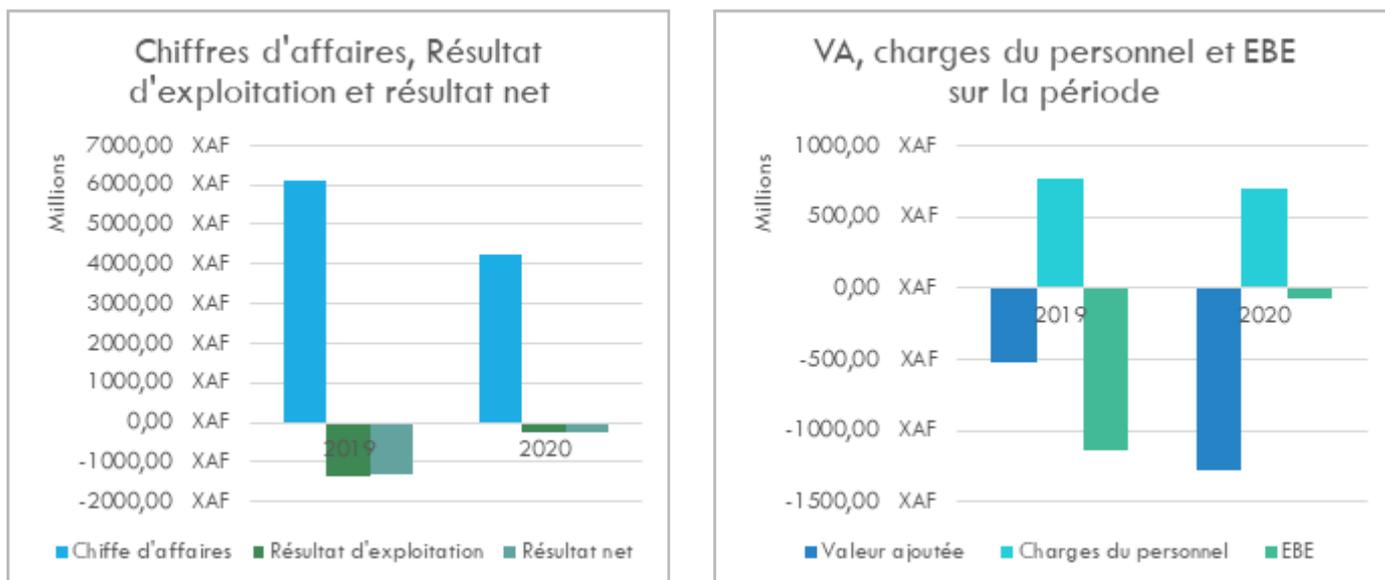


Figure 49: Evolution des indicateurs clés du CENAME

## CONCLUSION/PERSPECTIVES

La crise sanitaire de la pandémie de la COVID-19 a contribué à la dégradation de la situation du CENAME tout au long de l'année 2020. La reprise post-COVID-19, annoncée dans le nouveau programme économique et financier 2022-2024 conclu avec le FMI, devrait être une opportunité pour la relance de ses activités et son retour à l'équilibre financier. Pour ce faire, l'on pourrait envisager un as-

sainissement du stock des créances et des dettes de la Centrale au travers de la signature des conventions de dettes croisées avec l'Etat et des moratoires de paiement avec ses clients insolvable constitués pour la plupart des Fonds Régionaux et les hôpitaux. En outre, l'arrimage de la centrale au SYSCOHADA pourrait être un atout majeur dans la maîtrise des coûts et la quête d'une plus grande compétitivité.



# CENTRE HOSPITALIER ET UNIVERSITAIRE DE YAOUNDE (CHUY)



## Informations générales

**Date de création :** 24 juin 1978

**Forme juridique :** Etablissement Public à caractère Administratif

**Subvention de fonctionnement :** FCFA 1 900 000 000 (7,60%)

**Ressources propres :** FCFA 538 815 745 (-26,46%)

**Excédent/déficit :** FCFA +207 194 822  
Effectifs : 439 (-5,79%)

**PCA :** Pr JACQUES FAME NDONGO

**DG :** Pr Arthur ESSOMBA

**DGA :** Dr. Félicien NTONÉ ENYIME

**Tutelle Technique :** MINSANTE

**Tutelle financière :** MINFI

## INTRODUCTION

Outre sa mission sanitaire pour tous, le Centre Hospitalier Universitaire de Yaoundé (CHUY) assure également une activité médico-sociale d'hébergement et de soins aux personnes malades et une activité d'enseignement à travers l'accueil de nombreux médecins en spécialisation (résidents), étudiants en médecine et la formation de stagiaires paramédicaux et autres.

L'exercice 2020, qui s'est déroulé dans un contexte de crise sanitaire due à l'épidémie de la COVID 19, a été marqué par la poursuite de la réhabilitation des infrastructures et du plateau technique en conformité avec le programme de réhabilitation et le PLANUT, la reprise partielle des activités dans les services déjà réhabilités le règlement partiel de la dette pour un montant de FCFA 32 530 376.

Ce contexte particulier n'a pas permis au CHUY de jouer pleinement son rôle de leader dans la Stratégie Nationale de la Santé Publique.

## GOVERNANCE

Au cours de l'exercice 2020, les sessions du Conseil d'Administration ne se sont toujours pas tenues dans les délais fixés par la loi. Cependant, les instances de gouvernance ont pu opérationnaliser leurs missions. Il s'agit notamment de la Commission Interne de Passation des Marchés (CIPM), du Comité de Direction, de la Mission de prestation de soins, de la Mission de collaboration et de Coopération, du Conseil de discipline, de la Commission de calcul de quote parts, du Collège de coordination et des Majors et du Collège des Délégués du Personnel.

Le budget de cette formation hospitalière est adossé sur deux (02) programmes parmi les quatre (04) définis par la SND30, ainsi que ceux définis par le MINSANTE, notamment la Gouvernance et l'appui institutionnel dans le secteur de la santé et, la prise en charge des pathologies. Toutefois, il faut souligner que le CHUY n'est pas encore arrimé au niveau régime financier de l'Etat qui institue la tenue d'une triple comptabilité (générale, budgétaire, analytique) par les Etablissements publics.

## SITUATION DE L'ETABLISSEMENT

Données financières de base :

Libellé	2018		2019		2020		
	réalisations	Taux de réal.	Réalisations	Taux de réal.	Prévisions	réalisations	Taux de réal.
<b>Ressources</b>							
<b>Solde ou report année N-1</b>	1 264 426 879	100%	281 628 021	33,52%	-	-	-
<b>Ressources propres</b>	783 176 772	50,94%	742 882 853	69,66%	1 003 600 000	538 815 747	53,68%
<b>Subventions d'investissement</b>	31 698 113	21,13%	0	0%	21 000 000	0	0%
<b>Subventions fonctionnement</b>	1 491 568 839	70,02%	1 765 778 964	100%	2 170 000 000	1 900 000 000	87%
<b>Dons et/ou legs (fonctionnement investissement)</b>	-		-		-	-	
<b>Emprunts</b>	-		-		-	-	
<b>TOTAL RES-SOURCES</b>	3 573 282 450	77,03%	2 790 289 838	58,62%	3 194 600 000	2 438 815 747	76,34%
<b>Emplois</b>							
<b>Dépenses totales de fonctionnement</b>	2 566 637 024	77,24%	2 349 686 476	77,50%	3 117 600 000	2 174 691 545	86,69%
<b>Dépenses totales d'investissement</b>	1 024 995 461	80,25%	885 239 235	69,43%	77 000 000	68 362 566	88,78%
<b>TOTAL EMPLOIS</b>	3 591 632 485	100,5%	3 234 925 711	75,11%	3 194 600 000	2 243 054 111	70,21%
<b>Postes spécifiques</b>							
<b>Charges de Personnel</b>	1 796 465 117	88,71%	1 703 856 975	93,82%	1 817 600 000	1 570 595 515	86,41%
<b>Charges financières</b>	520 536	17,36%	0	0%	-	-	-
<b>Créances sur l'Etat</b>	-		-		-	-	-
<b>Créances sur les tiers</b>	-		-		-	-	-
<b>Autre créances d'investissement (dettes d'investissement restant dues)</b>	986 495 618	100%					
<b>Dettes (Divers arriérés et dépenses de l'exercice clos)</b>	30 000 000	0	815 000 000	100%	35 000 000	32 530 376	92,94%
<b>Autres charges et pertes diverses</b>	109 144 414	80,25%	22 346 998	69,40%	17 300 000	10 658 938	61,61%
<b>Investissement</b>	121 776 349	72,98%	-	-	-	-	-
<b>Excédent /déficit budgétaire</b>	-18 350 035		-710 414 837			207 194 822	

L'activité du CHUY est décroissante sur la période sous revue, et l'exercice 2020 se traduit par une baisse de fréquentation de la clientèle apeurée par le risque de contamination hospitalière lié à la pandémie de la Covid19. En conséquence, et comparativement à 2019, le CHUY a enregistré 29 610 consultations (-22,29%), 3 235 hospitalisations (-37,36%), 37 112 analyses en biologie clinique (-31,46%), 2 642 examens de radiologie et imagerie médicale (-0,37%), 842 explorations fonctionnelles (-24,21%), 7 387 séances d'Hémodialyses (-24,76%), 220 prestations en néonatalogie (-21,71%), 377 opérations chirurgicales (-0,26%) et 1 050 anesthésies (-23,3%).

De manière générale, la prise en charge des cas a connu un faible niveau de réalisation avec un taux de 28,98%.

Ainsi, le budget du CHUY au titre de l'exercice 2020, équilibré en recettes et en dépenses à FCFA 3 194 600 000, a été réalisé en ressources à 76,34%. Les ressources effectivement mobilisées en 2020, soit FCFA 2 438 054 111, sont en baisse de 26% par rapport à l'exercice 2019. Les recettes propres représentent 22,09% de ces ressources globales tandis que la subvention de fonctionnement représente 77,90%. Cette subvention de fonctionnement a connu une augmentation de 7,60% en 2020, due au recouvrement de la subvention d'hémodialyse au cours de l'exercice d'un montant de FCFA 400 000 000.

La baisse des recettes propres depuis 2018, notamment en 2020 avec une diminution de 27,46% par rapport à l'exercice précédent, est la conséquence directe de la baisse de fréquentation de la clientèle et du faible niveau d'activité dû en grande partie au fonctionnement réduit des services de radiologie et de l'imagerie en raison de la panne des équipements (IRM et radiologie) depuis 2018 ainsi qu'aux travaux de réhabilitation en cours dans ces services

De plus, la diminution des recettes propres pourrait également se justifier par la rupture des stocks des réactifs, les pannes des appareils (MAPA, ECGEFFORT et HOLTER) de l'Unité d'exploration fonctionnelle, la vétusté du matériel existant et la rupture récurrente des stocks des produits anesthésiques, oxygène et autres pour ce qui est du bloc chirurgical.

Les dépenses globales ordonnancées quant à elles sont en diminution de 31% par rapport à 2019 et représentent 91,54% des ressources globales recouvrées en 2020. Les dépenses affectées au fonctionnement représentent 96,95% du total des emplois et celles affectées à l'investissement 3,04%.

Tout bien considéré, les dépenses ont été entièrement couvertes par les ressources de fonctionnement, d'où l'excédent budgétaire dégagé en 2020. Cependant, la prise en compte du déficit relevé en 2019 ramène le solde de l'exercice 2020 à FCFA -503 220 015, et par conséquent à un déficit budgétaire.

Sur le plan social, des réformes ont été faites sur la base du nouvel organigramme dans le but d'optimiser son fonctionnement et, des nouveaux services créés. L'effectif est en baisse et passe ainsi à 439 personnels en 2020, du fait des départs à la retraite et de l'assainissement du fichier du personnel. D'où la diminution de 7,82% du poste charge de personnel par rapport à 2019 qui représentent également 72,22% des dépenses de fonctionnement.

En outre, au titre de l'exercice 2020, le CHUY a encadré environ 367 stagiaires (203 stagiaires en laboratoire et 164 stagiaires dans les services spécialisé) et, pour ce qui est des autorisations de recherche, 102 stagiaires des services spécialisés et 61 en Laboratoire.

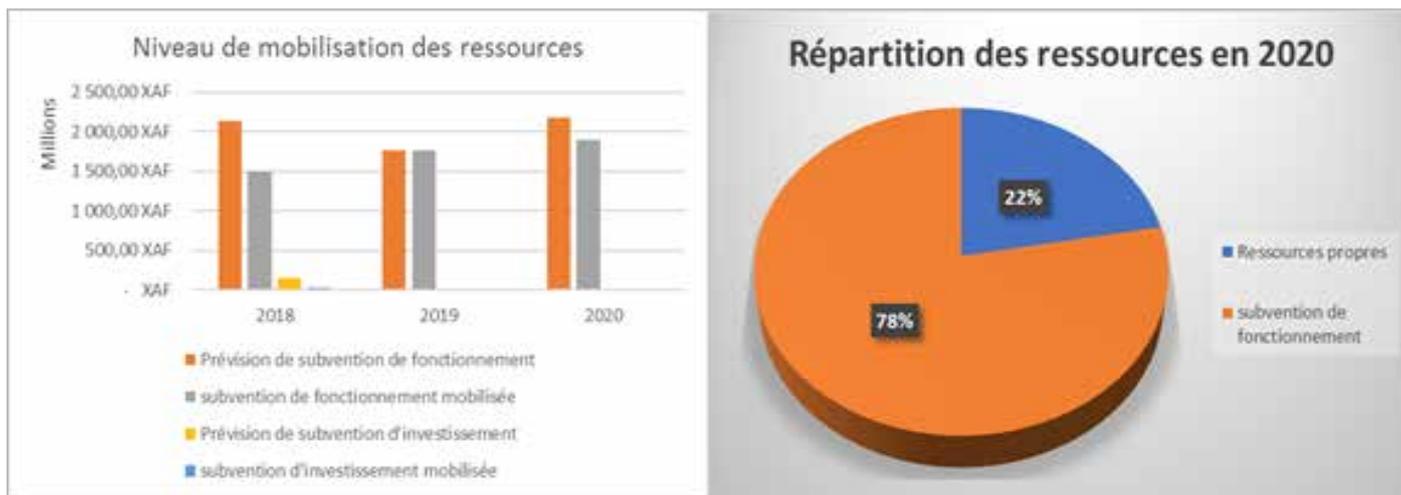


Figure 50: Répartition des différentes ressources du CHUY

## CONCLUSION ET PERSPECTIVES

L'activité du CHUY depuis 2019 s'est inscrit dans le cadre de la poursuite du Plan d'Urgence Triennal dont la mission est la réhabilitation des infrastructures et le renouvellement du plateau technique. Au regard de l'analyse faite de la situation du CHUY, il ressort que les prévisions d'activités projetées au titre l'exercice 2020 n'ont pas été atteints du fait principale de la pandémie du COVID 19 et de la faible exécution du chantier du Plan D'urgence Triennal (PLANUT).

La non finalisation de ce vaste chantier, ainsi que la vétusté des équipements et la rupture en stocks des produits, ne

permettent pas la reprise de certains services.

Afin de permettre à cette structure de jouer pleinement son rôle dans la stratégie nationale de la santé publique, de reprendre effectivement son activité sans les services jusqu'ici fermés pour travaux de réhabilitation et d'atteindre les objectifs fixés par la SND30, il est impératif que le chantier en cours soit livré dans les délais et que le CHUY puisse disposer d'un système de maintenance de ses équipements.

Par ailleurs des mesures doivent être prises par cette structure quant à la mise en œuvre de la triple comptabilité.

# CAISSE NATIONALE DE PREVOYANCE SOCIALE (CNPS)



## Informations générales

**Date de création :** 07 juin 1967

**Forme juridique :** Etablissement Public à caractère spécial

**Siège social :** Yaoundé

**Capitaux propres :** FCFA 593 256 778 740 (+0,04%)

**Chiffre d'affaires :** FCFA 212,2 milliards : (-0,35%)

**Résultat net :** FCFA 72 392 876 897 (-1,9 %)

**Effectif :** 2 300 (-8,94%)

**PCA :** Mme MOHAMADOU née BILITTE HAMAN-DJODA

**DG:** M. Noël Alain Olivier MEKULU MVONDO AKAME

**DGA :** non pourvu

**Tutelle Technique :** MINTSS

**Tutelle Financière :** MINFI

## INTRODUCTION

La CNPS est l'organisme étatique compétente en matière de sécurité sociale et des diverses prestations accordées aux employés au Cameroun. Son déploiement à travers ses trente-huit (38) centres de prévoyance sociale, son centre hospitalier, ses deux (02) centres médico- sociaux et une école a permis d'assurer, de manière stable les différentes Prestations ((Prestations Familiales (PF), Pensions de Vieillesse, d'Invalidité et de Décès (PVID), Risques Professionnels (RP)). Cependant, la situation sécuritaire et sanitaire du Cameroun au courant de l'année 2020 a fragilisé le fonctionnement serein de cette structure.

En effet, alors que le nombre d'employeurs actifs est passé à 34 575 en 2020 contre 38 620 en 2019, soit une baisse de 10,47%, le nombre des cotisants pour le compte de l'exercice 2020 a connu une augmentation, soit 1 656 569 en 2020 contre 1 553 653 en 2019, en tenant compte des mises à jour (suspensions, radiations et autres) effectuées soit 70 040 nouvelles immatriculations enregistrées.

## GOVERNANCE

Sur le plan de la gouvernance, il ressort que le Conseil d'Administration tient régulièrement ses sessions et dans les délais légaux, avec l'appui des 04 comités spécialisés à savoir : le comité d'audit, le comité de recours gracieux, le comité d'investissement, le comité de Gouvernance. Tous ces comités permettent d'alerter l'établissement sur son respect des règles nationales en matière de choix des placements, des contestations en matière de recouvrement des cotisations sociales et de paiement des prestations sociales.

Par ailleurs, l'exécution du plan stratégique 2018-2022, constitué de douze (12) programmes, a fait l'objet d'une évaluation au terme de l'exercice 2020 comme à l'accoutumée.

En outre, on relève une progression dans le respect des principales normes CIPRES bien que l'on note une dégradation par rapport à 2019 en ce qui concerne les charges administratives et les charges salariales.

## SITUATION DE L'ETABLISSEMENT

Données financières de base :

Libellés	2018	2019	2020
<b>Actif immobilisé</b>	391 324 163 357	442 633 208 444	443 629 769 864
<b>Capitaux propres</b>	518 759 446 491	592 991 697 617	593 256 778 740
<b>Endettement à M et LT</b>	726 926 295	509 143 126	467 185 160
<b>Créances sur l'Etat</b>	187 872 533 443	223 385 258 979	181 077 613 620
<b>Créances sur les tiers :</b>			
<i>Cotisants</i>	191 591 276 855	197 855 607 494	218 342 674 576 Dont provision de 19 897 437 715
<i>Locataires ; malades</i>	3 790 096 307	4 300 132 148	3 686 701 113
<b>Autres créances</b>	1 456 246 557	1 093 681 915	13 731 012 178
<b>Dettes Fournisseurs</b>	5 931 616 180	3 175 123 542	3 629 004 393
<b>Prestations à payer</b>	166 333 397	177 819 866	203 092 722
<b>Autres dettes (compte de régularisation, dont cotisations mises en recouvrement)</b>	240 398 992 593	246 410 155 324	250 235 815 712
<b>Dettes fiscales</b>	572 118 477	54 520 871	3 743 046
<b>Dettes sociales</b>	280 995 327	62 236 051	231 449 636
<b>Chiffre d'affaires</b>	197 245 766 248	212 918 943 690	212 182 979 910
<b>Dont :</b>			
<i>Recettes techniques</i>	178 925 900 102	190 224 935 640	188 100 350 194
<i>Recettes de production</i>	6 737 002 596	6 964 305 833	6 200 195 554
<i>Produits financiers</i>	9 768 020 983	13 832 538 455	15 645 427 495
<b>Charges de personnels</b>	29 896 642 927	29 697 704 267	27 305 409 480
<b>Résultat d'exploitation</b>	57 888 799 766	72 410 920 922	68 479 637 446
<b>Résultat net</b>	62 308 917 596	73 795 645 747	72 392 876 897
<b>Trésorerie nette (valeurs disponibles)</b>	176 708 762 777	190 209 243 387	177 268 710 297



L'analyse des indicateurs techniques et financiers de la structure en 2020 montre une dégradation des services de la structure. En effet, les produits encaissés sont en baisse de -0,33% par rapport à 2019. Cette tendance à la baisse des recettes ralentit leur évolution observée depuis 2015. Or, il reste constant que la performance au niveau des recettes de la CNPS serait bien meilleure au regard du montant des cotisations mises en recouvrement mais non encore recouvrées d'un montant de FCFA 218, 356 milliards, qui bien qu'en baisse de -3,3% par rapport à 2019 reste toujours élevé.

La performance des branches techniques (PF, PVID, et RP) est en baisse de 6,84%, même s'il est observé un rattrapage progressif de l'arrimage aux principales normes CIPRES

Au plan financier, le respect de la norme CIPRES, relative aux charges administratives reste un défi. En effet, les branches de production constituées de l'action sanitaire, des établissements de soins et de la gestion des immeubles de rapport, sont globalement déficitaires, bien que cette gestion ait un résultat positif et que la branche action sanitaire ait un résultat amélioré de 70% du fait de la maîtrise des charges. La gestion administrative dégage une perte de plus de FCFA 26 milliards et les charges de personnel qui restent importantes, malgré leur baisse de 8,05% par rapport à 2019, influencent négativement le résultat global de l'exercice.

Dans ce contexte, la rationalisation des effectifs s'est poursuivie avec pour conséquence une baisse des effectifs de -8,94% qui sont passés à 2 300 employés au 31 décembre 2020, dans la perspective de l'atteinte de l'effectif optimal requis de 1 500 employés.

S'agissant des performances techniques, au 31 décembre 2019, la CNPS a enregistré 70 040 nouvelles immatriculations d'employeurs contre 11 414 en 2019 et 99 570 nouvelles immatriculations d'assurés sociaux contre 76 480 en 2019 dont 15 969 dans le cadre de l'assurance volontaire contre 18

544 en 2019. Cette performance procède de l'identification de nouveaux assurés et de l'obligation des employeurs d'immatriculer préalablement tous les travailleurs télé déclarés.

Sur la question spécifique de la dette croisée Etat/CNPS, le principe de la titrisation des créances de la CNPS est acquis. A cet effet, un audit des dettes croisées a été commis. Le solde dû par l'Etat au titre des arriérés des cotisations des entités publiques arrêtés dans le cadre d'une convention de dettes réciproques Etat/CNPS signée en 2003 reste important soit FCFA 89 339 728 165 au 31 décembre 2020 après prise en compte de diverses régularisations. En outre, le nombre d'assurés sociaux (12 535 au 31 décembre 2019) privés du paiement de leurs droits est passé de 12 535 au 31 décembre 2019 à 35 292 en 2020 pour un montant de FCFA 5,7 milliards (6,8 milliards en 2019), en raison de la situation débitrice importante des employeurs.

Les produits financiers constitués des revenus des placements financiers (dépôts à terme, obligations, OPCVM, prêts, prises de participations, etc.) sont en augmentation de 13,11%. Les participations étant passées de FCFA 47,7 milliards à FCFA 48,7 milliards (AFREXIMBANK, CNIC, CFC, SOHLI, SO-SUCAM, PALMRAFF, GSA, CMT, CCC, BVMAC, PAMOL, MAIS-CAM...). Ces participations ont généré FCFA 391 millions de dividendes non perçus, soit FCFA 376 millions d'AFREXIMBANK et FCFA 15 millions de la Sohli.

Au total, le résultat intégral de la Caisse au 31 décembre 2020 est excédentaire d'un montant de FCFA 72,392 milliards, soit une baisse de -1,9% par rapport à 2019. Ceci résulte d'une stratégie de recouvrement et de paiement des prestations déployées par le management depuis près d'une décennie, avec à la clé l'amélioration de la qualité de service aux assurés sociaux.

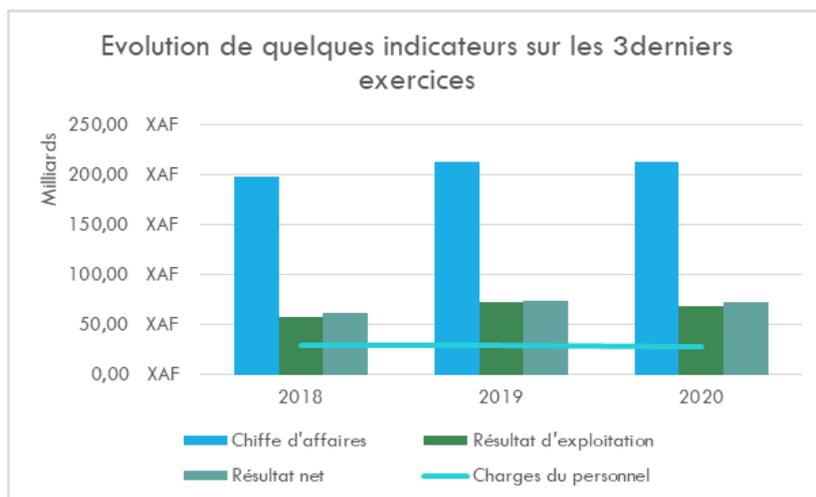


Figure 51 : Evolution des indicateurs clés de la CNPS

## CONCLUSIONS/PERSPECTIVES

La vision pour la sécurité sociale dans le cadre de la SND 30, est de porter le taux de couverture sociale de 22% à plus de 50% d'ici 2030 à travers la diversification des dispositifs de sécurité sociale. Il s'agit également avec l'appui de l'OIT, de l'extension de la protection sociale via la CNPS aux travailleurs du secteur informel avec l'adhésion de plus de 250 000 volontaires dans les cotisations pour un montant de FCFA 140 millions sur 05 ans.

La CNPS, actrice clé de cette stratégie, améliore au fil des exercices ses performances depuis près d'une décennie. Toutefois, comme déjà relevé, l'amélioration du recouvrement des cotisations, l'apurement des arriérés de cotisations des entités publiques reprises par l'Etat ou par les entités privées et la poursuite des mesures d'assainissement visant à réduire la masse salariale tel que déjà enclenché par le management, constituent des gages pour un respect total des principales normes CIPRES.

# CENTRE NATIONAL DE REHABILITATION DES PERSONNES HANDICAPEES, PAUL EMILE LEGER (CNRPH)



## Informations générales

**Date de création :** 1971

**Forme juridique :** Etablissement Public à caractère social

**Siège social :** Yaoundé

**Subventions de fonctionnement :** FCFA 900 000 000 (+50%)

**Subvention d'investissement :** FCFA 97 025 943 (+100%)

**Ressources propres :** FCFA 208 316 369 (- 3,54%)

**Excédent budgétaire :** FCFA 82 031 641

**Effectifs :** 216 (+14%)

**PCA :** Mme Pauline Irène NGUENE

**DG :** Pr. MANGA Alexandre

**DGA :** M. Douglas A. ACHINGALE

**Tutelle Technique :** MINAS

**Tutelle Financière :** MINFI

## INTRODUCTION

L'année 2020 a été particulièrement difficile pour le Centre National de Réhabilitation des Personnes Handicapées (CNRPH) à cause de la pandémie du coronavirus qui a fragilisé la plupart de ses activités et a entraîné la baisse de ses ressources. Malgré ce contexte difficile, l'équipe dirigeante du CNRPH a fait avancer les travaux de rénovation des équipements et divers chantiers engagés au cours des exercices précédents grâce au Contrat-plan Etat /CNRPH 2016 - 2019. On note également au cours de cette année la signature d'un accord de financement avec la Banque Marocaine du Commerce Extérieur (BMCE). Toutes ces actions, qui visent à améliorer l'insertion socioéconomique des personnes handicapées, ont contribué à la mise œuvre de la stratégie sectorielle du Ministère des Affaires sociales.

## GOVERNANCE

En plus de la tenue régulière des sessions (budgétaire et des comptes), le CNRPH a contribué en 2020 à la réalisation du sous-programme gouvernance et appui institutionnel de la tutelle technique à travers la mise en œuvre des actions y relatives de son projet de performance, organisées autour de la gestion administrative, financière et matérielle. Bien que disposant d'un service de contrôle interne et d'audit, ainsi que d'une Commission Interne de Passation des Marchés (CIPM), cette structure reste non arrimée aux dispositions de l'article 50 de la loi n°2017/010 du 12 juillet 2017, prescrivant la tenue d'une triple comptabilité par les établissements publics.

## SITUATION DE L'ETABLISSEMENT

Données financières de base :

Libellé	2018		2019		Prévisions	2020	
	Réalisations	Taux de réalisation	Réalisations	Taux de réal.		Réalisations (base caisse)	Taux de réalisation
<b>Ressources</b>							
<b>Solde ou report année N-1</b>	1 565 021 000	100%	1 770 172 000	99,32%	1 607 729 932	718 198 932	45%
<b>Ressources propres</b>	207 845 426	69,28%	215 918 537	54,57%	395 650 000	208 316 369	52,65%
<b>Subventions d'Investissement (BIP MINAS)</b>	164 025 157	82%	0	0		0	
<b>Subventions d'Investissement (BIP MINSANTE))</b>	0	0%	0	0%	108 000 000	97 025 943	90%
<b>Subventions de fonctionnement (MINFI)</b>	432 870 000	72,14%	600 000 000	100%	900 000 000	900 000 000	100%
<b>Subventions de fonctionnement additionnel</b>	0	0%	250 000 000	0		0	
<b>Fonds de réhabilitation</b>							
<b>Don et/ou legs</b>	0	0%	0	0%	49 000 000	0	0%
<b>Emprunts</b>							
<b>TOTAL RES-SOURCES</b>	2 369 761 583	82,36%	2 836 090 537	72,66%	3 060 379 932	1 923 541 244	63%
<b>Emplois</b>							
<b>dépenses totales de fonctionnement</b>	1 009 719 088	88,58%	1 204 115 734	73,45%	1 358 063 000	1 016 449 146	75%
<b>Dépenses totales d'investissement</b>	307 104 284	17,18%	572 911 288	25,25%	1 702 317 000	825 060 457	48%
<b>TOTAL EMPLOIS</b>	1 316 823 372		1 777 027 022		3 060 380 000	1 841 509 603	60%
<b>Postes spécifiques</b>							
<b>Charges de Personnel</b>	721 831 414	99,52%	889 892 483	73,63%	898 939 000	761 368 084	84%
<b>Dettes fiscales</b>						22 479 505	
<b>Excédent /déficit budgétaire</b>	1 052 938 211		1 059 063 515			82 031 641	

Le CNRPH clôture l'exercice 2020 avec un excédent budgétaire (base caisse) de FCFA 82 031641 résultant essentiellement des recouvrements sur les subventions inscrites dans le budget de l'exercice. En effet, le Centre a mobilisé 100% de subventions de fonctionnement, 53% des ressources propres, 90% des subventions d'investissement et 45% des reports de soldes des exercices antérieurs afférents aux ressources du Contrat/Plan Etat/CNRPH. Par rapport aux prévisions, le taux de réalisation des ressources en 2020 est de 63% bien qu'inférieur à la moyenne des trois exercices antérieurs (73%). Entre 2019 et 2020, les ressources totales

encaissées par le CNRPH ont diminué de 39% malgré la hausse de 69% des subventions de fonctionnement. La baisse des ressources du CNRPH entre 2018 et 2020 résulte du faible taux de réalisation des ressources propres, dont la moyenne sur trois exercices se situe à 59%, et de la non disponibilité dans les comptes en 2020 des certaines ressources du Contrat-plan notamment les subventions d'investissement.

Ce bilan mitigé met en relief la morosité de l'activité du centre dont les principaux produits ci-après, générateurs des ressources propres, ont enregistré des baisses de

recettes. Il s'agit notamment de la physiothérapie (-18%), des hospitalisations (-14%), de la pharmacie (-37%), de la gypso thérapie (-26%), de l'audiométrie (-15%) et de la restauration. En outre, le CNRPH n'a comptabilisé aucun don en ressource, comparativement à l'exercice 2019 où il avait reçu FCFA 49 000 000.

Le Centre n'a mobilisé que 34% du montant inscrit au titre de report des subventions d'investissement et d'équipement de l'exercice 2019. En effet, lesdites subventions, relatives au Contrat-Plan Etat/CNRPH, étaient composées des fonds de Réhabilitation 2016 du chapitre 93 pour FCFA 573 936 000, des subventions d'investissement et d'équipement (MINAS, MINSANTE 2018 & 2019) pour FCFA 284 026 000 et les autres subventions (reliquat BIP des exercices précédents 2015, 2016, 2017) pour FCFA 126 156 000. Grâce à ce Contrat Plan, le CNRPH a pu acquérir en 2020 un groupe électrogène d'une capacité de 2500 KVA, des équipements de laboratoire, de braille, d'ergothérapie, de psychomotrice et du bloc opératoire. En outre, il a achevé la construction d'un bâtiment dédié à la physiothérapie et a procédé à la réhabilitation du bâtiment abritant l'atelier de menuiserie. Au terme de quatre années d'exécution dudit Contrat Plan, il a été constaté que sur un total de quarante-quatre (44) activités prévues, vingt-trois (23) ont été réalisées, avec un taux d'exécution physique de 52,27%. Les activités non réalisées font l'objet d'un suivi post Contrat-Plan et portent principalement sur l'acquisition de nouveaux équipements, les aménagements et la construction des bâtiments.

Bien plus, Le MINEPAT a signé le 18 décembre 2020, par

échange de notes avec la BMCE, un accord de prêt de 25 milliards de FCFA., représentant la première tranche d'un concours financier de 35 milliards de FCFA, destiné au financement de la première phase du Projet de rénovation du CNRPH. Dans sa consistance, cet accord complète le Contrat-plan Etat/ CNRPH, en vue de la remise à flot du Centre.

D'une manière générale, on note un faible taux d'exécution des dépenses, notamment d'investissements reflétant la faible consommation des crédits alloués au CNRPH. S'agissant des dépenses de fonctionnement, le CNRPH a consommé 74% des crédits affectés à l'achat des biens et services et au règlement des charges du personnel et diverses autres charges. Le faible taux d'ordonnement des dépenses d'investissements (53% en 2020 et une moyenne de 34% sur trois exercices) confirme la sous-consommation des crédits affectés à l'acquisition du matériel et à l'aménagement et construction des bâtiments. Le Centre reste redevable au 31 décembre 2020 d'une dette fiscale évaluée à FCFA 22 479 505 constituée essentiellement des impôts à versement spontané (TVA, acompte IR, contribution au crédit foncier et redevance audiovisuelle).

Les charges du personnel quant à elles ont augmenté de 5,48% par rapport à l'exercice 2018 en raison du recrutement des spécialistes ci-après : quatre (04) médecins spécialistes et de cinquante (50) personnels d'appui pour la prise en charge des autres handicapés.



Figure 52: Répartition des différentes ressources du CNRPH

## CONCLUSION/PERSPECTIVES

Les performances du CNRPH restent mitigées au regard du faible taux de mobilisation de ses ressources et de la sous consommation des crédits. L'exécution à demi-teinte de son Contrat Plan avec l'Etat ne lui a pas permis de contribuer efficacement à la stratégie sectorielle du MINAS. Par conséquent, la poursuite de la mise en œuvre

des activités post contrat-plan et le vaste chantier de rénovation lancé par le gouvernement, à travers l'acquisition de nouveaux équipements et la signature de l'accord de financement MINEPAT/BMCE, devraient positionner cet établissement public comme centre d'excellence et un référentiel dans la sous-région Afrique centrale, en matière de réhabilitation et d'insertion socio-économique des personnes handicapées.

# CENTRE PASTEUR DU CAMEROUN (CPC)



## Informations générales

**Date de création :** 1959

**Forme juridique :** Etablissement Public à caractère Hospitalier

**Siège social :** Yaoundé

**Capital par dotation :** FCFA 417 291 932

Subvention de fonctionnement : FCFA 600 000 000

**Chiffre d'Affaires :** FCFA 2 636 733 372 (-23%)

**Capitaux propres :** FCFA 4 511 580 823 (-1,29%)

**Résultat net :** FCFA -2 124 478 (-101 %)

**Effectif :** 231 (+ 13%)

**PCA :** Pr. KOULLA SHIRO SINATA

**DG :** Dr Mirdad KAZANJI

**DGA :** Dr BELINGA Suzanne

**Tutelle Technique :** MINSANTE

**Tutelle Financière :** MINFI

## INTRODUCTION

L'année 2020 a été marquée par l'implication du Centre Pasteur du Cameroun (CPC) dans le plan de riposte contre la pandémie du Covid-19, en vertu de ses compétences de surveillance épidémiologique. Il a ainsi participé à la gestion sécurisée des tests de dépistage et la prise en charge des patients atteints de Covid-19. En outre, le Centre a été mis à contribution dans le cadre de l'administration des vaccins contre cette maladie.

En marge de la lutte contre la pandémie de la COVID-19, le Centre Pasteur a mené en 2020 plusieurs activités scientifiques et médicales, notamment la participation de son Laboratoire-polio à la labélisation du Cameroun comme pays « Polio Free » par l'OMS et la réception, une grande première en Afrique centrale, d'une plateforme de spectrométrie de masse (Maldi-tof) pour les analyses microbiologiques et mycologiques des prélèvements humains, alimentaires et environnementaux. En outre, le CPC s'est investi dans la mobilisation des fonds de divers partenaires et a procédé au lancement du réseau africain

de laboratoires pour l'ulcère de Buruli dont il assure la coordination. Toutefois, et alors que le déficit financier du CPC de l'exercice 2017 avait été rattrapé en 2018 et 2019, l'exercice 2020 a été marquée par un déficit financier conséquent, du fait de la crise sanitaire, en raison notamment de la chute importante des activités usuelles d'analyses médicales et de vaccination, ainsi que la prise en charge gratuite des tests PCR Covid par le CPC.

## GOVERNANCE

Les sessions du conseil d'administration se tiennent régulièrement, bien souvent en dehors des délais légaux. Bien que le CPC ait mis en place la fonction d'Assurance Qualité (AQ), le poste y afférent n'a toujours pas été pourvu en personnel. Cette exigence est d'autant plus importante qu'elle reste un préalable à la poursuite de la rédaction des procédures relatives à la mise en place des tableaux de bord opérationnels. Le contexte sanitaire n'a cependant pas empêché le Centre de continuer ses activités de formation/supervision de ses techniciens, ainsi que la poursuite des projets de recherche en son sein.

## SITUATION DE L'ETABLISSEMENT

Données financières de base :

Libellé	2018	2019	2020
<b>Actif Net Immobilisé</b>	2 798 429 370	2 635 833 209	2 580 375 732
<b>Créances sur l'Etat et les collectivités publiques</b>	0	333 113 027	449 329 620
<b>Créances et emplois assimilés</b>	0	1 430 779 186	
	1 387 878 087		
<b>Créances nettes sur les clients</b>	0	605 508 914	510 542 221 L
<b>Autres Créances nettes</b>	0	1 768 892 213	1 837 207 707
<b>Fournisseurs avances versées</b>	0	0	38 355 328
<b>Capitaux propres</b>	4 395 185 167	4 570 395 460	4 511 580 823
<b>Dettes à LMT</b>	0	0	0
<b>Dettes fournisseurs</b>	511 318 918	296 617 412	283 557 327
<b>Clients avances reçues</b>	26 780 742	3 302 000	41 707 030
<b>Dettes fiscales et sociales</b>	84 184 317	125 576 402	176 902 457
<b>Autres dettes</b>	1 891 762 558	2 168 775 833	3 186 928 339
<b>Chiffre d'affaires</b>	3 433 244 943	3 404 029 228	2 636 733 372
<b>valeur Ajoutée</b>	1 578 628 502	1 745 024 496	1 462 145 111
<b>Excédent Brut d'Exploitation</b>	347 606 106	445 438 724	70 601 576
<b>Charges de personnels</b>	1 231 022 402	1 299 585 772	1 391 543 535
<b>Résultat d'exploitation</b>	171 921 808	324 072 790	-124 148 943
<b>Résultat Net</b>	249 913 285	325 146 861	-2 124 478
<b>Trésorerie nette</b>	1 838 442 042	1 619 964 747	2 328 901 076
<b>Ratio de liquidité générale</b>		1,02	1,34
<b>Ratio de solvabilité</b>		0,00	0,00
<b>Ratio Charges de personnels/CA</b>		38%	53%
<b>Ratio charges du personnel/VA</b>	36%	74%	95%

L'évaluation du niveau d'exécution (base caisse) du budget 2020 du CPC laisse apparaître un excédent budgétaire de FCFA 2 192 831 069 dû à un taux de mobilisation des ressources de 109,12%, par rapport aux prévisions, et à un taux d'exécution des dépenses de 71,13%. Ce fort taux de recouvrement des ressources est dû à de forts taux de mobilisation des ressources externes constituées des fonds de réserves pour le contrat-plan et pour la recherche (100,01%), des subventions de fonctionnement (100%), des transferts reçus des bailleurs de fonds internationaux pour les projets en cours (415,55%), des dons offerts par l'ambassade du Japon et la Fondation Mérieux (519,20%). Par contre, il est observé une contre-performance au niveau de la mobilisation des ressources propres (72,81%) qui accusent une baisse de 68% entre 2019 et 2020.

En effet, en raison du contexte sanitaire du COVID-19, le bilan des ressources propres du CPC affiche une baisse pour toutes les activités. On note ainsi une diminution des recettes issues des analyses médicales (-23,4%), des analyses hygiène et environnement microbiologique (-21,9%), des analyses hygiène et environnement physico-chimie

(-7,9%) et des activités de vaccination (-42,8 %). A cela s'ajoutent le manque à gagner découlant de la prise en charge par le CPC d'une partie des dépenses liées aux tests PCR COVID gratuits et à la mise en place de la gratuité des charges virales VIH par le Ministère de la Santé. Le chiffre d'affaires du Centre Pasteur en 2020 est en baisse de 23% par rapport à l'exercice 2019 et de 1% par rapport à 2018. Il résulte des activités ci-après :

i) la production de 46 publications dans les journaux internationaux, ii) la contribution à la surveillance des maladies à risque épidémique notamment la poliomyélite ( +10% des échantillons testés), les virus et bactéries respiratoires (- 46% des échantillons testés pour la grippe et 178 prélèvements naso-pharyngés pour les virus respiratoires non grippaux), la fièvre jaune et la rougeole (-15,7% de prélèvements effectués pour la fièvre jaune et -5, 9% pour la rougeole), les virus Zika, Chikungunya de la dengue et autres arboviroses( 10 prélèvements effectués), la rage ( 7 chiens testés), la variole du singe ( 60 tests effectués contre 1 seul en 2019), les méningites ( 52 LCR analysés ) et les maladies diarrhéiques( 128 tests effectués).

La baisse de son chiffre d'affaires, couplée à une augmentation significative des charges du personnel (+7%) a conduit à une baisse de 138% du résultat d'exploitation et à un résultat net négatif. La forte diminution du résultat net (-101%) s'est accompagnée d'une baisse concomitante des fonds propres, malgré la prise en compte du bénéfice de l'exercice 2019, qui n'a pas altéré ses ratios d'endettement à long terme et de liquidité générale dont les valeurs confirment son autonomie financière et sa bonne couverture des dettes à court terme.

Parlant spécifiquement de ses charges du personnel en 2020, leur relèvement est dû à l'effectivité de la nouvelle grille des rémunérations allouées aux dirigeants de la structure et au recrutement du personnel en vue de faire face au changement des horaires de travail (24h/24 et 7j/7) dans les laboratoires d'analyses médicales, ainsi que des consultants externes pour accompagner le MINSANTE

dans sa stratégie de décentralisation du diagnostic du COVID-19 sur le territoire national. Ce poste de dépenses représente 53% du chiffre d'affaires en 2020 et absorbent 95% de la valeur ajoutée.

Le stock de biens immobilisés du CPC a baissé de 2% entre 2019 et 2020 en raison de la forte dépréciation des immobilisations incorporelles (brevets et licences) et corporelles (bâtiments, matériel et actifs biologiques). Le stock de créances est en augmentation de 16%, à l'exception des créances sur les clients qui ont régressé en raison de leur forte dépréciation (30%). S'agissant de l'endettement, le CPC totalise une dette fiscale et sociale au 31 décembre 2020 évaluée à FCFA 176 902 467, qui est en augmentation de 41% par rapport à l'exercice 2019. Il reste cependant redevable au titre des autres dettes d'un montant de FCFA 3 186 928 339 dont l'origine et le détail nécessitent plus de clarifications.

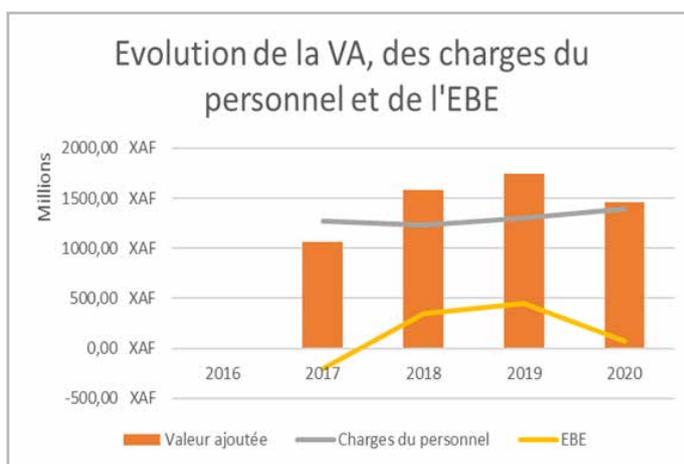
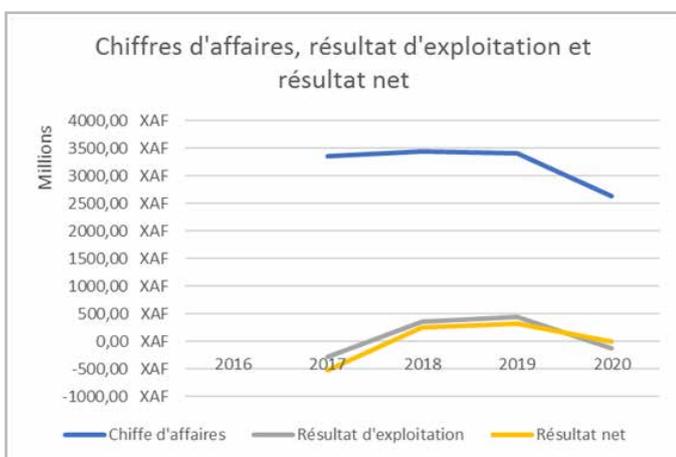


Figure 53: Evolution des indicateurs clés du CPC

## CONCLUSION/PERSPECTIVES

Bien que la pandémie à la COVID-19 a fortement ralenti les activités du CPC tout au long de l'année 2020, elle a néanmoins servi à redorer son image au plan international grâce à son rôle majeur dans la stratégie gouvernementale mise en place pour la riposte contre cette pandémie. L'amélioration de ses performances est une exigence et un défi pour les années à venir. Pour ce faire, il est nécessaire de renforcer le plaidoyer auprès de l'Etat et des autres partenaires privés pour la mobilisation des res-

sources nécessaires à la poursuite de la rénovation de ses infrastructures et ses équipements, et au financement de la recherche. En outre, dans l'optique d'une amélioration de ses ressources propres, une attention particulière devrait être portée sur la recherche d'une plus grande compétitivité, dans un environnement national et international marqué par une forte concurrence des laboratoires privés, au travers de la maîtrise des coûts, l'amélioration de la qualité des prestations et la relance de son programme marketing pour la reconquête et l'élargissement de sa clientèle.

# HOPITAL GENERAL DE DOUALA (HGD)



## Informations générales

**Date de création :** 20 septembre 1987

**Forme juridique :** Etablissement Public à caractère Hospitalier

**Siège social :** Douala

**Subvention de fonctionnement :** FCFA 3 234 509 434

**Ressources propres :** FCFA 4 653 469 555 (+10,49%)

**Excédent/déficit budgétaire :** FCFA – 1153 705 320

**Effectifs :** ND

**PCA :** Pr. Elvis NGOLLE NGOLLE

**DG :** Pr. LUMA Henry NAMME

**DGA :** Dr. PENDA Ida Calixte

**Tutelle Technique :** MINSANTE

**Tutelle financière :** MINFI

## INTRODUCTION

L'Hôpital Général de Douala (HGD) accompagne le Ministère de la Santé Publique dans la mise en œuvre de la politique gouvernementale en matière de santé.

Au cours de l'exercice 2020, l'HGD a conduit 03 sous-programmes, à savoir « prévention de la maladie », « prise en charge des cas » et « gouvernance et appui institutionnel ». Le sous-programme « prévention de la maladie » a pour objectif de réduire la mortalité prématurée due aux maladies évitables par la prévention.

Le sous-programme « prise en charge des cas » porte sur l'offre infrastructurelle et l'équipement des formations sanitaires avec comme objectif principal de renouveler le plateau technique et l'équipement des Services en matériel non médical.

Ces deux sous-programmes cadrent avec deux des quatre axes d'interventions définis pour l'atteinte des objectifs de la Stratégie Nationale de Développement (SND 30) en matière de santé.

Le sous-programme « gouvernance et appui institutionnel » porte sur l'amélioration de l'offre de soins des services de santé, le développement du système d'informations sanitaires, la gestion des médicaments, réactifs et dispositifs médicaux, le développement des ressources humaines de santé, le contrôle et audit, le renforcement des financements de la santé.

En 2020, la Direction Générale a reformulé ses priorités afin de s'adapter aux contraintes liées à la pandémie du

COVID-19. Les dispositions suivantes ont ainsi été prises : la mise en place d'un dispositif d'accueil pour les patients présentant une forte suspicion au COVID-19, l'aménagement de certains locaux et l'installation de matériel nouveau permettant le screening et le tri, l'acquisition supplémentaire de matériels, consommables et équipements de protection Individuelle, des produits d'hygiène et de nettoyage, des produits pharmaceutiques et dispositifs médicaux de prise en charge.

La mise en œuvre de cette stratégie de riposte a impacté l'exécution du budget 2020 de l'Institution. En effet, une forte augmentation des emplois a été observée en raison notamment de l'accroissement exponentiel de la consommation des équipements susmentionnés, tandis que les ressources n'ont pas suivi la même tendance.

## GOVERNANCE

L'HGD a réalisé un diagnostic de son environnement lui permettant d'apprécier ses forces et faiblesses ainsi que ses menaces et opportunités. Les sessions budgétaires et des comptes se tiennent dans les délais légaux. Cependant, tous les documents issus de ces sessions ne sont pas systématiquement et entièrement transmis à la CTR. Par ailleurs, les préoccupations liées à l'arrimage au nouveau régime financier de l'Etat qui institue la tenue par les Etablissements Publics d'une triple comptabilité (générale, budgétaire, analytique) demeurent.

## SITUATION DE L'ETABLISSEMENT

Données financières de base :

Libellé	2018		2019		2020		
	réalisations	Taux de réal.	réalisations	Taux de réal.	Prévisions/ titres émis	Réalisations/ ordonnances	Taux de réal.
<b>Ressources</b>							
<b>Solde ou report année N-1</b>					129 140 000	129 140 000	100%
<b>Ressources propres</b>	4 826 092 489	95,01%	4 211 614 207	69,18%	4 774 266 924	4186378273	97,47%
<b>Recettes d'investis- sement</b>	0	0	529 930 000	100%			
<b>Subventions d'Inves- tissement</b>	0	0	0	0	0	0	
<b>Subventions de fon- ctionnement</b>	2 486 039 118	88,78%	3 250 000 000	97,59%	3 156 340 000	3 154 509 434	99,94%
<b>Transferts reçus</b>	30 956 609	100%	135 194 621	100%	133 709 291	133 709 291	100,00%
<b>Créances recou- vrables</b>					0	467 091 282	/
<b>Fonds de réhabili- tation</b>	0	0	0	0	0	0	
<b>Dons et/ou legs (fonctionnement et investissement)</b>	0	0	0	0	0	0	
<b>Crédits de paiement</b>	0	0	0	0	0	0	
<b>TOTAL RESSOURCES</b>	7 343 088 216	95,36%	8 126 738 828	76,63%	8 193 456 215	8 070 828 280	98,50%
<b>Emplois</b>							
<b>dépenses de fon- ctionnement</b>	7 161 639 943	91,08%	7 158 077 384	88,39%	8 935 794 574	8 713 238 057	87,57%
<b>Dépenses d'investis- sement</b>	529 455 657	533%	387 025 634	86,86%	752 195 444	978 386 825	11,16%
<b>TOTAL EMPLOIS</b>	7 691 095 600	80,31%	7 545 103 018	61,84%	9 687 990 018	9 691 624 882	74,85%
<b>Postes spécifiques</b>							
<b>Charges de Person- nel</b>	2 919 352 737	100%	2 862 526 498	97,77%	3 214 144 411	2 957 764 583	92,02%
<b>Charges financières</b>	-	-	-	-	ND	ND	ND
<b>Créances sur l'Etat</b>	354 185 270	-	451 459 181	-	ND	ND	ND
<b>Créances sur les tiers</b>	1 657 732 947		1 508 856 496		ND	ND	ND
<b>Autres créances d'in- vestissement (Dettes d'investissement restant dues)</b>			113 300 000		ND	ND	ND
<b>Dettes sociales</b>	159 260 448		1 625 821 729		ND	ND	ND
<b>Dettes fiscales</b>	1 093 593 936		163 777 178		ND	ND	ND
<b>Dettes commerciales</b>	3 537 821 622		3 709 845 566		ND	ND	ND
<b>Autres dettes</b>	425 528 028		503 452 567		ND	ND	ND
<b>dettes financières</b>					ND	ND	ND
<b>Excédent /déficit budgétaire</b>	-348 007 384	-	996 751 251	-	-1 973 355 785	-1 153 705 320	ND

Le budget de l'exercice 2020 de l'Hôpital Général de Douala arrêté est équilibré en recettes et en dépenses à la somme de FCFA 13 978 922 470 est en augmentation de 11% par rapport à celui de l'exercice 2019 et de 4% par rapport à celui de 2018. Il a été réalisé à 61% en recettes (FCFA 8 537 919 562) et à 69% en dépenses (FCFA 9 691 624 882), entraînant ainsi un déficit budgétaire de FCFA 1 153 705 320.

Le taux de mobilisation des ressources est de 66%, dont 39% pour les ressources propres et 27% pour la subvention de fonctionnement. Les recettes propres ont connu une augmentation de 10,49% par rapport à l'exercice 2019, mais une baisse de 3,58% par rapport à 2018. Ces recettes ont alimenté par les divers Services comme suit : laboratoire (19,8%), autres produits des prestations (18,34%), pharmacie (17,5%), hospitalisation (8,3%), consultation (7,13%), chirurgie (6,4%), scanner (5,8%), radiologie et échographie (5,3%), maternité (0,7%), morgue (0,5%), restauration (0,2%), centre de formation (0,2%), ambulance (0,003%).

Le montant des restes à recouvrer est de FCFA 72 057 554, dont FCFA 49 964 649 au titre des patients indigents et/ou insolubles et FCFA 22 121 905 au titre des patients ayant déclaré ne pas pouvoir s'acquitter de la totalité de leur facture.

Les dépenses de l'hôpital au titre de l'exercice 2020, budgétisées à FCFA 13 978 922 470, ont été exécutées à hauteur de FCFA 9 691 624 882, dont FCFA 8 713 238 057 au titre du fonctionnement et FCFA 978 386 825 au titre des investissements.

L'exécution budgétaire des marchés relatifs aux actions inscrites dans le contrat-plan ETAT/HGD n'a pas prospéré en 2020 en raison des contraintes de trésorerie de l'Etat. La structure des dépenses de fonctionnement se présente comme suit au titre de l'exercice : Direction Générale

15%, Pharmacie 32%, l'Economat et Hôtellerie 9%, la Direction Technique 10% ; et la DRH 34%.

Les charges de personnel quant à elles représentent 34,64% des ressources totales et 63,56% des ressources propres de l'institution. Par ailleurs, en raison du Covid, HGD a fait face au décès d'un médecin spécialiste et à 135 personnels contaminés.

Les principales dépenses d'investissement ont porté sur l'acquisition des autres immobilisations corporelles et d'un scanner osteodontomètre qui représentent 82% desdites dépenses.

La mise en œuvre des marchés publics a été confrontée aux principales difficultés suivantes :

- le lancement tardif de certains projets dû aux retards dans la préparation des Dossiers d'Appels d'offre ;
- la négligence des entreprises dans la préparation de leur soumission ;
- la rareté de certains produits ;
- des lenteurs dans l'importation de certains produits en raison de la pandémie du coronavirus.

Le fonctionnement optimal de l'hôpital s'est heurté (i) à la pandémie du COVID-19 à travers la baisse générale de fréquentation, la gratuité de la prise en charge des cas liés au COVID-19, ainsi (ii) qu'à la poursuite de l'exécution du PLANUT qui a maintenu la fermeture de certains services, la mise hors service de certains équipements lourds et le déplacement de certains services entraînant la réduction de la capacité d'accueil et de fonctionnement.

Pour ce qui est des activités, le taux de réalisation est le suivant : maternité 322,40%, restauration (81,63%), le centre de formation (70%), le scanner (68,11%), la chirurgie (67,29%), la pharmacie (66,62%), le laboratoire (64,33%), la consultation (63,84%), la morgue (58,45%), les autres produits des prestations (57,51%), la radiologie et l'échographie (44,21%), les hospitalisations (33,73%) et l'ambulance (20%).

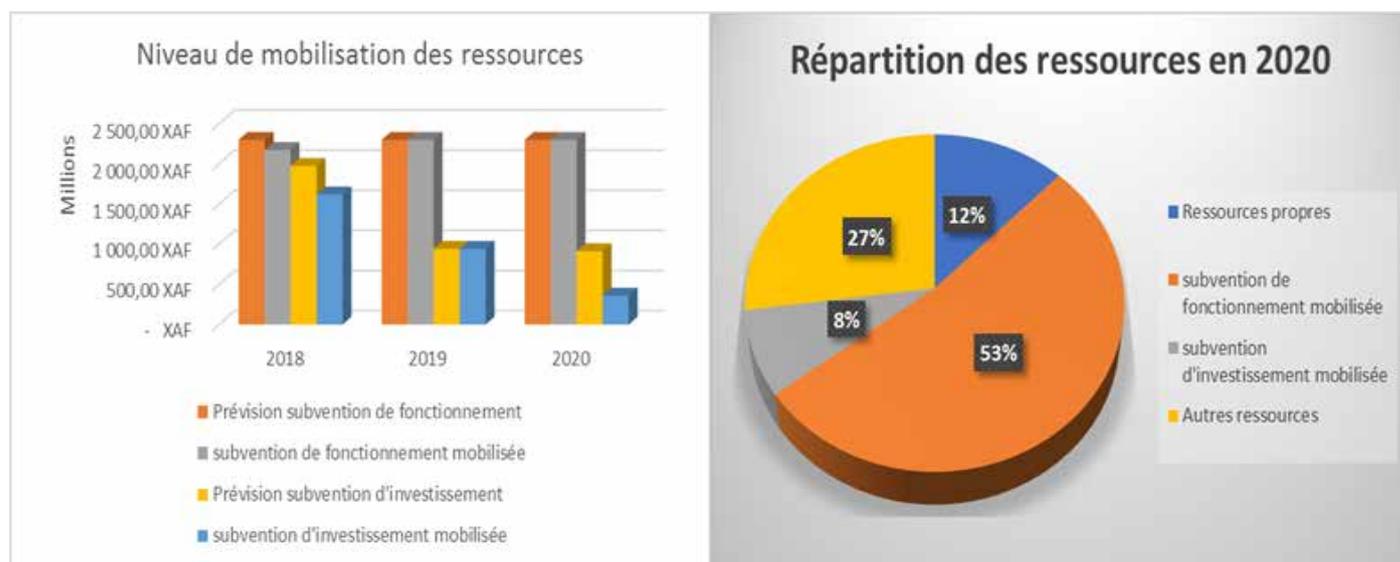


Figure 54: Répartition des différentes ressources de HGD

## CONCLUSION ET PERSPECTIVES

L'exercice 2020 s'est exécuté dans un contexte marqué par des contraintes budgétaires tant sur le plan national qu'au niveau de l'Hôpital. L'absence des ressources d'investissement et le faible niveau de mobilisation des ressources propres n'ont pas permis son déploiement optimal. Par ailleurs, la crise sanitaire de la COVID-19 a entraîné une baisse des fréquentations de la structure du fait de la psychose collective créée chez les patients.

Sur le plan infrastructurel, la question de la libération des espaces de soins occupés par les services administratifs demeure. L'augmentation des filières et effectifs de la Fa-

culté de Médecine de Douala et des Instituts privés met à mal cet Hôpital dans la fonction de support pédagogique. Toutefois, des actions majeures devraient être poursuivies et notamment la mise en place d'un dispositif en vue de réduire ses créances, l'apurement des dettes, la poursuite de la mise en place de la gestion basée sur la performance, la maintenance optimale des équipements. Toutes choses dont la mise en œuvre a été influencée par l'environnement sanitaire.



# HOPITAL GYNECO OBSTETRIQUE ET PEDIATRIQUE DE DOUALA (HGOPED)



## Informations générales

**Date de création :** 23 janvier 2014

**Forme juridique :** Etablissement Public à caractère Hospitalier

**Subvention de fonctionnement :** FCFA 2 196 278 288 (+75,70%)

**Subvention d'investissement :** FCFA 39 622 641 (-2,41%)

**Ressources propres :** FCFA1 264 309 075 (-15,41%)

**Excédent/déficit :** FCFA -651 927 011(+54,16%)

**Effectifs :** 455(+2,01%)

**PCA :** Mme Honoré Denise EPEE

**DG :** Emile Télésphore MBOUDOU

**Tutelle Technique :** MINSANTE

**Tutelle financière :** MINFI

## INTRODUCTION

Dans le cadre de sa contribution aux programmes gouvernementaux mis en œuvre par le Ministère de la Santé Publique, l'Hôpital Gynéco-Obstétrique et Pédiatrique de Douala est entre autres impliqué dans la mise œuvre des interventions curatives à haut impact chez la mère et l'enfant.

L'exercice 2020 s'est déroulé dans un contexte défavorable car plusieurs difficultés ont mis en mal la bonne mise en œuvre de ses activités, notamment : les tensions de trésorerie ; l'instabilité du personnel médical spécialiste qui est constamment muté et non remplacé ce qui plombe véritablement les activités ; l'état de la route de la pénétrante Est de la ville de Douala qui ne facilite pas l'accès des potentiels patients ; et l'instabilité de l'énergie électrique.

## GOUVERNANCE

Les organes sociaux de HGOPED se tiennent dans les délais fixés par la réglementation en vigueur. Toutefois, les préoccupations demeurent en ce qui concerne l'arrimage au niveau régime financier de l'Etat qui institue la tenue d'une triple comptabilité (générale, budgétaire, analytique) par les Etablissements publics.

## SITUATION DE L'ETABLISSEMENT

Données financières de base :

Libellé	2018		2019		2020		
	réalizations	Taux de réai.	Réalizations	Taux de réal.	Prévisions	Réalizations	Taux de réal.
<b>Ressources</b>							
<b>Solde ou report année N-1</b>							
<b>Ressources propres</b>	1 580 323 751	88,19%	1 494 661 043	61,04%	2 991 392 154	1 264 309 075	42,26%
<b>Subventions d'Investissement (BIP/MINSANTE)</b>	118 868 924	79,25%	40 601 520	81,20%	50 000 000	39 622 641	79,24%
<b>Autres Subventions d'Investissements</b>	0	0%	0	0%	50 000 000	0	0%
<b>Subventions de fonctionnement versé par l'Etat</b>	836 791 528	66,94%	1 000 000 000	100%	1 300 000 000	1 300 000 000	100%
<b>Autres subventions de fonctionnement</b>	0	0%	250 000 000	100%	896 278 288	45 000 000	5,02%
<b>Fonds de réserves affecté pour fonctionnement</b>	0	0%	0	0%	0	0	0%
<b>Fonds de réserves affecté pour investissement</b>	0	0%	0	0%	0	0	0%
<b>Dons et/ou legs (fonctionnement investissement)</b>	0	0%	0	0%	3 548 000	0	0%
<b>Créances à recouvrer/payer</b>	0	0%	0	0%	251 633 055	147 712 722	58,70%
<b>Auto équipement</b>	0	0%	0	0%	81000 000	0	0%
<b>Emprunts</b>	0	0%	0	0%	0	0	0%
<b>TOTAL RESSOURCES</b>	2 535 984 203	68,85%	2 785 262 563	73,32%	5 623 851 497	2 796 644 438	49,73%
<b>Emplois</b>							
<b>dépenses totales de fonctionnement</b>	2 176 426 713	79%	2 934 842 943	79%	4 797 143 288	3 236 494 663	67,46%
<b>Dépenses totales d'investissement</b>	95 825 810	22,97	273 294 069	62,11%	826 708 209	212 076 786	25,65%
<b>TOTAL EMPLOIS</b>	2 272 252 523	61,68%	3 208 137 012	77,63%	5 623 851 497	3 448 571 449	61,32%
<b>Postes spécifiques</b>							
<b>Charges de Personnel</b>	1 265 992 262	100%	1 347 794 315	88,77	1 893 532 288	1 733 002 223	91,52%
<b>Charges financières</b>	0	0%	0	0%	0	0	0%
<b>Créances sur l'Etat</b>	0	0%	0	0%	0	0	0%
<b>Créances sur les tiers</b>	0	0%	0	0%	0	0	0%
<b>Créances à recouvrer/payer</b>	0	0%	0	0%	251 633 055	147 712 722	58,70%
<b>Dettes sociales</b>	0	0%	0	0%	0	0	0%
<b>Dettes fiscales</b>	0	0%	0	0%	0	0	0%
<b>Dettes commerciales</b>	0	0%	0	0%	0	0	0%
<b>dettes financières</b>							
<b>Excédent /déficit budgétaire</b>	263 731 680		- 422 874 449			- 651 927 011	

Au titre de l'exercice 2020, le budget de l'HGOPED équilibré en recettes et en dépenses à FCFA 5 623 851 497, est en augmentation de 36,09% par rapport à 2019.

Cette structure a bénéficié en 2020 d'une subvention de fonctionnement (+30%) et d'une subvention d'investissement (+1,41%) par rapport à l'exercice précédent. Ces ressources qui ont contribué à la mise en œuvre du programme d'actions ont permis de générer des recettes propres de FCFA 1 264 309 075, contre FCFA 1 494 661 043 en 2019, soit une réduction de - 15, 41%.

Cette baisse est imputable à la crise sanitaire qui a diminué le niveau des prestations de l'hôpital. En effet, les réalisations statistiques de la prise en charge des patients laissent apparaître que le niveau des consultations est passé à 5154 en 2020 contre 6 757 en 2019 pour la gynécologie et sous spécialités et 8 902 patients en 2020 contre 11 227 en 2019 pour les services externes adultes et pédiatries ; le nombre d'accouchement (normal ) est passé à 376 femmes en 2020 contre de 590 en 2019 ; le taux d'occupation des lits pour les hospitalisations de 35,18% en 2019 à 34% en 2020 avec un nombre de patient de 4 145 en 2020 contre 4 920 en 2019.

D'autre part, on peut relever le déblocage tardif de la subvention de fonctionnement, ce qui n'a pas favorisé la réalisation de certaines activités dans les délais, provoquant par conséquent la perturbation des activités avec de nom-

breuses ruptures dans l'approvisionnement en médicaments et autres consommables médicaux et biomédicaux. De même, l'instabilité de l'énergie électrique entraine des pannes et l'indisponibilité de certains appareils sensibles aux variations de tension. Cette situation génère des coûts supplémentaires liés au dépannage d'appareils défectueux du fait des délestages.

Nonobstant ces facteurs, on relève une augmentation des activités du laboratoire passé de 45 176 en 2020 contre 43 068 en 2019, de 8 289 en 2020 contre 6 235 en 2019 pour les examens d'imagerie médicale, de 1 550 en 2020 contre 693 en 2019 pour le nombre d'interventions dans le bloc opératoire, de,156 femmes en 2020 contre 147 en 2019 pour le nombre de césarienne.

Pour ce qui est des dépenses globales, elles ont évolué de 7,49% par rapport à 2019 et représentent 123,31% du total des ressources en 2020, d'où le déficit budgétaire observé, soit FCFA 651 927 011.

Les charges de personnel représentent 53,54% des dépenses de fonctionnement et sont en augmentation de 28,58% en 2020 par rapport en 2019 compte tenu de la hausse d'activités ayant entraîné le recrutement du personnel qualifié pour répondre aux besoins spécifiques de l'hôpital.

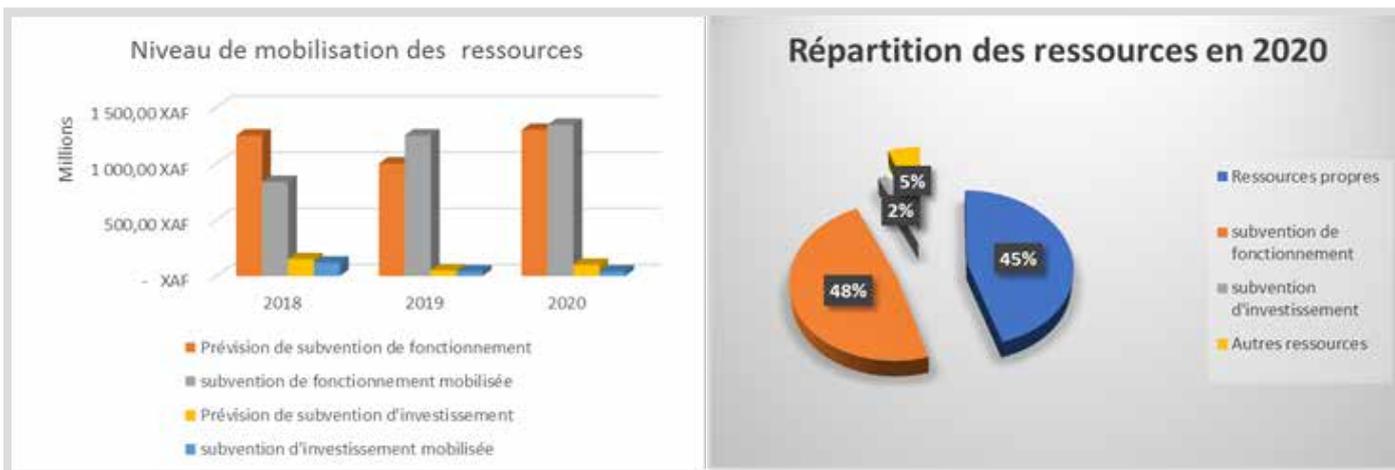


Figure 55: Répartition des différentes ressources de l'HGOPED

## CONCLUSION ET PERSPECTIVES

L'exercice 2020 à HGOPED ne s'est pas déroulé dans un contexte favorable. Les facteurs persistants sus évoqués n'ont pas permis à cette structure de mener à bien ses activités d'où la baisse continue des recettes propres.

De ce fait, il paraît opportun que des mesures soient prises pour :

- la prise en compte du niveau réel des besoins de HGOPED dans les budgets à venir afin d'éviter le ren-

fouement incessant de lignes et les collectifs budgétaires sollicités par le Conseil d'Administration au cours de chaque exercice ;

- le déblocage à temps des subventions ;
- l'allègement des procédures et la réduction des délais de règlement des prestations.

Par ailleurs, des mesures diligentes doivent être prises par cette structure Hospitalière quant à la mise en œuvre de la triple comptabilité.

# HOPITAL GYNECO-OBSTETRIQUE ET PEDIATRIQUE DE YAOUNDE (HGOPY)



## Informations générales

**Date de création :** 24 septembre 2001  
**Forme juridique :** Etablissement Public à caractère Hospitalier  
**Subvention de fonctionnement :** FCFA 1 500 000 000 (+25%)  
**Ressources propres :** FCFA1 843 021 419(-18,75%)  
**Excédent/déficit :** FCFA 610 062 613 (-21%)  
**Effectifs :** 432 (-14%)

**PCA :** Dr TSITSOL MEKE Louis Philippe  
**DG :** Pr. MBU Robinson ENOW  
**DGA :** Dr Charles NSOM MBA

**Tutelle Technique :** MINSANTE  
**Tutelle financière :** MINFI

## INTRODUCTION

Mieux qu'en 2019, l'exercice 2020 s'inscrit dans le cadre de la revalorisation de certaines structures internes, pour l'amélioration de l'organisation et du fonctionnement de HGOPY. Cependant, des difficultés patentes n'ont pas manqué d'influer sur la performance de ce dernier à la suite de la pandémie du Covid-19, comme il peut être observé aux plans financier, social et sanitaire.

## GOVERNANCE

Le poste de Directeur Général devenu vacant suite à la désignation du Pr ANGWAFO III, FRU FOBUZSHI le 08 janvier 2021, au poste de Président du Conseil Exécutif du Nord-Ouest, un nouveau Directeur Général a été nommé par décret N°2021/103 du 18 février 2021 à HGOPY. Les sessions du Conseil d'Administration se sont tenues dans les délais légaux. Cependant, les préoccupations demeurent en ce qui concerne l'arrimage au nouveau régime financier de l'Etat qui institue la tenue d'une triple comptabilité (générale, budgétaire, et analytique) par les Etablissements Publics.

## SITUATION DE L'ETABLISSEMENT

Données financières de base :

Libellé	2018		2019		2020		
	réalisations	Taux de réal.	réalisations	Taux de réal.	prévisions	réalisations	Taux de réal.
<b>Ressources</b>							
<b>Solde ou report année N-1</b>	947 815 536	100%	753 712 710	100%	768 446 687	768 446 687	100%
<b>Ressources propres</b>	2 226 459 335	90,09%	2 268 599 849	84,83%	2 251 467 800	1 843 021 419	81,85%
<b>Subventions d'Investissement</b>	40 000 000	100%	20 000 000	100%	0	0	0%
<b>Subventions de fonctionnement</b>	1 200 000 000	100%	1 200 000 000	100%	1 500 000 000	1 500 000 000	100%
<b>Subvention spéciale pour dette de fonctionnement versée par le MINFI</b>	254 133 382	100%	-	-	-	-	-

Fonds de réhabilitation	-	-	-	-	-	-	-
Dons et/ou legs (fonctionnement et investissement)	131 580 870	109,65%	0	0%	20 000 000	0	0%
Produit des cessions des immobilisations	-	-	-	-	5 000 000	3 296 000	65,92%
Créances à recouvrer					162 405 000	19 073 233	
Emprunts	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL RES-SOURCES</b>	<b>4 799 989 123</b>	<b>95,36%</b>	<b>4 242 312 559</b>	<b>76,63%</b>	<b>4 707 319 487</b>	<b>4 133 837 339</b>	<b>87,81%</b>
<b>Emplois</b>							
dépenses totales de fonctionnement	3 604 553 695	90,67%	3 398 761 806	86,60%	3 923 872 800	3 436 296 330	87,57%
Dépenses totales d'investissement	438 144 360	41,41%	72 439 775	4,29%	783 446 687	87 478 396	11,16%
<b>TOTAL EMPLOIS</b>	<b>4 042 698 055</b>	<b>80,31%</b>	<b>3 471 201 581</b>	<b>61,84%</b>	<b>4 707 319 487</b>	<b>3 523 774 726</b>	<b>74,85%</b>
<b>Postes spécifiques</b>							
Charges de Personnel	1 987 578 015	92,19%	2 047 168 045	96,28%	2 196 000 000	1 997 456 233	90,95%
Charges financières	-	-	-	-	-	-	-
Créances sur l'Etat	-	-	-	-	-	-	-
Créances sur les tiers	25 993 376	86,64%	60 063 295	60,84%	78 709 000	18 754 570	23,82%
Autres créances d'investissement (Dettes d'investissement restant dues)	65 077 636	71,94%	45 277 925	96,90%	37 973 237	10 938 667	28,80%
Créances à recouvrer (urgences vitales et indigences) 2008-2017	0	0%	0	0%	80 840 064	0	0%
Autres produits et profit divers	-	-	-	-	2 855 936	318 663	11,15%
Dettes sociales	49 366 893	94,34%	41 939 796	35,58%	102 464 800	102 028 352	99,45%
Dettes fiscales	23 746 153	83,84%	18 464 897	65,19%	123 000 000	90 949 838	73,94%
Dettes commerciales	223 222 659	96,13%	159 680 575	72,88%	150 000 000	145 945 336	97,29%
dettes financières							
Excédent /déficit budgétaire	777 291 068	-	771 110 978	-	-	610 062 613	

Le Budget de HGOPY au titre de l'exercice 2020 est de FCFA 4 707 319 487. Il a été réalisé en ressources à hauteur de 87,81%, soit une baisse de 2,55% par rapport à 2019. Les recettes propres représentent 44,58% des ressources mobilisées et sont en diminution de 8,75%. Cette régression se justifie par les effets sociaux de la pandémie du Corona virus, la vétusté de certains équipements (échographe, célioscopie, électro-encéphalogramme, scanner, mammographie, IRM) et bâtiments, les pannes du scanner et de la DR (Digital Radiography).

Sur le plan opérationnel, la conjonction de ces éléments a entraîné la baisse des prestations fournies par cette structure hospitalière. En effet, le nombre de consultation est passé de 85 300 à 66 197 entre 2019 et 2020 tous pôles confondus, soit un recul de l'activité de 22,39%. De manière précise, on peut citer le cas de la prise en charge pour néoplasie avec 165 cas en 2020 contre 275 en 2019 ; imagerie médicale 10 316 en 2020 contre 14 042 en 2019 ; analyses médicales 46 392 actes en 2020 contre 58 062 en 2019 ; explorations fonctionnelles 1 325 en 2020 contre 12 453 en 2019 ; accouchements réalisés 1 802 (dont 673 césariennes) en 2020 contre 2 295 (dont 752 césariennes) en 2019. Le taux d'occupation des lits est passé de 55,82% en 2019 à 45,94% en 2020.

Bien plus, l'augmentation du nombre de cas d'indigence et d'urgence vitale, soit 847 cas en 2020, a généré un manque à gagner de FCFA 11 472 894 qui serait de nature à croître si aucune mesure palliative n'est prise.

Les dépenses de fonctionnement ordonnancées représentent 102,20% des ressources de fonctionnement en 2020. Malgré l'amélioration de la subvention de fonctionnement, la situation financière de HGOPY ne semble guère reluisante, ce qui pourrait compromettre la réalisation des autres investissements du contrat-plan.

Sur le plan social, l'effectif de HGOPY est en baisse en raison des sorties en solde de certains personnels pour cause de décès et d'admission à la retraite. Cette situation a impacté sur les charges de personnel qui sont également en baisse de 2,42% en 2020 et représentent 58,12% des dépenses de fonctionnement. Toutefois, on relève une insuffisance en personnel dans certaines spécialités.

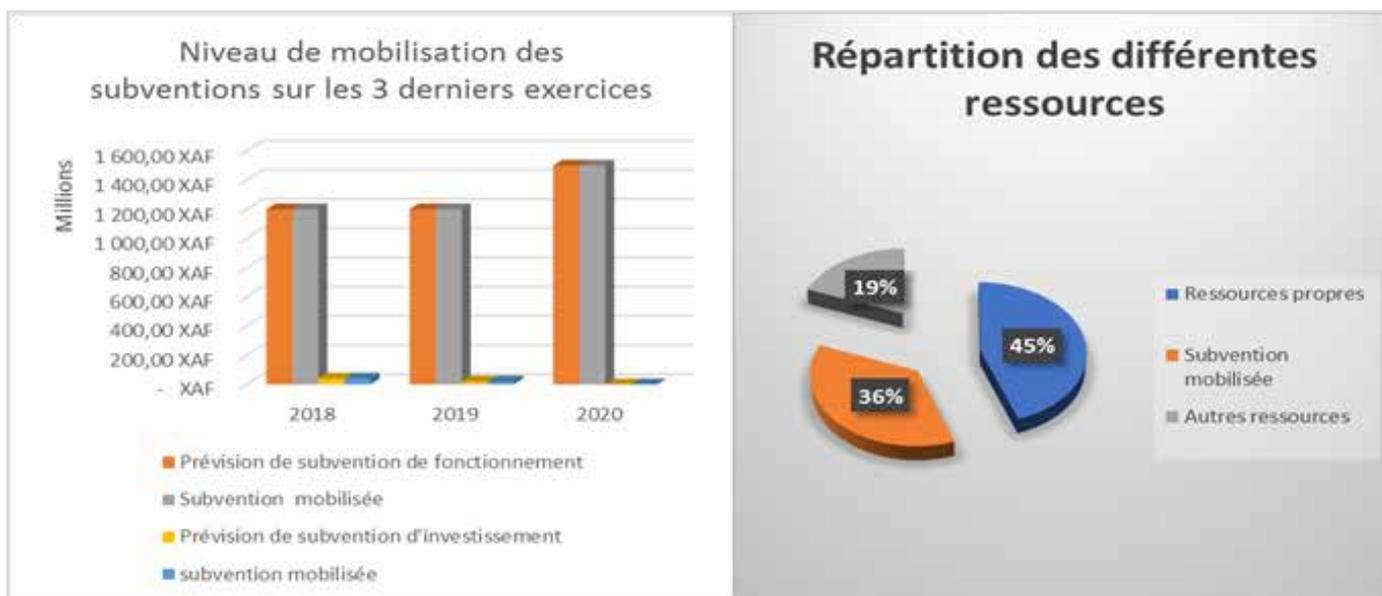


Figure 56: Répartition des différentes ressources de l' HGOPY

## CONCLUSION ET PERSPECTIVES

L'exercice 2020 s'est exécuté dans un contexte marqué par des contraintes budgétaires n'ayant pas favorisé la réalisation optimale de ses activités. En l'espèce, l'absence d'appui financier dédié à l'investissement au terme de l'exécution du contrat-plan Etat/HGOPY ne permet pas à cette structure d'avoir une marge de manœuvre lui permettant d'investir.

Aussi, la crise sanitaire de la COVID-19 a entraîné une baisse des fréquentations de la structure du fait de la psychose collective créée chez les patients.

Ainsi afin de pallier aux difficultés liées à l'absence des ressources d'investissements, le recours aux sources alternatives de financement, notamment les conventions et/ou partenariats est à envisager ; ce sans quoi HGOPY ne peut remplir convenablement ses missions.

En outre, des dispositions devraient être prises par cette structure Hospitalière pour la mise en œuvre de la triple comptabilité. La comptabilité analytique devrait permettre la maîtrise des coûts et des charges d'exploitation.

# HOPITAL GENERAL DE YAOUNDE (HGY)



## Informations générales

**Date de création :** 30 décembre 1987

**Forme juridique :** Etablissement Public à caractère Hospitalier

**Subvention de fonctionnement :** F CFA 3 000 000 000 (+23,37%)

**Subvention d'investissement :** F CFA 0 (-100%)

**Ressources propres :** FCFA 271 953 313 (+20%)

**Excédent/déficit :** FCFA 2 704 157 372

**Effectif :** 536(-4,47%)

**PCA :** ESSOMBA ASSE Auguste

**DG :** Pr Vincent de Paul DJIENTCHEU

**DGA :** Pr Victor Claude EYENGA

**Tutelle Technique :** MINSANTE

**Tutelle financière :** MINFI

## INTRODUCTION

Au cours de l'exercice 2020, l'HGY a poursuivi la réalisation de ses missions inhérentes à la couverture des soins médicaux et la prise en charge des cas tels que prévus par la SND 30 et le Programme 530 du MINSANTE.

Les travaux relatifs au Plan National d'Urgence Triennal (PLANUT) se sont poursuivis pour une meilleure couverture sanitaire en prélude à la CAN TOTAL ENERGY prévue en janvier 2022 au Cameroun. Des rénovations ont été effectuées au sein de l'Hôpital et le plateau technique est progressivement remis à niveau.

Cette dynamique a favorisé un regain significatif de l'activité qui s'est traduit par une embellie au niveau des performances financières de cette entité.

En outre, dans le cadre de la coopération avec la Banque Islamique, cette structure a acquis un scanner à 64 barrettes de nouvelle génération qui va renforcer les services d'imagerie.

## GOVERNANCE

Les organes sociaux de l'HGY se tiennent régulièrement dans les délais légaux. Au cours de l'exercice 2020, douze (12) contrats de travail et décisions d'engagement à durée indéterminée et dix (10) contrats et décisions d'engagement du personnel temporaire ont été signés.

Toutefois, les préoccupations demeurent en ce qui concerne l'arrimage au niveau régime financier de l'Etat qui institue la tenue d'une triple comptabilité (générale, budgétaire, analytique) par les Etablissements publics.

## SITUATION DE L'ETABLISSEMENT

Données financières de base :

Libellés	2018		2019		Prévisions	2020	
	Réalisations	Taux de réal.	Réalisations	Taux de réal.		Réalisations	Taux de réal.
<b>Fonds de Réserves de fonct.</b>	-	-	316 913 400	25,13%	1 307 790 902	1 307 790 902	100%
<b>Recettes propres</b>	979 897 683	44,45%	1 364 617 841	50,45%	2 442 312 000	1 636 571 154	67%
<b>Subventions d'Investissement</b>	40 000 000	100%	615 081 972	79,37%	25 000 000	0	0%
<b>Fond de réserve affecté à l'investissement</b>			3 584 160 420	100%	2 803 759 895	2 803 759 895	100%
<b>Dons et legs destinés à l'Investissement</b>	382 755 815	-	0	0%	42 000 000	108 860 000	259%
<b>Subventions de fonctionnement</b>	2 350 000 000	87,04%	2 431 520 000	86,84%	3 020 000 000	3 000 000 000	99%
<b>Dons et legs destinés au fonctionnement, autres profits divers</b>	800 000	40%	1 526 253 676	-	702 000 000	788 695 630	112,34%
<b>TOTAL RESSOURCES</b>	3 753 453 498	80,60%	9 855 244 144	83,63%	10 072 862 797	9 645 677 581	96%
<b>Dépenses total de fonctionnement</b>	3 907 968 194	75,42%	5 162 599 916	51,30%	5 992 919 055	5 800 852 213	96,79%
<b>Dépenses d'investissement</b>	94 001 454	4,44%	1 132 620 295	78,38%	4 079 943 742	870 667 996	21,30%
<b>TOTAL EMPLOI</b>	4 001 969 648		6 295 220 211	54,70%	10 072 862 797	6 671 520 209	66,23%
<b>Charges du personnel</b>	1 639 828 548	75,10%	1 976 497 514	74,41%	2 181 000 000	1 932 614 180	88,61%
<b>Créances sur l'Etat</b>	0	0	0	-	-	-	-
<b>Créances sur les tiers</b>	0	0	0	-	-	-	-
<b>Dettes sociales</b>	0	0%	0	0%	-	-	-
<b>Dettes fiscales</b>	-	-	-	-	-	-	-
<b>Dettes commerciales (Dette ant)</b>	364 298 550	90,85%	43 120 122	1,14%	579 720 802	571 439 560	98,57%
<b>Excédent /déficit budgétaire</b>	2 115 346 214		3 560 023 933		-	2 704 157 372	

La mise en œuvre du plan d'actions de l'exercice 2020 a permis de collecter des recettes propres à hauteur de FCFA 1 636 571 154, en hausse de 20% par rapport à 2019. Cette performance se justifie par la réception provisoire de plusieurs spécialités et services névralgiques du PLANUT, notamment le plateau technique d'imagerie, le bloc opératoire et la rénovation de certains services d'hospitalisation et, la reprise des activités de Gynécologie/Obstétrique, Neurochirurgie, Ophtalmologie.

Les données de l'unité statistique de l'HGY témoignent de l'évolution de l'activité dans cette structure. En effet, malgré une légère baisse du nombre des consultations (- 7,12%), il est relevé une augmentation du nombre d'hospitalisation passé à 24 184 en 2020 contre 16 923 en 2019, des examens et actes des services et unités de 70 249 en 2019 à 91 864 en 2020.

De manière détaillée, le bilan des services de radiologie et imagerie médicale laisse ressortir que 5 040 actes ont été établis en 2020 contre 1576 en 2019 ; 714 actes chirurgicaux ont été établis en 2020 contre 642 en 2019 ;

860 patients enregistrés en gynécologie en 2020 contre 395 en 2019, 604 actes en ophtalmologie en 2020 contre 160 en 2019, 17 858 dialyses effectuées en 2020 contre 16 668 en 2019, 4010 patients en oncologie médicale en 2020 contre 3433 en 2020.

Nonobstant ces performances, des préoccupations demeurent quant au retard accusé par les prestataires dans la livraison des chantiers du Contrat plan ETAT/HGY, notamment la réhabilitation du Laboratoire Central, la mise en conformité de l'offre de radiothérapie, et de renforcement des capacités en chirurgie lourde.

Les charges de personnel représentent 33,31% des dépenses de fonctionnement et sont en régression de 2,12% en 2020 en raison de la baisse des effectifs du fait des départs à la retraite.

L'activité de HGY au cours de l'exercice s'est soldée par un excédent budgétaire de FCFA 2 704 157 372 qui pourrait constituer un fond de réserve pour le financement des investissements résiduels du contrat-plan Etat/HGY.

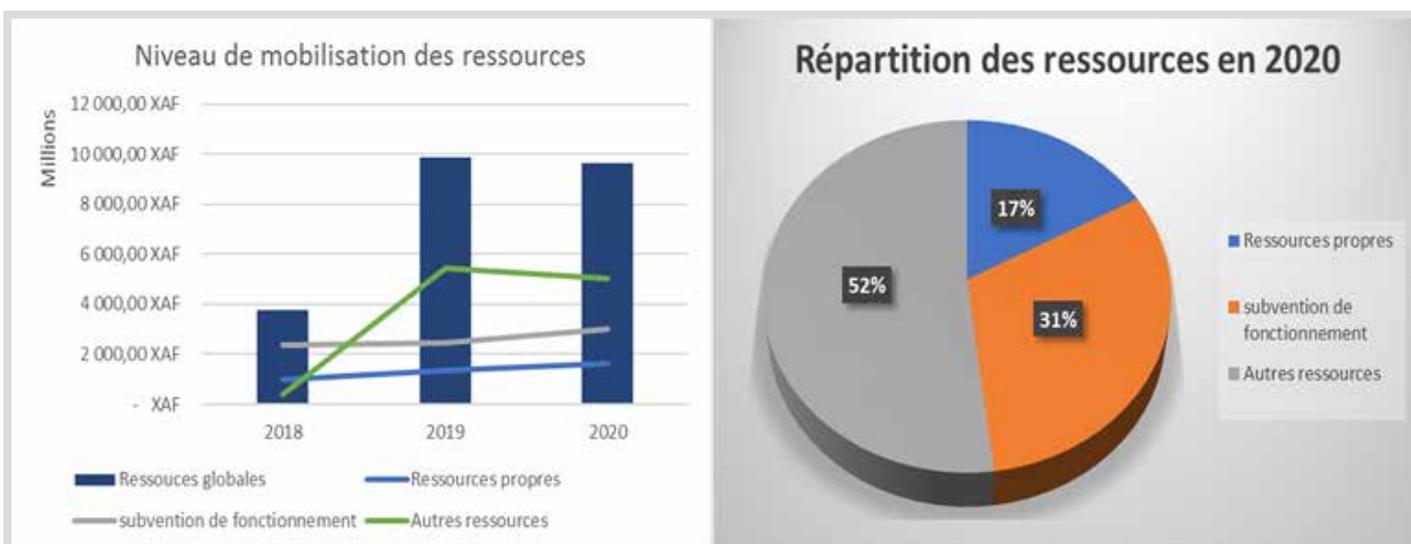


Figure 57: Répartition des différentes ressources de l'HGY

## CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Au regard des améliorations constatées avec la reprise des activités du PLANUT, il s'avère nécessaire de poursuivre la mise en œuvre de ce programme qui va constituer un levier pour accroître les ressources propres nécessaires pour la diversification de ses prestations. Dans

le même temps, les activités résiduelles du contrat-plan Etat/HGY sont à finaliser afin de pouvoir apprécier les effets de la réhabilitation au sein de cet organisme. Par ailleurs, des mesures diligentes doivent être prises par cette structure relativement à la mise en œuvre de la triple comptabilité.

# LABORATOIRE NATIONAL DE CONTROLE DE QUALITE DES MEDICAMENTS ET D'EXPERTISE (LANACOME)



## Informations générales

**Date de création :** 12 mars 1996  
**Forme juridique :** Etablissement Public à caractère scientifique et technique  
**Siège social :** Yaoundé  
**Subvention de fonctionnement :** FCFA 250 000 000 (0%)  
**Ressources propres :** FCFA 58 188 927 (-68%)  
**Déficit :** FCFA 84 105 222  
**Effectifs :** 49 (+2%)

**PCA:** HAKAPOKA Hermane  
**DG:** Dr NGONO MBALLA Rose Epse ABONDO

**Tutelle Technique :** MINSANTE  
**Tutelle Financière :** MINFI

## INTRODUCTION

Créé par décret n°96/055 du 12 mars 1996 et réorganisé par décret n°2018/764 du 11 décembre 2018, le Laboratoire National de Contrôle de Qualité des Médicaments et d'Expertise (LANACOME) est un Etablissement public à caractère scientifique et technique dont la mission d'assurer le contrôle de la qualité des médicaments et des autres produits de santé conformément à la réglementation en vigueur. A cet égard, il occupe une place de choix dans la stratégie sectorielle du Ministère de la Santé exprimée dans la SND-30 et contribue à la réalisation de la Politique Pharmaceutique Commune (PPC) en Afrique Centrale. Le laboratoire a été particulièrement marqué en 2020 par l'élection de son Président du Conseil d'Administration et la signature des conventions de partenariat notamment avec les réseaux de protection des consom-

mateurs et le MINPMEESA. La faible mobilisation de ses recettes propres et des subventions d'investissement a eu un impact négatif sur l'exécution de son budget 2020.

## GOVERNANCE

A la faveur du décret n°2018/764 suscitée, le Laboratoire dispose d'un organe de gestion composé d'un Conseil d'administration et d'une Direction générale. Cependant, le poste de PCA reste vacant. Au cours de sa session du 15 juillet 2021, le Conseil d'Administration a approuvé les documents de gouvernance ainsi que les comptes des exercices 2019 et 2020. Toutefois, il convient de relever que la non désignation formelle du PCA, la tenue tardive des sessions des organes sociaux et l'absence d'un service d'audit et de contrôle interne affaiblissent la gouvernance de cette structure.

## SITUATION DE L'ETABLISSEMENT

Données financières de base :

Libellé	2018		2019*		2020		
	Réalisations	Taux de réal.	Réalisations	Taux de réal.	Prévisions	Réalisations (base caisse)	Taux de réal.
<b>Ressources</b>							
Report			464 147 930	75,58%	100 702 000	471 581 401	468%
Ressources propres			181 586 000	25,36%	788 613 000	58 188 927	7%
Subventions d'investissement (BIP MINSANTE)			20 000 000	100%	20 000 000	0	0%
Subventions de fonctionnement (MINFI)			250 000 000	100%	250 000 000	250 000 000	100%
Fonds de réhabilitation			0		250 000 000	0	0%
Etc..							
<b>TOTAL RES-SOURCES</b>	0	0	915 733 930	75%	1 409 315 000	779 770 328	55%
<b>Emplois</b>							
Dépenses de fonctionnement					996 926 000	367 025 107	37%
Dépenses d'investissement					120 702 000	25 215 042	21%
<b>TOTAL EMPLOIS</b>	0		0		1 117 628 000	392 240 149	35%
<b>Postes spécifiques</b>							
Charges de Personnel					232 933 000	233 047 291	
Excédent/déficit budgétaire	0		915 733 930			387 530 179	
<b>*Exercice 2019, données provisoires issues du Projet de Performance 2020</b>							

Les données financières des exercices 2019 et 2020 montrent que le LANACOME peine à exécuter ses budgets annuels en raison de la faible mobilisation des recettes propres et des subventions d'investissement. En effet, le taux de mobilisation des ressources au titre de l'exercice 2020 est de 55% contre 75% en 2019. La contre-performance sur les ressources s'explique par le faible taux de recouvrement des ressources propres, avec 7% de réalisation et le non recouvrement des subventions d'investissement. Le niveau des ressources propres du LANACOME, en baisse de 68% par rapport à l'exercice 2019, traduit la morosité de l'activité du Laboratoire. Cette situation est la conséquence d'une part, de la suspension de la quote-part des droits d'homologation depuis le mois d'Avril 2019 et d'autre part, le non-paiement des frais d'analyse par les administrations (ANOR, Gendarmerie, Douane) et les grossistes privés. Le laboratoire souffre également de

l'absence des textes règlementant la surveillance du marché et la soumission préalable à son contrôle des produits médicaux en circulation sur le marché camerounais.

Au titre de l'exercice 2020, l'enveloppe globale des subventions d'investissement prévues se chiffrait à FCFA 270 millions, soit FCFA 250 millions de fonds de réhabilitation (subventions Etat/chapitre 93) et FCFA 20 millions pour le BIP MINSANTE. Le non déblocage des dites subventions a privé le Laboratoire d'une quote-part importante de ressources destinées au financement des investissements du contrat-plan Etat/ LANACOME. En revanche, la bonne exécution des subventions d'exploitation (100% de réalisation) a permis au Laboratoire de faire face aux charges d'exploitation notamment les charges du personnel qui représentent 30% des ressources collectées. Globalement, la faible mobilisation des ressources a induit un faible

taux d'exécution des dépenses (35%) en 2020. Toutefois, grâce au Fonds de réserve d'un montant de FCFA 471 581 401, le Laboratoire a fait avancer les travaux d'équipement des laboratoires et de construction de l'immeuble siège, et réalise un excédent de FCFA 387 530 179.

Le plan d'action 2020 du Laboratoire était axé sur l'amélioration de ses performances et le renforcement de son encrage aux programmes du MINSANTE. Le bilan des activités 2020 laisse apparaître que le Laboratoire a analysé 67% des échantillons reçus, constitués essentiellement

des médicaments et de produits connexes. (Aliments, cosmétiques etc.). Grâce à cette activité, il a participé à la détection rapide de fausses chloroquines en circulation au Cameroun, objet d'une alerte de l'OMS en avril 2020, et au contrôle de l'hydroxy-chloroquine comprimés 200 mg. En outre, dans le cadre de la diversification de sa clientèle, le Laboratoire a signé des conventions de partenariat avec le MINPMEESA et les réseaux de protection des consommateurs (REDCO et CCC).

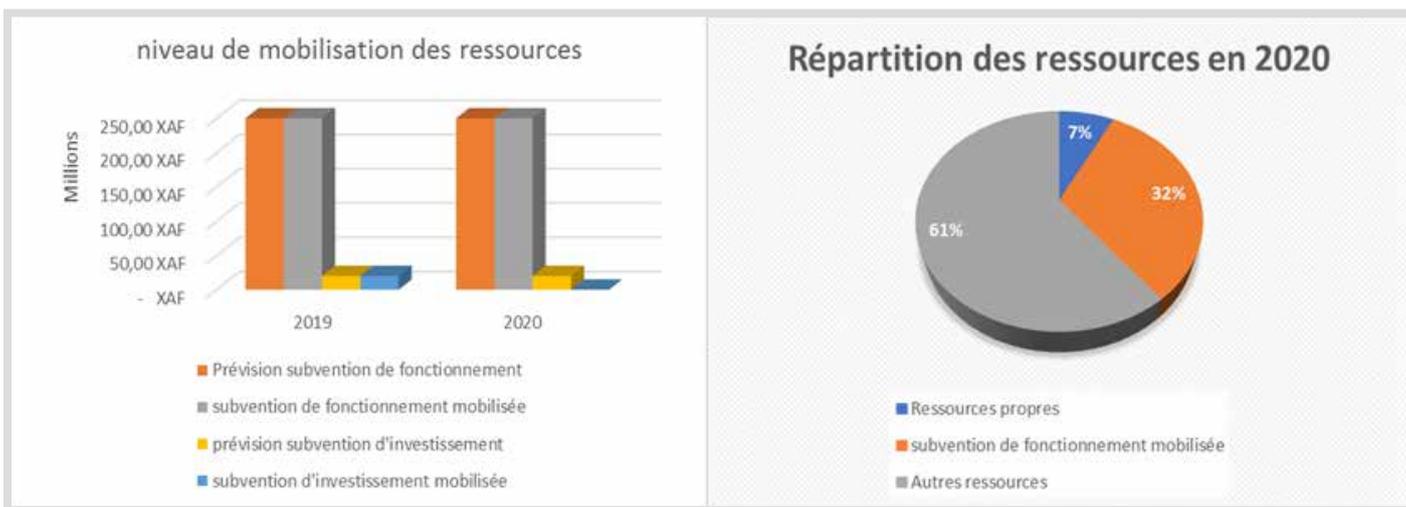


Figure 58: Répartition des différentes ressources du LANACOME

## CONCLUSION/PERSPECTIVES

Au regard de ses missions, le LANACOME demeure le bras séculier du gouvernement en matière d'expertise de la qualité des produits médicaux mis à la consommation sur le territoire camerounais. Les mesures d'accompagnement du gouvernement à travers le Contrat Plan Etat/LANACOME (2015-2017) avec un glissement en 2018, ont

permis au Laboratoire d'améliorer légèrement le niveau de ses équipements. Toutefois, l'intégration efficace du Laboratoire dans la stratégie sectorielle du MINSANTE et son positionnement en tant que Laboratoire de référence dans la sous-région CEMAC restent tributaires de la réalisation de son Plan d'Autonomisation 2021-2025 centré sur la mobilisation de ses ressources, notamment ses recettes propres et les subventions d'investissement.

## INTRODUCTION SECTORIELLE

Au Cameroun, la politique du Gouvernement est élaborée et mise en œuvre dans ce secteur par le Ministère de la Recherche Scientifique et de l'Innovation, tutelle technique des entités publiques dudit secteur, à la faveur du décret n°2012/383 du 14 septembre 2012 fixant son organisation. Quelques difficultés constatées depuis les années 1980 et encore présentes de nos jours, constituent des pesanteurs à la performance et l'autonomie de ces structures, telles : l'insuffisance des ressources financières, la vétusté des infrastructures, équipements et l'insuffisance du personnel technicien et chercheurs dans certains domaines spécifiques.

En vue d'améliorer la contribution de la recherche au développement du pays, la Stratégie Nationale de Développement envisage de mettre en place un système national de Recherche Scientifique (SNRI) qui met en relation trois sphères ; la sphère productive, celle de la formation et celle de recherche scientifique

Les structures participant à cette politique étatique sont entre autres l'IRGM (institut de recherches géologiques et minières), l'INC (Institut National De Cartographie), l'IRAD (Institut De Recherche Agricole Pour Le Développement) et l'IMPM (Institut De Recherches Médicales Et D'étude Des Plantes Médicinales).

En ce qui concerne l'IRGM, c'est un potentiel de référence et d'expertise en matière d'énergie, de gestion des ressources en eau, et de recherches minières environnementales.

Relativement à l'INC, il a pour principale mission l'exécution des travaux relatifs à la cartographie, à la télédétec-

tion et à la coordination de la recherche géographique sur l'ensemble du territoire.

Pour ce qui est de l'IMPM, il est chargé de répondre aux besoins réels du Cameroun en matière de promotion de la santé et du bien-être physique et social des citoyens en exécutant des programmes de recherches appliquées pour une meilleure connaissance des aspects pathologiques des plantes médicinales, des produits alimentaires locaux et de l'état nutritionnel des populations, en vue de leur proposer des solutions endogènes appropriées et peu coûteuses, surtout pour les groupes vulnérables ; S'agissant de l'IRAD, il est le bras séculier de l'Etat en matière de développement agricole. Et à ce titre, il assure la recherche scientifique et la promotion du développement agricole sur l'ensemble du territoire national, souvent en partenariat avec d'autres institutions étatiques, régionales et internationales.

L'Etat entend également intensifier les actions de lutte contre la pollution où certaines activités menées (transport, activités industrielles, etc..) entraînent une dégradation notable de l'environnement et en particulier de la qualité de l'air ambiant. L'Agence Nationale de Radioprotection (ANRP) est l'acteur clé dans cette régulation. En effet, elle a pour mission la protection des personnes, des biens et de l'environnement contre les effets nocifs des rayonnements ionisants.

De manière générale, la situation financière de ces entités a été impactée par la pandémie du Coronavirus qui a fait chuter pour la plupart leurs ressources propres.

# AGENCE NATIONALE DE RADIOPROTECTION (ANRP)



## Informations générales

**Date de création :** 31 octobre 2002

**Forme juridique :** Etablissement Public

**Siège social :** Yaoundé

**Subvention d'investissement :** FCFA 53 871 016 (-86,75%)

**Subvention de fonctionnement :** FCFA 351 981 132 (+0,5%)

**Effectif :** 95 (+7,86%)

**PCA :** Dr Madeleine TCHUINTE

**DG :** Dr SIMO Augustin

**Tutelle Technique :** MINRESI

**Tutelle Financière :** MINFI

## INTRODUCTION

Créée par décret N°2002/250 du 31 octobre 2002, l'Agence Nationale de Radioprotection (ANRP) assure la protection des personnes, des biens et de l'environnement contre les effets nocifs des rayonnements ionisants. Les missions de cette structure vont s'élargir à travers la loi N°2019/012 du 19 juillet 2019 portant Cadre général de sûreté radiologique et nucléaires, de sécurité nucléaire, de responsabilité civile et de l'application des garanties qui étend les activités de l'ANRP dans le domaine de la sûreté radiologique et de la sécurité nucléaire au Cameroun. Les activités de l'agence reposent sur l'action N°3 du programme 260 du MINRESI qui a pour objectif le renforcement de la recherche sur le développement du capital humain. A cet effet, des sous-programmes ont été mis en œuvre pour i) s'assurer que les pratiques mettant en œuvre les sources de rayonnements ionisants respectent les standards nationaux et internationaux, ii) développer les compétences locales en matière de sécurité nucléaire ; iii) analyser les teneurs en radioéléments et la gestion des déchets radioactifs.

L'année 2020 a été marquée par i) l'implication de l'agence dans le plan de riposte contre la crise sanitaire, à travers le contrôle qualité des équipements radiologiques utilisés dans le diagnostic et l'évaluation des patients atteints de Covid 19, ii) l'ouverture de nouvelles antennes régionales (Nord, Ouest, Sud-Ouest) en sus de celle du Littoral déjà opérationnelle, et iii) la mise en œuvre des mesures de sécurité nucléaire à l'occasion du CHAN TOTAL 2020 et

de la CAN TOTAL 2021. Les résultats escomptés de cette dynamique ont été freinés par les effets de la crise sanitaire qui ont impacté la situation financière de l'Agence.

## GOVERNANCE

Cette structure tient ses organes sociaux dans les délais conformément à la réglementation en vigueur. Le mandat des administrateurs est à jour, et la désignation du représentant de la Présidence de la République au sein du Conseil d'administration n'a pas encore été effectuée, depuis la nomination de ce dernier à d'autres fonctions le 30 juin 2020.

L'agence applique la triple comptabilité et les diligences ont été effectuées relativement aux exigences du décret N°2019/322 du 19 juin 2019 portant sur la rémunération, les indemnités et les avantages de leurs dirigeants. L'ANRP a également initié l'élaboration des documents de stratégie tels que le système de management qualité et le plan stratégique de développement, en vue de l'accroissement de ses performances.

Cependant, l'élaboration des textes d'application de la loi N°2019/012 du 19 juillet 2019 portant Cadre général de sûreté radiologique et nucléaires, de sécurité nucléaire, de responsabilité civile et de l'application des garanties n'a pas encore été finalisée. En effet, ces textes qui vont régir l'activité radiologique et nucléaire, permettront à l'agence de bénéficier d'une redevance qui va contribuer à l'amélioration de ses recettes.

## SITUATION DE L'ETABLISSEMENT

Données financières de base :

Libellé	2018		2019		2020	
	Réalisations	Taux de réal.	Réalisations	Taux de réal.	Réalisations	Taux de réalisation
<b>Ressources</b>						
Report	558 819 430	96%	521 956 451	67%	708 773 875	50 %
Ressources propres	98 864 563	99%	123 264 096	90,7%	89 626 092	77,73%
Subventions d'investissement	148 477 743	82,49%	400 000 000	98,76%	53 871 016	88,77%
Subventions de fonctionnement	407 708 286	75,5%	350 000 000	98,59%	351 981 132	44,32%
<b>TOTAL RES-SOURCES</b>	1 213 870 022	84%	1 395 220 547	98,40%	1 204 252 115	73,53%
<b>Emplois</b>						
Dépenses de fonctionnement	483 886 739	92,35%	409 074 309	93,4%	415 581 288	80,16%
Dépenses d'investissement	64 955 843	60%	311 931 000	78%	156 072 499	33%
Autres	-	-	21 631 649	-	211 608 104	
<b>TOTAL EMPLOIS</b>	548 842 582	86,98%	742 636 958	52,3%	783 261 891	79%
<b>Postes spécifiques</b>						
Charges de Personnel	279 507 491	99%	279 434 986	100%	285 668 700	100%
Dettes commerciales	81 222 446		115 174 878			
<b>20 124 992</b>						
Dettes fiscales	-		323 775		3 850 813	
<b>Solde budgétaire</b>	665 027 440		652 581 589		420 990 224	

Au titre de l'année 2020, les ressources propres de l'ARNP sont en diminution de 27% comparativement à 2019, alors que la progression entre 2018 et 2019 était de 24%.

Ces ressources propres proviennent essentiellement des prestations liées à la délivrance des autorisations pour les activités impliquant les sources de rayonnement ionisant, aux travaux d'expertise (contrôle qualité) ainsi qu'aux formations effectuées dans les établissements industriels et hospitaliers.

Cette régression est imputable au faible recouvrement des recettes propres et aux mesures barrières édictées par le Gouvernement pour faire face à la crise sanitaire du corona virus. En effet, la pandémie n'a pas favorisé les déplacements nécessaires pour les inspections et les contrôles qualité auprès de l'ensemble des établissements utilisant les rayons ionisants sur le territoire national. A cet effet, les recettes recouvrées ont été de FCFA 89 686 089 pour des prévisions de FCFA 115 300 000.

Le niveau de mobilisation des subventions est également en baisse de 46% du fait de la diminution de la subvention d'investissement qui est passée de FCFA 400 000 000 en 2019 à FCFA 53 871 016 en 2020, soit une diminution de 86,75%. Cette situation a entraîné la baisse de certains postes de dépenses, notamment en ce qui concerne le renforcement des activités de contrôle, le développement des compétences locales en matière de sécurité nucléaire. Néanmoins, ces activités ont pu être réalisées grâce au reliquat de trésorerie de l'exercice 2019 qui a permis de délivrer des autorisations à 10 établissements sur 189 ciblés ; 52 sur 76 inspections ont été effectuées, 172 autorisations délivrées sur 189, 183 travailleurs ont été agréés sur une cible de 150, 14 appareils contrôlés sur 50 ciblés.

Des activités telles que le renforcement du plateau technique de l'ARNP, ont vu leurs crédits annulés, avec pour incidence le non aménagement du laboratoire d'étalonnage qui devait être effectué avec l'assistance de l'AIEA. Par ailleurs, le contrat plan Etat/ARNP pour la période

2013-2018 d'un montant de FCFA 2 827 000 000, qui a été clôturé en mai 2020 a contribué à l'amélioration des recettes propres de cette entité depuis 2016. En effet, les ressources propres sont passées de FCFA 44 341 820 en 2015, pour atteindre FCFA 123 264 096 en 2019. Cet appui a également permis le renforcement du plateau technique, des infrastructures ainsi que le renforcement des capacités de son personnel, notamment en ce qui concerne l'utilisation des équipements de radioprotection (contrôle qualité des équipements de radiodiagnostic analogiques et numériques ; dosimétrie, mesure de la radioactivité de l'environnement ; contrôle et inspection des pratiques mettant en œuvre des rayonnements ionisants, etc.).

S'agissant des emplois, ils connaissent une évolution de 5,5% due à l'extension de cette structure au travers de l'ouverture de trois (03) nouvelles agences. A cet effet, les dépenses de fonctionnement ont connu une augmentation de 1,5%. Les charges de personnel en légère augmentation de 2,23 % représentent 69% des dépenses de fonctionnement et absorbent 24% des ressources totales. Toutefois, on observe que durant la période sous revue, les dépenses de fonctionnement sont largement au-dessus des subventions de fonctionnement. En effet, ces charges connaissent une évolution moyenne de 17,82% par rapport à leurs dotations, du fait de l'opérationnalisation des antennes régionales entamée en mai 2015. Ces charges sont susceptibles d'évoluer au fur et à mesure de l'ouverture de nouvelles antennes. Il est par conséquent nécessaire de

revoir le montant de la subvention de fonctionnement en fonction des besoins réels, afin d'éviter un déséquilibre au niveau de l'exploitation.

En effet, on observe que l'insuffisance de cette subvention ne permet pas à l'agence d'apurer ses dettes commerciales et fiscales dans les délais. A titre d'illustration, des règlements ont été effectués en 2020 pour solder les restes à payer des dettes fiscales et sociales des exercices 2018 et 2019 d'un montant de FCFA 211 608 104, et ceux de l'exercice 2020 de FCFA 23 975 805, sont en cours d'apurement en 2021.

Les dépenses d'investissement quant à elles ont régressé de 50% en raison de la mise à disposition tardive de la subvention d'investissement. Les investissements réalisés qui ont également été couverts en partie par le report de trésorerie de l'exercice 2019, ont porté sur les travaux de finalisation du bâtiment annexe et la réalisation des études de terrain et laboratoire pour le contrôle qualité des appareils émetteurs de rayons ionisants en milieu hospitalier au Cameroun.

En définitive, l'exercice 2020 s'est soldé par un excédent budgétaire consécutif de FCFA 420 990 224, en baisse de -35,48% en 2020, qui pourrait en partie financer les besoins ne pouvant pas être supportés par la subvention de fonctionnement et/ou d'investissement au titre de l'exercice 2021.

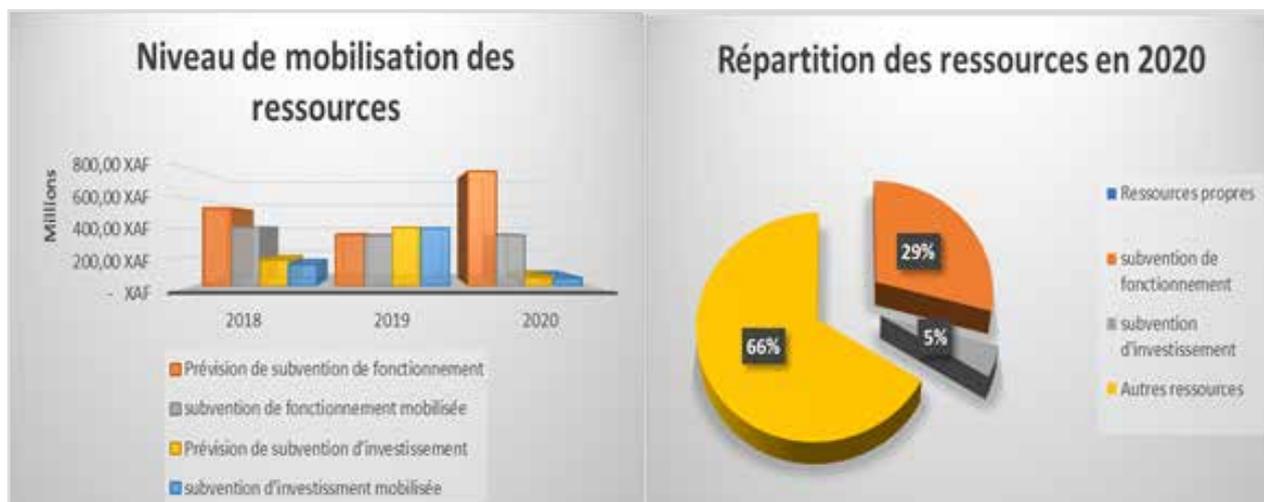


Figure 59: Répartition des différentes ressources de l'ANRP

## CONCLUSION/PERSPECTIVES

L'ANRP assure la protection, l'amélioration des conditions sanitaires des populations et la sécurité alimentaire conformément aux orientations de la SND 30. Bien plus, elle est appelée à jouer le rôle de régulateur de l'activité radiologique au Cameroun, au regard de la loi N°2019/012 du 19 juillet 2019 portant Cadre général de sûreté radiologique et nucléaire, de sécurité nucléaire, de responsabilité civile et de l'application des garanties. Dans cette perspective, la finalisation des décrets d'application de cette loi s'avère urgente pour un meilleur positionnement

de cette structure dans son domaine d'intervention. Des diligences devraient être également prises par l'agence relativement au recouvrement efficace des recettes et à l'élaboration d'un business plan qui devrait permettre à l'Etat de se prononcer en tout état de cause sur la révision à la hausse de sa subvention de fonctionnement.

Par ailleurs, des partenariats sont envisagés avec les organismes, structures et administrations (AIEA, LABOGENIE, ADC, DGD) en vue du renforcement des activités de radioprotection, et la surveillance des matières et sources radioactives au niveau des frontières nationales.

# INSTITUT DE RECHERCHE MEDICALES ET D'ETUDES DES PLANTES MEDICINALES (IMPM)



## Informations générales

**Date de création :** 06 juin 1974

**Forme juridique :** Etablissement public à caractère Scientifique et Technique

**Siège social :** Yaoundé

**Subvention de fonctionnement :** FCFA 400 000 000 (+0%)

**Subvention d'investissement :** FCFA 30 000 000

**Effectif :** 222

**PCA:** Rose GANA FOMBAN Epse LEKE

**DG :** Jean Louis ESSAME OYONO

**DGA :** TOM AGBOR EGBE

**Tutelle Technique :** MINRESI

**Tutelle Financière :** MINFI

## INTRODUCTION

En 2020, l'IMPM s'est présenté comme un acteur indispensable pour contrecarrer les conséquences désastreuses que pourraient avoir la pandémie de la Covid-19 sur le système sanitaire Camerounais. Il s'est d'ailleurs mobilisé dans la mise en œuvre des directives et stratégies nationales élaborées par le Gouvernement sur le diagnostic le dépistage de la maladie, la compréhension de la dynamique de l'épidémie, l'analyse de l'acceptabilité sociale, ainsi que le respect des mesures barrières pour limiter et répondre à l'épidémie.

## GOVERNANCE

A la faveur du décret 2019/686 du 26 décembre 2019, l'IMPM s'est vu doté d'un nouveau statut juridique, faisant de lui un établissement public à caractère scientifique et technique doté d'une personnalité juridique et de l'autonomie financière.

## SITUATION DE L'ETABLISSEMENT

Données financières de base :

Libellé	2018		2019		2020	
	Réalisations	Taux de réalisation	Réalisations	Taux de réalisation	Réalisations	Taux de réalisation
<b>Ressources</b>						
<b>Reliquat de subvention d'investissement</b>	1 382 287 070	100%	36 240 400	/	1 294 069 762	100%
<b>Fonds de réhabilitation</b>	/	/	370 000 000	100%	/	/
<b>Financement issu des partenaires</b>	17 220 000	100%	563 554 876	/	/	100%
<b>Ressources propres</b>	6 394 325	9,84%	5 049 750	14,45%	21 010 852	32,25%
<b>Subvention d'investissement</b>	131 220 126	65,61%	0	0	30 000 000	11,69%

Une analyse de ses activités financières pour le compte de l'exercice 2020 fait état de l'absence de la tenue de la comptabilité générale et analytique conformément au régime financier de l'Etat.

En application de la stratégie nationale de riposte, le Conseil d'Administration a pris acte des nouvelles orientations de la très haute hiérarchie réaffirmant la personnalité juridique de CAMDIAGNOSTIC comme unité de production des réactifs in vitro d'hématologie et de biochimie. Ainsi, des directives fortes ont été prises par le Conseil dans le cadre des sessions extraordinaires, en ce qui concerne l'aménagement des sites de production de l'Hydroxychloroquine et de l'Azithromycine. A cet égard, l'institut dispose d'outils de performance tels que le comité ad hoc d'évaluation des chercheurs et le manuel de procédures qui lui est applicable.

<b>Subvention de fonctionnement</b>	400 000 000	100%	400 000 000	100%	400 000 000	100%
<b>Total Ressources</b>	1 937 127 521	92,24%	1 343 799 806	66,58%	1 745 080 614	84,98%
<b>Emplois</b>						
<b>Dépenses totales de fonctionnement</b>	451 284 384	97,05%	399 975 234	82,48%	414 706 152	89,49%
<b>Dépenses totales d'investissement</b>	477 727 563	29,22%	217 140 429	14,16%	517 025 352	32,54%
<b>Total Emplois</b>	929 011 947	44,22%	617 115 663	30,57%	931 731 504	45,37%
<b>Postes spécifiques</b>						
<b>Charges de personnel</b>	140 873 482	103,05%	143 942 711	93,4%	189 151 973	92,49%
<b>Excédent/ déficit budgétaire</b>	1 008 115 574	68,23%	726 684 143	48,57%	813 349 110	65,17%

L'exécution des activités de l'IMPM a été marquée par plusieurs études notamment la recherche sur le paludisme, le VIH/SIDA, la vente des réactifs pour le diagnostic des pathologies, sur les maladies émergentes et ré-émergentes, l'alimentation, la nutrition des Camerounais, les plantes médicinales et la médecine traditionnelle.

Au cours de la période sous revue, les ressources globales de l'IMPM ont évolué de 29,86% pour se situer à FCFA 1 745 080 614 en 2020, dont 72,72% issues des subventions de l'Etat et 27,28% provenant des recettes propres. Il faut souligner ici la forte augmentation des recettes propres, qui passent de FCFA 6 394 325 en 2018 à FCFA 21 010 852 en 2020, soit +228,59%. Cette hausse se justifie par la forte implication de l'IMPM dans la lutte contre la pandémie de Corona Virus, notamment la fabrication et la commercialisation des kits de diagnostic et des médicaments contre le Covid-19.

Les dépenses quant à elles connaissent une augmentation de 50,98% entre 2019 et 2020, en raison de l'intense activité liée à la lutte contre la pandémie.

Ainsi, les charges de personnel qui sont en augmentation de 31,4% par rapport à 2019, absorbent 47,28% de la subvention de fonctionnement en 2020. Cette progression est due au recrutement de certains chercheurs, à la formation et l'encadrement de soixante un (61) étudiants provenant des instituts d'enseignements supérieurs publics et privés.

Dans le cadre du renforcement des infrastructures de l'IMPM, l'institut a bénéficié de subventions d'investissement, dont FCFA 739 060 639 représentant le reliquat des fonds du contrat plan Etat/IMPM. Ainsi, l'IMPM a engagé les travaux de construction d'un bâtiment pour la mise en place d'une unité pilote de production des médicaments traditionnels améliorés (MTA), pour un montant de FCFA 449 675 738.

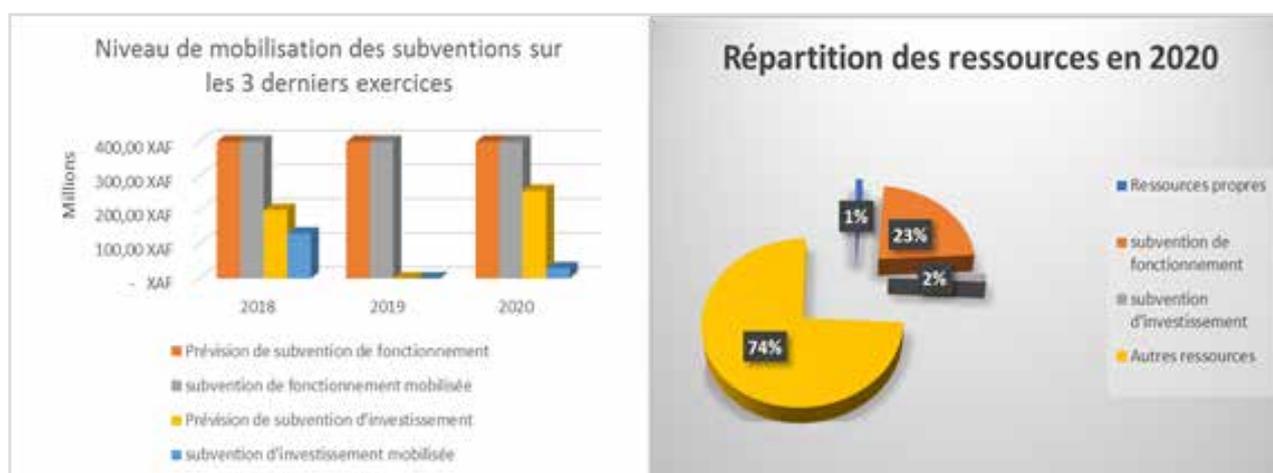


Figure 60 : Répartition des différentes ressources de l'IMPM

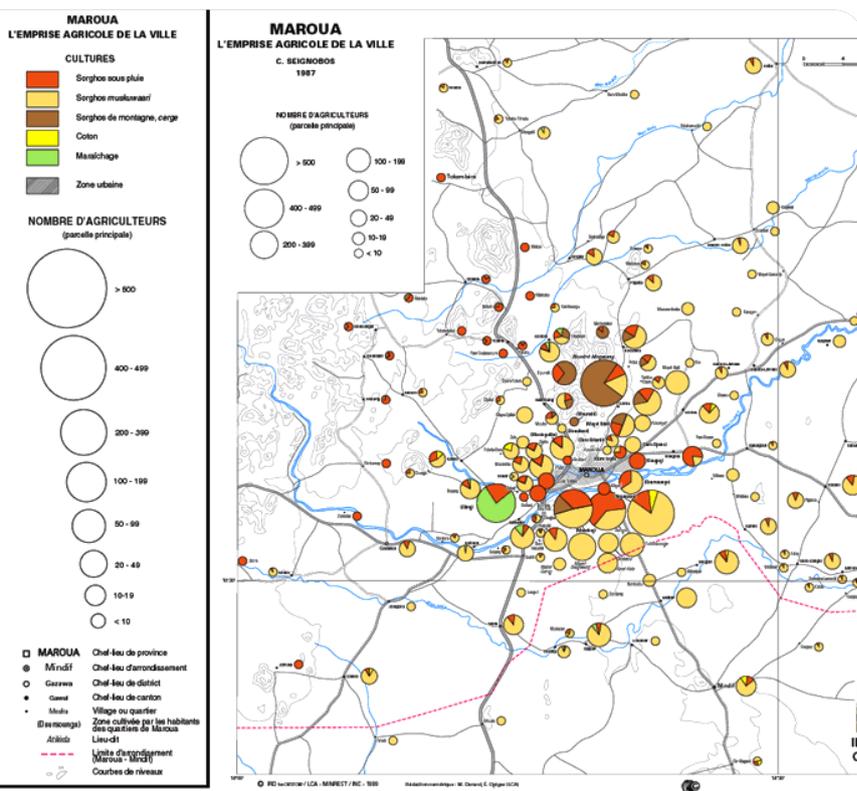
## CONCLUSION /PERSPECTIVES

A cause de la crise sécuritaire dans les Régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest, l'installation et l'exploitation des équipements acquis dans le cadre du contrat plan Etat/IMPM n'ont pas été effectives. Situation empêchant la conduite à terme de l'exécution de certains projets tels, la Station de Recherche en Médecine Tropicale de Kumba (SRMT/Kumba) et le magasin des serres des pépinières du jardin botanique. Toutefois, un contrat de reprise des travaux a été signé en octobre 2020 pour leur acheminement.

L'IMPM continue de promouvoir la recherche sur la lutte contre la pandémie de la Covid 19 à travers la reconnaissance du laboratoire de virologie de son Centre de Recherche sur les Maladies Emergentes et Ré-émergentes (CREMER) par le Ministère de la Santé, comme laboratoire de référence dans le diagnostic de cette maladie.

En vue d'améliorer la contribution de la recherche au développement du pays, il est envisagé de mettre en place un système national de recherche scientifique (SNRI) qui met en relation trois sphères : la production, la formation et la recherche scientifique.

# INSTITUT NATIONAL DE CARTOGRAPHIE (INC)



## Informations générales

**Date de création :** 24 Mars 1992

**Forme juridique :** Etablissement public à caractère Scientifique et Technique

**Siège social :** Yaoundé

**Subvention de fonctionnement :** FCFA 300 000 000 (+0%)

**Subvention d'investissement :** FCFA 82 302 840 (-58,84%)

**Effectif :** 1290 (+4,03%)

**PCA :** /

**DG:** Martin ELIMBI MBATTA

**DGA :** /

**Tutelle Technique :** MINRESI

**Tutelle Financière :** MINFI

## INTRODUCTION

Créée par décret n°92/049 du 24 mars 1992, et réorganisée par décret N°2018/665 du 05 novembre 2018, l'Institut National de Cartographie est un établissement public à caractère scientifique et technique. Son objectif majeur est de contribuer à la mise en place d'un recueil d'informations qui améliore la connaissance du territoire national et oriente les actions des différents acteurs de développement. Il a pour mission, l'exécution des travaux relatifs à la cartographie, à la télédétection, et à la coordination de la recherche géographique sur l'ensemble du territoire mais surtout à l'établissement de la carte de base du Cameroun dite carte d'Etat-major. L'INC entend atteindre ses objectifs à partir de ses engagements structurés en trois sous programmes que sont : le renforcement de la production cartographique, le développement de la recherche géographique et l'amélioration de la gouvernance et le renforcement des capacités opérationnelles.

Les ressources de l'INC sont constituées des subventions et des recettes issues des prestations de service et de la vente des cartes.

## GOVERNANCE

Il a été créé au sein du Conseil d'Administration deux types de comités à savoir des comités ad hoc pour la résolution de problèmes ponctuels et dissous automatiquement en fin de session, et des comités permanents sur un exercice. Ainsi, deux comités ad hoc ont fonctionné en 2020 à savoir, le comité ad hoc chargé de la recherche et du renforcement du niveau des recettes propres et le comité ad hoc de relecture du projet de texte de réorganisation de l'INC. Ces deux comités sont constitués uniquement des membres du Conseil d'Administration.

Quant aux comités permanents, ils sont composés de certains membres du Conseil d'Administration, du personnel de l'INC et éventuellement des experts invités. Malgré la vacance au poste de Président, l'INC tient régulièrement ses sessions de Conseils d'Administration.

## SITUATION DE L'ETABLISSEMENT

Données financières de base :

Libellé	2018		2019		2020	
	Réalisations	Taux de réalisation	Réalisations	Taux de réalisation	Réalisations	Taux de réalisation
<b>Ressources</b>						
Report de subvention d'investissement	/	/	528 300 752	/	702 161 661	/
Report de subvention	1 110 063 774	26,83%	/	/	/	/
Ressources propres	226 552 757	36,81%	200 252 190	49,96%	109 326 000	47,6%
Subvention d'investissement	110 716 982	82,01%	200 000 000	100%	82 302 840	37,41%
Subvention de fonctionnement	216 036 025	54,00%	300 000 000	66,66%	300 000 000	100%
<b>Total Ressources</b>	1 663 369 538	82,17%	1 228 552 942	71,81%	1 193 790 501	94,38%
<b>Emplois</b>						
Dépenses totales de fonctionnement	346 903 862	73,23%	377 697 981	72,58%	341 877 242	85,37%
Dépenses totales d'investissement	653 685 573	53,10%	320 134 964	33,03%	455 239 322	82,82%
<b>Total Emplois</b>	1 000 589 435	79,90%	697 832 945	88,77%	797 116 564	74,43%
<b>Postes spécifiques</b>						
Charges de personnel	128 166 767	87,48%	141 627 018	85,06%	141 949 862	86,12%
Excédent/ déficit budgétaire	662 780 103	81,03%	530 719 997	80,29%	396 673 937	84,41%

Malgré le contexte sanitaire lié à la pandémie de corona virus, l'INC a pu exercer sereinement certaines de ses missions. Ainsi, et s'agissant de la production de la carte topographique de base à l'échelle 1/25 000 sur une superficie de 23 750 Km<sup>2</sup> en 2020, l'INC a effectivement couvert 27 000 km<sup>2</sup> soit un taux de réalisation de 113,68%. Ces cartes ont été réalisées pour les Régions de l'Extrême-Nord (départements du Mayo-Kani et Mayo-Danai) et du Nord (départements du Mayo-Rey, du Faro et Deo et de la Bénoué).

Bien plus, l'institut a collecté les données gravimétriques dans le cadre de la mise en place d'un système de référence des altitudes, produit l'atlas de la Région du Littoral, collecté les données administratives en vue de la réalisation de l'atlas de la Région de l'Ouest et vulgarisé la base de données des risques dans le département de la Bénoué.

Fort de ces résultats techniques, les activités de l'INC ont généré des recettes propres de FCFA 109 326 000 et l'institut a bénéficié des subventions globales de FCFA 382 302 840, dont FCFA 300 000 000 au titre de la subvention de fonctionnement et FCFA 82 302 840 au titre de la subvention d'investissement. Par ailleurs, il a été enregistré un report de l'exercice 2019 de FCFA 702 161 661.

En ce qui concerne les recettes propres de l'INC, elles présentent une tendance baissière entre 2018 et 2020 de l'ordre de 45,41%, soit un montant de FCFA 109 326 000 en 2020 contre FCFA 200 252 190 en 2019. Cette régression s'explique par la diminution des ventes de cartes et des prestations de service.

Les subventions allouées à l'INC représentent en moyenne 86,97% de l'ensemble des ressources et se situent en

moyenne à FCFA 74 012 008. Elles constituent les principales ressources de cet institut.

Au cours de la période sous revue, les charges de personnel ont absorbé en moyenne 50,46% de la subvention de fonctionnement qui se situe à FCFA 300 000 000 au cours des exercices 2019 et 2020.

Les subventions d'investissement quant à elles, évoluent en dents de scie, pour se situer à hauteur de FCFA 82 302 840 en 2020 contre FCFA 200 000 000 en 2019. Elles ont permis de finaliser la construction du centre de documentation et d'archivage. Par ailleurs, il y a lieu de rappeler que dans le cadre de la réhabilitation de cet institut, l'Etat a contribué à hauteur de FCFA 2 839 000 000 au titre de l'exécution du contrat-plan Etat/INC (2013-2016). A cet égard, l'INC a pu acquérir une chaîne numérique de production cartographique, une station de restitution photogrammétrie et une autre de stockage des données météostat.

Entre 2019 et 2020, l'INC a continué à respecter ses engagements liés aux projets institutionnels qui lui sont confiés par l'Etat, notamment la production de la carte topographique du Cameroun et le développement de la recherche cartographique par la production de l'information géographique.

Au cours de la période 2018 à 2020, l'INC a réalisé des photographies aériennes des régions du Littoral et Sud-Ouest, produit des informations sur les variations climatiques du Cameroun, implémenté la base des données sur les risques naturels dans la plaine du NKAM et le département de la BE-NOUE.

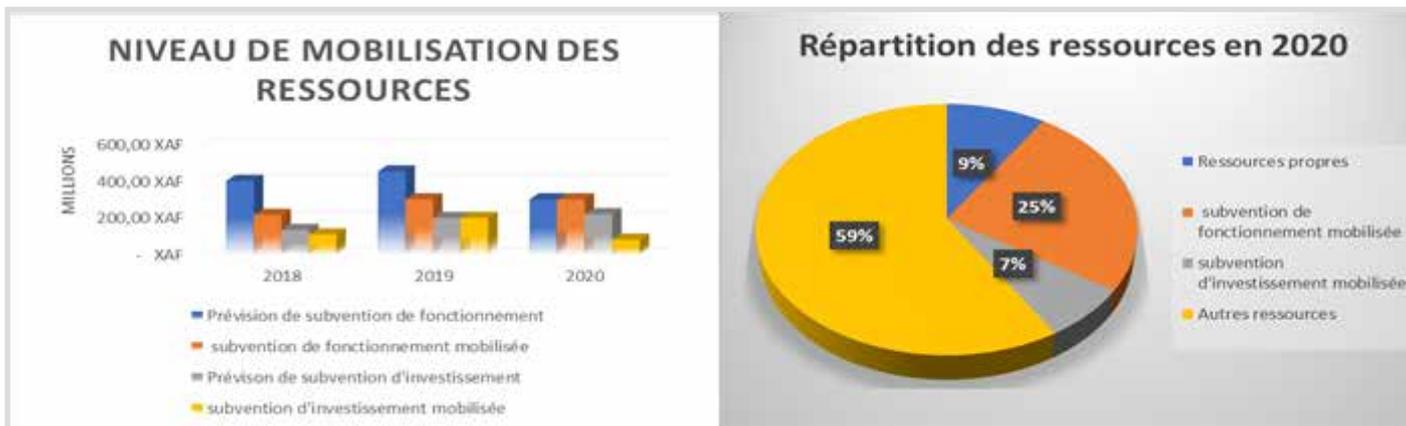


Figure 61: Répartition des différentes ressources de l'INC

## CONCLUSION / PERSPECTIVES

L'exécution des activités de l'INC au cours de la période sous revue affiche un taux de consommation des crédits au cours de l'exercice 2020 de 84,67%.

Dans son agenda, cet établissement s'attellera à l'amélioration de la précision du modèle de géoïde du Cameroun à l'école polytechnique de Milan et la détermination du point zéro de nivellement revisité des mesures marégraphiques.

Bien plus, dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie de développement, l'INC compte mettre sur pied à travers l'implémentation de la recherche cartographique

et géographique, un système d'information sur les ressources comme facteur essentiel de relance de la croissance. A cet effet, il envisage pour l'avenir d'être la technopole de la recherche cartographique par excellence au Cameroun à travers la disponibilité à réaliser des cartes de ressources à l'échelle nationale.

En vue d'améliorer la contribution de la recherche au développement du pays, il est préconisé par la Stratégie Nationale de Développement à l'horizon 2030 (SND 30) de mettre en place un système national de recherche scientifique (SNRI) qui met en relation trois sphères : la sphère productive, celle de la formation et de celle de la recherche scientifique.

# INSTITUT DE RECHERCHE AGRICOLE POUR LE DEVELOPPEMENT (IRAD)



## Informations générales

**Date de création :** 12 mars 1996  
**Forme juridique :** Etablissement public à caractère scientifique et technique  
**Siège social :** Yaoundé  
**Subvention de fonctionnement :** FCFA 2 300 000 000 (0%)  
**Subvention d'investissement :** FCFA 171 799 958 (-38,64%)  
**Excédent/Déficit budgétaire :** FCFA 455 904 (+52,74%)  
**Ressources propres :** FCFA 338 406 645 (+360,47%)  
**Effectif :** 1 244  
**PCA :** NNANGA NGA  
**DG :** WOÏN Noé  
**DGA :** NGOME AJEBESONE Francis Emmanuel  
**Tutelle technique :** MINRESI  
**Tutelle financière :** MINFI

## INTRODUCTION

Créé par décret N°96/050 du 12 mars 1996 et réorganisé par décret N°2019/075 du 18 février 2019, l'Institut de Recherche Agricole pour le Développement (IRAD) est chargé de mener des recherches scientifiques en matière agricole sur toute l'étendue du territoire national, il dispose de Centres de recherche régionaux à Yaoundé-Nkolbisson (café, cacao, fruits et légumes), Ekona (hévée, palmier à huile, ressources halieutiques), Maroua (coton, céréales), Wakwa (zootechnie) et Bambui (légumineuses, zootechnie). Il existe également en son sein, des Centres Spécialisés de Recherche à vocation régionale et internationale. Pour mener à bien ses missions, les activités opérationnelles de l'IRAD s'articulent autour du renforcement de la recherche à travers la modernisation de l'appareil de recherche, le développement des infrastructures adéquates, renforcement du capital humain et la promotion de l'innovation.

En avril 2018, l'IRAD a décroché le prix Leader de l'innovation agricole en Afrique de l'Ouest et du Centre du CO-RAF (Conseil Ouest et Centre africain pour la recherche et le développement agricoles) à Dakar (Sénégal). Pour ses récentes prouesses scientifiques, un Certificat d'excellence a été décerné à cet institut par Kent Nnado-

zie, le secrétaire du Traité international sur les ressources phytogénétiques pour l'alimentation et l'agriculture, le 31 janvier 2019 à Rome (Italie). C'est une preuve de plus que l'IRAD demeure le centre de référence en matière de recherche agricole dans la sous-région.

## GOUVERNANCE

Au cours des travaux de la session extraordinaire du Conseil d'Administration du 04 septembre 2020, l'IRAD a adopté un nouvel organigramme et entériné la revalorisation des salaires du personnel.

Pour améliorer l'opérationnalisation de son dispositif de contrôle interne, l'institut dispose d'une Division en charge de l'Audit Interne, de la Qualité et du Contrôle de Gestion, rattachée à la Direction Générale.

En ce qui concerne l'application des dispositions de la Loi N°2018/012 du 11 juillet 2018 portant régime financier de l'Etat et des autres entités publiques, qui prescrit la mise en place de trois types de comptabilité (générale, budgétaire et analytique), seule la comptabilité budgétaire est appliquée par cet institut.

Libellé	(x1000)					
	2018		2019		2020	
	Réalisations	Taux de Réal.	Réalisations	Taux de réal.	Réalisations	Taux de réal.
<b>Ressources</b>						
<b>Ressources propres</b>	533 822	66,73%	338 407	67,68%	540 952	36,06%
<b>Report des fonds issus de la convention IRAD/ MINADER</b>	247 939	/	0	0%	0	0%
<b>Ressources issues des projets et conventions</b>	222 927	74,31%	0	0%	30 000	1,40%
<b>Fonds spécial pour la production des semences de recherche (FSPSR)</b>	217 856	155,20%	800 000	53,33%	1 000 000	100%
<b>Reliquat de subvention d'investissement</b>	173 576	115,23%	181 790	97,49%	158 746	100%
<b>Subvention d'investissement</b>	1 619 748	82,01%	942 450	100%	359 794	39,43%
<b>Report subvention de fonctionnement</b>	45	0,28%	0	0%	0	0%
<b>Subvention de fonctionnement</b>	2 173 500	94,50%	2 300 000	100%	2 300 000	100%
<b>Report de fonds de réhabilitation</b>	38 129	/	0	0%	0	0%
<b>Total Ressources</b>	5 227 541	90,46%	4 562 696	80,20%	4 389 492	54,76%
<b>Emplois</b>						
<b>Dépenses totales de fonctionnement</b>	2 705 721	86,83%	2 659 592	79,46%	2 823 639	72,70%
<b>Dépenses totales d'investissement</b>	1 808 695	68,70%	1 604 621	68,52%	1 109 949	26,87%
<b>Total Emplois</b>	4 514 416	78,12%	4 264 213	74,96%	3 933 588	49,08%
<b>Postes spécifiques</b>						
<b>Charges de personnel</b>	1 368 546	107,25%	1 278 864	93,35%	1 436 015	95,35%
<b>Excédent budgétaire</b>	713 125	/	298 483	/	455 904	/

De manière globale, l'ensemble des ressources de l'IRAD baisse d'année en année. Entre 2018 et 2019, lesdites ressources régressent de 12,72%, puis de 3,80% entre 2019 et 2020. Cette tendance est la résultante de la diminution de la subvention d'investissement accordée à cet établissement. En outre, le taux de réalisation de ces ressources par rapport aux prévisions budgétaires est de 54,76% en 2020, son niveau le plus bas sur la période. En effet, l'IRAD attendait FCFA 1 000 000 000 de la République d'Indonésie pour l'utilisation des technologies de production de palmier à huile. Cependant, du fait de la pandémie du COVID-19, cet appui a été supprimé par ce pays.

Quant à ses ressources propres, elles ont connu une nette amélioration entre 2019 et 2020 passant ainsi de FCFA 338 406 645 à FCFA 540 951 696, soit une augmentation de 59,82%. Il est important de souligner que l'insécurité dans les Régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest et l'absence d'appui financier de certains partenaires ne permettent pas d'optimiser le fonctionnement de certaines structures opérationnelles (Mankon, Bambui, Kumba, Ekona et Batoke/Limbé) et de certaines stations (Garoua, Yagoua, Bagangté, Bertoua, Abong Mbang et Yokadouma). Toutefois, sur des prévisions des recettes propres de l'ordre de FCFA 1 500 000 000 au titre de l'exercice 2020, seule la somme de FCFA 540 951 696 a été générée, soit une réalisation de 36,06%.

En ce qui concerne le financement de l'IRAD à travers le Fonds Spécial pour la Production des Semences de Recherche (FSPSR), piloté par la Présidence de la République, il augmente de façon exponentielle d'année en année. Ce qui traduit la volonté des pouvoirs publics à accompagner l'IRAD dans la production des semences de qualité.

Les charges de personnel, se situent en moyenne à FCFA 1 361 142 000 et absorbent 60,29% de la subvention de fonctionnement sur la période sous revue. Elles représentent en moyenne 49,87% de l'ensemble des dépenses de fonctionnement. Toutefois il convient de relever que ce personnel est en grande partie constitué de chercheurs mis à la disposition de l'IRAD par le Ministère de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (MINRESI).

Au cours de la période allant de 2018 à 2020, l'IRAD a consenti des efforts pour adresser aux pouvoirs publics les problèmes liés aux changements climatiques tel que : le développement des variétés à maturation précoce pour « le Sorgho variété Mouskuari », l'utilisation des systèmes d'irrigation qui utilisent mieux les ressources hydriques, et la forte dépendance du système agricole vis-à-vis des pluies. L'institut a également présenté les aléas que ces changements peuvent provoquer, notamment la mutation des cycles de prédation qui ne favorise pas l'atteinte des objectifs fixés par l'IRAD.

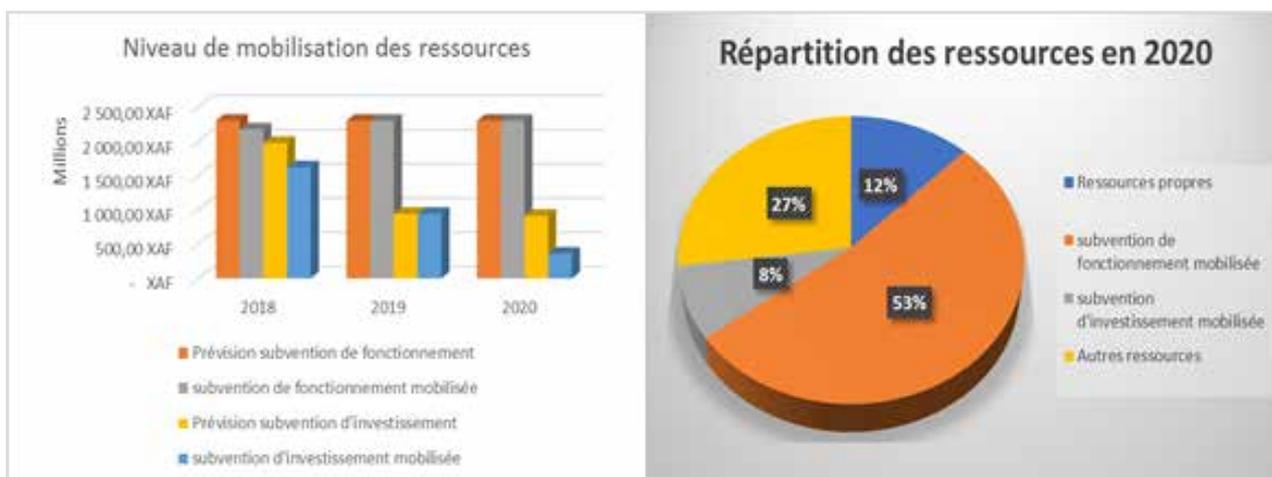


Figure 62: Répartition des différentes ressources de l'IRAD

## CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Sur les trois exercices sous revus, l'IRAD a réalisé des excédents budgétaires. En effet, ceci provient en grande partie du fait que certaines activités budgétisées n'ont pas été réalisées, alors que les ressources ont été mobilisées à cet effet.

Selon la Stratégie Nationale de Développement à l'horizon 2030, l'IRAD est concerné par le processus d'actualisation du statut des chercheurs en vue d'accroître leur performance et d'élargir leur implication dans les domaines prioritaires du développement national, et l'élabo-

ration de la stratégie de partenariat international dans le domaine de la recherche afin de capter les technologies et les connaissances qui auraient une plus-value significative pour le développement du pays.

Par ailleurs, bien que de nombreuses difficultés d'ordre sécuritaires et financières aient conduit l'IRAD vers un dysfonctionnement de ses activités, cet institut envisage de créer un centre d'examen technique des variétés. Il compte également renforcer et promouvoir le système de Protection des Obtentions Végétales (POV) à travers une collaboration avec l'Organisation Africaine de la Propriété Intellectuelle (OAPI).

# INSTITUT DE RECHERCHES GEOLOGIQUES ET MINIERES (IRGM)



## Informations générales

**Date de création :** 30 octobre 2018

**Forme juridique :** Etablissement public à caractère scientifique et technique

**Siège social :** Yaoundé

**Subvention de fonctionnement :** FCFA 500 000 000 (+0%)

**Subvention d'investissement :** FCFA 137 488 411 (-9,61%)

**Ressources propres :** FCFA 175 916 581 (+17,42%)

**Excédent/Déficit budgétaire :** FCFA 212 708 790 (+110,97%)

**Effectif :** 259 (+1,97%)

**PCA:** TCHUINTE Madeleine

**DG:** Dr HELL Joseph Victor

**DGA :** NNANGE Joseph METUK

**Tutelle technique :** MINRESI

**Tutelle financière :** MINFI

## INTRODUCTION

L'Institut de Recherches Géologiques et Minières (IRGM) fut créé par décret N°79/495 du 04 novembre 1979, portant organisation de la Délégation Générale à la Recherche Scientifique (DGRST). Il est réorganisé par le décret n°2018/632 du 30 octobre 2018 qui l'érige en établissement public à caractère scientifique et technique. Ce texte le positionne comme acteur essentiel des politiques publiques de l'Etat en matière d'énergie, de gestion des ressources en eau, de recherche minière et environnementale. L'IRGM a une double mission : (i) le conseil et l'appui à la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des politiques publiques en matière d'énergie, de gestion des ressources en eau, de recherche minière et environnementale ; (ii) la recherche et l'innovation technologique dans le domaine des ressources géologiques, hydrologiques, énergétiques, minières et environnementales. Cet institut intervient sur toute l'étendue du territoire Camerounais et a des représentations à Yaoundé, Edéa, Garoua et Ekona, Nyos.

Les ressources de cet établissement sont constituées des subventions de l'Etat et des recettes générées par leurs différentes activités.

## GOVERNANCE

Les nouveaux statuts de l'IRGM ont été mis en conformité avec le cadre législatif des Entreprises Publiques et des Etablissements publics, depuis le 30 octobre 2018. L'IRGM est dorénavant un établissement public à caractère scientifique et technique, doté d'un Conseil d'Administration et d'une Direction Générale. A l'issue des travaux du Conseil d'Administration tenu le 15 décembre 2020, le nouvel organigramme de l'IRGM a été adopté. Cependant, il n'est pas encore complètement pourvu. Il prévoit une Division de l'audit interne, de la norme et de la qualité dont les postes sont inexistantes au sein de cette structure.

## ANALYSE DE LA SITUATION DE L'ETABLISSEMENT

Données financières de base :

Libellé	2018		2019		2020	
	Réalisations	Taux de réalisation	Réalisations	Taux de réalisation	Réalisations	Taux de réalisation
<b>Ressources</b>						
Report année N-1	91 500 000	48,49%	3 695 716	100%	52 773 513	100%
Ressources propres	256 400 675	40,35%	197 344 010	33,92%	129 218 429	
Financement provenant de fonds de contrepartie des projets	99 907 952	99,81%	26 225 000	100%	46 698 152	23,60%
Reliquat de subvention	50 653 121	88,08%	3 261 834	142,73%	/	/
Subvention d'investissement	82 012 815	82,01%	152 107 546	72,43%	172 488 411	98,56%
Subvention de fonctionnement	364 360 862	72,87%	500 000 000	100%	500 000 000	100%
<b>Total Ressources</b>	<b>944 835 425</b>	<b>59,74%</b>	<b>882 634 106</b>	<b>66,67%</b>	<b>901 178 505</b>	<b>63,36%</b>
<b>Emplois</b>						
Dépenses totales de fonctionnement	451 168 029	65,51%	450 922 203	89,52%	478 519 317	82,30%
Dépenses totales d'investissement	363 334 613	40,69%	330 889 131	40,34%	209 950 398	24,97%
<b>Total Emplois</b>	<b>814 502 642</b>	<b>51,50%</b>	<b>781 811 334</b>	<b>59,05%</b>	<b>688 469 715</b>	<b>48,41%</b>
<b>Postes spécifiques</b>						
Charges de personnel	210 415 776	65,67%	189 051 177	77,58%	196 912 282	85,46%
Excédent budgétaire	130 332 783	/	100 822 772	/	212 708 790	/

De manière globale, les subventions de l'Etat représentent 74% des ressources de l'IRGM en 2020, contre 47% en 2018. Les ressources propres quant à elles sont passées de FCFA 256 400 675 en 2018 à FCFA 175 916 581 en 2020, soit une baisse de 31% en valeur relative.

Cette diminution des recettes propres est la résultante de l'arrêt des activités de l'IRGM à Ekona (Région du Sud-ouest) et à Nyos (Région du Nord-ouest), principaux sites concernés par des partenariats permettant à l'IRGM d'améliorer ses ressources propres.

Ainsi, les ressources mobilisées au cours de l'exercice 2020 ont permis de collecter 300 données sur le terrain, de produire 15 documents techniques /cartes thématiques, de réparer 02 appareils, ainsi que de développer 02 équipements scientifiques.

S'agissant des dépenses, les engagements sur le fonctionnement courant de l'IRGM, se situent à hauteur de FCFA 478 519 317 en 2020 et absorbent la quasi-totalité de la subvention de fonctionnement qui est de FCFA 500 000 000.

Entre 2018 et 2019, on note une baisse des charges de personnel, de l'ordre de 10%. Cette régression est causée par le départ volontaire de certains chercheurs chevronnés qui ont postulé pour des organismes internationaux. Par contre, l'augmentation desdites charges entre 2019 et 2020 est le fruit des mesures prises par le MINRESI pour

renforcer le personnel chercheur à travers des recrutements et des affectations au sein de l'IRGM. Néanmoins, il est important de relever que malgré ces recrutements, cet institut fait face à un manque de techniciens.

Sur les trois exercices sous revus, l'IRGM a réalisé des excédents budgétaires. En effet, ceci provient en grande partie du fait que certaines activités budgétisées n'ont pas été réalisées, alors que les ressources y afférentes ont été partiellement mobilisées. Il s'agit notamment des études hydrauliques en vue de la construction du barrage sur la Sanaga à Song Dong, l'évaluation du potentiel minier de la zone d'Eséka, le dégazage du lac Nyos et à la surveillance sismique du Mont Cameroun.

Suite au contexte sécuritaire qui freine les activités de l'IRGM dans les Régions suscitées, des actions ont été entreprises auprès du MINDCAF pour ramener l'Antenne de Recherches Géophysiques et Volcanologiques d'Ekona à Buea. Pour ce faire, un projet de la reconstruction des infrastructures et la réhabilitation des équipements scientifiques vandalisés au Mont Cameroun et au Lac Nyos, a été élaboré et transmis au MINRESI.

Quant au patrimoine foncier de cet institut, il n'est pas suffisamment sécurisé. Les sites de Gachiga dans l'arrondissement de Garoua 2ème et de Mokolo dans la région de l'Extrême-nord sont menacés par l'occupation des populations riveraines.

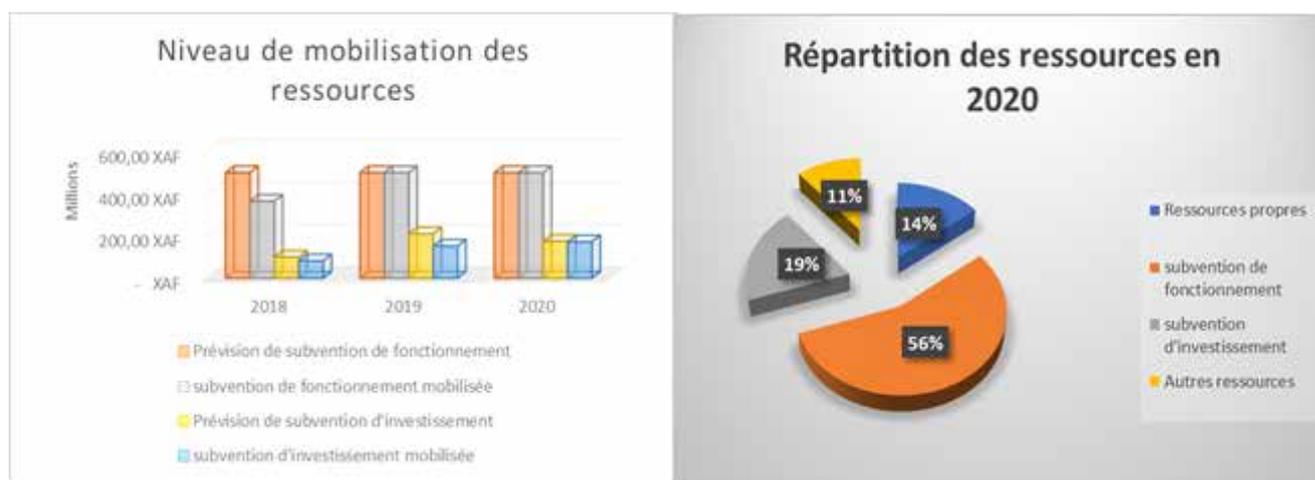


Figure 63: Répartition des différentes ressources de l'IRGM

## CONCLUSION / PERSPECTIVES

Bien que de nombreuses difficultés d'ordre sécuritaire et financière aient conduit l'IRGM vers un ralentissement de ses activités, cet institut envisage d'être un pôle de recherche dont les travaux scientifiques en géosciences et en environnement constituent des références.

Selon la Stratégie Nationale de Développement à l'horizon 2030, il est concerné par le processus d'actualisation du statut des chercheurs en vue d'accroître leur performance et d'élargir leur implication dans les domaines prioritaires du développement national, et l'élaboration de

la stratégie de partenariat international dans le domaine de la recherche, afin de capter les technologies et les connaissances qui auraient une plus-value significative pour le développement du pays.

Dans l'optique d'améliorer son positionnement en matière de conseils et d'appui technique à la recherche en matière d'énergie et de gestion des ressources en eau, l'IRGM a signé le 29 juillet 2020, un contrat de sous-traitance avec la Camerounaise Construction du Barrage de Nachtigal (CNN).

En ce qui concerne

la sécurisation de son patrimoine foncier, l'IRGM en a fait une priorité dans son plan d'actions 2021.

# DEUXIEME PARTIE

## **SYNTHESE DE LA SITUATION CONSOLIDEE DES ENTREPRISES ET ETABLISSEMENTS PUBLICS**

Conformément aux exigences de la loi, relativement à la production et à la publication d'un rapport annuel consolidé sur les entreprises et établissements publics, y compris leurs performances opérationnelles et financières, la gouvernance d'entreprise et leurs relations financières avec l'Etat, le présent rapport sur la situation des EEP, rendu à sa troisième édition a été élargi avec pour ambition de couvrir dans un horizon très proche l'ensemble des EEP tels que défini par les lois de 2017.

Dans ce contexte, après l'intégration dans le rapport 2019 des Etablissements Publics à caractère spéciaux (CNPS, CSPH), les Etablissements Publics du secteur de la santé (HGD, HGY, HGOPY, HGOPE, CHUY, CENAME, CPC, IMPM), le rapport de la situation au 31 décembre 2020 s'est étendu aux instituts de recherche (IRAD, IRGM, INC) et aux Missions de développement (MIDIMA, MEAO, SOWEDA, MEADEN, MIDENO) dans un contexte de progression de la mise en œuvre du processus de décentralisation marqué en 2020 par les élections régionales et la mise en place des Conseils régionaux.

Il a été enregistré une fois de plus l'absence des données pour certaines entreprises et établissements publics pour le compte de l'exercice 2020 qui pourrait se justifier en partie par les contraintes de la pandémie à Covid 19, mais également en raison des contraintes et dysfonctionnements internes relativement à la production et à la validation des états financiers dans les délais. De même il

convient de déplorer également la non transmission des documents liés à la vie de certaines de ces entités conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Cependant, les EEP ont un poids important dans l'économie camerounaise avec plus de 48 000 emplois directs, en ne prenant en compte que la soixantaine des entités figurant dans ce rapport.

Au total, l'évolution de la situation du portefeuille de l'Etat en 2020 reste conforme au canevas d'analyse des précédents rapports à travers les aspects liés à la gouvernance, à l'équilibre financier, aux incidences du marché, de l'environnement institutionnel et juridique, au rôle de l'Etat et à l'impact de ses interventions multiformes. En outre, l'analyse des performances a été enrichie par une analyse risque axée sur l'endettement à travers deux indicateurs standards que sont le ratio de liquidité générale (Actif Circulant/Passif Circulant) qui mesure la capacité de l'entreprise à honorer ses dettes à court terme et le ratio de solvabilité (DLMT/Capitaux Propres) qui mesure la dépendance de l'entreprise au financement extérieur pour ses opérations. Cette analyse risque a été inspirée des ratios utilisés dans l'outil SOE Health Check du FMI, en tenant compte des spécificités contextuelles des structures analysées.

Ainsi, les seuils indicatifs permettant d'apprécier la situation de risque se présentent ainsi qu'il suit :

Indicateurs	Risque faible	Risque moyen	Risque élevé	Risque très élevé
<b>Indicateur de liquidité</b>				
<b>liquidité générale (AC/PC)</b>	2	1,5	1,25	1
<b>Indicateur de solvabilité</b>				
<b>Ratio de solvabilité (DLMT/CP)</b>	0,5	1	1,5	2

De manière générale, il ressort des tendances significatives en ce qui concerne les aspects de gouvernance et les performances financières des entités examinées.

# TENDANCES GENERALES SUR LES PERFORMANCES ECONOMIQUES ET FINANCIERES

## EVOLUTION DES INDICATEURS COMBINES

### LE CHIFFRE D'AFFAIRES

Sur le plan financier, la performance en 2020 est caractérisée par un chiffre d'affaires de FCFA 1 116, 4 milliards, soit une baisse d'environ – 25,54 % par rapport à 2019 et de – 27,62% par rapport à 2018. Toutefois, bien que l'année 2020 présente une tendance générale à la baisse du chiffre d'affaires des entreprises publiques (SCP et SEM), il

est nécessaire de relever que le chiffre d'affaires de 2019 a été réajusté avec les données rendues disponibles de CAMWATER, du LABOGENIE, de la CAA, de PAMOL et UTAVA qui ne l'étaient pas dans le rapport de la situation au 31 décembre 2019. Par ailleurs, pour l'exercice 2020, les données de SODEPA et du LANAVET n'ont pas été rendues disponibles.

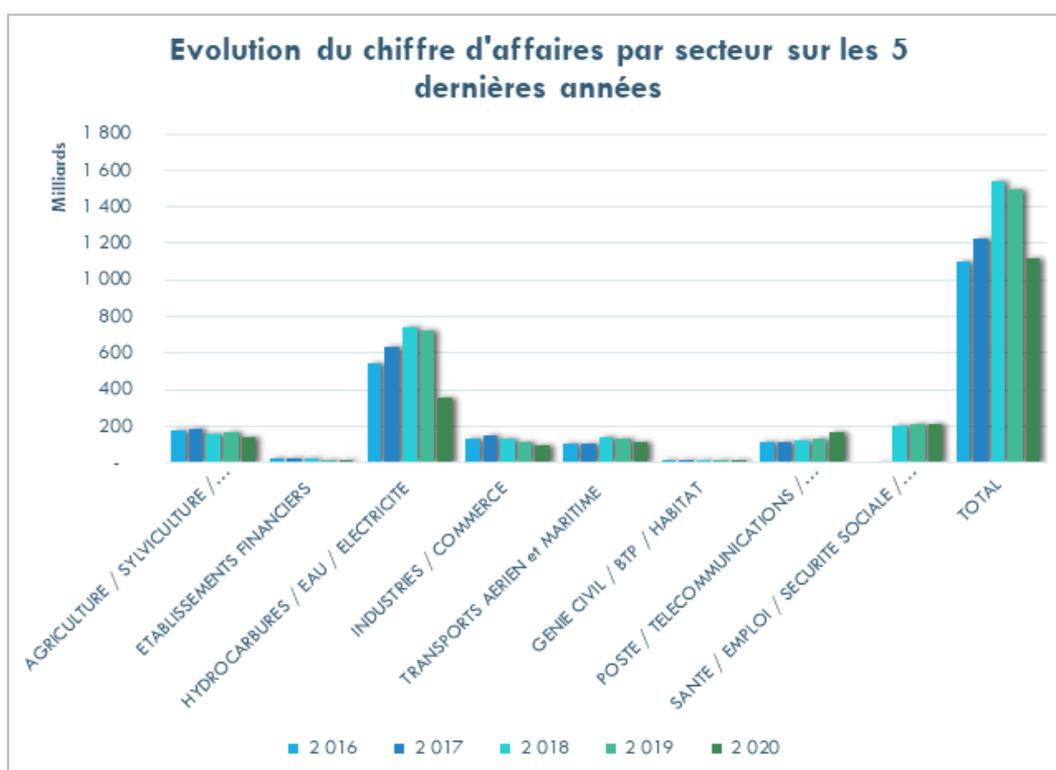


Figure 64: Evolution du chiffre d'affaires par secteur (2016 -2020)

Il apparaît une tendance générale à la baisse du chiffre d'affaires en 2020 à l'exception du secteur Poste/ Télécommunications/Communication/Édition tiré par la CAMTEL. Cette dégradation est en majorité attribuée aux effets de la pandémie à Covid 19. La baisse la plus importante concerne le secteur des hydrocarbure/Electricité avec une baisse de - 51%, suivi des secteurs Agriculture/Sylviculture – 16,20% ; Génie civil/BTP -14,41% ; Industrie/commerce -13,19%, Etablissements financiers -12,83% et Transports -11,82%. Dans chacun de ces secteurs la dégradation est plus im-

portante pour les entreprises SONARA, SODECOTON, CICAM, ALUCAM, CHC, MAETUR, CNIC, ADC, SOPECAM, La situation de la SONARA, consécutive à l'incendie de 2019 s'est davantage dégradée.

L'on relève toutefois une amélioration du chiffre d'affaires de certaines entreprises, notamment SEMRY, ANAFOR, MIDEPECAM, CSPH, SCDP, EDC, SONATREL, SIC, CNCC, PAK, CRTV, CAMTEL, MAGZI, BC-PME qui ont maintenus la tendance, tandis que CDC, PAMOL, CFC, PAD, IN ont remonté la pente après une dégradation en 2019. La production de l'information financière bonne date reste

un véritable défi. Si l'on peut noter une amélioration de la disponibilité des informations bien que hors délais légaux pour huit (08) entités (MAGZI, IN, CAMPOST, CAMTEL, SRC, CFC, LABOGENIE, CAMWATER) sur les treize (13) entreprises identifiées défaillantes en 2019, la situation pour certaines comme CAMAIR Co, CNIC, CAA, ne s'est pas améliorée pour diverses raisons. On note cependant que la précaution d'une autorisation d'extension des délais de tenue des sessions des comptes par le tribunal a été effectuée par toutes ces entreprises. Toutefois, la récurrence du recours à cette procédure interpelle sur les causes profondes de ces retards à répétition qui entament le crédit de ces entreprises.

La répartition de la contribution au chiffre d'affaires global par secteur pour 2020 présente la même tendance, mais dans des proportions différentes. En effet, le secteur des hydrocarbures reste le leader, suivi par le secteur Santé/emploi/Sécurité Sociale dominé par la CNPS ensuite par les secteurs Agriculture/Sylviculture/Elevage/Agro-industrie ; Transport Aérien et maritime avec un écart moins important qu'en 2019.

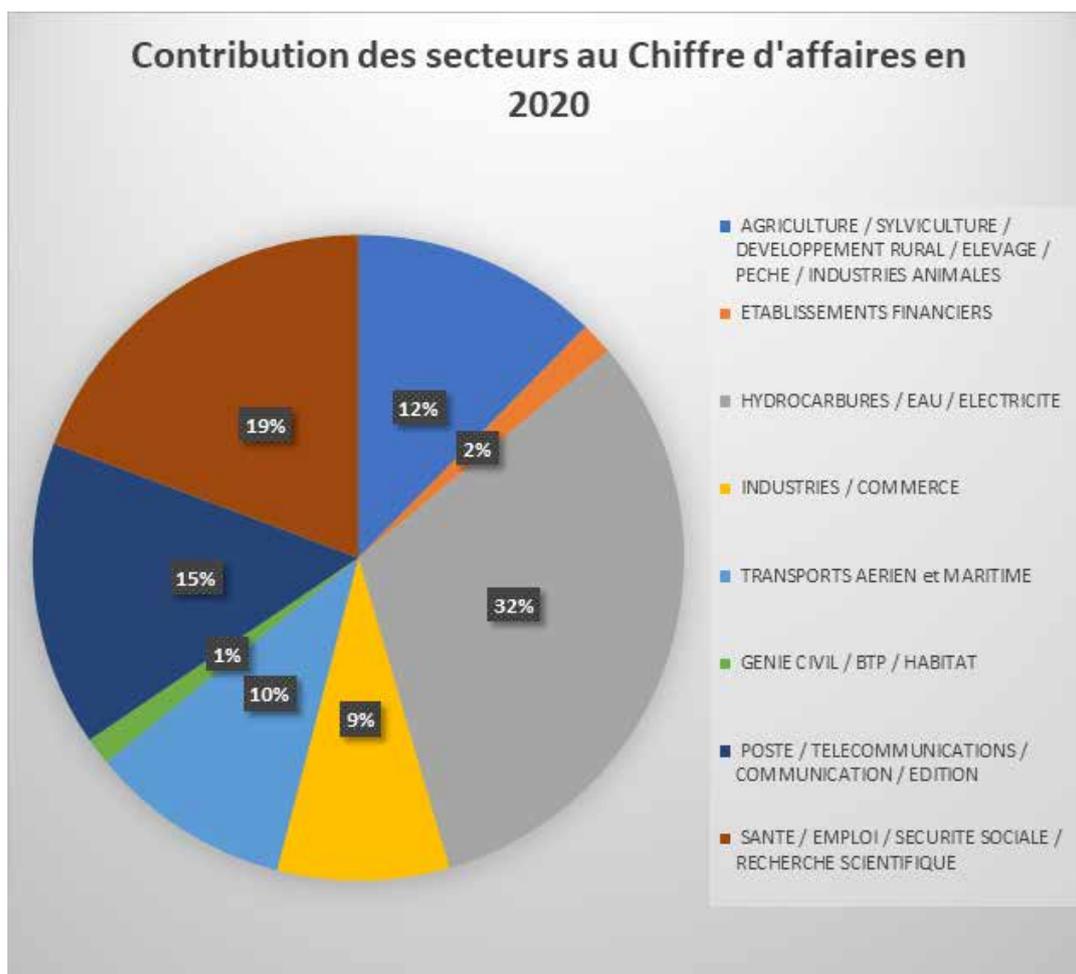


Figure 65: Répartition du chiffre d'affaires global des Entreprises et Etablissements publics par secteur en 2020

Ainsi, le secteur des hydrocarbure/Eau/Electricité dominé par la situation de la SONARA reste celui qui contribue le plus au chiffre d'affaires global soit 32% contre 56% en 2019. En effet, malgré la baisse du chiffre d'affaires de la SONARA, cette contribution est boostée par la CSPH et la SONATREL dans le sous-secteur électricité, bien que son chiffre d'affaires ne soit pas encore effectivement mobilisé du fait des préoccupations liées à la mise en œuvre de la réforme du secteur de l'électricité.

Quant aux autres secteurs, la SODECOTON, le PAD, CAMTEL, LABOGENIE, ALUCAM, le CFC dominent respectivement les secteurs Agriculture, Transport Aérien et Maritime, Télécommunication/Communication/Edition, Génie Civil/BTP, Industrie/Commerce et établissements financiers

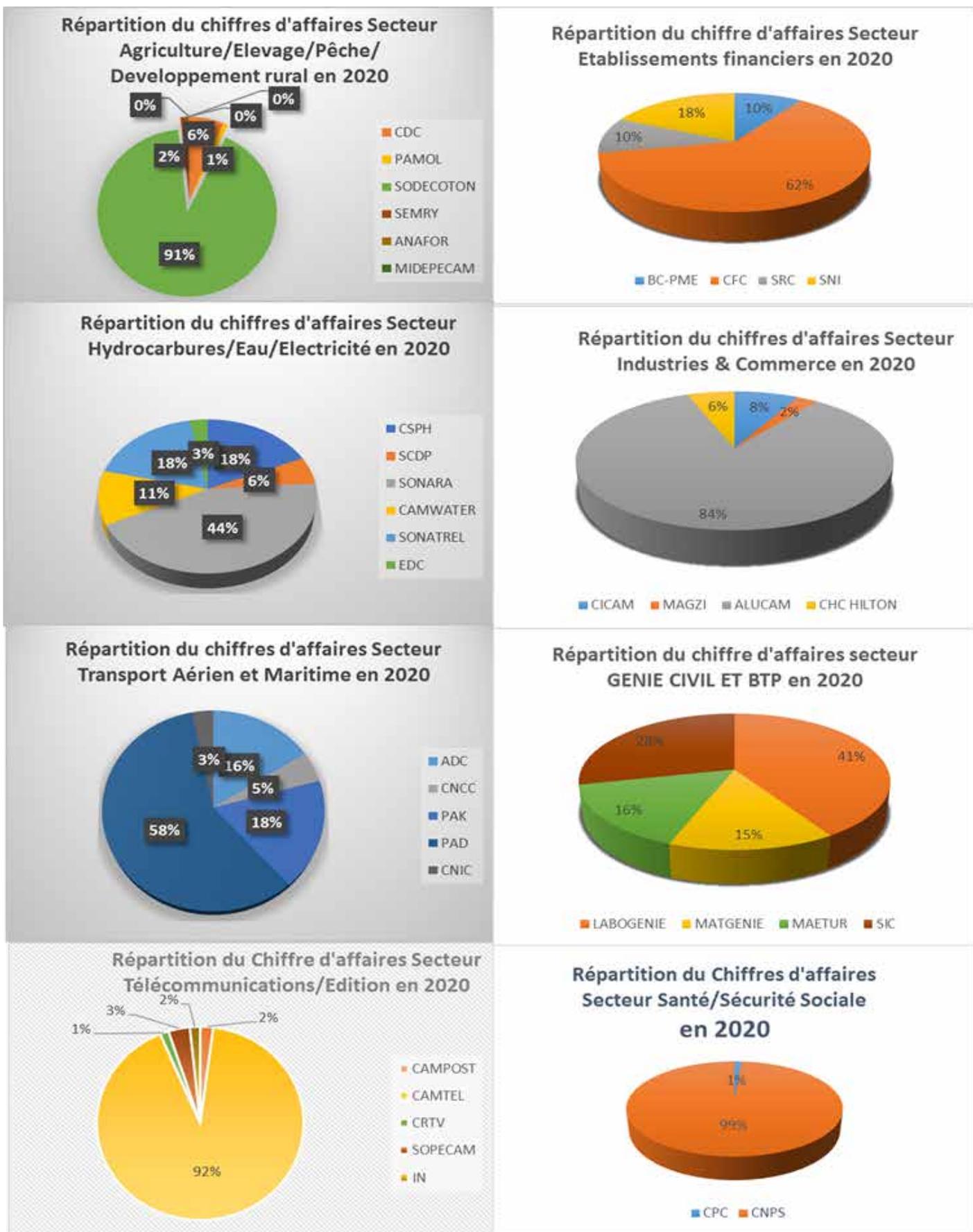


Figure 66: Répartition du Chiffres d'affaires par secteur

## LA VALEUR AJOUTEE

S'agissant de la valeur ajoutée consolidée pour 2020, elle est en légère augmentation de 6,13 % par rapport à 2019 mais reste très insuffisante pour couvrir les charges et générer in fine les profits. Les charges de personnel

absorbent de manière globale plus de 60% de la valeur ajoutée et dans certains cas la valeur ajoutée est totalement absorbée par les charges de personnel. On peut donc comprendre l'accroissement de l'endettement à court terme de ces entités à savoir la dette commerciale, les dettes fiscales, etc.

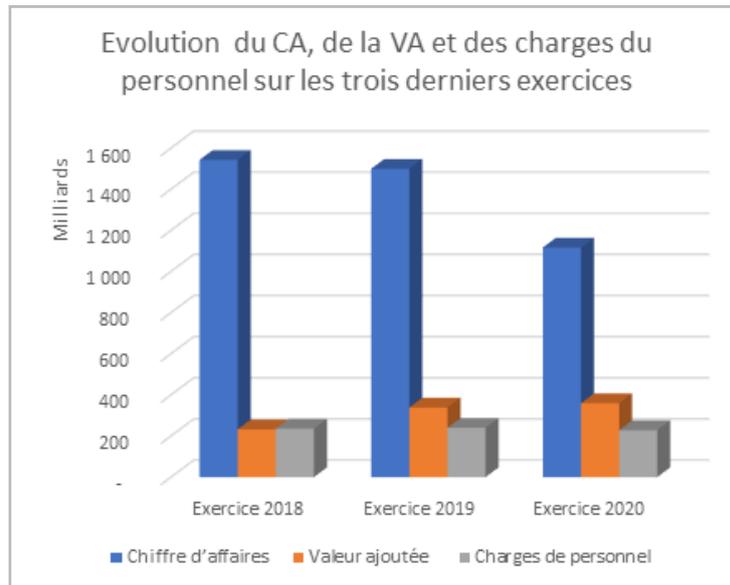


Figure 67 : Evolution globale du Chiffres d'affaires, de la valeur ajoutée et des charges de personnel des Entreprises et Etablissements publics (2018 -2020)

## LES CHARGES DU PERSONNEL

Le profil des charges de personnel entre 2019 et 2020, excepté quelques cas, reste le même dans 90% des structures avec une proportion supérieure à 30% du chiffre d'affaires, certaines allant au-dessus de 70% ; ceci a été accentué par une baisse importante du chiffre d'affaires pour certaines entités. L'existence des marges de manœuvre nécessaires pour un fonctionnement optimal, notamment pour le financement des investissements reste une préoccupation. Ceci justifie l'importance continue des dettes à court terme sus évoquée, le non renouvellement des équipements qui, restent obsolètes et grèvent la compétitivité des entreprises, malgré les appuis multiformes

apporté par l'Etat dans le cadre des contrats plans, les conventions d'avance en compte courant, etc.

Toutefois, on note une amélioration de l'équilibre d'exploitation global avec 50% des entité analysées (SCP, SEM, EPIC et EPCS) qui présentent une exploitation positive (SODECOTON, CSPH, SCDP, SONATREL, EDC, CNCC, PAK, PAD, MAETUR, SIC, CNPS, UTAVA, SONARA, LABOGENIE, CPC, BCPME, CFC, CAMTEL). Le résultat d'exploitation global reste donc positif avec une augmentation de 180,66% par rapport à 2019.

Cependant, la situation déficitaire de certaines entreprises publiques est persistante.

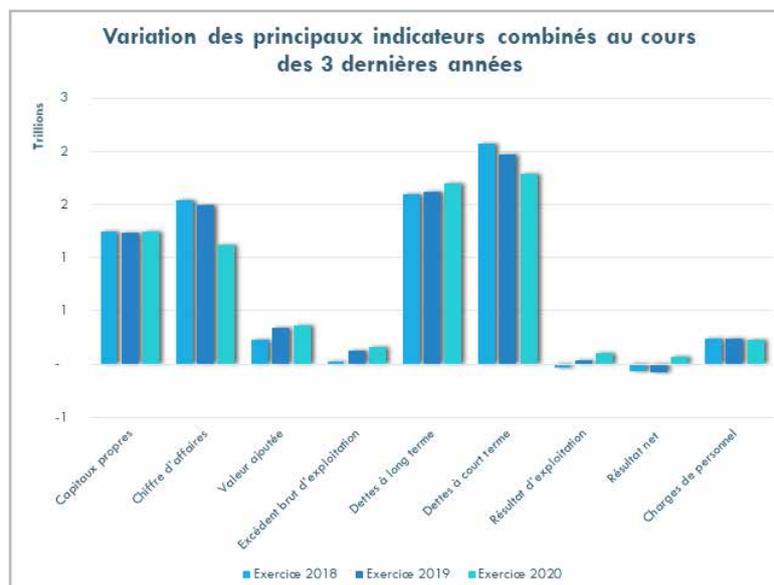


Figure 68 : Evolution des indicateurs combinés (2018 -2020)

# EVOLUTION DE LA DETTE DES ENTREPRISES ET ETABLISSEMENTS PUBLICS EN 2020

L'endettement global reste important et s'est accru entre 2019 et 2020 de 5,07 % pour l'endettement à long et moyen terme et présente une baisse de - 9,06% pour les dettes à court terme. En 2020, la dette à court terme globale représente 160,44 % du chiffre d'affaires combiné,

contre 131,4 % en 2019 tandis que la DLMT globale représente 152,1% du chiffre d'affaires contre 107,8% en 2019. Au total, la dette globale représente 312,57 % du chiffre d'affaires en 2020.

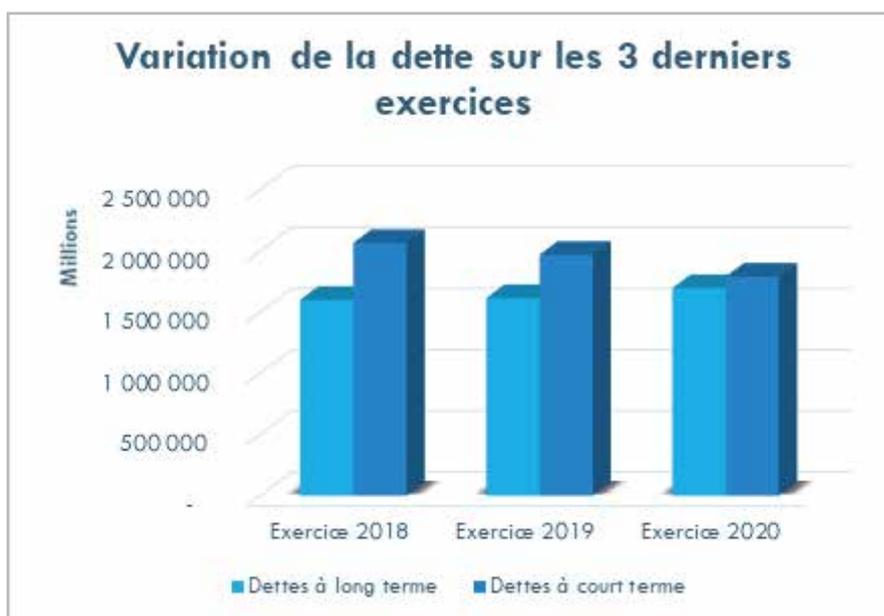
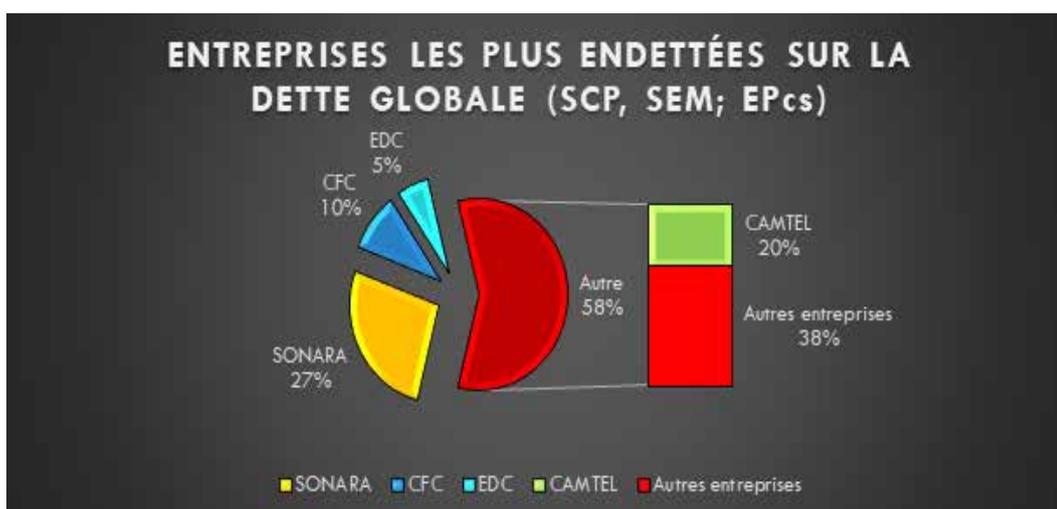


Figure 69 : Dette globale des Entreprises et Etablissements publics (2018-2020)

Cet accroissement de la dette se justifie par la prise en compte de la situation des EEP qui n'étaient pas disponibles dans le rapport de 2019, notamment CAMPOST, ALUCAM, la CAMAIR Co, CFC.



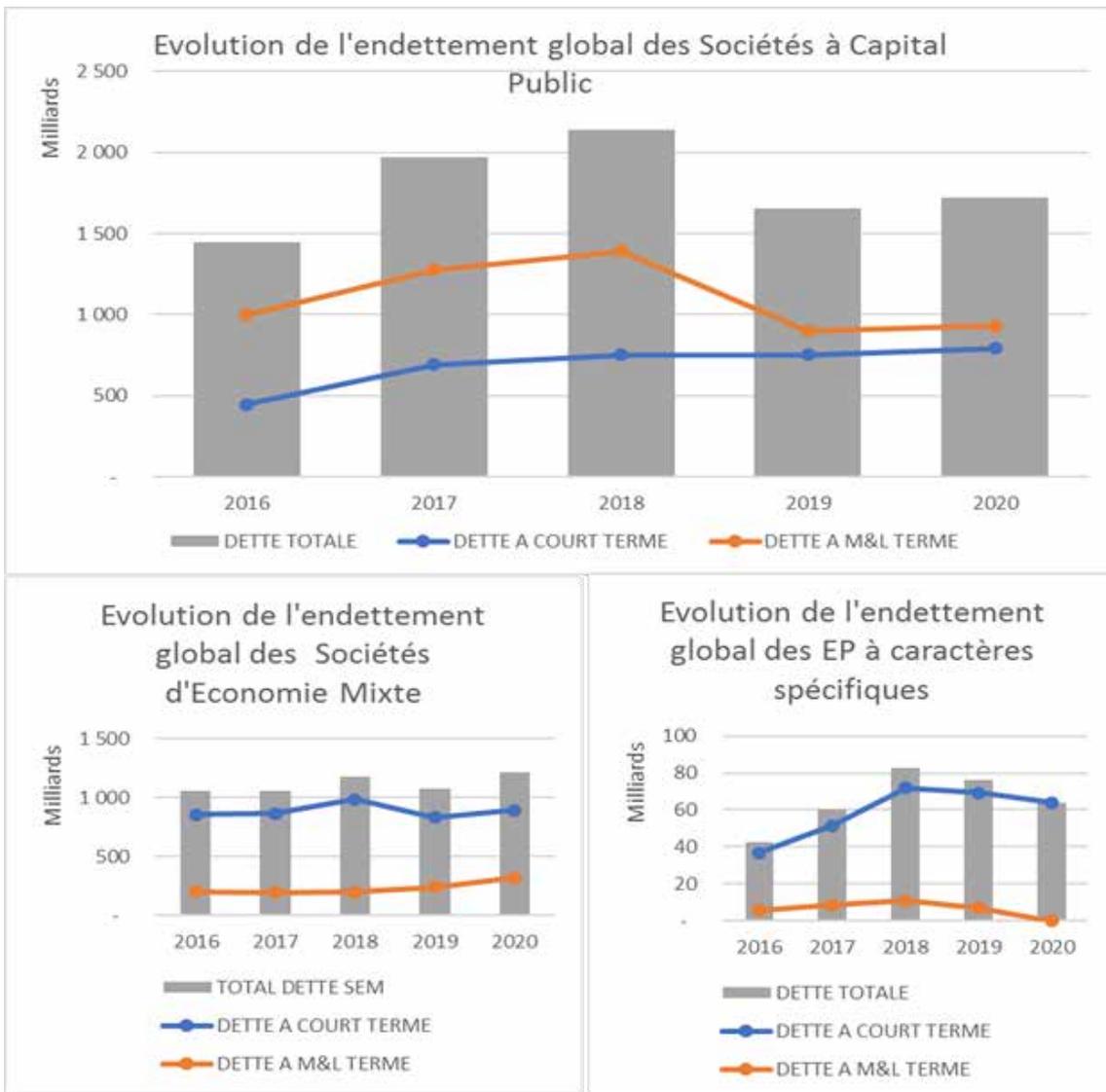


Figure 70 : Evolution de la dette globale par type d'entreprises publiques

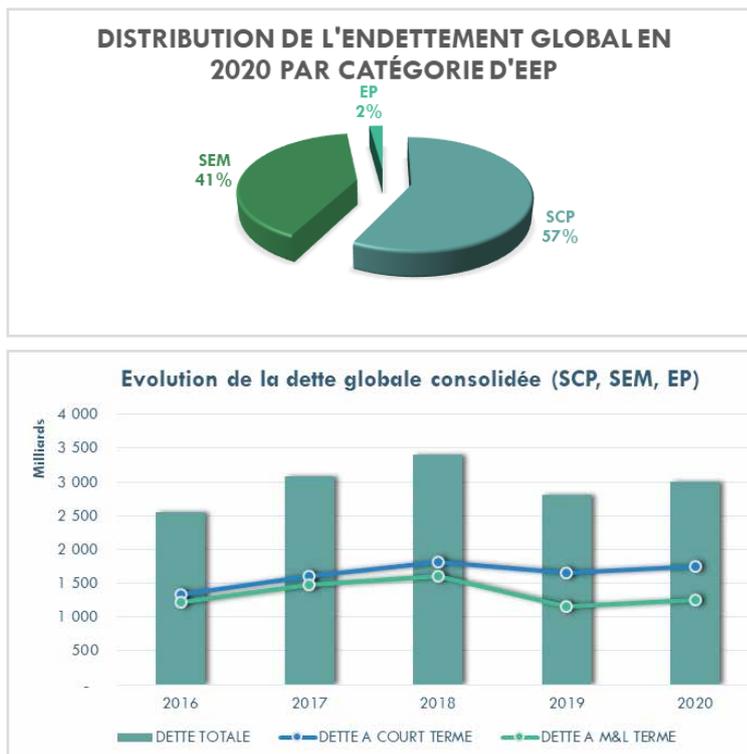


Figure 71 : Evolution de la dette consolidée des entreprises publiques (2018 -2020)

La situation globale de l'endettement des EEP telle que présentée laisse apparaître un risque élevé s'agissant de la capacité de ces entités à honorer à leurs engagements de court terme et de long terme au regard de leur dépendance aux financements extérieurs.

# MATRICE DES RISQUES PAR SECTEUR

## RISK MATRIX BY SECTOR

AGRICULTURE/LIVESTOCK/FISHERIES/RURAL DEVELOPMENT SECTOR						
2020	ANAFOR	SODECOTON	CDC	PAMOL	SEMRY	MIDEPECAM
Liquidity Indicator						
Current Ratio	4.99	1.21	1.95	2.41	1.07	1.93
Solvency Indicators						
Equity liabilities ratio	0.00	4.33	- 4.98	0.09	-	-
HYDROCARBONS/WATER/ELECTRICITY SECTOR						
2020	SONARA	HPSF	SCDP	SONATREL	EDC	CAMWATER
Liquidity Indicator						
Current Ratio	0.41	2.05	0.98	3.8	1.80	0.91
Solvency Indicators						
Equity liabilities ratio	1.15	0.00	0.04	1.19	6.38	2.16
AIR AND SEA TRANSPORT SECTOR						
2020	ADC	PAD	PAK	CNIC		
Liquidity Indicator						
Current Ratio	0.93	1.10	0.94	0.63		
Solvency Indicators						
Equity liabilities ratio	0.64	0.53	0.00	- 0.54		
CIVIL ENGINEERING AND CONSTRUCTION SECTOR						
2020	LABOGENIE	MATGENIE				
Liquidity Indicator						
Current Ratio	1.97					
Solvency Indicators						
Equity liabilities ratio	0.18	0.50				
HOUSING SECTOR						
2020	MAETUR	SIC				
Liquidity Indicator						
Current Ratio	1.25	3.30				
Solvency Indicators						
Equity liabilities ratio	6.56	-				
INDUSTRIES AND TRADE SECTOR						
2020	ALUCAM	CICAM	CHC	MAGZI		
Liquidity Indicator						
Current Ratio	0.56	0.64	0.65	0.47		
Solvency Indicators						

				0.14	0.18		
<b>FINANCIAL INSTITUTIONS SECTOR</b>							
2020	BCPME	SRC		CFC	SNI		
Liquidity Indicator							
Current Ratio	0.09	0.72		0.33	1.95		
Solvency Indicators							
Equity liabilities ratio	0.46	0.15		25.73	-		
<b>TELECOMMUNICATIONS / PUBLISHING SECTOR</b>							
2020	SOPECAM	IN		CAMTEL	CRTV	CAMPOST	
Liquidity Indicator							
Current Ratio	1.48	0.86		1.52	0.25	0.11	
Solvency Indicators							
Equity liabilities ratio	0.08	-		3.05	- 0.04	0.42	
<b>LEGEND</b>							
	Low risk						
	Medium risk						
	High Risk						
	Very High Risk						

Les risques sont très élevés pour la plupart des SEM, SCP, EPIC et EPCS tant en ce qui concerne la liquidité que la solvabilité. Toutefois le risque apparaît faible pour ANAFOR, PAMOL, CSPH, SIC et moyen pour CAMTEL, SNI, LABOGENIE, CDC, MIDEPECAM pour ce qui est de la liquidité. S'agissant de la solvabilité, le risque est faible pour ANAFOR, PAMOL, SCDP, ADC, PAD, PAK, LABOGENIE, MATGENIE.

Dans ce contexte, dans le cadre du suivi des EEP par la CTR, un vaste chantier d'analyse de la viabilité des EEP a été engagé en 2019 au terme de la clôture des contrats plans. C'est ainsi qu'en 2020 les études diagnostiques de SONARA, CAMAIR Co et CICAM ont été effectivement réalisées et les plans de restructuration qui en découlent ont été validés par le Comité Inter Ministériel de la Mission de Réhabilitation des Entreprises Publiques et sont en cours de mise en œuvre, notamment pour SONARA dont l'une des mesures sur la restructuration de la dette a connu un aboutissement en octobre 2021, pour ce qui est de la dette bancaire. Le processus se poursuit pour ce qui est de la dette vis-à-vis des traders.

L'étude diagnostique du PAD est en cours, tandis que les procédures de passation des marchés pour les études diagnostique et/ou stratégique de CAMWATER, CAMTEL SEMRY, INC sont en cours.

A cet effet, dans la perspective d'accompagner la mise en œuvre de ces plans de restructuration, compte tenu de l'importance des coûts afférents et, de corriger les écueils entravant la mise en œuvre harmonieuse des conventions de restructuration (contrats plans et COM), notamment le mécanisme de fonctionnement du compte unique du trésor, les délais de paiement via le Trésor des prestataires et fournisseurs, l'Etat a consenti à accorder son aval aux EEP et aux entreprises privées au titre des emprunts intérieurs pour un montant de FCFA 200 milliards pour l'exercice 2021. Cf. article 44e de la loi de finances 2021.

Quant aux activités de restructuration/réhabilitation au titre de l'exercice 2020 inscrites dans l'arrêté conjoint MINFI/MINEPAT portant constatation des ressources de réhabilitation mises à la disposition des EEP, elles ont concerné le contrat plan Etat/CAMPOST ainsi que les COM (ENAM, CRTV, UNVDA) en cours de validité, ainsi que le contrat plan Etat/Imprimerie Nationale arrivé à terme en 2019 et pour lequel des activités résiduelles en cours d'exécution ont été prises en compte. Ont été également pris en compte, les reliquats des ressources des activités des exercices antérieurs n'ayant pas pu être engagés pour SOWEDA, IRAD, CENEEMA, MAGZI, Palais des Congrès, UTAVA, MIPROMALO, Office Céréaliier ainsi que les audits/études.

En dehors des contrats-plan ou COM, certaines structures ont bénéficié d'un accompagnement dans le cadre de la mise en œuvre des mesures leur permettant de faire face aux difficultés ponctuelles, conjoncturelles ou structurelles. Il s'agit notamment de SONARA, PAD, EDC, CICAM.

Pour le PAD et la SONARA, il s'agissait de la restructuration de leurs dettes pour améliorer la trésorerie, assurer le financement des investissements s'agissant du PAD

et, sauvegarder les emplois, maintenir l'exploitation, ainsi que l'équilibre du secteur bancaire pour ce qui est de la SONARA.

Par ailleurs, pour EDC et CICAM respectivement, il s'est agi de l'octroi des prêts en compte courant, dans le cadre de la couverture des charges incompressibles d'EDC à hauteur de FCFA 2 milliards et le financement de la production des pagnes du 08 mars et 1er mai par la CICAM pour un montant de FCFA 3,5 milliards.

Dans un contexte marqué par la survenue de la pandémie du covid 19 et le collectif budgétaire ayant entraîné la réduction des ressources du chapitre 93 à FCFA 8,8 milliards, l'activité des réhabilitation/restructuration a été fortement contrainte ne permettant pas d'atteindre les objectifs d'amélioration de l'offre de service des établissements publics, la performance, ainsi que la compétitivité des entreprises publiques. En l'espèce, un accent a été mis sur le respect du principe de paiement après service fait. Le bilan financier laisse apparaître ce qui suit:

- les ressources ont été mobilisées à hauteur de 87,98% correspondant à la somme de FCFA 12 238 107 484 au profit de CAMPOST, ENAM, CRTV, UNVDA et Imprimerie Nationale. Soit FCFA 12 238 107 484 au titre du chapitre 93 et FCFA 111 647 400 par CAMPOST.
- les engagements qui concernent uniquement le chapitre 93 ont été effectués pour la somme de FCFA 5 716 368 220, soit 52,55% du montant des marchés effectivement passés par les EEP concernés.
- les paiements effectifs portent sur la somme de FCFA 4 195 482 561, soit 73,55% du montant engagé au titre des ressources de réhabilitation.

Par ailleurs, la prise en charge en régularisation des activités de SOWEDA, IRAD, CENEEMA, Palais des Congrès, MIPROMALO et Office Céréaliier pour FCFA 2 695 473 680, soit 75,57% du montant prévu. A cet égard, les activités non financées de MAGZI et UTAVA d'un montant de FCFA 871 317 471 ont reconduite en 2021.

En outre, les audits et des études ont été réalisés pour la CICAM, la SONARA et Camair-co.

Sur le plan physique, l'évaluation du niveau d'exécution des contrats-plan et des COM a laissé apparaître un taux d'exécution des activités de 18,18% en 2020. Ce faible taux est justifié par les mêmes contraintes déjà évoquées les années antérieures (maturité des projets, procédures de passation des marchés, délai de règlement par le Trésor, etc.) et pour lesquels des solutions sont déjà envisagées tel que sus évoqué.

La situation financière de certaines EEP reste également impactée par d'importantes créances vis-à-vis des tiers et de l'Etat qui s'accumulent d'exercice en exercice sans visibilité sur la stratégie de recouvrement desdites créances bien plus sur le caractère certain, liquide et exigible desdites créances. Outre les créances importantes sur l'Etat, l'évaluation et la prise en charge sans compensation idoine des missions de service public assurées par les EEP ainsi que l'homologation des prix de certains produits continuent de grever à la fois la compétitivité, la trésorerie et même la viabilité de ces structures.

Ainsi, pour adresser de manière idoine ces préoccupations, outre les études diagnostiques sus évoquées, un vaste chantier d'inventaire à fin décembre 2020 des dettes croisées entre l'Etat et les entreprises d'une part, et entre les entreprises d'autre part, a été engagé, ainsi qu'une étude diagnostique des prix homologués/administrés des EEP. Il s'agit des actions qui figurent en bonne place dans les mesures du PEF en cours.

Au total, le résultat net combiné, s'améliore de près de 187 % en raison de plusieurs événements exceptionnels et/ou de l'amélioration de la situation des EEP telles le CFC, la SNI, le PAK, EDC, CSPH, CAMPOST, PAMOL, ANAFOR en passant de FCFA – 82,58 milliards à FCFA 73,09 milliards. Il y a également la prise en compte des résultats de la CNPS. Certaines entreprises présentant un résultat d'exploitation positif ont un résultat net négatif (SONARA, ADC, CRTV), tandis que d'autres ayant un résultat d'exploitation négatif présentent un résultat net positif (SNI, SOPECAM).

**Tableau des comptes combinés de 2018 à 2020**

<b>TOTAL SECTEUR</b>	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020	TOTAL
<b>Capitaux propres</b>	1 249 660 937 335	1 235 395 295 772	1 240 877 889 119	3 728 201 212 106
<b>Chiffre d'affaires</b>	1 542 530 521 498	1 499 386 769 562	1 116 410 572 112	4 158 327 863 172
<b>Valeur ajoutée</b>	232 048 284 551	338 304 192 204	359 102 896 836	929 410 347 525
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	24 158 077 696	125 774 897 024	157 965 585 874	309 731 034 664
<b>Dettes à long terme</b>	1 601 591 042 329	1 616 414 503 912	1 698 419 258 960	4 916 424 805 201
<b>Dettes à court terme</b>	2 066 245 893 222	1 969 559 633 749	1 794 368 813 044	5 826 976 574 312
<b>Résultat d'exploitation</b>	- 30 374 907 453	34 601 930 110	97 112 057 252	103 324 550 724
<b>Résultat net</b>	- 63 865 805 160	- 80 899 330 331	72 480 616 837	- 70 307 269 364
<b>Charges de personnel</b>	235 444 173 756	239 555 788 668	229 937 199 570	703 059 661 858

Tableau des comptes combinés par secteur

Exercice 2020	Capitaux propres	Chiffre d'affaires	Valeur ajoutée	Excédent brut d'exploitation	Dettes à long terme	Dettes à court terme	Résultat d'exploitation	Résultat net	Charges de personnel
<b>AGRICULTURE/ SYLVI-CULTURE/ DEVELOPPEMENT RURAL/ ELEVAGE/PECHEES INDUSTRIES ANIMALES</b>	17 170 395 434	137 413 885 615	28 681 401 340	- 5 378 977 757	22 682 035 286	200 471 973 658	- 19 000 326 377	- 26 940 862 762	34 060 379 097
<b>ETABLISSEMENTS FINANCIERS</b>	84 888 771 352	18 166 353 462	9 645 665 647	3 316 546 568	259 429 975 787	46 641 281 098	5 693 160 499	29 525 163 507	7 671 622 207
<b>HYDROCARBURES/ EAU/ ELECTRICITE</b>	233 334 902 694	352 303 288 798	145 591 036 382	104 547 426 366	902 441 125 702	641 668 194 761	39 461 603 969	12 834 605 925	41 044 610 016
<b>INDUSTRIE/ COM-MERCE</b>	28 707 461 898	95 308 200 663	8 783 580 502	-5 482 239 180	19 667 475 496	119 724 970 112	-17 192 870 150	-19 617 316 021	14 265 819 682
<b>TRANSPORT AERIEN ET MARITIME</b>	116 835 753 656	112 326 739 225	59 389 033 968	19 352 392 652	58 903 010 406	347 992 603 864	4 686 618 215	4 842 884 022	40 187 617 316
<b>GENIE CIVIL/BTP/ HABITAT</b>	132 897 717 461	15 298 881 378	10 610 862 149	3 353 325 092	9 814 821 845	44 397 714 342	-1 338 751 983	-1 726 405 775	7 257 537 057
<b>POSTE/TELECOMMUNICATION/ COMMUNICATION/EDITION</b>	29 274 527 061	170 773 509 689	94 939 171 737	38 186 510 557	425 013 629 278	388 864 311 415	16 447 134 576	1 171 795 522	56 752 661 180
<b>SANTE/EMPLOI/SECURITE SOCIALE</b>	597 768 359 563	214 819 713 282	1 462 145 111	70 601 576	467 185 160	4 607 763 794	68 355 488 503	72 390 752 419	28 696 953 015
<b>TOTAL</b>	1 240 877 889 119	1 116 410 572 112	359 102 896 836	157 965 585 874	1 698 419 258 960	1 794 368 813 044	97 112 057 252	72 480 616 837	229 937 199 570

Les spécificités sectorielles permettent de maintenir l'alerte, notamment dans le cas du secteur de l'électricité la problématique de la mise en œuvre de la réforme et les préoccupations liées à la réalisation d'importants investissements pour garantir une meilleure qualité de service, mérite une attention particulière de l'Etat dans un contexte où aucun développement économique n'est possible sans une fourniture adéquate et suffisante en énergie électrique.

Il en est de même des secteurs des hydrocarbures, de l'eau, de l'agro-industrie, de l'habitat où l'homologation des tarifs reste une préoccupation importante pour le budget de l'Etat au regard des manques à gagner supportés par l'Etat.

Le secteur de la santé, qui plus que par le passé d'autres nécessite la rénovation et la qualité du plateau technique, l'amélioration continue en quantité et en qualité des compétences du personnel soignant et une qualité d'accueil et de service de pointe.

Dans un contexte de décentralisation, les Missions de développement sont appelées à jouer un nouveau rôle, en liaison avec les CTD et les Conseils Régionaux.

Par ailleurs, sur le plan de la régulation, le renforcement du pouvoir coercitif des agences de régulation, ainsi qu'une meilleure gestion des ressources affectées (redevances) à ces organismes restent des défis à relever pour améliorer la qualité des services dans les secteurs des télécommunications, de l'électricité, du transport aérien et maritime.

## TENDANCES GENERALES SUR LA GOUVERNANCE

Le processus de mise en conformité avec les lois n°2017/010 et n°2017/011 du 12 juillet 2017 portant Statut Général des Etablissements Publics et des Entreprises publiques et leurs décrets d'application s'est poursuivi en 2020. C'est ainsi que quarante (40) établissements publics et 33 SCP/SEM ont déjà été mis en conformité, y compris certains anciens EPIC qui ont été transformés en SCP.

La situation n'a pas évolué pour certaines SCP (SOPE-CAM, SODEPA, MAGZI). Bien qu'ayant été mis en conformité, elles ne disposent toujours pas d'Assemblées Générales conformément à la réglementation. Bien plus la mise en conformité des Conseils d'Administration (nomination des membres par décret, renouvellement des mandats, etc.) et même la nomination par l'Assemblée Générale des commissaires aux comptes dans certains cas n'a pas encore été initiée ou parachevée selon les cas.

Toutefois, des avancées sont notables en ce qui concerne le remplacement des PCA au niveau des quelques entreprises malgré les délais souvent longs de cette procédure. Il a été cependant observé quelques curiosités de l'existence de Présidents de Conseil d'Administration par intérim qui ne sont pas prévus par la loi. En effet, les dispositions des articles 29 de la loi 2017/010 du 12 juillet 2017, 51 de la loi 2017/010 du 12 juillet 2017 et 9 du décret 2019/320 du 19 juin 2019 méritent d'être rappelés.

La mise en conformité légale des mandats des administrateurs et des présidents des conseils d'administration se poursuit.

La fonction d'audit interne qui connaît encore certaines limites continue d'être vulgarisée à travers son implémentation au sein de l'organisation de plusieurs entreprises. On peut relever, notamment l'absence ou la non actualisation des manuels de procédures, l'absence de la matrice des risques majeurs, de plan annuel d'audit interne, d'une charte de l'auditeur interne et du manuel y relatif et d'un canevas de contrôle exhaustif, etc. En outre, le position-

nement des structures d'audit interne dans certains organigrammes ne garantit pas toujours leur indépendance et une meilleure efficacité. On note également l'absence, la non mise à jour ou alors la non mise en œuvre des manuels de procédures lorsqu'ils existent.

L'efficacité des comités spécialisés mis en place au sein des différents Conseil d'Administration n'a pas pu être appréciée en raison de l'absence dans la plupart des rapports d'activités des entreprises publiques concernées, d'un bilan sur la gouvernance. Il s'agit d'un élément essentiel qui devrait figurer dans tous les rapports d'activités des EEP pour rendre compte notamment du fonctionnement et de l'efficacité des organes d'administration, des comités spécialisés, du respect des procédures de passation des marchés et de l'incidence sur la qualité de l'information financière qui doit faire l'objet de communication tel que le prévoit la réglementation. En effet, le bilan de gouvernance permet d'assurer l'information de l'Etat/Actionnaire concernant les activités des Conseils d'administration ainsi que des différents comités mis en place afin d'apprécier le respect des réglementations et des normes établies.

Pour ce qui est de la conformité aux dispositions légales de la tenue des sessions ordinaires des organes sociaux et de l'obligation de transmission des documents sur la vie des EEP aux autorités compétentes, la situation en 2020 s'est améliorée pour certains EEP et est restée constante pour d'autres. En effet, on constate une récurrence pour certaines entreprises en ce qui concerne le retard dans la tenue des sessions des comptes pour diverses raisons y compris l'impact du covid 19. Les travaux ont été effectués sur la base des données provisoires de l'exercice 2020 pour quelques-unes des entités. Bien plus, certaines entités continuent d'avoir des retards dans la production et la validation des états financiers sur plusieurs exercices ce qui ne permet pas d'avoir de visibilité sur leur situation.

# ESSAI DE CLASSEMENT DES ENTREPRISES PUBLIQUES

Sur la base des performances des entités analysées, le classement de l'exercice 2020 selon les mêmes critères à savoir le potentiel, les risques et le respect des délais légaux de tenue des sessions ordinaires des Conseils d'Administration, laisse apparaître la sortie du classement de certaines entreprises.

## ENTREPRISES A POTENTIEL

S'agissant des entreprises à potentiel, il s'agit de celles qui ont dégagé un résultat d'exploitation et un résultat net positif sur la période et notamment au 31 décembre 2020, avec le cas échéant des dividendes générés. Pour 2020, il n'a pas été constaté de dividende versés, par contre treize (13) entreprises contre neuf (09) en 2019 sont éligibles à la liste des entreprises à potentiel avec un résultat

d'exploitation et un résultat net positifs. Parmi celles-ci, six (06) entreprises restent dans le classement, il s'agit de PAD, SCDP, SIC, CSPH, CNPS, MAETUR tandis que ADC, SODECOTON et CHC sortent de cette liste en raison de la dégradation de leur résultats nets en 2020. On note l'entrée de six (06) entités à savoir BC-PME, CFC, SONATREL, PAK, LABOGENIE et CAMTEL.

Toutefois, ce potentiel reste mitigé au regard des risques très élevés que présentent certaines de ces entreprises, il s'agit notamment de BC PME, CFC, CAMTEL, MAETUR et PAD dans une moindre mesure.

Dans ce contexte, les entreprises à potentiel seraient SCDP, SONATREL, CNCC, PAK, LABOGENIE, SIC, CNPS, CSPH.

N°	Entreprises	Chiffres d'affaires (2020)	Résultat d'exploitation (2020)	Résultat Net (2020)	Dividendes versés (2020)
1	SCDP	20 131 136 769	4 374 361 759	1 408 000 578	RAS
2	SIC	4 407 472 153	205 523 370	127 982 853	RAS
3	CNCC	5 435 176 772	61 028 364	15 752 072	RAS
4	PAK	19 974 735 191	3 557 563 630	3 933 619 399	RAS
5	LABOGENIE	6 208 766 733	613 704 997	380 684 893	RAS
6	CSPH	63 786 443 712	18 061 566 789	15 145 429 017	RAS
7	CNPS	212 182 979 910	68 479 637 446	72 392 876 897	RAS
8	SONATREL	64 414 245 834	3 889 523 301	2 456 562 130	RAS

## ENTREPRISES A RISQUE POUR LE BUDGET DE L'ETAT

En ce qui concerne les entreprises à risque, elles sont issues de l'analyse risque déjà présentée ci-dessus. Il s'agit :

- pour le premier groupe ayant un risque élevé à très élevé tant en ce qui concerne la liquidité que la solvabilité CAMWATER, CFC, ALUCAM, CICAM, SODECOTON CNIC, MAETUR, CRTV

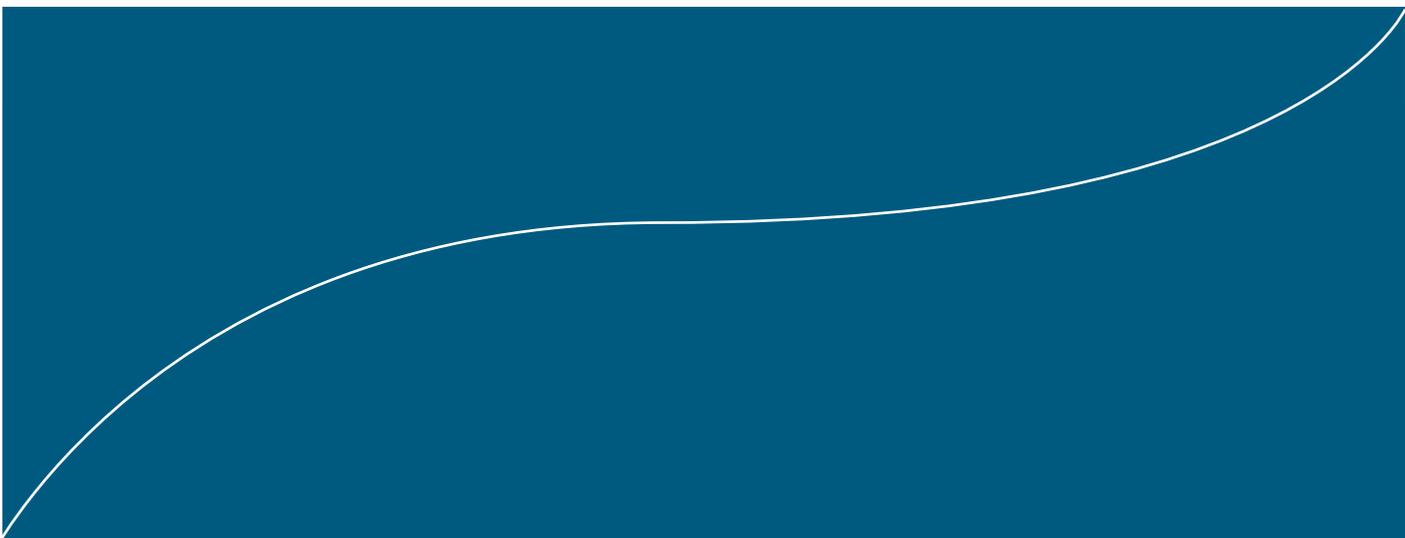
- le deuxième groupe qui présente un risque élevé à très élevé pour ce qui est uniquement de la liquidité : SEMRY, SONARA, SCDP, ADC, PAD, PAK, MATGENIE, BCPME, SRC, SOPECAM, IN, CAMPOST.

- Le troisième groupe concerne le risque élevé à très élevé pour ce qui est uniquement de la solvabilité : CAMTEL, EDC, CDC.

## CLASSEMENT DES ENTREPRISES EN FONCTION DU RESPECT DES DELAIS LEGAUX DE TENUE DES SESSIONS ORDINAIRES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

En 2018 et en 2019, nous avons déjà moins de dix (10) entités qui avaient pu respecter les délais légaux de tenue des deux (02) sessions obligatoires tel qu'exigé par la loi. La situation en 2020 est améliorée et présente un peu plus d'une dizaine d'EEP ayant respecté les délais légaux. Il s'agit de ADC, ALUCAM, CHC, CNCC, CNPS, CRTV, CSPH, FEICOM, HGOPY, HGOPED, MAETUR, PAK, PAD, SNI, SRC, SONATREL, SONARA soit environ 25% des structures analysées.

Il y a lieu de noter que les délais légaux de tenue des sessions budgétaires sont plus respectés que ceux de la tenue des sessions des comptes. Dans ce contexte, une mention spéciale pourrait être attribuée aux EEP ADC, CNCC, CHC, CNPS qui au cours des trois derniers exercices ont respectés les délais légaux. Ainsi ADC, CNCC, CHC, CNPS, MAETUR, CSPH se sont maintenues dans ce classement.



# CONCLUSION GENERALE



Sans que le propos ne soit particulièrement rébarbatif dans le cadre de l'analyse des Entreprises publiques et des Etablissements publics, les crises, d'une part sécuritaire dans les Régions de l'Extrême-Nord, du Nord-Ouest et du Sud-Ouest, et d'autre part sanitaire liée à la pandémie de la Covid-19 dans le monde en général et sur l'étendue du territoire du Cameroun en particulier, ont indubitablement été des freins à l'avancée de l'économie du pays. Malgré les efforts mis en œuvre par les pouvoirs publics dans le but de résorber ces difficultés, le diagnostic des Entreprises publiques et des Etablissements publics opérant dans différents secteurs d'activités de l'économie nationale retenus dans le présent rapport, fait montre du cliché réel d'une situation en perte de vitesse au 31 décembre 2020, par rapport aux deux derniers exercices déjà, eux-mêmes, peu enclins à un véritable essor.

S'agissant du secteur Agriculture / Sylviculture / Elevage/ Pêche/Industries animales, les activités des EEP au cours de l'exercice 2020 ont fortement été impactées par les effets de la crise sanitaire liés à la pandémie du Covid-19. La restriction des mouvements des personnes et des biens du fait de la fermeture des frontières n'a pas facilité l'écoulement des produits vers les différents marchés. De manière générale, bien que certaines entreprises publiques du secteur aient connu des fortunes diverses, l'on observe tout de même dans le sous-secteur agriculture une augmentation de la production en 2020 notamment ceux destinés à l'exportation (banane plantain, cacao-café, huile de palme, caoutchouc), ce qui augure la relance de l'économie nationale.

Concernant le secteur des Etablissements Financiers, les institutions bancaires publiques ont bénéficié du Gouvernement, de la BEAC, de la COBAC, des mesures d'accompagnement en vue de faire face aux effets de la pandémie liée à la COVID-19. Cependant, on constate que les entités publiques de ce secteur ont eu des résultats mitigés au cours de l'exercice 2020. La SRC enregistre une baisse au niveau des recouvrements et des commissions. Pour ce qui est de la génération des recettes publiques à travers la composante « Impôts et Taxes », la contribution du portefeuille de la SNI a connu un recul de 7,05%. La BCPME quant à elle connaît une hausse dans l'octroi des crédits et de ses commissions.

Le secteur Transport aérien et maritime n'a pas été épargné par les conséquences de la pandémie liée à la Covid-19. Concernant le sous-secteur transport aérien, le ralentissement du trafic des aéronefs (- 50%) a engendré une baisse drastique du flux des passagers (-62%), des biens et services entraînant de manière générale une dégradation des performances des entités publiques opérant dans ce secteur.

Quant au sous-secteur transport maritime, l'activité portuaire nationale a été marquée par l'amélioration de la performance globale des sociétés du portefeuille de l'Etat dans ce secteur. Cependant, le CNIC continue d'accumuler des résultats déficitaires en raison de la vétusté de son outil de production et de sa perte de compétitivité.

Concernant le sous-secteur hydrocarbure, les performances des sociétés d'Etat opérant dans le secteur y relatif sont hétérogènes. Ainsi, la SONARA dont la situation reste préoccupante pour les pouvoirs publics, continue d'enregistrer d'énormes pertes, nonobstant les mesures de soutien prises par ces derniers. En revanche, la SCDP, et la CSPH, continuent de poursuivre la dynamique de résultat excédentaire enclenchée ces deux dernières années, même si l'on relève une diminution des profits de la part de la SCDP.

Dans le sous-secteur Electricité/Eau la situation de CAMWATER reste préoccupante. S'agissant de l'électricité, les entreprises publiques opérant dans ce secteur, sont interpellées dans la formulation de leurs objectifs pour tenir compte des nouvelles orientations de la SND30, fixant la capacité minimale d'électricité à 3000MW à l'horizon 2022 et une réalisation de plus de 460 KM de ligne de transport de 400KV et 4 postes de transformations, la réhabilitation de 3 postes de transportations et une vingtaine de postes.

Parlant du secteur Industrie/ Commerce, le sous-secteur de l'hôtellerie avec le CHC continue de confirmer sa position de leader sur le marché local. La SND30 prévoit une augmentation de la capacité d'accueil par l'accroissement du nombre d'hôtels haut standing. De ce fait, La CHC envisage en conséquence réaliser le projet de construction hôtelière de Kribi. Le sous-secteur industrie a été marqué par la contre-performance des sociétés d'Etat opérant dans ledit secteur se traduisant par la faillite de plusieurs entreprises publiques à l'instar d'ALUCAM et de la CICAM, dont les indicateurs financiers sont alarmants.

Globalement, le secteur Poste/ Télécommunication /Communication a connu une forte croissance dans le monde au cours de l'année 2020. Néanmoins au Cameroun, les performances des entités publiques opérant dans ces secteurs ont été fortement plombées par des difficultés d'ordre structurel, du fait notamment du retard technologique ainsi que l'adaptation de la réglementation aux évolutions de l'environnement macroéconomique.

Dans ce contexte, l'entreprise CAMPOST, opérant dans le sous-secteur de la poste demeure confrontée à d'énormes difficultés, notamment : l'absence de la régulation dans le domaine de la messagerie suite à l'immersion des opérateurs privés et l'administration des prix du service public.

En revanche, la performance des entreprises publiques exerçant dans le segment de la télécommunication a été positivement impactée par la COVID 19. Ainsi, l'activité de l'ART a connu une nette amélioration et s'est soldée par un solde excédentaire. Afin de maintenir cette tendance, l'Agence entend mettre en place un nouveau modèle de régulation.

Pour ce qui est de CAMTEL, entreprise ayant un potentiel à exploiter, son positionnement dans l'environnement national et international de la télécommunication reste tributaire du rattrapage de son retard technologique et des problèmes de gouvernance.

Dans les segments de l'édition avec la SOPECAM ainsi que l'IN et celui de la communication dans lequel exerce la CRTV, il ressort globalement une baisse de -21% des activités réalisées par la SOPECAM et un risque élevé s'agissant de son endettement à court terme. Le risque très élevé de l'IN à faire face à ses engagements à court terme, puis une dégradation continue des capitaux propres de la CRTV qui restent négatifs, ainsi que celle du déficit d'exploitation de - 782,7%.

Les structures publiques intervenant dans le secteur Génie civil/BTP/Habitat hautement concurrentiel à l'instar du LABOGENIE, MAETUR et MATGENIE ont connu une contraction de leurs activités malgré la poursuite et la finalisation des travaux d'infrastructure relatifs à l'organisation à la CAN, qui s'est traduite par une baisse du résultat net global du portefeuille de l'Etat dans ledit secteur. En revanche, la SIC a connu un accroissement de son parc immobilier au-delà les préoccupations liées à l'administration des prix des loyers.

Au terme de l'analyse de la situation des EEP, il apparaît que le portefeuille des Entreprises publiques a globalement engendré un chiffre d'affaire de 1 116, 410 milliards de FCFA en 2020, contre 1 499,386 milliards de FCFA en 2019, soit une diminution de -25,54 %. Cette situation

n'a pas été sans conséquence sur le résultat net global des entreprises publiques. Il en est de même des dividendes distribués qui ont été quasi nuls. A cela s'ajoute, les risques budgétaires liés aux entreprises publiques de plus en plus élevés.

Cette contreperformance des entreprises publiques qui perdure depuis de nombreuses années résultent non seulement des facteurs conjoncturels (tels que les crises sanitaire et sécuritaire, la problématique des prix homologués, renouvellement de l'outil de production...), mais davantage des facteurs structurels liés à la gouvernance des entreprises publiques. Les solutions mises en œuvre par les pouvoirs ne sont pas veines ce d'autant plus qu'elles assurent une certaine survie à la limite de la vie harmonieuse que devraient connaître les EEP pour redorer le blason de l'économie camerounaise. Les attermolements rencontrés dans les différents secteurs étudiés ne sont que des interpellations devant inciter à un questionnement de plus sur les mesures adoptées comme solutions. Celles-ci, certainement peu ou pas efficaces doivent conduire à penser de nouvelles pistes de solutions. Pour exemple les contrats plans appliqués à la restructuration de plusieurs entités publiques pourraient soit être complétés, soit être totalement substitués par une nouvelle forme de contractualisation mieux performante. Prendre des mesures relatives à la mise en œuvre des solutions préconisées par les différentes études-diagnostic menées sur la santé de certains EEP. L'application des lois de 2017 et de leurs décrets subséquents de 2019 devrait bénéficier d'une rigueur plus acerbe sur certains points essentiels à l'instar : de l'arrimage des statuts des EEP, la tenue des sessions des Conseils d'Administration et surtout des sessions des comptes dans les délais réglementaires ; la classification des EEP à partir de nouveaux critères reflétant effectivement les performances réalisées par ces entités.

# ANNEXES

**SITUATION DE MISE EN CONFORMITÉ DU CADRE JURIDIQUE DES  
ÉTABLISSEMENTS PUBLICS ET DES ENTREPRISES PUBLIQUES AVEC  
LES LOIS DE 2017**

**REPARTITION DES EFFECTIFS PAR ENTREPRISES ET PAR SECTEURS**

**TABLEAU RECAPITULATIF DES SESSIONS BUDGETAIRES ET DES  
COMPTES TENUES POUR LES EXERCICES 2016, 2017, 2018, 2019 ET  
2020**

**TABLEAUX CONSOLIDÉS DES PRINCIPAUX INDICATEURS DES EEP  
PAR SECTEUR ET PAR EXERCICE**

## SITUATION DE MISE EN CONFORMITE DU CADRE JURIDIQUE DES ETABLISSEMENTS PUBLICS ET DES ENTREPRISES PUBLIQUES AVEC LES LOIS DE 2017

			with laws of 2017
PUBLIC ESTABLISHMENTS (PE)			
1	REA	APE	
2	ANAFOOT	APE for training specialised in Football	
3	ANOR	APE	Technical PE: 19 March 2019
4	ANRP	APE	
5	ANTIC	APE	Scientific and Technical PE: Decree of 18/02/2019
6	API	APE	Administrative PE: Decree of 22/03/2019
7	APME	APE	Technical PE: Decree of 25/10/2018
8	APN	APE	Technical Administrative PE: Decree of 05/04/2019
9	APZE	APE	
10	ARMP	APE	
11	ARSEL	APE	
12	ART	APE	Special PE: Decree of 03/12/2020
13	ASCNPD	APE	Administrative PE: Decree of 26/10/2018
14	BUCREP	APE	
15	BUNEC	APE	
16	CAA	1st category PE	Special PE: Decree of 24/01/2019
17	CCAA	APE	Technical PE: 09 April 2019
18	CDEC	APE	
19	CDEN	APE	
20	CDENO	APE	
21	CDJJM	APE	
22	CDPM		
23	CENAME	APE	Technical PE: Decree of 20/09/2018
24	CENEEMA	EPIC	Special PE: Decree of 24/01/2019
25	CHRACERH	Particular APE	Hospital PE: Decree of 20/09/2018
26	CHUY	1st category Hospital PE	Hospital PE: Decree of 20/09/2018
27	CILSN		Technical PE: Decree of 02/04/2019
28	CIRCB	Particular APE	Hospital PE: Decree of 20/09/2018
29	CNCC	APE	
30	CNPRH		Social PE: Decree of 20/03/2019
31	CNPS		Special PE: Decree of 07/06/2018
32	CNRPH/Maroua		Social PE: Decree of 19/10/2020
33	CNTS		Scientific PE: Decree of 12/02/2019
34	CPC	APE	Hospital PE: Decree of 20/09/2018
35	CPE	ICPE	
36	CRTV	ICPE	
37	CSPH	PE	Special PE: Decree of 24/01/2019
38	ENAM	Particular PE for higher education	Professional Administrative PE: Decree of 09/04/2018
39	ENSTP	Particular PE for higher education	
40	FEICOM	APE	
41	FNE	1st category PE	
42	FODECC	Particular APE	

43	FR	Particular APE	
44	GCE BOARD	PE	Administrative PE: Decree of 22/10/2018
45	HGD	1st category Hospital PE	Hospital PE: Decree of 20/09/2018
46	HGOPED	1st category Hospital PE	Hospital PE: Decree of 20/09/2018
47	HGOPY	1st category Hospital PE	Hospital PE: Decree of 20/09/2018
48	HGY	1st category Hospital PE	Hospital PE: Decree of 20/09/2018
49	IMPM	APE	Scientific and Technical PE: Decree of 26/12/2019
50	IN	ICPE	
51	INC	APE	
52	INJS	Particular PE for higher education	
53	INS	EPA	
54	INTS	APE for higher professional education	
55	IRAD		Scientific and Technical PE: Decree of 18/02/2019
56	IRGM	Research Institute of DGRST	Scientific and Technical PE: Decree of 30/10/2018
57	ISMP	APE	
58	LANACOME	APE	Scientific and Technical PE: Decree of 11/12/2018
59	LINAFI		
60	MEADEN		Technical PE: Decree of 04 2018
61	MEAO	EP	
62	MIDENO	ICPE	
63	MIDEPECAM	ICPE	
64	MIDIMA	ICPE	Technical PE: Decree of 18/03/2018
65	MIPROMALO	ICPE	Scientific, technical and professional PE: Decree of 17/10/2018
66	MIRAP	Particular PE	
67	NASLA	Technical and professional PE of higher education	Professional PE: Decree of 02/03/2020
68	OBC	APE	Administrative PE: Decree of 18/10/2018
69	OFF. CEREAL.	ICPE	Social PE: Decree of 23/10/2018
70	ONACC	Particular APE	Scientific and Technical PE: Decree of 18/01/2019
71	ONCC	APE	
72	PC		Administrative PE: Decree of 24/10/2018
73	SEMRY		
74	SNI	ICPE	
75	SODECAO	ICPE	
76	SOWEDA	PE	
77	SUPPTIC	Particular PE for higher education	
78	UDB	Scientific and cultural PE of higher education	
79	UDBDA	Scientific and cultural PE of higher education	
80	UDLA	Scientific and cultural PE of higher education	
81	UDM	Scientific and cultural PE of higher education	
82	UDS	Scientific and cultural PE of higher education	
83	UNGDERE	Scientific and cultural PE of higher education	
84	UTAVA	ICPE	
85	UYI	Scientific and cultural PE of higher education	
86	UYII	Scientific and cultural PE of higher education	



REPARTITION DES EFFECTIFS PAR ENTREPRISES ET PAR SECTEURS  
TABLEAU DU TOTAL DES EFFECTIFS PAR SECTEUR

Section	PCPE	Staff				
		2016	2017	2018	2019	2020
AGRICULTURE / FORESTRY / LIVESTOCK / RURAL DEVELOPMENT	ANAFOR	111	110	110	110	112
	CDC	18 217	18 886	18 366	17 998	17715
	LANAVET	111	104	115	120	
	MEADEN				51	51
	MEAO				51	74
	MIDENO					84
	MIDEPECAM	15	23	27	30	30
	MIDIMA					24
	PAMOL	2 377	2 403	1 946	259	380
	SEMRY	100	454	447	426	406
	SODECOTON	1 863	1 884	1 976	1 988	4226
	SODEPA	576	538	552	561	/
	SOWEDA				51	74
	UNVDA				98	140
UTAVA	32	32	28	25	28	
<b>TOTAL 1</b>		<b>23 402</b>	<b>24 434</b>	<b>23 567</b>	<b>21 768</b>	<b>23 348</b>
FINANCIAL INSTITUTIONS	BC-PME	68	66	63	64	71
	CAA	86	-	117	126	
	CFC	242	239	268	253	264
	FEICOM	/	/	532	/	542
	SNI	80	73	71	71	65
	SRC	115	112	112	120	118
<b>TOTAL 2</b>		<b>591</b>	<b>490</b>	<b>1 163</b>	<b>634</b>	<b>1 058</b>
WATER / ELECTRICITY / HYDROCARBONS	AER	/	/	93	87	87
	ARSEL	99	104	110	124	119
	CAMWATER	305	229	/	/	
	CSPH	/	/	/	174	201
	EDC	338	342	326	315	308
	HYDRO MEKIN	/	/	/	/	
	SCDP	320	433	410	410	441
	SONATREL	2	69	88	311	350

	SONARA	782	746	735	734	697
<b>TOTAL 3</b>		<b>1846</b>	<b>1923</b>	<b>1762</b>	<b>2155</b>	<b>2203</b>
<b>INDUSTRY/TRADE</b>	ALUCAM	361	346	604	/	488
	CHC	272	271	269	276	304
	CICAM	847	988	945	953	908
	MAGZI	132	128	132	/	
<b>TOTAL 4</b>		<b>1 612</b>	<b>1 733</b>	<b>1 950</b>	<b>1 229</b>	<b>1 700</b>
<b>AIR AND SEA TRANSPORT</b>	ADC	1216	1288	1468	1442	1531
	APN	/	/	81	85	/
	CAMAIR-CO	754	596	552	479	508
	CCAA	372	584	706	964	940
	CNIC	725	343	625	343	323
	PAD	989	1204	1195	1132	1 220
	PAK	0	133	310	310	324
<b>TOTAL 5</b>		<b>4 056</b>	<b>4 148</b>	<b>4 937</b>	<b>4 755</b>	<b>3 626</b>
<b>CIVILENGINEERING/ CONSTRUCTION/ HOUSING</b>	LABOGENIE	444	330	395	/	424
	MAETUR	131	129	134	138	/
	MATGENIE	/	/	416	405	384
	MIPROMALO	/	/	/	/	/
	SIC	283	274	259	251	290
<b>TOTAL 6</b>		<b>858</b>	<b>733</b>	<b>1 204</b>	<b>794</b>	<b>1 098</b>
<b>POSTS/TELECOMMUNICATIONS/ COMMUNICATION/PUBLISHING</b>	CRTV	1887	2100	2218	2122	2151
	ANRP	/	/	/	88	95
	ART	/	/	/	482	/
	CAMPOST	1189	1118	1042	1040	935
	CAMTEL	3256	3420	3374	3299	3 337
	CPE	/	/	/	45	/
	IN	367	365	325	/	302
	SOPECAM	430	469	471	548	524
<b>TOTAL 7</b>		<b>8 318</b>	<b>8 590</b>	<b>8 472</b>	<b>8 664</b>	<b>7 344</b>
<b>HEALTH/EMPLOYMENT/SOCIAL SECURITY/SCIENTIFIC RESEARCH</b>	CPC	/	/	211	204	
	CENAME	113	/	/	/	114
	CENEEMA					
	CHUY	/	/	/	418	439
	CNPS	/	/	2657	2 526	2300
	CNRPH	185	185	/	202	216

	HGD	/	/	614	636	/
	HGOPED	0	0	400	446	455
	HGOPY	/	/	494	502	432
	HGY	/	577	554	544	536
	IMPM	/	/	/	222	222
	INC	/	/	/	1 240	1290
	IRAD	/	/	/	/	1244
	IRGM	/	/	/	254	259
	LANACOME	/	/	/	40	49
<b>TOTAL 8</b>		<b>298</b>	<b>762</b>	<b>4 930</b>	<b>7 234</b>	<b>7 556</b>
<b>TOTAL GENERAL DES EFFECTIFS</b>		<b>40 981</b>	<b>42 813</b>	<b>47 985</b>	<b>47 233</b>	<b>47 933</b>

# TABLEAU RECAPITULATIF DES SESSIONS BUDGETAIRES ET DES COMPTES TENUES POUR LA PERIODE 2017-2021

N°	Entity	Legal status	2017		2018		2019		2020		2021
			Account session	Session on financial	Account session	Session on financial	Account session	Session on financial	Account session	Session on financial	Account session
1.	ADC	SEM	20.12.2016	27.06.2018	20.12.2017	27.06.2019	06.12.2018	26.06.2020	20.11.2019	29.06.2021	10.12.2020
2.	AER	EP		11.07.2018	28.12.2017	16.07.2019	28.12.2018	22.07.2020	27.12.2019	14.07.2021	30.12.2020
3.	ALUCAM	SCP	08.03.2017	30.11.2017	13.03.2018	12.08.2018	28.05.2019	24.03.2020	15.11.2019	31.03.2021	29.12.2020
4.	ANAFOR	SCP	28.12.2016	20.09.2018	22.12.2017	09.07.2019	21.12.2018	20.08.2020	23.12.2019	06.08.2021	18.12.2020
5.	ANRP	EP	28.12.2016	30.06.2017	23.12.2017	26.06.2018	04.01.2019	26.06.2019	23.12.2019	03.07.2021	23.12.2021
6.	APN	EP (Adm and Tech)	27.12.2016	23.06.2017	18.12.2017	29.05.2019	14.12.2018	29.06.2020	13.12.2019	23.07.2021	11.12.2020
7.	ARMP	EP (Admin caract)	15.01.2017	23.07.2018	22.12.2017				20.12.2019	29.07.2021	22.12.2020
8.	ARSEL	EP	20.01.2017	29.06.2018	14.12.2018	21.08.2019	27.12.2018	22.07.2020	27.12.2019	27.07.2021	29.12.2020
9.	ART	EP								15.06.2021	15.12.2020
10.	BC-PME	SCP	31.01.2017	29.08.2018	26.01.2018	24.09.2019	02.04.2019		26.02.2020		30.12.2020
11.	CAA	EP special Ets	27.12.2016	19.03.2018	27.12.2017	NON	14.12.2018	28.12.2020	30.12.2019		28.12.2020
12.	CAMAIR-CO	SCP	20.12.2016	21.12.2018	19.01.2018	10.01.2020	25.01.2019	09.03.2021	NT	NT	09.03.2021
13.	CAMPOST	SCP	29.12.2016	07.06.2019	28.12.2017	31.12.2019	08.01.2019	10.12.2020	15.01.2020	25.11.2021	08.01.2021
14.	CAMTEL	SCP	28.12.2016	01.11.2018			27.12.2018		30.12.2019		29.01.2021
15.	CAMWATER	SCP		28.09.2018		09.08.2019	21.12.2018	13.11.2020		21.07.2021	29.12.2021
16.	CCAA	Technical PE	21.12.2016	28.06.2018	29.12.2017	25.06.2019	20.12.2018	15.07.2020	27.12.2019	17.07.2021	
17.	CDC	SCP			08.12.2017			04.09.2020	13.12.2019	14.08.2021	18.12.2020
18.	CFC	SCP	15.12.2016	13.12.2018	01.12.2017	NON	14.12.2018	17.12.2020	17.12.2019	22.07.2021	17.12.2020
19.	CHC HILTON	SEM	26.12.2016	25.06.2018	29.12.2017	12.06.2019	20.12.2018	18.06.2020	20.12.2020	29.06.2021	10.12.2020
20.	CICAM	SCP	31.12.2016	29.06.2018	18.01.2018	16.09.2019	22.02.2019	28.08.2020	15.05.2020	17.08.2021	02.07.2021
21.	CENAME	EP	29.12.2016	19.09.2018	28.12.2017	13.08.2019	20.12.2018	03.09.2020	26.12.2019	25.06.2021	30.12.2020
22.	CHUY	EP	22.02.2017	12.07.2018	24.01.2018	10.06.2019	13.02.2019	05.08.2020	27.02.2020	15.07.2021	31.12.2020
23.	CNCC	EP	14.12.2017	21.06.2018	15.12.2017	23.06.2019	13.12.2018	15.06.2020	09.12.2019	11.06.2021	14.02.2021
24.	CNIC	SEM	10.01.2017	25.04.2018	31.01.2018	Order of the IJT of 03 07 2019	27.02.2019	30.04.2021	27.02.2020	Deadline extended	22.03.2021
25.	CNRPH	EP	20.01.2017	30.07.2018	30.01.2018	02.08.2019	30.01.2018	27.05.2020	18.01.2020	07.07.2021	28.12.2020
26.	CNPS	EP						20.03.2020		18.03.2021	15.12.2020
27.	CPC	EP	15.12.2016	08.05.2018	19.2.2017	13.05.2019	12.12.2018	23.07.2020	20.12.2019	24.06.2021	
28.	CPE	EP	13.04.2017		25.05.2018		10.07.2020		10.07.2020		
29.	CRTV	EPIC	25.12.2016	22.06.2018	22.12.2017	05.07.2019	27.12.2018	26.06.2020	27.12.2019	25.06.2021	29.12.2020
30.	CSPH	EP				21.06.2019		26.06.2020	30.12.2019	10.06.2021	30.12.2020
31.	EDC	SCP	12.01.2017	22.06.2018	12.01.2018	24.09.2019	17.01.2019	26.06.2020	17.01.2020	16.07.2021	29.12.2020
32.	FEICOM	EP	28.12.2016	29.06.2018	15.12.2017	26.06.2019	20.12.2018	31.08.2020	30.12.2019	28.05.2021	23.12.2021
33.	HGD	EP								23.07.2021	22.12.2020
34.	HGOPED	EP	09.12.2017	22.06.2018	19.12.2017	05.07.2019	28.12.2018	03.08.2020	20.12.2019	25.06.2021	29.12.2020
35.	HGOPY	EP	27.12.2017	22.08.2018	27.12.2017	18.06.2019	27.12.2018	28.05.2020	19.12.2019	18.03.2021	20.12.2020
36.	HGY	EP	17.01.2017	21.06.2018	27.12.2017	19.07.2019	20.12.2018	23.06.2020	10.01.2020	17.06.2021	18.12.2020
37.	IN	EPIC	21.12.2016	28.12.2017	29.08.2018	29.12.2020	27.12.2018	09.07.2021	27.12.2019	05.10.2021	30.12.2020
38.	INC	EP	30.07.2016	14.06.2018	21.12.2018	13.06.2019	19.12.2018	30.06.2020	27.12.2019	30.06.2021	27.12.2020
39.	IMPM	EP			28.12.2017	13.06.2019	19.12.2018	26.06.2020	30.12.2019	24.06.2021	
40.	IRAD	EP	07.12.2016	24.08.2018		11.10.2019	30.11.2018	04.09.2020	12.12.2019	28.07.2021	14.12.2020

41.	IRGM	EP	11.07.2017	09.07.2018	30.12.2017	23.07.2019	27.12.2018	10.07.2020	16.01.2020	30.07.2021	15.12.2020
42.	LANACOME	EP	30.05.2017	23.05.2017	30.01.2018	23.07.2019	19.02.2019	15.07.2021	08.05.2020	15.07.2021	17.02.2021
43.	LABOGENIE	SCP	20.12.2016	15.06.2018	28.12.2017	13.06.2019	28.12.2018			14.07.2021	
44.	LANAVET	EPIC	21.01.2017	30.06.2018	30.01.2018	30.08.2019	23.01.2019	31.08.2020	23.01.2020		30.12.2020
45.	MAETUR	SCP	23.12.2016	28.06.2018	21.12.2017	27.06.2019	20.12.2018	25.06.2020	23.12.2019	30.06.2021	23.12.2020
46.	MAGZI	SCP	26.01.2017	27.07.2018	16.01.2018	18.12.2019	30.01.2019	30.07.2020	15.01.2020	30.09.2021	28.01.2021
47.	MATGENIE	SCP	22.12.2017	12.08.2020			27.05.2019	23.07.2020	24.07.2020	Deadline ext	28.01.2021
48.	MEADEN	EP	12.01.2017	11.07.2018	02.02.2018	17.07.2019	02.01.2019	14.07.2020	31.01.2020	13.07.2021	11.01.2021
49.	MEAO	EP	27.01.2017	12.07.2018	23.02.2018	26.07.2019	01.02.2019	26.06.2020	14.02.2020	25.06.2021	11.02.2021
50.	MIDENO	EP	03.02.2017	21.06.2018	26.10.2017	28.06.2019	28.12.2019	18.06.2020	19.12.2019	18.06.2021	16.12.2020
51.	MIDEPECAM	EPIC	12.12.2017	14.08.2018	11.01.2018	02.08.2019	01.02.2019	07.08.2020	27.02.2020	30.07.2021	28.12.2020
52.	MIDIMA	EP	03.02.2017	28.06.2018	08.12.2017	26.06.2019	28.06.2018	29.06.2020	21.12.2020	30.06.2021	21.12.2020
53.	PAD	SCP	23.12.2016	26.06.2018	22.12.2017	21.06.2019	11.12.2018	26.06.2020	03.01.2020	15.06.2021	23.12.2020
54.	PAK	SCP	29.12.2016	17.09.2018	28.12.2017		18.12.2018	14.08.2020	19.12.2020	28.06.2021	15.12.2020
55.	PAMOL	SEM	16.12.2016	21.09.2018	29.12.2017	25.07.2019	14.12.2018	16.12.2020	15.12.2020	13.08.2021	15.12.2020
56.	SCDP	SEM	16.12.2016	29.06.2018	08.12.2017	14.06.2019	20.12.2018	29.06.2020	20.01.2020	15.07.2021	29.12.2020
57.	SEMRY	SD	03.03.2017	29.06.2018	10.01.2018	05.08.2019	01.02.2019	03.09.2020	01.02.2020	25.06.2021	30.12.2021
58.	SIC	SEM	19.01.2017	31.07.2018	20.12.2017	23.07.2019	20.12.2018	26.27.08.2020	18.12.2019	08.09.2021	30.12.2020
59.	SNI	EPIC	13.12.2016	12.06.2018	12.12.2017	18.06.2019	11.12.2018	23.07.2020	17.12.2019	15.06.2021	
60.	SODECOTON	SEM	09.12.2016	22.06.2018	29.11.2017	31.05.2019	28.12.2018	27.07.2020	21.12.2019	30.07.2021	28.12.2020
61.	SODEPA	SCP	30.12.2016	28.08.2018	10.01.2018	28.06.2019	29.01.2019	09.11.2020	23.01.2020	29.07.2021	10.02.2021
62.	SONATREL	SCP	28.02.2017	27.07.2018	21.12.2017	12.06.2019	29.12.2018	22.06.2020	23.12.2019	22.06.2021	22.12.2020
63.	SOPECAM	SCP	28.12.2016	29.06.2018	29.12.2017	29.06.2019	29.12.2018	30.06.2020	30.12.2019	14.07.2021	29.12.2020
64.	SONARA	SEM	09.12.2016	28.05.2018	14.12.2017	31.05.2019	14.12.2018	21.08.2020	12.12.2019	29.06.2021	17.12.2020
65.	SOWEDA	EP	02.12.2016	12.06.2018	20.12.2017	31.07.2019	28.12.2018	19.06.2020	18.12.2019	06.05.2021	17.12.2020
66.	SRC	EPIC	12.12.2016	31.05.2018	20.12.2017	12.07.2019	19.12.2018	22.12.2020	11.12.2019	03.06.2021	15.12.2020
67.	UNVDA	EP		28.06.2018	21.12.2017	27.06.2019	19.12.2018	18.06.2020	27.12.2019	25.06.2021	30.12.2020
68.	UTAVA	EPIC	25.11.2016	16.05.2018	24.11.2017	05.07.2019	01.02.2019	12.08.2021	NT (in temporary shut-down)	12.08.2021	28.01.2021

# TABLEAUX CONSOLIDÉS DES PRINCIPAUX INDICATEURS DES EEP PAR SECTEUR ET PAR EXERCICE

Exercice 2020	Equity	Turnover	Value added	Gross operating margin	Long-term liabilities	Short-term liabilities	Operating profit or loss	Net loss	Personnel expenses
<b>AGRICULTURE/FORESTRY/RURAL DEVELOPMENT/LIVESTOCK/FISHERIES/ANIMAL INDUSTRIES</b>									
CDC	- 3 389 024 019	8 592 581 011	5 542 687 026	- 10 678 913 271	16 874 666 972	73 359 839 721	- 17 793 455 658	-18 304 886 277	16 221 600 297
PAMOL	1 679 917 712	1 197 118 619	- 149 189 354	- 2 733 710 947	351 604 340	4 614 789 739	- 3 230 957 793	- 3 222 759 805	2 584 521 593
SODECOTON	2 331 756 998	125 413 785 978	22 355 800 994	8 816 822 487	5 455 663 974	114 334 177 622	2 935 629 319	-4 724 137 115	13 538 978 507
SEMRY	13 516 220 100	1 862 178 605	7 632 684	904 514 697	-	6 917 946 867	- 809 042 282	- 865 780 645	912 147 381
ANAFOR	1 578 331 852	132 079 255	630 288 145	92 081 428	100 000	477 503 061	- 74 785 276	- 71 046 648	538 206 717
MIDEPECAM	986 945 173	195 487 147	33 099 828	- 55 914 314	-	271 607 201	- 75 611 036	- 79 911 753	89 014 142
UNVDA	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP
MEAO	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP
MIDENO	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP
MIDIMA	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP
MEADEN	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP
SOWEDA	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP
UTAVA	466 247 618	20 655 000	261 082 017	85 171 557	-	496 109 447	47 896 349	327 659 481	175 910 460
<b>T1</b>	<b>17 170 395 434</b>	<b>137 413 885 615</b>	<b>28 681 401 340</b>	<b>- 5 378 977 757</b>	<b>22 682 035 286</b>	<b>200 471 973 658</b>	<b>- 19 000 326 377</b>	<b>- 26 940 862 762</b>	<b>34 060 379 097</b>
<b>FINANCIAL INSTITUTIONS</b>									
CAA									
BC-PME	7 190 449 817	1 742 189 182	716 523 705	- 341 886 101	3 280 000 000	699 243 686	159 125 482	116 844 299	902 849 549
CFC	9 922 051 114	11 323 940 933	5 501 039 898	3 699 203 031	255 274 189 407	39 301 069 698	7 342 181 322	29 922 936 927	4 249 974 293
SRC	5 983 012 905	1 790 111 803	128 655 003	- 467 579 495	875 786 380	279 702 895	- 511 039 921	- 619 804 569	1 496 890 749
SNI	61 793 257 516	3 310 111 544	3 299 447 041	426 809 133		6 361 264 819	- 1 297 106 384	105 186 850	1 021 907 616
FEICOM	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP

T2	84 888 771 352	18 166 353 462	9 645 665 647	3 316 546 568	259 429 975 787	641 281 098	5 693 160 499	29 525 163 507	7 671 622 207
<b>HYDROCARBONS/WATER/ELECTRICITY</b>									
CSPH	132 571 367 832	63 786 443 712	23 985 901 540	20 035 696 297	24 329 338	7 126 596 540	18 061 566 789	15 145 429 017	3 950 205 243
SCDP	35 530 474 009	20 131 136 769	11 344 043 809	6 929 854 548	1 443 854 573		4 374 361 759	1 408 000 578	4 414 189 261
SONARA	-178 349 279 384	153 979 696 772	24 443 484 038	14 457 104 041	290 530 172 723	514 119 098 434	6 619 478 983	-10 664 546 446	9 986 379 997
CAMWATER	213 008 746 135	39 884 024 387	18 694 089 095	2 728 397 532	460 118 659 361	55 059 856 256	80 081 703	1 365 543 607	15 965 691 563
ARSEL	EP	EP	EP						
AER	EP	EP	EP						
SONATREL	8 605 550 292	64 414 245 834	57 915 326 220	54 106 563 644	10 264 675 825	35 526 515 870	3 889 523 301	2 456 562 130	3 809 762 576
EDC	21 968 043 810	10 107 741 324	9 208 191 680	6 289 810 304	140 059 433 882	29 836 127 661	6 596 754 840	3 123 617 039	2 918 381 376
<b>T3</b>	<b>233 334 902 694</b>	<b>352 303 288 798</b>	<b>145 591 036 382</b>	<b>104 547 426 366</b>	<b>902 441 125 702</b>	<b>641 668 194 761</b>	<b>39 461 603 969</b>	<b>12 834 605 925</b>	<b>41 044 610 016</b>
<b>INDUSTRY/TRADE</b>									
CICAM	- 7 933 724 799	7 409 163 689	217 485 110	- 3 168 589 063	6 154 000 000	14 733 250 814	- 4 142 794 497	- 3 552 388 545	3 386 074 173
MAGZI	22 742 010 400	2 378 420 624	1 111 727 190	391 861 771	4 169 613 154	7 008 270 044	- 294 214 842	- 19 632 576	719 865 419
ALUCAM	-8 358 245 757	80 048 227 257	5 222 107 498	-3 108 133 990	9 232 940 623	95 891 089 374	-10 858 410 088	-14 293 693 540	8 330 241 488
CHC HILTON	22 257 422 054	5 472 389 093	2 232 260 704	402 622 102	110 921 719	2 092 359 880	- 1 897 450 723	- 1 751 601 360	1 829 638 602
<b>T4</b>	<b>28 707 461 898</b>	<b>95 308 200 663</b>	<b>8 783 580 502</b>	<b>- 5 482 239 180</b>	<b>19 667 475 496</b>	<b>119 724 970 112</b>	<b>- 17 192 870 150</b>	<b>- 19 617 316 021</b>	<b>14 265 819 682</b>
<b>AIR AND SEA TRANSPORT</b>									
CAMAIR CO									
ADC	21 507 292 196	17 733 033 498	7 818 170 646	-2 641 144 789	13 681 194 836	95 450 211 434	-4 301 660 367	-1 967 191 143	10 459 315 435
CCAA	EP	EP	EP						
APN	EP	EP	EP						
CNCC	3 403 996 743	5 435 176 772	2 384 240 478	601 244 443	772 952 227	918 668 641	61 028 364	15 752 072	1 782 996 035
PAK	16 952 903 147	19 974 735 271	12 674 483 894	6 836 773 412	7 482 667	100 230 957 637	3 557 563 630	3 933 619 399	5 837 710 482
PAD	83 760 353 558	65 623 187 684	35 672 390 753	16 702 795 389	44 441 257 374	132 122 580 651	7 716 962 391	6 310 700 694	18 969 595 364
CNIC	-8 788 791 988	3 560 606 000	839 748 197	-2 147 275 803	123 302	19 270 185 501	-2 347 275 803	-3 449 997 000	3 138 000 000
<b>T5</b>	<b>116 835 753 656</b>	<b>112 326 739 225</b>	<b>59 389 033 968</b>	<b>19 352 392 652</b>	<b>58 903 010 406</b>	<b>347 992 603 864</b>	<b>4 686 618 215</b>	<b>4 842 884 022</b>	<b>40 187 617 316</b>

Exercice 2020	Equity	Turnover	Value added	Gross operating margin	Long-term liabilities	Short-term liabilities	Operating profit or loss	Net loss	Personnel expenses
<b>CIVIL ENGINEERING/CONSTRUCTION/HOUSING</b>									
LABOGENIE	7 711 217 342	6 208 766 733	2 988 045 135	797 444 780	9 329 428	7 925 558 598	613 704 997	380 684 893	2 190 600 355
MATGENIE	6 029 168 958	2 259 555 637	910 773 023	- 843 350 518	3 013 207 640	10 009 839 856	- 2 550 319 904	- 2 352 626 471	1 754 123 541
MAETUR	820 106 232	2 423 086 855	1 061 894 256	- 239 710 606	6 792 284 777	9 880 141 172	392 339 554	117 552 950	1 301 604 862
SIC	118 337 224 929	4 407 472 153	5 650 149 735	3 638 941 436	-	16 582 174 716	205 523 370	127 982 853	2 011 208 299
<b>T6</b>	<b>132 897 717 461</b>	<b>15 298 881 378</b>	<b>10 610 862 149</b>	<b>3 353 325 092</b>	<b>9 814 821 845</b>	<b>44 397 714 342</b>	<b>- 1 338 751 983</b>	<b>- 1 726 405 775</b>	<b>7 257 537 057</b>
<b>POSTS/TELECOMMUNICATIONS/COMMUNICATION/PUBLISHING</b>									
CAMPOST	- 94 333 928 095	3 475 535 316	415 366 047	- 4 170 207 611	39 246 604 767	117 100 881 129	- 5 862 245 696	- 5 199 571 792	4 585 573 658
CAMTEL	126 423 159 680	156 505 477 685	76 094 145 378	44 610 012 385	385 767 024 511	212 925 290 522	27 187 340 629	7 356 186 853	31 484 132 993
ART	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP
CRTV	- 15 991 610 500	2 318 259 356	14 971 480 035	- 1 944 254 582	-	37 550 718 719	- 3 266 403 555	- 657 009 083	16 915 734 617
SOPECAM	10 559 644 195	5 746 742 455	2 499 083 559	65 008 743	-	8 777 296 721	- 531 365 294	446 584 815	2 434 074 816
ANRP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP
IN	2 617 261 781	2 727 494 877	959 096 718	- 374 048 378	-	12 510 124 324	- 1 080 191 508	- 774 395 271	1 333 145 096
<b>T7</b>	<b>29 274 527 061</b>	<b>170 773 509 689</b>	<b>94 939 171 737</b>	<b>38 186 510 557</b>	<b>425 013 629 278</b>	<b>388 864 311 415</b>	<b>16 447 134 576</b>	<b>1 171 795 522</b>	<b>56 752 661 180</b>
<b>HEALTH/EMPLOYMENT/SOCIAL SECURITY/SCIENTIFIC RESEARCH</b>									
CHUY	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP
HGOPY	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP



Exercice 2019	Equity	Turnover	Value added	Gross operating margin	Long-term liabilities	Short-term liabilities	Operating profit or loss	Net loss	Personnel expenses
<b>AGRICULTURE/FORESTRY/RURAL DEVELOPMENT/LIVESTOCK/FISHERIES/ANIMAL INDUSTRIES</b>									
CDC	14 647 687 690	4 321 358 976	5 471 333 948	- 9 638 548 997	16 818 944 420	59 755 816 527	- 16 226 803 475	- 17 965 517 421	15 109 882 945
PAMOL	5 192 877 901	47 291 925	- 58 990 576	- 2 113 333 962	592 037	954 858 227	- 2 897 097 428	- 613 063 732	707 021 457
SODECOTON	7 426 290 257	154 634 533 301	32 102 046 607	17 932 363 516	24 299 124 638	108 253 285 775	11 686 987 278	3 043 961 440	14 169 683 091
SEMIRY	15 743 872 746	1 435 696 900	1 079 890 896	1 654 761 169	-	7 090 270 679	-668340090	- 306 961 664	914 414 777
ANAFOR	50 082 522	174 743 854	577 459 084	96 186 776	100 000	2 029 096 531	-33 124 114	-34 177 940	481 272 308
MIDEPECAM	1 143 775 376	141 997 216	65 347 362	- 19 167 100	-	283 098 500	- 38 996 882	- 42 120 821	84 514 462
SODEPA	13 147 699 511	2 180 038 389	1 329 652 903	76 842 352	1 684 742 066	1 350 767 727	- 112 519 962	106 936 640	1 252 810 551
LANAVET	2 531 060 930	1 042 059 428	200 895 656	-288 876 396	-	655 056 315	-582 344 008	-703 479 813	489 772 052
UTAVA	138 588 137	1	-74 144 777	-248 320 266	-	1 207 918 954	-295 360 690	-455 938 331	163 522 051
<b>T1</b>	<b>60 021 935 070</b>	<b>1 63 977 719 990</b>	<b>40 693 491 103</b>	<b>7 451 907 092</b>	<b>42 803 503 161</b>	<b>181 580 169 235</b>	<b>- 9 167 599 371</b>	<b>- 16 970 361 642</b>	<b>32 458 478 917</b>
<b>FINANCIAL INSTITUTIONS</b>									
CAA	26 673 129 490	1 051 925 124	741 418 495	- 446 719 729	2 657 368 225	12 277 124 325	- 963 313 910	-	1 188 138 224

BC-PME	7 073 605 518	1 353 281 385	668 258 021	-555 034 238	3 437 441 513	558 923 550	-1 481 269 803	-1 536 875 506	928 000 000
CFC	8 849 886 841	8 186 834 464	5 479 580 680	438 043 610	244 499 418 431	60 843 902 133	10 561 231 025	- 10 004 043 057	4 404 193 312
SRC	5 727 031 094	1 932 793 682	202 906 432	- 193 312 922	1 181 138 471	286 435 023	1 875 210	87 091 037	1 422 982 890
SNI	62 739 605 840	3 575 121 078	3 550 787 507	467 452 837	4 226 210 677	8 226 890 702	-873 380 395	-559 330 174	1 101 101 466
FEICOM		EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP
<b>T2</b>	<b>111 063 258 783</b>	<b>16 099 955 733</b>	<b>10 642 951 135</b>	<b>- 289 570 442</b>	<b>256 001 577 317</b>	<b>82 193 275 733</b>	<b>7 245 142 127</b>	<b>- 12 013 157 700</b>	<b>9 044 415 892</b>
<b>HYDROCARBONS/WATER/ELECTRICITY</b>									
CSPH	117 971 199 042	61 334 825 363	15 930 743 158	12 928 920 132	24 329 338	5 844 189 024	11 141 479 464	5 452 602 272	3 001 823 026
SCDP	34 772 473 431	17 063 262 077	9 890 458 830	5 753 646 744	2 335 269 238	30 714 030 074	3 622 535 013	1 724 128 844	4 136 812 086
SONARA	- 167 684 732 938	528 739 498 633	- 23 522 770 578	- 35 500 670 404	186 753 415 748	448 956 262 277	- 52 466 752 297	- 107 331 088 898	11 977 899 826
CAMWATER	208 538 603 204	39 148 533 232	19 572 923 084	3 936 972 163	465 231 652 458	53 513 704 540	- 342 694 349	1 807 872 378	15 635 950 921
ARSEL		EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP
AER		EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP
SONATREL	2 648 988 162	62 972 555 055	59 536 940 845	54 197 493 065	7 720 052 911	19 602 080 088	3 751 490 427	2 365 547 990	5 339 447 780
EDC	18 495 890 249	9 994 550 388	9 072 685 834	6 000 853 077	129 899 226 720	25 377 441 539	4 744 047 809	1 786 826 706	3 071 832 757
<b>T3</b>	<b>214 742 421 150</b>	<b>719 253 224 748</b>	<b>90 480 981 173</b>	<b>47 317 214 777</b>	<b>791 963 946 413</b>	<b>584 007 707 542</b>	<b>- 29 549 893 933</b>	<b>- 94 194 110 708</b>	<b>43 163 766 396</b>
<b>INDUSTRY/TRADE</b>									
CICAM	- 4 600 591 628	10 042 047 469	577 766 302	-2 764 658 672	2 544 000 000	14 376 044 643	- 3 841 052 904	- 4 526 534 757	3 342 424 974
MAGZI	5 965 643 619	2 079 696 842	871 020 758	185 892 905	4 129 335 048	1 743 628 749	- 329 906 877	- 122 749 013	685 127 853
ALUCAM	5 935 447 783	87 786 623 271	-435 996 516	-8 611 429 374	14 281 396 390	64 250 206 508	-16 049 968 018	-23 218 143 758	8 175 432 858
CHC HILTON	24 678 280 814	9 883 019 834	5 002 078 708	2 781 274 680	110 997 074	3 010 881 836	857 256 177	303 258 621	2 220 804 028
<b>T4</b>	<b>31 978 780 588</b>	<b>109 791 387 416</b>	<b>6 014 869 252</b>	<b>- 8 408 920 461</b>	<b>21 065 728 512</b>	<b>83 380 761 736</b>	<b>- 19 363 671 622</b>	<b>- 27 564 168 907</b>	<b>14 423 789 713</b>
<b>AIR AND SEA TRANSPORT</b>									
CAMAIR CO	-91 974 254 471	10 664 193 219	2 451 895 228	-4 153 853 647	11 849 645 993	98 579 781 678	-11 437 193 870	-12 414 535 906	6 605 748 875
ADC	23 724 483 339	34 743 864 743	23 353 552 502	13 313 289 101	13 701 106 258	141 586 052 759	5 697 809 953	6 749 249 138	10 040 263 401
CCAA		EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP
APN		EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP



CPC	4 570 395 460	3 404 029 228	1 745 024 496	445 438 724	573 309 768	2 594 271 647	324 072 790	325 146 861	1 299 585 772
HGOPED	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP
CNRPH	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP
CNPS	592 991 697 617	212 918 943 690			509 143 126	249 879 855 654	72 410 920 922	73 795 645 747	29 697 704 267
CENAME	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP
LANACOME	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP
IMPIM	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP
<b>T8</b>	<b>597 562 093 077</b>	<b>216 322 972 918</b>	<b>1 745 024 496</b>	<b>445 438 724</b>	<b>1 082 452 894</b>	<b>252 474 127 301</b>	<b>72 734 993 712</b>	<b>74 120 792 608</b>	<b>30 997 290 039</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 235 395 295 772</b>	<b>1 499 386 769 562</b>	<b>338 304 192 204</b>	<b>125 774 897 024</b>	<b>1 616 414 503 912</b>	<b>1 969 559 633 749</b>	<b>34 601 930 110</b>	<b>- 80 899 330 331</b>	<b>239 555 788 668</b>



CPC	4 570 395 460	3 404 029 228	1 745 024 496	445 438 724	573 309 768	2 594 271 647	324 072 790	325 146 861	1 299 585 772
HGOPED	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP
CNRPH	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP
CNPS	592 991 697 617	212 918 943 690			509 143 126	249 879 855 654	72 410 920 922	73 795 645 747	29 697 704 267
CENAME	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP
LANACOME	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP
IMPIM	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP
<b>T8</b>	<b>597 562 093 077</b>	<b>216 322 972 918</b>	<b>1 745 024 496</b>	<b>445 438 724</b>	<b>1 082 452 894</b>	<b>252 474 127 301</b>	<b>72 734 993 712</b>	<b>74 120 792 608</b>	<b>30 997 290 039</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 235 395 295 772</b>	<b>1 499 386 769 562</b>	<b>338 304 192 204</b>	<b>125 774 897 024</b>	<b>1 616 414 503 912</b>	<b>1 969 559 633 749</b>	<b>34 601 930 110</b>	<b>- 80 899 330 331</b>	<b>239 555 788 668</b>

Exercice 2018	Equity	Turnover	Value added	Gross operating margin	Long-term liabilities	Short-term liabilities	Operating profit or loss	Net loss	Personnel expenses
<b>CIVIL ENGINEERING/CONSTRUCTION/HOUSING</b>									
LABOGENIE	6 728 108 364	6 103 348 028	2 527 209 309	693 734 675	-	3 867 177 057	- 35 388 776	114 908 619	1 833 474 634
MATGENIE	11 868 670 682	3 303 315 662	1 974 192 100	36 144 626	88 907 376	9 529 605 050	-2 047 099 309	-1 366 569 658	1 938 047 474
MAETUR	1 034 759 445	3 256 139 525	1 924 314 090	494 397 605	-	9 124 076 815	163 248 789	126 365 141	1 429 919 485
SIC	84 754 114 956	3 088 568 046	2 265 962 676	-29 896 516	4 127 997 692	16 262 738 079	-3 933 322 326	-4 053 674 368	2 295 859 192
<b>T6</b>	<b>104 385 653 447</b>	<b>15 751 371 261</b>	<b>8 691 678 175</b>	<b>1 194 380 390</b>	<b>4 216 905 068</b>	<b>38 783 597 001</b>	<b>- 5 852 561 622</b>	<b>- 5 178 970 266</b>	<b>7 497 300 785</b>
<b>POSTS/TELECOMMUNICATIONS/COMMUNICATION/PUBLISHING</b>									
CAMPOST	-87 807 065 576	3 367 323 126	-86 294 805	-5 518 358 609	38 171 962 192	117 404 929 325	-6 402 321 932	-7 037 835 428	5 432 063 804
CAMTEL	124 358 014 592	108 856 263 798	82 806 787 310	53 682 832 267	413 148 265 182	166 608 568 134	12 990 755 460	5 181 501 791	29 123 955 043
ART	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP
CRTV	-14 174 216 736	1 653 653 333	15 685 808 580	226 573 684	0	29 304 040 613	-1 413 032 386	-1 503 073 174	15 459 234 896
SOPECAM	11 675 092 570	9 119 593 268	4 690 155 781	1 448 380 352	0	9 181 491 411	577 796 122	376 803 004	3 241 775 429
IN	5 554 140 869	3 242 584 123	864 874 145	-779 732 104	0	9 497 130 102	-1 467 628 594	-1 539 041 127	1 664 606 249
<b>T7</b>	<b>39 605 965 719</b>	<b>126 239 417 648</b>	<b>103 961 331 011</b>	<b>49 059 695 590</b>	<b>451 320 227 374</b>	<b>331 996 159 585</b>	<b>4 285 568 670</b>	<b>- 4 521 644 934</b>	<b>54 921 635 421</b>
<b>HEALTH/EMPLOYMENT/SOCIAL SECURITY/SCIENTIFIC RESEARCH</b>									
CHUY	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP
HGOPY	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP
HGY	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP
CPC	4 395 185 167	3 433 244 943	1 578 628 502	347 606 106	592 126 798	2 599 264 490	171 921 808	249 913 285	1 231 022 402
HGOPEd	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP
CNRPH	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP
CNPS	518 759 446 491	197 245 766 248	-	-	726 926 295	247 350 055 974	57 888 799 766	62 308 917 596	29 896 642 927
CENAME	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP
LANACOME	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP
IMPMI	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP	EP
<b>T8</b>	<b>523 154 631 658</b>	<b>200 679 011 191</b>	<b>1 578 628 502</b>	<b>347 606 106</b>	<b>1 319 053 093</b>	<b>249 949 320 464</b>	<b>58 060 721 574</b>	<b>62 558 830 881</b>	<b>31 127 665 329</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 249 660 937 335</b>	<b>1 542 530 521 498</b>	<b>232 048 284 551</b>	<b>24 158 077 696</b>	<b>1 601 591 042 329</b>	<b>2 066 245 893 222</b>	<b>- 30 374 907 453</b>	<b>- 63 865 805 160</b>	<b>235 444 173 756</b>



# EQUIPE CTR





