

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

**RAPPORT ANNUEL**

**EXERCICE 2014**

**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
PPTE	: Pays Pauvres Très Endettés
SCEP	: Service Chargé des Entreprises Publiques
SP	: Société Publique
SPP	: Sociétés à Participation Publique
RN	: Résultat Net
nd	: non disponible
VA	: valeur ajoutée

<b>TABLE DES MATIERES</b>	<b>3</b>
<b>CHAPITRE I : PRELIMINAIRE</b>	<b>5</b>
I.1. Contexte du Rapport	5
I.2. Rappel des objectifs et stratégies	5
I.3. Source de financement du SCEP	5
<b>CHAPITRE II : BILAN DES REALISATIONS</b>	<b>6</b>
<b>II.1. SUIVI, ASSISTANCE ET CONSEIL EN GESTION COURANTE</b>	<b>6</b>
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
<b>II.2. REFORME STRUCTURELLE ET PRIVATISATION</b>	<b>14</b>
II.2.1. Etat d’avancement de la privatisation	14
II.2.1.1. Programme indicatif de privatisation	14
II.2.1.2. Travaux du SCEP en tant que Secrétariat du CIP	14
II.2.1.3. Situation de la Réforme/ Privatisation des principales SPP	14
II.2.2. Contraintes liées à la réforme/privatisation	24
II.2.3. Recommandations	24
<b>CHAPITRE III : SITUATION SPECIFIQUE PAR SPP</b>	<b>26</b>
III.1. AIR BURUNDI	26
III.2. COGERCO	29
III.3. ECOSAT	32
III.4. ONATEL	35
III.5. ONATOIR	38
III.6. OTB	40
III.7. OTRACO	42
III.8. REGIDESO	43
III.9. RPP	47
III.10.SHTB	50
III.11.SIP	53

III.12.SOBUGEA	65
III.13.SODECO	67
III.14.SOGESTAL MUMIRWA	70
III.15.SOSUMO	72
III.16.SRDI	78
<b>CHAPITRE IV : CONCLUSION GENERALE ET RECOMMANDATIONS</b>	<b>82</b>
IV.1. Quelques constats	82
IV.2. Recommandations	83
IV.2. Conclusion Générale	84

### **LISTE DES TABLEAUX**

- Tableau n°1 : Evolution des dettes des SPP 2007 – 2013
- Tableau n°2 : Evolution des créances des SPP 2007 – 2013
- Tableau n°3 : Evolution de la masse salariale des SPP 2007-2013
- Tableau n°4 : Rapport masse salariale/valeur ajoutée des SPP 2007-2013
- Tableau n°5 : Evolution du résultat net des SPP 2007-2013
- Tableau n°6 : Evolution des indicateurs clés des SPP exercice 2013

### **ANNEXE**

- Tableau des normes de gestion des SPP exercice 2013

## **CHAPITRE I : PRELIMINAIRE**

### **I.1. Contexte du rapport**

Le rapport annuel 2014 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 émarge 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.

### **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 2014, les renseignements juridiques et organisationnels des SPP montrant la situation des organes pour l'exercice 2014 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 2013 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 2009 à 2014 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  $\geq$  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**

<b>SPP</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
REGIDESO	7814	11 990	16 448	14 240	11 887	9 568
OTB	28 096	30 201	29 371	10 242	11264	6 571
ONATEL	21 191	16 290	18 904	29 685	36 228	35 371
SRDI	9667	8 422	7 124	7 624	8 568	7 831
SODECO	7 131	7 491	4 731	6 133	5 978	6 932
COGERCO	nd	nd	Nd	Nd	Nd	Nd
AIR BURUNDI	2 059	2 931	3 037	4 987	6 035	6 214
SOSUMO	7 554	7 144	5 837	5 421	6 349	7 459
ECOSAT	1 850	1 670	5 950	7 968	9 739	10 324
SIP	1 204	1 252	4 653	2 732	7 211	8 712
SHTB	910	545	739	757	750	754
OTRACO	446	562	703	0	1 210	1 152
SOBUGEA	807	765	852	1 248	623	775
ONATOUR	1 304	3 582	3 570	4 903	5 114	6028
SOGESTAL MUMIRWA	777	465	735	250	249	
RPP	290	495	1 069	656	532	257

Au 31/12/2014, comme le montre le tableau ci-dessus, les six sociétés à participation publique les plus endettées sont respectivement l'ONATEL, l'ECOSAT, REGIDESO, SIP SRDI et l'OTB



**Tableau n°2 : Evolution des créances clients des SPP période 2009-2014**

<b>SPP</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
REGIDESO	16017	17857	18 774	24523	33264	38 093
OTB	1 050	958	957	1 312	734	1586
ONATEL	4 844	4282	4 384	4 448	5696	6167
SRDI	2 700	6 441	2 651	4 085	3838	3 226
SODECO	664	171	291	787	798	231
COGERCO	nd	nd	nd	Nd	nd	Nd
AIR BURUNDI	1 296	2 229	2 569	3 539	4 938	3 680
SOSUMO	77	12	0	15	112	153
ECOSAT	42	42	42	799	42	42
SIP	175	122	119	130	141	154
SHTB	308	296	808	96	620	739
OTRACO	101	132	243	239	228	225
SOBUGEA	648	658	1 134	1 148	1 199	1658
ONATOIR	2 980	4 803	5 391	5114	8180	7281
SOGESTAL MUMIRWA	17	1,2	97	368	540	
RPP	549	2 042	953	799	766	290

A la clôture des comptes de l'exercice 2014, l'évolution des créances clients montre que la REGIDESO, l'ONATOIR, l'ONATEL, AIR BURUNDI et la SRDI 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 2009-2014**

<b>SPP</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
ONATEL	4 177	7 583	5 029	5 260	5 416	5988
SRDI	465	324	381	376	401	433
AIR BURUNDI	451	531	600	829	1 018	937
OTB	4 111	5 060	5 828	7 107	7 721	8508
SHTB/HOTEL MERIDIEN	287	354	331	366	361	360
COGERCO	nd	nd	nd	nd	Nd	Nd
SOBUGEA	1 403	1 618	2 034	2 771	2 949	3387
SODECO	789	689	947	772	680	354
SIP	211	215	242	251	251	300
SOSUMO	3 272	3 298	3 344	4 735	5 982	7900
OTRACO	288	318	505	534	642	588
ONATOUR	349	389	405	474	550	573
REGIDESO	7 972	7 769	8 502	9 364	9 690	11660
ECOSAT	191	246	287	361	373	447
SOGESTAL MUMIRWA	481	675	767	688	477	
RPP	385	388	423	407	236	273

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%. En fin 2014, les cinq SPP dont les charges salariales sont les plus importantes sont respectivement la REGIDESO, l'OTB, la SOSUMO, l'ONATEL et la SOBUGEA.

Le tableau n°4 ci-après nous 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 de 2009 à 2014**

<b>SPP</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
OTRACO	-61%	-171%	90%	65%	642%	-382%
SIP	85%	88%	105%	65%	288%	185%
AIR BURUNDI	82%	3540%	259%	279%	335%	-601%
OTB	36%	40%	30%	32%	51%	49%
COGERCO	nd	nd	nd	nd	Nd	Nd
SRDI	-38%	-55%	-49%	-311%	-495%	32%
SOBUGEA	41%	39%	43%	46%	50%	60%
SODECO	142%	381%	77%	101%	181%	-244%
SOSUMO	80%	83%	66%	70%	71%	62%
SHTB/H. MERID.	28%	58%	42%	138%	231%	235%
ONATEL	32%	78%	61%	50%	66,5%	88%
ONATOUR	20%	16%	18%	16%	19%	29%
REGIDESO	85%	166%	116%	34%	83%	68%
ECOSAT	531%	-4%	66%	- 2256%	389%	-497%
SOG. MUMIRWA	194%	43%	77%	50%	50%	
RPP	58%	29%	65%	238%	91,1%	-125%

Aucune SPP ne remplit la norme "masse salariale/Valeur ajoutée" < à 25% à la fin de l'exercice 2014. Il est donc à recommander aux différents Responsables des SPP de faire des efforts pour d'une part augmenter la production et maîtriser la masse salariale d'autre part.

**Tableau n°5 : Evolution du Résultat net des SPP période 2009-2014**

<b>SPP</b>	<b>2 009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
SOSUMO	614	637	2 265	2 488	2 553	3446
ONATEL	6 171	797	-2191	835	-1 299	-684
SOBUGEA	1 086	1 478	1 421	1 971	1 628	1471
AIR BURUNDI	-253	72	308	152	465	-162
REGIDESO	-360	-767	-547	3 522	4 258	5496
SHTB/H. MERIDIEN	234	93	120	-206	-258	-256
ONATOURL	1 206	1 551	925	1 226	787	230
ECOSAT	74	41	190	-169	-20	-323
SIP	-0,4	-30	-36	1 361	-8	309
OTRACO	16	51	89	179	97	23
SRDI	-481	-593	-951	-20	241	127
SODECO	-13	-981	208	-1 017	335	-150
COGERCO	nd	nd	nd	nd	Nd	Nd
OTB	3 467	4 387	5 610	8 432	683	655
SOGEST. MUMIRWA	-195	479	52	348	-377	
RPP	-548	-81	-320	-504	-137	-215

A la clôture de l'exercice 2014, le tableau ci-dessus montre que la REGIDESO a réalisé un résultat net substantiel s'élevant à 5496 MBIF. La SOSUMO, la SOBUGEA, l'OTB, la SIP et l'ONATOURL et suivent avec les résultats respectifs de 3446 MBIF, 1 471 MBIF, 655 MBIF, 309 MBIF et 230 MBIF.

**Tableau n°6 : Situation de quelques indicateurs clés(en MBIF) des SPP exercice 2014**

SPP	TOT.Bilan	Dettes	Créances clients	Masse salariale	VA	MS/VA	Résultat Net	Fonds propres
SOSUMO	24 101	7459	153	7 900	12723	62%	3 436	13 195
ONATEL	37 693	35 371	6 167	5 988	6768	88%-	-684	1 233
SOBUGEA	6 019	775	1 658	3 387	5849	60%	1 471	3 772
AIR BURUNDI	35 432	6 214	3 680	937	-156	-601%	-162	25 432
REGIDESO	239 078	9 568	39 093	11 660	17033	68%	5 496	224 962
SHTB/H. MERIDIEN	8 451	754	739	360	153	235%	-256	7600
ONATOUR	5 603	6 028	7 281	573	1901	29%	230	3 450
ECOSAT	10 554	10 324	42	447	-90	-497	-232	230
SIP	15 392	153	154	300	162	185%	309	6 680
OTRACO	3 962	1 152	225	588	-154	-382%	23	2067
SRDI	8 030	7 831	3226	433	1363	32%	127	-3678
SODECO	3 932	6932	231	354	-145	-244%	-150	-3846
COGERCO	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
OTB	43 811	6571	1586	8 508	17 248	49%	655	32 006
SOGESTAL MUMIRWA	3 199	327	526	522	1 491	35%	637	2872
RPP	4 116	257	290	273	219	125%	-215	3 858

La situation financière pour l'exercice 2014 est caractérisée par les quelques indicateurs ci-dessus. Les données reprises montrent surtout que l'endettement est l'un des problèmes les plus importants des SPP. Ce qui signifie que ces derniers éprouvent déjà des difficultés à honorer leurs engagements.

L'indicateur : masse salariale augmente chaque année de manière plus ou moins significative d'une société à l'autre en fonction du personnel en place et/ou recruté ;

Le ratio masse salariale sur valeur ajoutée qui indique la productivité du personnel eu égard à la part de la valeur ajoutée répartie aux frais du personnel et qui d'après la norme doit être inférieure ou égale à 25% . Cependant, on constate que ce ratio se situe de loin au-delà de la norme.

Le résultat net de l'exercice pour les SPP sous analyse se présente comme suit :

- sur un échantillon de 15 SPP sur lesquelles a porté l'analyse, on constate que six d'elles-ci présentent un résultat négatif ;
- pour celles qui affichent un résultat net positif, pour certaines d'entre elles, ce dernier n'est pas matérialisé par une trésorerie réelle du fait de l'importance du montant des créances impayées sur plusieurs années ;

- celles qui avaient enregistré des déficits lors des exercices antérieurs ne peuvent affecter le résultat qu'après avoir épongé les pertes des années antérieures conformément à la loi.

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 2014-2016**

Le SCEP a envisagé un programme de réforme/privatisation des SPP pour la période 2014-2016 concernant : Les entités de la filière café, AIR BURUNDI, l'ONAPHA, l'ONATEL, la SHTB, ALM, SRDI, VERRUNDI, RPP, les Silots et Séchoirs de Buterere ainsi que le LNBTP. La Loi portant détermination des entreprises à participation publique, des services et des ouvrages publics à privatiser dans les trois prochaines années a été promulguée le 28 septembre 2013.

### **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 ne dispose pas d'outil de production. Le Comité Interministériel de Privatisation a mis la compagnie AIR BURUNDI sur le programme indicatif de privatisation. Cette société figure sur la liste des entreprises à participation publique, des services et des ouvrages publics à privatiser dans les trois prochaines années. Une loi y relative a été promulguée le 28 septembre 2013.

#### **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 en particulier les engagements pris en rapport avec 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 de la 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 transmet 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 départage 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<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> 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 déparchage 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 a été réalisée.

- **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. L'apport de l'Etat a été accepté par les deux parties, il reste que l'Etat autorise à la Société SIPHAR de réaliser ses apports.

## **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.

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.

Cette société figure sur la liste des entreprises à participation publique, des services et des ouvrages publics à privatiser dans les trois prochaines années. Une loi y relative a été promulguée le 28 septembre 2013. Cependant, le financement qui avait été prévu par la Banque mondiale pour effectuer l'évaluation de la société en tenant compte du projet fibre optique auquel l'ONATEL est associé a été suspendu ; ce qui a bloqué la poursuite normale du processus de privatisation de la société.

## **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'Élevage, 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<sup>er</sup> septembre 2011 et le 1<sup>er</sup> 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 Oplulent (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. Oplulent (B) LTD fait partie du groupe Oplulent 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<sup>er</sup> 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'Oplulent (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 31/12/2013, 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<sup>ème</sup> 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" (Mémoire 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 après accord du CIP.

## **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 des solutions 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 ouvert 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 un endettement excessif.

## **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 BBCI.



## 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 cordonner et 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 ;
- Internalisation des informations relatives au processus de privatisation pour renforcer l'adhésion de l'opinion et des organes internes des SPP ;
- Stabilisation des mandats des responsables des SPP pour garantir la continuité de la gestion de ces 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 2014, 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'aujourd'hui, la compagnie ne dispose pas d'aéronef en exploitation. Un seul avion Beechraft 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%).

La compagnie AIR BURUNDI a en outre une participation dans une société d'assurance et de réassurance l'UCAR (Union Commerciale d'Assurance et Réassurance) à concurrence de 6.7% sur un total de 15 000 actions représentant 10 MBIF.

La compagnie AIR BURUNDI est également devenue actionnaire de la SITA (Société Internationale des Télécommunications Aéronautiques) où elle détient une action de 5 euro. Il sied de préciser que cette action n'est pas issue d'un décaissement d'AIR BURUNDI, mais elle provient du fait que la compagnie est utilisatrice des services de la SITA et bénéficie alors du statut de membre en tant qu'abonné au système.

Son personnel au 31/12/2013 est de 107 unités contre 108 au 31/12/2012.

Cette compagnie 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.

La Compagnie Air Burundi a une participation dans une société d'assistance des avions au sol SOBUGEA (Société Burundaise de Gestion Aéroportuaire) à concurrence de 90% sur un total de 4 600 actions représentant 46 MBIF. Celle-ci est administrée par une Assemblée Générale des Actionnaires et un Conseil d'Administration. Sa gestion quotidienne est assurée par un Directeur Général, appuyé par un Directeur Administratif et Financier et un Directeur Technique et de l'Exploitation.

En cas d'acquisition de deux avions comme projeté de type MA 60 en provenance de la Chine dont l'un est déjà arrivé, la compagnie AIR BURUNDI va certainement relancer ses activités qui pourraient la rendre plus attractive lors de sa privatisation effective. Des procédures sont en cours pour permettre à l'avion de fonctionner entre autres l'assurance.

### **III.1.3. Données financières**

Depuis l'exercice 2007, la santé financière d'AIR BURUNDI est restée fragile du fait qu'elle ne dispose que d'un seul avion comme outil de production. A partir de 2009 jusqu'à ce jour, cet avion s'est arrêté de fonctionner par manque des fonds d'entretien et de maintenance.

Le tableau ci-après montre l'évolution financière de la compagnie de 2009-2014 en MBIF:

Indicateurs	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Capital social	670	670	670	670	670	670
Fonds propres	1 592	1 339	1 411	26 828	26 990	25 432
Total Net bilan	3 522	4 466	4 755	31 967	33 489	35 432
Créances clients	1 296	2 229	2 569	3 539	4 938	3 680
Dettes à L&M Terme	-	-	125	125	125	125
Dettes à Court Terme	2 059	2 931	2 912	4 862	5 910	6 089
Chiffre d'affaires	778	376	740	1 209	1 172	628
Produits et profits divers	364	362	334	429	458	492
Produits financiers	274	395	519	480	856	676
Total produits	1 415	1 133	1 593	2 118	2 597	1796
Valeur Ajoutée	553	15	232	297	303	-156
Masse Salariale	451	531	600	829	1 018	937
MS/VA	82%	3792%	258%	279%	335%	-601
Résultat avant impôt	-245	76	315	164	465	-156
Impôt sur le résultat	8	4	7	12	-	6
Résultat Net	-253	72	308	152	465	-162

**Source : Etats financiers d'AIR BURUNDI**

A travers ce tableau, on peut tirer les observations et/ou recommandations suivantes :

- Les fonds propres ont sensiblement augmenté depuis l'exercice 2012 suite à l'acquisition, par concession du Gouvernement burundais, d'un avion de type MA 60 octroyé par le Gouvernement chinois et de ses pièces de rechange d'une valeur globale de 25 417 MBIF.
- Les créances clients, quand elles sont recouvrées, servent aux paiements des dettes de la Compagnie par manque de trésorerie suffisante pour son fonctionnement. Au 31/12/2014, les créances clients s'élèvent à 3 680 MBIF et les dettes à 6 214 MBIF. En outre, la majorité de ces créances sont irrécouvrables. Face à cette situation, la Compagnie n'a plus la capacité de s'endetter pour de gros investissements ou de faire face à sa mission principale de transport aérien.
- Le rapport masse salariale sur valeur ajoutée devrait être inférieur ou égal à 25% dans le respect des normes de bonne gestion. Or, pour le cas de la Compagnie, puisque la valeur ajoutée est négative, ce rapport est hors norme au 31/12/2014 malgré la diminution des frais du personnel de 7,9% par rapport à l'exercice précédent.

### III.1.4. Etat d'avancement de la réforme

La compagnie AIR BURUNDI est inscrite sur le programme de privatisation. Le processus de privatisation de la compagnie a été enclenché par le décret n° 100/309 du 30 novembre 2011 portant autorisation de la vente d'une partie des titres de l'Etat détenus par l'Etat dans AIR BURUNDI. Le processus de mise en vente devrait s'accélérer compte tenu de sa santé financière actuellement fragile.

Les actions déjà menées pour la suite du processus de restructuration/privatisation sont les suivantes:

- Cette société figure sur la liste des entreprises à participation publique, des services et des ouvrages publics à privatiser dans les trois prochaines années. Une loi y relative a été promulguée le 28 septembre 2013.

### 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.

### **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 ;
- La production régulière des états financiers et 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 2013, 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 31/12/2013, l'ECOSAT employait 30 cadres et agents, contre 31 cadres et agents l'année précédente, suite à un départ en retraite. Les réalisations de l'année 2013 ont consisté en : la production de 850 parcelles dont 550 pour les propriétaires et 300 pour les acquéreurs sur le site NYABUGETE III en Commune KANYOSHA – MAIRIE ;

- la production de 225 parcelles sur le site de KARERA III à GITEGA;
- l'exécution des travaux d'aménagement de GATUMBA I en Commune MUTIMBUZI, à partir du 01/08/2013 ;
- la tenue de réunions pour le déblocage des travaux de mesurage des terrains sur le site NYABUGETE V en Commune KANYOSHA ;
- le début des études d'aménagement du site MUZINDA I en commune RUGAZI ;
- la vérification du rapport des études d'aménagement du site de NKENGA en Commune KANYOSHA ;
- la confection du DAO et l'attribution du marché pour les études d'aménagement du site de KARERA III-Extension en Commune GITEGA ;
- l'élaboration et la signature de la convention entre le propriétaire du terrain et l'Etat en vue de produire 500 parcelles, dont 250 pour le propriétaire et 250 pour les acquéreurs, à KAJAGA en Commune MUTIMBUZI.

### III.3.3. Données financières

Au 31/12/2014, le total net du bilan s'élève à 10 554 MFBU contre 10 291 MBIF l'année précédente, soit une augmentation de 21%. 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 de 2009 à 2014

Indicateurs	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Capital social	80	80	80	80	80	80
Fonds propres	743	741	891	535	511	230
Total bilan net	2 593	2 411	6 841	8 503	10291	10 554
Actif à court terme	1 348	1 342	1 924	3 303	3075	2 660
Créances clients	42	42	42	42	42	42
Dettes L, M terme	1	-	-	-	-	-
Dettes à court terme	1849	1 670	5 950	7 968	9739	10 324
Chiffre d'affaires	120	33	514	85	192	34
Valeur ajoutée (VA)	36	-66	435	-16	96	-90
Masse salariale (MS)	191	246	287	361	373	447
MS/VA	531	-4	66	-2256	389	-497
Résultat avant	72	64		-174	-18	-217



impôt			292			
Résultat net	74	41	190	-169	-20	-323

**Source : Etats financiers de l'ECOSAT**

L'on constate que les fonds propres sont restés stables, variant entre 722 et 743 millions de francs de 2008 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. En 2013, les fonds propres ont continué à baisser, passant de 535 millions en 2012 à 511 millions de FBU après un résultat négatif de 20 millions de francs. En 2014, après un résultat toujours négatif, pour la troisième année consécutive, de 232 millions, les fonds propres ont chuté de 55%, passant de 511 millions à 230 millions de FBU.

Le total net du bilan 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%. En 2013, il a encore progressé de 21%. Cette évolution montre clairement que le volume d'activités s'est fortement accru à partir de 2011. En 2014 cependant, le total net du bilan n'a progressé que de 2,5%, passant de 10 291 millions, en 2013, à 10 554 millions de FBU.

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 361 MFBU en 2012 à 373 MFBU en 2013, soit une progression modérée de 3,3%. En 2014, la masse salariale a fait une forte progression de 20%, passant de 373 millions, en 2013, à 447 millions de FBU, en raison du paiement d'une indemnité de fin de carrière ainsi que d'une prime de fidélité. Avec une valeur ajoutée négative de 90 millions de FBU, le ratio frais du personnel sur valeur ajoutée est chiffré à -497%. D'où il y a lieu de se poser la question de savoir si l'ECOSAT ne devrait pas envisager des réformes/restructurations qui lui permettraient de créer une valeur ajoutée suffisante pour rémunérer, et le personnel, et le propriétaire du capital.

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 six 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 tributaires de parcelles, et que donc cette dette s'éteindra avec la fin des travaux de viabilisation et l'attribution définitive des parcelles.

#### **III.5.4. 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. Elle doit en outre, en plus de la viabilisation et de la production des parcelles, renouer avec une autre de ses missions, qui est de produire des logements sociaux.

### **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 2014, 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 2014, l'ONATEL compte 657 unités dont 36 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 atteindre leur capacité maximale.

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 2014, une diminution de sa production par rapport à l'exercice précédent. L'on constate un faible niveau de productivité de ses équipements.

En effet, le chiffre d'affaires est de 11 780 MFBU à la fin de 2014 contre 16 269 MFBU enregistrés à fin 2013, soit une augmentation de 11%. Le résultat net est passé de -1 299 MFBU en 2013 à - 684 MFBU à fin 2014.

## Evolution de quelques indicateurs financiers en MFBU de 2009 à 2014

Indicateur	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Capital social	2 000	2 000	2 000	2000	2 000	2000
Fonds propres	16 930	14 915	17103	4181	1 465	1233
Total bilan	38 122	33 729	33812	37052	36 694	36 605
Créances	4 844	4 282	7582	4 448	5 696	6167
DLMT	9 568	3 835	1 878	1 189	4 048	2862
DCT	11 623	12 455	17 026	28 496	32 180	32 510
CA	17 674	15 871	15 282	17 052	16 269	11 780
VA	13 165	9 769	7 933	10 541	8 142	6768
MS	4 177	7 583	5 029	5 260	5 416	5 988
MS/VA	32%	77,6%	61%	50%	66.5/%	88%
Résultat avant impôt	9148	797	-2041	1 127	-1 299	-566
Résultat Net	6171	639	-2 194	835	-1 299	-684

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 très fortement au cours de l'exercice 2014.
- Le total net du bilan a connu une évolution en dents de scies au cours de la période sous analyse (2009 à 2014) 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 21 et 35 milliards de francs sur la période 2009-2014. En 2014, la dette se chiffre à 35 372 MFBU. La dette totale est en grande partie constituée des dettes à court terme ( 32 510 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, ce qui a eu un impact négatif sur la rentabilité financière d l'entreprise.
- Il est à noter que la société enregistre une perte de 684millions de FBU à la fin de 2014 comme l'indique le tableau ci-dessus.

#### **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 National des Télécommunications (ONATEL) a été signé.

De plus l'ONATEL figure sur la liste des entreprises à participation publique, des services et des ouvrages publics à privatiser dans les trois prochaines années. Une loi y relative a été promulguée le 28 septembre 2013.

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. Le processus de privatisation a été suspendu après que l'Assemblée Nationale ait demandé de prendre en compte le projet de fibre optique dans l'évaluation de l'ONATEL et revoir sa stratégie de privatisation. Cependant le financement qui avait été prévu par la Banque mondiale pour effectuer cette évaluation a été suspendu.

#### **III.4.5. Conclusions et Recommandations**

L'ONATEL est une entreprise qui faisait de bons résultats jusqu'en 2009. La chute du niveau d'activités suite à la concurrence est à l'origine des faibles résultats enregistrés par la société au point qu'à fin 2013 elle affiche une perte de 1 299 MBIF. L'entreprise connaît des problèmes de trésorerie. La société est très endettée. Au 31 décembre 2013 l'endettement total s'élève à environ 36 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 de la passation 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 avait développé beaucoup de plans de développement basés sur de nouveaux projets. L'entreprise éprouve 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 :

- a) la prospection, l'exploitation et la commercialisation de la tourbe comme combustible ménager, artisanal ou industriel ;
- b) l'exploitation et la commercialisation d'autres combustibles solides ;
- c) la promotion et la vulgarisation de l'utilisation de la tourbe et de ses dérivés par l'industrie et l'agriculture ;
- d) 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 4 normes sur 7 sont suivies. Des efforts doivent être par conséquent fournis au niveau , 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 2014, la société emploie 67 personnes. L'exercice social de l'ONATOUR commence le 1<sup>er</sup> 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 2013-2014 a atteint 19.256 contre une production de 20.335 tonnes. La diminution de la production observée au cours de l'exercice est expliquée par des problèmes de trésorerie pour l'achat des pièces de rechange pour l'entretien et la réparation des machines excavatrices. La société se heurte également à un problème d'insuffisance des moyens de transport de la tourbe.

### 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
<b>2009</b>	3 940	1 304	2 980	349	2 418	15	780	1 206
<b>2010</b>	5 984	3 582	4 803	389	2 444	16	1 386	1 017
<b>2011</b>	6 685	3 570	5 391	405	2 267	18	2 016	925
<b>2012</b>	8 739	4 903	6 934	474	2 916	16	2 414	1 226
<b>2013</b>	9 978	5 114	8 180	550	2 762	19	3 723	787
<b>2014</b>	9603	6028	7281	573	1970	29%	3450	230

Source : Etats financiers de l'ONATOUR

Au cours de l'exercice 2014-2015, le total du bilan est de 9 603 MBIF alors qu'il était de 9978 MBIF en 2013-2014. Cette diminution a été observée suite à l'amortissement des immobilisations qui vieillissent de plus en plus.

Le résultat net qui est de 230 MBIF à la fin de l'exercice 2014-2015 contre 787 MBIF au cours de l'exercice 2013-2014 a connu une diminution. Cette faible performance résulte essentiellement de la diminution de la production au cours de cet exercice et des redressements effectués sur le compte courant fiscal ainsi que des provisions sur créances douteuses relatives aux arriérés des exercices 2011 et 2012.

De l'analyse de ce tableau, il se dégage une petite 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. 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 jusqu'en 2013. A la fin de l'exercice 2014-2015, la valeur ajoutée a chuté du fait de la diminution de la production pendant que la masse salariale continue à augmenter.

Les Fonds propres connaissent une évolution positive significative. Cela résulte essentiellement de l'intégration des réserves facultatives dans les capitaux propres.

### III.5.4. Conclusion et recommandations.

Il découle de l'analyse des états financiers à travers les indicateurs financiers que d'une manière générale la situation économique de l'entreprise évolue normalement jusqu'en 2012. Une régression de ces indicateurs s'observe de manière significative à partir de 2013 suite aux problèmes de trésorerie que connaît l'Office. La société n'est pas encore à la capable d'investi pour diversifier ses produits afin de satisfaire la demande potentielle.

Les principales contraintes étant liées aux problèmes de recouvrement des créances sur son unique client qu'est le Ministère de la Défense Nationale et des Anciens Combattants. Ainsi, la société se trouve dans une situation de précarité de trésorerie

qui l'empêche même à honorer ses engagements envers ses fournisseurs de biens et services.

Une politique de marketing est à poursuivre pour diversifier la clientèle et 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 BUHORU.

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 20 000 MFBU appartenant à l'Etat à 100%.

#### **III.6.2. Données technico-commerciales**

##### **La production**

La production du thé sec est passée de 9140 tonnes à 9111 tonnes soit une légère diminution de 2%. Le total des quantités vendues de l'exercice s'élève à 9163 tonnes pour un chiffre d'affaires de 33 Milliards de FBU soit un prix moyen de 3650 FBU/KG. Comparé à l'exercice 2012, le prix moyen de vente en FBU de l'exercice ainsi que le chiffre d'affaires ont diminué de 15% chacun. Le prix moyen de vente par kg réalisé sur le marché international a été de 2.38 usd en 2013 contre 3 usd en 2012, soit une diminution de 21%.



### III.6.3. Données financières

#### EVOLUTION DE QUELQUES INDICATEURS en MFBU de 2009 à 2014

Indicateurs	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Capital social	800	800	800	800	20 000	20 000
Fonds propres	-5 861	-2 850	-3 675	20 000	20 000	32 006
Total bilan net	38 442	49 194	55 172	47 977	43 545	43811
Créances clients	1 050	958	957	1 312	734	1586
Dettes long terme	5 695	3 559	3 913	0	5 233	0
Dettes à court terme	22 401	26 642	25 458	10 242	6 031	6571
Chiffre d'affaires	19 934	24 411	29 153	39 242	33 360	34 000
Valeur ajoutée (VA)	11 436	12 675	16 920	22 175	15 185	17 248
Masse salariale (MS)	4111	5 060	5 828	7 107	7 721	8508
MS/VA	36	40	30	32	51	49%
Résultat avant impôt	3 632	6 811	8 538	12 973	1681	1682
Résultat net	3 467	4 387	5 610	8 432	683	655

**Source : Etats financiers de l'OTB, exercice 2013.**

Le capital social est de 20 Mrd au 31/12/2014 et la valeur ajoutée est de 17 248 Mrds FBU en 2014 contre 15 185 Mrds en 2013. Le résultat net est de 655 Mrds FBU en 2014 contre 8 83 Mrds FBU en 2013. Le résultat après impôt a diminué de 4.1% par rapport à celui de l'année précédente.

Le ratio MS/VA s'est légèrement amélioré en passant de 51% à 49% tout en restant en dehors de la norme (< ou= à 25%)

En général, les indicateurs financiers de l'OTB connaissent une régression qui risque d'être pérenne suite à la concurrence due à la libéralisation de la filière.

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

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 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 à privatiser.

Le comité de suivi des réformes est déjà fonctionnel. Les textes (projets) relatifs à la création de l'organe de régulation ont été déjà transmis à l'autorité habileté. 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'Élevage.

### **III.6.5. Conclusion et recommandations**

La situation financière de l'OTB s'est détériorée 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 exerce une activité qui se répartie comme suit : transport régional, transport urbain et interurbain, Transport scolaire. D'autres activités connexes sont effectuées : exploitation de la dépanneuse et la réparation des véhicules externes.

Dans le cadre de réalisation de ses activités au cours de l'exercice 2013, l'OTRACO a exploité 10 lignes urbaines, 28 lignes interurbaines en semaine, 32 lignes interurbaines en fin de semaine, 17 lignes en location permanentes, 222 locations ponctuelles, 19 lignes scolaires à partir de Bujumbura et plus de 20 lignes interurbaines et scolaires à partir des agences. Il a également exploité des lignes internationales comme Bujumbura-kampala et Bujumbura-Mwanza et Dar Es Salaam.

### III.7.3. Evolution de indicateurs financiers en MFBU de 2009 à 2014

Indicateurs	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Capital social	1 363	1 363	1 363	1 363	1 363	1383
Fonds propres	2 668	1 736	1 724	1 816	1 929	2067
Total bilan net	3 114	15 172	12 191	9 446	6 686	3962
Créances clients	101	132	243	239	228	225
Dettes long terme	0	0	0	0	0	0
Dettes à court terme	446	562	703	968	1 210	1152
Chiffre d'affaires	903	912	2 595	3 048	3 340	3462
Valeur ajoutée (VA)	-179	-186	558	791	23	-154
Masse salariale (MS)	288	318	505	533	642	588
MS/VA(%)	- 160	-170	90	67	2791	-382%
Résultat avant impôt	25	79	138	275	138	33
Résultat net	16	51	89	179	97	23

Le total du bilan atteint 3 962 MFBU en 2014 contre 6 686 MFBU en 2013 soit une diminution de 41%

Le total des dettes à court terme s'élève à 1 152 MFBU en 2014 contre 1 210 MFBU en 2013 soit une légère diminution de 58 millions. La société n'a pas de dettes à long terme.

Au 31/12/2014, le chiffre d'affaires de l'OTRACO s'élève à 3 462 MFBU contre 3 340 MFBU 2013. Les frais du personnel quant à eux ont diminué de 52 millions de FBU par rapport à l'exercice précédent.

L'exercice 2014 s'est clôturé avec un résultat net de 23 MFBU alors qu'en 2013 il était de 97 M FBU soit une baisse de 74 MFBU.

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

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

### III.7.5. Conclusion et recommandations

L'OTRACO doit faire des efforts pour maîtriser les charges et ainsi améliorer sa trésorerie.

## 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 possède une centrale thermique de 5.5 MW, et exploite deux autres centrales thermiques, l'une de 10 MW en location et l'autre de 5 MW reçue comme don de la Banque Mondiale dans le cadre d'un projet.

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

En 2013, la production totale d'électricité a progressé, passant de 245 979 381 KWH en 2012 à 263 883 178 KWH, soit une hausse de 7,3%. Chiffrée à 103 228 223 KWH, l'énergie électrique importée représente 39,1% de la production.

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 m<sup>3</sup> d'eau par jour.

La production totale de l'eau potable est passée de 39 676 972 m<sup>3</sup> en 2012 à 41 949 904 m<sup>3</sup> en 2013, soit une augmentation de 1,7%. Cette augmentation est due à la réhabilitation des stations de pompage SP1 et SP2, à la réhabilitation et à l'extension du réseau primaire de la zone Nord, qui ont permis une progression de 4,8% de la production en Ville de Bujumbura.

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 1256 au 31 décembre 2013, soit une hausse de 14,2% 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	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Eau	42406	47326	50190	58073	61586	66677	76555
Variation (%)	5,8	11,6	6,05	15,7	6,0	8,3	14,8
Electricité	40513	44718	59827	66540	75847	82332	86446
Variation (%)	6,4	10,4	33,8	11,2	14,0	8,6	5,0

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

Quantités	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Eau (1000 m3)	21 565	22 269	22 364	24654	27083	27073	28829
Variation (%)	6,7	3,2	0,4	10,2	9,9	-0,04	6,5
Electricité (1000KWh)	160263	165763	189128	199520	199672	205451	228670
Variation (%)	12,2	3,4	14,1	5,5	0,0	2,9	11,3

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	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Capital social	55 451	55 451	55 451	55 451	55 451	55 451
Fonds propres	77 039	92 287	138 606	178 893	217 071	224962
Total bilan	87 300	109 001	157 962	196 878	233 505	239078
Chiffre d'affaires	21 203	21 201	27 849	40 412	46 268	44289
Créances clients	16 017	17 857	18 774	24 523	33 264	38093
Dettes LMT	531	584	746	804	876	953
Dettes CT	7 283	11 406	15 702	13 436	11 011	8615
Valeur ajoutée	9 364	4 693	7 325	25 034	11 646	17033
Masse salariale	7 972	7 769	8 502	9 364	9 690	11660
MS/VA (%)	85	166	116	34	83	68%
Résultat avant impôt	-141	-512	-249	5 193	5 791	5965
Résultat net	-360	-767	-547	3 522	4 258	5496

Au 31 décembre 2014, le total net du bilan s'élève à 239 078 MFBU contre 233 505 MFBU l'année précédente, soit une augmentation de 2.4%. En observant l'évolution des comptes de la REGIDESO sur les six dernières années, l'on constate que, après l'embellie de 2008 due à la restructuration financière opérée au 31 décembre 2008, cette société a connu une situation financière très difficile avec des résultats négatifs de 2009 à 2011. Au cours de cette période, le ratio masse salariale sur valeur ajoutée s'est établi à 85%, 166% et 116% respectivement en 2009, en 2010 et en 2011, ce qui est très loin au-delà de la norme de 25%.

En 2012, la REGIDESO a réalisé des résultats positifs et le ratio masse salariale sur valeur ajoutée est revenu à 34%, suite à la hausse du tarif de l'eau et l'électricité intervenue le 1<sup>er</sup> 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%. Cependant en 2013, la valeur ajoutée s'est repliée, passant de 25 034 millions de FBUs en 2012 à seulement 11 646 millions de francs, soit une baisse de 53% essentiellement imputable à la hausse spectaculaire des matières et fournitures consommées qui sont passées de 13 080 millions de francs en 2012 à 28 243 millions de francs en 2013, soit une hausse de 116%. L'explication de cette hausse se trouve dans les efforts consentis pour faire tourner les centrales thermiques en vue d'atténuer le déficit énergétique du pays.

En 2014, le résultat net après impôt est de 5 496 MFBU. Les résultats positifs obtenus au cours des trois derniers exercices constituent 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.12.4. 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 avait 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 était 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<sup>er</sup> septembre 2011 et le 1<sup>er</sup> 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. Les résultats positifs obtenus en 2012, 2013 et 2014 grâce à la hausse tarifaire intervenue le 1<sup>er</sup> septembre 2011 et le 1<sup>er</sup> mars 2012 ne permettent pas encore d'assainir durablement la situation financière de la société.

Dans le cadre de la libéralisation et la réglementation du service public de l'eau potable et de l'énergie électrique, il y a lieu de signaler le Décret n°100/320 du 22 décembre 2011 portant Statuts de l'Agence de Contrôle et de Régulation du Secteur de l'Eau potable et de l'Electricité en République du Burundi (ACR), ainsi que le Décret n°100/165 du 26 mai 2015 portant nomination des membres du Conseil d'Administration de l'Agence de Contrôle et de Régulation du secteur de l'Eau potable et de l'Electricité du Burundi.

Il faut enfin indiquer que, eu égard à la volonté, affichée ces dernières années par le Gouvernement, de séparer l'Eau et l'Electricité, les bailleurs de fonds qui ont accepté de financer le projet Jiji-Mulembwe, ont exigé que la réforme envisagée soit mise en veilleuse jusqu'à la fin du projet.

### **III.12.5. 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 :

- préparer et mûrir 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.

Le capital social de la RPP 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<sup>er</sup> trimestre 2012, il a été décidé de comprimer le personnel qui a été ramené de 81 à 44 unités. Et le chiffre d'affaires a encore chuté, passant de 1783 millions de FBU, en 2011, à 1374 millions de FBU, soit une baisse de 23%.

En 2013, l'activité a été relancée de manière remarquable, à telle enseigne que le chiffre d'affaires a rebondi, passant de 1374 millions, l'année précédente, à 2236 millions de FBU, soit une forte hausse de 63%.



### 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 (2009-2014)

Indicateurs	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Capital social	6 247	6 247	3 947	3 947	3 947	3947
Fonds propres	5 320	5 240	4 630	4 438	3 653	3858
Total net du bilan	5 611	5 734	5 699	5 094	4 185	4116
Chiffre d'affaires	1 359	2 809	1 783	1 374	2 236	1540
Créances clients	549	2 042	953	799	766	290
Actif à court terme	2 390	2 962	3 195	2 508	2 301	2492
Dettes à L&MT	1	-	-	-	-	-
Dettes à CT	289	495	1 069	656	532	257
Valeur ajoutée (VA)	662	1 361	651	171	259	219
Masse salariale (MS)	385	388	423	407	236	273
MS/VA (en %)	58,2	28,5	65,0	238,0	91,1	124,7
Résultat avant impôt	-534	-53	-302	(490)	-137	-200
Résultat net à affecter	-548	-81	-320	(504)	-137	-215

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 257 MFBU en 2014, est à rapprocher avec l'actif à court terme dont le total s'est établi à 2 492 millions de francs la même année. Il apparaît ainsi que la société n'est pas très endettée.

L'on peut encore observer que les sept 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%. En 2013, la masse salariale a baissé de 42% à la suite de la compression des effectifs opérée en 2012. Dans le même temps, la valeur ajoutée a augmenté de 51%, et le

ratio masse salariale sur valeur ajoutée s'est nettement amélioré, passant de 238% à 91%. En 2014 cependant, ces indicateurs montrent une situation nettement dégradée.

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.13.4. 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 cinq prochaines années. Il s'agira d'ouvrir son capital à des opérateurs privés pour former une société mixte.

### III.13.4. 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, ce qui est exclu du fait que l'Etat est censé pouvoir payer tôt ou tard.

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 Belgoise 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.

### III.10.3. Données financières

Au 31 décembre 2014, le chiffre d'affaire de la SHTB s'élevait à 542 MFBU et le résultat net est de -256 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) DE (2009-2014)

Indicateurs	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Capital social	761	761	761	761	7 825	7825
Fonds propres	958	1 231	976	999	7 858	7600
Total bilan	2 102	1 876	1 937	1652	8 449	8451
Créances clients	308	296	808	96	620	739
Dettes LMT	135	-	-	-	-	-
Dettes CT	775	545	739	757	750	754
Chiffre d'affaires	1 808	1 487	1 274	444	574	742
Valeur ajoutée	1 004	612	779	265	156	153
Masse salaire	287	354	331	366	361	360
MS/VA (%)	28	58	42	138	231	235
Résultat avant impôt	420	128	181	-195	-265	-263
Résultat net	234	93	120	-206	-258	-256

Source : Etats financiers de la SHTB (2009-2014)

Dans le cadre du projet de concession en cours, l'hôtel a négocié et obtenu un terrain pour une valeur de Bif 7.064.103.075, ce qui a porté la valeur brute des immobilisations à BIF 9.884.653.666.

La situation des créances sur les clients augmente entre les deux exercices, elle passe de 620 millions de FBU en 2013 à 739 millions de FBU en 2014. et fait ressortir un problème réel de recouvrement.

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.

Les produits de l'hôtel ont connu une forte diminution de 21,04% du fait que les principales activités génératrices de revenus (hébergement, resto-bar) ont toutes connu une diminution.

Le résultat net est resté négatif en 2014 et il est de -256 MFBU contre une perte de 258 MFBU en 2013.

### **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<sup>ème</sup> 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'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" (Mémorandum 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 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 des Sociétés à Participation Publique.

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. L'aboutissement du processus de Concession de l'Hôtel Source du Nil devrait 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

La Société Immobilière Publique, « SIP » en sigle, a été créée le 07 Mai 1979 sous forme d'une société de droit public au départ.

Par la suite, et en vue de se conformer à la Loi n° 1/002 du 6 Mars 1996 portant code des Sociétés privées et publiques, et eu égard à la nécessité de sa transformation, la SIP a été érigée en une société mixte (SM) en date du 3 Décembre 1999 par l'Assemblée Générale extraordinaire constituante des Actionnaires.

Aujourd'hui, les statuts de la SIP sont en cours de révision, en vue de se conformer à l'obligation légale de les harmoniser avec la Loi n° 1/09 du 30 Mai 2011 portant Codes des Sociétés privées et à participation la récente publique.

Ainsi, après la cession de ses parts par un des Actionnaires, en l'occurrence la CAMOFI (Caisse de Mobilisation et de Financement) actuellement déjà liquidée, le Capital social de la SIP qui est de 400 MBIF entièrement libéré et représenté par 4.000 (quatre mille) actions d'une valeur nominale de 100.000 BIF chacune, se répartit comme suit :

- l'Etat en détient la plus grosse part avec 87,5 % des actions, soit l'équivalent de 300 millions BIF d'apports en nature représentés par les immobilisations du Quartier OUA et 50 millions BIF d'apports en numéraires ;
- les Actionnaires SOGEPAR (Société de Gestion et des Participations) et BRB (Banque de la République du Burundi) complètent la composition du capital, avec respectivement, des apports en numéraires de 50 millions BIF (7,5 %) et 30 millions BIF (5 %).

La SIP 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.

A cette fin, la SIP réalise diverses opérations comme :

- l'achat, l'aménagement, le lotissement des terrains et la construction d'immeubles à usage résidentiel;
- la location ordinaire, la location-vente, la vente au comptant ou à tempérament desdits terrains et/ou immeubles ;
- la production, l'achat et la vente de matériaux de construction et toutes autres opérations en rapport avec la promotion de l'habitat et la promotion immobilière au Burundi.

L'évaluation de l'exécution du Décret n° 100/096/1998 relatif aux normes de gestion, de suivi et d'évaluation des SPP, montre qu'à la fin de l'exercice 2013, deux (2) normes sur sept (7) seulement sont, une fois de plus, respectées.

Il s'agit des normes relatives à « l'Opérationnalité du système de contrôle interne » 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 ainsi qu'un audit comptable et financier couvrant l'exercice 2008 et publié en Février 2010.

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

Concernant le respect des normes, des efforts doivent donc, 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. TRAVAUX OU ETUDES EN COURS DE REALISATION AU 31/12/2013**

Au cours de l'exercice 2013, le Programme d'investissement de la SIP prévoyait la réalisation des travaux suivants :

- Poursuite des travaux de construction du 4<sup>ème</sup> Bloc de Logements collectifs à KIGOBE-Nord ;
- Projet d'aménagement du site VYERWA à NGOZI ;
- Aménagement du site NYABUGETE en Commune KANYOSHA ;
- Aménagement du site KIGOMA en Province KARUZI ;
- Aménagement du site KARURAMA en Province CIBITOKÉ.

Il était également prévu de faire réaliser les études suivantes :

- Etude d'aménagement du site GISYO en Commune urbaine de KANYOSHA ;
- Etude d'aménagement du site KIZINGWE-BIHARA en Commune urbaine de KANYOSHA ;
- Etude d'aménagement du site NGARAMA en Province RUYIGI.

## **A.1. Construction du 4<sup>ème</sup> 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 d'un 4<sup>ème</sup> Bloc de Logements collectifs à KIGOBE –Nord, 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 surface bâtie hors- œuvre est de **3.954,96 m<sup>2</sup>**.

Les études architecturales et géotechniques ont été faites ou commandées auprès de Bureaux d'études ou de Maisons spécialisées, comme le Bureau d'études **GEOSCI** ou le Laboratoire National du Bâtiment et des Travaux Publics (**LNBT**).

### **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 adjudicataire, la SIP a accordé un délai supplémentaire de 7 mois pour terminer les travaux, lequel délai, non plus, n'a pu être respecté. Au 31/12/2013, l'avancement des travaux était à 80%.

## **A.2. Aménagement du site 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, qui s'étend sur plus 68 ha, ont été confiés, également, à l'Entreprise SKA BUILD-MAT CONSTRUCT, pour un montant de **1.395.886.664 BIF TVAC** et pour un délai de 9 mois à partir du 22/03/2011, date du début des travaux.

### **A. 2.2. Avancement des travaux**

Suivant la lettre de commande, les travaux pour la production de 616 parcelles, devaient se terminer avec le mois de Novembre 2011, mais le Groupement SKA BUILD a affiché un retard considérable.

Le Maître de l'Ouvrage Délégué a ainsi accordé un délai supplémentaire de 2 mois sur demande du Groupement et s'est même engagé à payer la main d'œuvre productive et à faire un suivi régulier de la livraison des fournitures afin d'accompagner, jusqu'à bon port, l'exécution des travaux.



Ainsi, malgré le retard évident, qu'ont connu ces travaux, la réception provisoire a pu avoir lieu au mois de Novembre 2013, avec des réserves cependant, pour ce qui est du plan de recollement et de la production des extraits cadastraux.

### **A.3. Aménagement du site NYABUGETE en Commune urbaine de KANYOSHA**

#### **A.3.1. Identification du projet**

Le site NYABUGETE s'étend sur **124 hectares** et est limité au Nord par l'ancien cimetière de RUZIBA et son prolongement jusqu'au Lac TANGANYIKA ; au Nord - Ouest par le Lac TANGANYIKA, avec une zone tampon de 150 m ; au Sud-ouest par des champs de bananeraies et de palmiers à huile jusqu'au lac ; au Sud par les champs de bananeraies accédant jusqu'à la rivière MUGERE ; au Sud-est par la RN3 et le Marché de RUZIBA et au Nord-est par les habitations existantes.

Les travaux de viabilisation de ce site ont été confiés à l'entreprise **BERCO** pour un montant de **2.888.906.090 FBU**.

#### **A.3.2. Avancement des travaux**

Au 31/12/2013, les travaux étaient exécutés jusqu' à 97 %.

### **A.4 Aménagement du site KIGOMA en Province KARUZI**

#### **A.4.1. Identification du projet**

Le site KIGOMA qui a une superficie de **46 hectares**, se situe au centre urbain de KARUZI et le marché des travaux d'aménagement et de viabilisation a été confié à l'entreprise **SOTRAMI**, suivant la lettre de commande n° 02/SIP/2012 pour montant de **637.329.210 FBU** auquel devait s'ajouter un avenant de **124.898.596 FBU**.

Il est limité au Nord par la route qui mène vers BUHIGA ; à l'Est , par la route vers GITEGA ; au Sud par le site des Déplacés et les Bureaux de l'ONATEL, et ,à l'Ouest, par la route qui mène vers BUGENYUZI.

#### **A.4.2. Avancement des travaux**

Ce sont les services de l'Urbanisme qui ont élaboré les plans parcellaires et le site compte **323 parcelles**.

Aujourd'hui, le bornage est ainsi terminé et certaines parcelles sont déjà bâties. Seules restent à tracer les voiries et la construction des caniveaux.

Le chantier, qui a commencé le 29/06/2012, a connu un certain retard par rapport au planning prévisionnel des travaux.

### **A.5. Aménagement du site KARURAMA en Province CIBITOKÉ**

#### **A.5.1. Identification du projet**

Le site de KARURAMA est réservé uniquement à l'habitat.

Il est délimité, au Nord, par le Village de la Paix de KARURAMA ; à l'Est, par les Locaux de l'Institut Technique Supérieur et l'Ecole de l'Excellence de CIBITOKÉ ; au Sud, par le site de KARURAMA II et à l'Ouest, par le site de KARURAMA I.

Les études d'aménagement et de viabilisation de ce site ont été confiées au Bureau **SETAACO** pour un montant de **26.361.000 FBU**.

#### **A.5.2. Avancement des travaux**

Conformément à la convention signée, les travaux seront financés par les acquéreurs des parcelles eux-mêmes, et la SIP est en train de recouvrer les frais de viabilisation y relatifs, afin de pouvoir procéder au démarrage des travaux.

### **A.6. Etude d'aménagement du site GISYO en commune KANYOSHA**

#### **A.6.1. Identification du projet**

Au mois de Septembre 2012, les propriétaires des terrains du site GISYO, en Commune urbaine de KANYOSHA, regroupés en Association dénommée « APPG », ont soumis leur projet de viabilisation de leur terrain à la SIP, qui l'a accepté, en mettant sur pied une Commission en vue d'entreprendre les négociations pour la signature d'une convention de concession dudit site.

Situé en Commune urbaine KANYOSHA et d'une superficie de **95 hectares**, ce site comporte des champs de cultures et quelques maisons d'habitations dispersées. Il est délimité, au Nord, par la rivière KANYOSHA ; à l'Ouest, par le lac TANGANYIKA ; au Sud, par la rivière KIZINGWE et à l'Est, par la RN3.

Les études de viabilisation pour la production de **319 parcelles** ont été confiées au Bureau d'études **SETAACO**, pour un montant de **98.648.000 FBU TVAC**.

### **A.7. Etude d'aménagement du site KIZINGWE - BIHARA en Commune urbaine de KANYOSHA**

#### **A.7.1. Identification du projet**

Ce site, qui se trouve en Commune urbaine de KANYOSHA, a une superficie de plus de **230 hectares** et comporte des champs de culture et quelques maisons dispersées.

Il est délimité au Nord –Est, par la rivière KIZINGWE ; au Nord-Ouest, par le site SEBATUTSI ; au Sud, par le Quartier RUZIBA et à l'Ouest par la RN3.

Les études d'aménagement et de viabilisation ont été confiées au Groupement **ECO-GEOSCI** pour un montant de **104.902.000 FBU TVAC**.

## **A.8. Travaux d'entretien du patrimoine immobilier**

L'essentiel de ces travaux d'entretien des Immeubles en location simple porte sur : la réparation des toitures, le renouvellement de la peinture, la réparation des pavements et des huisseries, ainsi que divers travaux de plomberie et d'électricité.

## **B. OPERATIONS D'EXPLOITATION AU 31/12/2013**

### **B.1. De la commercialisation des parcelles et des appartements produits**

#### **B.1.1. Site BWOGA à GITEGA**

Viabilisé en 2 phases à partir du 15/07/2008 par l'Entreprise adjudicataire **BERCO**, le site BWOGA comptait, au départ, un total de **564 parcelles**, dont le nombre a augmenté par après, suite à l'extension de la superficie à viabiliser.

Ainsi, le montant du marché, qui était initialement de **1.367.393.879 FBU** est passé à **1.636.727.253 FBU**, suite à un avenant d'un montant de **269.333.374 FBU** consécutif à cette extension de la surface à viabiliser.

Les remboursements des frais de viabilisation par les acquéreurs se sont effectués sans problèmes, et la SIP a délivré régulièrement les attestations de non redevabilité aux clients ayant terminé leurs remboursements, tandis qu'elle a également procédé à la réattribution à d'autres acquéreurs des parcelles impayées par les bénéficiaires initiaux.

Le montant encaissé par la SIP au cours de l'exercice 2013 est de **66.408.975 FBU**.

#### **B.1.2. Site MUYANGE à KAYANZA**

La production des parcelles de ce site dont la viabilisation a commencé le 15/11/2008 a été confiée à l'Entreprise **LOMATEC**, pour un montant du marché de **931.581.583 FBU TTC**, mais ces parcelles ont connu une mévente évidente, depuis la fin de leur production qui remonte au 24/11/2009.

Le contrôle et la surveillance des travaux ont été assurés par le Bureau d'études **SOGEM** jusqu'au 15/07/2009 pour un montant de **34.130.000 FBU**, suivi par un autre Bureau **IC&IB** qui a pris la relève pendant 1 mois, pour un montant de **5.665.770 FBU**.

Malgré cette mévente des parcelles du site MUYANGE à KAYANZA, la SIP a pu encaisser un montant de **78.272.162 FBU** au cours de l'exercice 2013.

#### **B.1.3. Appartements des 3 premiers Blocs en Logements collectifs de KIGOBE**

Sur les **52 appartements** construits dans les 3 premiers Blocs de KIGOBE, seuls 6 acquéreurs n'avaient pas encore terminé leurs remboursements au 31/12/2013.

La SIP a pu ainsi encaisser un montant de **9.771.056 FBU** au cours de l'exercice 2013.

#### **B.1.4. Projet de Construction du 4<sup>ème</sup> Bloc en Logements collectifs de KIGOBE**

Les appartements de ce IV<sup>ème</sup> Bloc étaient destinés à la vente au profit des Opérateurs économiques, tant nationaux qu'étrangers vivant au Burundi, aux Fonctionnaires des Organismes internationaux, aux Burundais vivant à l'étranger, aux Salariés des Secteurs publics, bancaires et assurances.

A la fin de l'exercice 2013, des impayés subsistaient de la part de certains acquéreurs qui n'avaient pu honorer les 60% de remboursement, comme convenu préalablement dans les contrats signés la SIP.

#### **B.1.5. Site GATARE à MWARO**

Commencées en 2010, les activités de viabilisation de ce site se sont poursuivies en 2013, avec l'enregistrement des avis de crédit de remboursement des acquéreurs ainsi que l'octroi, par la SIP, des *attestations provisoires de remboursement* à ceux ayant apuré leur dette.

C'est au cours de cet exercice que le Fonds de Solidarité des Travailleurs de l'Enseignement (FSTE) a payé une partie des frais de viabilisation pour les parcelles attribuées aux Enseignants à GATARE.

Les frais de viabilisation ainsi encaissés par la SIP sur ce site s'élèvent à **24.582.184 FBU** au 31/12/2013.

#### **B.1.6. Site VYERWA à NGOZI**

Le recouvrement des frais de viabilisation du site VYERWA à NGOZI le démarrage des travaux avait eu lieu le 22/03/2011, n'a guère été aisé, à cause de certains acquéreurs n'ayant pas voulu honorer leurs engagements, prétextant une certaine lenteur dans l'exécution de ces travaux.

Les encaissements enregistrés par la SIP sur ce site, jusqu'au 31/12/2013, s'élèvent à **54.249.450 FBU**.

#### **B.1.7. Quartier SOCARTI à KAMENGE**

A la fin de l'exercice 2013, les opérations de remboursement dans le Quartier SOCARTI à KAMENGE auraient dû être clôturées, mais certaines parcelles avaient été vendues à l'insu de la SIP avant la fin de leur remboursement tandis qu'un attributaire a refusé de payer les frais de viabilisation supplémentaires.

Le montant encaissé par la SIP au 31/12/2013 est estimé à **6.990.080 FBU**.

#### **B.1.8. Site NYABUGETE en Commune urbaine de KANYOSHA**

L'attribution des parcelles sur le site NYABUGETE, dont le démarrage des travaux avait eu lieu le 13/01/2011, s'est poursuivie jusqu'en 2013, à la satisfaction du Maître de l'Ouvrage.

La dernière date de paiement étant arrivée à échéance, la SIP a déjà commencé la restitution des montants partiellement payés aux attributaires défaillants et procédé à la réattribution des parcelles ainsi récupérées.

Le montant encaissé par la SIP au cours de l'exercice 2013 s'élève à **89.759.633 FBU**.

#### **B.1.9. Site KIGOMA à KARUZI**

Initialement gérés par les Services de l'Urbanisme, les frais de viabilisation perçus sur ce site qui comporte **312 parcelles**, ont été versés à la SIP au 4<sup>ème</sup> trimestre 2012.

Depuis, c'est la SIP qui a poursuivi le recouvrement de ces frais de viabilisation qui totalisent un montant de **152.497.000 FBU** pour l'exercice 2013.

#### **B.1.10. Site KARURAMA à CIBITOKÉ**

A l'instar du site KIGOMA, les frais de viabilisation du site KARURAMA ont été d'abord perçus par la Direction Générale de l'Urbanisme et de l'Habitat (DGUH) qui a, par la suite, transféré un montant de 14 millions à la SIP qui devait ensuite poursuivre le recouvrement.

Le montant recouvré par la SIP au cours de l'exercice 2013 est de **133.979.000 FBU**.

#### **B.1.11. Site GISYO en Commune urbaine de KANYOSHA**

La convention de concession de ce site a été signée en Octobre 2012 et le paiement des premiers acomptes par les acquéreurs a commencé un peu après.

Cela a permis à la SIP le recouvrement d'un montant de **2.349.834.626 FBU** jusqu' à la fin de l'exercice 2013.

#### **B.1.12. Site KIZINGWE - BIHARA en Commune urbaine de KANYOSHA**

L'attribution des parcelles sur ce site a commencé en date du 29/04/2013, et, à la fin de l'exercice 2013, un montant de **2.818.304.629 FBU** a pu être recouvré.

### **B.2. De la location**

#### **B.2.1. Location simple**

##### **1° Quartier OUA**

Le patrimoine immobilier mis en location simple dans le Quartier OUA se présente comme suit :

- Appartements : 37
- Villas : 7
- Studios : 48

## **2° Home Camp Célibataire GITEGA**

-Studios : 28 dont : - 25 loués ;  
 - 2 utilisés comme stock ;  
 - 1 utilisé comme bureau.

Ces studios sont en mauvais état et nécessitent une réhabilitation.

Les loyers encaissés en 2013 sont de : **186.049.513 FBU** en 2013 contre **170.714.796 FBU** en 2012.

### **B.2.2. Location-vente**

Ce patrimoine immobilier en location-vente comprend des maisons, dont les contrats de remboursement sont en cours, et d'autres dont les locataires n'ont pas respecté les échéances convenues.

D'une façon générale, le recouvrement des loyers pose problème, ce qui dégage, au 31/12/2013 des impayés pour un montant de **23.972.686 FBU**, tandis que le montant remboursé au cours de l'exercice 2013 est de seulement **11.507.444 FBU**.

Le parc des immeubles en location-vente se présente comme suit :

#### **1° Quartier GIKUNGU : 56 logements**

Seuls 2 acquéreurs n'ont pas encore apuré leurs dettes.

#### **2° Quartier GIKUNGU : 48 appartements**

Les remboursements ont été clôturés en Mai 2013.

A part 3 cas de réattributions non encore réglées, les dernières retenues effectuées par l'Etat sur les salaires de ses Fonctionnaires vont être versés à la SIP.

#### **3° Quartier NGAGARA VI (Extension)**

Seule 1 maison réattribuée en 1997 garde une dette d'1 mois dont le règlement est attendu incessamment.

#### **4° Quartier SHATANYA II**

Les 4 appartements de SHATANYA II en cours de remboursement ont fait l'objet d'une réattribution.

#### **5° Quartier SOCARTI KAMENGE : 44 logements**

Les acquéreurs de ces logements ont repris timidement les remboursements, mais, ceux dont les maisons ont été détruites pendant la crise n'acceptent plus de rembourser.

### **III.11.3. Données financières**

### Evolution des principaux indicateurs financiers de la SIP de 2009 à 2014 (en MBIF)

Indicateurs	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Capital social	400	400	400	400	400	400
Fonds propres	5 845	5 959	5 582	5 209	6 455	6 680
Total net du Bilan	7 050	7 094	10 234	9 303	13 665	15 392
Créances clients	175	122	119	130	141	154
Dettes à L&MT	131	116	111	136	144	153
Dettes à CT	1 073	1 136	4 542	2 598	7 067	8 559
Chiffre d'affaires	497	517	641	916	491	411
Valeur Ajoutée	249	244	230	389	104	162
Masse salariale	211	215	242	251	299	300
MS/VA (%)	85	88	105	65	288	185
Rés. avt. impôt	0,2	-26	-31	1 366	70	459
Résultat. Net à affecter	-0,4	-30	-36	1 361	-8	309

Source: Etats financiers de la SIP (2009-2014)

L'analyse des indicateurs financiers de la SIP de 2009 à 2014 présentés ci-dessus appelle les commentaires suivants :

- Les fonds propres, s'élèvent à 6 680 MBIF en 2014 contre 6 455 MBIF en 2013 **soit** une augmentation de 3% ;
- Les dettes à L&MT ont légèrement augmenté entre les deux exercices, passant de 144 MBIF à 153 MBIF en 2014 soit une augmentation de 6.2% ;

Quant aux dettes à CT, elles passent de 7 067 MBIF en 2013 à 8 559 MBIF en 2014 ; soit une augmentation de 21% ;

- Valeur ajoutée, passe de 104 MBIF en 2013 à 162 MBIF en 2014 soit une augmentation de 56% ;

Cette augmentation de la VA s'explique par une augmentation de la production qui se traduit par une augmentation des loyers (245.5 MBIF) et des honoraires perçus par SIP

- Pour ce qui est du Résultat net à affecter (RN), il passe de – 8 MBIF en 2013 à 300 MBIF en 2014. Il passe d'un déficit à un résultat bénéficiaire qui résulte d'une augmentation de la valeur ajoutée.

### **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).

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 car la SIP enregistre des résultats déficitaires ces dernières années et qu'elle connaît, de ce fait, un problème structurel, alors que l'Etat, , n'a pas une autre structure institutionnelle pour la gestion de la « politique de l'habitat » pour le moment.

Face à cette situation, le CIP a estimé 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, [poursuivaient les membres du CIP], 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 des solutions les plus appropriées.

Pour ce qui est de la mise en œuvre de ces recommandations de prudence formulées par le CIP dans la politique de privatisation éventuelle de la SIP, les plus Hautes Autorités du pays semblent en avoir fait les leurs, puisqu'ils n'ont pas jugé opportun de mentionner cette Société sur la « Liste des « Entreprises à participation publique, des Services et des Ouvrages publics à privatiser dans les 3 prochaines années » telle que publiée dans la Loi n° 1/20 du 28 Septembre 2013.

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

### **2.1. 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 la compagnie Air Burundi, 5% par la SOCABU et l'ex SABENA chacune. Elle est sous la tutelle du Ministère des Transports, des Travaux Publics et de l'Equipement. Elle 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<sup>er</sup> janvier au 31 décembre.

### **2.2. Données technico-commerciales**

Le niveau d'activités la société portant sur la gestion du fret, l'assistance des avions en escale dépend de la fréquence des vols d'avions au départ et/ou à l'arrivée.



Le nombre de vols a connu une baisse de 17,6% en 2013 par rapport à l'exercice 2012. Il a été enregistré 2 303 vols en 2013 contre 2 794 vols en 2012. Le volume du fret (fret aérien et courrier postal) enregistré au 31/12/2013 s'élève à 2 572 704 kg contre 3 053 964 kg au 31/12/2012 ; soit une baisse de 15,8%.

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. L'effectif du personnel de la SOBUGEA au 31/12/2013 est de 263 unités.

### 2.3. Données financières

#### Evolution de quelques indicateurs en MBIF (2009-2014)

Indicateurs	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Capital social	46	46	46	46	46	46
Fonds propres	1 491	1 912	2 484	2 989	3 493	3 772
Total Net bilan	3 384	4 154	4 758	6 243	5 744	6 019
Créances clients	648	658	1 134	1 148	1 199	1 658
Dette à long terme	0	0	0	0	0	0
Dette à court terme	807	765	852	1 248	623	775
Chiffre d'affaires	3 853	4 656	5 228	6 722	6 482	6 677
Valeur Ajoutée	3 459	4 167	4 712	6 038	5 853	5 849
Masse Salariale	1 403	1 618	2 034	2 771	2 949	3 387
MS/VA (%)	41	39	43	46	50	60
Résultat avant impôt	1 679	2 255	2 206	2 980	2 328	2 106
Résultat Net	1 086	1 478	1 421	1 971	1 628	1 471

Le capital social s'élève à 46 MFBU et n'a pas changé sur toute la période d'analyse. Les fonds propres atteignent 3 772 MBIF au 31/12/ 2014 contre 3 493 MBIF au 31/12/ 2013 ; soit une hausse de 7,9%.

La SOBUGEA ne dispose pas de dette à long terme. La dette à court terme est de 775 MBIF au 31/12/2014 contre 623MBIF au 31/12/2013 ; soit une hausse de 24,4%. Les créances client passent de 1199 MBIF au 31/12/2013 à 1 658 MBIF au 31/12/2014 ; soit une hausse de 38,3%. Il faudra renforcer le recouvrement de ces créances. Le résultat net passe de 1 628 MBIF au 31/12/2013 à 1 471MBIF au 31/12/2014 ; soit une baisse de 9,6%.

Le chiffre d'affaires de la SOBUGEA s'élève à 6 677 MBIF au 31/12/2014 contre 6 482 MBIF au 31/12/2013 ; soit une hausse de 3%. La valeur ajoutée n'a presque pas changé. Elle est passée de 5 853 MBIF au 31/12/2013 à 5 849 MBIF au 31/12/2014 ; soit une légère baisse de 0,007%.

Le rapport de la masse salariale sur la valeur ajoutée est de 60% en 2014 contre 50% en 2013 et demeure encore élevé car la norme doit être inférieure ou égale à 25 %. Donc, la maîtrise des charges salariales s'avère indispensable car la norme exigée en la matière n'est pas respectée.

Malgré la baisse du résultat de 9,6% au 31/12/2014 par rapport à l'exercice 2013, la gestion financière de la SOBUGEA reste satisfaisante et la société dispose des capacités d'investir car ses fonds propres ne cessent d'augmenter.

## **2.4. Conclusions et recommandations**

Au vu de la problématique de réglementation/régulation du secteur aéronautique, il faudra, dans les meilleurs délais, disposer des manuels de procédures et opérations rentrant dans la ligne des manuels de l'IATA, maintenir et développer des infrastructures aéroportuaires conformément aux normes internationales. L'Etat, en l'occurrence le Ministre ayant l'aéronautique dans ses attributions est également interpellé pour clarifier les droits et obligations des différents intervenants dans ledit secteur.

En outre, la SOBUGEA doit mettre à jour les textes régissant la société, renouveler progressivement, dans la mesure du possible, le matériel d'exploitation très vétuste, renforcer le recouvrement des créances, maîtriser ses charges et transmettre à temps, les procès-verbaux des conseils d'administration, les rapports trimestriels, semestriels et annuels d'activités et les états financiers au SCEP conformément au Décret n°100/069 du 07 septembre 1998 relatif aux normes de gestion, de suivi et d'évaluation des sociétés à participation publique.

## **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 départage, 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 départage, 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 et la Direction de Songa avant sa cession à l'entreprise BUDECA, par vente publique ouverte en 2012.

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 2012-2013, 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 d'une entreprise commerciale comme la SODECO.

### III.13.2. Données technico-commerciales

Comme vu plus haut, la SODECO exploitait, à sa création en 1992, 2 usines de déparchage appartenant à l'Etat, l'une implantée à BUTERERE, et l'autre à SONGA, et dont la valeur totale était estimée alors à 4 milliards BIF et la capacité totale installée à 60.000 T de café vert par an.

S'agissant de l'exercice social 2014-2015, la SODECO a enregistré encore une fois, une faible production de café vert de 1.345 tonnes, supérieur cependant à celle de l'année précédente qui était de 747 tonnes, comme le montre le tableau ci-après :

#### \* Evolution de la production de café vert (en tonnes) à la SODECO de 2009-2010 à 2014-2015

Campagne café	Washed SODECO (1)	Fully Washed SODECO (2)	Total SODECO (3)	Total National (4)	Taux(%) (3)/(4)
2009-2010	1.809	1.864	<b>3.673</b>	6.813	53.9
2010-2011	5.162	9.636	<b>14.978</b>	24.236	61.8
2011-2012	1.641	4.114	<b>5.755</b>	14.228	40.4
2012-2013	829	2.907	<b>3.736</b>	23.775	15.7
2013-2014	165	582	<b>747</b>	13.677	5.5
2014-2015	0	1.345	<b>1.345</b>	13.790	10

Source : Rapports annuels SODECO

### III.13.3. Données financières

Au 31 mars 2015, qui est la date de clôture de la saison 2014-2015 à la SODECO, et sur un total net du Bilan de 2 932 MBIF, Cette société enregistre un chiffre d'affaires de 401 MBIF l'année une valeur ajoutée négative de 145 MBIF et un résultat net négatif d'un montant de 150 MBIF

### Evolution de quelques indicateurs financiers de la SODECO pour les exercices 2009 - 2010 à 2014-2015 (en MBIF)

Indicateurs	2009-2010	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Capital social	251	251	251	250,7	276
Fonds propres	-710	-3.363	-4.401	-4.184	- 3846
Net du bilan	3.944	1.531	1.797	1862	2932
Créance-Clients	171	291	787	798	231
Chiffre d'affaires	2.675	6.033	1.775	1.367	401
Dettes à L & MT	40	40	40	1.012	1 055
Dettes à CT	7.451	4.691	6.093	4.966	5 873
Valeur ajoutée	57	1.231	768	375	-145
Masse salariale	689	947	772	680	354
MS/VA (%)	381	77	101	181	-244
Rés. avant impôt	-955	267	-1.001	345	-146
Résultat net	-981	208	-1.017	335	-150

Source : Etats financiers annuels SODECO

De l'analyse de l'évolution de ces quelques indicateurs financiers de la SODECO de 2009-2010 à 2014-2015, il y a lieu de formuler les quelques observations suivantes :

Les *Fonds propres* qui sont constitués du *Capital social + Primes d'émission + Réserves + Report à nouveau des exercices antérieurs + Résultat net de l'exercice à affecter*, sont constamment négatifs, suite à des résultats successifs déficitaires, qui ont, progressivement, rongé le Capital social initial de la Société depuis des années.

En effet, ils sont passés de 710 **MBIF** en 2009-2010 à **-3.846 MBIF** en 2014-2015, soit une détérioration de 3 136 MBIF.

Quant aux *Dettes à LT* de l'Entreprise, elles passent de 1 012 MBIF en 2013 à 1 055 MBIF en 2014 soit augmentation de 43 **MBIF**.

La *Valeur ajoutée* passe de 375 MBIF en 2013 à -145 MBIF en 2014 soit une détérioration de 230 MBIF ;

La *Masse salariale* est passé de 680 MBIF en 2013 à un montant de 354 MBIF en 2014 soit une diminution de 326 MBIF. Suite à une déflation du personnel.

Quant au *ratio MS/VA*, il évolue toujours au dessus des 25 % généralement recommandés pour une bonne gestion, il est négatif de 244 %

#### 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.

La 3<sup>ème</sup> phase de vente des stations de lavage et de l'usine de déparçage de Buterere restants est en voie de lancement.

### **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 CIBITOKÉ, 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 ainsi que la gestion de la trésorerie et des placements.

#### **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 de vente du patrimoine de l'Etat dans cette filière a été lancée. Elle a débuté avant la fin de l'année 2011 et 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.

Ainsi, le volume du café traité par la Sogestal MUMIRWA est inférieur à celui qu'elle traitait quand elle avait sous sa gestion les 23 stations de lavage. A moins que les cours du café sur le marché international soient bons, le chiffre d'affaires de cette société a également diminué par rapport à celui qu'elle enregistrait avant la vente d'une partie des stations de lavage qui avaient été mises sous sa gestion.

Dans les lignes qui suivent nous montrons les principaux indicateurs financiers de cette société.

### III.14.3. Données financières en MFBU

#### Evolution de quelques indicateurs financiers en MFBU

Indicateurs	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Capital social	30,2	30,2	30,2	30,2	30,2	30.2
Fonds propres	840	645	526	1 006	1 339	1 154
Immobilisation nette	262	146	101	61	178	147
Total bilan net	1 385	1422	2 544	1 795	1 943	1 425
Créances clients	118	17	1,2	97	368	540
Dettes long terme	42	42	42	42	42	42
Dettes à court terme	503	734	423	693	207	135
Chiffre d'affaires	1 679	632	1 990	10 824	8 120	291
Valeur ajoutée (VA)	982	248	1 566	1 625	1 381	235
Masse salariale	557	481	675	733	688	477
MS/VA (%)	57	194	43%	45%	50%	203%
Résultat avant impôt	246	-195	684		428	- 322
Résultat net	160	-195	479	692	348	- 322

Le total du bilan s'élève à 1 425 MBIF au 31 mars 2014 contre 1 943 MBIF au 31 mars 2013. Le résultat à affecter pour le même exercice de 2013 est de - 322 MBIF au 31 mars 2014 contre 348 MBIF au 31mars 2013.

#### 4. Etat d'avancement de la réforme

La stratégie de désengagement de l'Etat de la filière café adoptée par le Gouvernement en date du 17 décembre 2008 visant à avoir une filière café privatisée et libéralisée intéresse la Sogestal Mumirwa.

Le premier dossier d'appel d'offres lancé pour la vente de 117 stations de lavage et des deux usines de déparchage 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 déparchage 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.

#### 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, une loi portant détermination de la liste des entreprises à participation publique, des services et des ouvrages publics à privatiser pendant les trois prochaines années à compter de 2014 a été promulguée en date du 28 Septembre 2013 (La loi n°120).

C'est après la promulgation de cette loi que des actions visant la relance du processus de vente du patrimoine de l'Etat dans la filière café ont été initiées et sont en cours de réalisation.

### **III.19.5. 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.

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 1 455 MFBU.

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. Données juridiques et organisationnelles**

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<sup>er</sup> juin et se clôture le 31 mai de l'année suivante.

### **III 15.2. Données technico-commerciales**

Au 31 Mai 2013, la SOSUMO emploie 550 contractuels et 350 journaliers permanents. Le nombre de saisonniers utilisés est de 1 859 unités pendant l'inter-campagne et de 2 405 unités pendant la campagne.

Pendant la campagne 2012-2013, la SOSUMO a récolté 220 326 tonnes de canne sur une superficie de 1 820 ha. Cette récolte est en augmentation de 6,49 % par rapport à la quantité récoltée pendant la campagne 2011-2012 qui était de 206 883,28 tonnes de canne.

Le rendement agricole est en diminution puisqu'il se situe à 121,06 tonnes/hectare alors qu'il était de 123,4 tonnes/hectare en 2011-2012 soit une diminution de rendement de 1,89 %.



Ce bon rendement en canne même s'il a légèrement s'explique par une bonne pluviométrie, un bon entretien des parcelles, ainsi qu'une application à temps des intrants agricoles.

### III15.3. Données financières

Les données financières de la SOSUMO peuvent s'observer à travers l'évolution de ses états financiers au cours des 6 derniers exercices.

#### a. EVOLUTION DE QUELQUES INDICATEURS DE GESTION (EN MBIF) DE 2009 A 2014

Indicateurs	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Capital social	2 145	2 145	2 145	2 145	2 145	2 145
Fonds propres	12 402	12 719	12 078	12 203	12 758	13 195
Total bilan net	19 956	21 314	20 180	20 111	21 659	24 101
Créances clients	77	12	-	15	112	153
Dettes long terme	-	-	-	-	-	-
Dettes à court terme	7 554	7 144	5 837	5 421	6 349	7 459
Chiffre d'affaires	11 800	11 222	12 564	15 702	18 787	20 293
Valeur ajoutée (VA)	4 097	3 965	6 529	6 796	8 411	12 726
Masse salariale	3 272	3 298	3 344	4 735	5 982	7 900
MS/VA (%)	80	83	66	70	71%	62
Résultat net	614	637	2 265	2 488	2 553	3 446

Le capital social s'élève à 2 145 MBIF et n'a pas changé sur toute la période d'analyse. Les fonds propres atteignent 13 195 MBIF au 31 mai 2014 contre 12 758 MBIF au 31 mai 2013 ; soit une hausse de 3,4%. Elle est due à des subventions reçues de 296 MBIF et des provisions de 142 MBIF pour litige d'une dette au 31 mai 2014.

La SOSUMO n'a pas de dette à long terme. Sa dette à court terme est de 7 459 MBIF au 31 mai 2014 contre 6 349 MBIF au 31 mai 2013 ; soit une hausse de 17,5%. Elle est constituée principalement des dettes fournisseurs, des créateurs divers et du compte d'attente.

Le chiffre d'affaires de la SOSUMO s'élève à 20 293 MBIF au 31 mai 2014 contre 18 787 MBIF au 31 mai 2013 ; soit une augmentation de 8%. La valeur ajoutée est de 12 726 MBIF au 31 mai 2014 contre 8 411 MBIF au 31 mai 2013 ; soit une hausse de 49%.

Le rapport de la masse salariale sur la valeur ajoutée est de 62 % en 2014 contre 71% en 2013 et demeure encore élevé car la norme doit être inférieure ou égale à 25 %. Donc, la maîtrise des charges salariales s'avère indispensable car la norme exigée en la matière n'est pas respectée.

Le résultat net passe de 2 553 MBIF au 31 mai 2013 à 3 446 MBIF au 31 mai 2014 ; soit une hausse de 34,9%.

### **3.4. 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.

En vue de financer le projet de réhabilitation et d'extension de la SOSUMO, le Conseil d'Administration de cette société 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

A titre de rappel, 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 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 ».

Cette liste a été constituée, adoptée par le Parlement et promulguée sous forme de loi par le Président de la République en date du 28 Septembre 2013.

La SOSUMO n'a pas été retenue sur cette des SPP à privatiser dans les trois prochaines années. Le parlement a recommandé qu'il y ait d'abord une résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires de cette société sur cette question de sa privatisation au moyen de l'augmentation de son capital social.

### **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 31/09/2013.

#### **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 décortiqueurs privés.

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 PPTTE, elle a reçu 5 Mrds de 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.21.3. Données financières

Le tableau ci-après donne l'évolution de quelques indicateurs significatifs de gestion pour les 6 dernières années.

Indicateurs	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Capital social	35	35	35	35	35	35
Fonds propres	- 1.983	- 2.865	-3.057	-4.030	-4 050	-3678
Total bilan net	10.490	8.656	6.435	7.148	8 030	7850
Créances clients	2.700	6.441	2.651	2.724	3 838	3226
Dettes long terme	297	297	297	297	297	297
Dettes à court terme	9.370	8.125	6.897	7.624	8 271	7534
Chiffre d'affaires	920	1.269	1 550	652	1 317	1190
Valeur ajoutée	- 137	- 585	-780	-121	- 81	1353
Masse salariale	465	324	381	376	401	433
MS/VA (%)	- 338	- 55	-49	-310	-495	32
Résultat avant impôt	- 465	- 574	-951	-14	372	139
Résultat net	- 481	- 593	-971	-20	241	127

**Source : SRDI, Etats financiers (2009-2014)**

Le tableau ci-dessus appelle quelques observations :

- Les fonds propres restent négatifs, ils se situent à -3678 MBIF au 30/09/2014 contre - 4.050 MBIF au 30/09/2013.

- Les créances clients sont au niveau de 3.226 Mrds au 30/09/2014 contre 3 838 Mrds FBU au 30/09/2013.

- 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.

Le chiffre d'affaires est, de 1190 en 2014 contre un montant de 1317 MFBU en 2013  
Le bénéfice avant impôt est de 139 MFBU en 2014 contre 372 MFBU en 2013.

le résultat net après impôt est de 127 MBIF en 2014 contre un montant de 241 MFBU en 2013

Ces indicateurs montrent que la SRDI connaît des difficultés de développement La SRDI 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.

#### **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 ;
- 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 mieux communiquer 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.

Notons que depuis 2013 l'Etat propriétaire a entrepris des études de restructuration de la SRDI allant dans le sens de la privatisation de la rizerie et de la modernisation d'encadrement de la société.

## **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 actionnaire 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 2014, 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 des dirigeants compétents ;
- 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.