

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

**RAPPORT ANNUEL**

**EXERCICE 2015**

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

**LISTE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS**

BRB	: Banque de la République du Burundi
CA	: Chiffre d'Affaires
CIP	: Comité Interministériel de Privatisation
CTE	: Commission Technique d'Evaluation
DCT	: Dettes à Court Terme
DLT	: Dettes à Long Terme
MBIF	: Millions de Francs Burundais
Mrds BIF	: Milliards de Francs Burundais
MS	: Masse Salariale
PAGE	: Projet d'Appui à la Gestion Economique
PSTE	: Pays Pauvres Très Endettés
SCEP	: Service Chargé des Entreprises Publiques
SP	: Société Publique
SPP	: Sociétés à Participation Publique
RN	: Résultat Net
nd	: non disponible
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	15
II.2.1.3. Situation de la Réforme/ Privatisation des principales SPP	15
II.2.2. Contraintes relatives à la privatisation	25
II.2.3. Recommandations	26
<b>CHAPITRE III : SITUATION SPECIFIQUE PAR SPP</b>	<b>26</b>
III.1. AIR BURUNDI	27
III.2. COGERCO	30
III.3. ECOSAT	32
III.4. ONATEL	35
III.5. ONATOUR	38
III.6. OTB	40
III.7. OTRACO	42
III.8. REGIDESO	44
III.9. RPP	48
III.10.SHTB	51
III.11.SIP	54
III.12.SOBUGEA	65
III.13.SODECO	67
III.14.SOGESTAL MUMIRWA	72
III.15.SOSUMO	75
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
<b>LISTE DES TABLEAUX</b>	
Tableau n°1 : Evolution des dettes des SPP 2010 – 2015	8
Tableau n°2 : Evolution des créances des SPP 2010 – 2015	9
Tableau n°3 : Evolution de la masse salariale des SPP 2010-2015	10
Tableau n°4 : Rapport masse salariale/valeur ajoutée des SPP 2010-2015	11
Tableau n°5 : Evolution du résultat net des SPP 2010-2015	12
Tableau n°6 : Evolution des indicateurs clés des SPP exercice 2015	13
<b>ANNEXE</b>	
Tableau des normes de gestion des SPP exercice 2015	

## **CHAPITRE I : PRELIMINAIRE**

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

Le rapport annuel 2015 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 sous forme de subsides et encaisse en outre 5% des dividendes dégagés par les SPP en faveur de ce dernier.

Etant donné que beaucoup d'entreprises sont en difficulté et ne dégagent donc pas de bénéfices, le SCEP en tire peu de ressources.

La Banque Mondiale via le Projet d'Appui à la Gestion Economique (PAGE/PSD) finance quelquefois des audits et/ou évaluations des SPP dans le cadre de la réforme/privatisation de ces dernières.

## **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 et 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 2015, les renseignements juridiques et organisationnels des SPP montrant la situation des organes pour l'exercice 2015 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 2015 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 2010 à 2015 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>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
REGIDESO	11 990	16 448	14 240	11 887	9 568	8 134
OTB	30 201	29 371	10 242	11264	6 571	7 308
ONATEL	16 290	18 904	29 685	36 228	35 371	52 137
SRDI	8 422	7 124	7 624	8 568	7 831	7 933
SODECO	7 491	4 731	6 133	5 978	6 932	7 099
COGERCO	nd	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd
AIR BURUNDI	2 931	3 037	4 987	6 035	6 214	6 716
SOSUMO	7 144	5 837	5 421	6 349	7 459	9 296
ECOSAT	1 670	5 950	7 968	9 739	10 324	10 800
SIP	1 252	4 653	2 732	7 211	8 712	10 941
SHTB	545	739	757	750	754	704
OTRACO	562	703	0	1 210	1 152	3 703
SOBUGEA	765	852	1 248	623	775	1 261
ONATOUR	3 582	3 570	4 903	5 114	6028	6 154
SOGESTAL MUMIRWA	465	735	250	249	327	2 883
RPP	495	1 069	656	532	257	405

Au 31/12/2015, comme le montre le tableau ci-dessus, les dix sociétés à participation publique les plus endettées sont respectivement l'ONATEL, l'ECOSAT, SIP, SOSUMO, REGIDESO, SRDI, l'OTB, SODECO, AIR BURUNDI et ONATOUR.

Par rapport à 2014, l'on observe partout, à l'exception de l'Hôtel Source du Nil (SHTB) et de la REGIDESO, une hausse de la dette avec une situation catastrophique pour l'ONATEL.



**Tableau n°2 : Evolution des créances clients des SPP période 2010-2015**

<b>SPP</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
REGIDESO	17 857	18 774	24 523	33 264	38 093	45 408
OTB	958	957	1 312	734	1586	5 062
ONATEL	4 282	4 384	4 448	5696	6167	5 461
SRDI	6 441	2 651	4 085	3838	3 226	4 372
SODECO	171	291	787	798	231	1 737
COGERCO	nd	nd	Nd	nd	Nd	nd
AIR BURUNDI	2 229	2 569	3 539	4 938	3 680	4 050
SOSUMO	12	0	15	112	153	47
ECOSAT	42	42	799	42	42	42
SIP	122	119	130	141	154	174
SHTB	296	808	96	620	739	504
OTRACO	132	243	239	228	225	240
SOBUGEA	658	1 134	1 148	1 199	1658	1 585
ONATOURL	4 803	5 391	5114	8180	7281	7 899
SOGESTAL MUMIRWA	1,2	97	368	540	526	811
RPP	2 042	953	799	766	290	269

A la clôture des comptes de l'exercice 2015, l'évolution des créances clients montre que la REGIDESO, l'ONATOURL, 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 reste débiteur de montants non négligeables envers les SPP, à la suite de la consommation non payée des biens et services produits par ces dernières. Il convient de noter ici que les dettes de l'Etat ne sont pas comprises dans les créances clients. Elles apparaissent dans un autre compte appelé « Etat débiteur ».

**Tableau n°3: Evolution de la masse salariale des SPP période 2010-2015**

<b>SPP</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
ONATEL	7 583	5 029	5 260	5 416	5 988	6 102
SRDI	324	381	376	401	433	490
AIR BURUNDI	531	600	829	1 018	937	923
OTB	5 060	5 828	7 107	7 721	8 508	11 530
SHTB/HOTEL MERIDIEN	354	331	366	361	360	319
COGERCO	nd	nd	nd	Nd	Nd	nd
SOBUGEA	1 618	2 034	2 771	2 949	3 387	3 406
SODECO	689	947	772	680	354	332
SIP	215	242	251	251	300	445
SOSUMO	3 298	3 344	4 735	5 982	7900	8 467
OTRACO	318	505	534	642	588	626
ONATOUR	389	405	474	550	573	548
REGIDESO	7 769	8 502	9 364	9 690	11660	12 106
ECOSAT	246	287	361	373	447	456
SOGESTAL MUMIRWA	675	767	688	477	522	476
RPP	388	423	407	236	273	289

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 2015, 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 2010 à 2015**

<b>SPP</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
OTRACO	-171%	90%	65%	642%	-382%	-8%
SIP	88%	105%	65%	288%	185%	153%
AIR BURUNDI	3540%	259%	279%	335%	-601%	716%
OTB	40%	30%	32%	51%	49%	257%
COGERCO	nd	nd	nd	Nd	Nd	nd
SRDI	-55%	-49%	-311%	-495%	32%	-194%
SOBUGEA	39%	43%	46%	50%	60%	55%
SODECO	381%	77%	101%	181%	-244%	-332%
SOSUMO	83%	66%	70%	71%	62%	94%
SHTB/H. MERID.	58%	42%	138%	231%	235%	354%
ONATEL	78%	61%	50%	66,5%	88%	138%
ONATOUR	16%	18%	16%	19%	29%	54%
REGIDESO	166%	116%	34%	83%	68%	60%
ECOSAT	-4%	66%	-2256%	389%	-497%	-438%
SOG. MUMIRWA	43%	77%	50%	50%	35%	504%
RPP	29%	65%	238%	91,1%	-125%	52%

Aucune SPP ne remplit la norme "masse salariale/Valeur ajoutée" < ou = à 25% à la fin de l'exercice 2015. A noter que pour certaines sociétés, le ratio masse salariale sur valeur ajoutée est négatif et donc inférieur à 25%. Mais comme ce ratio est négatif en raison d'une valeur ajoutée négative, cette dernière est le signe d'une gestion qui s'écarte de la norme qui impose aux sociétés de créer des richesses. 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 2010-2015**

<b>SPP</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
SOSUMO	637	2 265	2 488	2 553	3 446	1 321
ONATEL	797	-2191	835	-1 299	-684	-3 873
SOBUGEA	1 478	1 421	1 971	1 628	1 471	1 685
AIR BURUNDI	72	308	152	465	-162	-83
REGIDESO	-767	-547	3 522	4 258	5 496	7 567
SHTB/H. MERIDIEN	93	120	-206	-258	-256	-318
ONATOUR	1 551	925	1 226	787	230	297
ECOSAT	41	190	-169	-20	-323	-142
SIP	-30	-36	1 361	-8	309	577
OTRACO	51	89	179	97	23	10
SRDI	-593	-951	-20	241	127	45
SODECO	-981	208	-1 017	335	-150	-320
COGERCO	nd	nd	nd	Nd	Nd	nd
OTB	4 387	5 610	8 432	683	655	9 229
SOGEST. MUMIRWA	479	52	348	-377	637	-582
RPP	-81	-320	-504	-137	-215	-4

A la clôture de l'exercice 2015, le tableau ci-dessus montre que l'OTB et la REGIDESO ont réalisé des résultats nets substantiels s'élevant respectivement à 9 229 MBIF et 7 567 MBIF. La SOBUGEA, la SOSUMO, la SIP et l'ONATOUR suivent avec les résultats respectifs de 1 685MBIF, de 1 321 MBIF, de 577 MBIF et de 297 MBIF. A l'inverse, la SODECO, la SOGESTAL-MUMIRWA et l'ONATEL ont vu leurs résultats se détériorer gravement par rapport à 2014.

**Tableau n°6 : Situation de quelques indicateurs clés(en MBIF) des SPP exercice 2015**

<b>SPP</b>	<b>TOT. Bilan</b>	<b>Dettes</b>	<b>Créances clients</b>	<b>Masse salariale</b>	<b>VA</b>	<b>MS/VA</b>	<b>Résultat Net</b>	<b>Fonds propres</b>
SOSUMO	24 796	9 296	47	8 467	9 003	94%	1 321	11 510
ONATEL	43 484	52 137	5 461	6 012	4 365	138%	-3 873	-8 912
SOBUGEA	7 100	1 261	1 585	3 406	6 145	55%	1 685	4 155
AIR BURUNDI	35 834	6716	4050	923	129	716%	-83	25 432
REGIDESO	244 093	8 134	45 408	12106	20 225	60%	7 567	231 412
SHTB/H. MERIDIEN		704	504	319	90	354%	-318	7 439
ONATOUR	9 898	6 154	7 899	548	1024	54%	297	3 644
ECOSAT	10 887	10 800	42	456	-18	-438%	-142	87
SIP		10 941	174	445	292	153%	577	3 988
OTRACO	3 962	3 703	240	629	-7 803	-8%	10	2 070
SRDI		7 933	4 372	490	-296	-166%	45	-3 513
SODECO		7 099	1 737	332	-1	-332%	-320	-3 942
OTB	55 124	7 308	5 062	11 530	4 484	257%	9 229	32 188
SOGESTAL MUMIRWA		2 883	811	746	148	504%	-582	2 057
RPP	4 213	405	269	289	553	52%	-4	3 808

La situation financière pour l'exercice 2015 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 sept d'elles 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 Silos 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.

Une ordonnance ministérielle n° 214/720/CAB du 03 avril 2014 mettant en place une commission technique chargée du processus de privatisation de la Compagnie Air BURUNDI a été signée.

Au cours de l'exercice 2015, la commission a élaboré des termes de référence et le Dossier d'Appel d'Offres pour le recrutement d'un Consultant chargé de réaliser un audit approfondi de la Compagnie, de déterminer la valeur actualisée de l'action et de proposer une stratégie de sa restructuration/privatisation.

#### **2. 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 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.

### **3. AFRITEXTILE (ex COTEBU)**

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

### **5. La réforme de la filière café (ARFIC (ex 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, pour que ces structures soient opérationnelles, les textes qui suivent ont été pris :

1. le décret portant création, missions, organisation et fonctionnement de l'Autorité de Régulation de la Filière Café du Burundi a été signé en date du 1<sup>er</sup> juin 2009 ;
2. le décret du 30 novembre 2009 portant nomination de la Direction de cette Autorité, le Directeur Général et les Directeurs ;
3. le décret du 12 avril 2010 portant nomination des membres du Conseil d'Administration de cette Autorité ;
4. 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 ;
5. 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 départage et de conditionnement du café, un Dossier d'Appel d'Offres International (DAOI) a été lancé après l'adoption par le



Gouvernement de la stratégie de désengagement de l'Etat de la filière café. Ces actions ont été clôturées avant la fin de l'année 2009.

Le DAOI lancé a abouti à la cession de 13 stations de lavage relevant des circonscriptions de la Sogestal KAYANZA et Sogestal NGOZI.

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.

S'agissant des stations de lavage vendues, l'acquéreur a payé un montant représentant 75% du prix d'achat offert. Le solde de 25% de ce montant, appelé « Part Réservataire » qui devrait revenir aux organisations des caféiculteurs n'a pas encore été payé. La raison est que ces organisations se cherchent encore, que la Confédération Nationale des Caféiculteurs (CNAC) a émis des réserves sur la stratégie adoptée par le Gouvernement et que ces organisations n'ont pas de moyens financiers pour acquérir les parts leur réservées.

Face à cette situation le SCEP a initié des actions suivantes :

- Mise en place d'une commission mixte composée de la CNAC, du SCEP et du représentant du Ministère ayant la privatisation dans ses attributions pour échanger sur la stratégie de désengagement de la filière café en vue de sa compréhension commune. Ces séances de travail ont abouti à l'adhésion de la CNAC à cette stratégie et l'acceptation de l'acquisition de la part réservataire reconnue aux organisations des caféiculteurs ;
- La préparation d'une stratégie révisée de désengagement de l'Etat de la filière café qui intègre certaines doléances des caféiculteurs adoptée par le Gouvernement en septembre 2014 notamment la réservation de quelques lots des stations de lavage à ces derniers et la revue à la hausse de la part réservataire sur les actifs de l'Etat qui restent à vendre de 25 à 30% ;
- L'élaboration des termes de référence et le suivi d'une étude relative aux options de financement de la part réservataire sur financement du Fonds Monétaire International ;
- L'élaboration des termes de référence, le recrutement et le suivi de l'étude d'évaluation de la deuxième phase de vente des actifs de l'Etat dans la filière café et;
- L'élaboration des termes de référence, le recrutement et le suivi de l'étude portant sur l'actualisation de la valeur des actifs de l'Etat dans la filière café en vue de la relance de la troisième phase de vente desdits actifs.

## **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 :

- **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.

Au cours de l'exercice 2015, le processus de privatisation de la société a connu un ralentissement. En effet, le financement qui avait été prévu par la Banque Mondiale pour effectuer la réévaluation de la société en tenant compte du projet fibre optique ( selon la recommandation de l'Assemblée Nationale ) a été suspendu.

## **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.

Pour terminer, il est nécessaire de rappeler que le Gouvernement avait proposé que l'OTB figure sur la liste des SPP, des Services et des Ouvrages à privatiser de 2014 à 2016. Cette entreprise n'a pas été retenue par le Parlement, raison pour laquelle elle ne figure pas dans la loi portant liste des entités du secteur parapublic à privatiser durant cette période.

## **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.

## **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 destinés à cette réhabilitation auprès des bailleurs de fonds.

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 dont l'Etat du Burundi.

Cette vente était quasi irréalisable dans la mesure où les titres de société qui n'a jamais dégagé des bénéfices au courant des exercices antérieurs n'étaient pas attrayants pour les investisseurs potentiels.

Durant cette période, et pour la même cause de la non rentabilité de cette société, le contrat de gestion entre Accor avec la SHNB/NOVOTEL a été résilié ; ce qui a réduit davantage les chances d'accès au crédit de réhabilitation recherché ainsi que celles de la vente des titres détenus dans cette société par des organismes publics. 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, le Décret n° 100/186 du 19 novembre 2008 portant autorisation de la vente de ses titres au sein de cette société.

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

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

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

- 1° Cent mille dollars américains (USD 100 000) payés en date du 6 août 2010;
- 2° Un Million Neuf Cent Mille dollars américains (USD 1 900 000) payés le 1<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'Opulent (B) LTD a été retardée quant à elle par diverses raisons administratives. En effet le titre de propriété était encore au nom de la SPRL Hôtel Paquidas-Haidemenos au lieu de la SHNB. Ainsi, le transfert de propriété avait eu lieu en bonne et due forme en 1983 mais le transfert du titre de propriété n'avait pas encore eu lieu au moment de cette vente. Cette formalité administrative a eu lieu en date du 3 novembre 2011.

Ainsi, au 31/12/2015, toutes les formalités administratives liées à cette vente avaient été épuisées et la dernière tranche de cette vente de 4 millions de dollars américains avait déjà été payée par l'Acheteur.

Des travaux de réhabilitation générale de cet Hôtel sont en cours de réalisation.

### **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.

Le 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 la garde et le concessionnaire paie un pourcentage du chiffre d'affaires comme redevance. C'est le partenariat public-privé. C'est dans ce cadre qu'une Assemblée Générale des actionnaires de la SHTB s'est réunie et a fait sienne la proposition de l'actionnaire Etat du Burundi, de chercher un partenaire privé pour la concession de l'Hôtel Source du Nil. Un comité de pilotage formé de 7 membres a été mis sur pied pour mener à bien ce processus.

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

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

Il convient de signaler que la SOSUMO ne figure pas sur la liste des SPP, des Services et des Ouvrages à privatiser de 2014 à 2016. Lors de l'adoption de la loi y relative, le Parlement avait recommandé que l'Assemblée Générale des actionnaires prenne d'abord une résolution relative à sa privatisation au moyen de l'ouverture de son actionnariat aux privés. Cette résolution n'a pas été prise au cours de l'exercice concerné par ce rapport.

#### **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.

#### **15. Les Verreries du BURUNDI (VERRUNDI)**

En cours de liquidation depuis les années 2000, celle-ci est sensée se poursuivre jusqu'à ce jour.

On enregistre cependant un engouement des investisseurs potentiels motivé plus par l'acquisition de son terrain que par la poursuite de la mission pour laquelle cette société a été créée.

### **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 coordonner 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'attente 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.

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 2015, quatre normes sur sept sont respectées. Des efforts doivent être orientés sur la maîtrise de la masse salariale, l'organisation régulière d'un audit externe pour la certification des comptes et la mise sur pied d'un système de contrôle interne.

#### **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.

Le personnel de la compagnie est de 105 unités au 31/10/2015 contre 112 unités au 31/12/2014.

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 2010-2015 en MBIF:

Indicateurs	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Capital social	670	670	670	670	670	670
Fonds propres	1 339	1 411	26 828	26 990	25 432	25 432
Total Net bilan	4 466	4 755	31 967	33 489	35 432	35 834
Créances clients	2 229	2 569	3 539	4 938	3 680	4 050
Dettes à L&M Terme	-	125	125	125	125	125
Dettes à Court Terme	2 931	2 912	4 862	5 910	6 089	6 591
Chiffre d'affaires	376	740	1 209	1 172	628	538
Autres produits divers	757	853	909	1 314	1 168	934
Total produits	1 133	1 593	2 118	2 597	1796	1 472
Valeur Ajoutée	15	232	297	303	-156	129
Masse Salariale	531	600	829	1 018	937	923
MS/VA	3792%	258%	279%	335%	-601	716%
Résultat avant impôt	76	315	164	465	-156	-84
Impôt sur le résultat	4	7	12	-	6	5
Résultat Net	72	308	152	465	-162	-84

Source : Etats financiers d'AIR BURUNDI exercices 2010- 2015

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 31/12/2015, les créances clients s'élèvent à 4 050 MBIF et les dettes à 6 716 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, ce rapport de 716% est hors norme au 31/12/2015 malgré la diminution des frais du personnel de 1,5% par rapport à l'exercice précédent.
- Le total des produits au 31/12/2015 est de 1 472 MBIF contre les produits hors exploitation de 934 MBIF. Les produits hors exploitation représentent 63,5% du total des produits. C'est-à-dire que la Compagnie ne vit actuellement que de ses activités connexes à sa mission principale de transport aérien. Il s'agit notamment des dividendes reçus auprès de la SOBUGEA et de l'UCAR lors de l'affectation du résultat de ces dernières. Non seulement son activité principale n'est plus assurée depuis septembre 2009 par manque d'outils de production mais il n'aurait jamais été possible en dehors des recettes hors exploitation qui contribuent sensiblement à la couverture des charges liées à la maintenance des avions.

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

La compagnie AIR BURUNDI est inscrite sur le programme de privatisation pendant la période 2014-2016. Une loi y relative a été promulguée le 28 septembre 2013.

Au cours de l'exercice 2015, la commission a élaboré des termes de référence et d'un Dossier d'Appel d'Offres pour le recrutement d'un Consultant chargé de réaliser un audit approfondi de la Compagnie, de déterminer la valeur actualisée de l'action et de proposer une stratégie de sa restructuration/privatisation.

#### **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 cotonculteurs 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 n'a pas produit d'états financiers depuis l'exercice 2009 à 2015, ce qui rend son analyse financière impossible. En effet aucune analyse financière ne peut être effectuée sans états financiers vérifiés et certifiés par un commissariat aux comptes. Nous recommandons vivement 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 et la COGERCO ne figure pas sur la liste des entreprises à privatiser.

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.

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 ;
- 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.

En définitive, avant sa privatisation la société doit résoudre les problèmes fonciers qui handicapent le fonctionnement et le développement de la société.

### **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 2015, quatre normes sur sept sont respectées. Des efforts doivent être orientés sur la maîtrise de la masse salariale, 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 31/12/2015, l'ECOSAT employait 30 cadres et agents, comme l'année précédente. Les réalisations de l'année 2015 ont consisté en :

- les travaux de viabilisation, sur le site de MUZINDA I en Commune de RUGAZI, province de BUBANZA ; le taux d'exécution est de 40%, avec un budget décaissé de 263 551 392 FBU, soit 20% du budget de 1.317.763.046 FBU financé par les acomptes payés par les acquéreurs de parcelles ;
- le lancement du DAO pour les études d'aménagement du site de KAJAGA-KIGARAMANGO en commune MUTIMBUZI pour la production de 500 parcelles résidentielles ;
- l'attribution du marché pour la production des études d'aménagement du site de NYABUGETE V en vue de la production de 900 parcelles dont 550 pour les acquéreurs et 350 pour les propriétaires ;
- la production, pour le site de KARERA III Extension en Commune GITEGA, des études d'aménagement dont la réception définitive est prévue en 2016 ;
- le lancement d'un appel d'offres pour des études de faisabilité en vue de la construction de logements sociaux à KIYANGE.

Il convient de signaler ici que les études d'aménagement qui étaient prévues sur le site de KAJAGA n'ont pas eu lieu suite à une mésentente entre propriétaires de terrains. Des contacts ont été établis entre la Direction Générale de l'Administration du Territoire et l'Administration locale afin d'accélérer le dossier.



### III.3.3. Données financières

Au 31/12/2015, le total net du bilan s'élève à 10 887 MFBU contre 10 554 MBIF l'année précédente, soit une augmentation de 3%. Les indicateurs des sept dernières années permettent de donner une image évolutive de la situation financière de la société.

#### Evolution de quelques indicateurs financiers en MFBU

Indicateurs	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Capital social	80	80	80	80	80	80
Fonds propres	741	891	535	511	230	87
Total bilan net	2 411	6 841	8 503	10291	10 554	10 887
Actif à court terme	1 342	1 924	3 303	3075	2 660	2 900
Créances clients	42	42	42	42	42	42
Dettes L, M terme	-	-	-	-	-	-
Dettes à court terme	1 670	5 950	7 968	9739	10 324	10 800
Chiffre d'affaires	33	514	85	192	34	71
Valeur ajoutée (VA)	-66	435	-16	96	-90	-18
Masse salariale (MS)	246	287	361	373	447	456
MS/VA	-4	66	-2256	389	-497	-2533
Résultat avant impôt	64	292	-174	-18	-217	-142
Résultat net	41	190	-169	-20	-232	-142

#### Source : Etats financiers de l'ECOSAT exercices 2010- 2015

L'on constate que les fonds propres, qui se chiffraient à 891 millions en 2011, ont chuté 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. En 2015, après un résultat négatif de 142 millions de francs, le montant des fonds propres, qui s'est établi à 87 millions de francs, est quasiment égal à celui du capital social qui est de 80 millions de francs. A ce rythme, la société aura consommé tout son capital dès la fin 2016.

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. En 2015, il a progressé de 3,2% seulement, passant de 10 554 millions de FBU en 2014 à 10 887 millions de FBU, ce qui montre un net ralentissement des activités ces deux dernières années.

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

Les frais du personnel passent de 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 18 millions de FBU, le ratio frais du personnel sur valeur ajoutée est chiffré à --2533%. 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 attributaires 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 encore, 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 N°100/146 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 2015, 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, l'adoption des comptes. Cependant, des efforts doivent être fournis dans la maîtrise des charges et particulièrement celles relatives aux frais du personnel, la régularité dans la transparence de la gestion de la trésorerie, 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 disposait il y a quelques années d'un bon outil de production mais ce dernier devient actuellement obsolète au regard des exigences des technologies de l'information et de la communication (TIC). 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 ont été initiés : 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.

Il est à signaler que la mise en exécution de ces projets se heurte aux problèmes de financements auxquels fait face l'ONATEL.

A la fin de l'exercice 2015, l'ONATEL compte 619 unités dont 55 cadres de direction, 226 cadres de collaboration et 338 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 et les clients actifs s'élève à 72 000. Malgré la disponibilité de capacité, les demandes en attente en téléphones fixes restent nombreuses suite aux fréquentes ruptures du stock de câbles. En outre, certains centraux qui disposent encore de la capacité, ne sont pas équipés jusqu'à leur capacité équitable.

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

### III. 4.3. Données financières

LONATEL a enregistré, durant l'année 2015, 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 10 603 MFBU à la fin de 2015 contre 11 780 MFBU enregistrés à fin 2014, soit une diminution de 11,5%. La société enregistre un résultat net négatif de 3 873 MFBU à la fin de l'exercice 2015 comme le montre les états financiers de l'ONATEL à travers les données indiquées dans le tableau ci-dessous.

#### Evolution de quelques indicateurs financiers en MBIF de 2010 à 2015

Indicateur	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Capital Social	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Fonds propres	14 915	17 103	4 181	1 465	1 233	-8 912
Total bilan	33 729	33 812	37 052	36 694	36 604	43 484
Créances	4 282	7 582	4 448	5 696	6 167	5 461
DLMT	3 835	1 878	1 189	4 048	2 862	16 133
DCT	12 455	17 026	28 496	32 180	32 510	36 262
CA	15 871	15 282	17 052	16 269	11 780	10 603
VA	9 769	7 933	10 541	8 142	6 768	4 368
MS	7 583	5 029	5 260	5 416	5 988	6 012
MS/VA	77,6%	61%	50%	66,5%	88%	138%

#### Source : Etats financiers de l'ONATEL exercices 2010- 2015

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

- De manière générale, l'ONATEL affiche une régression de tous les indicateurs financiers ces dernières années.
- Les fonds propres connaissent une diminution très significative ces quatre dernières années : 4 181 MFBU en 2012, 1 465 MFBU en 2013 MFBU et

1 233 FBU en 2014 et à la fin de 2015, les fonds propres sont négatifs de 8 912 MFBU

- Le total net du bilan a connu une évolution en dents de scies au cours de la période sous analyse (2010 à 2015) cela s'explique par des problèmes financiers qui ne lui permettent pas de renouveler les immobilisations.
- Les dettes se sont établies à un niveau très élevé, se situant entre 21 et 52 milliards de francs burundais sur la période 2009-2015.
- En 2015, la dette se chiffre à 52 415 MFBU. La dette totale est en grande partie constituée des dettes à court terme (36 282 MFBU), ce qui dénote des problèmes liés aux opérations d'exploitation
- La valeur ajoutée connaît une régression significative ces trois dernières années consécutive à la chute du niveau d'activités ;
- La masse salariale connaît une augmentation entre les deux exercices, elle passe de 5 988 MFBU en 2014 à 6 102 MFBU en 2015.
- Le ratio masse salariale sur valeur ajoutée se situe à 138% alors que la norme est d'être <ou= à 25% ce qui dénote un problème de maîtrise des charges salariales.
- 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.
- En 2015, le résultat net (-3 873 MFBU) a fortement chuté, ce qui a eu un impact négatif sur la rentabilité financière d'entreprise. La société enregistre ainsi, une perte de 3 873 MFBU comme l'indique le tableau ci-dessus.

#### **III.4.4. Etat d'avancement de la privatisation**

La stratégie de privatisation qui a été proposée par un Consultant international (RENAISSANCE CAPITAL) qui a effectué un audit sur l'ONATEL 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.

La stratégie de privatisation proposée pour l'ONATEL visant une cession majoritaire des actions de l'Etat à un opérateur privé a été élaborée par la Banque d'affaires. Au cours de l'exercice 2015, le processus de privatisation de la société a connu un ralentissement. En effet, le financement qui avait été prévu par la Banque Mondiale pour effectuer la réévaluation de la société en tenant compte du projet fibre optique (selon la recommandation de l'Assemblée Nationale) 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 2015 elle affiche une perte de 3 873 MBIF. L'entreprise connaît des problèmes de trésorerie. La société est très endettée. Au 31 décembre 2015 l'endettement total s'élève à environ 52 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 la société connaît une diminution très significative ces dernières années.

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

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

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 (ONATOURL).**

#### **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 trois normes sur 7 sont suivies. Des efforts doivent être fournis au niveau de l'audit et de la certification des comptes, du système de contrôle interne, de l'adoption à temps des comptes de l'exercice écoulé et de la maîtrise de la masse salariale.

#### **III.5.2. Données technico-commerciales.**

Au 30 avril 2016, la société emploie 69 unités dont 3 cadres de Direction, 15 cadres de collaboration et 51 agents d'exécution. L'exercice social de l'ONATOURL 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 2015-2016 a atteint 11.693 tonnes contre une production de 11 376 tonnes au cours de l'exercice précédent. ( 2014-2015). La faible augmentation 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	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16
Fonds propres	1 386	2 016	2 414	3 723	3 450	3 644
Total bilan net	5 984	6 685	8 739	9 978	9 603	9 898
Créances clients	4 803	5 391	6 934	8 180	7 281	7 899
Dettes totales	3 582	3 570	4 903	5 114	6 028	6 128
Chiffre d'affaires						1 629
Valeur ajoutée (VA)	2 444	2 267	2 916	2 762	1 797	1 024
Masse salariale (MS)	389	405	474	550	573	548
MS/VA	16%	18%	16%	19%	29%	54%
Résultat net	1 017	925	1 226	787	230	297

**Source : Etats financiers de l'ONATOUR exercices 2010- 2015**

A la fin de l'exercice 2015-2016, le total du bilan est de 9 898 MBIF alors qu'il était de 9 603 MBIF à la clôture de l'exercice 2014-2015. Cette augmentation a été observée suite à l'acquisition de quelques immobilisations.

Le résultat net qui est de 297 MBIF à la fin de l'exercice 2015-2016 contre 230 MBIF à la clôture de l'exercice 2014-2015 a connu une augmentation.

Cette performance résulte essentiellement de l'augmentation de la production vendue au cours de cet exercice et des redressements effectués sur le compte courant fiscal.

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 2015-2016, la valeur ajoutée a chuté du fait de la faible augmentation de la production pendant que les consommations en provenance des tiers ont fortement augmenté.

Le ratio masse salariale sur valeur ajoutée (53%) est en dehors de la norme qui recommande d'être <ou= 25% ce qui implique la non maîtrise des charges et particulièrement les charges salariales.

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. De ce fait, la société n'est pas encore capable d'investir pour diversifier ses produits afin de satisfaire la demande potentielle.

Les principales contraintes sont 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 d'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 BUHORO.

La production du thé s'étend sur une superficie de plus de 9 000 hectares de plantations de théiers, en dehors des blocs industriels gérés directement par les différents complexes théicoles qui représentent 35%, la théiculture villageoise qui



occupe 65% de la superficie totale. Cette théiculture est pratiquée par un grand nombre d'exploitants agricoles dépassant 50.000 théiculteurs.

Le capital social de l'OTB est de 20 000 MFBU appartenant à l'Etat à 100%.

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 2015, six normes sur sept sont respectées. Des efforts doivent être orientés sur la maîtrise de la masse salariale.

### III.6.2. Données technico-commerciales

#### La production

Au 31/12/2015, la production du thé sec est passée de 10 538 tonnes à 10 857 tonnes au 31/12/2014 ; soit une légère diminution de 3%. Le total des quantités vendues de l'exercice s'élève à 10 871 tonnes pour un chiffre d'affaires de 52 Milliards de FBU soit un prix moyen de 4810 FBU/KG.

Comparé à l'exercice 2014, le prix moyen de vente en FBU de l'exercice a augmenté de 43% tandis que la quantité et le chiffre d'affaires ont respectivement augmenté de 7% et de 54%.

Le prix moyen de vente par kg réalisé sur le marché international a été de 3.09 USD contre 2.27 US\$ l'année précédente, soit une augmentation de 43%.

### III.6.3. Données financières

#### Evolution de quelques indicateurs en MFBU de 2010 à 2015

Indicateurs	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Capital social	800	800	800	20 000	20 000	20 000
Fonds propres	-2 850	-3 675	20 000	20 000	32 006	32 188
Total bilan net	49 194	55 172	47 977	43 545	43811	55 124
Créances clients	958	957	1 312	734	1586	5 062
Dettes	30 201	29 371	10 242	11 264	6 571	7 308
Chiffre d'affaires	24 411	29 153	39 242	33 360	34 105	51 870
Valeur ajoutée (VA)	12 675	16 920	22 175	15 185	17 248	4 484
Masse salariale (MS)	5 060	5 828	7 107	7 721	8 508	11 530
MS/VA	40	30	32	51	49%	257%
Résultat avant impôt	6 811	8 538	12 973	1681	1682	13 224
Résultat net	4 387	5 610	8 432	683	858	9 229

**Source : Etats financiers de l'OTB exercices 2010- 2015**

Le capital social est de 20 Mrd au 31/12/2015 et la valeur ajoutée est de 4 484 Mrds FBU en 2015 contre 17 248 Mrds en 2014. Le résultat net est de 9 229 Mrds FBU en 2015 contre 858 Mrds FBU en 2014. Le résultat après impôt a augmenté de 975% par rapport à celui de l'année précédente.

Le ratio MS/VA s'est légèrement détérioré en passant de 49% à 257% tout en restant en dehors de la norme (< ou= à 25%)

### **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/ PSD pour requérir le financement auprès dudit projet. 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 habilitée. Cet organe devrait être mis en place d'autant plus que des opérateurs privés entrent dans le secteur théicole. Actuellement, les permissions d'exploitation sont accordées par le Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage.

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

La situation financière de l'OTB s'est améliorée au cours de cette année 2015 avec un résultat positif de 9 229 MBIF. Ce résultat a été influencé spécialement par l'augmentation de la production et surtout l'augmentation du prix de vente sur le marché extérieur. Il pourrait s'améliorer davantage si l'entreprise arrive à produire un thé de bonne qualité en quantité suffisante afin d'influencer les prix sur le marché international.

## **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, réparation et contrôle technique des véhicules externes.

Dans le cadre de réalisation de ses activités au cours de l'exercice 2015, 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.

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 2015, six normes sur sept sont respectées. Des efforts doivent être orientés sur la maîtrise de la masse salariale.

### III. 7.3 Données financières

Le tableau ci-après nous montre l'évolution des indicateurs financiers en millions de francs burundais sur une période allant de 2010 à 2015.

#### Evolution des indicateurs financiers en MFBU de 2010 à 2015

Indicateurs	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Capital social	1 363	1 363	1 363	1 363	1 383	1 383
Fonds propres	1 736	1 724	1 816	1 929	2 067	2 070
Total bilan net	15 172	12 191	9 446	6 686	3 962	3 962
Créances clients	132	243	239	228	225	240
Dettes long terme	0	0	0	0	0	0
Dettes à court terme	562	703	968	1 210	1 152	3 703
Chiffre d'affaires	912	2 595	3 048	3 340	3 462	2 674
Valeur ajoutée (VA)	-186	558	791	23	-154	-7 803
Masse salariale (MS)	318	505	533	642	588	626
MS/VA(%)	-170	90	67	2791	-382%	-717%
Résultat avant impôt	79	138	275	138	33	
Résultat net	51	89	179	97	23	10

**Source : états financiers de l'OTRACO exercices 2010- 2015**

Le total du bilan est de 3 962 MFBU au 31 décembre 2015.

Le total des dettes à court terme s'élève à 3 703 MFBU en 2015 contre 1 152 MFBU en 2014 soit une augmentation de 221,4%. La société n'a pas de dettes à long terme.

Au 31/12/2015, le chiffre d'affaires de l'OTRACO s'élève à 2 674 MFBU contre 3 462 MFBU 2014. Les frais du personnel quant à eux ont augmenté de 38 millions de FBU par rapport à l'exercice précédent.

L'exercice 2015 s'est clôturé avec un résultat net de 10 MFBU alors qu'en 2014 il était de 23 M FBU soit une baisse de 13 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)**

### **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.

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 2015, quatre normes sur sept sont respectées. Des efforts doivent être orientés sur la maîtrise de la masse salariale, le suivi budgétaire et l'adoption des comptes.

### **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 2015, la production totale d'électricité s'est inscrite en baisse, passant de 264 453 373 KWH en 2014 à 257 369 728 KWH, soit une baisse de 2,7%, due à l'arrêt de la centrale thermique de 5,5 MW durant toute l'année 2015 ainsi que de celle de 5 MW pendant trois mois. La production nationale d'électricité est ainsi passée de 173 356 255 KW en 2014 à 165 679 805 KW, soit une baisse de 4,4%. Quant aux

importations d'électricité, elles ont légèrement augmenté, passant de 91 097 118 KW en 2014 à 91 689 923 KW, soit une hausse de 0,7%.

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 46 817 937 m<sup>3</sup> en 2014 à 48 780 278 m<sup>3</sup> en 2015, soit une augmentation de 3,1%. La production des sources alimentant la Ville de Bujumbura, a augmenté de 7,9%, passant de 35 803 906 m<sup>3</sup>, en 2014, à 38 626 699 m<sup>3</sup> en 2015.

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 1278 au 31 décembre 2015. Si l'on considère que la norme de gestion en cette matière est de 10 agents pour 1000 abonnés, il y a lieu de constater que le personnel doit être considéré comme plutôt pléthorique puisque la REGIDESO compte 14 agents pour 1000 abonnés.

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 :**

<b>Abonnés</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Eau	42406	47326	50190	58073	61586	66677	76559	84530
Variation (%)		11,6	6,05	15,7	6,0	8,3	14,8	10,4
Electricité	40513	44718	59827	66540	75847	82332	86446	103943
Variation (%)		10,4	33,	11,2	14,0	8,6	5,0	20,2

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**

<b>Quantités</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Eau (1000 m <sup>3</sup> )	22 269	22 364	24654	27083	27073	28830	31370
Variation (%)		0,4	10,2	9,9	-0,04	6,5	8,8
Electricité (1000KWh)	165763	189128	199520	199672	205451	225645	183390
Variation (%)		14,1	5,5	0,0	2,9	9,8	-18.7

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	2015
Capital social	55 451	55 451	55 451	55 451	55 451	55 451	55 451
Fonds propres	77 039	92 287	138 606	178 893	217 071	224 962	231 412
Total bilan	87 300	109 001	157 962	196 878	233 505	239 078	244 093
Chiffre d'affaires	21 203	21 201	27 849	40 412	46 268	44 289	45 163
Créances clients	16 017	17 857	18 774	24 523	33 264	38 093	45 408
Dettes LMT	531	584	746	804	876	953	1 017
Dettes CT	7 283	11 406	15 702	13 436	11 011	8 615	7 117
Valeur ajoutée	9 364	4 693	7 325	25 034	11 646	17 033	20 225
Masse salariale	7 972	7 769	8 502	9 364	9 690	11 660	12 106
MS/VA (%)	85	166	116	34	83	68	60
Résultat avant impôt	-141	-512	-249	5 193	5 791	5 965	8 045
Résultat net	-360	-767	-547	3 522	4 258	5 496	7 567

**Source : Etats financiers de la REGIDESO exercices 2010-2015**

Au 31 décembre 2015, le total net du bilan s'élève à 244 093 MFBU contre 239 078 MFBU l'année précédente, soit une augmentation de 2.1%. En observant l'évolution des comptes de la REGIDESO sur les sept dernières années, l'on constate que, de 2009 à 2011, cette société a connu une situation financière très difficile avec des résultats négatifs. 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 FBU en 2012 à seulement 11 646 millions de francs, soit une baisse de 153% 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 2015, le résultat net après impôt est de 7 567 MFBU. Les résultats positifs obtenus au cours des quatre 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.8.4. Etat d'avancement du processus de la réforme de la REGIDESO

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

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

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

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

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

Le Gouvernement et la Banque Mondiale se sont mis d'accord sur la signature d'un contrat de performance liant l'Etat et la REGIDESO. Signé le 22 Septembre 2008, le Contrat plan entre la REGIDESO et le Gouvernement du Burundi 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 ces quatre dernières années, 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.8.5. Conclusions et Recommandations**

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

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

- 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.



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 2015, cinq normes sur sept sont respectées. Des efforts doivent être orientés sur la maîtrise de la masse salariale et le suivi budgétaire.

### **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%. En 2014 cependant, le chiffre d'affaires est revenu à 1 540 MFBU, soit une chute de 31%, avant de remonter à 1 656 MFBU en 2015, soit une hausse de 7,5%.

### 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 (2010-2015)

Indicateurs	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Capital social	6 247	3 947	3 947	3 947	3 947	3 947
Fonds propres	5 240	4 630	4 438	3 653	3 858	3 808
Total net du bilan	5 734	5 699	5 094	4 185	4 116	4 213
Chiffre d'affaires	2 809	1 783	1 374	2 236	1 540	1 656
Créances clients	2 042	953	799	766	290	269
Actif à court terme	2 962	1 953	2 508	2 301	2 492	2 956
Dettes à L&MT	-	-	-	-	-	-
Dettes à CT	495	1 069	656	532	257	405
Valeur ajoutée (VA)	1 361	651	171	259	381	553
Masse salariale (MS)	388	423	407	236	273	289
MS/VA (en %)	28,5	65,0	238,0	91,1	71,7	52,3
Résultat avant impôt	-53	-302	-490	-137	-201	12
Résultat net	-81	-320	-504	-137	-216	-4

**Source : Etats financiers de la RPP exercice 2015**

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 405 MFBU en 2015, est à rapprocher avec l'actif à court terme dont le total s'est établi à 2 956 millions de francs la même année. Il apparaît ainsi que la société n'est pas très endettée.

L'on peut encore observer que, année après année, l'exercice se solde 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 2015, les indicateurs se sont nettement améliorés avec un ratio masse salariale sur valeur ajoutée de 52,3% et un résultat net qui est passé de -216 millions de francs BU en 2014 à -4 millions de FBU.

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

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

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

### **III.9.5. Conclusions et recommandations**

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

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

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 2015, cinq normes sur sept sont respectées. Des efforts doivent être orientés sur la maîtrise de la masse salariale et l'audit externe et certification des comptes.

### **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 2015, le chiffre d'affaires de la SHTB s'élevait à 403 MFBU et le résultat net est de -318 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 (2010-2015)

Indicateurs	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Capital social	761	761	761	7 825	7825	7825
Fonds propres	1 231	976	999	7 858	7600	7439
Total bilan	1 876	1 937	1652	8 449	8451	8144
Créances clients	296	808	96	620	739	504
Dettes LMT	-	-	-	-	-	-
Dettes CT	545	739	757	750	754	704
Chiffre d'affaires	1 487	1 274	444	574	742	403
Valeur ajoutée	612	779	265	156	153	90
Masse salaire	354	331	366	361	360	319
MS/VA (%)	58	42	138	231	235	531
Résultat avant impôt	128	181	-195	-265	-263	-323
Résultat net	93	120	-206	-258	-256	-318

Source : Etats financiers de la SHTB exercices 2010-2015

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 diminue entre les deux exercices, elle passe de 739 millions de FBU en 2014 à 504 millions de FBU en 2015. Un effort réel de recouvrement a été effectué, mais cela reste insuffisant par rapport à la masse des créances à recouvrer.

Le délai de recouvrement des comptes clients est très mauvais, soit 456,4 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 42% (ils sont passé de 812 MBIF en 2014 à 472MBIF en 2015) du fait que les principales activités génératrices de revenus (hébergement, resto-bar) ont toutes connu une diminution.

Le résultat net est resté négatif et s'est même aggravé en 2015 et il est de -318 MBIF contre une perte de 256 MBIF en 2014.

### **III.10.4. Etat d'avancement de la privatisation**

Après plusieurs tentatives infructueuses de vente de l'Hôtel, d'abord en un lot unique et ensuite par cession des actions de l'Etat (55%), il s'est avéré qu'il fallait explorer d'autres pistes.

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.

Selon l'expérience constatée dans les pays de la sous-région, l'investissement dans les secteurs hôteliers est lourd et exige la présence d'un opérateur de poids qui peut mobiliser des financements allant parfois jusqu'à plus de 10 millions de dollars américains.

En outre, une nouvelle formule recommandée par les Bailleurs de fonds, a été expérimentée et s'est avérée concluante.

Dans cette formule, le propriétaire de l'infrastructure le garde et le concessionnaire paie un pourcentage du chiffre d'affaires comme redevance. C'est le partenariat public-privé. C'est dans ce cadre qu'une Assemblée Générale des actionnaires de la SHTB s'est réunie et a fait sienne la proposition de l'actionnaire Etat du Burundi, de chercher un partenaire privé pour la concession de l'Hôtel Source du Nil. Un comité de pilotage formé de 7 membres a été mis sur pied pour mener à bien ce processus. Une manifestation d'intérêt pour la Concession de l'Hôtel Source du Nil a été lancée et deux soumissionnaires ont été pré-qualifiés.

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

### **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 et organisationnelles

La Société Immobilière Publique, « SIP » en sigle, a été créée le 07 Mai 1979 sous forme d'une Société de droit public (SDP) 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, qui avaient été plusieurs fois revus dans le passé en vue de se conformer à l'obligation légale de les harmoniser avec ceux adoptés lors de sa création en date du 07 Mai 1979, modifiés ensuite en date du 11 Décembre 1989, viennent de nouveau d'être revus, en vue de se conformer à la récente *Loi n° 1/09 du 30 Mai 2011 portant Code des Sociétés privées et à participation publique*.

Ainsi, aujourd'hui, après la cession de ses parts par un des Actionnaires, la CAMOFI (Caisse de Mobilisation et de Financement) en l'occurrence, qui a déjà été liquidée depuis lors, le **Capital social** de la SIP qui est toujours de **400 MBIF (quatre cent millions)** 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 grande 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), quant à eux, complètent la composition de l'actionnariat, avec des apports en numéraires de **50 millions BIF** et **30 millions BIF** représentant, respectivement **7,5** et **5 %** du total des actions de cette société.

Pour ce qui est de son **objet** proprement dit, la SIP est chargée de : 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 2015, deux (2) normes sur sept (7) seulement sont, une fois de plus, respectées, à des degrés divers par ailleurs, c. à d. celles relatives à « *l'Opérationnalité du système de contrôle interne* » et « *la Fiabilité et la certification des comptes* », tout en rappelant que pour cette dernière norme, la SIP a fait effectuer par le Bureau M.C.G. (Multinational Consulting Group) un audit financier et comptable couvrant les exercices 2005, 2006 et 2007 et publié en Mars 2009, et un autre audit comptable et financier couvrant l'exercice 2008 et publié en Février 2010.

Dans ces deux Rapports d'audit, le Bureau « M.C.G. » estimait, à juste titre d'ailleurs, que « *l'informatisation des Services comptables à la SIP garantirait la production rapide d'états financiers plus fiables* ».

Cela reste donc d'actualité.

Concernant le respect des normes de gestion, 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. Etudes et Travaux neufs au 31/12/2015

Au cours de l'exercice 2015, le Programme d'investissement prévoyait l'exécution des travaux suivants :

- Poursuite des travaux de construction du 4<sup>ème</sup> Bloc de Logements collectifs à KIGOBE-Nord ;
- Aménagement du site NYABUGETE IV/Extension MUGERE en Commune urbaine de MUHA ;
- Aménagement du site KARURAMA en Province CIBITOKÉ ;
- Poursuite des travaux d'aménagement du site GISYO en Commune urbaine de MUHA.

Il était également prévu de faire réaliser les études suivantes :

- Etude d'aménagement du site KIZINGWE-BIHARA en Commune urbaine de MUHA ;
- Etude d'aménagement du site NKENGA en Commune urbaine de MUHA.

#### 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** et le **Laboratoire National du Bâtiment et des Travaux Publics (LNBTP)**.

### **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 au 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 elle-même, la SIP a accordé un délai supplémentaire de 7 mois pour terminer les travaux, lequel délai, non plus, n'a pu être respecté.

Au 31/12/2015, les travaux étaient à l'arrêt, malgré la proposition de la SIP de payer la main d'œuvre pour la poursuite et l'achèvement des travaux.

L'avancement global des travaux est aujourd'hui estimé à 90 %.

## **A.2. Aménagement du site NYABUGETE IV- Extension MUGERE en Commune MUHA, zone KANYOSHA**

### **A.2.1. Identification du projet**

Les travaux d'extension ont été exécutés à NYABUGETE, Zone KANYOSHA en Mairie de BUJUMBURA.

Au sud du site se trouve la rivière MUGERE, au Nord le Site NYABUGETE Phase IV, à l'Ouest le Site NYABUGETE Phase V et à l'Est la RN 3.

Les travaux de viabilisation - extension de ce site ont été confiés à l'Entreprise **ETRAC** pour un montant de **741.387.005 FBU**, suivant la lettre de commande n° 02/SIP/2015 pour un délai de trois (3) mois et l'Ordre de service invitait l'Entreprise adjudicataire à démarrer les travaux le 04/09/2015.

L'ensemble des travaux consistait en la construction du Collecteur pour protéger l'ensemble du site NYABUGETE et l'aménagement d'une partie attenante à la rivière MUGERE.

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

Au 31/12/2015, les travaux étaient terminés.

## **A.3. Aménagement du site KARURAMA en Province CIBITOKÉ**

### **A.3.1. 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 TVAC**.

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

Par lettre de commande notifiée le 23 Décembre 2015 et après l'Avis de non objection de la Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics N° 540.5/2342/C.S.T/2015 du 15 Décembre 2015, la SIP a confié à l'Entreprise **EBENES** le mandat d'exécuter les travaux d'aménagement et de viabilisation du Site de KARURAMA en Commune RUGOMBO, Province CIBITOKÉ, qui couvre une superficie de 159 hectares.

Les travaux consistent en une viabilisation sommaire de ce site, c'est-à-dire l'ouverture des voies, le rechargement et le bornage des parcelles, conformément aux normes urbanistiques et ce, pour un délai de 4 mois.

### **A.4. Etude d'aménagement du site GISYO en commune urbaine de MUHA**

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

Au mois de Septembre 2012, les propriétaires des terrains du site GISYO, en Commune urbaine de KANYOSHA, regroupés en une Association dénommée « APPG », (Association pour la Production de Parcelles à GISYO) 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 aujourd'hui en Commune urbaine MUHA et d'une superficie de **plus de 220 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**.

Quant aux travaux d'aménagement et de viabilisation, ils ont été confiés à l'Entreprise **BERCO** pour un montant de **5.659.752.725 FBU TVAC**.

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

Commencés au mois de Mai 2014 pour un délai de 12 mois, leur état d'avancement global était estimé à 67% au 31/12/2015.

## **A.5. Etude d'aménagement du site KIZINGWE - BIHARA en Commune urbaine de MUHA**

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

Ce site, qui se trouve également en Commune urbaine de MUHA, 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.5.2. Avancement des travaux**

A la fin de l'exercice 2015, les études étaient terminées et le projet était à la phase de passation de marché.

## **A.6. Etude d'aménagement du site NKENGA en Commune urbaine de MUHA**

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

Les études d'aménagement de ce site ont été confiées au **Bureau GEOSCI** par la Direction Générale de l'Urbanisme et de l'Habitat.

Ces études ont cependant été réaménagées par la SIP, en vue de produire un seul Dossier d'exécution des Travaux d'aménagement et de viabilisation.

Au 31 Décembre 2015, le projet était encore à la phase de passation de marché. Le montage financier de l'opération a fixé un prix provisoire de **35.000 FBU/m<sup>2</sup>**.

## **A.7. 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 autres travaux de plomberie et d'électricité du **Quartier OUA**.

En 2015, un montant de **46.389.266 FBU** a été décaissé pour divers travaux de réfection des maisons du **Quartier OUA**.

## **B. OPERATIONS D'EXPLOITATION AU 31/12/2015**

### **B.1. DE LA COMMERCIALISATION DES PARCELLES ET AUTRES IMMOBILISATIONS**

#### **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 jusque **570 parcelles**, 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 2015 est de **44.979.915 FBU**.

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

La production des parcelles sur 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 du marché de **34.130.000 FBU**, qui a été relayé 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 **26.075.488 FBU** au cours de l'exercice 2015.

#### **B.1.3. Appartements en location – vente sur les 3 Blocs de KIGOBE**

Au cours de l'année 2015, l'enregistrement des *Avis de crédit* s'est poursuivi sur les fiches individuelles des clients acquéreurs de ces appartements de KIGOBE, tandis que les dossiers des clients ayant apuré leurs dettes pendant l'exercice 2015 ont été clôturés.

Sur les **52 appartements** construits dans les 3 premiers Blocs de KIGOBE, seuls 6 acquéreurs n'avaient pas encore terminé leurs remboursements au 31/12/2015.

La SIP a pu, ainsi, encaisser un montant de **10.398.241 FBU** au cours de l'exercice 2015.

#### **B.1.4. Projet de construction du 4<sup>ème</sup> Bloc à KIGOBE**

Les appartements de ce 4<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'extérieur et aux Salariés des Secteurs publics, bancaires et Assurances.

A la fin de l'exercice 2015, des impayés subsistaient de la part de certains acquéreurs qui n'avaient pu honorer les 60% de remboursement, comme stipulé dans la promesse de paiement signée avec les futurs acquéreurs des appartements de ce 4<sup>ème</sup> Bloc et les recouvrements ont atteint un montant de **13.153.022 FBU**.

Cependant, il y a un procès pendant devant le Tribunal de Commerce opposant la SIP contre les Acquéreurs des appartements, dont le jugement rendu condamne

la SIP à payer un montant de **500.000 FBU** par mois et par acquéreur depuis Septembre 2012, jusqu'à la remise effective de leurs appartements.

#### **B.1.5. Site GATARE à MWARO**

Commencées en 2010, les activités de viabilisation de ce site se sont poursuivies en 2015, 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 recettes ainsi encaissées par la SIP sur ce site au cours de l'année 2015 s'élèvent à **8.126.320 FBU**.

#### **B.1.6. Site VYERWA à NGOZI**

Comme pour l'exercice précédent, le recouvrement des frais de viabilisation du site VYERWA à NGOZI dont le démarrage des travaux avait eu lieu depuis le 22/03/2011, n'a guère été aisé au cours de l'exercice 2015, à cause de certains acquéreurs qui n'ont toujours pas voulu honorer leurs engagements au rythme convenu, prétextant une certaine lenteur dans l'exécution desdits travaux.

Les encaissements enregistrés par la SIP sur ce site au cours de l'exercice sous examen s'élèvent à **11.672.888 FBU**.

#### **B.1.7. Site NYABUGETE IV 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 2015, 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 2015 s'élève à **123.061.300 FBU**.

#### **B.1.8 Site KIGOMA à KARUZI**

Initialement gérés par les Services de l'Urbanisme, les frais de viabilisation perçus sur ce site qui comporte **332 parcelles**, ont été versés à la SIP au 4<sup>ème</sup> trimestre 2012.

Depuis cette période, c'est la SIP qui a poursuivi elle-même le recouvrement qui totalise un montant de **252.214.124 FBU** pour l'exercice 2014 et **92.575.521 FBU** pour l'exercice 2015.

#### **B.1.9. 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 transféré, au 4<sup>ème</sup> trimestre 2012, un montant de **14 millions** à la SIP qui a, par la suite, poursuivi le recouvrement elle-même.

Ainsi, le montant recouvré par la SIP au cours de l'exercice 2014 est de **298.091.250 FBU** tandis que pour l'exercice 2015, ces recouvrements totalisent un montant de **339.030.335 FBU**.

#### **B.1.10. Site GISYO en Commune urbaine de MUHA**

Après la signature de la convention de concession de ce site en Octobre 2012, la SIP a publié une liste provisoire des attributaires sur ce site, tandis que 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 **1.253.652.512 FBU** jusqu' à la fin de l'exercice 2014 et **243.282.811 FBU** au cours de l'exercice 2015.

#### **B.1.11. Site KIZINGWE - BIHARA en Commune urbaine de MUHA**

L'attribution des parcelles sur ce site a commencé en date du 29/04/2013, et, au cours des exercices 2014 et 2015, les montants respectifs de **2.465.468.377 FBU** et **1.028.799.535 FBU** ont pu être recouverts.

#### **B.1.12. Site NKENGA en Commune MUHA**

Le recouvrement des frais de viabilisation qui concerne uniquement les attributaires se trouvant sur la liste provisoire qui date du 20/08/2015, totalise des recettes s'élevant à **252.046.200 FBU** au 31/12/2015 à raison de **35.000 FBU/m<sup>2</sup>**.

### **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 :

37 Appartements, 7 Villas et 48 Studios.

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

Ce home abrite 28 Studios dont : 25 loués, 2 utilisés comme stock, et 1 utilisé comme bureau.

Après leur réhabilitation, ces studios ont été mis en location simple à partir de Septembre 2015.

## 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 de remboursement convenues.

D'une façon générale, le recouvrement des loyers pose problème et le montant remboursé au cours de l'exercice 2015 est de **234.325.966 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 au 31/12/2015.

### 2° Quartier GIKUNGU : 48 appartements

Les remboursements ont été clôturés en Mai 2013.

A part 2 cas de réattribution faite à 2 employés de la SIP, un 3<sup>ème</sup> attributaire a apuré son crédit au cours de l'année 2015.

### 3° Quartier NGAGARA VI (Extension)

Pour le Quartier NGAGARA (Extension), il s'agit d'une (1) maison réattribuée en 1997 dont l'attributaire a apuré anticipativement son crédit au cours de l'année 2015.

### 4° Quartier SHATANYA II

Concernant le quartier SHATANYA, il s'agit de 4 appartements retirés à d'anciens acquéreurs défaillants en termes de respect des contrats de location et réattribués en location-vente à de nouveaux acquéreurs.

## III.11.3. Données financières

Evolution de quelques indicateurs financiers de la SIP de 2010 à 2015 (en Millions BIF)

Indicateurs	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Capital social	400	400	400	400	400	400
Fonds propres	5 959	5 582	5 209	6 455	6 371	6 601
Tot. net Bilan	7 094	10 234	9 303	13 665	15 392	15 518
Créances clients	122	119	130	141	154	174
Dettes à L&MT	116	111	136	144	153	162
Dettes à CT	1 136	4 542	2 598	7 067	8 559	8 167
Chiffre d'affaires.	517	641	916		1 233	1 641
Valeur Ajoutée	244	230	389	104	162	299
Masse salariale	215	242	251	299	300	445
MS/VA (%)	88	105	65	288	185	149
Rés.avant impôt	-26	-31	1 366	70	459	842
Résultat.net	-30	-36	1 361	-8	309	588

Source : Etats financiers de la SIP exercices 2010-2015

L'analyse des indicateurs financiers de la SIP de 2004 à 2015 présentés dans le Tableau ci-dessus appelle les commentaires suivants :

- Les fonds propres, par comparaison des exercices successifs, ont augmenté d'une façon fulgurante à partir de 2008, puisque, de 2004 à 2007, ils étaient toujours en dessous des 1,6 milliards BIF, tandis qu'à partir de 2008 et ssq, ils passent la barre des 5 milliards, principalement à cause des *réévaluations des Immobilisations* de la SIP, effectuées par le Bureau C.E.C. (Centre d'Etudes et de Calculs) en Octobre 2007. Ainsi, au 31/12/2015, les fonds propres sont de **6 601 MFBU** contre 6 371 MFBU en 2014, soit une augmentation de 230 MFBU (+ 3.6%) due essentiellement au Résultat net à affecter positif de l'exercice 2015 qui est de **588 MFBU**.
- Les dettes à L&MT ont continué à décroître, en dents de scie certes, en passant, par exemple, successivement de 878 MBIF en 2005, à 397 MBIF, 104 MBIF, 75 MBIF, 131 MBIF, 116 MBIF et 111 MBIF, respectivement de 2006 à 2011, soit une diminution de plus de 84 %, à cause, principalement, des remboursements effectués sur la dette à LT contractée, en son temps, auprès de SHELTER AFRIQUE. Ces dettes ont, cependant, commencé à croître, passant de 136, 144, 153 et 162 MFBU de 2012 à 2015. Quant aux dettes à CT, qui avaient diminué de 14 % en 2008 par rapport à 2007, en passant de 547 à 471 MBIF, elles enregistrent de nouveau une nouvelle augmentation en 2009, puisqu'elles remontent à 1.073 MBIF (+128 %) et continuent même à croître jusque 4.542 MBIF en 2011 pour retomber à 2.598 MBIF en 2012, soit une diminution de 43 % par rapport à l'année précédente. Au 31/12/2014, elles augmentent fortement en totalisant 8.559 MFBU et retombent en 2015 pour se fixer à 8.167 MFBU.
- La Valeur ajoutée, qui avait chuté en 2007 par rapport à 2006 retombant à 90 MBIF, alors qu'elle était de 195 MBIF l'année précédente, a repris, par la suite une nouvelle remontée jusqu'en 2012 où elle atteint 389 MFBU. Elle est cependant retombée à 104 MBIF en 2013 pour connaître une légère remontée en 2014 où elle est de 162 MBIF redevient encore plus substantielle pour se fixer à 299 MFBU au 31/12/2015.
- La Masse salariale a continué de croître d'année en année, du moins à partir de 2004 où elle était de 103 MBIF, passant successivement à 133 MBIF en 2005 (+52,8 %), 144,0 MBIF en 2007 (+65,7 %); 167 MBIF (+91,6) en 2008; à 211 MBIF (+ 26,7) en 2009; à 215 MFBU (+2 %) en 2010, à 242 MBIF en 2011 (+12,3), 251 MBIF en 2012 et 299 MFBU en 2013, ce qui peut expliquer, au moins en partie, pourquoi le ratio *Masse salariale/Valeur ajoutée (MS/VA)* est, d'année en année, de plus en plus > aux 25 %, qui sont le seuil généralement considéré comme le signe d'une bonne gestion dans une entreprise, surtout à caractère commercial comme la SIP. Ce ratio, qui avait remonté de 88 à 105 % de 2010 à

2011, retombe à 65 % en 2012, soit une diminution de 381 % qui peut s'expliquer par l'accroissement de la VA. Au 31/12/2013, ce ratio remonte, de nouveau, à 288 %, à cause de la chute de la valeur ajoutée, tandis qu'il retombe à 185 % au 31/12/2014 à cause de l'accroissement de la VA qui passe de 104 M en à 162 M au 31/12/2014. Quant à la fin de l'exercice 2015 sous examen, ce ratio est de 149 % à cause encore une fois de l'augmentation de la VA.

- Pour ce qui est du Résultat net à affecter (RN), il évolue également en dents de scie. Après avoir crû en 2002 et 2003, en passant de 126 MBIF à 196 MBIF, il a commencé à chuter à 57 MBIF en 2004, jusqu'à devenir négatif en 2007, puisqu'il est de -20 MBIF, redevient positif en 2008 avec 12 MBIF suite, notamment, aux réévaluations des immobilisations effectuées en 2007, mais redevient de nouveau négatif de - 0,4 MBIF en 2009. Quant aux années 2010 et 2011, le gouffre se creuse davantage, le Résultat net à affecter étant respectivement de - 30 et -36 MBIF. L'exercice 2012, par contre, se clôture avec un *Résultat net à affecter positif exceptionnel de 1.361 MBIF* qui a conduit le Conseil d'Administration à accorder des Dividendes aux Actionnaires, après avoir épongé les pertes cumulées des exercices antérieurs, qui se chiffraient à **92,3 MBF**.

L'exercice 2013, se clôture, par contre, avec une perte de - 8 MFBU, alors que les exercices 2014 et 2015 enregistrent des résultats positifs successifs de **309 et 588 MFBU**.

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

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

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

Concernant sa santé financière, il avait été constaté, que la SIP, contrairement à certaines années antérieures, avait enregistré des résultats déficitaires les dernières années.

Dès lors, le CIP estimait alors 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, alors 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 les 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 placer 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

Cependant, comme recommandé lors des Rapports annuels des exercices antérieurs, il y a lieu de continuer à réfléchir sur l'applicabilité de la formule d'un « *Partenariat Public Privé* » (PPP) dans le cadre d'une privatisation éventuelle de la SIP.

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

#### **III.12.1. Données juridiques et organisationnelles**

La Société Burundaise de Gestion Aéroportuaire « SOBUGEA » est une société mixte, créée en 1981. Elle a pour mission, les opérations de manutention et d'assistance technique aux avions sur l'aéroport de Bujumbura. Son capital social s'élève à 46 MBIF détenu à 90% par 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'Équipement. 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.

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 2015, cinq normes sur sept sont respectées. Des efforts doivent être orientés sur la maîtrise de la masse salariale et la transparence dans la gestion de la trésorerie et /ou placement.

#### **III.12.2. Données technico-commerciales**

Le niveau d'activités de la société portant sur la gestion du fret et de 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 10,17% en 2015 par rapport à l'exercice 2014. Il a été enregistré 2 702 vols en 2014 contre 2 303 vols en 2013. Par contre, la société a connu une diminution de recettes de 2,3% passant de 6 449 673 023 BIF au 31/12/2013 à 6 449 673 776 FBU au 31/12/2014 due généralement à certaines compagnies qui opéraient avec de petits appareils et en conséquence atterrissaient avec des bagages moins lourds.

Le volume du fret (fret aérien et courrier postal) enregistré au 31/12/2015 s'élève à 2 988 469 kg contre 2 995 649 kg au 31/12/2014; soit une hausse de 7 180 kg ; soit 0,23% par rapport à celui de l'exercice 2014.

La SOBUGEA 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 de la SOBUGEA au 31/12/2015 est de 288 unités contre 302 unités au 31/12/2014.

### III.12.3. Données financières

#### Evolution de quelques indicateurs en MBIF de 2010 à 2015 :

Indicateurs	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Capital social	46	46	46	46	46	46
Fonds propres	1 912	2 484	2 989	3 493	3772	4 155
Total Net bilan	4 154	4 758	6 243	5 744	6019	7 100
Créances clients	658	1 134	1 148	1 199	1658	1 585
Dettes à long terme	0	0	0	0	0	622
Dettes à court terme	765	852	1 248	623	775	639
Chiffre d'affaires	4 656	5 228	6 722	6 482	6677	6 841
Valeur Ajoutée	4 167	4 712	6 038	5 853	5849	6 145
Masse Salariale	1 618	2 034	2 771	2 949	3387	3 406
MS/VA (%)	39	43	46	50	60	55%
Résultat avant impôt	2 255	2 206	2 980	2 328	2106	2 413
Résultat Net	1 478	1 421	1 971	1 628	1471	1 685

**Source : Etats financiers de la SOBUGEA exercices 2010-2015**

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 4 155 MBIF au 31/12/ 2015 ; soit une hausse de 10,2%.

La SOBUGEA dispose d'une dette à long terme de 622 MBIF au 31/12/2015. La dette à court terme est de 775 MBIF au 31/12/2014 contre 639 MBIF au 31/12/2015 ; soit une baisse de 17,5%. Les créances client passent de 1 658 MBIF au 31/12/2014 à 1 585 MBIF au 31/12/2015 ; soit une baisse de 4,4%. Le résultat net passe de 1 471MBIF au 31/12/2014 à 1 685 MBIF au 31/12/2015 ; soit une hausse de 14,5%.

Le chiffre d'affaires de la SOBUGEA s'élève à 6 677 MBIF au 31/12/2014 contre 6 841 MBIF au 31/12/2015 ; soit une hausse de 2,5%. La valeur ajoutée est passée de 5 849 MBIF au 31/12/2014 à 6 145 MBIF au 31/12/2015 ; soit une hausse de 5,1%.

Le rapport de la masse salariale sur la valeur ajoutée est de 60% en 2014 contre 55% en 2015 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.

## 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 constituante des Actionnaires qui a adopté ses statuts dans le cadre de la restructuration de la filière café décidée par l'Etat, la Société de Déparchage et de Conditionnement du Café, SODECO (SM) en sigle, se vit confier la gestion des 2(deux) Usines de déparchage, celle de BUTERERE à Bujumbura et celle de SONGA à Gitega, toutes deux auparavant gérées par l'ex-OCIBU, et dont les **1.003 actions** entièrement libérées de **275.000 BIF** de valeur nominale chacune, étaient détenues conjointement par l'Etat du Burundi, la SOCABU et les Privés, avec un Capital social initial de **250.750.000 BIF** qui, augmenté des primes d'émission de **25.075.000 BIF**, porte au total le Capital social de cette société, entièrement souscrit et libéré, à **275.825.000 BIF** dont la répartition se présente comme suit :

Actionnaire	Nombre d'actions par Actionnaire	Apports en Capital par Actionnaire	Taux (%)
<b>1. ETAT</b>	819	819 x 275.000 = 225.225.000 BIF	<b>81,65</b>
<b>2. SOCABU</b>	100	100 x 275.000 = 27.500.000 "	<b>9,97</b>
<b>3. PRIVES</b>	84	84 x 275.000 = 23.100.000 "	<b>8,38</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.003</b>	<b>1.003 x 275.000 =</b> <b>275.825.000 "</b>	<b>100,0</b>

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

Elle peut également effectuer :

- toutes opérations d'achat et de transformation de café parche « washed » et « fully washed » ;
- 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 pour la 1<sup>ère</sup> fois le 17 Janvier 1997, en vue de 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 a été remplacée, elle même, par la nouvelle *Loi n° 1/09 du 30 Mai 2011 portant Code des Sociétés Privées et à Participation Publique*.

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

A sa création, par ailleurs, la SODECO comptait trois (3) Directions, à savoir : la Direction administrative et financière de toute l'Entreprise, la Direction de l'usine BUTERERE à Bujumbura et la Direction de l'usine SONGA à Gitega, avant la cession de cette dernière, par vente publique, à l'entreprise BUDECA, qui s'est opérée 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 2015-2016, 6 normes sur 7 sont respectées, comme pour les exercices antérieurs.

En effet, la norme relative à la "*Maîtrise des frais du personnel*" n'est toujours pas respectée, le ratio "*Masse salariale / Valeur ajoutée*" : (MS/VA) étant continuellement > à 25%, lorsqu'elle n'est pas simplement négative comme c'était le cas pour l'exercice précédent.

A la fin de l'exercice 2015-2016 sous examen, ce ratio est très élevé (= 415 %) à cause d'une masse salariale également élevée (= 332 MBIF) conjuguée avec une valeur ajoutée faible (= 80 MBIF).

### **III.13.2. Données technico-commerciales**

Comme vu plus haut, la SODECO exploitait, à sa création en 1992, deux (2) usines de départage 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 2015-2016, la SODECO a enregistré encore une fois, une faible production de café vert de 1.350 tonnes, comparable à celle de l'année précédente qui était de 1.345 tonnes, comme le montre le tableau ci-après :

**\* Evolution de la production de café vert (en tonnes) à la SODECO de 2001-2002 à 2015-2016**

<b>Campagne Café</b>	<b>Washed SODECO (1)</b>	<b>Fully Washed SODECO (2)</b>	<b>Total SODECO (3)</b>	<b>Total National (4)</b>	<b>Taux(%) (3)/(4)</b>
2001-2002	959	10.971	<b>11.930</b>	14.224	84
2002-2003	2.048	26.760	<b>28.808</b>	36.530	79
2003-2004	374	3.555	<b>3.929</b>	5.582	70
2004-2005	862	26.455	<b>27.317</b>	38.197	72
2005-2006	0	3 .402	<b>3.402</b>	6.309	54
2006-2007	1.186	16.774	<b>17.960</b>	27.784	65
2007-2008	1.204	2.270	<b>3.474</b>	7.539	49,7
2008-2009	5.659	9.477	<b>15.136</b>	24.700	61,3
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
2015-2016	0	1.350	<b>1.350</b>	18.078	8

**Source: Rapports annuels SODECO**

### **III.13.3. Données financières**

Au 31/03/2016, qui est la date de clôture de l'exercice 2015-2016 à la SODECO, et sur un *Total net du Bilan* de 2.837 MBIF, cette Société enregistre un *chiffre d'affaires* (CA) de 281 MBIF contre 401 MBIF l'année précédente, soit 10 % du total du Bilan, alors que ce taux était de 14 % l'exercice précédent, une *Valeur ajoutée* de **80 MBIF** et un *Résultat net à affecter* également *négatif* de **-320 MBIF** dû essentiellement à cette VA négative (Cfr. Tableau ci-après relatif à l'évolution des Indicateurs financiers)

**\* Evolution de quelques indicateurs financiers de la SODECO de 2009-2010 à 2015-2016 (en MBIF)**

Indicateurs	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Capital social	275,8	275,8	275,8	275,8	275,8	275,8	275,8
Fonds propres	<b>-3.710</b>	<b>-3.363</b>	<b>-4.401</b>	<b>-4.518</b>	<b>-4.184</b>	<b>-3.846</b>	<b>-3.943</b>
Total Net du Bilan	3.944	1.531	1.797	1.862	3.980	2.932	2.837
Créances Clients	171	291	787	798	276	231,4	413
Chiffre d'affaires	2.675	6.033	1.775	1.367	628	401	281
Dettes à L & MT	40	40	40	1.012	1.044	1.055	1.055
Dettes à CT	7.451	4.691	6.093	4.966	6.713	5.873	6.045
Valeur ajoutée	87	1.231	768	375	<b>-31</b>	<b>-145</b>	80
Masse salariale	689	947	772	680	713	354	332
MS/VA %	381	77	101	181	<b>-23</b>	<b>-244</b>	415
Résultat avant impôt	<b>-955</b>	267	<b>-1.001</b>	345	304	<b>-146</b>	<b>-317</b>
Résultat. Net à affecter	<b>-981</b>	208	<b>-1.017</b>	335	304	<b>-150</b>	<b>-320</b>

**Source : Etats financiers de la SODECO exercices 2010-2015**

Le capital social indiqué ci-dessous comprend les *Primes d'émission* de 10% du Capital social initial de 250.750.000 BIF.

De l'analyse de l'évolution de ces quelques indicateurs financiers de la SODECO de 2009-2010 à 2015-2016, il y a lieu de formuler les quelques observations suivantes :

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

En effet, ils sont passés de **-2.181 MBIF** en 2004-2005 à **-3.943 MBIF** en 2015-2016, soit une détérioration de plus de 80 %.

Quant aux *Dettes totales (Dettes à M&LT + Dettes à CT)* de l'Entreprise, elles sont toujours inquiétantes, puisqu'elles totalisent **7.100 MBIF** en 2015-2016.

Elles sont principalement constituées par de dettes contractées pour le financement des différentes campagnes - café, mais que la SODECO, comme d'autres entités de la filière café par ailleurs, ne parvient pas à rembourser, cela étant dû aux mauvaises récoltes cycliques de café cerise et surtout aux piètres taux de rémunération qui s'observent au niveau de toute la filière.

La Valeur ajoutée dans la production évolue en dents de scie, tantôt positive tantôt négative.

Ainsi, elle a été positive au cours de quatre exercices successifs de 2009-2010 à 2012-2013, avec un pic remarquable de +1 231 MBIF en 2010-2011. A partir de ce pic, la valeur ajoutée a chuté les années suivantes jusqu'à devenir négative de **-31 MBIF** à la clôture de l'exercice 2013-2014 et de **-145 MBIF** fin 2014-2015, avant de redevenir positive (**+ 80 MBIF**) à la fin de l'exercice 2015-2016).

Entre - temps, la Masse salariale n'a cessé de grimper pour atteindre un montant de **947 MBIF** en 2010-2011, alors qu'elle était de 689 MBIF en 2009-2010, soit une augmentation de plus de 37 %.

En 2011-12 et 2012-13, elle a commencé à baisser puisqu'elle est successivement de 772 et 680 MBIF, sans doute à cause de la diminution des effectifs, consécutive à la vente de l'usine SONGA et au dégraissage des effectifs qui s'en est suivi. Elle remonte curieusement à 713 MBIF en 2013-14, pour retomber par après en 2014-15 et 2015-16 où elle est successivement de 354 et 332 MBIF.

Quant au ratio MS/VA, il évolue toujours au dessus des 25 % qui est le seuil généralement recommandé pour une bonne gestion, mais peut même être négatif lors des exercices ayant enregistré une VA négative, comme cela a été le cas pour les années 2013-2014 et 2014-2015 où ce ratio a été successivement de **-23** et **-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 où l'Agence ARFIC (= Agence de Régulation de la Filière Café), a été créée pour en être le coordonnateur et le régulateur au nom du Gouvernement.

Il convient de rappeler ainsi, que le processus de privatisation de toute la filière café, qui avait été amorcé en 2007, a abouti en 2009 à la vente de *13 stations de lavage* acquises par l'entreprise WEBCOR BURUNDI dans les Provinces KAYANZA (8) et NGOZI (5).

Par après, malgré certains retards enregistrés dans la poursuite du processus, l'Avis d'Appel d'Offres International (AAOI) N° 11/011/02 pour la vente des 120 Stations de lavage restants ainsi que les 2 Usines SODECO BUTERERE et SONGA a été lancé en date du 08/11/2011 par le CIP (Comité Interministériel de Privatisation) via la Commission d'Appel d'Offres mise sur pied ad hoc, par l'Ordonnance ministérielle N° 0214/CAB/14 du 5/10/2011.

Cette 2<sup>ème</sup> Phase de vente a été lancée sous forme de 28 Dossiers d'Appel d'Offres (DAO) distincts, mettant en jeu :

- 26 Lots de Stations de Lavage de « fully washed » (avec 3 à 6 stations de lavage/ lot) ;
- 2 Lots correspondant aux 2 Usines de déparchage de BUTERERE et SONGA.

Le dépouillement a eu lieu le 30/12/2011 au SCEP à partir de 10 h 30' et les résultats ont abouti, en 2012, à la vente de : 26 stations de lavage et de l'usine SODECO SONGA.

Depuis la clôture de cette 2<sup>ème</sup> Phase de vente le 06 Juillet 2012, le processus de vente des Actifs de la filière restants a été interrompu en attendant la sortie de la Loi portant détermination des Entreprises ou Ouvrages publics à privatiser. En effet, cette liste des Entreprises publiques, des Services et Ouvrages publics à privatiser était devenue incontournable, à cause de la nouvelle *Loi n° 1/01/ du 09 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,...* qui stipule, en son Article 2 que :

*« Les décisions de cession, totale ou partielle, d'une société à participation publique (SPP) 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 ».*

Ladite Loi N° 1/20 est sortie le 28 Septembre 2013 et porte sur : «... la détermination des Entreprises à privatiser dans les 3 prochaines années ». Devant cette situation, la 3<sup>ème</sup> Phase de vente des Stations de lavage restants et de l'Usine de déparchage de BUTERERE a été retardée cependant, par l'évaluation du déroulement de la 2<sup>ème</sup> Phase qui s'est achevée avec la clôture de l'exercice 2013-2014 et par la situation socio - politique que traverse notre pays depuis 2015.

### **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%, alors que celle des privés est de 19%.

La SOGESTAL MUMIRWA avait seulement une participation à l'OCIBU S.M. en liquidation, représentée par 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 déparchage du café de Songa à GITEGA.

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. Elle exploite alors aujourd'hui 13 stations de lavage dont 11 appartiennent 100% à l'Etat et 2 stations de lavage construites par la Sogestal dans laquelle l'Etat est actionnaire majoritaire comme indiqué ci-dessus.

Concernant la production de l'exercice 2015, elle a sensiblement augmenté par rapport à celle de l'exercice précédent. Cette augmentation est principalement liée au phénomène de cyclicité. Elle est passée de 5 348 tonnes de cerises en 2014 à 6 956 tonnes de cerises en 2015, soit une augmentation de 30%.

Cependant, sur le plan commercial, le marché international a été marqué par le niveau des cours plus bas enregistré pendant les six dernières années. Ce niveau très bas de commercialisation du café sur le marché international a été principalement causé par la surproduction mondiale du café, laquelle a été à la base d'un déséquilibre entre l'offre et la demande.

Cette situation a des implications sur la santé financière de cette société pour l'exercice 2015 sous analyse.

### III.14.3. Données financières.

#### Evolution de quelques indicateurs financiers en MFBU de 2010 à 2015

Indicateurs	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Capital social	30,2	30,2	30,2	30.2	30.2	30.2
Fonds propres	526	1 006	1 339	1 154	2 872	2 057
Immobilisation nette	101	61	178	147	183	164
Total bilan net	2 544	1 795	1 943	1 425	3 199	2 883
Créances clients	1,2	97	368	540	526	811
Dettes long terme	42	42	42	42	137	137
Dettes à court terme	423	693	207	135	190	689
Chiffre d'affaires	1 990	10 824	8 120	291	5 559	5 724
Valeur ajoutée (VA)	1 566	1 625	1 381	235	1 491	148
Masse salariale	675	733	688	477	522	476
MS/VA (%)	43%	45%	50%	203%	35%	322%
Résultat avant impôt	684		428	- 322	786	- 585
Résultat net	479	692	348	- 322	637	- 582

**Source : Etats financiers de la SOGESTAL MUMIRWA exercices 2010-2015**

Le total net du bilan s'élève à 2 883 MBIF au 31 décembre 2015 contre 3 199 MBIF au 31 mars 2014. Le résultat net à affecter pour le même exercice de 2015 est de -582 MBIF au 31 décembre 2015 contre 637 MBIF au 31 mars 2014.

#### **III.14.4. 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 concerne la Sogestal Mumirwa, une des entités de cette filière. Il en est de même de cette stratégie révisée par le Gouvernement en date du 24 septembre 2014.

Le premier Dossier d'Appel d'Offres lancé pour la vente de 117 stations de lavage et des deux usines de départage de la SODECO a abouti à la vente de 13 stations de lavage gérées par la Sogestal KAYANZA et NGOZI à fin 2009.

La deuxième phase de vente de 104 stations de lavage a abouti à la vente de 28 stations de lavage et une usine de départage 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.

Pour la troisième phase, un Dossier d'Appel d'Offres (DAO) a été élaboré par une Commission ad hoc au courant de l'exercice 2015 et adopté par le SCEP aussitôt après sa production. Il a été précédé par une évaluation de l'état d'exécution des engagements pris par les parties contractantes figurant dans les Contrats de Cession d'Actifs signés en 2012, ainsi que les engagements des soumissionnaires/adjudicataires à travers leurs offres techniques. Ce DAO a tenu également compte de la stratégie révisée qui vient d'être évoquée ci-dessus. Ce DAO est en attente d'adoption par le Comité Interministériel de Privatisation (CIP).

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

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

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 a été promulguée en date du 28 Septembre 2013 (La loi n°1/20).

C'est après la promulgation de cette loi que des actions visant la relance de la troisième phase du processus de vente du patrimoine de l'Etat dans la filière café ont été initiées. Cependant, les réunions du Comité Interministériel de Privatisation (CIP) sont à l'arrêt. La raison est que le rôle de président et celui de vice-président de cet organe serait exercé par une seule et même autorité ministérielle, ce qui violerait une des dispositions

de la loi sur la privatisation. C'est pour cette raison qu'une proposition de modification de la disposition qui serait violée a été formulée et soumise aux instances concernées au courant de l'exercice 2015.

### **III.14.6. 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 en 2008.

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 pour que cette dette soit considérée comme une subvention d'exploitation leur accordée par l'Etat alors que ce dernier la considère comme une dette remboursable.

Cette question mérite d'être tranchée définitivement pour la fiabilité des états financiers de ces entités.

### **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.

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 2015, cinq normes sur sept sont respectées. Des efforts doivent être orientés sur la maîtrise de la masse salariale et le système de contrôle interne opérationnel.

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

Au 31 mai 2015, la SOSUMO emploie 544 contractuels et 289 journaliers permanents contre 547 contractuels et 289 journaliers permanents au 31 mai 2014. Le nombre de saisonniers utilisés est de 3 114 unités pendant l'inter-campagne et 3 403 unités pendant la campagne au 31 mai 2015 contre 2 307 unités pendant l'inter-campagne et de 3 398 unités pendant la campagne au 31 mai 2014.

Pendant la campagne 2014-2015, la SOSUMO a récolté 206 644,240 tonnes de canne sur une superficie de 2.550 ha contre 239 519 tonnes de canne sur une superficie de 2 245,85 ha pendant la campagne 2013-2014 ; soit une diminution de 13,73 % par rapport à la récolte de la campagne précédente.

Le rendement agricole est en forte diminution passant de 106,65 tonnes/hectare en 2013-2014 à 81,04 tonnes/hectare en 2014-2015; soit une baisse de rendement de 24%. Ce rendement en canne n'est pas satisfaisant et il est proche de la moyenne des sucreries qui est de 80 tonnes/ha.

Au 31 mai 2015, la production du sucre a chuté de 16,6% en passant de 21 516,75 tonnes à 25 802 tonnes au 31 mai 2014. Dans l'avenir, la SOSUMO compte se moderniser et remplacer certains équipements agricoles et de l'usine qui sont actuellement vieux et même obsolètes. En plus du sucre, la SOSUMO vend également des produits agricoles et de la mélasse. A titre illustratif, la vente du sucre était évaluée à 20 479 042 500 BIF, celle des produits agricoles à 7 348 700 BIF et celle de la mélasse à 256 881 560 BIF au 31 mai 2015.

### **III.15.3. Données financières**

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

.Evolution de quelques indicateurs de gestion ( en MBIF) DE 2010 à 2015

<b>Indicateurs</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Capital social	2 145	2 145	2 145	2 145	2 145	2 145
Fonds propres	12 719	12 078	12 203	12 758	12 256	11 510
Total bilan net	21 314	20 180	20 111	21 659	24 101	24 796
Créances clients	12	-	15	112	153	47
Dettes long terme	-	-	-	-	-	1 381
Dettes à court terme	7 144	5 837	5 421	6 349	7 459	7 915
Chiffre d'affaires	11 222	12 564	15 702	18 787	20 362	21 219
Valeur ajoutée (VA)	3 965	6 529	6 796	8 411	12 732	9 003
Masse salariale	3 298	3 344	4 735	5 982	7 900	8 467
MS/VA (%)	83	66	70	71	62	94
Résultat net	637	2 265	2 488	2 553	3 446	1 321

**Source : Etats financiers de la SOSUMO exercices 2010-2015**

Le capital social s'élève à 2 145 MBIF et n'a pas changé sur toute la période d'analyse. Les fonds propres atteignent 12 256 MBIF au 31 mai 2014 contre 11 510 MBIF au 31 mai 2015 ; soit une baisse de 6,1%, due essentiellement à la diminution du résultat au 31 mai 2015 de 61,6% par rapport à l'exercice précédent.

La SOSUMO dispose d'une dette à long terme de 1 381MBIF au 31 mai 2015 auprès d'Ecobank Burundi. Sa dette à court terme est de 7 459 MBIF au 31 mai 2014 contre 7 915MBIF au 31 mai 2015 ; soit une hausse de 17,5%. Elle est constituée principalement des fournisseurs, des créiteurs divers et du compte d'attente.

Le chiffre d'affaires de la SOSUMO s'élève à 20 362 MBIF au 31 mai 2014 contre 21 219 MBIF au 31 mai 2015 ; soit une augmentation de 4,2%. La valeur ajoutée est de 12 732 MBIF au 31 mai 2014 contre 9 003 MBIF au 31 mai 2015 ; soit une baisse de 29,3%.

Le rapport de la masse salariale sur la valeur ajoutée est de 62 % en 2014 contre 94% en 2015 et demeure encore très élevé car la norme doit être inférieure ou égale à 25 %. Donc, la maîtrise des charges salariales s'avère toujours indispensable car la norme exigée en la matière n'est pas respectée.

Le résultat net passe de 3 446 MBIF au 31 mai 2014 à 1 321MBIF au 31 mai 2015 ; soit une baisse de 61,6%.

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

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

L'ouverture du capital de la SOSUMO pourrait lui permettre d'être compétitive et faire face à la concurrence dans la sous-région, raison pour laquelle la SOSUMO a besoin d'investissements importants.

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 liste 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 de 166 personnes au 31/09/2015.

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 2015, quatre normes sur sept sont respectées. Des efforts doivent être orientés sur la maîtrise de la masse salariale et le suivi budgétaire.

### **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 PTE, 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.16.3. Données financières

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

#### Evolution des indicateurs financiers en MBIF de 2010 à 2015

Indicateurs	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Capital social	35	35	35	35	35	35
Fonds propres	- 2.865	-3.057	-4.030	-4 050	-3678	-3513
Total bilan net	8.656	6.435	7.148	8 030	7850	7855
Créances clients	6.441	2.651	2.724	3 838	3226	4372
Dettes à long terme	297	297	297	297	297	297
Dettes à court terme	8.125	6.897	7.624	8 271	7534	7636
Chiffre d'affaires	1.269	1 550	652	1 317	1190	2060
Valeur ajoutée	- 585	-780	-121	- 81	1353	-296
Masse salariale	324	381	376	401	433	490
MS/VA (%)	- 55	-49	-310	-495	32	-166%
Résultat avant impôt	- 574	-951	-14	372	139	59
Résultat net	- 593	-971	-20	241	127	45

**Source : Etats financiers de la SRDI exercices 2010-2015**

Le tableau ci-dessus appelle quelques observations :

- Les fonds propres restent négatifs, ils se situent à -3513 MBIF au 30/09/2015 contre -3678 MBIF au 30/09/2014.

- Les créances clients sont au niveau de 4 372 MBIF au 30/09/2015 contre 3 226 MBIF au 30/09/2014.

- 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 2060 en 2015 contre un montant de 1190 MFBU en 2014  
Le bénéfice avant impôt est de 59 MFBU en 2015 contre 139MFBU en 2014.

Le résultat net après impôt est de 45 MBIF en 2015 contre un montant de 127 MFBU en 2014.

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.16.4. 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.

## **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 2015, 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.

---