

**SERVICE CHARGE DES ENTREPRISES PUBLIQUES
-SCEP-**

RAPPORT ANNUEL

EXERCICE 2012

**SITUATION GENERALE DE LA GESTION
COURANTE ET DE LA REFORME STRUCTURELLE
DES SOCIETES A PARTICIPATION PUBLIQUE**

“SPP”

LISTE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS

BRB	: Banque de la République du Burundi
CA	: Chiffre d'affaires
CIP	: Comité Interministériel de Privatisation
CTE	: Commission Technique d'Evaluation
DCT	: Dettes à Court Terme
DLT	: Dettes à Long Terme
MBIF	: Millions de Francs Burundais
Mrds BIF	: Milliards de Francs Burundais
MS	: Masse Salariale
PAGE	: Projet d'Appui à la Gestion Economique
PSTE	: Pays Pauvres Très Endettés
SCEP	: Service Chargé des Entreprises Publiques
SP	: Société Publique
SPP	: Sociétés à Participation Publique
RN	: Résultat Net
nd	: non disponible

TABLE DES MATIERES

LISTE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS	2
CHAPITRE I : PRELIMINAIRE	5
I.1. Contexte du Rapport	5
I.2. Rappel des objectifs et stratégies	5
I.3. Source de financement du SCEP	5
CHAPITRE II : BILAN DES REALISATIONS	6
II.1. SUIVI, ASSISTANCE ET CONSEIL EN GESTION COURANTE	6
II.1.1. Cadre organisationnel	6
II.1.2. Programmation suivi - évaluation	6
II.1.3. Régularité et transparence	6
II.1.4. Situation Financière des SPP	7
II.2. REFORME STRUCTURELLE ET PRIVATISATION	11
II.2.1. Etat d'avancement de la privatisation	11
II.2.1.1. Programme indicatif de privatisation	11
II.2.1.2. Travaux du SCEP en tant que Secrétariat du CIP	11
II.2.1.3. Situation de la privatisation des principales SPP	11
II.2.2. Contraintes liées à la réforme/privatisation	20
II.2.3. Recommandations	20
CHAPITRE III : SITUATION SPECIFIQUE PAR SPP	21
III.1. AIR BURUNDI	21
III.2. COGERCO	23
III.3. ECOSAT	25
III.4. ONATEL	27
III.5. ONATOUR	30
III.6. OTB	31
III.7. OTRACO	34
III.8. REGIDESO	35
III.9. RPP	40
III.10.SHTB	42
III.11.SIP	45
III.12.SOBUGEA	50
III.13.SODECO	51
III.14.SOGESTAL MUMIRWA	54
III.15.SOSUMO	56
III.16.SRDI	62
CHAPITRE IV : CONCLUSION GENERALE ET RECOMMANDATIONS	65
IV.1. Quelques constats	65
IV.2. Recommandations	65
IV.2. Conclusion Générale	66

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Evolution des dettes des SPP 2006 – 2012	7
Tableau n°2 : Evolution des créances des SPP 2006 – 2012	8
Tableau n°3 : Evolution de la masse salariale des SPP 2006-2012	8
Tableau n°4 : Rapport masse salariale/valeur ajoutée des SPP 2006-2012	9
Tableau n°5 : Evolution du résultat net des SPP 2006-2012	9
Tableau n°6 : Evolution des indicateurs clés des SPP exercice 2012	10

ANNEXE

Tableau des normes de gestion des SPP exercice 2012	
---	--

CHAPITRE I : PRELIMINAIRE

I.1. Contexte du rapport

Le rapport annuel 2012 du Service Chargé des Entreprises Publiques (SCEP) fait état de la situation de la gestion courante et de la réforme structurelle des Sociétés à Participation Publique (SPP). Son contenu regroupe les actions relatives au suivi de la gestion et présente l'état d'avancement de la réforme structurelle des SPP.

Ledit rapport insiste sur les lignes d'actions quant à sa contribution à la résolution des difficultés de fonctionnement et de développement des SPP. Il prend en considération le groupe des sociétés où l'Etat est actionnaire unique ou majoritaire (parts directes et/ou indirectes supérieures à 50%) à l'exception des banques. Il met en exergue les défis subsistants dont certains doivent trouver des réponses dans le court ou le moyen terme.

Concernant la réforme, il sera question de montrer ses objectifs et ses évolutions récentes. Le rapport relève également les contraintes liées à la réalisation des objectifs de stabilisation, de développement et de réforme/privatisation des SPP.

I.2. Rappel des objectifs et des stratégies pour le secteur des SPP

La politique du Gouvernement dans le secteur des SPP vise la prise des mesures qui s'imposent pour trouver des réponses aux contraintes de gestion et de développement dudit secteur.

Cette politique s'articule autour des objectifs ci- après :

- la résolution des problèmes d'endettement;
- la réduction des subventions directes ou indirectes de l'Etat;
- la modernisation de l'outil de production ;
- l'amélioration des performances du management.

Pour les atteindre, le Gouvernement a adopté une stratégie à deux niveaux complémentaires, à savoir :

- le redressement par l'assistance - conseil;
- le redressement par la réforme structurelle, en l'occurrence la privatisation.

I.3. Sources de financement du SCEP

Pour la réalisation de ses activités, le SCEP émerge sur le budget annuel de l'Etat et encaisse en outre 5% des dividendes dégagés par les SPP en faveur de ce dernier. En complément, il reçoit l'appui de la Banque Mondiale via le Projet d'Appui à la Gestion Economique (PAGE/PSD) qui finance la logistique (équipement informatique et autres matériels), la formation du personnel ainsi que les études d'évaluation et les audits des SPP en cours de réforme.

CHAPITRE II : BILAN DES REALISATIONS

Le présent rapport s'articule autour de trois volets : i) le suivi et l'assistance - conseil en gestion courante, ii) la réforme structurelle, iii) la situation spécifique par SPP, les contraintes liées à la privatisation et une conclusion générale qui aboutit à la formulation des principales recommandations. Il se concentre sur :

- les SPP où l'Etat détient 100 % de capital d'une part,
- celles où il a une participation majoritaire d'autre part.

La délimitation du secteur parapublic ci-jointe donne une information complète sur les organismes classés par autonomie croissante par rapport à l'Administration centrale (*Annexe 1*)

II.1. Suivi, Assistance - Conseil en gestion courante des SPP

L'assistance - conseil en gestion courante du secteur parapublic vise essentiellement :

- l'amélioration constante du cadre organisationnel ;
- la vulgarisation des instruments de programmation et de gestion ;
- la consolidation de la régularité et la transparence dans la gestion ;
- la maîtrise des dettes croisées des SPP avec le Trésor Public.

II.1.1. Cadre organisationnel

Au cours de l'exercice 2012, les renseignements juridiques et organisationnels des SPP montrant la situation des organes pour l'exercice 2012 ont été actualisés. Il s'agit notamment de la composition et du mandat des organes sociaux. Ces renseignements constituent une base de référence pour connaître l'état des organes en vue de les compléter ou de les renouveler.

En vue d'assurer le renforcement des capacités des organes sociaux, des réunions de concertation regroupant la Tutelle, le Conseil d'Administration, les Directions et le SCEP s'organisent pour analyser des questions spécifiques identifiées dans la gestion des SPP.

II.1.2. Programmation - suivi – évaluation

La programmation, le suivi et l'évaluation des SPP nécessitent la disponibilité de l'information complète. Les rapports de suivi budgétaire périodiques sont élaborés et analysés au niveau des organes de gestion et des mesures appropriées sont prises.

II.1.3. Régularité et transparence

Le SCEP continue d'assurer le suivi de la mise en application du Décret n° 100/069 du 07 septembre 1998 ainsi que des directives relatives à ce décret portant sur les normes de gestion, de suivi et d'évaluation des Sociétés à Participation Publique permettant d'instaurer plus de transparence dans la gestion.

Le respect de ces normes est généralement assuré mais des améliorations notoires restent à faire dans certaines SPP.

Les critères pris en considération pour l'évaluation du respect des normes minimales de gestion telles que définies par le décret ci-dessus sont la :

- Régularité dans l'adoption du budget ;
- Régularité dans le suivi de l'exécution du budget ;
- Maîtrise des charges (surtout les frais du personnel) ;

- Fiabilité et certification des comptes sociaux à travers un audit comptable et financier ;
- Régularité dans l'adoption des comptes sociaux ;
- Opérationnalité du système de contrôle interne ;
- Transparence de la gestion de trésorerie et des placements.

Chaque société à participation publique est évaluée sur base du respect de ces normes. En effet, l'application des normes de gestion est progressivement comprise au niveau de la gestion quotidienne des SPP. Les normes les moins suivies sont essentiellement la maîtrise des frais du personnel, la certification des comptes et la mise en place du système de contrôle interne.

En conclusion, l'analyse de l'état d'exécution du décret sur les normes de gestion faite à la fin de l'exercice 2012 appelle quelques recommandations :

- i) la certification issue de l'audit des états financiers annuels doit être systématisée et par conséquent être prévue sur les budgets des SPP ;
- ii) le renforcement des capacités des SPP pour la maîtrise des charges en général et celles relatives au personnel en particulier doit être accentuée pour tendre vers la norme de 25 % (ratio "*frais du personnel/valeur ajoutée*" qui doit être inférieur ou égal à 25 %) ;
- iii) la mise en place d'un véritable système de contrôle interne.

II. 1.4. Situation financière des SPP

. Quelques indicateurs des SPP

L'évolution des chiffres significatifs de 2006 à 2012 montre l'état de la situation financière des SPP. L'analyse s'est limitée sur les SPP où l'Etat possède une part égale à 100% et d'autres où il est majoritaire (parts ≥ 50%). La situation spécifique pour chaque SPP est variable d'une entreprise à l'autre.

Tableau n°1 : Evolution des dettes (court et long terme) des SPP en MBIF

SPP	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
REGIDESO	47 944	48 412	8 489	7 814	11 990	16 448	14 240
OTB	18 336	21 569	33 990	28 096	30 201	29 371	10 242
ONATEL	18 685	21 241	24 812	21 191	16 290	18 904	29 685
SRDI	6 860	7 900	6 461	9 667	8 422	7 124	7 624
SODECO	6 459	6 762	6 880	7 131	7 491	4 731	6 133
COGERCO	3 683	4 181	nd	nd	nd	nd	nd
AIR BURUNDI	2 550	1 680	2 633	2 059	2 931	3 037	4 987
SOSUMO	1 130	1 233	3 203	7 554	7 144	5 837	5 421
ECOSAT	591	708	1 486	1 850	1 670	5 950	7 968
SIP	1 429	651	546	1 204	1 252	4 653	2 732
SHTB	604	708	1 069	910	545	739	757
OTRACO	460	333	415	446	562	703	0
SOBUGEA	235	242	451	807	765	852	1 248
ONATOIR	171	194	501	1 304	3 582	3 570	4 903
SOGESTAL MUMIRWA	1 859	1 783	545	777	465	735	250
RPP	-	-	464	290	495	1 069	656

Au 31/12/2012, comme le montre le tableau ci-dessus, les six sociétés à participation publique les plus endettées sont respectivement l'ONATEL, la REGIDESO, l'OTB, l'ECOSAT, la SOSUMO et la SRDI. Les six SPP les moins endettées relativement sont l'OTRACO, la SOGESTAL MUMIRWA, la SHTB, la RPP, SOBUGEA et la SIP.

Tableau n°2 : Evolution des créances clients des SPP période 2006-2012

SPP	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
REGIDESO	15 627	19 422	12 905	16017	17857	18 774	24 523
OTB	711	1 395	345	1 050	958	957	1 312
ONATEL	3 435	11 282	4 083	4 844	4282	4 384	4 448
SRDI	2 921	3 515	2 935	2 700	6 441	2 651	4 085
SODECO	35	133	689	664	171	291	787
COGERCO	781	505	nd	nd	nd	nd	nd
AIR BURUNDI	998	662	1 271	1 296	2 229	2 569	3 539
SOSUMO	32	47	0	77	12	0	15
ECOSAT	42	42	42	42	42	42	799
SIP	202	182	178	175	122	119	130
SHTB	726	451	193	308	296	808	96
OTRACO	38	50	57	101	132	243	239
SOBUGEA	223	327	337	648	658	1 134	1 148
ONATOIR	496	1 193	1 373	2 980	4 803	5 391	6 934
SOGESTAL MUMIRWA	281	97	118	17	1,2	97	368
RPP	-	-	491	549	2 042	953	799

A la clôture des comptes de l'exercice 2012, l'évolution des créances clients montre que la REGIDESO, l'ONATOIR, l'ONATEL, la SRDI et AIR BURUNDI viennent respectivement en première position. D'une manière générale, les SPP doivent renforcer le recouvrement de ces créances et provisionner celles qui sont compromises sur base de la balance par âge des clients.

Le problème de recouvrement est une autre contrainte à souligner pour les SPP. Même l'Etat propriétaire de ces entreprises a une part non négligeable dans le non paiement de ses dettes envers les SPP (Etat débiteur) à la suite de la consommation non payée des biens et services produits par ces dernières.

Tableau n°3: Evolution de la masse salariale des SPP période 2006-2012

SPP	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ONATEL	3 374	3 623	4 166	4 177	7 583	5 029	5 260
SRDI	376	412	433	465	324	381	376
AIR BURUNDI	304	347	397	451	531	600	829
OTB	2 414	2 558	3 299	4 111	5 060	5 828	7 107
SHTB/HOTEL MERIDIEN	153	183	571	287	354	331	366
COGERCO	433	427	nd	nd	nd	nd	nd
SOBUGEA	618	886	1 019	1 403	1 618	2 034	2 771
SODECO	381	478	475	789	689	947	772
SIP	142	144	167	211	215	242	251
SOSUMO	1 183	1 904	3 298	3 272	3 298	3 344	4 735
OTRACO	166	219	262	288	318	505	534
ONATOUR	98	142	196	349	389	405	474
REGIDESO	3 906	5 089	7 003	7 972	7 769	8 502	9 364
ECOSAT	112	146	170	191	246	287	361
SOGESTAL MUMIRWA	468	420	557	481	675	767	688
RPP	-	-	412	385	388	423	407

La masse salariale évolue suivant la taille de la SPP et la forme juridique de la société. Celle-ci doit respecter la norme selon laquelle, le rapport de la masse salariale sur la valeur ajoutée doit être inférieur ou égal à 25%. Les cinq SPP dont les charges salariales sont les plus importantes sont respectivement la REGIDESO, l'OTB, l'ONATEL, la SOSUMO et la SOBUGEA.

Le tableau n°4 ci-dessous montre le rapport (**masse salariale/valeur ajoutée**) afin de constater si les SPP respectent la norme exigée.

Tableau n°4 : Rapport masse salariale/valeur ajoutée

SPP	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
OTRACO	-179%	-30%	-160%	-61%	-171%	90%	65%
SIP	73%	160%	43%	85%	88%	105%	65%
AIR BURUNDI	395%	-144%	105%	82%	3540%	259%	279%
OTB	70%	77%	36%	36%	40%	30%	32%
COGERCO	71%	97%	nd	nd	nd	nd	nd
SRDI	80%	59%	-736%	-38%	-55%	-49%	-311%
SOBUGEA	43%	50%	44%	41%	39%	43%	46%
SODECO	-149%	37%	-167%	142%	381%	77%	101%
SOSUMO	20%	41%	82%	80%	83%	66%	70%
SHTB/H. MERID.	50%	36%	75%	28%	58%	42%	138%
ONATEL	27%	29%	29%	32%	78%	61%	50%
ONATOUR	34%	32%	26%	20%	16%	18%	16%
REGIDESO	45%	41%	54%	85%	166%	116%	34%
ECOSAT	-142%	-56%	221%	531%	-4%	66%	-2256%
SOG. MUMIRWA	44%	220%	57%	194%	43%	77%	50%
RPP	-	-	51%	58%	29%	65%	238%

La société ONATOUR seule remplit la norme "masse salariale/Valeur ajoutée" < à 25% au 31/12/2012 avec 16%. C'est-à-dire qu'elle a pu maîtriser ses charges salariales au cours de l'exercice 2012 comme l'année précédente où ce ratio était de 18%. Lorsque la valeur ajoutée est négative, donc MS/VA

devient négatif, c'est-à-dire que la société ne vit que du hors exploitation, et doit recourir aux produits exceptionnels pour payer les frais du personnel.

Tableau n°5 : Evolution du Résultat net des SPP période 2006-2012

SPP	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
SOSUMO	2 862	1 530	467	614	637	2 265	2 488
ONATEL	1 673	3 952	3 988	6 171	797	-2191	835
SOBUGEA	359	386	667	1 086	1 478	1 421	1 971
AIR BURUNDI	291	-4	-347	-253	72	308	152
REGIDESO	589	661	2 962	-360	-767	-547	3 522
SHTB/H. MERIDIEN	28	60	-413	234	93	120	-206
ONATOUR	82	105	225	1 206	1 551	925	1 226
ECOSAT	-21	20	29	74	41	190	-169
SIP	-10	-20	-8	-0,4	-30	-36	1 361
OTRACO	74	39	54	16	51	89	179
SRDI	123	-1 487	-870	-481	-593	-951	-20
SODECO	-778	487	-288	-13	-981	208	-1 017
COGERCO	-122	-548	nd	nd	nd	nd	nd
OTB	2 257	-2 420	1 990	3 467	4 387	5 610	8 432
SOGEST. MUMIRWA	210	-106	160	-195	479	52	348
RPP	-	-	-379	-548	-81	-320	-504

A la clôture de l'exercice 2012, le tableau ci-dessus montre que l'OTB a réalisé un résultat net substantiel s'élevant à 8 432 MBIF. La REGIDESO, la SOSUMO, la SOBUGEA, la SIP et l'ONATOUR suivent avec les résultats respectifs de 3 522 MBIF, 2 488 MBIF, 1 971 MBIF, 1 361 MBIF et 1226 MBIF.

Tableau n°6 : Situation de quelques indicateurs clés(en MBIF) des SPP exercice 2012

SPP	Bilan	Dettes	Créances clients	Masse salariale	Résultat Net	Fonds propres
SOSUMO	20 111	5 421	15	4 735	2 488	12 203
ONATEL	37 052	29 685	4 448	5 260	835	4 181
SOBUGEA	6 243	1 248	1 148	2 771	1 971	2 989
AIR BURUNDI	31 967	4 987	3 539	829	152	26 828
REGIDESO	196 878	14 240	24 523	9 364	3 522	178 893
SHTB/H. MERIDIEN	1 652	757	96	366	-206	999
ONATOUR	8 739	4 903	6 934	474	1 226	2 414
ECOSAT	8 503	7968	42	361	-169	535
SIP	9303	2732	130	251	1361	5209
OTRACO	9 446	968	239	533	179	1 816
SRDI	6 435	7 624	4 085	381	-951	-4030
SODECO	1 531	4 731	291	947	208	-3 363
COGERCO	nd	nd	nd	Nd	Nd	nd
OTB	47.977	10.242	1.312	7.107	8.432	2000
SOGESTAL MUMIRWA	1 795	735	97	767	52	1 006
RPP	5 094	656	799	407	-504	4 438

La situation financière pour l'exercice 2012 est montrée par les quelques indicateurs ci-dessus. Les données reprises montrent surtout l'endettement à long, moyen et court terme, la masse salariale, ainsi que le résultat net. Les situations sont très variables au cas par cas.

En définitive, la situation financière des SPP nécessite des stratégies appropriées, eu égard aux résultats observés. Les organes statutaires ainsi que le propriétaire Etat sont interpellés pour prendre les mesures qui s'imposent.

A cet effet, il y a lieu de formuler quelques recommandations :

- la résolution du problème de l'endettement des SPP ;
- le respect systématique des normes minimales de gestion;
- l'élaboration des critères de performances économiques et financières des SPP ;
- la maîtrise des charges d'exploitation ;
- le paiement par l'Etat des créances dues aux SPP ;
- l'évaluation périodique et systématique de la situation financière des SPP par les organes sociaux.

Après l'analyse de la gestion des SPP, le point suivant aborde en long et en large les aspects relatifs à leur réforme structurelle.

II.2. REFORME STRUCTURELLE ET PRIVATISATION DES SPP

En tant qu'organe technique chargé de la mise en œuvre de la réforme des SPP, le SCEP effectue entre autres les actions suivantes :

- l'élaboration des études préparatoires à la privatisation et la transmission de ces dernières au CIP pour leur adoption;
- la rédaction des dossiers d'appel d'offres de vente ;
- la diffusion, à l'adresse des repreneurs potentiels et du public en général, de toutes informations présentes tant sur l'analyse des offres que sur la négociation avec les repreneurs ;
- la constitution, à l'intention du CIP, des dossiers de transfert de propriété ou des contrats de gestion.

II.2.1. ETAT D'AVANCEMENT DE LA REFORME/PRIVATISATION

II.2.1.1. Programme Indicatif de Réforme/Privatisation pour la période 2008-2012

Le SCEP a envisagé un programme de réforme/privatisation des SPP pour la période 2008-2012 concernant : l'OCIBU et les entités de la filière café, l'OTB, AIR BURUNDI, la SOSUMO, l'EPB, l'APB, l'UCAR, le NOVOTEL, l'ONAPHA, l'ONATEL, la REGIDESO et le COTEBU.

II.2.1.2 Travaux du SCEP en tant que Secrétariat Exécutif du CIP

Le CIP est l'organe spécialisé à qui le Gouvernement a délégué ses pleins pouvoirs pour décider sur toutes les opérations relatives à la privatisation.

Dans le cadre du processus de réforme/privatisation, le SCEP a assuré conformément à la loi, tous les travaux du secrétariat exécutif du Comité Interministériel de Privatisation (CIP).

Il s'agit de la programmation des réunions périodiques du CIP, de la préparation des dossiers techniques à analyser, de la mise en application des décisions du CIP, de l'élaboration des rapports. En plus, les commissions techniques d'évaluation sont désignées et procèdent à la confection des rapports d'évaluation des SPP programmées.

II.2.1.3. Situation de la réforme/privatisation des principales SPP

1. La Compagnie aérienne AIR BURUNDI

Depuis l'exercice 2007, la santé financière d'AIR BURUNDI est restée fragile du fait qu'elle dispose d'un seul avion comme outil de production. Le Comité Interministériel de Privatisation a mis la compagnie AIR BURUNDI sur le programme indicatif de privatisation. Un décret n°100/309 portant autorisation de la vente d'une partie des titres de l'Etat détenus dans la compagnie aérienne AIR BURUNDI a été signé en date du 30 novembre 2011. Vu la Loi N° 1/01 du 9 février 2012 portant Révision de la Loi n° 1/03 du 19 février 2009 relative à la privatisation des Entreprises à Participation Publique, des Services et des Ouvrages Publics, le SCEP doit proposer une liste des SPP à privatiser au CIP et attendre qu'il y ait une promulgation d'une loi portant détermination des Entreprises à Participation Publique, des Services et des Ouvrages Publics à privatiser dans les trois prochaines années avant de recommencer les activités relatives à la privatisation des SPP.

2. L'Abattoir public de Bujumbura (APB)

L'objectif poursuivi est la privatisation totale du capital de l'Abattoir Public de Bujumbura (APB) et la stratégie qui a été adoptée par le CIP est la vente des titres en un seul lot unique. L'évaluation a été faite par la CTE, et l'appel d'offres a été lancé en Juillet 2008, l'ouverture des offres a eu lieu le 2 Octobre 2008 et l'analyse a eu lieu. Le CIP a jugé bon de relancer l'appel d'offres car l'offre financière n'était pas satisfaisante. Le dossier d'appel d'offres a été relancé après la réévaluation des immobilisations de l'APB en date du 21/12/2009. L'ouverture et l'analyse des offres des soumissionnaires se sont poursuivies au cours de l'exercice 2010.

Après ouverture et analyse des offres, la "*Société de Gestion de l'Abattoir de Bujumbura*" (SOGEAB en sigle) a été classée comme le soumissionnaire gagnant.

Le contrat de cession de l'Abattoir Public de Bujumbura entre l'Etat du Burundi et la SOGEAB a été signé le 20/08/2010 et la remise et reprise a été organisée en date du 15/11/2010 dans le strict respect des procédures de privatisation des Sociétés à Participation Publique.

En outre, deux projets de décrets ont été déjà transmis au Ministre de Tutelle ayant l'abattage dans ses attributions. Il s'agit d'un projet de décret relatif à la libéralisation du secteur abattage du bétail et celui relatif à la création d'une agence de régulation et de contrôle des abattages.

Le SCEP fait le suivi du respect du contrat de cession par la SOGEAB surtout en ce qui concerne la modernisation de l'Abattoir.

3. La Compagnie de Gérance du Coton (COGERCO)

Des études sur les possibilités de désengagement de l'Etat de la filière coton ont été réalisées en 2002, 2003 et 2005. Elles proposent la restructuration financière, les stratégies à mettre en œuvre en vue de l'augmentation de la production du coton et du prix au producteur. En même temps que les stratégies de privatisation sont élaborées, il faudrait envisager la restructuration financière, l'amélioration des revenus aux producteurs de coton en vue d'assurer le redressement de l'entreprise et trouver une solution à la question des terres cultivables (paysannats). Aucune étude ne propose dans l'immédiat la privatisation de la COGERCO.

Une étude sur la compétitivité de la filière coton vient d'être effectuée en 2008 par des consultants indépendants et les conclusions de cette étude devraient interpeller tous les responsables dans cette filière. Un comité de coordination, de gestion et de suivi de la réforme de la filière coton a été mis en place.

4. Le Complexe Textile de Bujumbura (COTEBU)

Au vu de la situation financière qui se détériorait du jour au lendemain, le COTEBU a dû fermer. Par la suite, un Décret n°100/248 du 04/09/2007 portant autorisation de privatisation du COTEBU a été signé, en vue de relancer les activités de la société. Une stratégie de privatisation a été analysée et adoptée par le Comité Interministériel de privatisation (CIP).

Il a été recommandé de réaliser au préalable une étude d'évaluation du patrimoine et un audit des comptes du COTEBU. L'évaluation des immobilisations et l'audit des comptes ont été réalisés en 2009 et les procédures de privatisation ont été clôturées la même année. L'option retenue est celle de la concession. La société AFRITEXTILE a gagné le marché. La nouvelle société a démarré les travaux en 2010. Une Commission de suivi du respect des engagements des parties contractantes a été mise en place. Elle transmettra périodiquement des rapports à l'autorité de nomination.

5. La réforme de la filière café (OCIBU, SODECO et SOGESTALS)

La réforme de la filière café en cours jusqu'à ce jour fait suite aux recommandations de l'étude sur le désengagement de l'Etat de la filière café adoptée par le Gouvernement en date du 17 décembre 2008.

Cette étude adoptée a recommandé la vente des stations de lavage par lots de 3 à 6 stations de lavage ainsi que les deux usines de déparchage et de conditionnement du café. Elle a également recommandé la mise en place de deux structures institutionnelles dans cette filière à savoir l'Autorité de Régulation de la Filière Café «ARFIC» pour réguler les activités de cette filière et l'«INTERCAFE BURUNDI» structure institutionnelle au sein de laquelle se retrouvent tous les opérateurs de la même filière. Ces structures ont remplacé l'OCIBU aujourd'hui en cours de dissolution/liquidation.

Ces deux structures sont régies par des textes spécifiques à chacune d'elles. Ces textes tiennent compte des cadres organiques régissant les structures ayant la nature juridique conférée à ces deux nouvelles structures institutionnelles de la filière café. Elles sont aujourd'hui nanties de leurs organes sociaux et des ressources humaines nécessaires à la réalisation des missions qui leur ont été assignées.

A titre de rappel, les textes qui suivent ont été déjà pris :

1. le décret portant création, missions, organisation et fonctionnement de l'Autorité de Régulation
2. de la Filière Café du Burundi a été signé en date du 1^{er} juin 2009 ;
3. le décret du 30 novembre 2009 portant nomination de la Direction de cette Autorité, le Directeur Général et les Directeurs ;
4. le décret du 12 avril 2010 portant nomination des membres du Conseil d'Administration de cette Autorité ;
5. la mise en place des statuts et du Comité Exécutif de l'Association Interprofessionnelle du café «INTERCAFE BURUNDI » en date du 1^{er} décembre 2009 et son agrément en date du 3 mars 2010 ;
6. le décret portant abrogation du décret du 28 juin 1993 portant approbation de la convention signée entre le Gouvernement du Burundi et l'Office du café du Burundi, « OCIBU ».

S'agissant de la vente du patrimoine de l'Etat dans la filière café, en particulier les stations de lavage et les usines de déparchage et de conditionnement du café, un Dossiers d'Appel d'Offres International (DAO) a été lancé après l'adoption par le Gouvernement de la stratégie de désengagement de l'Etat de la filière café et clôturés respectivement avant la fin de l'année 2009.

Le DAO lancé a abouti à la cession de 13 stations de lavage relevant des circonscriptions de la Sogestal KAYANZA et NGOZI. Les stations de lavage vendues se retrouvent dans toutes les

Sogestal's, gestionnaires de ce patrimoine de l'Etat en cours de cession en qualité de locataires.

La relance de la vente des actifs de l'Etat dans cette filière en 2011 a abouti à la vente de 28 stations de lavage et une usine de deparchage et de conditionnement du café en 2012.

Des problèmes encore pendants liés à la gestion des bons et des obligations du trésor

En date du 17 décembre 2008, le Conseil des Ministres a analysé la stratégie de désengagement de l'Etat de la filière café proposée par un cabinet international recruté à cet effet.

Eu égard aux déficits des entités de la filière café garantis par l'Etat, il a été retenu que ces dettes soient recapitalisées, ce qui est comparable à un remboursement de la dette par la cession à l'Etat des titres de la société concernée.

Cette option n'a pas plu aux intervenants de la filière qui l'ont notamment considérée comme une nationalisation et contraire à la volonté politique de privatisation régulièrement réaffirmée par l'Etat.

En date du 26 novembre 2009, le Conseil des Ministres a encore analysé cette question et a décidé d'abandonner la recapitalisation pour opter en faveur d'une autre voie qui n'a pas encore été indiquée. Cette question reste pendante jusqu'à ce jour.

Selon l'ARFIC, la situation des dettes des entités qui ont été garanties par l'Etat se présentait en 2010 comme suit :

Le total de la dette de la filière : 22 568 756 847 FBU dont

- Bons du trésor : 16 221 917 143 FBU
- Obligations du trésor : 6 346 839 704 FBU

Ces montants sont à actualiser par les services techniques concernés.

Eu égard à l'importance de ces montants et aux réformes en cours au sein de la filière café, il s'avère urgent de faire une orientation appropriée en rapport avec la gestion de ce dossier.

6. L'Office National Pharmaceutique (EX- ONAPHA)

Le Gouvernement a lancé le dossier de manifestation d'intérêt aux investisseurs privés potentiels qui seraient intéressés par la création d'une nouvelle société de production des médicaments en partenariat avec l'Etat du BURUNDI, et une société locale, SIPHAR, a gagné le marché. Les procédures de création d'une société mixte, SONAPHA, ont été finalisées. Les textes usuels d'autorisation (décrets) ont été élaborés, présentés en Conseil des Ministres et adoptés par le Gouvernement.

En date du 02/03/2012, entre le Gouvernement de la République du Burundi et la société Industrielle Pharmaceutique S.A SIPHAR en sigle, une Convention portant constitution d'une Société Nationale Pharmaceutique « SONAPHA S.M » a été signée.

L'article 5 de ladite convention stipule que « le niveau de participation de l'Etat du Burundi au Capital Social de cette société mixte est fixé après évaluation de ses apports acceptée par la SIPHAR, S.A. Le niveau de participation de la SIPHAR, S.A au Capital Social de cette société mixte est fixé après évaluation de ses apports acceptée par L'Etat du Burundi ».

Dans le cadre de la mise en application de ladite convention, une Commission a été mise en place par Ordonnance n°214/CAB/04 du 07/05/2012 du Ministre à la Présidence Chargé de la Bonne Gouvernance et de la Privatisation. En vertu de cette Ordonnance, ladite Commission a pour missions suivantes :

- **Elaboration des statuts et enregistrement de la SONAPHA S.M.**

Ces statuts ont été élaborés et adoptés par les deux parties (Etat du Burundi et SIPHAR) le 08/08/2012. La SONAPHA S.M. a été enregistrée sous le n°84819 le 19/09/2012 et son Certificat d'immatriculation Fiscale porte le n°4000137754.

L'opération de transfert du titre de propriété de l'ex-ONAPHA à la SONAPHA S.M est en cours de réalisation.

- **Elaboration des termes de références et du dossier d'appel d'offres pour le recrutement d'un Commissaire aux apports chargé de l'évaluation des apports de chacune des deux parties.**

La première phase de détermination des apports de l'Etat a été finalisée. En effet, le Commissaire aux apports pour l'évaluation du terrain et des bâtiments de l'ex-ONAPHA, a été recruté et a remis le rapport définitif d'expertise.

7. L'Office National des Télécommunications (ONATEL)

La stratégie de privatisation qui a été adoptée pour l'ONATEL est une privatisation partielle du capital de ladite entreprise. Le Décret N°100/12 du 16 /01 /2009 portant autorisation de la vente d'une partie des titres de l'Etat du Burundi dans l'Office Nationale des Télécommunications (ONATEL) a été signé.

La stratégie tiendra compte de la nécessité d'avoir un opérateur stratégique choisi sur base des critères de technicité et d'expertise dans le domaine des télécommunications et d'associer l'Etat, les investisseurs nationaux et le personnel pour suivre de près le développement de l'entreprise.

Des commissions techniques de préparation et de suivi du processus de privatisation de l'Office ont été nommées. Un dossier de manifestation d'intérêts pour le recrutement d'un Consultant (Banque d'affaires) chargé de procéder aux audits et études préalables à la privatisation a été lancé. La banque d'affaires dénommée « RENAISSANCE CAPITAL » qui a été retenue suite à un appel d'offres international a déjà transmis les rapports définitifs de l'audit comptable, financier, juridique et organisationnel de la société. La banque d'affaires a élaboré au cours du mois de juillet 2012 une stratégie de privatisation de l'ONATEL qui propose une cession majoritaire des titres de l'Etat détenus dans l'ONATEL.

8. Office du Thé du BURUNDI (OTB)

Le texte de libéralisation de la filière thé a été signé en Septembre 2007. Les termes de référence pour le recrutement d'un Consultant chargé de donner des propositions sur un système d'organisation des théiculteurs ont été élaborés et transmis au PAGE pour requérir son financement. En effet, le renforcement des producteurs s'impose dans le processus de privatisation pour en faire des partenaires forts.

Le comité de suivi des réformes est déjà fonctionnel. Des projets de texte sur l'autorisation de privatisation conformément à la loi en vigueur (projet de décret et exposé des motifs) ont déjà été approuvés par le CIP. Les textes (projets) relatifs à la création de l'organe de régulation ont été déjà transmis à l'autorité habilitée. Cet organe devrait être mis en place d'autant plus que des opérateurs privés entrent dans le secteur théicole. Actuellement, les permissions d'exploitation sont accordées par le Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage, mais l'OTB ne figure pas sur la liste des entreprises à privatiser dans les trois prochaines années.

9. La Régie de Distribution d'Eau et d'Electricité (REGIDESO)

La promulgation de la loi n°1/014 du 11 Août 2000 portant libéralisation et réglementation du service public de l'eau potable et de l'énergie électrique a marqué une étape importante dans le processus des réformes de la REGIDESO, puisque cette loi venait abroger le décret-loi n°1/14 du 27 mars 1969 instituant le monopole de la REGIDESO sur l'exploitation du service public de l'eau potable et de l'énergie électrique, afin d'ouvrir ces secteurs aux personnes morales de droit public et privé.

Aux termes de l'article 3 de cette loi, la production, le transport et la distribution de l'énergie électrique ainsi que le captage, le traitement, le stockage, l'adduction et la distribution d'eau potable constituent un service public industriel et commercial, sous la responsabilité de l'Etat.

L'article 4, quant à lui, dispose que l'Etat peut confier la gestion du service public de l'eau potable ou de l'électricité, sous forme de délégation de service public, à une ou plusieurs personnes morales de droit public ou de droit privé burundais.

Ainsi donc, au bout du processus des réformes, l'Etat du Burundi se retirera de la gestion de la REGIDESO pour la confier à un délégataire de droit public ou de droit privé burundais. L'étape n'a pas pu être franchie en raison de multiples contraintes que les années de guerre ont fait peser sur le secteur.

Actuellement, la REGIDESO est engagée dans un vaste programme de réhabilitation et d'extension des infrastructures. Ce programme est exécuté dans deux projets distincts, l'un étant financé par un don du Fonds Africain de Développement (FAD), l'autre par un don de la Banque Mondiale.

Le Gouvernement et la Banque Mondiale se sont mis d'accord sur la signature d'un contrat de performance liant l'Etat et la REGIDESO. Signé le 22 Septembre 2008, le Contrat plan entre la REGIDESO et le Gouvernement du Burundi est d'une durée de cinq ans au cours desquels, une série de mesures devaient être prises en vue d'un redressement durable de la REGIDESO.

L'une des premières mesures est la restructuration financière de cette société qui s'est terminée au courant du premier trimestre 2009. Une autre mesure à prendre d'urgence était d'opérer une hausse tarifaire suffisante pour permettre à la REGIDESO de redresser de façon durable sa situation financière. La hausse a eu lieu en deux étapes, le 1^{er} septembre 2011 et le 1^{er} mars 2012.

Les autres mesures prévues allaient suivre de façon que, au terme des cinq ans de contrat, il puisse être vérifié que la REGIDESO fonctionne sur une base financière saine, et que sa vocation industrielle et commerciale est sauvegardée. A ce niveau, il convient de rappeler ce qui a été dit plus haut, à savoir que le résultat net a été constamment négatif depuis 2009. Il faut noter, cependant, que l'impact de la hausse tarifaire n'a pu s'exercer que sur les quatre derniers mois de l'année 2011.

A la fin du contrat plan, c'est-à-dire en 2013, l'on revisitera la loi et ses décrets d'application en vue de la poursuite des réformes de la REGIDESO.

10. La Société Hôtelière Nouvelle du BURUNDI/NOVOTEL

La Société Hôtelière Nouvelle du BURUNDI (SHNB) NOVOTEL a été créée en 1983. L'Etat du Burundi était détenteur de 20% du capital social de cette société qui n'a jamais versé des dividendes à ses actionnaires depuis sa création jusqu'à la date de la prise de la décision de sa vente par l'Assemblée Générale Extraordinaire en date du 4 octobre 2010.

Cette décision a été principalement motivée par le fait que pour poursuivre ses activités, cette société devrait être réhabilitée. C'est le financement de cette réhabilitation qui posait problème dans la mesure où les actionnaires qui n'ont pas perçu de dividendes tout au long de la vie de la

société n'entendaient pas y injecter d'autres fonds.

Pour éviter de toucher encore dans leurs poches, les actionnaires ont envisagé de contracter des crédits auprès des bailleurs de fonds destinés à cette réhabilitation.

Lors des contacts avec les bailleurs pour demander le financement visant la réhabilitation de cet hôtel, certains de ces derniers ont posé comme condition de financement la vente des titres détenus dans cette société par les organismes publics.

C'est dans ce cadre que le Conseil d'Administration et la Direction de cette société se sont adressés aux autorités habilitées pour demander la vente des titres détenus par les organismes publics et l'Etat du Burundi dans cette société.

La résiliation du contrat Accor avec la SHNB/NOVOTEL a réduit davantage les chances d'accès au crédit de réhabilitation recherché. Face à ce problème et à la situation financière de l'hôtel qui n'a cessé de se détériorer, l'Assemblée Générale Extraordinaire a décidé de la vente de tous les titres de cette société en un seul lot.

Pour être en conformité avec la loi, en ce qui le concerne, l'Etat du BURUNDI a signé, en date du 19 novembre 2008, un Décret n° 100/186 du 19 novembre 2008 portant autorisation de la vente de ses titres au sein de cette société.

Les différentes actions préalables à la vente des actions qui composent cette société ont été menées notamment l'évaluation des immobilisations préalables à la détermination de la valeur de l'action de cette société.

En date du 4 octobre 2010, les actionnaires de la SHNB/Novotel ont signé une Convention de Vente des actions de cette société avec Opulent (B) LTD, une Société de Personnes à Responsabilité limitée de droit burundais dont le numéro au registre des sociétés auprès du Tribunal du Commerce est 79 943 et ayant son siège à l'Avenue du Peuple Murundi.

Opulent (B) LTD fait partie du groupe Opulent Hôtel Group qui fait partie de Splendid Hôtel Group qui, à son tour, est étroitement lié à la chaîne d'hôtels Hilton.

Selon cette Convention, le prix total de la vente a été fixé à Six Millions de Dollars Américains (USD 6 000 000) payable en trois tranches :

1° Cent mille dollars américains (USD 100 000) payés en date du 6 août 2010;

2° Un Million Neuf Cent Mille dollars américains (USD 1 900 000) payés le 1^{er} décembre 2010 ;

3° le solde de Quatre Millions de Dollars américains (USD 4 000 000) aurait dû être payé au plus tard le 31 octobre 2011.

Le paiement de la dernière tranche a été retardé par la non réalisation de certaines conditions prévues dans cette Convention de vente notamment l'engagement des vendeurs à payer toutes les dettes de la société au moment de la vente et avant que l'Acheteur ne paye la dernière tranche de Quatre Millions de dollars américains.

De plus, l'Acheteur ne pouvait pas transférer le titre de propriété avant le paiement de ce solde constitutif de la dernière tranche, sauf consentement préalable écrit des Vendeurs.

La disponibilisation du titre de propriété inscrit au nom d'Opulent (B) LTD a été retardée quant à elle par diverses raisons administratives. En effet le titre de propriété était encore au nom de la SPRL Hôtel Paquidas-Haidemenos au lieu de la SHNB. Ainsi, le transfert de propriété avait eu lieu en bonne et due forme en 1983 mais le transfert du titre de propriété n'avait pas encore eu lieu au moment de cette vente. Cette formalité administrative a eu lieu en date du 3 novembre 2011. Ainsi, au 31/12/2012, la dernière tranche de 4 millions de dollars américains n'avait pas encore été payée par l'Acheteur.

11. La Société Hôtelière Touristique du BURUNDI (Hôtel Source du Nil)

La décision de vendre l'hôtel a été prise pour la première fois, par résolution n°1 de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires tenue en date du 4 Mars 1999. Cette Assemblée Générale a décidé de vendre cet hôtel en un seul lot et de déclencher le processus de recherche d'un acheteur par voie d'appel d'offres international ouvert.

Cette décision était principalement motivée par l'incapacité financière des associés à réhabiliter les infrastructures de cet hôtel et à l'exploiter dans des conditions optimales. Par ailleurs, l'Etat du Burundi ne pouvait pas continuer seul à injecter des fonds (sous forme de subventions) dans cette société alors qu'il n'est pas le seul actionnaire.

Lors de la tenue de cette Assemblée Générale, une commission technique d'évaluation a été mise sur pied par sa résolution n°2 et a produit son rapport dans des délais souhaités. Le dossier d'appel d'offres pour la vente de cet hôtel a été lancé à trois reprises. Les deux premiers ont été suivis d'offres insuffisantes. Pour le 3^{ème} dossier d'appel d'offres, aucune offre n'a été enregistrée.

La situation financière de l'hôtel ne s'est pas améliorée depuis le dernier lancement du dossier d'appel d'offres en vue de sa vente. Ainsi, les causes justificatives de la vente de cet hôtel indiquées ci-dessus restent valables, ce qui justifie la relance de ce processus de désengagement de l'Etat dans l'hôtel.

Un Décret n° 100/137 du 5 Août 2008 portant l'autorisation de vente des titres de l'Etat a été signé. Une évaluation des immobilisations de l'hôtel a été faite en Avril 2009 et l'audit des comptes a également été fait pour déterminer la valeur de l'action de l'hôtel.

Le processus a été relancé via la décision du CIP du 5 Novembre 2009. Lors de la réunion du CIP, une option a été identifiée comme étant la meilleure. Il s'agit d'une concession avec une série d'obligations qui seraient définies dans un contrat.

Dans cette logique, une délégation conduite par le Ministre à la présidence, Chargé de la Bonne Gouvernance et de la Privatisation s'est rendue dans la sous-région pour un échange d'expériences avec les différentes institutions chargées de la privatisation.

Selon l'expérience des pays visités, l'investissement dans les secteurs hôteliers est lourd et exige la présence d'un opérateur de poids qui peut mobiliser des financements allant parfois jusqu'à plus de 10 millions de dollars américains. En outre, une nouvelle formule recommandée par les Bailleurs de fonds, a été expérimentée et s'est avérée concluante. Dans cette formule, le propriétaire de l'infrastructure le garde et le concessionnaire paie un pourcentage du chiffre d'affaires comme redevance. C'est le partenariat public-privé. C'est dans ce cadre qu'une Assemblée Générale des actionnaires de la SHTB s'est réunie et a fait sienne la proposition de l'actionnaire Etat du Burundi, de chercher un partenaire privé pour la concession de l'Hôtel Source du Nil. Un comité de pilotage formé de 7 membres a été mis sur pied pour mener à bien ce processus.

Une manifestation d'intérêt pour la Concession de l'Hôtel Source du Nil a été lancée et deux soumissionnaires ont été pré-qualifiés.

Dans un deuxième temps, un Dossier d'Appel d'Offre International contenant les exigences minimales a été réalisé pour obtenir la Concession de l'Hôtel Source du Nil. Il a été lancé le 28 Juillet 2010 à l'intention de deux soumissionnaires pré-qualifiés. Les soumissions ont été ouvertes le 28 Septembre 2010, et dans la foulée un adjudicataire a été proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires de la SHTB. Actuellement, un "MOU" (Memorandum of understanding) a été signé entre TPS/ EAL, SERENA Hôtels et la SHTB appuyé par l'Etat du Burundi. Un contrat de concession devrait être signé dans les mois à venir.

12. La Société Immobilière Publique (SIP)

La proposition de privatisation partielle de la SIP n'a pas été retenue par le CIP. Il a estimé que la SIP est une société en difficultés, que sa santé financière s'amenuise progressivement et qu'elle connaît de ce fait un problème structurel alors que l'Etat, pour le moment, n'a pas un autre outil institutionnel pour la gestion de la « politique de l'habitat ». Concernant sa santé financière, il a été constaté ci-avant que la SIP, contrairement aux autres années précédentes, a enregistré des résultats déficitaires les deux dernières années.

Dès lors, le CIP estime qu'il n'y a pas de stratégie définitive pour cette société, étant donné que la liquidation risque de durer beaucoup de temps, que la réhabilitation coûterait chère, et que la vente des actifs ne résoudrait pas non plus le problème. Et, d'autre part, même si l'Etat décide de garder la SIP dans la gestion du secteur de « l'habitat », il devrait y mettre des moyens importants, raison pour laquelle les organes statutaires doivent analyser à fond la situation de la société en vue de prendre les solutions les plus appropriées. Il y a lieu également de réfléchir sur l'applicabilité de la formule d'actualité, c'est à dire l'exploitation de la formule d'un « Partenariat Public Privé » (PPP).

13. La Société Sucrière du MOSO (SOSUMO)

La stratégie adoptée pour la réforme de la SOSUMO est basée sur l'augmentation du capital qui sera ouverte à l'actionnariat privé.

L'ouverture du capital de la SOSUMO pourrait lui permettre d'être compétitive et faire face à la concurrence dans la sous-région, raison pour laquelle la SOSUMO a besoin d'investissements importants. Pour le financement du projet de réhabilitation et d'extension de la SOSUMO, le Conseil d'Administration de la SOSUMO a déjà retenu le principe d'ouvrir le capital aux opérateurs privés expérimentés dans le métier du sucre et ayant une capacité financière requise.

Le Comité Interministériel de Privatisation (CIP) a opté pour la stratégie basée sur l'augmentation du capital qui sera ouverte à l'actionnariat privé.

Cette solution permet à la SOSUMO d'une part, de garder sa trésorerie pour faire face aux engagements à court terme et d'autre part de ne pas recourir à l'endettement excessif qui lui serait trop coûteux.

En outre, la SOSUMO figure sur la liste des SPP proposée pour privatisation conformément à l'article 2 de la loi n°1/01 du 9 février 2012 portant révision de la loi n°1/03 du 19 Février 2009 relative à l'organisation de la privatisation des entreprises à participation publique, des services et des ouvrages publics, qui stipule que toutes : « les décisions de cession totale ou partielle d'une société à participation publique, d'un service public ou d'un ouvrage public, de leurs actifs ou de leur gestion, du secteur public au secteur privé, sont autorisées par une loi qui détermine une liste de tout patrimoine de l'Etat destiné à la privatisation, pendant une période considérée ». Le projet de loi est déjà au parlement.

14. Burundi Coffee Company (BCC)

La BCC a été liquidée en 2007 et une partie des actions détenues dans les diverses banques (BCB et ECOBANK) ont été vendues, l'opération de transfert des titres a été faite au cours de l'exercice 2008. Il reste à vendre les actions détenues par la BCC à la BANCOBU et à la BCCI.

II.2.2. CONTRAINTES RELATIVES A LA PRIVATISATION

La privatisation des SPP est un long processus soumis à plusieurs contraintes notamment :

- la faiblesse de l'épargne nationale avec comme conséquence le niveau limité des capitaux des investisseurs nationaux;
- la faible adhésion de l'opinion publique et en particulier les gestionnaires et le personnel des sociétés à privatiser ayant des craintes de divers ordres (perte d'avantages, d'emploi...);
- l'absence de politique sociale nationale pour récupérer les travailleurs déflatés par les processus de privatisation;
- un accès difficile aux crédits de financement des opérations de privatisation;
- l'existence des comptes des SPP non systématiquement audités qui provoque des retards dans le processus d'évaluation.

II.2.3. RECOMMANDATIONS

La privatisation des SPP est l'un des axes de la politique nationale de redressement de l'économie en général et du secteur des SPP en particulier. Elle vise principalement l'amélioration et l'efficacité de la gestion.

L'engagement des Ministres membres du CIP à superviser la mise en œuvre du programme de privatisation et surtout à décider dans les délais légaux doit être une préoccupation permanente.

Le Gouvernement doit veiller à ce que le processus de privatisation soit réellement maîtrisé dans ses dimensions institutionnelles, techniques, financières et décisionnelles.

En définitive, un programme de privatisation qui n'aboutit pas, selon le chronogramme préétabli, risque de discréditer la politique de privatisation du Gouvernement et entraîner le plus souvent une dégradation de la santé de la société dans la mesure où les organes sociaux et le personnel restent dans un climat d'attentisme et sans perspectives claires.

Il y a des contraintes certes, mais la mise en place de toutes les mesures pour y faire face doit être un défi pour le Gouvernement.

Les recommandations suivantes peuvent être formulées :

- Organisation des réunions périodiques de concertation entre la Tutelle, les Présidents des Conseils d'Administration, et les Directions des SPP spécifiques pour l'analyse des différentes situations ;
- Les SPP doivent procéder systématiquement à l'audit des comptes annuels ;
- Internaliser davantage des informations relatives au processus de privatisation pour renforcer l'adhésion de l'opinion et des organes internes des SPP ;
- Stabilisation des institutions pour garantir la gestion des SPP.

III. SITUATION SPECIFIQUE PAR SPP

Dans ce chapitre, les volets développés concernent principalement les données juridiques et organisationnelles, les données technico-commerciales, les données financières, l'état d'exécution budgétaire à fin décembre 2012, l'état d'avancement du processus de réforme/privatisation, la conclusion et les recommandations par rapport à la situation spécifique constatée pour chaque SPP.

III.1. LA COMPAGNIE AERIENNE AIR BURUNDI

III.1.1. Données juridiques et organisationnelles

La Société Air Burundi a été créée en 1975. Elle est régie par le Décret n°100/160 du 5 septembre 1997 conformément à la loi portant Code des Sociétés Publiques et à Participation Publique du 30 mai 2011. Elle a pour mission : l'exploitation des activités de transport aérien. En outre, elle jouit de l'exclusivité de l'exploitation des droits de trafic internationaux signés entre l'Etat du Burundi et les pays étrangers.

Elle dispose d'un capital social de 670 MBIF appartenant à l'Etat du Burundi à 100%. C'est une société publique. Elle a une participation dans la SOBUGEA à concurrence de 90%. Elle est administrée par un Conseil d'Administration composé de 7 membres (6 représentant l'Etat et 1 représentant le personnel). Sa gestion quotidienne est assurée par un Directeur Général appuyé par un Directeur Administratif et Financier, un Directeur Commercial et un Directeur d'Exploitation.

Des efforts doivent être fournis pour la mise en place d'un véritable contrôle interne en élaborant le manuel des procédures jusqu'à présent inexistant et pour l'assainissement des comptes stock, clients et fournisseurs. La Compagnie doit également maîtriser ses charges surtout celles relatives aux frais du personnel. Les comptes annuels doivent également être audités à la fin de chaque exercice comptable.

III.1.2. Données technico-commerciales

Son activité de transport aérien est limitée par la faiblesse de son parc d'avions. Depuis l'exercice 2009 jusqu'à aujourd'hui, la compagnie ne dispose pas d'aéronef en exploitation. Un seul avion Beechcraft 1900 dont elle disposait ne fonctionne plus par manque des frais d'entretien et de maintenance. Elle survit grâce à des produits hors exploitation notamment les droits de trafic et des dividendes que lui verse la SOBUGEA (actionnaire majoritaire à 90%).

Son personnel au 31/12/2012 est de 108 cadres et agents permanents. Elle est vivement concurrencée non seulement par les compagnies aériennes étrangères mais aussi par les agences de voyages présentes sur place. Elle ne parvient pas à être compétitive pour faire face à la concurrence, elle risquera de disparaître à moyen terme, raison pour laquelle sa réforme s'avère nécessaire.

III.1.3. Données financières

La masse salariale ne cesse d'augmenter. Le rapport masse salariale /valeur ajoutée est de 279% alors que la norme devrait être inférieure ou égale à 25%. Ainsi, la maîtrise des charges s'avère indispensable à commencer par celles du personnel.

Les créances passent de 2 569 MBIF en 2011 à 3 539 MBIF au 31/12/2012. La Société doit renforcer le recouvrement de ces créances. Les dettes à court terme passent de 2 912 MBIF en 2011 à 4 862 MBIF en 2012. Le résultat positif est passé de 308 MBIF au 31/12/2011 à 152 MBIF au 31/12/2012. Malgré la baisse du résultat net, la masse salariale ne cesse d'augmenter. Elle est passée de 600 MBIF au 31/12/2011 à 829 MBIF au 31/12/2012. Il y a une pléthore du personnel. La restructuration de la société est plus que nécessaire.

Evolution de quelques indicateurs financiers en MBIF

Indicateurs	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Capital social	670	670	670	670	670	670	670
Fonds propres	2 014	1 967	-1 962	1 592	1 339	1 411	26 828
Total net bilan	4 654	3 643	4 248	3 522	4 466	4 755	31 967
Créances clients	998	662	1 271	1 296	2 229	2 569	3 539
Dettes à L & MT	86	86	86	0	0	125	125
Dettes à CT	2 464	1 594	2 547	2 059	2 931	2 912	4 862
Chiffres d'affaires	766	256	1 287	778	376	740	1 209
Valeur ajoutée	77	-241	379	553	15	232	297
Masse salariale	304	347	397	451	531	600	829
MS/VA (%)	395	-144	105	82	3 540	259	279
Résultat avant impôt	321	7	-334	-245	76	315	164
Impôt sur résultat	30	12	13	8	4	7	12
Résultat net	291	-4	-347	-253	72	308	152

Source : Etats financiers d'AIR BURUNDI

Les quelques indicateurs de gestion ci-dessus montrent que la santé financière d'AIR BURUNDI est plus ou moins bonne par rapport aux exercices précédents alors que la compagnie ne dispose pas d'outil d'exploitation. L'avion reste en attente d'être entretenu.

III.1.4. Etat d'avancement de la réforme

Depuis l'exercice 2007, la santé financière d'AIR BURUNDI est restée fragile du fait qu'elle dispose d'un seul avion comme outil de production. Le Comité Interministériel de Privatisation a mis la compagnie AIR BURUNDI sur le programme indicatif de privatisation. Un décret n°100/309 portant autorisation de la vente d'une partie des titres de l'Etat détenus dans la compagnie aérienne AIR BURUNDI a été signé en date du 30 novembre 2011. Vu la Loi N° 1/01 du 9 février 2012 portant Révision de la Loi n° 1/03 du 19 février 2009 relative à la privatisation des Entreprises à Participation Publique, des Services et des Ouvrages Publics, le SCEP doit proposer une liste des SPP à privatiser au CIP et attendre qu'il y ait une promulgation d'une loi portant détermination des Entreprises à Participation Publique, des Services et des Ouvrages Publics à privatiser dans les trois prochaines années avant de recommencer les activités relatives à la privatisation des SPP.

III.1.5. Conclusions et recommandations

La société AIR BURUNDI est très endettée et emploie un personnel pléthorique par rapport au volume de ses activités. Elle doit faire plus d'efforts pour renforcer le recouvrement de ses créances, maîtriser ses charges et mettre en place un véritable service de contrôle interne et avoir un manuel des procédures pour améliorer sa gestion. Cette société doit être restructurée et être compétitive pour faire face à la concurrence sinon elle risque de disparaître à moyen terme.

III.2. Compagnie de Gérance du Coton (COGERCO)

III.2.1. Données juridiques et organisationnelles

La COGERCO est une société publique créée en 1984 et régie actuellement par le décret du 5 Septembre 1997. Son objet social est :

- la promotion de la culture cotonnière au Burundi ;
- l'encadrement et l'assistance des planteurs de coton ;
- le traitement industriel du coton ;
- la commercialisation du coton fibre et de sous-produits.

Son capital social est de 300 millions de BIF subdivisé en 1500 actions d'une valeur de 200.000 FBU chacune, entièrement souscrit et libéré par l'Etat du Burundi.

Les dernières données disponibles sont celles de 2008. Le personnel permanent en 2008 comptait 161 unités. La gestion de la société était relativement transparente, mais seulement quatre critères relatifs aux normes minimales de gestion sur les sept exigés par le décret relatif aux normes de gestion et de suivi des SPP étaient respectés.

III.2.2. Données technico- commerciales

La production de fibre de la COGERCO se réduit sensiblement jusqu' à atteindre 1200 tonnes en 2006/2007. A première vue cette faible production pourrait s'expliquer par le niveau peu élevé du prix d'achat du coton graine au producteur. En 2006/2007, le prix de 230 fbu /Kg équivalait à environ 0,21 dollars US/Kg. D'où abandon par les cotoculteurs en faveur d'autres cultures de spéculation plus rémunératrices.

En réalité, en tenant compte du coût des intrants pris en charge par la COGERCO (semences, traitements insecticides, et plus de la moitié du coût des engrais), le prix au producteur est pratiquement le double du prix nominal.

Par ailleurs la mauvaise pluviométrie joue un rôle déterminant dans la chute de la production.

La mise en œuvre du programme de relance de la culture du coton se heurte à la rareté des terres. Par ailleurs, dans l'Imbo, la culture du coton est sérieusement concurrencée par les cultures vivrières tandis que la région du Mosso n'est pas suffisamment favorable à cette culture.

La capacité installée de l'usine de transformation de près de 45.000 tonnes par an est largement sous-exploitée du fait que le niveau de production de coton graine baisse progressivement.

III.2.3. Données financières

La COGERCO ne produit plus d'états financiers depuis l'exercice 2009, ce qui rend son analyse financière impossible. Nous recommandons à cette entreprise de faire des efforts pour produire ces états financiers afin d'être en conformité avec la loi.

EVOLUTION DE QUELQUES INDICATEURS en MFBU (2006-2012)

Indicateur	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Capital social	300	300	300	nd	nd	nd	nd
Fonds propres	2271	2141	1601	nd	nd	nd	nd
Total bilan net	6 069	5 914	6 314	nd	nd	nd	nd
Créances clients	781	505	469	nd	nd	nd	nd
Dettes L&M terme	2 063	2 435	2 435	nd	nd	nd	nd
Dettes à court terme	1 620	1 746	2 096	nd	nd	nd	nd
Chiffre d'affaires	2 360	1 251	1 159	nd	nd	nd	nd
Valeur ajoutée(VA)	598	458	606	nd	nd	nd	nd
Masse salaire (MS)	427	447	440	nd	nd	nd	nd
MS/VA	71%	97%	73%	nd	nd	nd	nd
Résultats avant impôt	-99	-532	168	nd	nd	nd	nd
Résultat net	-122	-548	109	nd	nd	nd	nd

Le chiffre d'affaires de l'année 2008 est de 1159 MFBU contre 1251 MFBU en 2007. La valeur ajoutée s'élève à 606 MFBU en 2008 contre 477 MFBU en 2007. Le rapport masse salaire sur la valeur ajoutée s'élève respectivement à 73% en 2008 et à 97% en 2007. La COGERCO est loin de satisfaire à la norme de 25% en la matière.

Le résultat de 2008 est de 109 MFBU contre - 548 MFBU en 2007. Les dettes à long terme passent de 1746 MFBU en 2007 à 2096 MFBU en 2008, soit une augmentation de 20 %.

Le total du bilan est de 6314 MFBU en 2008 contre 5914 MFBU en 2007.

N.B : Il convient de souligner que depuis l'exercice 2009 jusqu'à fin 2012, la société a connu de grosses difficultés à établir ses états financiers. A cet effet, il est recommandé à la société à recourir, si besoin en était, à une expertise externe en vue de la production de ses financiers portant sur cette période.

III.2.4. Etat d'avancement du processus de privatisation

Des études sur les possibilités de désengagement de l'Etat de la filière coton ont été réalisées en 2002, 2003 et 2005. Elles proposent la restructuration financière, les stratégies à mettre en œuvre en vue de l'augmentation de la production du coton et du prix au producteur. En même temps que les stratégies de privatisation sont élaborées, il faudrait envisager la restructuration financière, l'amélioration des revenus aux producteurs de coton en vue d'assurer le redressement de l'entreprise et trouver une solution à la question des terres cultivables (paysannats). Aucune étude ne propose dans l'immédiat la privatisation de la COGERCO.

Une étude sur la compétitivité de la filière coton a été effectuée en 2008 par des consultants indépendants et les conclusions de cette étude devraient interpeller tous les responsables dans cette filière. Un comité de coordination, de gestion et de suivi de la réforme de la filière coton a été mis en place.

III.2.5. Conclusion et recommandations

La situation économique-financière de la COGERCO est problématique puisque celle-ci est endettée à hauteur de 4,5 mds de FBU en 2008.

Par ailleurs, elle devrait continuer des réflexions sur son programme de relance de la culture du coton pour rehausser son niveau de production. L'étude qui a été menée en 2008 donne des pistes intéressantes à explorer.

Il est plus qu'urgent d'évaluer la viabilité économique et financière de la société car au vu des chiffres financiers et du rythme de réduction de la production du coton graine, sa pérennité est en danger.

Pour relancer la culture du coton, des mesures urgentes devraient être prises notamment :

- Le renforcement des capacités de gestion et d'organisation de la COGERCO
- L'introduction d'une comptabilité analytique, seule capable d'en faire une société de gestion ;
- Le règlement des problèmes fonciers ;
- La structuration et l'organisation des producteurs ;
- La COGERCO devrait se défaire de sa mission de développement social. L'Etat devrait confier cette mission à un autre organisme plus habilité et devrait se consacrer exclusivement à sa mission de compétitive industrielle et commerciale.
- La COGERCO devrait également rechercher des financements extérieurs pour pouvoir continuer à exploiter les terres du Mosso aujourd'hui peu rentables, pour la culture du coton.

III. 3. La Société d'Encadrement de Constructions Sociales et d'Aménagement de Terrains (ECOSAT)

III.3.1. Données juridiques et organisationnelles.

Créée le 31 mars 1987, la Société d'Encadrement de Constructions Sociales et d'Aménagement de Terrains, ECOSAT en sigle, est une Société Publique (S.P.) régie par le décret n°100 / 52 du 5 Septembre 1997, conformément à la Loi n°1/09 du 30 mai 2011 portant Code des Sociétés Privées et à Participation Publique et dotée d'un capital social de 80 MBIF.

Elle a pour objet :

- de promouvoir la production de parcelles viabilisées et de logements sociaux en vue de satisfaire particulièrement la demande des ménages à faibles revenus ;
- d'entreprendre et mener toute initiative concourant à la production de l'habitat, en particulier le logement urbain et périurbain.

L'évaluation de l'exécution du décret n° 100/ 069 du 07/09/ 1998 relatif aux normes de gestion montre qu'à la fin de l'exercice 2012, quatre normes sur sept sont respectées. Des efforts doivent être orientés sur l'organisation régulière d'un audit externe pour la certification des comptes et la mise sur pied d'un système de contrôle interne.

III.3.2. Données technico-commerciales

Au 31/12/2012, l'ECOSAT employait 31 cadres et agents, comme l'année précédente. Les réalisations de l'année 2012 ont consisté en :

- l'exécution à 100% des travaux d'aménagement de NYABUGETE III (70 hectares) en Commune KANYOSHA – MAIRIE ;
- l'exécution à 100% des travaux d'aménagement de VYERWA – KINYAMI (40 hectares) en Commune NGOZI ;
- l'exécution à 99% des travaux d'aménagement de KARERA III (40 hectares) à GITEGA ;
- la confection des plans d'études d'aménagement de GATUMBA I (40 hectares) en Commune MUTIMBUZI ;
- des pourparlers avec les propriétaires de terrains situés à NYABUGETE V (100 hectares) en Commune KANYOSHA ;
- des pourparlers avec l'Administration en vue de la signature d'une convention relative au site KAJAGA III (40 ha) en Commune MUTIMBUZI ;
- l'exécution à 100% des travaux d'aménagement de BWOGA II (30 ha) à GITEGA.

Les honoraires touchés pour ces différents travaux sont chiffrés à 288,3 millions de FBU.

III.3.3. Données financières

Au 31/12/2012, le total net du bilan s'élève à 8 503 MFBU contre 6 841 MBIF l'année précédente, soit une augmentation de 24%. Les indicateurs des sept dernières années permettent de donner une image évolutive de la situation financière de la société.

Evolution de quelques indicateurs financiers en MFBU

Indicateurs	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Capital social	80	80	80	80	80	80	80
Fonds propres	707	727	722	743	741	891	535
Total bilan net	1 299	1 603	2 208	2 593	2 411	6 841	8 503
Actif à court terme	950	1 184	1 383	1 348	1 342	1 924	3 303
Créances clients	42	42	42	42	42	42	42
Dettes L, M terme	14	116	3	1	0	0	0
Dettes à court terme	577	760	1 483	1849	1 670	5 950	7 968
Chiffre d'affaires	3	36	172	120	33	514	85
Valeur ajoutée (VA)	-79	-41	77	36	-66	435	-16
Masse salariale (MS)	112	146	170	191	246	287	361
MS/VA	-142	-356	221	531	-4	66	2256
Résultat avant impôt	(21)	30	45	72	64	292	-174
Résultat net	(21)	20	29	74	41	190	-169

L'on constate que les fonds propres sont restés stables, variant entre 707 et 743 millions de francs de 2006 à 2010. En 2011, ils ont progressé de 20,2%, passant de 741 millions à 891 millions de francs, avant de chuter de 40,0% à 535 millions de francs en 2012, à la suite d'un résultat net négatif de 169 millions de francs.

Le total net du bilan a progressé constamment de 2006 à 2009 au rythme moyen de 26,2%. Il a connu un léger repli de 7,0% en 2010, avant une progression spectaculaire de 183,7%, qui l'a fait passer de 2 411 millions en 2010, à 6 841 millions de francs en 2011. Il a encore progressé en 2012, s'établissant à 8 503 millions de francs, soit une hausse de 24,3%. Cette évolution montre clairement que le volume d'activités s'est fortement accru ces deux dernières années.

A travers le tableau ci-dessus, l'on observe encore que la valeur ajoutée est souvent négative, et que, quand elle est positive, elle est très faible par rapport à la masse salariale, d'où la difficulté de parler de la norme de gestion en matière salariale.

Les frais du personnel passent de 287 MFBU en 2011 à 361 MFBU en 2012, soit une progression de 25,8%. On peut dire que ceux-ci ne sont pas du tout maîtrisés, étant donné qu'avec une valeur ajoutée négative, la société se retrouve avec un ratio frais du personnel sur valeur ajoutée hors de proportion. Mais la mission de l'ECOSAT étant de viabiliser et vendre des parcelles à des prix sociaux, la maîtrise des charges salariales, au regard de la norme en la matière, reste difficile à atteindre. A noter cependant qu'en 2011, la valeur ajoutée, qui est passée de -66 MFBU en 210 à 435 MFBU, était pour la première fois supérieure à la masse salariale.

Nonobstant les faiblesses graves observées au niveau de la valeur ajoutée, l'analyse de l'évolution des comptes de l'ECOSAT, sur les sept dernières années, fait apparaître que cette entreprise se trouve dans une situation assez satisfaisante.

La dette à long terme de l'ECOSAT, qui se chiffrait à environ 270 MBIF en 2004, a été progressivement remboursée jusqu'à l'apurement total en 2010. La dette à court terme, quant à elle, même si, au cours des cinq dernières années, elle est restée supérieure à l'actif à court terme, ne doit en rien inquiéter, puisqu'elle est essentiellement constituée de frais de viabilisation payés par les attributaires de parcelles, et que donc cette dette s'éteindra avec la fin des travaux de viabilisation et l'attribution définitive des parcelles.

III.3.4. Conclusion et recommandations

L'ECOSAT doit poursuivre ses efforts de recherche de nouveaux sites à viabiliser. Elle doit en outre, tout en veillant au respect de son objet social, faire en sorte que les parcelles ne soient pas vendues à un prix inférieur au coût de revient.

III. 4. L'Office National des Télécommunications (ONATEL)

III. 4.1. Données juridiques et organisationnelles

L'Office National des Télécommunications a été créé par le Décret N0100/146 du 08/11/1979, avec pour objet la gestion des télécommunications dans le cadre du service public. Son capital social s'élevant à 2 milliards de BIF, est entièrement souscrit par l'Etat du Burundi.

Conformément aux statuts, l'ONATEL est administré par un conseil d'administration de 7 membres dont 4 représentant l'Etat, un représentant le personnel de l'office, un représentant les consommateurs et un désigné pour ses compétences particulières dans le domaine des télécommunications. L'office est structuré en 3 directions : technique, financière et commerciale et d'exploitation, elles-mêmes organisées en services et sections.

L'évaluation de l'exécution du Décret n°100/096/1998 relatif aux normes de gestion montre qu'à la fin de 2012, trois (3) normes sur sept sont respectées à savoir : la régularité dans l'adoption du budget, la régularité dans le suivi de l'exécution budgétaire, la transparence dans la gestion de la trésorerie et/ou placement. Cependant, des efforts doivent être fournis dans la maîtrise des charges et particulièrement celles relatives aux frais du personnel, la régularité dans l'adoption des comptes sociaux et dans la mise en place d'un système de contrôle interne opérationnel, ainsi que la régularité dans l'exécution des audits externes pour la certification des comptes.

III. 4.2. Données technico-commerciales

L'ONATEL dispose d'un bon outil de production. Les principales activités de l'ONATEL sont orientées vers la construction, l'exploitation et la maintenance des réseaux publics de télécommunications autorisés par la loi : le réseau fixe, le réseau de transmission des données, le réseau mobile à la norme GSM, l'Internet et le réseau de téléphonie rurale ainsi que la vente de services fournis par ces réseaux. Les services offerts sont : la téléphonie fixe, la téléphonie mobile, les services Internet, les services de publiphone, les services de transmission de données par paquets X25, services de prépaiement, la messagerie vocale pour réseau fixe et mobile, la téléphonie rurale, les services RNIS, les services fournis par le central

(Appel en instance, conférence à trois, identification du numéro appelant, appels restreints, etc.)

Beaucoup de projets sont en cours : la poursuite de l'informatisation de l'office, l'Internet, un réseau Wireless qui interconnectera 163 télés centres communautaires dans tout le pays pour améliorer la téléphonie rurale ainsi qu'une réhabilitation du réseau câble qui permettra la création de nouveaux abonnés. Les autres gros projets auxquels l'ONATEL est impliqué sont le projet RASCOM (satellite africain), le Projet EASSY (le câble optique sous régional) et ses projets connexes : boucle régionale (EABS) et la partie burundaise de la boucle (BBs). L'ONATEL compte aussi ceinturer la ville de Bujumbura avec la fibre optique.

A la fin de l'exercice 2012, l'ONATEL compte 659 unités dont 38 cadres de direction, 241 cadres de collaboration et 380 agents d'exécution.

Le nombre de lignes fixes est de 28.187 sur une capacité du réseau de 50 000. Le nombre d'abonnés au mobile s'élève à 130 000.

Malgré la disponibilité de capacité, les demandes en attente en téléphones fixes restent nombreuses suite aux fréquentes ruptures du stock de câbles. En outre, certains centraux qui disposent encore de la capacité, ne sont pas équipés jusqu'à leur capacité équitable.

Le mobile de l'ONAMOB a été lancé en Novembre 2005. Après une année, le central mobile était déjà saturé raison pour laquelle l'extension est en cours pour remonter la capacité à 200.000 abonnés.

III. 4.3. Données financières

L'ONATEL a enregistré, durant l'année 2012, une petite augmentation de sa production par rapport à l'exercice précédent.

En effet, le chiffre d'affaires est de 17052 MFBU à la fin de 2012 contre 15369 MFBU enregistrés à fin 2011, soit une augmentation de 11%. Le résultat net est passé de -2194 MFBU en 2011 à 835 MFBU en 2012.

Evolution de quelques indicateurs financiers en MFBU

Indicateur	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Capital social	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Fonds propres	10 569	12 512	13 110	16 930	14 915	17 103	4 181
Total bilan	29 250	33 817	41 240	38 122	33 729	33 812	37 052
Dettes à court terme	12 165	16 712	17 232	11 623	12 455	17 026	28 496
Chiffre d'affaires	17 143	18 874	19 326	17 674	15 871	15 282	17 052
Valeur ajoutée	12 286	12 344	15 218	13 165	9 769	7 933	10 541
Masse salariale	3 374	3 623	4 166	4 177	7 583	5 029	5 260
MS/VA	27%	29%	27%	32%	77,6%	61%	50%
Résultat avant impôt	4 090	6 746	7 260	9148	797	-2041	1 127
Résultat Net	1 673	3 952	3 988	6171	639	-2 194	835

Source : Etats financiers de l'ONATEL

De l'analyse des indicateurs ci-haut présentés, il se dégage les observations suivantes :

- De manière générale, l'ONATEL affiche une régression des indicateurs financiers ces dernières années.
- Les fonds propres ont continué à augmenter d'année en année jusqu'en 2009 où ils se sont élevés à 16 930 MBIF. A partir de 2010, les fonds propres commencent à régresser et plus fortement au cours de l'exercice 2012.
- Le total net du bilan a connu une évolution en dents de scies au cours de la période sous analyse (2005 à 2012) cela s'explique par des problèmes financiers qui ne lui permettent pas de renouveler les immobilisations.
- Les dettes se sont établies à un niveau élevé, se situant entre 23 et 29 milliards de francs sur la période 2005-2008. En 2012, la dette se chiffre à 29 685 MFBU. La dette totale est en grande

partie constituée des dettes à court terme (28 496 MFBU), ce qui dénote des problèmes liés aux opérations d'exploitation.

- L'ONATEL connaît de plus en plus des problèmes de trésorerie. La Société fait de plus en plus recours aux crédits bancaires pour ses opérations d'exploitation et d'investissement.

- A partir de 2010, le résultat net a fortement chuté, jusqu'à devenir négatif en 2011(-2 194 millions de FBU) redevient positif en 2012 (835 millions) ce qui pose le problème de rentabilité financière d l'entreprise.

III.4.4. Etat d'avancement de la privatisation

La stratégie de privatisation qui a été adoptée pour l'ONATEL est une privatisation partielle du capital de ladite entreprise. Le Décret N°100/12 du 16 /01 /2009 portant autorisation de la vente d'une partie des titres de l'Etat du Burundi dans l'Office Nationale des Télécommunications (ONATEL) a été signé.

La stratégie tiendra compte de la nécessité d'avoir un opérateur stratégique choisi sur base des critères de technicité et d'expertise dans le domaine des télécommunications et d'associer l'Etat, les investisseurs nationaux et le personnel pour suivre de près le développement de l'entreprise.

Des commissions techniques de préparation et de suivi du processus de privatisation de l'Office ont été nommées. Un dossier de manifestation d'intérêts pour le recrutement d'un Consultant (Banque d'affaires) chargé de procéder aux audits et études préalables à la privatisation a été lancé.

La banque d'affaires dénommée « RENAISSANCE CAPITAL » qui a été retenue suite à un appel d'offres international a déjà transmis les rapports définitifs de l'audit comptable, financier, juridique et organisationnel de la société. Une stratégie de privatisation de l'ONATEL qui visait une cession majoritaire des actions de l'Etat à un opérateur privé a été élaborée par la Banque d'affaires.

III.4.5. Conclusions et Recommandations

L'ONATEL est une entreprise qui faisait de bons résultats jusqu'en 2009. Le résultat de 2012 s'élève à 835 MBIF. L'entreprise connaît des problèmes de trésorerie. La société est très endettée. Au 31 décembre 2012 l'endettement total s'élève à environ 29 Mrds de francs burundais. Elle subit une concurrence qui monte sur tous les produits de L'ONATEL. De ce fait, le niveau d'activités de l'entreprise a connu une baisse ces dernières années.

L'ONATEL est très pénalisé par les lenteurs dans la prise de décision, les lenteurs au niveau des marchés publics et les ingérences externes dans la gestion, qui sont quelquefois de nature à freiner les initiatives et l'efficacité des gestionnaires.

L'absence d'une comptabilité analytique empêche les planificateurs de l'entreprise d'éliminer les canards boiteux de l'ensemble des produits. Elle éprouve en outre beaucoup de difficultés avec le client Etat du Burundi et dispose de peu de marges de manœuvre pour exiger un recouvrement forcé.

L'ONATEL a développé beaucoup de plans de développement basés sur de nouveaux projets. L'entreprise a néanmoins de sérieux problèmes de trésorerie pour la réalisation de ces projets.

Des plans de gestion rigoureuse de la trésorerie et de renforcement du recouvrement sont urgents. En outre, l'entreprise contracte d'énormes dettes à court et à moyen terme. De ce fait, les mensualités/trimestrialités à payer deviennent trop élevées alors que les projets d'investissement en cours, exigent d'énormes fonds à côté des fonds d'exploitation. Ceci exerce une forte pression sur la trésorerie de l'entreprise.

III.5. L'Office National de la Tourbe (ONATOUR).

III.5.1. Données juridiques et organisationnelles

L'Office National de la Tourbe est une Société Publique qui a été créée en 1977.

Le capital de l'Office est fixé à 54.300.000 BIF divisés en 543 actions de 100.000 BIF chacune, souscrites par l'Etat du Burundi. Il a pour objet :

- la prospection, l'exploitation et la commercialisation de la tourbe comme combustible ménager, artisanal ou industriel ;
- l'exploitation et la commercialisation d'autres combustibles solides ;
- la promotion et la vulgarisation de l'utilisation de la tourbe et de ses dérivés par l'industrie et l'agriculture ;
- les études et recherches nécessaires pour la réalisation de son objet.

L'évaluation de l'exécution du décret relatif aux normes de gestion montre que 3 normes sur 7 sont suivies. Des efforts doivent être par conséquent fournis au niveau de la maîtrise des frais du personnel, de l'audit et de la certification des comptes, du système de contrôle interne et de l'adoption à temps des comptes de l'exercice écoulé.

III.5.2. Données technico-commerciales.

Au 31 décembre 2012, la société emploie 71 personnes. L'exercice social de l'ONATOUR commence le 1^{er} mai et se termine le 30 avril de l'année suivante pour se conformer à la période de production de la tourbe qui s'étend entre les mois de juin et septembre de chaque année.

La production annuelle qui a été réalisée au cours de l'exercice 2012-2013 a atteint 22.335 tonnes sur 15000 tonnes prévues soit un taux d'exécution de 135%. La forte augmentation de la production est liée notamment à la réhabilitation de l'outil de production. L'acquisition de nouvelles pièces de rechange ont permis l'entretien et la réparation de certaines machines excavatrices de la tourbe qui étaient en panne.

III.5.3. Données financières.

Evolution de quelques indicateurs financiers en MFBU

Indicateurs	Total Bilan	Total Dette	Créances clients	Masse salariale	Valeur ajoutée	MS/VA (%)	Fonds propres	Résultat net
2004-2005	906	133	397	74	281	26	772	99
2005-2006	898	171	436	98	289	33	644	82
2006-2007	989	194	496	142	439	32	634	105
2007-2008	1 538	501	1 193	196	755	26	567	225
2008-2009	2 019	706	1 373	348	1 747	20	669	411
2009-2010	3 940	1 304	2 980	349	2 418	15	780	1 206
2010-2011	5 984	3 582	4 803	389	2 444	16	1 386	1 017
2011-2012	6 685	3 570	5 391	405	2 267	18	2 016	925
2012-2013	8 739	4 903	6 934	474	2 916	16	2 414	1 226

Source : Etats financiers de l'ONATOUR

Au cours de l'exercice 2012-2013, le total du bilan est de 8.739 MBIF alors qu'il était de 6.685 MBIF en 2011-2012. Le résultat net qui est de 1225 MBIF contre 925 MBIF au cours de l'exercice 2011-2012 a connu une augmentation.

De l'analyse de ce tableau, il se dégage une évolution positive du total du bilan au cours de la période sous revue. L'on constate aussi une évolution de plus en plus significative des dettes surtout à partir de 2009. Toutefois, ces dernières ne sont constituées que des dettes à court terme et essentiellement des

acomptes reçus du principal client qu'est le Ministère de la Défense Nationale et des Anciens Combattants. Parallèlement, l'on constate une forte augmentation des créances de l'ONATOUR, ce qui dénote un problème de recouvrement.

La masse salariale a continué à augmenter mais dans des proportions raisonnables La valeur ajoutée (VA) s'accroît au cours de la période sous examen et particulièrement à partir de l'exercice 2008-2009 grâce à une forte augmentation de la production.

Les Fonds propres connaissent une évolution positive significative. L'office ne connaît pas de dettes à MLT Le résultat net a connu une augmentation au cours de l'exercice 2012-2013. Il s'élève à 1 226 MFBU contre 925 MFBU en 2011-2012.

III.5.4. Conclusion et recommandations.

Il découle de l'analyse de la situation de l'entreprise que celle-ci améliore de plus en plus ses performances. Cependant l'Office n'est pas encore à la hauteur de satisfaire la demande ; les principales contraintes étant les moyens de production qui ne sont pas suffisants.

Une politique de marketing est à poursuivre pour pénétrer les marchés de l'intérieur qui utilisent encore le bois de chauffage. Il faudrait, pour les activités industrielles, faire la publicité des chaudières utilisant la tourbe à la place des chaudières électriques.

Une stratégie visant à promouvoir la production des produits dérivés de la tourbe devrait être mise en place pour satisfaire la demande potentielle. Dans ce cadre, l'ONATOUR recherche un financement pour la mise en œuvre d'un projet de carbonisation de la tourbe.

III.6. OFFICE DU THE DU BURUNDI (OTB)

III.6.1. Données juridiques et organisationnelles

L'OTB est une Société Publique créée en 1971, régie par ses statuts conformément au Code des Sociétés Privées et Publiques du 6 Mars 1996 revu le 30 Mai 2011.

Son objet social est :

- l'encadrement de la culture du thé;
- l'usinage du thé vert et la production du thé sec,
- la commercialisation du thé sec.

L'OTB opère dans une filière théicole allant de la production du thé vert à l'exportation du thé sec. Il comprend 5 Complexes Théicoles : TEZA, RWEGURA, TORA, IJENDA et BUHORO.

La production du thé s'étend sur une superficie de plus de 9 000 hectares de plantations de théiers, en dehors des blocs industriels gérés directement par les différents complexes théicoles qui représentent 35%, la théiculture villageoise qui occupe 65% de la superficie totale. Cette théiculture est pratiquée par un grand nombre d'exploitants agricoles dépassant 50.000 théiculteurs.

Le capital social de l'OTB est de 800 MFBU appartenant à l'Etat à 100%, divisé en 8.000 actions d'une valeur nominale de 100.000 BIF chacune.

III.6.2. Données technico-commerciales

Equipements de production

La société a renouvelé ses équipements de production, ce qui a permis d'ajouter des lignes de production pour la fabrication du thé sec, mais le taux moyen de vieillissement de ses équipements est de 56% au 31/12/2012.

Le tableau suivant donne les taux de vétusté des équipements de l'OTB.

OTB Consolidé			
DESIGNATION	Total IMMO au 31/12/2012	Total des Amort au 31/12/2012	Taux de vétusté
Frais de premier établissement	127 636 355	126 389 675	99%
Routes et pistes	281 835 131	180 035 621	64,8%
Terrains et amena	33 764 874	5 600 919	16,6%
Immeubles administratifs	783 146 508	365 190 729	46,6%
Immeubles habitation	926 219 049	406 758 229	43,9%
Magasins, ateliers et garage	26 268 687	25 294 237	96,2%
Constructions industrielles	2 262 050 954	947 355 209	41,9%
Adduction d'eau et électricité	449 478 920	231 759 639	51,6%
Plantations de thé	689 469 454	387 666 003	56,2%
Hangars	136 726 956	31 467 079	23,0%
Boisement	75 366 441	56 148 567	75,5%
Tracteurs+remorques	284 154 825	140 623 863	49,5%
Véhicules légers + lourds + motos	5 899 144 210	3 556 919 070	60,3%
Matériel informatique	488 235 733	418 257 192	85,7%
Machines usines	7 688 327 457	4 011 820 328	52,2%
Mobilier et matériel de bureau	170 724 471	130 972 505	76,7%
Mobilier et matériel d'habitation	163 322 094	101 078 771	61,9%
Autres matériels	279 691 733	162 191 772	58%
Plantations théicoles Mv	772 767 732	772 767 732	100%
Machines de bureau	89 814 457	66 131 793	73,6%
Aménagement cours intérieure	16 382 995	5 228 242	31,9%
Total Général	21 644 529 036	12 129 657 175	56%

La production

La production du thé vert a été de 42 142 tonnes pour l'ensemble des plantations soit 112% des prévisions qui étaient arrêtées à 37 599 tonnes de feuilles vertes. Les réalisations se composent de 10 551 tonnes provenant des blocs industriels et 31 591 tonnes en provenance du milieu villageois, soit respectivement 98,7% et 117% des prévisions. La production totale a été de 9140 tonnes de thé sec soit 118% des prévisions.

III.6.3. Données financières

EVOLUTION DE QUELQUES INDICATEURS en MFBU

Indicateurs	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Capital social	800	800	800	800	800	800	800
Fonds propres	-9 619	-11 437	-9 218	-5 861	-2 850	-3 675	2 000
Total bilan net	20 469	25 131	31 120	38 442	49 194	55 172	47 977
Créances clients	711	1 395	345	1 050	958	957	1 312
Dettes long terme	6 479	6 918	6 348	5 695	3 559	3 913	0
Dettes à court terme	11 856	14 651	17 934	22 401	26 642	25 458	10 242
Chiffre d'affaires	10 700	10 767	17 042	19 934	24 411	29 153	39 242
Valeur ajoutée (VA)	2 285	3 311	8 870	11 436	12 675	16 920	22 175
Masse salariale (MS)	2 414	2 558	3 299	4 111	5 060	5 828	7 107
MS/VA	71	77	35	36	40	30	32
Résultat avant impôt	2 257	-2 420	5 038	3 632	6 811	8 538	12 973
Résultat net	2 151	-2 530	1 989	3 467	4 387	5 610	8 432

Source : Etats financiers de l'OTB, exercice 2012.

Le capital social est de 800 MFBU. Notons qu'il vient d'être augmenté jusqu'au niveau de 20 Mrd FBU. Les fonds propres atteignent ainsi un niveau de 20 771 Mrds FBU au 31/12/2012.

La valeur ajoutée est de 22.175 Mrds FBU en 2012 contre 16.9 Mrds en 2011. Le résultat net est de 8.432 Mrds FBU en 2012 contre 5.6 Mrds FBU en 2011. Le résultat a été influencé spécialement par l'augmentation de la production vendue ainsi que l'augmentation du prix de vente à l'exportation suite à une conjoncture favorable du marché de thé. En effet, comparé à 2011, la quantité vendue et le chiffres d'affaires ont connu une augmentation respective de 12% et de 34%, le prix moyen en francs burundais a augmenté de 19% tandis que le prix moyen de vente par kg réalisé sur le marché international accuse une augmentation de 7%.

Les dettes à L.T. sont réduites à 0 au 31/12/2012. Cette dette vient d'être négociée avec le Gouvernement et la remise a eu lieu et le montant a été incorporé dans le capital social (18 Mrd FBU). Les DCT sont de 10.273 Mrd FBU en 2012 contre 25.4 Mrds FBU en 2011.

Le ratio MS/VA s'est amélioré passant de 40% à 32% suite à la hausse de la VA. Sa trésorerie s'est aussi améliorée.

En général, les indicateurs financiers de l'OTB se sont améliorés entre 2011 et 2012, suite au cours du thé sur le marché international qui a fortement augmenté et à certaines mesures de gestion.

III.6.4. Etat d'avancement du processus de privatisation

Le texte de libéralisation de la filière thé a été promulgué en Septembre 2007. Les termes de référence pour le recrutement d'un Consultant chargé de donner des propositions sur un système d'organisation des théiculteurs ont été élaborés et transmis au PAGE pour requérir le financement auprès du projet PAGE. En effet, le renforcement des producteurs s'impose dans le processus de privatisation pour en faire des partenaires forts. Cependant il faut souligner que l'OTB ne figure pas sur la liste des entreprises.

Le comité de suivi des réformes est déjà fonctionnel. Des projets de texte sur l'autorisation de privatisation conformément à la loi en vigueur (projet de décret et exposé des motifs) ont déjà été approuvés par le CIP. Les textes (projets) relatifs à la création de l'organe de régulation ont été déjà

transmis à l'autorité habilitée. Cet organe devrait être mis en place d'autant plus que des opérateurs privés entrent dans le secteur théicole. Actuellement, les permissions d'exploitation sont accordées par le Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage.

III.6.5. Conclusion et recommandations

La situation financière de l'OTB s'est améliorée pour des raisons déjà évoquées ci - haut. La libéralisation de la filière doit avoir comme préalable la création d'un organe de régulation qui mettra en place les normes du secteur et qui en assurera le contrôle.

III.7. OTRACO (Office des Transports en Commun)

III.7.1. Données juridiques et organisationnelles

L'Office des Transports en Commun (OTRACO) est une Société Publique (SP), créée en 1985, régie par le Décret n°100/161 du 5 septembre 1997 conformément à la Loi n°1/09 du 30 mai 2011 portant Code des Sociétés Privées et à Participation Publique.

Il a pour objet le transport des personnes. Son capital social s'élève à 1.362 MFBU appartenant à l'Etat à 100%. La Direction comprend un Directeur Général et un Directeur.

Le Conseil d'Administration est composé de 7 membres représentant l'Etat, le personnel et les Consommateurs. Un nouveau Conseil vient d'être nommé.

III.7.2. Données technico-commerciales

L'OTRACO a acquis de nouveaux bus grands et moyens (86) en 2011. Ces derniers lui permettent d'augmenter les lignes exploitées au niveau local et régional.

En effet, l'activité se répartit comme suit : transport régional, transport urbain et interurbain, Transport scolaire. D'autres activités connexes sont effectuées : exploitation de la dépanneuse, la réparation des véhicules externes

Dans le but de l'extension de ses activités, l'OTRACO exploite des agences à l'intérieur du pays (Ngozi, Bururi, Gitega...) et dans la ville de Bujumbura (Nyakabiga, Musaga, Kamenge...).

Il exploite aussi des lignes internationales comme Bujumbura-kampala et Bujumbura-Mwanza et Dar Es Salam.

III.7.3. Données financières en MFBU

Indicateurs	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Capital social	1 363	1 363	1 363	1 363	1 363	1 363	1 363
Fonds propres	2 293	1 565	1 657	2 668	1 736	1 724	1 816
Total bilan net	2 828	2 846	3 052	3 114	15 172	12 191	9 446
Créances clients	38	50	57	101	132	243	239
Dettes long terme	0	0	0,0	0	0	0	0
Dettes à court terme	460	332	415	446	562	703	968
Chiffre d'affaires	600	676	1 071	903	912	2 595	3 048
Valeur ajoutée (VA)	-82	-168	-164	-179	-186	558	791
Masse salariale (MS)	166	219	262	288	318	505	533
MS/VA(%)	- 202	- 130	- 159	- 160	-170	90	67
Résultat avant impôt	115	59	80	25	79	138	275
Résultat net	74	39	54	16	51	89	179

Le total du bilan atteint 9446 MFBU en 2012 contre 12191 M FBU en 2011 soit une diminution

de 2 745 MFBU.

Le total des dettes s'élève à 968 MFBU en 2012 contre 703 MFBU en 2011 soit une augmentation de 265 millions. Il se pose actuellement des difficultés sur le litige fiscal pendant. Une commission ad hoc vient d'être mise sur pied en collaboration avec l'OBR pour vider la question.

La société n'a pas de dettes à long terme.

La rubrique des créances clients augmente sensiblement sur la période sous étude passant de 243 à 239 MFBU suite à un nombre croissant de locations de bus par l'Etat dont le recouvrement devrait être suivi de près. Il a été recommandé d'identifier les créances non recouvrables pour prendre des mesures appropriées.

Au 31/12/2012, le chiffre d'affaires de l'OTRACO s'élève à 3048 MFBU en 2012 contre à 2595 MFBU n 2011. Cette hausse s'explique surtout par la mise en exploitation de nouveaux bus. Quant aux frais du personnel ont fortement augmenté passant de 500 à 533 MFBU suite aux anales. La valeur ajoutée a augmenté, elle a passé de 555 millions en 2011 à 791 millions en 2012.

L'exercice 2011 s'est clôturé avec un résultat net de 179 MFBU alors qu'en 2011, il était de 89 M FBU soit une augmentation de 90 MFBU. L'affectation de ce résultat prévoit des dividendes à verser à l'Etat.

III.7.4. Etat d'avancement du processus de privatisation

L'OTRACO ne figure pas encore sur le programme des SPP à privatiser.

III.7.5. Conclusion et recommandations

L'OTRACO dispose d'un parc automobile renouvelé grâce au Don japonais. Il parvient aussi à acheter quelques bus sur fonds propres. Sa trésorerie s'est progressivement améliorée ainsi que ses résultats. Néanmoins il doit faire des efforts pour maîtriser les charges.

III.8.REGIDESO (Régie de Production et de Distribution d'Eau et d'Electricité) (REGIDESO)

III.8.1. Données juridiques et organisationnelles

La Régie de Production et de Distribution d'Eau et d'Electricité « REGIDESO » en sigle, est une Société Publique, créée en 1962. Elle a pour mission le captage, le traitement, la distribution d'eau potable, la production, la distribution d'électricité et la commercialisation de ces produits dans les centres urbains et les centres jugés importants par le Conseil d'Administration. Pour l'accomplissement efficace de ces missions, la REGIDESO opère à travers quatre succursales (régions) à l'intérieur du pays. La société est régie par la Loi n°1/09 du 30 mai 2011 portant Code des Sociétés Privées et à Participation Publique ainsi que par ses statuts signés le 5 septembre 1997.

Son capital social est de 55,5 milliards de BIF appartenant entièrement à l'Etat.

L'évaluation de l'exécution du décret relatif aux normes de gestion montre que quatre normes sur sept sont respectées. Des efforts doivent être fournis pour permettre un suivi régulier de l'exécution budgétaire et une présentation des états financiers dans les délais réglementaires.

III.8.2. Données techniques et commerciales

Pour produire de l'électricité, la REGIDESO exploite huit centrales hydroélectriques avec une capacité totale installée de 30.6 MW, ce qui revient à 10% du potentiel hydroélectrique exploitable du Burundi. Les centrales les plus importantes sont Rwegura (18 MW), Mugere (8 MW), et Nyemanga (1.4 MW). Elle dispose aussi d'une centrale thermique de 5.5 MW. La production thermique est extrêmement limitée et utilisée généralement à titre de secours.

La REGIDESO importe, en outre, d'importantes quantités d'électricité de RUZIZI I et RUZIZI II qui sont gérées respectivement par la Société Internationale des Pays des Grands Lacs (SINELAC) et la Société Nationale d'Electricité (SNEL).

En 2012, la production d'électricité a faiblement progressé, passant de 245 406 312 KWH en 2011 à 245 975 381 en 2012 KWH, soit une hausse de 0,2%.

Pour la production de l'eau, la REGIDESO dispose d'usines pour le captage et le traitement de l'eau. La plus importante est l'usine du Lac Tanganyika avec une capacité de 59.500 m³ d'eau par jour.

La production totale de l'eau potable est passée de 40 374 728 m³ en 2011 à 39 676 972 m³ en 2012, soit une baisse de 1,7%. Cette diminution est due à des coupures de courant aux stations de pompage et à l'usine du Lac, à la baisse du débit de l'eau brute qui s'explique par l'état des filtres lents, et aux travaux de réhabilitation du réseau primaire de la zone Nord.

De 2002 à 2006, la REGIDESO employait un effectif plafonné à environ 1100 cadres et agents permanents. Le plafonnement de l'effectif était une recommandation de la Banque Mondiale qui considérait que le nombre d'abonnés par employé était très bas si l'on compare la situation de la REGIDESO à celle d'autres entreprises similaires en Afrique. Le nombre d'effectifs qui est en hausse sensible depuis 2007, s'est établi à 1297 au 31 décembre 2012, soit une hausse de 17,9% par rapport au plafond susdit.

S'agissant de la situation sur le marché de l'eau et l'électricité, il y a lieu d'observer que l'offre de ces produits n'est pas suffisante pour faire face à une demande en croissance rapide.

Evolution des abonnés à l'eau et à l'électricité :

Abonnés par année	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Eau	33 881	40 058	42 406	47 326	50 190	58 073	60 879
Variation en %	11	18	5,8	11,6	6,05	15,7	4,8
Electricité	35 136	38 069	40 513	44 718	59 827	66 540	70 120
Variation en %	6,9	8,3	6,4	10,4	33,8	11,2	5,4

L'analyse de l'évolution du nombre d'abonnés fait apparaître que la demande d'eau potable et de l'énergie électrique croît à un rythme soutenu. Cependant, l'offre, exprimée en quantités d'eau potable et d'énergie électrique vendues, ne suit pas le mouvement de la clientèle, comme le montre le tableau ci-après.

Evolution des quantités d'eau et d'électricité vendues :

Quantité	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Eau/M3	19 824	20 217	21 565	22 269	22 364	24 654	27 083
Variation en%	0,3	2	6,7	3,2	0,4	10,2	9,9
Electricité 1000 KWH	105 078	142 824	160 263	165 763	189 128	199 520	186 916
Variation en %	-12,3	35,9	12,2	3,4	14,1	5,5	-6,3

Il apparaît que, au cours des cinq dernières années, les quantités d'eau potable et d'électricité vendues n'ont pas progressé de manière à satisfaire une demande en croissance rapide. La société est ainsi caractérisée par de graves difficultés techniques, financières et organisationnelles qui ne lui permettent pas de satisfaire la demande, ni même de maintenir le réseau et l'outil de production en bon état.

III.8.3. Données financières

Evolution de quelques indicateurs financiers en MFBU

Indicateurs	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Capital social	12 489	12 489	55 451	55 451	55 451	55 451	55 451
Fonds propres	13 607	24 095	67 475	77 039	92 287	138 606	178 893
Total bilan	61 552	72 506	75 964	87 300	109 001	157 962	196 878
Chiffre d'affaires	12 764	17 256	20 676	21 203	21 201	27 849	40 412
Créances clients	15 627	19 422	12 905	16 017	17 857	18 774	24 523
Dettes LMT	12 840	23 128	2 629	531	584	746	804
Dettes CT	35 105	25 284	5 860	7 283	11 406	15 702	13 436
Valeur ajoutée	8 685	12 316	12 941	9 364	4 693	7 325	25 034
Masse salaire	3 906	5 089	7 003	7 972	7 769	8 502	9 364
MS/VA (%)	45	41	54	85	166	116	34
Résultat avant impôt	750	969	4 557	-141	-512	-249	5 193
Résultat net	433	-663	2 962	-360	-767	-547	3 522

Au 31 décembre 2012, le total du bilan s'élève à 196 878 MFBU contre 157 962 MFBU l'année précédente, soit une augmentation de 24,6%. En observant l'évolution des comptes de la REGIDESO sur les six dernières années, l'on constate que cette société connaît une situation financière très difficile comme le montrent les différents indicateurs ci-dessus.

Le tableau fait apparaître que la REGIDESO était lourdement endettée jusqu'en 2007, que les résultats sont souvent négatifs, et que les charges du personnel ne sont pas du tout maîtrisées, puisque le ratio masse salariale sur valeur ajoutée s'est établi à 166% et 116% respectivement en 2010 et en 2011, ce qui est très loin au-delà de la norme de 25%. En 2012,

ce ratio est revenu à 34%, suite à la hausse du tarif de l'eau et l'électricité intervenue le 1^{er} mars 2012, qui a permis que la valeur ajoutée passe de 7 325 millions en 2011, à 25 034 millions de francs en 2012, soit une augmentation de 342%.

Il fait apparaître en outre, que le capital social de la société est passé de 12 489 MFBU en 2007 à 55 451 MFBU en 2008. Au 31/12/2008, en effet, est intervenue la restructuration financière dont voici les opérations essentielles :

- les déficits cumulés, à hauteur de -12 849 MFBU ont été comptabilisés en diminution du capital ;
- un solde de 2 601 MFBU dégagé par une compensation des dettes et créances entre l'Etat et la REGIDESO a été comptabilisé en augmentation du capital ;
- une compensation tripartite entre l'Etat, la SINELAC, et la REGIDESO, a dégagé en faveur de cette dernière, un montant de 17 000 011,66 DTS qui a été comptabilisé en augmentation du capital ;
- incorporation au capital social des différentes dotations à capitaliser.

Le capital social de la société s'est ainsi établi à 55.451.361.914 FBU.

Il y a lieu de constater que, le résultat positif de 2.962 MFBU, obtenu après la restructuration financière intervenue au 31/12/2008, a été suivi d'une perte au cours de trois exercices successifs. Le résultat positif de 3 522 millions de francs en 2012 constitue certes une embellie, mais celle-ci reste très fragile, compte tenu du fait qu'elle a été obtenue uniquement grâce à la hausse tarifaire.

III.8.4. Etat d'avancement du processus de la réforme de la REGIDESO

La promulgation de la loi n°1/014 du 11 Août 2000 portant libéralisation et réglementation du service public de l'eau potable et de l'énergie électrique a marqué une étape importante dans le processus des réformes de la REGIDESO, puisque cette loi venait abroger le décret-loi n°1/14 du 27 mars 1969 instituant le monopole de la REGIDESO sur l'exploitation du service public de l'eau potable et de l'énergie électrique, afin d'ouvrir ces secteurs aux personnes morales de droit public et privé.

Aux termes de l'article 3 de cette loi, la production, le transport et la distribution de l'énergie électrique ainsi que le captage, le traitement, le stockage, l'adduction et la distribution d'eau potable constituent un service public industriel et commercial, sous la responsabilité de l'Etat.

L'article 4, quant à lui, dispose que l'Etat peut confier la gestion du service public de l'eau potable ou de l'électricité, sous forme de délégation de service public, à une ou plusieurs personnes morales de droit public ou de droit privé burundais.

Ainsi donc, au bout du processus des réformes, l'Etat du Burundi se retirera de la gestion de la REGIDESO pour la confier à un délégataire de droit public ou de droit privé burundais. L'étape n'a pas pu être franchie en raison de multiples contraintes que les années de guerre ont fait peser sur le secteur.

Actuellement, la REGIDESO est engagée dans un vaste programme de réhabilitation et d'extension des infrastructures. Ce programme est exécuté dans deux projets distincts, l'un étant financé par un don du Fonds Africain de Développement (FAD), l'autre par un don de la Banque Mondiale.

Le Gouvernement et la Banque Mondiale se sont mis d'accord sur la signature d'un contrat de performance liant l'Etat et la REGIDESO. Signé le 22 Septembre 2008, le Contrat plan entre la REGIDESO et le Gouvernement du Burundi est d'une durée de cinq ans au cours desquels, une série de mesures devaient être prises en vue d'un redressement durable de la REGIDESO.

L'une des premières mesures est la restructuration financière de cette société qui s'est terminée au courant du premier trimestre 2009. Une autre mesure à prendre d'urgence était d'opérer une hausse tarifaire suffisante pour permettre à la REGIDESO de redresser de façon durable sa situation financière. La hausse a eu lieu en deux étapes, le 1^{er} septembre 2011 et le 1^{er} mars 2012.

Les autres mesures prévues allaient suivre de façon que, au terme des cinq ans de contrat, il puisse être vérifié que la REGIDESO fonctionne sur une base financière saine, et que sa vocation industrielle et commerciale est sauvegardée. A ce niveau, il convient de rappeler ce qui a été dit plus haut, à savoir que le résultat net a été constamment négatif depuis 2009. Le résultat positif obtenu en 2012 grâce à la hausse tarifaire intervenue le 1^{er} septembre 2011 et le 1^{er} mars 2012 ne permet pas encore d'assainir la situation financière de la société.

A la fin du contrat plan, qui interviendra avec la fin 2013, l'on revisitera la loi et ses décrets d'application en vue de la poursuite des réformes de la REGIDESO.

III.8.5. Conclusions et Recommandations

La société est toujours confrontée aux problèmes de fonctionnement, de maintenance et de développement.

En vue d'assurer un développement progressif de la société, il faut :

- accélérer le processus de réforme institutionnelle ;
- assurer la rigueur dans la gestion, notamment par la certification des comptes et la maîtrise des charges ;
- renforcer le recouvrement ;
- suivre le développement des villes et brancher les nouveaux quartiers aux réseaux et sans tarder.

III.9. La Régie des Productions Pédagogiques (RPP)

III.9.1. Données juridiques et organisationnelles

La Régie des Productions Pédagogiques « R.P.P. » en sigle, a été créée par le Décret-loi N° 100/166 du 20 juillet 1983, lequel a été modifié par le Décret-loi N° 100/065 du 19 avril 1990. Jusqu'en décembre 2007, la RPP était régie par le Décret-loi N° 1/024 du 13 juillet 1989 portant cadre organique des Administrations Personnalisées de l'Etat. Par le Décret N° 100/348 du 06 décembre 2007, la RPP est devenue une société publique régie par la Loi n°1/09 du 30 mai 2011 portant Code des Sociétés Privées et à Participation Publique.

Elle a pour mission :

- la production, la distribution et la commercialisation des manuels scolaires ;
- la production et la vente des documents pédagogiques destinés aux enseignants ;
- l'édition ou la reproduction par tous procédés appropriés de tous imprimés : affichages, revues, journaux, cartes ou livres à la demande des différents services publics ou privés moyennant rémunération.

Son capital social est de 6 247 millions de FBU appartenant entièrement à l'Etat.

III.9.2. Données techniques et commerciales

Le changement de statut a mis fin au monopole du livre, ainsi qu'aux subventions dont bénéficiait la RPP. Aujourd'hui, cette société subit une rude concurrence de la part des imprimeurs locaux et étrangers.

Néanmoins, au cours des trois premières années, la RPP a connu une période de croissance de sa production et de son chiffre d'affaires. Ainsi en 2010, plus de 200 000 livres scolaires ont été imprimés à la RPP et, avec l'appui de partenaires extérieurs, plus de 1 153 577 livres scolaires ont été mis sur le marché. Outre les livres, plusieurs autres productions ont été réalisées à la RPP. Il s'agit, entre autres, d'invitations, de différentes affiches et imprimés divers.

Au 31 décembre 2010, la RPP avait facturé des prestations pour une valeur de 1 914 MFBU, et une somme de 1 637 MFBU avait été collectée, soit un taux de recouvrement de 76%. L'année 2011, en revanche, a été marquée par l'absence de production du livre. Le chiffre d'affaires qui avait connu une hausse de près de 107% en 2010, passant de 1359 millions, en 2009, à 2 809 millions de FBU en 2010, a chuté à 1783 millions de FBU en 2011, soit une baisse de 37%. L'activité ayant continué de baisser au 1^{er} trimestre 2012, il a été décidé de compresser le personnel qui a été ramené de 81 à 44 unités.

Cette situation s'est répercutée négativement sur des indicateurs importants comme on peut le voir dans la section qui suit.

III.9.3. Données financières

La situation financière de la RPP peut être analysée à l'aide de quelques indicateurs financiers.

Quelques indicateurs financiers en MFBU (2008-2012)

Indicateurs	2008	2009	2010	2011	2012
Capital social	6 247	6 247	6 247	3 947	3 947
Fonds propres	5 869	5 320	5 240	4 630	4 438
Total net du bilan	6 333	5 611	5 734	5 699	5 094
Chiffre d'affaires	1 145	1 359	2 809	1 783	1 374
Créances clients	491	549	2 042	953	799
Actif à court terme	2 730	2 390	2 962	3195	2 508
Dettes à L&MT	6	1	0	0	0
Dettes à CT	458	289	495	1 069	656
Valeur ajoutée (VA)	806	662	1 361	651	171
Masse salariale (MS)	412	385	388	423	407
MS/VA (en %)	51,1	58,2	28,5	65,0	238,0
Résultat avant impôt	-367	-534	-53	-302	(490)
Résultat net à affecter	-379	-548	-81	-320	(504)

Il y a lieu de constater que la RPP n'a plus de dette à long terme à partir du 31 décembre 2010. La dette à court terme, quant à elle, qui se chiffre à 656 MFBU en 2012, est à rapprocher avec l'actif à court terme dont le total s'est établi à 2 508 millions de francs la même année. Il apparaît ainsi que la société n'est pas très endettée.

L'on peut encore observer que les cinq premiers exercices de la RPP, société publique, se sont soldés par un résultat négatif, que le ratio masse salariale sur valeur ajoutée est largement au-dessus de la norme de 25%. Mais, ce ratio avait fortement diminué en 2010, s'établissant à 28,5%, avant de remonter à 65% en 2011, suite à une baisse de 52,2% de la valeur ajoutée. Celle-ci ayant encore chuté de 73,7% en 2012, le ratio masse salariale sur valeur ajoutée a culminé à 238%.

Les résultats négatifs ne sont pas le reflet d'une quelconque mauvaise gestion de la jeune société. En effet, la société RPP a hérité de très mauvaises créances qu'il a fallu provisionner par étapes. L'essentiel de ces créances est constitué par la dette du Ministère de tutelle qui se chiffre à 1 173 MFBU.

III.9.4. Etat d'avancement du processus de la réforme de la RPP.

La RPP se trouve sur la liste des SPP à privatiser au cours des trois prochaines années. Il s'agira d'ouvrir son capital à des opérateurs privés pour former une société mixte.

III.9.5. Conclusions et recommandations

La santé financière de la RPP continue d'être handicapée par l'importante dette de l'Etat qui tarde à être payée. Etant donné que la société reste redevable de l'impôt sur les provisions, il est vivement recommandé qu'une solution rapide soit trouvée à cette question, dans le sens d'un remboursement qui serait peut-être échelonné sur trois ans, ou alors en décidant de la mise en perte de tout le montant dû.

Pour faire face à la concurrence que la RPP subit de la part des sociétés privées, elle devrait pouvoir échapper aux contraintes que fait peser, sur elle, la loi sur les marchés publics. Ainsi donc, une privatisation s'impose, et compte tenu du rôle hautement stratégique qu'elle joue dans le domaine de l'Education nationale, la RPP, société publique, devra passer au statut de société mixte.

III.10. Société Hôtelière et Touristique du Burundi/Hôtel Source du Nil (SHTB)

III.10.1. Données juridiques et organisationnelles

La SHTB a été créée en 1977. Elle a pour principales activités l'hébergement, la restauration et la fourniture de tous les autres services connexes.

Le capital social de cette société a été fixé à Sept Cent Soixante Millions Neuf Cent Vingt Cinq Mille Francs (760.925.000 FBU) représenté par cinq mille actions (5000) d'une valeur de cent cinquante deux mille cent quatre-vingt cinq francs burundais (152.185 FBU) chacune.

Suite à l'attribution à la SHTB par l'Etat du Burundi d'un terrain de plus de 5 ha, le capital social de la SHTB devrait augmenter grâce à la valorisation dudit terrain.

Dans cette société, la part de l'Etat est représentée pour 55% du capital social, 10% appartiennent à l'établissement public INSS, 21% appartiennent aux sociétés mixtes (BNDE, EPB, BRARUDI) et les 14% qui restent reviennent aux sociétés étrangères (Aérhôtel SPA, FINTECHNICA, IPI System). Les actions de la Belgolaise ont été cédées à la BCB.

III.10.2. Données technico- commerciales

L'hôtel compte 117 chambres, et dispose de salles de cinéma, de salles de conférences, d'une piscine, d'une proximité de terrains de jeux, etc. Au cours de l'exercice 2011, le taux d'occupation diminue par rapport à celui de 2010. Il a été de 20 % en 2011, 21 % en 2010, 27% en 2009, 24% en 2008, 18,4% en 2007, 16% en 2006, 17,6% en 2005, et 25,6% en 2004.

III.10.3. Données financières

Au 31 décembre 2012, le chiffre d'affaires de la SHTB s'élevait à 444 MFBU et le résultat net est de -206 MFBU. L'hôtel possède suffisamment d'éléments d'actifs à court terme pour couvrir ses dettes à court terme s'il ne se pose pas de problèmes au niveau du recouvrement car le compte clients occupe une grande part du fonds de roulement.

EVOLUTION DES PRINCIPAUX INDICATEURS (EN MFBU)

Indicateurs	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Capital social	761	761	761	761	761	761	761
Fonds propres	915	973	962	958	1 231	976	999
Total bilan	1 590	1 681	1 626	2 102	1 876	1 937	1 652
Créances clients	726	451	193	308	296	808	96
Dettes LMT	0	0	579	135	0	0	0
Dettes CT	604	708	490	775	545	739	757
Chiffre d'affaires	777	7043	6 492	1 808	1 487	1 274	444
Valeur ajoutée	306	503	768	1 004	612	779	265
Masse salaire	153	183	571	287	354	331	366
MS/VA (%)	50	36	74	28	58	42	138
Résultat avant impôt	36	71	-348	420	128	181	-195
Résultat net	28	63	-413	234	93	120	-206

Source : Etats financiers de la SHTB

Le délai de recouvrement des comptes clients est très mauvais, soit 224,4 jours et malheureusement, certaines créances n'ont pas de pièces justificatives pouvant permettre leur recouvrement. Il faut renforcer le service recouvrement.

III.10.4. Etat d'avancement de la privatisation

La décision de vendre l'hôtel a été prise pour la première fois, par résolution n°1 de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires tenue en date du 4 Mars 1999. Cette Assemblée Générale a décidé de vendre cet hôtel en un seul lot et de déclencher le processus de recherche d'un acheteur par voie d'appel d'offres international ouvert.

Cette décision était principalement motivée par l'incapacité financière des associés à réhabiliter les infrastructures de cet hôtel et à l'exploiter dans des conditions optimales. Par ailleurs, l'Etat du Burundi ne pouvait pas continuer seul à injecter des fonds (sous forme de subventions) dans cette société alors qu'il n'est pas le seul actionnaire.

Lors de la tenue de cette Assemblée Générale, une commission technique d'évaluation a été mise sur pied par sa résolution n°2 et a produit son rapport dans des délais souhaités. Le dossier d'appel d'offres pour la vente de cet hôtel a été lancé à trois reprises. Les deux premiers ont été suivis d'offres insuffisantes. Pour le 3^{ème} dossier d'appel d'offres, aucune offre n'a été enregistrée.

La situation financière de l'hôtel ne s'est pas améliorée depuis le dernier lancement du dossier d'appel d'offres en vue de sa vente. Ainsi, les causes justificatives de la vente de cet hôtel indiquées ci-dessus restent valables, ce qui justifie la relance de ce processus de désengagement de l'Etat dans l'hôtel.

Un Décret n° 100/137 du 5 Août 2008 portant l'autorisation de vente des titres de l'Etat a été signé. Une évaluation des immobilisations de l'hôtel a été faite en Avril 2009 et l'audit des comptes a également été fait pour déterminer la valeur de l'action de l'hôtel.

Le processus a été relancé via la décision du CIP du 5 Novembre 2009. Lors de la réunion du CIP, une option a été identifiée comme étant la meilleure. Il s'agit d'une concession avec une série d'obligations qui seraient définies dans un contrat.

Dans cette logique, une délégation conduite par le Ministre à la présidence, Chargé de la Bonne Gouvernance et de la Privatisation s'est rendu dans la sous-région pour un échange d'expériences avec les différentes institutions chargées de la privatisation.

Selon l'expérience des pays visités, l'investissement dans les secteurs hôteliers est lourd et exige la présence d'un opérateur de poids qui peut mobiliser des financements allant parfois jusqu'à plus de 10 millions de dollars américains. En outre, une nouvelle formule recommandée par les Bailleurs de fonds, a été expérimentée et s'est avérée concluante. Dans cette formule, le propriétaire de l'infrastructure le garde et le concessionnaire paie un pourcentage du chiffre d'affaires comme redevance. C'est le partenariat public-privé. C'est dans ce cadre qu'une Assemblée Générale des actionnaires de la SHTB s'est réunie et a fait sienne la proposition de l'actionnaire Etat du Burundi, de chercher un partenaire privé pour la concession de l'Hôtel Source du Nil. Un comité de pilotage formé de 7 membres a été mis sur pied pour mener à bien ce processus.

Une manifestation d'intérêt pour la Concession de l'Hôtel Source du Nil a été lancée et deux soumissionnaires ont été pré-qualifiés.

Dans un deuxième temps, un Dossier d'Appel d'Offre International contenant les exigences minimales a été réalisé pour obtenir la Concession de l'Hôtel Source du Nil. Il a été lancé le 28 Juillet 2010 à l'intension de deux soumissionnaires pré-qualifiés. Les soumissions ont été ouvertes le 28 Septembre 2010, et dans la foulée un adjudicataire a été proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires de la SHTB. Actuellement, un "MOU" (Memorandum of understanding) a été signé entre PPS/SERENA Burundi et la SHTB appuyé par l'Etat du Burundi. Un contrat de concession devrait être signé dans les mois à venir.

III.10.5. Conclusions et recommandations

L'Hôtel Source du Nil continue à connaître des difficultés dues au faible taux d'occupation des chambres à l'environnement socio-politique défavorable au tourisme, au faible pouvoir d'achat des voyageurs burundais qui préfèrent s'héberger dans des familles ou dans des motels bas standing, etc. Un effort est à faire au niveau du respect des calendriers dans la certification des comptes, au niveau de la préparation et la transmission des rapports ainsi qu'au niveau de la maîtrise des charges, conformément aux directives du Décret sur les normes de gestion.

La diversification des services offerts à la clientèle et le renforcement du recouvrement des comptes clients sont des actions prioritaires pour améliorer le résultat de la société. La finalisation du processus de Concession de l'Hôtel Source du Nil va permettre une amélioration des rendements de l'Hôtel suite aux réhabilitations/rénovations prévues pour mettre l'Hôtel au niveau cinq étoiles.

III. 11. SIP (Société Immobilière Publique)

III. 11.1. Données juridiques

Créée en Mai 1979, la SIP est une société mixte (SM) dont les statuts ont été modifiés le 03/12/1999 suite à la cession de ses parts par un des actionnaires, qui était la CAMOFI (Caisse de Mobilisation et de Financement) actuellement déjà liquidée.

Ainsi, après cette cession, et sur un capital social de 400 MBIF, l'Etat détient la plus grosse part avec 87,5 % des actions, suivi par la SOGEPAR (Société de Gestion et des Participations) et la BRB (Banque de la République du Burundi) avec respectivement 7,5 et 5 % des actions.

Cette société a pour objet : l'étude, la réalisation et la gestion de toutes opérations concernant directement ou indirectement l'amélioration ou le développement de l'habitat au Burundi, et toutes opérations connexes de nature à en favoriser ou en faciliter l'objet.

L'évaluation de l'exécution du Décret n° 100/096/1998 relatif aux normes de gestion, de suivi et d'évaluation des SPP, montre que, à la fin de l'exercice 2010, deux (2) normes sur sept (7) sont, une fois de plus, partiellement respectées à la SIP, c. à d. celles relatives à « *l'Opérationnalité du système de contrôle interne* » et « *la Fiabilité et la Certification des comptes* », tout en rappelant que pour cette dernière norme, la SIP a fait effectuer par le Bureau M.C.G. (Multinational Consulting Group) un audit financier et comptable, couvrant les exercices 2005, 2006 et 2007 et publié en Mars 2009 et un autre audit comptable et financier couvrant l'exercice 2008 et publié en 2011.

Dans ces deux Rapports d'audit, le Bureau M.C.G. estime, à juste titre, que l'informatisation des services comptables à la SIP garantirait la production rapide d'états financiers plus fiables.

Des efforts doivent donc, encore une fois, être focalisés sur « *la Régularité dans l'adoption du budget* », « *la Régularité dans le suivi de l'exécution du budget* », « *la Maîtrise des charges (surtout les frais du personnel)* », « *la Régularité dans l'adoption des comptes sociaux* » et « *la Transparence dans la gestion de la trésorerie et des placements* ».

III.11.2. Données technico- commerciales

A. Projets en cours d'exécution

A.1. Construction du 4^{ème} Bloc de logements collectifs à KIGOBE Nord

A.1.1. Identification du projet

Par lettre de commande n° 01/SIP/2010 du 01/06/2010, la SIP a confié les travaux de construction de ce Bloc collectif à l'Entreprise SKA BUILD pour un montant de 1.171.344.467 BIF.

C'est un Bloc de 24 appartements de 3 chambres chacun dont la superficie hors œuvre est de 3.954,96 m².

Les études architecturales et géotechniques ont été faites ou commandées auprès des bureaux d'étude ou maisons spécialisées comme GEOSCI et LNBTP (le Laboratoire National du Bâtiment et des Travaux Publics).

A.1.2. Avancement des travaux

Les travaux qui devaient durer 9 mois d'après le contrat, ont commencé le 16 juin 2010 et auraient dû se terminer le 17 mars 2011. Néanmoins, ils ont connu un retard considérable que l'Entreprise adjudicataire SKA BUILD a justifié comme étant dû à la présence d'une nappe phréatique à 1 m du terrain naturel, au déterrement et déplacement des tuyaux d'évacuation des eaux vannes passant dans la parcelle à bâtir, aux intempéries, etc.

Compte tenu de tous ces éléments et sur demande de l'entreprise, la SIP a accordé un délai supplémentaire de 7 mois pour terminer les travaux, lequel délai n'a pu lui non plus être respecté jusqu'à ce jour.

On peut estimer aujourd'hui à 82,88 % les travaux déjà terminés.

A.1.3. Situation des paiements

Sur les 1.171.344.467 BIF convenus dans le contrat avec l'Entreprise adjudicataire SKA BUILD, un montant de 1.100.440.155 BIF lui a déjà été réglé.

A.2. Projet d'aménagement du site de VYERWA à NGOZI

A. 2.1. Identification du projet

Par lettre de commande n° 01/SIP/2011 du 07/03/2011, les travaux de viabilisation du site VYERWA à NGOZI ont été confiés à l'Entreprise SKA BUILD-MAT CONSTRUCT pour un montant de 1.395.886.664 BIF TVA C et pour un délai de 9 mois à partir du 07/03/2011, date du début des travaux.

A. 2.2. Avancement des travaux

Suivant la lettre de commande, les travaux devaient se terminer avec le mois de Novembre 2011 mais le Groupement STAR BUILD a connu un retard considérable.

Le Maître de l'Ouvrage Délégué a accordé un délai de 2 mois supplémentaires sur demande du Groupement et s'est même engagé à payer la main d'œuvre productive et de faire un suivi régulier des fournitures afin de mener à bon port la fin des travaux.

Aujourd'hui, la viabilisation du site VYERWA de NGOZI n'est toujours pas terminée.

A. 2.3. Situation des paiements

Sur le montant du marché qui est de 1.395.886.664 BIF, un montant s'élevant à 1.276.055.971 BIF a déjà été réglé à l'Entreprise adjudicataire SKA BUILD, soit 91,4 % du montant du marché, alors que la situation actuelle des travaux sur le site VYERWA est estimé à seulement 72,24 %.

A.3. Projet d'aménagement du site de GATARE à MWARO

A.3.1. Identification du projet

L'étude d'aménagement du site de GATARE à MWARO a commencé en Novembre 2008. L'appel d'offres a été infructueux deux fois et a été relancé une 3^{ème} fois en décembre 2011 après retouche du volet quantitatif qui a abouti à un prix au m² de 5.080 BIF.

Une liste des demandeurs de parcelles a été ensuite confectionnée et les candidats acquéreurs des parcelles ont déjà payé les frais de dossier ainsi que les acomptes sur les frais de viabilisation.

Quant au marché des travaux d'aménagement et de viabilisation du site de GATARE à MWARO, il devait être attribué l'année suivante à l'Entreprise MALEX CONSTRUCTION suivant la lettre de commande n° 3/SIP/2012 tandis que l'ordre de service invitant cette entreprise adjudicataire à commencer les travaux devait être signé le 29/06/2012

A.3.2. Avancement des travaux

L'avancement des travaux est estimé à seulement 58 %.

A.3.3. Situation des paiements

Sur le montant du marché de 355.675.836 BIF, un montant de 276.932.123 BIF a déjà été réglé y compris l'avance de démarrage, soit à un taux de 77,9 %.

III.11.3. Données financières

Evolution de quelques indicateurs financiers de la SIP de 2006 à 2012 (en MBIF)

Indicateurs	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Capital social	400	400	400	400	400	400	400
Fonds propres	1 242	1 567	5 795	5 845	5 959	5 582	5 209
Total net du Bilan	2 671	2 216	6 364	7 050	7 094	10 234	9 303
Créances clients	202	182	178	175	122	119	130
Dettes à L&MT	397	104	75	131	116	111	136
Dettes à CT	1 032	547	471	1 073	1 136	4 542	2 598
Chiffre d'affaires	506	579	648	497	517	641	916
Valeur Ajoutée	195	90	151	249	244	230	389
Masse salariale	142	144	167	211	215	242	251
MS/VA (%)	73	160	111	85	88	105	65
Rés. avt. impôt	7	-17	18	0,2	-26	-31	1 366
Résult. Net à affecter	10	-20	12	-0,4	-30	-36	1 361
Dividendes Distribués	0	0	0	0	0	0	52,9

Source : Etats financiers de la SIP

L'analyse de ces quelques indicateurs financiers de la SIP de 2004 à 2011 appelle les commentaires suivants :

- Les fonds propres, par rapport aux précédents exercices, ont augmenté d'une façon fulgurante puisque, depuis 2004 jusqu'en 2007, ils étaient toujours en dessous de 1,6 milliards Bif, tandis qu'à partir de 2008 et ssq, ils passent la barre de 5 milliards Bif principalement à cause des réévaluations des Immobilisations de la SIP effectuées par le Bureau C.E.C. en Octobre 2007.
- Les dettes à L&MT ont continué à décroître en dents de scie, passant successivement de 878 MBIF en 2005 à 397,-104, -75,-131 -116, -111 MBIF et 136MBIF de 2006 à 2012 soit une diminution de 84 %, à cause, principalement, aux remboursements effectués sur la dette à LT contractée en son temps auprès de SHELTER AFRIQUE.

Quant aux dettes à CT qui avaient diminué de 14 % en 2008 par rapport à 2007, en passant de 547 MBIF à 471 MBIF, elles enregistrent de nouveau une nouvelle augmentation en 2009 par rapport à 2008, puisqu'elles remontent à 1.073 MBIF (+128 %) et continuent même à croître jusque 4.542 MBIF en 2011, pour retomber à 2.598 MBIF en 2012 soit une diminution de 48 % par rapport à l'année précédente. La Valeur ajoutée, qui avait chuté en 2007 par rapport à 2006 retombant à 90 MBIF alors qu'elle était de 195 MBIF l'année précédente, a repris, par la suite une nouvelle remontée les deux années suivantes, c.à d, que de 151 MBIF en 2008, elle est passée à 249 MBIF l'année suivante pour retomber légèrement à 244 MBIF en 2010 mais est de nouveau remontée à 389 MBIF en 2012, soit un accroissement de plus de 69 %.

Cette augmentation de la VA peut s'expliquer par une augmentation de la production qui se traduit par une augmentation des loyers (245,5 MBIF) et des honoraires (367,6 MBIF) alors qu'ils étaient respectivement de 206,3 MBIF et 245,4 MBIF l'année précédente, soit une augmentation de 19 % et de 50 %.

La masse salariale a continué de croître d'année en année, du moins à partir de 2004 où elle était de 103 MBIF, passant successivement à 133 MBIF en 2005 (+52,8 %) ; 144,0 MBIF en 2007 (+65,7 %) ; 167 MBIF (+91,6) en 2008 ; à 211 MBIF (+ 26,7) en 2009 ; à 215 MBIF en 2010 (+2 %) et à 242 MBIF en 2011 (+12,3), et 251 MBIF en 2012 (+9 MBIF) ce qui explique, en partie, pourquoi le ratio *Masse salariale/Valeur ajoutée (MS/VA)* est, d'année en année, de loin supérieur à 25 %, qui est le seuil généralement considéré comme le signe d'une bonne gestion dans une entreprise, surtout à caractère commercial comme la SIP.

Pour les années 2009 et 2010 cependant, ce ratio est moins élevé puisqu'il est respectivement de 85 et 88%, alors qu'il était de 160 et 111 % pour 2007 et 2008 et remonte de nouveau en flèche en 2011 puisqu'il est de 105 %.

Pour ce qui est du Résultat net à affecter (RN), il évolue en dents de scie. Après avoir crû de 2002 et 2003 passant de 126 MBIF à 196 MBIF, il a commencé à chuter à 57 MBIF en 2004 jusqu'à devenir négatif en 2007 puisqu'il est de -20 MBIF, redevient positif en 2008 avec 12 MBIF suite, notamment, aux réévaluations des immobilisations mais redevient de nouveau négatif de 0,4 MBIF en 2009. Quant aux années 2010 et 2011, le gouffre

se creuse davantage puisque le Résultat net à affecter est respectivement de – 30 et de - 36 MBIF. Heureusement l'exercice 2012 sous examen se clôture avec un résultat net à affecter positif de 1.361 MBIF qui a conduit le C.A. à accorder des Dividendes aux Actionnaires, après avoir épongé les pertes cumulées des exercices antérieures qui se chiffraient à 92,3 MBIF ;

III.11.4. Etat d'avancement du processus de privatisation

La décision d'une privatisation partielle de la SIP par la vente d'une certaine portion des actions de l'Etat détenues par cette société dans les banques avait déjà été décidée au cours de l'exercice 2005, lors d'une des réunions du Comité Interministériel de Privatisation (CIP) qui en est l'organe habilité.

Cependant, lors d'une de ses réunions en 2007 déjà, cet Organe a estimé que la SIP est une société en difficultés, que sa santé financière s'amenuise progressivement et qu'elle connaît de ce fait un problème structurel alors que l'Etat, pour le moment, n'a pas un autre outil institutionnel pour la gestion de la « politique de l'habitat ».

Concernant sa santé financière, il a été constaté ci- avant que la SIP, contrairement à d'autres années, a enregistré des résultats souvent déficitaires ces dernières années.

Dès lors, le CIP estime qu'il n'y a pas de stratégies définitives pour cette société, étant donné que la liquidation risque de durer beaucoup de temps, que la réhabilitation coûterait chère, et que la vente des actifs ne résoudrait pas non plus le problème.

Et, d'autre part, si l'Etat décide de garder la SIP dans la gestion du secteur de « l'habitat », il devrait y mettre des moyens importants, raison pour laquelle les organes statutaires doivent analyser à fond la situation de la société en vue de prendre les solutions les plus appropriées.

Il y a lieu également de réfléchir sur l'applicabilité de la réforme actuellement d'actualité, c'est-à-dire l'exploitation de la formule d' « un Partenariat Public Privé » (PPP) dans le cadre d'une privatisation éventuelle de la SIP.

III.11.5. Conclusions et Recommandations

III.11.5.1. Situation financière

Comme vu plus haut dans le tableau des indicateurs financiers (voir point 1.2.), le résultat net à affecter est déficitaire pour 2007 et 2009, contrairement aux 5 autres années précédentes.

La situation financière de la SIP est devenue préoccupante, principalement parce que ses activités rentables de viabilisation des terrains se sont amenuisées.

III.11.5.2. Respect des normes de gestion

A la fin de l'exercice 2011 et, contrairement à d'autres années précédentes, le respect des normes de gestion à la SIP n'est plus de mise. En effet, sur les 7 normes de gestion qui ont été fixées par le Décret n° 100/069/98 pour une bonne gestion d'une entreprise à participation publique, seules 2 normes sont respectées, à savoir celle relative à « *l'Opérationnalité du système de contrôle interne* » et « *la Fiabilité et la certification des comptes* » qui semble avoir été respectée à cause de l'audit financier et comptable de cette société effectué par le Bureau M.C.G. (Multinational Consulting Group) en Mars 2009 pour les exercices comptables 2005 à 2007, tout en rappelant cependant que pour ce qui concerne cette dernière norme, le Bureau M.C.G. estime, avec raison, que l'informatisation des services comptables par la SIP garantirait la production rapide d'états financiers plus fiables.

L'autorité habilitée devrait prendre, dans les meilleurs délais, les mesures qui s'imposent pour le redressement de cette société.

Il y a lieu également de réfléchir sur l'applicabilité de la réforme actuellement d'actualité, c. à d. l'exploitation de la formule d'un " Partenariat Public Privé " (PPP).

III.12. SOCIETE BURUNDAISE DE GESTION AEROPORTUAIRE (SOBUGEA)

III. 12.1. Données juridiques et organisationnelles

La Société Burundaise de Gestion Aéroportuaire « SOBUGEA » est une société mixte, créée en 1981. Elle a pour mission, les opérations de manutention et d'assistance technique aux avions sur l'aéroport de Bujumbura. Son capital social s'élève à 46 MBIF détenu à 90% par Air Burundi, 5% par la SOCABU et la SABENA chacune. Elle est sous la tutelle du Ministère des Transports, Postes et Télécommunications et est administrée par un Conseil d'Administration. Sa gestion quotidienne est assurée par un Administrateur Directeur Général appuyé lui même par un Directeur Administratif et Financier et un Directeur d'Exploitation. L'exercice social de la SOBUGEA part du 1^{er} janvier au 31 décembre.

III.12.2. Données technico-commerciales

Le niveau d'activités dépend de la fréquence des vols d'avions au départ et/ou à l'arrivée. Elle opère en relation avec les autres opérateurs du secteur dont les droits et obligations doivent être éclaircies davantage. Elle jouit toutefois d'une situation de monopole de fait sur les activités exercées à l'aéroport dans le domaine de la manutention et de l'assistance aux avions.

III.12.3. Données financières

Evolution de quelques indicateurs en MBIF (2006-2012)

Indicateurs	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Capital social	46	46	46	46	46	46	46
Fonds propres	1 307	1 479	1 957	1 491	1 912	2 484	2 989
Total Net bilan	1 542	1 720	2 408	3 384	4 154	4 758	6 243
Créances clients	223	327	337	648	658	1 134	1 148
Dette à long terme	0	0	0	0	0	0	0
Dette à court terme	235	242	451	807	765	852	1 248
Chiffre d'affaires	1 725	2 052	2 863	3 853	4 656	5 228	6 722
Valeur Ajoutée	1 415	1 785	2 315	3 459	4 167	4 712	6 038
Masse Salariale	618	886	1 019	1 403	1 618	2 034	2 771
MS/VA (%)	44	50	44	41	39	43	46
Résultat avant impôt	538	588	1 030	1 679	2 255	2 206	2 980
Impôt sur le résultat	179	202	363	593	777	785	1 009
Résultat Net	359	386	667	1 086	1 478	1 421	1 971

Source : Etats financiers de la SOBUGEA

La gestion financière de la SOBUGEA reste satisfaisante. La société n'a pas de dette à moyen et long terme. Elle dispose des capacités d'investir car ses fonds propres ne cessent d'augmenter.

Tous les indicateurs sont en hausse par rapport à l'exercice précédent. Mais la maîtrise des charges salariales s'avère indispensable car le rapport masse salariale sur la valeur ajoutée de 46 au 31/12/2012 est supérieur à la norme exigée de 25% en matière de maîtrise des charges salariales.

III.12.4. Conclusions et recommandations

Au vu de la problématique de réglementation/régulation du secteur aéronautique, la maintenance et le développement de l'infrastructure aéroportuaire conformément aux normes internationales s'avèrent indispensables. L'Etat en l'occurrence le Ministre ayant l'aéronautique dans ses attributions est également interpellé à clarifier les droits et obligations des différents intervenants dans ledit secteur.

En outre, la SOBUGEA doit renforcer le recouvrement des créances, maîtriser ses charges et transmettre à temps le rapport annuel d'activités et les états financiers au SCEP.

III.13. SODECO (SOCIETE DE DEPARCHAGE ET DE CONDITIONNEMENT DU CAFE)

III.13.1. Données juridiques et organisationnelles

Créée le 16 Mai 1992 par l'Assemblée Générale qui a adopté ses statuts dans le cadre de la restructuration de la filière café, la SODECO est une société mixte (SM) qui se vit confier la gestion des 2 (deux) usines de déparchage, celle de BUTERERE à Bujumbura et celle de SONGA à Gitega, auparavant gérées par l'ex- OCIBU, et dont les 1.300 actions entièrement libérées sont détenues par l'Etat du Burundi à 81,65 %, la SOCABU à 9,97 % et les Privés à 8,38 %, avec un capital social de 250.750.000 BIF.

Comme sa dénomination l'indique, cette société a pour objet : le transport, le déparchage, le conditionnement et l'entreposage du café « washed » et « fully washed ».

Elle peut également effectuer :

- toutes opérations d'achat et de transformation de café parche ;
- toutes opérations de vente de café marchand ;
- toutes autres opérations industrielles, commerciales ou financières pouvant se rattacher à son objet.

Ses statuts ont été revus le 17 Janvier 1997, pour les harmoniser avec la Loi n° 1/002 du 06/03/1996 portant Code des Sociétés privées et publiques du Burundi, tout en rappelant que cette dernière loi vient d'être abrogée par la nouvelle Loi n° 1/09 du 30 Mai 2011 portant Code des Sociétés Privées et à Participation Publique.

L'Organe suprême de l'entreprise est l'Assemblée Générale des Actionnaires qui est habilitée à prendre toutes les décisions nécessaires à la vie de la société, suivi immédiatement par le Conseil d'Administration qui désigne en son sein un Directeur Général assurant sa gestion quotidienne et la mise en application des décisions du même Conseil.

La SODECO compte enfin trois Directions, à savoir : la Direction Administrative et Financière de toute la Société, la Direction de l'usine BUTERERE.

L'évaluation de l'exécution du Décret n° 100/069 du 07/09/1998 relatif aux normes de gestion montre qu'à la fin de l'exercice 2010-2011, 6 normes sur 7 sont respectées.

En effet, la norme relative à la maîtrise des frais du personnel n'a pu, comme à l'accoutumée, être respectée, le ratio "Masse salariale / Valeur ajoutée" (MS/VA) étant égal à 77 %, c.à d. de loin > aux 25 % généralement admis pour une bonne gestion, mais de loin < aux 381 % de l'année 2009-2010 à cause de l'accroissement de la valeur ajoutée enregistrée cette année (1.231,1 MBIF).

III.13.2. Données technico-commerciales

Comme vu plus haut, la SODECO exploite 2 usines appartenant à l'Etat, l'une à BUTERERE, et l'autre à SONGA, dont la valeur totale estimée est de 4 milliards BIF et la capacité totale installée équivalant théoriquement à 60.000 T de café vert par an.

S'agissant de l'exercice social 2011-2012, la SODECO a enregistré une faible production de café de 5755 tonnes de café vert contre 14.978 tonnes l'exercice précédent, ce qui explique le résultat net négatif de -1.017 MBIF alors qu'il était positif de 208 MBIF l'année précédente.

Evolution de la production de café vert (en tonnes) à la SODECO de 2002-2003 à 2011-2012

Campagne café	Café Washed	Café Fully Washed	Total
2002-2003	2.048	26.760	28.808
2003-2004	374	3.555	3.929
2004-2005	862	26.455	27.317
2005-2006	0	3.402	3.402
2006-2007	1.186	16.774	17.960
2007-2008	1.204	2.270	3.474
2008-2009	5.659	9.477	15.136
2009-2010	1.809	1.864	3.673
2010-2011	5.162	9.636	14.978
2011-2012	1.641	4.114	5.755
TOTAL	19.945	104.307	124.432

Source : Rapports annuels de la SODECO

III.13.3. Données financières

Evolution de quelques indicateurs financiers de la SODECO pour les exercices 2005 - 2006 à 2011-2012 (en MBIF)

Indicateurs	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Capital social	251	251	251	251	251	251	251
Fonds propres	2.959	-2.472	2.760	2.773	-710	-3.363	-4.401
Net du bilan	3.500	4.290	4259	4.521	3.944	1.531	1.797
Créance-Clients	35	133	689	664	171	291	787
Chiffre d'affaires	377	3.845	1.151	6.599	2.675	6.033	1.775
Dettes à L & MT	-	-	-	40	40	40	40
Dettes à CT	6.460	6.762	6.880	7.090	7.451	4.691	6.093
Valeur ajoutée	-256	1.278	-285	555	57	1.231	768
Masse salariale	381	478	475	789	689	947	772
MS/VA (%)	-149	37	-167	142	381	77	101
Rés. avant impôt	-775	522	-280	-50	-955	267	-1.001
Résultat net	-777	487	-288	-13	-981	208	-1.017
Dividendes	0	0	0	0	0	0	0

Source : Etats financiers annuels SODECO

Au 31/03/2012 qui est la date de clôture de la saison 2011-2012 à la SODECO, et sur un total net du Bilan de 1 797MBIF, cette société enregistre un chiffre d'affaires de 1 775 MBIF contre 6 033 MBIF l'année précédente, soit 29%. Une valeur ajoutée de 768 MBIF et un résultat net à affecter négatif de – 1 017 MBIF.

De l'analyse de l'évolution de ces quelques indicateurs financiers de la SODECO de 2003 à 2012, on peut formuler les quelques observations suivantes :

Les Fonds propres qui sont constitués du total du capital social, primes d'émission, réserves, report à nouveau et résultat net de l'exercice, sont constamment négatifs suite à des résultats successifs déficitaires qui ont progressivement rongé le capital social de la société depuis des années. En effet, ils sont passés de 2.959 MBIF en 2006 à -4 401BIF en 2012.

Quant aux Dettes totales de l'entreprise, elles sont toujours inquiétantes puisqu'elles avoisinent les 6 milliards en 2012. Elles sont principalement constituées par celles contractées pour le financement des différentes campagnes - café, mais que la SODECO ne parvient pas à rembourser, cela étant surtout dû aux mauvaises rémunérations qui s'observent au niveau de toute la filière café.

La Valeur ajoutée évolue en dents de scie, tantôt positive tantôt négative. Ainsi, elle est passé de – 256 MBIF en 2006 à 768 MBIF en 2012.

Entre - temps, la Masse salariale ne cesse de grimper pour atteindre un montant de 772 MBIF en 2012, alors qu'elle était de 381MBIF en 2006 soit une augmentation de 203%. Quant au ratio MS/VA, il évolue toujours au dessus des 25% généralement recommandés pour une bonne gestion, mais peut même être négatif lors des exercices ayant enregistré une VA négative, comme cela a été le cas pour les années 2006 et 2008.

III.13.4.Etat d'avancement du processus de privatisation

L'état d'avancement du processus de privatisation de la SODECO, est à placer dans celui de toute la filière café dont l'ARFIC (ex-OCIBU) se trouve être le coordonnateur et le régulateur au nom du Gouvernement.

Il convient de rappeler que le processus de privatisation de toute la filière –café qui a été amorcée en 2008 et s'est poursuivi en 2009 avec la vente des 13 stations de lavage acquises par l'entreprise WEBCOR dans les Provinces de KAYANZA - NGOZI.

Aujourd'hui, malgré certains retards enregistrés dans la poursuite du processus, l'Avis d'Appel d'Offres International (AAOI) N° 11/011/02 pour la vente des 105 Stations de lavage restants ainsi que les 2 Usines de la SODECO situées respectivement à BUTERERE et à SONGA a été lancé en date du 08/11/2011 par le CIP (Comité Interministériel de Privatisation) via la Commission d'Appel d'Offres mise sur pied en date du 05/10/2011 par Ordonnance ministérielle N° 0214/CAB/14.

Le marché a été lancé sous forme de 28 Dossiers d'Appel d'Offres distincts, soit :

- 26 Lots de Stations de Lavage du Café fully washed (3 à 6 stations de lavage/ lot) ;
- et 2 Lots correspondant respectivement aux usines de déparchage de BUTERERE et de SONGA.

Le dépouillement a eu lieu le 30/12/2011 au SCEP à partir de 10 h 30' et après analyse des offres et adjudication par le CIP, les résultats ont été les suivants :

- Vente aux particuliers de 28 stations de lavage et de l'Usine SODECO de SONGA.

III.14. LA SOGESTAL MUMIRWA

III.14.1.Données juridiques et organisationnelles

La SOGESTAL MUMIRWA est une société mixte créée le 28 Avril 1992. Elle a pour objet « la gestion des stations de lavage » implantées dans sa circonscription, l'achat et la transformation du café cerise et la vente du café marchand. La zone d'action de la SOGESTAL MUMIRWA s'étend sur les provinces CIBITOKI, BUBANZA, BUJUMBURA RURAL, BURURI et MAKAMBA.

Le capital social de la SOGESTAL MUMIRWA est de 30 millions de FBU. La part de l'Etat dans ce capital est de 81%, celle des privés est de 19%.

La SOGESTAL MUMIRWA avait seulement une participation à l'OCIBU S.M. en liquidation d'un montant de 2 millions de FBU.

La Sogestal MUMIRWA est dirigée par un Directeur Général assisté d'autant de chefs de services que de besoin.

L'évaluation de l'exécution du décret relatif aux normes de gestion montre que 3 normes sur sept sont suivies. Des efforts doivent être fournis au niveau du suivi de l'exécution budgétaire, de la maîtrise des frais du personnel, de l'audit et de la certification des comptes et de l'adoption des comptes dans les

délais légaux.

III.14.2. Données technico-commerciales

Dans le cadre de la mise en exécution de la stratégie de désengagement de l'Etat de la filière café adoptée par le Gouvernement en date du 17 décembre 2008, une deuxième phase relative à la vente du patrimoine de l'Etat dans cette filière qui a débuté avant la fin de l'année 2011 a été clôturée en date du 6 juillet 2012 à l'Usine de départage du café de Songa à GITEGA.

Lors de cette phase, 28 stations de lavage au total et l'Usine de départage du café de Songa à GITEGA ont été vendues.

A l'issue de cette phase, la Sogestal MUMIRWA qui exploitait jusqu'alors 23 stations de lavage du café a été amputée de 12 stations de lavage vendues en lots.

Comme le volume du café traité par chaque SOGESTAL et son chiffre d'affaires dépendent de la production de sa circonscription par campagne café, la production de la Sogestal MUMIRWA pour la campagne café 2012-2013 est de 11 237 tonnes de cerises alors qu'elle était de 10 852 tonnes pour celle de 2011-2012. Le café parche produit à la même période est de 2 218 tonnes pour cette campagne café 2012-2013 contre 2 224 tonnes pour celle de 2011-2012.

La clôture de la de la 2^{ème} phase de la vente des actifs de l'Etat dans la filière café été organisée vendredi le 6 juillet 2012 à l'Usine de départage du café de Songa à GITEGA.

III.14.3. Données financières en MFBU

Evolution de quelques indicateurs financiers en MFBU

Indicateurs	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Capital social	30,2	30,2	30,2	30,2	30,2	30,2	30,2
Fonds propres	-812	-738	840	645	526	1 006	1339
Immobilisation nette	380	314	262	146	101	61	178
Total bilan net	1287	1984	1385	1422	2 544	1 795	1943
Créances clients	281	97	118	17	1,2	97	368
Dettes long terme	1010	1498	42	42	42	42	42
Dettes à court terme	1089	1225	503	734	423	693	207
Chiffre d'affaires	7 556	4 073	1 679	632	1 990	10 824	8 120
Valeur ajoutée (VA)	1054	362	982	248	1 566	1 625	1381
Masse salariale	468	419	557	481	675	733	688
MS/VA (%)	44	118	57	194	43%	45%	50%
Résultat avant impôt	286	99	246	-195	684	787	428
Résultat net	210	74	160	-195	479	692	348

Le total du bilan s'élève à 1 795 MBIF au 31 mars 2011 contre 1 943 MBIF au 31 mars 2012. Le résultat à affecter pour le même exercice est de 692 MBIF en 2011 contre 348 MBIF au 2012.

III.14.4. Etat d'avancement de la réforme

Les conclusions des études sur la stratégie de désengagement de l'Etat de la filière café en vue d'avoir une filière café privatisée et libéralisée intéressent également la Sogestal Mumirwa. Le premier dossier d'appel d'offres lancé pour la vente de 117 stations de lavage et des deux usines de départage de la SODECO a abouti à la vente de 13 stations de lavage gérées par la Sogestal KAYANZA et NGOZI afin

2009. La deuxième phase de vente de 104 stations de lavage a abouti à la vente de 28 stations et une usine de déparçage et de conditionnement du café (SODECO usine de Songa/Gitega). Lors de cette deuxième phase, 12 stations de lavage sur 23 exploitées par la Sogestal MUMIRWA ont été cédées aux opérateurs privés.

III.14.5. Cadre légal de poursuite de la réforme de la filière café

La loi n°1/01 du 9 février 2012 relative à l'organisation de la privatisation des entreprises à participation publique, des services et des ouvrages publics stipule en son article 2 que les décisions de leur cession totale ou partielle, de leurs actifs ou de leur gestion du secteur public au secteur privé, sont autorisées par une loi qui détermine une liste de tout patrimoine de l'Etat destiné à la privatisation, pendant une période considérée.

A ce titre, et pour être en conformité avec la loi en vigueur, un projet de loi portant détermination de la liste des entreprises à participation publique, des services et des ouvrages publics à privatiser pendant les cinq prochaines années a été proposé par le SCEP au Gouvernement qui l'a analysé et adopté. Il a été ensuite transmis au Parlement pour qu'il soit adopté au courant de cette session d'octobre, dernière session de cette année 2012.

C'est après la promulgation de cette loi que le processus de vente du patrimoine de l'Etat dans la filière café a été relancé.

III.14.5. Conclusion et recommandations

Les conclusions des études sur la stratégie de désengagement de l'Etat de la filière café ont indiqué que les entités de cette filière en l'occurrence les Sogestal's étaient en cessation des paiements. Elles traînaient depuis plusieurs années une lourde dette envers l'Etat impayée jusqu'à ce jour au titre des obligations du trésor consenties en leur faveur. Ces entités luttent acharnement pour que cette dette soit considérée comme une subvention d'exploitation leur accordée par l'Etat alors que ce dernier la considère comme dette remboursable.

Lors des dernières Assemblées générales des actionnaires certaines entités auraient préparé des résolutions dans ce sens qui auraient été adoptées par lesdites Assemblées. Ainsi, la dette aurait été enregistrée au titre des subventions de l'Etat au niveau des fonds propres et ainsi contribuer à l'amélioration de la santé financière critique de ces entités.

La Sogestal Mumirwa a inséré dans ses fonds propres un montant de 1 455MFBU. Ces états financiers qui comportent des données liées à cette résolution ne reflètent donc pas la réalité, car l'Etat n'a pas encore donné son accord pour que ce qui lui est dû au titre de ces obligations du trésor consenties en faveur de chaque entité soit considéré par ces dernières comme une subvention d'exploitation.

III.15. SOSUMO (Société Sucrière du MOSO)

III.15.1. Brève présentation de la SOSUMO

La Société Sucrière du Moso "SOSUMO" est une société mixte, créée en juillet 1982, régie par la loi n°100/002 du 6/3/1996 telle que modifiée par la Loi n°1/09 du 30 mai 2011.

La création d'une sucrerie au Burundi répondait aux objectifs de la politique industrielle du Gouvernement à savoir :

- la substitution aux importations du sucre;
- la création d'emplois ;
- le développement des zones faiblement peuplées ;
- la création des pôles de développement.

Ainsi la SOSUMO a pour objet social de:

- créer et gérer les blocs de plantations de canne à sucre;
- gérer le complexe industriel chargé de la transformation de la canne en sucre commercial et d'autres sous-produits de la canne, dans les conditions optimales de rentabilité et de profit;
- réaliser des infrastructures économiques et sociales pour la production et la commercialisation du sucre et ses dérivés ;
- prendre toutes les mesures de nature à promouvoir, améliorer et gérer la production industrielle du sucre.

Le capital social de la SOSUMO est de 2 145 000 000 BIF et est représenté par 21 450 actions entièrement souscrites et libérées au prix de 100 000 BIF par action.

La répartition de ce capital est la suivante :

- Etat du Burundi : 21 250 actions (99%)
- BRARUDI : 100 actions (0,5%)
- ECOBANK : 100 actions (0,5%)

La SOSUMO est administrée par un Conseil d'Administration. La gestion quotidienne est assurée par l'Administrateur Directeur Général appuyé par six Directeurs : le Directeur Financier, le Directeur des Ressources Humaines, le Directeur de l'Agriculture, le Directeur Technique, le Directeur Commercial et le Directeur des Approvisionnements.

L'exercice social de la SOSUMO commence le 1^{er} juin et se clôture le 31 mai de l'année suivante.

III.15.2. Données technico-commerciales

Au 31 Mai 2012, la SOSUMO emploie 552 contractuels et 250 journaliers permanents. Le nombre de saisonniers utilisés est de 1 910 unités pendant l'inter-campagne et de 2 221 unités pendant la campagne.

Pendant la campagne 2011-2012, la SOSUMO a récolté 206 883,28 tonnes de canne sur une superficie de 1.676,46 ha. Cette récolte est en augmentation de 25,77 % par rapport à la quantité récoltée pendant la campagne 2010-2011 qui était de 164 490,06 tonnes de canne.

Le rendement agricole est également en hausse puisqu'il se situe à 123,40 tonnes/hectare alors qu'il était de 88,47 tonnes/hectare en 2010-2011 soit une augmentation de rendement de 46,48 %. Cette amélioration du rendement en canne peut s'expliquer essentiellement par une bonne pluviométrie, un bon entretien des parcelles, ainsi qu'une application à temps des intrants agricoles.

III.15.3. Données financières

Les données financières de la SOSUMO peuvent s'observer à travers l'évolution de ses états financiers au cours des 7 derniers exercices.

III.15.3.1. EVOLUTION DE QUELQUES INDICATEURS DE GESTION (EN MBIF)

Indicateurs	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Capital social	2 145	2 145	2 145	2 145	2 145	2 145	2 145
Fonds propres	12 645	13 985	12 253	12 402	12 719	12 078	12 203
Total bilan net	14301	15 633	15 676	19 956	21 314	20 180	20 111
Valeurs disponibles	5 286	4 088	1 660	1710	5 329	3 819	4 239
Créances clients	32	47	-	77	12	-	15
Dettes long terme	12	-	-	-	-	-	-
Dettes à court terme	1 118	1 233	3 203	7 554	7 144	5 837	5 421
Chiffre d'affaires	9 837	9 209	10 787	11 800	11 222	12 564	12 702
Valeur ajoutée (VA)	5 893	4 607	4 160	4 097	3 965	6 529	6 796
Masse salariale	1 183	1 904	3 298	3 272	3 298	3 344	4 735
MS/VA (%)	20	41	82	80	83	66	70
Résultat net	2 862	1 530	467	614	637	2 265	2 488

Le capital social s'élève à 2 145 MFBU et n'a pas changé sur toute la période d'analyse. Les fonds propres atteignent 12 078 MBIF au 31 mai 2011 contre 12 203 MBIF au 31 mai 2012.

Les valeurs disponibles sont de 3 819 MBIF au 31 mai 2011 contre 4 239 MBIF au 31 mai 2012. La dette à court terme est de 5 837 MBIF au 31 mai 2011 contre 5 421 MBIF au 31 mai 2012. Le résultat net passe de 2 265 MBIF au 31 mai 2011 à 2 488 MBIF au 31 mai 2012.

Le chiffre d'affaires de la SOSUMO s'élève à 12.564 MBIF au 31 mai 2011 contre 12 702 MBIF au 31 mai 2012 soit une augmentation de 1,1%. La valeur ajoutée est de 6 529 MBIF au 31 mai 2011 contre 6 796 MBIF au 31 mai 2012 ; soit une hausse de 4,1%.

Le rapport de la masse salariale sur la valeur ajoutée est de 66 % en 2011 contre 70 % en 2012 et demeure encore élevé car la norme doit être inférieure ou égale à 25 %.

III.15.3.2. ANALYSE DES ETATS FINANCIERS DE LA SOSUMO AU 31 MAI 2012

2.1. Tableaux comparatifs des comptes du bilan de la SOSUMO en 2011 et 2012

ACTIF	31/05/2011	31/05/2012	Variation en %
Valeurs Immobilisées	5 350 440 125	5 599 144 783	+4,6%
Valeurs d'exploitation	9 260 504 007	9 294 957 275	+0,4%
Valeurs réalisables	1 750 062 521	977 771 470	-44,1%
Valeurs disponibles	3 819 275 940	4 238 781 104	+10,9%
Total Actif	20 180 282 593	20 110 654 632	-0,3%
PASSIF	31/05/2011	31/05/2012	Variation en %
Capitaux permanents	12 077 571 301	12 202 539 408	+1,03%
Dettes à CT	5 837 324 011	5 420 533 577	-9,43%
Résultat de l'exercice	2 265 387 281	2 487 581 647	+9,8%
Total Passif	20 180 282 593	20 110 654 632	-0,3%

2.2. Analyse bilancielle

Au 31 Mai 2012, le total du bilan est de 20.110.654.632 BIF. Il était de 20 180 282 593 BIF l'année précédente soit une variation à la baisse de 3%. Cette évolution négative est due essentiellement à la baisse des Immobilisations après constatation des amortissements.

Les amortissements constatés à la fin de l'exercice 2012 ont été supérieurs aux valeurs des nouvelles immobilisations corporelles et incorporelles acquises pendant l'exercice 2011.

Les valeurs d'exploitation ont varié de + 4% passant de 9 260 504 007 BIF au 31 Mai 2011 à 5 599 144 783 BIF au 31 Mai 2012.

Les valeurs réalisables au 31 mai 2012 sont en diminution de 44,1 % tandis que les valeurs disponibles sont en augmentation de 10,9% par rapport au 31 Mai 2011.

L'endettement de la SOSUMO a diminué de 0,07% puisqu'il a passé de 5 837 324 011 BIF au 31 Mai 2011 à 5 420 533 577 BIF au 31 Mai 2012.

2.3. Tableaux comparatifs des comptes d'exploitation de la SOSUMO

CHARGES	2010-2011	2011-2012	Variation en %
Coût des biens et services vendus	2 878 133 917	151 096 983	-94,75%
Mat. et fournitures consommées	6 282 615 154	6 319 804 528	+0,59%
Transports consommés	-	-	-
Frais divers consommés	1 772 047 383	1 869 667 593	+5,51%
Pertes et charges diverses	1 475 008 741	258 157 115	-82,50%
Frais du personnel	3 344 575 193	4 735 464 403	+41,49%
Impôts et taxes payés	3 823 300	1 981 000	-48,19%
Intérêt payés	171 500 615	46 813 334	-72,70%
Dotations aux Amort. et Prov.	896 176 653	799 134 957	-10,83%
TOTAL CHARGES	16 823 880 956	14 182 119 913	-15,70%
PRODUITS	2010-2011	2011-2012	Variation en %
Ventes des produits divers	1 781 066 417	38 341 961	-97,85%
Production vendue	12 564 013 421	15 702 001 175	+24,98%
Production stocké	2 020 173 595	-808 590 200	-140,03%
Produits divers	2 514 208 394	2 795 126 007	+11,10%
Intérêts reçus	99 581 842	95 739 647	-3,86%
Reprises sur Provisions	929 255 131	0	-100%
TOTAL PRODUITS	19 908 298 800	18 027 001 210	-9,40%
Résultat net avant impôt	3 084 417 844	3 844 881 297	+24,65%
Impôt sur le résultat	819 030 563	1 357 299 650	+65,70%
Résultat net	2 265 387 281	2 487 581 647	+9,80%

2.4. Analyse du compte de Résultat

2.4.1. Les Produits.

Le total des produits de l'exercice 2011-2012 s'élève à 18.027.001.210 BIF. Les produits ont diminué de 9,45 % puisqu'ils étaient de 19 908 298 800 BIF au 31 Mai 2011.

La valeur de la production vendue a sensiblement augmenté de 24,98% passant de 12 564 013 421 BIF au 31 mai 2011 à 15 702 001 175 BIF au 31 mai 2012.

2.4.2. Les Charges

Le total des charges de l'exercice 2011-2012 s'élève à 14 182 119 913 BIF contre 16 823 880 956 BIF pour l'exercice 2010-2011 ; soit une diminution de 15,7%.

Au cours de l'exercice 2011-2012, l'on constaté que la SOSUMO a fait beaucoup d'efforts pour maîtriser les charges malgré la dévaluation de notre monnaie.

Le coût des biens et services, les pertes et charges diverses et les intérêts payés les crédits contractés ayant été les principales charges à avoir diminuées.

Toutes les charges du personnel ont fortement augmenté de 41,59% suite à la décision de revoir à la hausse les salaires du personnel.

2.4.3. Le résultat de l'exercice

Le résultat réalisé au 31 mai 2012 est de 2 847 647 BIF contre 2 265 387 BIF au 31 mai 2011 ; soit une augmentation de 9,8% à cause de la maîtrise des charges réalisées au 31 mai 2012 par rapport à l'exercice précédent ; soit une diminution de 15,7%.

III.15.4. Etat d'avancement de la réforme de la SOSUMO

La stratégie adoptée pour la réforme de la SOSUMO est basée sur l'augmentation du capital qui sera ouverte à l'actionnariat privé.

L'ouverture du capital de la SOSUMO pourrait lui permettre d'être compétitive et faire face à la concurrence dans la sous-région, raison pour laquelle la SOSUMO a besoin d'investissements importants. Pour le financement du projet de réhabilitation et d'extension de la SOSUMO, le Conseil d'Administration de la SOSUMO a déjà retenu le principe d'ouvrir le capital aux opérateurs privés expérimentés dans le métier du sucre et ayant une capacité financière requise.

Le Comité Interministériel de Privatisation (CIP) a opté pour la stratégie basée sur l'augmentation du capital qui sera ouverte à l'actionnariat privé.

Cette solution permet à la SOSUMO d'une part, de garder sa trésorerie pour faire face aux engagements à court terme et d'autre part de ne pas recourir à l'endettement excessif qui lui serait trop coûteux. La société aura également des facilités pour remplacer, réhabiliter ou moderniser son outil de production qui devient de plus en plus vieux

En outre, la SOSUMO figure sur le projet de liste des SPP à privatiser conformément à l'article 2 de la loi n°1/01 du 9 février 2012 portant révision de la loi n°1/03 du 19 Février 2009 relative à l'organisation de la privatisation des entreprises à participation publique, des services et des ouvrages publics, qui stipule que toutes : « les décisions de cession totale ou partielle d'une société à participation publique, d'un service public ou d'un ouvrage public, de leurs actifs ou de leur gestion, du secteur public au secteur privé, sont autorisées par une loi qui détermine une liste de tout patrimoine de l'Etat destiné à la privatisation, pendant une période considérée ». Le projet de loi est déjà au parlement.

III.16.SOCIETE REGIONALE DE DEVELOPPEMENT DE L'IMBO (SRDI)

III.16.1. Données juridiques et organisationnelles

La Société Régionale de Développement de l'Imbo « SRDI » est une société Publique créée en Février 1973. Elle est régie par la Loi n° 1/09 du 30 mai 2011 portant Code des Sociétés Privées et à Participation Publique et par ses statuts.

Dans le cadre de son périmètre d'exploitation, la SRDI assure l'entretien routier et hydraulique, l'encadrement des cultivateurs, la collecte, la transformation du riz paddy et la commercialisation du riz blanc.

Son capital social est de 34,6 M FBU entièrement souscrit par l'Etat et réparti en 346 actions de 100.000 FBU chacune. Le conseil d'Administration est composé de 7 membres. La Direction comprend 5 unités réparties comme suit :

- Le Directeur Général ;
- Le Directeur de l'Aménagement ;
- Le Directeur de l'Encadrement ;
- Le directeur Commercial ;
- Le Directeur Administratif et Financier.

La SRDI a un effectif tournant autour de 166 personnes au 31/09/2011.

III.16.2. Données technico-commerciales

La société supervise l'exploitation des périmètres agricoles dans la plaine de l'Imbo. Sur financement extérieur, elle a mis en place un système d'aménagement et d'irrigation des terres pour la culture du riz. Elle fournit des intrants dans le cadre de l'encadrement des Riziculteurs. Elle assure la transformation du riz paddy en compétition avec les décortiqueuses privées.

Elle est en concurrence avec les commerçants privés dans la vente du riz blanc. La SRDI jouit d'un monopole dans la collecte et la transformation du riz produit sur le périmètre de RUKARAMU et MUGERERO. Cependant, elle a une faible capacité technique et financière pour l'extension du système d'aménagement et d'irrigation. Sur Fonds PPTE, elle vient de recevoir 5 Mrds FBU pour l'extension et la réhabilitation des périmètres agricoles.

Le financement des récoltes est organisé comme suit :

- la société finance ou avalise les associations des riziculteurs, en particulier en vue de l'acquisition des intrants agricoles
- elle donne des avances sous forme d'engrais, de produits phytosanitaires et autres frais (repiquage, sarclage...) aux associations rizicoles sans charge d'intérêt

Les associations financent à leur tour leurs membres sans intérêt non plus.

A la récolte, les paysans remboursent en riz paddy, les associations pour des avances obtenues en nature ou en espèces. A leur tour, les associations remboursent à la SRDI en nature (sacs de riz paddy).

Quant à l'outil de transformation de riz, la SRDI a un équipement qui a plus de trente ans d'utilisation. L'équipement de l'usine de Bujumbura comprend l'équipement SCHULE d'une capacité théorique de transformation du riz paddy en riz blanc de 5 tonnes à l'heure. Les équipements de l'usine sont désuets et sont actuellement à l'arrêt. En attendant, deux petites unités de décorticage de marque COLOMBINI d'une capacité d'une tonne à l'heure chacune ont été acquises.

III.16.3. Données financières

Le tableau ci-après donne l'évolution de quelques indicateurs significatifs de gestion pour les 7 dernières années.

Indicateurs	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Capital social	35	35	35	35	35	35	35
Fonds propres	258	373	-1.114	- 1.983	- 2.865	-3.057	-4.030
Immobilisation nette	2.986	2.948	2.921	2.940	2.907	2 879	2.904
Total bilan net	17.045	10.093	7.793	10.490	8.656	6.435	7.148
Créances clients	2.921	3.515	2.935	2.700	6.441	2.651	2.724
Dettes long terme	297	297	297	297	297	297	297
Dettes à court terme	6.563	7.603	6.166	9.370	8.125	6.897	7.624
Chiffre d'affaires	2.622	3.076	4.239	920	1.269	1 550	652
Valeur ajoutée	469	-692	- 59	- 137	- 585	-780	-121
Masse salariale	376	412	433	465	324	381	376
MS/VA (%)	80	59	-734	- 338	- 55	-49	-310
Résultat avant impôt	189	-1.451	- 828	- 465	- 574	-951	-14
Résultat net	123	-1.487	- 870	- 481	- 593	-971	-20

Source : SRDI, Etats financiers (2006-2012)

Le tableau ci-dessus appelle quelques observations :

- Les fonds propres s'amenuisent progressivement et atteignent -4.030 MBIF au 30/09/2012 contre - 3.057 MBIF au 30/09/2011.

- Les créances clients sont au niveau de 2,724 Mrds au 30/09/2012 de 2,651 Mrds FBu au 30/09/2011 contre 6,441 Mrds FBu au 30/09/2010.

- La dette à long terme de 297 MFBU ne change pas sur toute la période sous analyse. Il s'agit de la valeur du riz fourni à travers un Don Japonais au Gouvernement du Burundi qui a été cédé à la SRDI par le Ministère de l'Agriculture et de l'élevage pour effectuer l'opération de vente. Le riz a été effectivement vendu mais la contrepartie n'a pas été remboursée à l'Etat, d'où la dette qui est restée dans les comptes de la SRDI.

Par ailleurs, cette dernière devrait être versée dans les dettes à court terme puisqu'elle est complètement échue et non payée. Il aurait été souhaitable de négocier avec l'Etat un plan d'amortissement de cette dette ou tout simplement sa remise.

- Les dettes à court terme atteignent un montant de 7.624 MFBU. Il s'agit des crédits des campagnes agricoles et de récolte du riz dont les échéances ne sont pas respectées à l'intérieur de l'exercice suite au problème de trésorerie dû à la mévente du riz et des engrais.

- Le chiffre d'affaires est, en 2012 d'un montant de 652 MFBU, d'un montant de 1.550 MFBU en 2011. Le bénéfice avant impôt est de -14 MFBU et le résultat net après impôt est de -20MBIF en 2012

Ces indicateurs montrent que la SRDI est surendettée. Son ratio d'endettement se situe au dessus de 74 %. Elle ne peut donc pas financer les investissements nécessaires à la réhabilitation des terres agricoles et à la modernisation de ses équipements pour la poursuite de sa mission. Par ailleurs, les intérêts de retard sur les crédits bancaires s'accumulent continuellement.

III.21.4. Etat d'avancement de la privatisation (recommandations issues d'une étude du SCEP et corroborées par une autre étude de Fen Raj effectuée en 2012)

i) Concernant la restructuration

- Envisager la séparation des missions par la création de deux unités en l'occurrence une entité de développement de la culture du riz et une société de commercialisation du riz transformé
- Recruter un Consultant externe chargé de l'étude de faisabilité de la stratégie envisagée et qui proposera les mécanismes appropriés de mise en place
- Sensibiliser tous les acteurs et prendre les décisions de restructuration au moment opportun
- Fournir les moyens adéquats pour la réussite de la mise en place de la nouvelle organisation

ii) A l'endroit de la SRDI

Gestion : Mettre en application les différentes recommandations formulées dans le cadre de l'audit financier et comptable 2005 – 2006 – 2007 qui restent valables aujourd'hui :

- Transférer la dette à long terme de 297 MFBU relative au don du riz dans les dettes à court terme, puisqu'elle est complètement échue et non payée ;
- Négocier avec l'Etat la remise de cette dette ;
- Procéder à la nomination du Directeur Administratif et financier titulaire ;
- Elaborer un manuel complet qui formalise tous les mécanismes de gestion en précisant toutes les procédures administratives, comptables, financières ainsi que les systèmes de contrôle à différents niveaux,
- S'adapter au niveau d'activité et assurer l'adéquation – personnel – emploi ;
- Etablir des critères de performance des ressources humaines à tous les niveaux et procéder à leur évaluation périodique ;
- Réviser le règlement d'ordre intérieur (ROI) ;
- Adopter une structure de production neuve et plus performante par un investissement immédiat.

Production agricole

- Organiser les nouveaux exploitants en associations, et renforcer les capacités des Associations déjà fonctionnelles
- Mettre à niveau les encadreurs de la SRDI pour qu'ils puissent communiquer de façon moderne et sur les méthodes culturales les plus adaptées ;
- Remettre à niveau ou remplacer entièrement certaines sections du système Hydro-agricole, les ponts, les routes, etc Des fonds viennent d'être obtenus à cette fin comme souligné ci-haut ;
- Résoudre définitivement les conflits fonciers en appliquant les textes de loi et les conventions régissant la SRDI et les Associations ;
- Remise en service de la traction bovine comme solution de rechange au coût de transport exorbitant ;
- Prévenir la salinisation des parcelles par le suivi de la composition du sol des périmètres irrigués.

iii) A l'endroit de l'Etat

- Payer toutes les créances envers la SRDI pour éviter de paralyser ses activités

- Subventionner les engrais achetés par les riziculteurs de la SRDI au même titre que les autres agriculteurs achetant les engrais chimiques auprès du département de la fertilisation et de la protection des sols.

iv) A l'endroit d'autres intervenants

- S'investir pour trouver des variétés à haut rendement et résistant aux maladies (ISABU)
- Inviter la BNDE à s'associer à d'autres institutions de micro-finance comme le Micro Crédit Rural pour revoir à la baisse les taux d'intérêt appliqués au crédit agricole.

En définitive, la SRDI est une société en difficultés qui nécessite des actions urgentes de la part de l'Etat propriétaire. Les mesures qui ont été proposées concernent la gestion proprement dite et la restructuration qui peut être envisagée. Cette dernière nécessite des efforts conjugués des différents partenaires de la filière pour éviter la rupture de la production du riz et sauvegarder le système de régulation des prix.

Le riz étant une denrée de base, sa production doit demeurer une préoccupation pour l'Etat et spécialement le Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage en charge de ce secteur.

IV. CONCLUSION GENERALE ET RECOMMANDATIONS

IV.1. Quelques constats

L'Etat a fortement investi dans les SPP. Ainsi, il doit suivre le fonctionnement général de ses entités. La priorité du SCEP dans le cadre de l'exécution de sa mission porte sur les SPP dont les sociétés à 100% publiques (SP) et les sociétés mixtes où l'Etat est majoritaire à l'exception du secteur des Banques qui sont encadrés par la Banque de la République du Burundi (BRB).

Ces SPP font face à de multiples défis. La plupart ont beaucoup de difficultés, certaines du côté production, d'autres d'ordre commercial et ou financier.

Les contraintes soulignées dans les rapports précédents restent valables pour 2012, il y a lieu de souligner les aspects ci-après:

- un endettement élevé;
- la vétusté de l'outil de production ;
- quelques insuffisances managériales particulièrement quant à la maîtrise des charges et la fixation des critères de performances, aussi la compétitivité doit être renforcée;
- Les arriérés de l'Etat qui gênent la marche de quelques SPP.

Pour améliorer les performances de gestion, les SPP doivent se focaliser sur :

- le respect systématique du décret n° 100/069 du 7 septembre 1998 relatif aux normes de gestion, de suivi et d'évaluation des SPP qui donne des instruments de suivi évaluation;
- le choix minutieux des dirigeants
- le rôle clair de chaque intervenant dans le secteur
- Evaluation périodique des performances économiques et financières des SPP ;
- l'établissement des tableaux de bord de gestion là où ils n'existent pas encore et faire auditer les comptes chaque année.

Quant à la privatisation, elle est réaffirmée en tant que politique, mais son exécution se heurte à des contraintes principales déjà soulignées ci-dessus, à savoir, l'absence au moment opportun du financement des études d'évaluation, la politique sociale accompagnant la privatisation, l'absence de l'épargne intérieure.

IV.2. Recommandations

Les recommandations formulées concernent trois volets essentiels, à savoir :

IV.2.1. Le cadre de suivi renforcé

Le cadre de suivi renforcé favorise des rencontres entre la tutelle, le SCEP, le Conseil d'Administration et la direction de chaque SPP en vue d'échanger sur les situations spécifiques des différents SPP. C'est un catalyseur de la concertation et de l'évaluation des SPP. Il s'agit également d'une occasion de communiquer à ces organismes les orientations du Gouvernement en matière de gestion, de développement et de réforme.

IV.2.2. Respect des normes de gestion

Pour arriver à respecter les exigences du décret portant sur les normes de gestion, il faut que les SPP se servent systématiquement des outils de programmation et de gestion qui sont mis à leur disposition tels que :

- les directives relatives à l'exécution du décret cité ci-haut;
- la note relative à la répartition de pouvoirs entre les Ministres de tutelle et les organes sociaux des SP/SM/EPA/APE ;
- le guide pour l'élaboration des termes de référence des audits et redressement des comptes des SPP ;
- le nouveau code des marchés publics

En outre, les compétences des organes statutaires doivent être renforcées

L'intégration des critères objectifs dans la nomination des dirigeants est recommandée

La concertation entre les organes d'une même SPP est une nécessité.

Concernant la régularité de la gestion, le SCEP recommande de :

- Systématiser le recouvrement des créances ;
- Assainir les dettes croisées entre l'Etat et les SPP.

IV.2. 3. Relations institutionnelles

- Renforcer l'autonomie de gestion accordée aux SP et SM dont l'Etat est majoritaire.
- Réduire l'interventionnisme de l'Etat.
- Eclaircir les relations entre la Direction, le Personnel, le Conseil d'entreprises et les syndicats.

IV.2.4. La conduite des réformes

Pour conduire efficacement la réforme des SPP, la mise en place des systèmes de régulation sectorielle est un impératif.

En vue de la conduite et de la réussite des réformes des SPP, il est recommandé de redéfinir une stratégie efficace de financement des études relatives à la privatisation et à la régulation notamment en les intégrant dans les budgets.

IV.3. Conclusion Générale

Le présent rapport du SCEP donne à l'Autorité, une vue globale de la situation de la gestion courante et de la réforme des SPP conformément à sa mission.

La santé économique et financière des SPP nécessite la mise en place de stratégies complémentaires au niveau des différents intervenants dans le secteur.

Les recommandations formulées sont à appliquer par les organes statutaires, la tutelle, et l'Etat actionnaire, pour améliorer progressivement les performances des SPP.