UNIVERSITÉ DU BURUNDI
GRENIER DU SAVOIR DU BURUNDI
Dépôt institutionnel officiel
https://repository.ub.edu.bi

# La problématique du remboursement des emprunts extérieurs contractés par l'état du Burundi et rétrocédés à certaines sociétés à participation, publique : O.T.B, REGIDESO, OCIBU

**Nimubona, Epimaque; Sous la direction du : Dr Déo Banderembako**

**2001**
UB, FSEA
https://repository.ub.edu.bi/handle/123456789/1792

Document téléchargé depuis le **Grenier du Savoir du Burundi** — https://repository.ub.edu.bi

# UNIVERSITE DU BURUNDI
## FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET ADMINISTRATIVES

# LA PROBLEMATIQUE DU REMBOURSEMENT DES EMPRUNTS EXTERIEURS CONTRACTES PAR L'ETAT DU BURUNDI ET RETROCEDES A CERTAINES SOCIETES A PARTICIPATION PUBLIQUE : O.T.B., REGIDESO, OCIBU.

Par
Epitace NIMUBONA

**Membres du Jury:**

Dr Pascal RUTAKE : Président
Dr Déo BANDEREMBAKO : Directeur
Mr Jean-Claude NKESHIMANA : Membre

Mémoire présenté et défendu publiquement en vue de l'obtention du grade de Licencié en Sciences Economiques et Administratives.

**OPTION** : Gestion et Administration

**BUJUMBURA, AOUT 2001.**

## DEDICACE

A nos chers parents

A nos frères et sœurs .

A nos neveux et nièces .

A nos cousins et cousines .

A toute notre famille

A toutes les personnes qui nous sont chères

Nous dédions ce mémoire

## REMERCIEMENTS

Tout travail de recherche si modeste soit-il necessite le concours de plusieurs personnes pour aboutir Qu il nous soit donc permis de remercier les personnes sans l intervention desquelles ce travail n aurait pas vu le jour

Nous pensons a tous nos educateurs depuis l ecole primaire jusqu a l Universite plus particulièrement ceux de la Faculte des Sciences Economiques et Administratives pour la formation scientifique et morale qu ils nous ont dispensee

Nos remerciements sont surtout adresses à Monsieur Deo BANDEREMBAKO professeur a la F S E A et directeur de ce memoire qui malgre ses multiples obligations a accepte spontanement de diriger ce mémoire Sa rigueur scientifique sa disponibilité son amour du travail et surtout ses remarques pertinentes nous ont été d'une grande utilité

Nos remerciements sont aussi adressés à Messieurs Pascal RUTAKE et Jean Claude NKESHIMANA respectivement Président et membre du Jury qui ont accepté de consacrer une partie de leur précieux temps à la lecture de ce travail

Nous voudrions également témoigner nos sentiments de gratitude envers Monsieur Prosper BANYANKIYE Commissaire Général du S C E P qui nous a inspire ce theme de recherche

Nous voudrions par la même occasion remercier tout le personne du S C E P , celui des entreprises concernées par notre étude ainsi que celui du Département de la Trésorerie du Ministère des Finances pour nous avoir fourni les données et la documentation nécessaires à notre travail

Nos sentiments de reconnaissance sont exprimés à nos chers parents frères et sœurs, parentés et plus particulièrement les familles RUGIGANA Joseph et BASHIKIRE Damien pour leur soutien moral et matériel

Enfin, nous remercions nos amis de l'Université du Burundi, plus particulièrement les membres de l'association « Solidarité Agissante », ceux de « l'Association des Rescapés du Lycée KIBIMBA » ainsi que ceux de l'Association « AURORE » pour avoir agrémenté notre séjour dans les enceintes de ladite institution

Epitace NIMUBONA

## SIGLES ET ABREVIATIONS

| | |
|---|---|
| A B E C | Association Burundaise des Exportateurs du Café |
| A F D | Agence Française de Developpement |
| B A D | Banque Africaine de developpement |
| B E I | Banque Européenne d Investissement |
| B F R | Besoin en Fonds de Roulement |
| B I R D | Banque Internationale pour la reconstruction et le Developpement |
| C A D | Coopération d'Aide au Developpement |
| C C C E | Caisse Centrale de Cooperation Economique |
| C E E | Communauté Economique Européenne |
| C F D | Caisse Française de Developpement |
| D C T | Dettes à court terme |
| D G H E R | Direction Generale de l Hydraulique et des Energies Rurales |
| D.L M T | Dettes à long et à moyen terme |
| D T S | Droits de tirage spéciaux |
| F.A.D | Fonds Africain de Développement |
| F S E A | Faculté des Sciences Economiques et Administratives |
| F E D | Fonds Européen de Developpement |
| F F | Francs Français |
| F M I | Fonds Monétaire International |
| F R | Fonds de Roulement |
| FBU | Francs Burundais |
| H T | Haute tension |
| I.D.A. | International Development Agency |
| I.S T E.E.BU | Institut des Statistiques et d'Etudes Economiques du Burundi |
| Jrs | Jours |
| K.F W | Kreditanstalt Fur Wiederaufbau |
| Kg | Kilogramme |
| Kwh | Kilowattheure |
| $m^3$ | mètre cube |
| Mw | Mégawatt |

| | |
|---|---|
| N° | Numero |
| O C D E | Organisation de Coopération et de Développement Economique |
| OCIBU | Office du Café du Burundi |
| OPEP | Organisation des Pays Exportateurs du Pétrole |
| O T B | Office du Thé du Burundi |
| P A S | Programme d Ajustement Structurel |
| P F E H | Programme de Formation et d'Education en matière d Hygiène |
| P U F | Presses Universitaires de France |
| P V D | Pays en voie de développement |
| REGIDESO | Regie de production et de Distribution d eau et d Electricite |
| S C E P | Service Chargé des Entreprises Publiques |
| S F I | Société Financière Internationale |
| S L N G | Service de liaison non gouvernemental |
| SODECO | Societe de deparchage et de conditionnement du café |
| SOGESTAL | Société de gestion des stations de lavage |
| S P P | Société à participation publique |
| S.R D | Société Régionale de Développement |
| STABEX | Système de stabilisation des recettes d exportation |
| U B | Université du Burundi |
| U C E | Unités de compte europeennes |
| US$ | Dollars américains |
| V A | Valeur ajoutée |

## LISTE DES TABLEAUX


Tableau n°1 Situation de la dette de la REGIDESO envers l'Etat au 31/12/1999 ..... 23

Tableau n°2 Résultats financiers O T B consolidé 1994-1999 ..... 34

Tableau n°3 Provisions pour risque de change sur emprunts extérieurs de l'O T B. de 1994 à 1999 ..... 34

Tableau n°4 Résultats financiers du complexe théicole de Buhoro de 1994 à 1999 ..... 35

Tableau n°5 Evolution de la production du complexe théicole de Buhoro de 1994 à 1999 ..... 35

Tableau n°6 Evolution des frais commerciaux et du prix de vente moyen de l'O T B de 1994 à 1999 ..... 36

Tableau n°7 Evolution des charges financières de l'O.T B.-siège de 1994 à 1999 ..... 37

Tableau n°8 Evolution des frais du personnel de l'O.T B.-siège de 1994 à 1999 ..... 39

Tableau n°9 Evolution des frais d'entretien du parc auto de l'O T B de 1994 à 1999 ..... 40

Tableau n°10 Evolution de l'Actif Net de la REGIDESO de 1995 à 1999 ..... 49

Tableau n°11 Evolution du Fonds de Roulement de la REGIDESO de 1995 à 1999 ..... 50

Tableau n°12 Evolution du besoin en Fonds de Roulement de la REGIDESO de 1995 à 1999 ..... 51

Tableau n°13 Evolution de la trésorerie de la REGIDESO de 1995 à 1999 ..... 51

Tableau n°14 Evolution des résultats de la REGIDESO de 1995 à 1999 ..... 52

Tableau n°15 Autres indicateurs de la santé financière de la REGIDESO de 1996 à 1999 ..... 54

# TABLE DES MATIERES

DEDICACE I
REMERCIEMENTS II
SIGLES ET ABREVIATIONS III
LISTE DES TABLEAUX V
TABLE DES MATIERES VI

O INTRODUCTION GENERALE 1

O 1 Intérêt et motivation du sujet 1
0.2 Hypothèse de travail 5
0 3 Méthodologie de travail 3
0 4 Articulation du travail 7

CHAPITRE I LA SITUATION DES DETTES RETROCEDEES AUX SOCIETES A PARTICIPATION PUBLIQUE A LA FIN DE L EXERCICE 1999 8

I 1 Le cas de l Office du Thé du Burundi « O T B » 8
I 1 1 Prêt de la Banque Européenne d'Investissement à l'O T B pour la construction de l'usine à Thé d'Ijenda 8
I 1 1 1 Estimation du coût du projet et plan de financement tels que décrits dans le contrat de financement . . . . 9
I.1 1.2 Estimation du coût du projet et plan de financement tels que décrits dans le contrat de rétrocession . 10
I 1 1.3. Les observations à dégager en analysant le tableau d'amortissement de l'emprunt (voir annexe n° 1) . . . . 11
I.1.2. Prêt de la Caisse Française de Développement (C.F D) à l'O.T.B pour la réalisation du Complexe Théicole de BUHORO . 12

I 1 2 1 Observations à emettre en analysant les tableaux d'amortissement (Voir annexes n°2 et n°3) 14
I 1 3 Prêt de la B E I à I O T B pour l'extension des usines à thé de TEZA, RWEGURA, TORA et IJENDA 15
I 1 3 1 Modalités de remboursement de cet emprunt 15
I 2 Le cas de la Régie de Production et de Distribution de l'Eau et de l'Electricité « REGIDESO » 18
I 2 1 Rapprochement des données concernant la dette à long et moyen terme par le Département de la Trésorerie et le Service de la Comptabilité de la REGIDESO au 31/12/1999 19
I 2 1 1 Compensations effectuées entre l'Etat et la REGIDESO à partir de 1997 21
I 2 1 2 Situation de la dette envers l'Etat, échue et non payée au 31/12/1999 22
I.2 2 Complément d'information sur les paiements effectués par la REGIDESO au programme de Formation et d'Education en matière d'Hygiène (P.F.E.H). . . 23
I 2 3 Commentaire sur la situation de la dette de la REGIDESO 24
I 3 Le cas de l'Office du Café du Burundi « OCIBU 24
I.3 1 Situation des échéanciers de remboursement sur la dette rétrocédée et non remise 25
I 3 2 Commentaire sur la situation de la dette rétrocédée à l'OCIBU par l'Etat .27
Conclusion du premier chapitre .28

CHAPITRE II IDENTIFICATION DES CAUSES DE NON REMBOURSEMENT CONTINU DES EMPRUNTS EXTERIEURS CONTRACTES PAR L'ETAT DU BURUNDI ET RETROCEDES A CERTAINES SOCIETES A PARTICIPATION PUBLIQUE O T B., REGIDESO, OCIBU ..... 29

II 1 Le cas de l'O T B ..... 29
II 1 1 Introduction ..... 29
II 1 2 La situation financière actuelle du secteur théicole ..... 32
II 1.2 1 Les évènements les plus marquants ..... 32
II 1 2.2 Les masses financières significatives 1994-1999 ..... 33
II 1 2.3 Les problèmes financiers les plus saillants ..... 34
II 1 2 3.1 Les provisions pour risque de change sur les emprunts exterieurs ..... 34
II 1 2.3.2 Le déficit structurel du complexe théicole de BUHORO ..... 35
II 1.2 3.3 LA destruction du complexe théicole de Teza ..... 36
II 1.2.3.4 Le blocus économique d'août 1996 à février 1999 ..... 37
II 1 2 3.5 Les frais du siège ..... 38
II 1 2 3.6 Les frais d'entretien du parc auto ..... 40
II.2 Le cas de la REGIDESO ..... 41
II.2 1 Introduction ..... 41
II.2.2 La mise en application des mesures de restructuration financière de la REGIDESO en 1996 ..... 42
II 2 2 1 La prise en charge par l'Etat du risque de change ..... 42
II 2.2.2 La compensation des dettes réciproques à court terme entre l'Etat et la REGIDESO ..... 43
II 2.2.3 La rétrocession à la REGIDESO des remises de dettes et dons consentis à l'Etat par l'A.F D et la K.F W ..... 43

II 2 2 4 La prise en charge par l Etat des crédits et du renouvellement des investissements non rentables 44
II 2 2 5 Le payement des factures de l'Etat 44
II 2 2 6 La fixation des tarifs 44
II 2 3 Situation de l'offre et de la demande d eau et d'électricité 45
II 2 3 1 Secteur de l eau 45
II 2 3 2 Secteur de l électricité 45
II 2 3 2 1 La diminution des quantités importées 46
II 2 3 2 2 La stabilisation du prix d achat du Kwh 47
II 2 3 2 3 L annulation de la perte de change 47
II.2 3.2 4 Intérêts sur arrierés 47
II 2 4 Situation financière actuelle de la REGIDESO 48
II 2 4 1 Evolution des bilans de 1995 a 1999 48
II 2 4.2 Evolution de l'Actif Net 48
II.2.4 3 Evolution du Fonds de Roulement. 50
II.2.4.4 Evolution du Besoin en Fonds de Roulement. . . 50
II 2 4 5 Evolution de la tresorerie 51
II.2 4.6 Evolution des resultats de 1995 à 1999. 52
II 2 4 7 Autres indicateurs de la sante financiere de l entreprise 54
II.2.5 Commentaire à propos de l'évolution de la structure financière de la REGIDESO 55
II.3 Le cas de l'OCIBU 57
II 3 1 Introduction 57
II 3 1 1 Motifs des réformes de la filière café. 58
II.3 1 2 Objectifs des réformes. 58
II.3 1 3. Structures issues de la réforme. . . . 59
II.3.2 La situation actuelle du Service du Patrimoine ... 60
II.3.2 1 Les missions (ou l'objet) du Service du Patrimoine. .60
II.3.2.2 Les moyens financiers à la disposition du Service du Patrimoine 61

II 3 2 3 Les principales causes du non remboursement continu des dettes rétrocedées à l OCIBU 62
II 3 2 3 1 Perte de change 62
II 3 2 3 2 Immobilisations défectibles ou immobilisations fictives. 63
II 4 Analyse de la gestion des Sociétés à participation publique 63
II 4 1 Du vote des budgets 65
II 4 2 Des rapports d execution budgetaire 65
II 4 3 De la maîtrise des charges et surtout de la masse salariale 65
II 4 4 De la production des états financiers 66
II 4 5 Le contrôle interne 66
II 4 6 De la gestion de la trésorerie 66
II 4 7 L audit et le redressement des comptes 66
Conclusion du deuxième chapitre 70

CHAPITRE III PROPOSITION DE SOLUTIONS AUX PROBLEMES IDENTIFIES 71

III 1 PROPOSITION DE SOLUTION AUX PROBLEMES IDENTIFIES A L'O T B . . . . . 71
III 1 1 La gestion du risque de change sur les emprunts extérieurs 71
III 1.2 Le complexe théicole de BUHORO . 72
III 1.3 La réhabilitation du complexe théicole de TEZA. . . . . 73
III 1.4 Le renouvellement du charroi.. . . . . 74
III.1.5. Les frais de l'O.T B siège. . . . . 75
III.2 PROPOSITION DE SOLUTIONS AUX PROBLEMES IDENTIFIES A LA REGIDESO . . . . . 75
III.2 1 Augmentation des ventes . . . 76
III.2 2 Amélioration du recouvrement 76
III 2 3 Réduction des charges 77

III 2 4 Le règlement des dettes de l'Etat . .. 78
III 2 5 Octroi des subventions d'équilibre et prise en charge par l'Etat du renouvellement des investissements non rentables... ...78
III 2 6 L exonération des droits et taxes douaniers 78
III 2 7 La remise des dettes K F W et A.F D 79
III 2 8 Subvention d'équilibre dans l'exploitation de la centrale thermique de Bujumbura 79
III 2 9 La restructuration de la SINELAC 79
III 2 10 la hausse des tarifs 80
III 2 10 1 Impact des importations SINELAC sur le prix de revient. . 80
III 2 10 2 La nouvelle grille tarifaire proposée 81
III 2 10 3 Commentaire a propos de la mesure de hausse tarifaire à la REGIDESO 82
III.3. PROPOSITION DE SOLUTIONS AUX PROBLEMES IDENTIFIES A L'OCIBU . ... . .... ... . ..... 83
III 3 1 Proposition d'amelioration de la situation du service de la dette. 83
III 3 2 Proposition d autres solutions aux problemes du service du Patrimoine.....87
Conclusion du troisième chapitre. . 88

CONCLUSION GENERALE 89

BIBLIOGRAPHIE . . .. . ... . 93

ANNEXES

# O. INTRODUCTION GENERALE

## O.1. Intérêt et motivation du sujet

Depuis plusieurs années déjà l'attention des économistes s'est portée sur un sujet devenu crucial à savoir le problème d'endettement dans le monde. Celui-ci constitue à l'heure actuelle le point le plus brûlant de l'actualité économique internationale. Prêteurs et emprunteurs se trouvent devant des problèmes tellement complexes qu'aucune solution ne semble se pointer à l'horizon.

Mais dans notre travail nous n'allons pas insister sur la problématique de l'endettement dans le monde en tant que tel nous allons plutôt analyser la façon dont les responsables des sociétés à participation publique burundaises ont géré les ressources issues de l'endettement extérieur et qui leur ont été rétrocédées par l'Etat du Burundi.

Néanmoins dans cette partie introductive nous allons passer en revue l'évolution de la dette dans le monde d'abord puis dans les pays en voie de développement et enfin au Burundi.

La dette extérieure n'est pas un phénomène nouveau non plus un phénomène ancien.

> *« L'idée de la dette remonte des années quarante lorsque les pays dévastés par la guerre ont senti un besoin de relance de leur économie qui était à genou »*[1]

[1] Nations-Unies SLNG Aide au développement: guide pratique et critique Genève 1985 p 1

En effet, un organisme sous l'appellation de Banque Internationale pour la Reconstruction et le Developpement (B I R D ) a pris l'initiative de chercher des fonds pour financer les pays dévastes par la guerre Ces fonds étaient alors octroyes sous forme d aide dans le cadre de cooperation d aide au Developpement (C A D ) et/ou sous forme de prêts

D autres organismes ont vu le jour a savoir le Fonds Monétaire International (F M I ) la Banque Africaine de Developpement (B A D ) la Société Financiere Internationale (S F I ) etc ayant pour motivations l octroi des prêts aux pays en voie de developpement en situation de deficit commercial et/ou ayant des programmes de développement socio-economiques dont le financement intérieur s avere insuffisant

Les organismes qui octroient des prêts dans le cadre de C.A.D le font sous des conditions de faveur qui sont définies au sein de l Organisation de Cooperation et de Developpement Economique (O C D E )

Néanmoins, les prêts octroyés par les banques commerciales ne sont soumis à aucune conditionnalité à part les conventions et accords bilatéraux. Ainsi ces prêts sont les principales causes de difficultés de remboursement que connaissent actuellement les P V D

L origine des difficultes actuelles qui n epargnent aucun continent, mais qui sont plus alarmantes pour les P V D remontent des années 1973 lors de la fameuse hausse des prix pétroliers

Cependant, ce n'est au choc pétrolier seulement qu'il faut imputer le problème, mais aussi à la détérioration des termes de l'échange, à la fuite des capitaux ainsi qu'à la variation des taux d'intérêts Ces éléments ont sans cesse aggravé la situation économique des P V D

*« Pour mieux saisir le fond du problème il faut comprendre que ce n'est pas l'organisation des pays exportateurs du pétrole (O P E P) qui est à l'origine de tout ni comme pensent les adversaires du capitalisme l'avidité des banques commerciales Il faut encore moins chercher à stigmatiser l'irresponsabilité collective des gouvernements des P V D ce sont les politiques économiques des principaux pays industrialisés qui sont à la racine de ces difficultés[5] »*

Malgré la crise actuelle et la dépendance maintes fois dénoncées l'endettement extérieur paraît encore indispensable pour le développement du tiers-monde Les P V D sont toutefois conscients des effets pervers présents et à venir d'un endettement excessif mais des raisons tant internes qu'externes les contraignent à ne pas y renoncer

Léon NAKA dans son ouvrage intitulé « Le recours à l'emprunt extérieur dans le processus du développement » il nous explique les facteurs qui justifient le recours à l'emprunt extérieur de la manière suivante « Parmi les raisons qui expliquent le recours à l'emprunt extérieur on peut relever l'insuffisance des transferts gratuits et la faiblesse de l'épargne interne pour couvrir les investissements projetés Si l'épargne nationale était abondante et suffisante toutes conditions égales par ailleurs pour financer les investissements nécessaires l'idée d'emprunter à l'extérieur des capitaux serait une fantaisie sans justification Mais on constate malheureusement que les marchés locaux ne disposent pas de capitaux en quantité suffisante et qu'un approvisionnement extérieur est souvent nécessaire et même absolument indispensable en ce qui concerne les jeunes pays pour satisfaire le besoin ou le désir d'investir de tous les responsables confrontés au problème de développement »

---

[5] GRIFFIN K « Vers un règlement concerté du problème de la dette » Finances et Développement n°2 juin 1988 Vol 25 p 12

Dans l'ouvrage ci-haut mentionné l'auteur insistait sur le fait que les P V D ont des problèmes dans le financement de leur développement L'épargne interne est faible Ils sont donc obligés de recourir à l'emprunt extérieur pour financer les investissements envisagés Le Burundi est classé dans la catégorie des P V D Analysons alors son cas de façon particulière

Apres l'accession du Burundi a l'independance il a commencé a recevoir des dons et des crédits de la part des bailleurs de fonds exterieurs Il y a eu creation de beaucoup d'entreprises publiques Dans un premier temps c'etait l'Etat qui devait se charger du remboursement des credits octroyes etant donne que ces entreprises naissantes n'avaient pas encore commencé a generer des ressources suffisantes pour rembourser elles-mêmes ces dettes

Par après, l'Etat du Burundi a retrocédé ces crédits extérieurs à certaines societes à participation publique (S P P La retrocession de prêt veut dire que les prêteurs et emprunteurs initiaux conviennent de mettre le prêt à la disposition d'un autre débiteur qui en assumera le remboursement.

Pour le cas qui nous concerne les bailleurs de fonds exterieurs et l'Etat du Burundi se sont entendus pour rétroceder des crédits à certaines S P P Ces dernieres devaient alors se charger du remboursement de ces emprunts Les premières années ces S P P se sont acquittées convenablement de leurs devoirs

Mais, plus tard la situation est devenue problématique Ces S P P n'ont pas pu continuer à rembourser les dettes rétrocédées
L'Etat du Burundi ne pouvait pas non plus rembourser à leur place ces dettes parce qu'il avait d'autres problèmes Ces S.P P totalisent actuellement des arriérés importants dans le remboursement de ces dettes

En intitulant notre travail de recherche « LA PROBLEMATIQUE DU REMBOURSEMENT DES EMPRUNTS EXTERIEURS CONTRACTES PAR L ETAT DU BURUNDI ET RETROCEDES A CERTAINES SOCIETES A PARTICIPATION PUBLIQUE » nous nous proposons d'identifier les problemes qui empêchent les S P P de continuer a rembourser les dettes qui leur ont eté retrocedees Nous allons également proposer des solutions aux problemes qui auront ete identifies

Les raisons qui nous ont pousse a choisir comme champ d'application de notre etude les entreprises O T B REGIDESO et OCIBU tiennent au fait que celles-ci couvrent des domaines importants de l'economie nationale De plus ces entreprises sont parmi celles auxquelles l'Etat du Burundi a rétrocédé beaucoup d'emprunts exterieurs

### 0.2. Hypothèse de travail

Pour bien identifier les problemes qui empêchent les societes a participation publique de rembourser les dettes de façon continue, nous allons essayer de vérifier l'hypothèse suivante

*« Le non remboursement continu des dettes rétrocedees aux sociétés à participation publique est dû aux conditions difficiles dans lesquelles ces sociétés à participation publique ont travaillé ou celles dans lesquelles ces entreprises travaillent encore »*

En d'autres termes, il s'agira de verifier si la suspension du remboursement des dettes rétrocédées aux sociétés à participation publique a pour causes les problèmes que ces entreprises ont connu et/ou connaissent encore surtout dans le domaine des finances

## 0.3. Méthodologie de travail

Pour la bonne exécution de notre travail nous consulterons une série de documents en rapport avec notre sujet de mémoire

Ainsi, pour la partie introductive nous utiliserons les ouvrages généraux, les mémoires, les revues et autres publications qui traitent du problème d'endettement dans le monde

Pour le premier chapitre qui analyse la situation des dettes rétrocédées aux sociétés à participation publique jusqu'au 31 décembre 1999 nous utiliserons la documentation disponible au sein des entreprises concernées par notre étude, celle disponible au Service Chargé des Entreprises Publiques (S.C.E.P.) ainsi que celle qui est disponible au Département de la Trésorerie du Ministère des Finances

Pour le deuxième et le troisième chapitres qui traitent respectivement des causes de non remboursement continu des dettes rétrocédées aux S.P.P. et des solutions à y apporter nous utiliserons encore une fois la documentation disponible au sein des entreprises concernées par notre étude ainsi que celle qui est disponible au S.C.E.P.

Nous allons aussi nous entretenir avec les responsables de ces S.P.P. et les experts travaillant au S.C.E.P. pour avoir des compléments d'information à propos du thème de notre travail

## 0.4. Articulation du travail

Notre travail s articulera autour de trois chapitres

Le premier chapitre analysera la situation des dettes rétrocedes a certaines S P P (O T B REGIDESO OCIBU) a la fin de l exercice 1999

Le second chapitre va s occuper de l identification des causes de non remboursement continu des emprunts exterieurs contractes par l'Etat du Burundi et rétrocédes aux S P P ci-haut mentionnées

Le troisieme chapitre proposera des solutions aux problemes qui auront ete identifiés

Nous allons terminer notre travail par une conclusion generale

# CHAPITRE I : LA SITUATION DES DETTES RETROCEDEES AUX SOCIETES A PARTICIPATION PUBLIQUE A LA FIN DE L'EXERCICE 1999.

Il convient d abord de rappeler que notre travail ne porte pas sur toutes les societés à participation publique burundaises nous allons plutôt travailler sur trois societes a participation publique a savoir l O T B la REGIDESO et l OCIBU Les raisons qui nous ont pousse a choisir ces trois societés à participation publique sont deja evoquees dans l introduction generale

## I.1. Le cas de l'Office du Thé du Burundi « O.T.B »

Pour bien mener notre analyse nous avons d abord consulté les contrats de financement entre l'Etat du Burundi et les bailleurs de fonds extérieurs Nous avons ensuite consulté les contrats de rétrocession entre la République du Burundi et l O T B Nous avons par apres analysé les echeanciers de remboursement conventionnel pour voir si l O T B a continué à honorer ses engagements Nous avons enfin dégage les observations nécessaires

L O T B a bénéficié de trois crédits de la part des bailleurs de fonds exterieurs via le Gouvernement de la République du Burundi Les lignes qui suivent donnent le detail sur ces crédits

### I.1.1. Prêt de la Banque Européenne d'Investissement à l'O.T.B. pour la construction de l'usine à Thé d'Ijenda

Le 11 avril 1979. un contrat de financement a été signé par la Communauté Economique Européenne et la République du Burundi La C.E.E était représentée par la commission des communautés Européennes en sa qualité de gestionnaire du Fonds Européen de Développement La République du Burundi était représentée par son Ambassadeur Extraordinaire et Plénipotentiaire auprès des Communautés Européennes Ce prêt avait pour objet l'achèvement du projet « Extension de la culture du thé et usine à the d'Ijenda »

Un contrat de rétrocession de ce prêt a été signé en date du 30 janvier 1991 par la République du Burundi et l'O T B

### I.1.1.1. Estimation du coût du projet et plan de financement tels que décrits dans le contrat de financement

#### a) Financement sur aide non remboursable du Fonds Européen de Développement (F E.D.)

| | | |
|---|---|---|
| 1 | Achevement des plantations | 3 446 000 U C E |
| 2 | Infrastructure connexe pour usine à Thé d Ijenda et materiel de transport | 544 000 U C E |
| 3 | Assistance technique pour le montage et la mise en service de l'Usine | 307 000 U C E |
| | Sous-total | 4 317 000 U C E |

#### b) Prêt à conditions spéciales

Construction de l'usine

| | | |
|---|---|---|
| 1 | Genie Civil | 412 570 U C E |
| 2 | Bâtiments | 448.190 U C E |
| 3 | Equipements et fournitures | 1 129 170 U C E |
| 4 | Montage des machines et surveillance des travaux | 712 240 U C E |
| | Imprévus | 257 830 U.C.E |
| | Sous-total | 2 960 000 U C.E |

**c) Contributions nationales** **1.442.000 U.C.E.**

1 Entretien du réseau routier d'intérêt général (budget national)
2 Achèvement de 30 Ha de plantations à Rwegura. engrais pour surfaces non en rapport. personnel et fonctionnement de l'Office du Thé du Burundi

TOTAL GENERAL = 4.317 000 U.CE + 2 960.000 U.C.E + 1.442.000 U.C.E.
= 8.719.000 U.C.E

N.B. U C.E Unités de Compte Européennes

### I.1.1.2. Estimation du coût du projet et plan de financement tels que décrits dans le contrat de rétrocession

Pour le financement sur aide non remboursable du F E.D. c'est la même chose que précédemment. Il en est de même des contributions nationales. Mais. il y a un changement pour le prêt à conditions spéciales. Ce prêt se présente comme suit

Construction de l'usine

| | |
|---|---|
| 1 Génie Civil | 412.570 U.C.E. |
| 2 Bâtiments | 448.190 U.C.E. |
| 3 Equipements et fournitures | 1.129 170 U.C.E. |
| 4 Montage des machines et surveillance des travaux | 712.240 U.C.E. |
| Imprévus | 607 830 U C.E |
| | 3.310.000 U.C.E |

TOTAL GENERAL = 4.317 000 U.C.E + 1.442.000 U.C.E. + 3.310.000 U.C.E.
= 9.069.000 U.C E

La différence entre les données du contrat de financement et celles du contrat de rétrocession se situe au niveau des imprévus

Cela est justifié dans la mesure où le contrat de financement a été signé avant que les travaux ne commencent alors que le contrat de rétrocession a été signé au moment où les travaux étaient déjà terminés

En effet il était prévu que les travaux allaient être achevés avant le 31 décembre 1992 et le contrat de rétrocession a été signé le 30 janvier 1997 Il était alors possible de donner avec précision le montant des imprévus Nous pensons donc que les données figurant dans le contrat de rétrocession sont celles qui sont exactes

### I.1.1.3. Les observations à dégager en analysant le tableau d'amortissement de l'emprunt (voir annexe n°1)

- Nous constatons que l O T B a payé le principal et les intérêts de 1989 à 1994
- Il a ensuite payé le principal seulement de 1995 à 1997
- Il a également payé partiellement le principal en 1998

Sur base de ces constatations, nous pouvons avoir les résultats suivants

- les remboursements effectivement payés au 31 décembre 1999 s élèvent à un montant de 833 812,94 ECUS pour le principal
- les remboursements des intérêts effectivement payés au 31 décembre 1999 s'élèvent à 158.282,72 ECUS
- la perte de change subie sur le paiement en principal, extraite de la comptabilité s'élève à 263.376 667 F BU
- les arriérés répartis en principal au 31 décembre 1999 s élèvent à 178 948,0 ECUS
- les arriérés des intérêts au 31 décembre 1999 s'élèvent à 119 352,20 ECUS

- la perte de change à subir sur le principal impayé au 31 décembre 1999 est estimée à

  178 948 000 x (638 9912 F BU – 89 252 F BU) = 98 734 730 FBU

  (1) (2)

N.B. (1) Cours de change au 31/12/1999 en FBU

(2) Cours de change historique en FBU

En analysant ces resultats nous constatons que l'O.T.B n'a pas honoré ses engagements de façon continue

### I.1.2. Prêt de la Caisse Française de Developpement (C.F.D.) a l'O.T.B pour la réalisation du Complexe Théicole de BUHORO

En date du 9 octobre 1987 une convention d'ouverture de credits a ete conclue entre la République du Burundi et la Caisse Centrale de Coopération Economique (C C C E )

La convention était formulee comme suit

Le Gouvernement du Burundi a decide d'accroître la production théicole afin d'améliorer les résultats de sa balance commerciale et de diversifier ses sources de devises Il a choisi la zone de BUHORO encore peu développée pour y installer un nouveau complexe theicole Le programme d'investissements comprenait

- La plantation de 760 hectares, répartis entre
  330 ha de plantations en blocs industriels
  430 ha de plantations villageoises
- La réalisation d'une usine d'une capacité de production de 1 470 tonnes de thé sec par an .
- Divers travaux d'aménagement (routes, adduction d'eau) .

- La construction de quelques bâtiments (centres de collectes logements bâtiments sociaux)
- Un programme de recherche d accompagnement et de formation
- De l assistance technique

Le coût du projet hors droits et taxes de toute nature est estimé a 65 8 millions de francs français repartis comme suit en millions de francs français

| | |
|---|---|
| - Travaux déjà réalisés par l'O T B | 9 1 |
| - Travaux d amenagement | 3 3 |
| - Plantations | 5 9 |
| - Usine | 20 6 |
| - Bâtiments | 4 5 |
| - Véhicules | 0.9 |
| Sous-total investissements physiques | 44 3 |
| - Maîtrise d œuvre | 5.4 |
| Assistance technique | 6.6 |
| - Recherche d'accompagnement | 1 2 |
| - Formation | 0.4 |
| Sous-total investissements immateriels | 13.6 |
| Total | 57.9 |
| - Provision pour hausse de prix | 7 9 |
| TOTAL GENERAL | 65.8 |

La République du Burundi se propose de financer le projet de la manière suivante en millions de francs français

| | |
|---|---|
| - Crédit de la Caisse Centrale de Coopération Economique | 43.5 |
| - Financement local | 22.3 |
| TOTAL | 65 8 |

La caisse centrale de Coopération Economique a accepté de contribuer à la réalisation du projet en accordant à la République du Burundi deux crédits d'un montant global de 43 5 millions de francs français comprenant

- Un credit « dit à conditions speciales » d un montant de 25 millions de francs français d une durée de 30 ans dont 10 ans de differe de remboursement
- Un crédit de « premier guichet » d un montant de 18 5 millions de francs français d une durée de 20 ans dont 10 ans de différé de remboursement

En date du 10 mai 1988 un contrat de retrocession de ces deux credits a ete conclu entre l Etat du Burundi et l O T B

### I.1.2.1. Observations à émettre en analysant les tableaux d'amortissement (Voir annexes n°2 et n°3)

Nous constatons que pour les deux crédits l O T B a paye uniquement les interêts de 1988 à 1994

Au 31 décembre 1999 la situation pour les deux crédits se présente comme suit

- Le remboursement des interêts effectivement payes au 31 decembre 1999 sur le crédit à conditions spéciales s'élève à 2 337 221.64 FF .
- Le remboursement des intérêts effectivement payés au 31 décembre 1999 sur le crédit premier guichet s élève a 5 188 900 34 FF
- Au 31 décembre 1999 les arriérés en FF s élevent à

| | Principal | Intérêts | Total |
|---|---|---|---|
| Crédit premier guichet | 2.660.974.53 | 3 931 587.87 | 6 592 564.40 |
| Prêt à conditions spéciales | 1 797 862 37 | 1 959.670.43 | 3 757 533.20 |

- La perte de change sur le principal impaye au 31 decembre 1999 est estimée à

[illegible] 30 x (97 4133 FBU – 31 2133 FBU) = 295 175 029 F BU
(1) (2)

N B 1) Cours de change au 31/12/1999 en FBU
2) Cours de change historique en FBU

egalement nous remarquons que l'O T B n'a pas continue à honorer ses engagements

### I.1.3. Prêt de la B.E.I. à l'O.T.B. pour l'extension des usines à thé de TEZA, RWEGURA, TORA et IJENDA

Le 17 novembre 1989 il a été conclu un contrat de financement entre la République du Burundi et la Banque Europeenne d'Investissement pour un montant de 2 500 000 ECUS Ce contrat était dicté par le fait que le Gouvernement de la République du Burundi par l'intermédiaire de l'O T B se proposait de mettre en œuvre un programme de développement de la culture du the et plus particulierement d'etendre la capacite de quatre usines de traitement de the à Rwegura Teza Ijenda et Tora

Un contrat de rétrocession de ce prêt a été signé en 1990 entre le Gouvernement de la République du Burundi et l'O T B

#### I.1.3.1. Modalités de remboursement de cet emprunt

1°) L O T B devait rembourser le principal du prêt comme suit

a A partir du 15 Novembre 1994 jusqu'au 15 Novembre 2004 l'O T B devait rembourser à la BEI chaque année un montant égal à 1.5% de la valeur brute des ventes du thé produit par les usines d'Ijenda, Rwegura, Teza et Tora, étant

entendu que les remboursements annuels ne pouvaient être inférieurs à 100 000 ECUS ni excéder 300 000 ECUS

b Le solde éventuellement restant dû du present prêt à la date du 15 novembre 2004 sera remboursé par l O T B en 5 annuites constantes la première echéant le 15 novembre 2005 et la dernière le 15 novembre 2009

La valeur brute des ventes était définie comme la contre-valeur en ECUS au cours en vigueur le dernier jour de l'exercice de l'O T B du total des ventes de l exercice tel que figurant dans les comptes de l O T B et certifié par une societe d audit de renommee internationale L exercice utilisé devait être celui qui aurait precede immediatement chaque date de remboursement
L O T B devait transmettre a la B E I au plus tard le 15 juin de chaque annee les documents et certificats ci-dessus

Au cas ou la B E I n aurait pas reçu le 15 juin d une annee les documents mentionnés au paragraphe qui précede le remboursement devait être de 300 000 ECUS pour l'année en question

2°) L O T B devait payer directement a la B E I des interêts au taux de 2% l an sur tout montant du crédit retiré et non encore remboursé Les intérêts devaient être payes le 15 novembre de chaque annee

Ici également l'O T B n'a pas honoré ses engagements de façon continue La situation pour ce prêt se présente comme suit

- Les remboursements effectivement payés au 31 décembre 1999 s'élèvent

| | |
|---|---|
| Principal | 129 952.00 ECUS |
| Intérêts | 50.000.00 ECUS |
| | 179.952.00 ECUS |

- La perte de change sur paiement en principal extraite de la comptabilité s élève à 6.935 809 FBU
- Au 31 décembre 1999. les arriérés en ECUS s'élèvent à

| Année | Principal | Intérêts | Total |
|---|---|---|---|
| 1995 | 114.982.00 | 47.400.96 | 161 982.96 |
| 1996 | 100.000.00 | 47.400.96 | 147.400.96 |
| 1997 | 122.986.00 | 47.400.96 | 170.386.96 |
| 1998 | 110.951.50 | 47.400.96 | 158.352.46 |
| 1999 | 150.041.00 | 47 400.96 | 197.441.96 |
| Total | 595.960.50 | 237 007.80 | 832.965.30 |

- La perte de change à subir sur le principal impayé au 31 décembre 1999 est estimé à

595 960.50 x (638.9912 FBU – 253 8454 FBU) = 229.531.684 FBU
(1) (2)

N.B. (1) Cours de change au 31 décembre 1999 en FBU
(2) Cours de change historique en FBU

On a considéré que la monnaie d'emprunt de la Banque Européenne d'Investissement qui était l'ECU à l epoque est égale à la nouvelle monnaie l'EURO qui est actuellement utilisée par la même banque

La trésorerie de l'O T B étant en train de s'améliorer. on prévoyait à partir de l année 1999 lors de l'élaboration des budgets d'exploitation. des paiements partiels de la dette extérieure rétrocédee

1999 200.000.000 FBU
2000 428.527 424 FBU

Compte tenu de l'ampleur des ecarts de conversion enregistrés chaque annee le remboursement total des echéances ne saurait être possible sans perturber le cycle d exploitation de la filiere theicole

### I.2. Le cas de la Régie de Production et de Distribution de l'Eau et de l'Electricité « REGIDESO »

La REGIDESO a beneficie des credits et des apports financiers accordes à Etat Burundais et qui lui ont ete ensuite retrocedés sous forme de prêts à long et moyen terme La REGIDESO inclut dans ce poste le montant total des emprunts contractes aupres de l'Etat aux taux de change historiques c est-a-dire a la date du paiement par le bailleur En fait les emprunts de la REGIDESO sont plutôt des lignes de credit car la REGIDESO ne comptabilise pas le montant total du prêt mais comptabilise les notes de debit du bailleur au fur et à mesure des decaissements effectues C est pour cela qu il n y a pas souvent des tableaux d amortissements des prêts au moment des contrats car on n est pas sûr du montant total qui sera decaisse Les montants echus non encore payés par la REGIDESO sont virés sur le compte créditeur de l'Etat à court terme

Dans le cadre du Programme d Ajustement Structurel (P A S) le Gouvernement du Burundi a adopté un programme de réformes des entreprises publiques Il a ete elabore un cahier des charges etabli sur base des etats financiers clos au 31 décembre 1995 le Conseil des Ministres a décidé sur certaines mesures à prendre dont notamment

- Prendre à sa charge le risque de change
- Accepter la compensation des dettes réciproques à court terme entre la REGIDESO et l'Etat .
- Accepter de rétrocéder à la REGIDESO les remises de dettes et dons lui consentis par la KREDITANSTALT FUR WIEDERAUFBAU (K F W.) et la Caisse Française de Développement (C F D ) sous réserve de la non objection de ces organismes. La REGIDESO a déjà écrit à la K F W et la C.F D pour

demander cette non objection Elle a deja eu une réponse positive de la part de la C F D et attend une convention de remise de la part du Gouvernement

Bref la REGIDESO ne rembourse pas la charge découlant du risque de change les dettes de la C F D remis et de la K F W Il faut noter cependant que la REGIDESO paie un montant conventionnel de 6 500 000 FBU au P F E H (Programme de Formation et d'Education en matiere d'Hygiene) Ce montant représente une partie des intérêts sur certaines dettes de la K F W

Analysons alors la situation des dettes retrocédées a la REGIDESO au 31 decembre 1999 Pour bien mener cette analyse nous a ons distinguer trois cas principaux a savoir

- Les emprunts C F D remis
- Les emprunts non remis
- Les emprunts K F W

### I.2.1. Rapprochement des données concernant la dette à long et moyen terme par le Département de la Trésorerie et le Service de la Comptabilité de la REGIDESO au 31/12/1999

En se basant sur les donnees contenues dans le document de la restructuration financière de la REGIDESO l'encours de la dette à long et moyen terme envers l'Etat se présente comme suit déductions faites des montants dus pour les annees 1996 1 997 1998 et 1999 et tenant compte des nouveaux tirages

## Emprunts A.F.D. remis

| N° de contrat | Affectation du prêt | Montant |
|---|---|---|
| 0120D | Adduction d'eau potable Bujumbura Phase II | 261.865.221 |
| 0180U | Electrifications régionales | 399.902.216 |
| 0240J | Conduite prise d'eau du lac | 92.624.598 |
| 0230Y | Formation des plongeurs | 138 761.713 |
| 0350D | Electrification Sud-Est | 330.000.000 |
| | | 1.223 153.748 |

## Emprunts non remis

| N° de contrat | | Affectation du prêt | Montant |
|---|---|---|---|
| IDA | 1590 | Transport et distribution d electricité | 1.053.579.212 |
| IDA | 2230 | Réhabilitation secteur énergie | 2.019 162.246 |
| B.A.D | CS/82/06 | Centrale hydro-électrique Rwegura | 331.441.961 |
| A F D | 0232-A | Formation des plongeurs | 4.903.812 |
| A.F D | 0242-L | Conduite prise d'eau du lac | 8.889.024 |
| F E D | 80153 | Electrification Jenda – Tora – Mwaro | 192.652.193 |
| F E D | 80150 | Centrale hydro-électrique RWEGURA | 952.085.860 |
| F.A.D | CS/83/09 | Adduction d'eau potable Bujumbura phase II | 1.500.523.469 |
| KOWEIT | 257 | Centrale hydro-électrique Rwegura | 364.086.695 |
| | | | 6.427 324.472 |

## Emprunts K.F.W.

| N° de contrat | Affectation du prêt | Montant |
|---|---|---|
| 7365 620 | Electricité Bujumbura | 46.997 325 |
| 7465 297 | Electricité Gitega | 68.949.586 |
| 7765 522 | Electricité Muramvya | 54.029 793 |
| 7965 130 | Electricité Muyinga | 188.991.510 |

| | | |
|---|---|---|
| 7965 353 | Electrification Rwegura-Kayanza-Ngozi | 858.849.592 |
| 8065 146 | Electricité Kirundo | 109.349.793 |
| 8065 518 | Adduction d'eau potable Bujumbura phase I | 153.762.371 |
| 8065 526 | Adduction d'eau potable 9 centres ruraux | 65.503.082 |
| 8066 045 | Electrification Bururi – Rumonge | 734.620.324 |
| 8265 878 | Adduction d'eau potable Bujumbura phase II | 821.480.280 |
| 8466 096 | Electrification GIHANGA | 24.845.974 |
| 8565 210 | Adduction d'eau potable Gitega phase II | 387.610.338 |
| 8665 127 | Electrification GITARAMUKA | 67.869.494 |
| 8766 511 | Ligne H T Bujumbura – Gitega | 798.330.085 |
| 8865 511 | Adduction d'eau potable 3 centres | 320.287.027 |
| | | 4 701.475.774 |

TOTAL GENERAL = 1.223 153 748 + 6 427 324 472 + 4 701 475.774
= 12 351 953 994

### I.2.1.1. Compensations effectuées entre l'Etat et la REGIDESO à partir de 1997

Année 1997

| | | | |
|---|---|---|---|
| 10/12/1997 | Quittance N° 5695 | Principal BAD Rwegura | 112.209 135 |
| 18/12/1997 | Quittance N° 5698 | Principal BAD Rwegura | 30.697 673 |
| 24/01/1997 | Quittance N° 5642 B | Intérêts BAD Rwegura | 19.881.734 |
| 29/01/1997 | Quittance N° 5641 B | Intérêts BAD Rwegura | 18.550.515 |
| 29/01/1997 | Quittance N° 5643 B | Intérêts BAD Rwegura | 56.844 175 |
| 31/01/1997 | Quittance N° 5709 B | Principal BAD Rwegura | 372.265.458 |
| 31/12/1997 | Quittance N°5709 B | Principal Koweit Rwegura | 177.275.329 |
| 31/12/1997 | Quittance N° 5709 B | Principal IDA 1593BU | 56.475.354 |
| 31/12/1997 | Quittance N° 5709 B | Intérêt Koweit Rwegura | 21 527.609 |
| | | | 865.726.982 |

Annee 1998

| | | | |
|---|---|---|---|
| 02/10/1998 | Quittance N° 5758 B | Dette rétrocédee | 50 000 000 |
| 18/12/1998 | Quittance n° 5784 B | Remboursement IDA | 30 000 000 |
| | | | 80 000 000 |

Annee 1999

| | | | |
|---|---|---|---|
| 03/06/1999 | Cheque N° 97 89567 | Principal IDA 1593 | 50 000 000 |
| 12/08/1999 | Chèque N° 9789832 | Principal IDA 1593 | 50 000 000 |
| 05/11/1999 | Cheque N° 5840 B | Principal BAD Rwegura | 186 607 956 |
| 09/12/1999 | Quittance N° 5848 B | Principal BAD Rwegura | 100 000 000 |
| | | | 386 607 956 |

TOTAL GENERAL = 865 726 982 + 80 000 000 + 386 607 956

= 1 332 334 938

**N.B.** Ce montant a été affecté sur 3 credits à savoir

IDA 1593 Rwegura
Koweit 257 Rwegura
BAD 82/6 Rwegura

### I.2.1.2. Situation de la dette envers l'Etat, échue et non payée au 31/12/1999

Cette situation est illustrée à travers les tableaux qui se trouvent en annexe (voir l'annexe n° 4)

En analysant ces tableaux, nous constatons que la dette rétrocédée à la REGIDESO se résume ainsi

| | Dette echue au 31/12/1999 | Paiements | Solde au 31/12/1999 |
|---|---|---|---|
| Principal echu des emprunts non remis | 1 907 409 541 | 839 690 299 | 1 067 719 242 |
| Interêts échus sur les emprunts non remis | 1 309 427 963 | 492 644 639 | 816 783 324 |
| Principal echu des emprunts K F W | 1 263 390 688 | - | 1 263 390 689 |
| Interêts échus sur les emprunts K F W | 699 581 168 | 247 000 000* | 452 581 168 |
| Principal echu des emprunts C F D remis | 1 056 005 024 | - | 1 056 005 024 |
| Interêts échus sur les emprunts C F D remis | 303 874 767 | - | 303 874 767 |
| | | | 4 960 354 213 |

* Ce montant représente un paiement effectue par la REGIDESO au P F E H
Source Ministère des Finances, Département de la Trésorerie

### I.2.2. Complément d'information sur les paiements effectués par la REGIDESO au programme de Formation et d'Education en matière d'Hygiène (P.F.E.H.)

En 1993 une convention a ete conclue entre le Ministère des Finances le Ministère de la Santé Publique et la REGIDESO Cette convention portait sur l'utilisation partielle des fonds de contrepartie résultant du financement allemand de divers projets d'investissement de la REGIDESO pour la couverture des coûts locaux du P F E H également soutenu avec un financement allemand

Dans cette convention, en son article 2, on mentionne ce qui suit « La REGIDESO virera en tranches mensuelles de F BU 6.5 millions un total de F BU 78 millions par an au compte du P F E H se libérant ainsi d'un même montant de son obligation de paiement d'intérêts dus sur les montants de crédits rétrocédés en FBU pour le financement des projets mentionnés dans la rubrique « Emprunts K.F W » Le premier paiement mensuel devait être effectué en juillet 1993

C est la raison pour laquelle on a mentionné dans le tableau précédent le paiement au P F E.H de 247 000 000 FBU pour la période allant de 1996 jusqu en 1999

### I.2.3. Commentaire sur la situation de la dette de la REGIDESO

Malgré les mesures d'assainissement financier de la REGIDESO prises en 1996 sa situation financière est restée déséquilibrée. Nous remarquons que les arriérés de remboursement (principal + intérêts) s'élèvent à 4.960.354.213 F.BU au 31 décembre 1999 Donc, la REGIDESO n'a pas continué à honorer ses engagements en matière de remboursement des dettes

## I.3. Le cas de l'Office du Café du Burundi « OCIBU »

Le Gouvernement de la République du Burundi a rétrocédé beaucoup d'emprunts extérieurs à l'OCIBU Ces emprunts peuvent être classés en deux catégories

### 1°) Emprunts rétrocédés et non remis

Les emprunts rétrocédés et non remis sont au nombre de neuf

a Emprunt IDA 2123
b Emprunt BEI
c Emprunt C F D n° 5822800 016 2Z
d Emprunt C F D n° 5822800 017 2K
e Emprunt C F D n° 5822800 026 2H
f Emprunt C F D n° 5822800 027 2V
g Emprunt C.F D n°5822800 032 032Y
h Emprunt C F D n° 58228 033 Y
i Emprunt C F D n° 58228 03701

### 2°) Emprunts rétrocédés et remis

La particularité de ces emprunts est qu'ils ne subissent pas de différence de change parce qu'ils sont en Francs Burundais

a Emprunt C F D n° 58871001030
b Emprunt C F D n° 582280162Z
c Emprunt C F D n° 582280172K
d Emprunt C F D n° 58228026
e Emprunt C F D n° 58228027
f Emprunt du Royaume de Belgique

Pour cette deuxième catégorie l'OCIBU devait continuer à payer les intérêts et rembourser le principal au Gouvernement selon les conditions convenues dans les contrats de rétrocession

### I.3.1. Situation des échéanciers de remboursement sur la dette rétrocédée et non remise

Les echeanciers de remboursement de la dette non remise sont d'abord en devises c'est-à-dire en monnaie de crédit D'habitude et en situation normale le service de la trésorerie du Ministère des Finances transmet au bénéficiaire de la dette en début d'exercice la situation prévisionnelle des échéances annuelles (principal et intérêts) converties en FBU et l'OCIBU rembourse au Trésor suivant cette situation Mais le service de la trésorerie rembourse aux bailleurs les montants en devises suivant les tableaux d'amortissement conventionnels

A la fin de l'exercice, le service de la trésorerie dresse une situation des montants réellement payés en FBU et on compare avec la situation prévisionnelle.

Si l'OCIBU a payé moins qu'il fallait, il supplée et dans le cas contraire, on en tient compte lors des échéances suivantes. Ainsi, on harmonise les situations de part et d'autre

Ces situations ont prévalu jusque fin 1994 A partir de là, le service de la trésorerie a toujours envoyé les situations prévisionnelles annuelles et l'OCIBU a toujours remboursé suivant ces situations

Mais, comme le Trésor ne rembourse pas aux bailleurs de fonds depuis lors il ne peut plus envoyer à l'OCIBU la situation comme auparavant. On s'est trouvé devant une situation telle qu'on ne peut pas affecter les remboursements.

Face à cette situation, l'OCIBU et la Trésorerie se sont mis ensemble et ils ont essayé d'affecter les remboursements sur les différents crédits et ils ont dégagé une situation jusque fin 1998

**Récapitulatif des paiements effectués par l'OCIBU au titre de la dette rétrocédée par l'Etat pour les exercices 1995-1998**

Exercice 1995

a Montant prévu pour le service de la dette 424 340.442 F BU
b Paiements effectués 508 173 106 F BU
c Montant payé en trop=508 173 106 F BU-424 340.442 F BU= 83.832.664 FBU

Exercice 1996

a Montant prévu pour le service de la dette 554 451 938 F BU
b Paiements effectués 575 163.344 F BU
c Montant payé en trop = 575 163.344FBU – 554.451 938FBU
= 20.711 406 FBU

Exercice 1997

a Montant prévu pour le service de la dette = 624 801.432 F BU
b Paiements effectués 708 520 775 F BU
c Montant payé en trop = 708.520 775 FBU - 624.801 432 FBU
= 83.719.343 F BU

Exercice 1998

a Montant prévu pour le service de la dette = 629.811 951 FBU
b Paiements effectués 455.833 333 FBU
c Montant restant dû = 629 811 951 FBU – 455 833.333 FBU
= 173.978.618 F BU

Somme des montants payés en trop de 1995 à 1997
83 832 664 FBU + 20 711 406 FBU + 83 719.343 FBU = 188.263.413 FBU
Solde à la fin de l'exercice 1998
188 263 413 FBU – 173 978 618 FBU = 14.284 795 FBU

Au titre des remboursements de la dette rétrocédée par l'Etat à l'OCIBU, l'OCIBU présente un solde créditeur de 14.284 795 FBU à fin 1998 C'est-à-dire que ce solde est en faveur de l'OCIBU

Analysons alors la situation de l exercice 1999

a Montant prévu pour le service de la dette 811 413.410 FBU
b Paiements effectués 300.000 000 FBU
c Montant restant dû = 811 413.410 FBU - 300.000.000 FBU
= 511 413 410 FBU

En tenant compte du solde dégagé à la fin de l'exercice 1998, le montant des arriérés de remboursement (Principal + intérêts) au 31 décembre 1999 s'élève à 511 413 410 FBU – 14.284 795 FBU = 497 128.615 FBU

### I.3.2. Commentaire sur la situation de la dette rétrocédée à l'OCIBU par l'Etat.

Nous constatons que jusqu'à la fin de l'exercice 1997 l'OCIBU remboursait plus que prévu C'est à partir de 1998 que l'OCIBU commence à payer moins que prévu et la situation s'est aggravée en 1999
Le montant des arriérés de remboursement au 31 decembre 1999 s'élève à 497 128 615 F BU

## Conclusion du premier chapitre

Nous venons d'analyser la situation des dettes rétrocédées à trois sociétés à participation publique par l'Etat du Burundi à savoir l'O T B la REGIDESO et l'OCIBU Il ressort des analyses faites que ces trois sociétés à participation publique n ont pas remboursé leurs dettes de façon continue

Pour le cas de l'O T B les problèmes de remboursement ont commencé en 1995 et se sont prolongés jusqu en 1999 C est en 1999 que les remboursements ont ete relances

Pour le cas de la REGIDESO malgré la restructuration financière intervenue en 1996 les problèmes de remboursement ont subsisté

Pour le cas de l'OCIBU les problèmes de remboursement ont commencé en 1998 et se sont intensifiés en 1999

Nous constatons alors que ces trois sociétés à participation publique totalisent actuellement des montants d arriérés importants. Les causes du non remboursement continu des dettes par ces societes à participation publique seront identifiées au second chapitre de ce travail

# CHAPITRE II : IDENTIFICATION DES CAUSES DE NON REMBOURSEMENT CONTINU DES EMPRUNTS EXTERIEURS CONTRACTES PAR L'ETAT DU BURUNDI ET RETROCEDES A CERTAINES SOCIETES A PARTICIPATION PUBLIQUE : O.T.B., REGIDESO, OCIBU

Nous venons de constater au premier chapitre que les trois sociétés à participation publique (O T B . REGIDESO. OCIBU) ont à une certaine période suspendu le remboursement des dettes qui leur ont été rétrocédées par l'Etat du Burundi

Au cours de ce second chapitre nous allons identifier les causes de cette situation Nous allons essayer de verifier si cette situation a pour causes les conditions difficiles dans lesquelles ces sociétés à participation publique ont travaillé pendant cette période C'est au bout de ce chapitre que nous allons infirmer ou informer notre hypothèse de travail

## II.1. Le cas de l'O.T.B.

### II.1.1. Introduction

Depuis sa création en 1971. l O T B a accompli sa mission d'une façon satisfaisante mais avec l'appui des bailleurs de fonds. les principaux étant le Fonds Européen de Développement (F E.D) avec ses subventions d'équipement et d'exploitation la banque Européenne d'Investissement (B.E.I) et la Caisse Française de Développement (C.F D) dont l'appui a consisté en l'octroi des crédits à long terme pour la construction de l'usine à thé d'Ijenda. la réalisation du complexe théicole de Buhoro ainsi que l'extension des usines à thé de Teza. Rwegura Tora et Ijenda

Depuis lors, grâce à sa production mais aussi à l'appui efficace de ses partenaires l'O T B a pu survivre et se développer, mais une évaluation faite en 1992 révéla que beaucoup de problèmes persistaient malgré la croissance observée sur les 20 ans (1971-1991)

- un programme d'extension rigide et ambitieux
- une capacité des usines à la limite de la saturation
- une insuffisance de la main-d'œuvre dans les plantations industrielles
- un encadrement déficient au niveau de la théiculture villageoise
- une mauvaise application des recettes techniques appropriées à la culture du thé
- des coûts de production élevés
- une démotivation à la base d'un faible rendement du personnel
- etc

Dans le but d'essayer de résoudre ces problèmes, l'O T.B signa avec l'Etat du Burundi un contrat de performance par lequel il accepta d'améliorer la production de thé vendable aussi bien en quantité qu'en qualité Il se proposait déjà d'atteindre 10 000 tonnes de thé sec en 1997

L obligation de l'Etat consistait à mettre à la disposition de l'O T.B. les ressources nécessaires en vue de poursuivre le programme d'extension et de regarnissage la construction de nouvelles usines, de nouvelles pistes et l entretien du reseau existant

Compte tenu des disponibilités apparentes de financement (Fonds STABEX Programme Mugamba – Volet appui à la théiculture..) l'O T B s'est mis à exécuter le contrat avec ses ressources courtes (environ 500 millions de FBU) tout en espérant une reconstitution certaine de sa trésorerie

Quelques mois plus tard la crise frappa et les financements escomptés ne seront jamais mobilisés, mettant ainsi l'O T B dans une crise de trésorerie qui n est toujours pas totalement résorbée

A partir des années 1995/1996 un plan réaliste ne nécessitant que des moyens pouvant être générés par l'activité courante de l'O T B fut adopté

C'est ainsi que l'O T B a continué à trouver les ressources nécessaires à son fonctionnement (recettes de vente et crédits à court terme) et à la maintenance de l'outil de production sans l'appui de l'Etat. L'O T B a également continué à rapatrier régulièrement des devises assez substantielles dont l'Etat du Burundi avait tant besoin Pour y arriver la direction de l'O T B. a dû utiliser son savoir-faire mais en s'appuyant sur des stratégies de très court terme

Actuellement, la situation socio-politique étant en train de retourner à la normale et les voies d'acheminement de la production vers l'extérieur étant reouvertes c'est le meilleur moment de formuler des stratégies valables sur un horizon plus long pour réussir non seulement le financement aisé de l'exploitation, mais aussi amorcer une croissance bien soutenue

En effet la mission de l'O T B qui consiste à contribuer substantiellement à l'apport en devises pour le pays et à l'amélioration du revenu des théiculteurs, ne saurait être accomplie sans veiller

- à son équilibre financier qui est un prealable pour pouvoir faire face à l'état de cessation de paiement, c'est-à-dire s assurer que la situation existante garantit la solvabilité vis-à-vis des tiers
- à sa rentabilité qui conditionne sa survie à moyen et long terme Seule la rentabilité permettra de rembourser les dettes à leurs échéances, de payer les impôts à l'Etat et de dégager un surplus pouvant servir à l'acquisition de nouveaux investissements et assurer ainsi la pérennité de l'O T B

### II.1.2. La situation financière actuelle du secteur théicole

#### II.1.2.1. Les événements les plus marquants

Comme tous les autres secteurs de la vie nationale le secteur théicole a été lourdement frappé par la crise socio-politique que traverse le Burundi depuis 1993

Le complexe théicole de Buhoro devait arriver en phase de première production en 1991 et se trouvait en zone d'insécurité totale Ce complexe a ainsi raté son démarrage et son développement et l'impact est très important sur la situation financière de la filière thé

Le complexe théicole de Teza a été attaqué et son patrimoine a été partiellement détruit le 3 juillet 1996 La conséquente fermeture la chute de la production et la sortie des immobilisations détruites pèsent encore lourdement sur la situation financière du secteur théicole

Depuis août 1996 jusque février 1999 les pays limitrophes ont imposé un blocus économique au Burundi Le blocage des exportations et des importations l'augmentation des frais commerciaux ont contribué à la détérioration de la situation financière de l'O T B

La suspension de la coopération la diminution de la production le renchérissement des exportations et des importations ont provoqué une forte réduction des réserves en devises et une conséquente dépréciation de la monnaie nationale avec un impact énorme sur l'équilibre financier du secteur théicole

### II.1.2.2. Les masses financières significatives 1994-1999

A partir des données figurant dans les bilans de l'O T B consolidé de 1994 à 1999 un regroupement et un retraitement de ces données ont été effectués afin d'arriver au tableau des masses financières de l'O T B pour la même période Ce tableau se trouve en annexe (voir annexe n° 5) Des données calculées dans ce tableau on observe ce qui suit

a Les valeurs des immobilisations nettes diminuent progressivement sur toute la période 1994-1999 cela est normal du moment que le montant des amortissements a été progressivement supérieur aux valeurs des acquisitions de nouvelles immobilisations nettes
b Les capitaux propres sont négatifs a partir de 1995 suite aux déficits continus enregistrés depuis 1994 et au manque de capital et de réserves
c La capacité d'autofinancement de l'O T B est négative de 1994 a 1998 suite aux résultats négatifs enregistrés au cours de cette période
d La capacité d'endettement de l'O T B est négative de 1995 a 1999 En réalité, sur toute la période 1994-1999, la capacité d'emprunt de l'O T B est saturée car le ratio y relatif est inférieur à 50 %
e Le ratio de financement des immobilisations dépasse systématiquement 100% sur toute la période ce qui signifie que les emplois à long terme ont été finances par des ressources durables Mais il est nécessaire de signaler que l'ajustement monétaire influe sur le montant des dettes à long terme qui comprennent les emprunts extérieurs
f Les ratios de trésorerie (immédiate et relative) sont très faibles et montrent à suffisance que le secteur théicole se débat dans des problèmes de trésorerie depuis 1994
g Le fonds de roulement a connu une chute de 60% de 1994 à 1997, puis une reprise de 1997 à 1999

### II.1.2.3. Les problèmes financiers les plus saillants

Sauf pour l'exercice 1999, le secteur théicole a enregistré des résultats financiers négatifs pour la période 1994-1999 comme l'on peut le constater ci-après

**Résultats financiers O.T.B. consolidé 1994-1999 (en 000 FBU)**

| Année | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Résultats | -796 443 | -988 702 | -668 128 | -845 660 | -903 723 | +379 232 |

Source Bilans et comptes d'exploitation consolidés O T B. 1994-1999

Il faut noter qu'avant 1994 le secteur théicole était financièrement presqu'arrivé au seuil de rentabilité Beaucoup d'éléments ont concouru aux résultats ci-dessus mais certains ont pesé de façon significative et doivent être relevés il s'agit des provisions pour risque de change, du déficit structurel du complexe théicole de BUHORO de la destruction du complexe théicole de TEZA en juillet 1996 de l'embargo , des frais du siège et des frais d'entretien du parc auto

#### II.1.2.3.1. Les provisions pour risque de change sur les emprunts extérieurs

Sur l'ensemble des six exercices pris en considération (1994 – 1999), les provisions constituées pour risque de change sur les emprunts extérieurs s'élèvent à 4.37 milliards de FBU réparties comme suit

**Provisions pour risque de change sur emprunts extérieurs de 1994 à 1999 (en 000 FBU).**

| Année | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Provisions | 727 374 | 694 877 | 466 155 | 542 394 | 1 619 975 | 320 073 |

Source Bilans et comptes d'exploitations consolidés O T.B. 1994-1999

Si on repartit le montant total des provisions, soit 4.37 milliards de FBU en fonction de l'origine du financement, on aura la situation suivante

**Provisions pour risque de change sur emprunts extérieurs de 1994 à 1999 (en 000 FBU)**

| Libelle | Montant |
|---|---|
| 1 Prêt B E I pour construction usine a the Ijenda | 710 602 |
| 2 Prêt B E I pour extension usines a the Teza Rwegura Tora Ijenda | 912 814 |
| 3 Prêt C F D pour la realisation du complexe theicole de BUHORO | 2 747 467 |
| TOTAL | 4 370 883 |

Source Données du Département des Finances O T B.

### II.1.2.3.2. Le déficit structurel du complexe théicole de BUHORO

Le complexe théicole de BUHORO a démarré en 1987/1988 et la première production était prévue pour 1991 Le déficit de ce complexe est assez considérable comme l'on peut le voir sur le tableau suivant

**Résultats financiers du complexe théicole de Buhoro de 1994 à 1999 (en 000 FBU)**

| Année | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Résultats | -844.551 | -651 127 | -405.489 | -381.904 | -984.290 | -544.936 |
| Provisions pour risque de change | 660.771 | 442.690 | 223.881 | 281 731 | 909.413 | 282.981 |

Source Bilans et comptes d'exploitation complexe théicole de Buhoro 1994-1999

Le tableau ci-avant montre que le déficit de BUHORO est en grande partie dû aux provisions pour risque de change pour emprunt C.F.D Le déficit est également dû à la sous-production Le tableau ci-après montre l'évolution de la production réalisée par rapport à celle initialement prévue.

**Evolution de la production de Buhoro (en tonnes de thé sec de 1994 à 1999**

| Année | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Prévision SORGEM | 618 | 795 | 950 | 1.063 | 1 151 | 1.217 |
| Prévision O T B | 450 | 496 | 500 | 300 | 400 | 500 |
| Production réalisée | 373 | 379 | 116 | 124 | 399 | 432 |

Source projections financières SORGEM. Projet BUHORO septembre 1990

La faiblesse de la production est principalement due à la crise socio-économique du fait que BUHORO était situé en zone de grande insécurité. En 1996 et 1997 la production a été mediocre suite à l'arrêt de l'usinage dû à la recrudescence de la violence dans cette zone Mais elle est aussi due aux problèmes de main-d'œuvre et d'encadrement Les difficultés d'encadrement résultent du fait que les parcelles de thé villageois sont très éloignées les unes des autres

En conclusion, le complexe théicole de Buhoro souffre de la sous-production et des provisions pour risque de change Ces deux problèmes ne permettent pas à l'O T B d'avoir de bons résultats financiers pour rembourser l'emprunt C F D qui a servi à la réalisation du complexe théicole de BUHORO.

### II.1.2.3.3. La destruction du complexe théicole de Teza

En juillet 1996, les bandes armees ont détruit une partie du patrimoine du complexe théicole de Teza avec comme conséquence un arrêt et une chute de la production Pour la première et l'unique fois, Teza enregistrera une perte d'exploitation de 57.2 millions de FBU au cours de l'exercice 1997

Une estimation faite en 1996 etablit les pertes à 500.000.000 FBU. Par l'intermédiaire du programme d'aide d'urgence, l'Etat n'a pu fournir que 70 millions de FBU pour la reconstruction de Teza

Les mauvais résultats financiers enregistrés par le complexe théicole de Teza depuis 1996 devaient nécessairement avoir un impact négatif sur la situation financière du secteur théicole en général En effet, le complexe théicole de Teza était parmi les complexes qui réalisaient de bons résultats financiers. Cette situation n'a donc pas permis à l'O T B de continuer à assurer le service de la dette

### II.1.2.3.4. Le blocus économique d'août 1996 à février 1999

Le blocus économique imposé au Burundi en août 1996 a eu comme effet sur le secteur théicole le stockage prolongé du thé sec, l'utilisation des voies d'exportation longues et coûteuses le renchérissement des prix des engrais et des produits d'emballages.

A titre d'illustration, le compte « production stockée » affichait un montant de 439.07 millions de FBU au 31 décembre 1996 et les frais commerciaux ont évolué en croissance de 1994 à 1998 pour redescendre en 1999 comme le montre le tableau ci-après

**Evolution des frais commerciaux et du prix de vente moyen (en FBU/kg)**

| Année | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Frais commerciaux | 85 | 95 | 113 | 250 | 200 | 150 |
| Prix moyen FBU/kg | 461 | 395 | 506 | 687 | 869 | 962 |

Source Données statistiques du Département commercial O T B

Suite à l'augmentation des charges de stockage et des frais commerciaux, l'O T B a réalisé de mauvais résultats financiers pendant la période d'embargo. Cela n'a donc pas permis à l'O T B de continuer à honorer ses engagements y compris le service de la dette

### II.1.2.3.5. Les frais du siège

Le siège n'est pas un centre de production de biens mais c'est un centre de production de services pour tout le secteur théicole

Bien que ses services ne soient pas facturés, le siège reste un centre de coûts et, pour des raisons d'efficacité enregistre même des coûts qui auraient pu être directement imputés aux différentes unités de production du thé. Le siège assure la coordination le contrôle, l'encadrement, la consolidation financière et comptable la commercialisation, l'approvisionnement, la représentation, etc. et tout cela comporte des coûts, des charges alors qu'il n'y a pas de produits chiffrés et enregistrés en contrepartie

Ainsi le siège, en tant que centre de coûts, enregistre des résultats qui ne peuvent qu'être systématiquement négatifs

Avec la crise et le blocus économique, ces coûts sont devenus importants année par année Les coûts qui ont connu une grande évolution sont les charges financières (le siège faisant face aux problèmes de trésorerie de tout le secteur théicole) et les charges du personnel

Evolution des charges financières de l'O.T.B. siège de 1994 à 1999 (en FBU)

| Année | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Sur emprunts | 242 756 | 8 475 296 | 13 [illegible] 077 | 3 899 862 | 3 532 230 | 38 782 219 |
| Sur découverts bancaires | 4 881 147 | 54 042 471 | 82 232 640 | 113 741 720 | 132 842 551 | 37 051 276 |
| Total | 5 123 903 | 62 517 767 | 95 842 717 | 117 641 582 | 136 374 581 | 75 833 495 |

Source Bilans et comptes d'exploitation consolidés O T B., 1994-1999

On remarque que l'exercice 1999 marque une inversion de tendance et que les charges financières dues aux problèmes de trésorerie commencent à diminuer

Evolution des frais du personnel de l'O.T.B. siège de 1994 à 1999 (en FBU)

| Année | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Frais du personnel | 74 143 147 | 77 364 242 | 84 [illegible] 315 | 94 776 116 | 100 344 390 | 147 448 358 |

Source Balance des comptes siège O T B 1994-1999

La masse salariale du personnel du siège est passée de 57.67 millions de F BU en 1993 à 147.44 Millions de FBU en 1999 Cette forte croissance des frais du personnel en 6 ans s'explique par le fait que l'O T B siège emploie beaucoup plus de cadres que les unités de production périphériques compte tenu de son rôle de coordination, de contrôle, d'administration de tout le secteur

Il faut ajouter à cette explication le fait que le barème des salaires a été revu à la hausse pour tout le secteur theicole durant la période sous analyse.

Nous constatons alors que les frais du siège contribuent également au non remboursement continu des dettes rétrocédées à l'O T.B. car le siège consomme une portion importante des résultats enregistrés par les complexes théicoles alors qu'en réalité le siège est un centre de coûts et non un centre de profit. Donc, le siège consomme plus qu'il ne produit En d'autres termes, les frais du siège diminuent considérablement les résultats financiers enregistrés par les complexes théicoles car le siège est caractérisé par un déficit structurel

### II.1.2.3.6. Les frais d'entretien du parc auto

Le manque de ressources propres ou de financements extérieurs, le renchérissement des importations (pièces de rechange ou véhicules neufs) suite à la dépréciation de la monnaie nationale ont fait que l'O T B n'a pas pu remplacer son parc auto vétuste et fait face à des charges importantes pour l'entretien de ce parc auto Le tableau ci-après montre l'evolution de ces charges de 1994 à 1999.

**Evolution des frais d'entretien du parc auto de l'O.T.B. de 1994 à 1999**

| Année | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Montant FBU | 21 186 921 | 52 197 649 | 41 239 635 | 86 409 171 | 173 426 108 | 232 123 534 |

Source Bilans et comptes d'exploitation O T B. 1994 – 1999

Le coût de renouvellement est très élevé L'O T B l'estimait en 1999 à 2 012 millions de FBU et proposait de repartir cet investissement sur trois ans soit 763 millions de FBU en l'an 2000 724 Millions de FBU en l'an 2001 et 525 millions de FBU en l'an 2002

Tout le problème est que ni l'Etat, ni l'O T B ne dispose de ressources financières suffisantes pour ce programme

En conclusion, les problèmes les plus importants auxquels il faut trouver une solution pour remettre le secteur théicole en équilibre financier et en expansion sont le risque de change sur les emprunts extérieurs, le déficit structurel du complexe théicole de Buhoro, la destruction du complexe théicole de TEZA, la vétusté du charroi et les frais de l'O T B siège

Nous constatons alors que la suspension du remboursement des dettes retrocédées à l'O T B, par l'Etat du Burundi est due aux problèmes financiers que cette entreprise a connu de 1994 à 1999 Notre hypothèse de travail est donc confirmée pour le cas de l'O T B

## II.2. Le cas de la REGIDESO

### II.2.1. Introduction

Il convient de se rappeler au prealable qu'en 1996, le Gouvernement a analysé et adopté le « dossier restructuration financière de la REGIDESO » lui soumis par cette dernière La structure financière était déséquilibrée avec des résultats continuellement déficitaires une fonds de roulement négatif, un endettement excessif et il était devenu impossible d'assurer le service de la dette. Il était dès lors urgent de redresser la situation de cette entreprise qui joue un rôle moteur dans le développement économique et social de tout le pays

Dans ce cadre, un cahier des charges Etat/REGIDESO a été élaboré sur base des états financiers clos au 31 decembre 1995 et a été adopté

Les principales mesures ont porte sur la prise en charge du risque de change par l'Etat, la compensation des dettes à court terme entre l'Etat et la REGIDESO la rétrocession à la REGIDESO des remises de dettes et de dons

consentis à l'Etat par l'A.F.D. et la K.F.W. la prise en charge par l'Etat des crédits et du renouvellement des investissements non rentables, le payement des factures de l'Etat et la fixation des tarifs rémunérateurs.

Les mesures jusqu'ici mises en œuvre dans le cadre de la restructuration financière intervenue en 1996 portent essentiellement sur la compensation des dettes. Elles ont seulement permis de rétablir un équilibre éphémère de la structure financière au 31 décembre 1996. Cet équilibre s'est vite rompu parce qu'il n'a pas été soutenu par des mesures appropriées et incontournables comme un relèvement tarifaire suffisant, entraînant comme conséquence une nouvelle dégradation de la situation financière caractérisée par des pertes cumulées et le retour à la situation semblable à celle de la période précédente.

### II.2.2. La mise en application des mesures de restructuration financière de la REGIDESO en 1996

#### II.2.2.1. La prise en charge par l'Etat du risque de change

Le Gouvernement a accepté de prendre en charge le risque de change. Le remboursement des crédits contractés par l'Etat auprès des bailleurs de fonds étrangers et qui ont ensuite été rétrocédés à la REGIDESO s'effectuait en devises.

A cause de la dévaluation structurelle du franc burundais, le remboursement supportait une énorme perte sur change. Le risque de change était un poids énorme qui pesait sur les finances d'une entreprise sans revenus en devises. Cette mesure a été entièrement mise en œuvre : aucun crédit rétrocédé à la REGIDESO n'est affecté par le risque de change depuis le 1er janvier 1996.

### II.2.2.2. La compensation des dettes réciproques à court terme entre l'Etat et la REGIDESO

Le Gouvernement a accepté la compensation des dettes réciproques à court terme entre la REGIDESO et l'Etat. Il a accepté que le produit de la compensation soit porté en augmentation du capital social de la REGIDESO. Le risque de change, le service de la dette, les impôts et taxes ainsi que les créances de la REGIDESO sur l'Etat étaient les éléments essentiels de cette compensation. Le produit de la compensation qui a affecté le capital social au 1er janvier 1996 s'élève à 10 696 248 132 FBU. Cette opération a permis de rétablir un équilibre éphémère de la structure financière.

### II.2.2.3. La rétrocession à la REGIDESO des remises de dettes et dons consentis à l'Etat par l'A.F.D. et la K.F.W.

Certaines remises de dettes par l'A.F.D. et certains dons consentis par la K.F.W. à l'Etat avaient été rétrocédés comme crédits à la REGIDESO à des taux d'intérêts relativement élevés. Or, tous ces crédits avaient financé des investissements sociaux décidés par l'Etat. Les revenus tirés de ces investissements ne couvrent ni les charges d'exploitation liées à ces investissements ni le service de la dette. Au 1er janvier 1996, le Gouvernement a décidé de rétroceder à la REGIDESO les remises de dettes et de dons sous réserve de la non objection des deux bailleurs de fonds. L'A.F.D. a déjà accordé la non-objection. La signature des conventions de rétrocession permettra d'améliorer l'équilibre de la structure financière de l'entreprise en portant le principal restant dû et le service de la dette liés à ces crédits en augmentation du capital.

### II.2.2.4. La prise en charge par l'Etat des crédits et du renouvellement des investissements non rentables

En plus des investissements financés par les remises de dettes de l'A.F.D. et les dons de la K.F.W., cinq autres investissements non rentables au 31 décembre 1995 ont été identifiés. Les crédits liés à ces investissements ont été remis à la REGIDESO. En plus, le Gouvernement a accepté le renouvellement de tous les investissements non rentables même si la gestion de ces derniers reste du ressort de la REGIDESO. A ce jour, l'Etat n'a pas encore disponibilisé les fonds nécessaires pour le renouvellement de ces investissements.

En ce qui concerne l'octroi de subventions d'équilibre pour l'exploitation des investissements déjà identifiés non rentables au 31 décembre 1995, la convention de restructuration financière entrée en vigueur en 1996 n'est pas claire à ce sujet.

Pour les investissements non rentables réalisés après 1995, aucune subvention d'exploitation n'a jusqu'à présent été octroyée alors que cela devrait être le cas conformément à la convention de restructuration financière.

### II.2.2.5. Le payement des factures de l'Etat

Dans le cadre de la convention de 1996, l'Etat s'engageait à payer ses factures d'eau et d'électricité dans un délai ne dépassant pas quatre mois. Cela n'a pas été respecté.

### II.2.2.6. La fixation des tarifs

En principe, le Gouvernement a laissé au Conseil d'Administration le pouvoir de fixer les tarifs. Ces derniers devraient être supérieurs aux prix de revient à moins que l'Etat n'accepte d'octroyer des subventions d'exploitation. Le constat aujourd'hui est que les tarifs sont de loin inférieurs aux prix de revient. Ceci constitue le frein majeur au développement de l'entreprise.

En conclusion, les mesures jusqu'ici mises en œuvre dans le cadre de la restructuration financière intervenue en 1996 ont seulement permis de rétablir un équilibre éphémère de la structure financière au 31 décembre 1996. Cet équilibre s'est vite rompu parce qu'aucune mesure en vue d'une amélioration durable de l'activité de la REGIDESO n'a été jusqu'ici adoptée, notamment un relèvement tarifaire suffisant.

Comme on le verra dans l'analyse de la situation actuelle, les pertes cumulées expliquent le retour à la situation antérieure.

### II.2.3. Situation de l'offre et de la demande d'eau et d'électricité

Dans les deux secteurs eau et électricité, la capacité de production actuelle de la REGIDESO ne permet pas d'augmenter l'offre.

#### II.2.3.1. Secteur de l'eau

Dans le secteur de l'eau, la capacité de production surtout à Bujumbura ne suffit pas pour faire face à une demande supplémentaire. Pour les centres alimentés par gravitation, la faible pluviométrie a fait que la plupart des sources ont tari. Plusieurs demandes sont en attente d'être satisfaites. Outre que la capacité de production et de stockage est insuffisante, les réseaux de distribution n'atteignent pas tous les clients potentiels, faute de moyens financiers suffisants à la REGIDESO pour le faire.

#### II.2.3.2. Secteur de l'électricité

Dans le secteur de l'énergie, le Burundi vit une situation structurelle de déficit énergétique. Toute demande supplémentaire exige le recours à l'importation d'énergie de SINELAC payée en devises fortes et qui est vendue à perte. Il convient de signaler que la SINELAC est une société communautaire appartenant au Burundi, au Rwanda et à la République Démocratique du Congo.

Le recours à l'importation est à l etat actuel incontournable parce que

- d une part le Burundi vit une situation de déficit énergétique La capacité de production nationale ne parvient pas à couvrir la demande On ne peut pas se passer de l'importation d'énergie au risque de paralyser l'économie nationale
- D autre part, par le contrat de « take or pay » le Burundi a l obligation de consommer un tiers de la production de SINELAC ou bien de le payer tout simplement

Or les importations de SINELAC constituent l une des principales charges qui grevent sur les finances de la REGIDESO En effet l'analyse de la charge liée a l energie SINELAC montre que mise a part le prix d achat qui augmente d annee en annee la perte de change sur les factures SINELAC ainsi que les intérêts sur arriérés constituent le problème majeur de cette importation
Une réduction sensible de la charge liee à l'importation de l énergie SINELAC ne peut intervenir qu'en agissant sur les éléments ci-après

1 La diminution des quantités importées
2 La stabilisation du prix d'achat de l'énergie
3 L annulation de la perte de change
4 L annulation des intérêts sur arriérés

### II.2.3.2.1. La diminution des quantités importées

Dans le contexte actuel de déficit énergétique national cette possibilité est à écarter En effet, toute demande supplémentaire ne peut être satisfaite que par une augmentation de l'importation Par ailleurs, le contrat de « take or pay » reste un handicap à une telle mesure de diminution des quantités importées dans la mesure où elle entraîne automatiquement une pénalité

#### II.2.3.2.2. La stabilisation du prix d'achat du Kwh

On sait que le prix du KWh à MURURU II est fixé en D T S (0.05529 DTS /Kwh) Ce tarif a été fixé en 1989 alors que le D T S équivalait à 232 14 FBU Le Kwh livré à MURURU II valait donc 12 76 FBU hors frais financiers et amortissements de la ligne Le Kwh livré à Bubanza valait 13.40 FBU A l'époque le tarif moyen pratiqué par la REGIDESO était de 13 50 FBU le Kwh On voit déja qu'à cette époque, le prix d'achat de l'énergie importée était supérieur au prix moyen de vente pratiqué par la REGIDESO En fixant le tarif SINELAC les bailleurs de fonds le prenaient comme une reference du prix du Kwh dans la région Il était entendu que chaque société devait ajuster le prix de vente de l'energie en fonction de ce tarif de reference Force est de constater que pour le cas de la REGIDESO cet ajustement n a pas été régulièrement opéré

Aujourd'hui le problème se pose avec beaucoup d'acuité dans la mesure où la parité du D T S/FBU a continué a grimper alors que la REGIDESO n'ajuste pas régulièrement ses tarifs

#### II.2.3.2.3. L'annulation de la perte de change

L'énergie importée est facturée en D T S et payée en FBU au taux du jour de paiement La REGIDESO n ayant pas de revenus en devises elle n'est pas en mesure de faire face à la fluctuation du FBU par rapport au D T S Le seul moyen d'y faire face serait de répercuter cette fluctuation au tarif, ce qui est impossible vu le pouvoir d'achat des abonnés

#### II.2.3.2.4. Intérêts sur arriérés

Depuis 1999, la SINELAC a commencé à facturer les intérêts sur arriérés conformément aux clauses du contrat D'aucuns diraient que cette charge est facile à comprimer, si pas à annuler, si la REGIDESO réglait les factures à temps.

Les arguments développés ci-haut montrent que l'écart entre le prix d'achat et le prix de vente de l'énergie est déficitaire En un mot la REGIDESO revend l'énergie SINELAC à perte et ne peut donc pas constituer une trésorerie suffisante pour régler régulièrement sa facture
En réalité les intérêts sur les arriérés sont la conséquence néfaste du prix d'achat élevé combiné avec la perte de change

### II.2.4. Situation financière actuelle de la REGIDESO

#### II.2.4.1. Evolution des bilans de 1995 à 1999

Par rapport à 1995 les valeurs réalisables ont diminué en 1996 parce que les créances sur l'Etat ont été annulées dans le cadre de la compensation des dettes à court terme réciproques entre l'Etat et la REGIDESO Dans ce même cadre les dettes à court terme ont sensiblement diminué le service de la dette les impôts et taxes que la REGIDESO devait à l'Etat ont été annulés C'est aussi dans le cadre de la restructuration financière que les dettes à long et à moyen terme ont diminué à cause de l'abandon par l'Etat du risque de change lié aux crédits à long terme et des dettes liées à quelques investissements non rentables

La prise en compte de toutes ces opérations dans la structure financière de la REGIDESO a abouti à une augmentation du capital d'un montant de 11.046.709.202 FBU Ainsi, le capital social de l'entreprise est passé de 1.442.232.695 FBU en 1995 à 12.488 941 897 FBU à partir de 1996.

#### II.2.4.2. Evolution de l'Actif Net

L'Actif Net ou les fonds propres nets de la REGIDESO, c'est-à-dire la différence entre ce que possède l'entreprise et ce qu'elle doit, est passé d'une situation négative en 1995 à une situation positive de 1996 à 1999 Cela est le résultat des effets de la mise en œuvre de la décision de compensation des dettes réciproques Etat/REGIDESO pour restructurer la base financière de la REGIDESO

En effet, le produit de la compensation a été porté en augmentation de capital au 31 décembre 1996. A partir de cette date, le Fonds de Roulement négatif (avant), était redevenu positif et couvrait entièrement le Besoin en Fonds de Roulement. Pour maintenir stable cet équilibre financier, il était question que les résultats de l'entreprise croissent régulièrement. Malheureusement, force est de constater que la crise économique que vit le pays ne l'a pas permis. Il n'a pas particulièrement été possible de procéder à un relèvement tarifaire suffisant pour couvrir toutes les charges et dégager une capacité d'autofinancement suffisante. Ainsi, le Fonds de Roulement et la situation nette se dégradent d'une année à une autre à cause des résultats structurellement déficitaires.

La REGIDESO est devenue incapable d'honorer le service de la dette et les dettes envers son principal fournisseur, la SINELAC.

| | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|---|---|---|---|---|---|
| Immobilisations Nettes | 24 793 839 874 | 25 968 752 958 | 25 443 809 275 | 25 106 012 613 | 25 568 813 378 |
| +Valeurs d'exploitation nettes | 3 139 985 178 | 2 384 019 960 | 2 400 885 938 | 4 066 227 071 | 3 314 337 913 |
| +Valeurs réalisables nettes | 6 616 709 413 | 4 765 025 465 | 5 792 942 932 | 5 329 257 541 | 6 206 822 362 |
| +Valeurs disponibles nettes | 528 731 327 | 318 635 020 | 497 266 264 | 505 167 810 | 1 082 150 293 |
| -Dettes à long et moyen terme | 28 161 858 488 | 14 597 773 425 | 14 096 281 050 | 13 719 473 985 | 12 591 493 467 |
| -Dettes à court terme | 14 108 091 736 | 4 605 087 570 | 5 070 077 007 | 9 364 493 222 | 13 720 773 229 |
| = Actif Net (Fonds propres nets) | -7 190 684 432 | 14 233 572 408 | 12 968 546 352 | 11 922 697 828 | 9 859 857 250 |

Source : Calculés par nous-même à base des données figurant dans les bilans de la REGIDESO de 1995 à 1999

La restructuration financière avait permis un équilibre relativement satisfaisant entre les fonds propres et les dettes à long et moyen terme Cet equilibre n etait que précaire et a eté vite rompu parce que des mesures d'accompagnement de la restructuration financière en l'occurrence le relèvement des tarifs, n'ont pas été rapidement mises en œuvre En effet, on constate une diminution progressive des fonds propres nets due aux résultats déficitaires de 1996 a 1999

### II.2.4.3. Evolution du Fonds de Roulement

Comme l Actif Net le Fonds de Roulement se dégrade dangereusement à cause des resultats structurellement deficitaires En 1999 le Fonds de Roulement est négatif la REGIDESO est retombee dans une situation de déséquilibre de sa structure financière

| | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|---|---|---|---|---|---|
| Capitaux permanents (Fonds propres nets + DLMT) | 20 971 174 056 | 28 831 345 833 | 27 064 827 402 | 25 642 171 813 | 22 451 350 [illegible] |
| Immobilisations nettes | 24 793 839 874 | 25 968 752 958 | 25 443 809 275 | 25 106 012 613 | 25 568 813 378 |
| =Fonds de Roulement | -3 822 665 818 | 2 862 592 875 | 1 621 018 127 | 536 159 200 | -3 117 462 661 |

Source Calculés par nous-même à base des données figurant dans les bilans de la REGIDESO de 1995 a 1999

### II.2.4.4. Evolution du Besoin en Fonds de Roulement

Etant incapable de payer les factures de la SINELAC et le service de la dette, la REGIDESO transforme ces deux dettes à court terme en dettes à long terme pour pouvoir fonctionner C'est ce que ce besoin apparemment bas signifie. Les dettes à court terme sont essentiellement constituées d'arriérés de paiement sur les trois dernières années, des factures SINELAC et du service de la dette Le Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation est en réalité de loin plus important.

| | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|---|---|---|---|---|---|
| Valeurs d'exploitation (Stocks) | 3 139 985 178 | 2 384 019 960 | 2 400 885 938 | 4 066 227 071 | 3 314 337 913 |
| +Valeurs realisables (creances et autres debiteurs) | 5 616 709 413 | 4 765 025 465 | 5 792 942 932 | 5 329 257 541 | 6 206 822 362 |
| -Dettes a court terme | 14 108 091 736 | 4 605 087 570 | 7 070 077 007 | 9 364 493 222 | 13 720 773 229 |
| =Besoin en Fonds de Roulement | -4 351 397 145 | 2 543 957 855 | 1 123 751 863 | 30 991 390 | -4 199 612 954 |

Source Calculés par nous-même à base des données figurant dans les bilans de la REGIDESO de 1995 à 1999

### II.2.4.5. Evolution de la trésorerie

| | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|---|---|---|---|---|---|
| Fonds de Roulement | -3 822 665 818 | 2 862 592 675 | 1 621 018 127 | 536 159 200 | -3 117 462 661 |
| - Besoin en Fonds de Roulement | -4 351 397 145 | 2 543 957 855 | 1 123 751 863 | 30 991 390 | -4 199 612 954 |
| = Tresorerie | 528 731 327 | 318 635 020 | 497 266 264 | 505 167 810 | 1 082 150 293 |

Source Nos calculs

C'est une trésorerie apparemment positive mais en réalité négative parce qu'elle ne represente rien vis-à-vis des dettes à court terme et de la trésorerie-outil nécessaire au fonctionnement de l'entreprise. En 1999, la trésorerie ne se situerait pas à ce niveau si la REGIDESO avait pu disposer des devises pour importer tous les stocks nécessaires à son fonctionnement.

## II.2.4.6. Evolution des résultats de 1995 à 1999

| Annee | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|---|---|---|---|---|---|
| Resultat de l'exercice | -4 737 597 274 | -1 459 830 061 | -1 828 328 117 | -2 685 394 036 | -4 532 730 790 |

Source Bilans de la REGIDESO de 1995 a 1999

La degradation des indicateurs de la structure financiere est due aux resultats deficitaires successifs de la REGIDESO

En ce qui concerne le resultat de 1999 la perte est de 4 5milliards de FBU contre 2.6 milliards en 1998 La perte liee à l'importation d'énergie SINELAC et la diminution des subventions sont les deux élements essentiels qui expliquent la dégradation de la situation

**La perte liée à l'énergie importée de SINELAC**

1° Recettes provenant de l'énergie SINELAC

- Energie importee 30.032 000 KWh
- Perte estimée a 5% 1 501 600 KWh
- Energie facturée 28.530.400 KWh
- Chiffre d'affaires = 28.530.400 KWh x 30 FBU/KWh
  = 855 912 000 FBU

2° Charges liées à l'énergie SINELAC

- Prix d'achat : 1.429.381 770 FBU
- Frais financiers ligne de transport (crédit 1593) 127 215.000 FBU
- Dotations aux amortissements ligne de transport 40.000.000 FBU
- Perte de change factures SINELAC 1 080.952.463 FBU
- Intérêts sur arriérés SINELAC 1 021.638.268 FBU

- Total des charges 3 699 187 501 FBU

En ne retenant que les charges directes, la perte de 1999 imputable à RUZIZI II est de 2 843 275 501 FBU contre 1 338 318 729 FBU en 1998 La perte sur change est relative à la dévaluation du FBU par rapport aux D T S (monnaie d'évaluation de la SINELAC) qui affecte les arriérés de la dette due par la REGIDESO

A court terme, il est difficile de comprimer les charges liées à l'importation d'énergie parce que le BURUNDI connaît un déficit énergétique d'une part et que d'autre part la variation du taux de change du FBU par rapport au D T S est un facteur exogène

**Au niveau des produits.**

Le chiffre d'affaires de 1998 et celui de 1999 sont presque égaux. C'est le montant des autres produits et notamment les subventions d'exploitation qui a varie En 1999 la REGIDESO n a pratiquement pas bénéficié de subventions d exploitation alors qu'en 1998 elle avait eu beaucoup de subventions en provenance surtout du crédit IDA 2230

## II.2.4.7. Autres indicateurs de la santé financière de l'entreprise

| | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | Observations |
|---|---|---|---|---|---|
| Independance Financiere a long terme =Actif Net DLMT | 0 97 | 0 92 | 0 87 | 0 79 | Le ratio se degrade sans cesse a cause des resultats negatifs En principe le rapport doit être superieur ou egal a 1 La REGIDESO devient trop financierement dependante |
| Taux de couverture de l'actif circulant par le Fonds de Roulement= F R Actif circulant | 0 40 | 0 20 | 0 60 | Negative | Desequilibre caracterise de la structure financiere La situation financiere s est gravement degradee |
| Liquidite relative = creances+Tresorerie / Dettes a court terme | 1 10 | 0 89 | 0 62 | 0 54 | Incapacite totale de pouvoir payer les dettes |
| Liquidite immediate = Tresorerie / D C T | 0 07 | 0 07 | 0 05 | 0 08 | Tresorerie insignifiante C est pour cela que la REGIDESO ne peut pas dans les conditions actuelles payer le service de la dette et les factures SINELAC |
| Delai global moyen de recouvrement des creances = creances clientsx360 jours / Chiffre d affaires | 485jrs | 566jrs | 352jrs | 414jrs | Ce long delai de recouvrement provient essentiellement des arrieres de paiement des creances sur Etat la Mairie les Communes et les societes a participation publique |
| Taux de vetuste des immobilisations =Amortissements cumules/ Immobilisations brutes amortissables | | - | 0 38 | 0 39 | Dans l ensemble les immobilisations de la REGIDESO sont encore relativement neuves mais un besoin d entretien se fait beaucoup sentir actuellement |
| Frais du personnel/ Chiffre d affaires | 0.26 | 0 27 | 0 24 | 0 25 | Ce ratio est bien maitrise par la REGIDESO Les frais du personnel ont augmente a un rythme inferieur a celui de l augmentation du C A Neanmoins si les tarifs ne changent pas la situation va se degrader |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Rentabilite financiere = Resultat Net / Fonds propres nets | Negative | Negative | Negative | Negative | Dans les conditions actuelles d exploitation l entreprise est financierement non rentable |
| Solvabilite generale =Ensemble des dettes / Actif Net | 1 35 | 1 63 | 1 94 | 2 6 | Dans les conditions actuelles d exploitation la solvabilite generale s est dangereusement degradee En principe ce ratio ne doit pas depasser deux |
| Prix de revient du KWh d electricite | - | - | 53FBU | 50FBU | |
| Prix de vente moyen du KWh d electricite | - | - | 30FBU | 30FBU | |
| Prix de revient du KWh SINELAC = 3 699 187 501 / 28 530 400 KWh Importations 1999 | - | - | [illegible] | [illegible] | Ce prix de revient comprend les charges directes relatives aux frais financiers aux amortissements et a la perte sur change |
| Prix de revient du m³ d eau | - | - | 149FBU | 151FBU | |
| Prix de vente moyen du m³ d eau | - | - | 90FBU | 90FBU | |

Source du tableau Données du Département des Finances de la REGIDESO

### II.2.5. Commentaire à propos de l'évolution de la structure financière de la REGIDESO

Comme déjà évoqué précédemment, l Etat du Burundi a procédé a la restructuration financière de la REGIDESO en 1996 En effet, la structure financière de cette entreprise était déséquilibrée avec des résultats continuellement déficitaires, un fonds de roulement négatif, un endettement excessif et elle était devenue incapable d'assurer le service de la dette

Les principales mesures concernées par cette restructuration financière étaient

- la prise en charge par l'Etat du risque de change
- la compensation des dettes à court terme entre l'Etat et la REGIDESO
- la rétrocession à la REGIDESO des remises de dettes et de dons consentis à l'Etat par l'A F D et la K F W
- la prise en charge par l'Etat des crédits et du renouvellement des investissements non rentables
- le payement des factures de l'Etat
- la fixation des tarifs rémunérateurs

Parmi ces mesures, seules les deux premières ont été effectivement mises en application. Elles ont permis de rétablir un équilibre éphémère de la structure financière au 31 décembre 1996. Cet equilibre s'est vite rompu. On n'a pas tardé à retourner à une situation semblable a celle de la période précédente

En peu de mot, les principales causes du non remboursement continu des dette rétrocédées à la REGIDESO par l Etat du Burundi sont les suivantes

- le problème de recouvrement des créances sur l'Etat, la Mairie, les Communes et les S.P P
- le problème de tarification
- le problème de gestion des investissements non rentables
- les problèmes liés à l'importation d'energie de SINELAC tels que développés précédemment
- etc.

Nous constatons alors que le non remboursement continu des dettes [illegible] hypothèse de travail confirmée pour le cas de la REGIDESO

## II.3. Le cas de l'OCIBU

### II.3.1. Introduction

La secteur cafe a été longtemps caractérisé par

- l'interventionnisme de l Etat à tous les niveaux
- la sécurisation maximale des operateurs à travers l'Echelle Mobile qui déterminait leur rémunération
- l'existence d un fonds d'égalisation qui permettait de garantir à la fois le prix au producteur et la couverture des coûts pour les autres intervenants

Même si ce système de gestion par l'Etat présentait des avantages, il était sujet à des critiques notamment

- une gestion administrative très lourde et peu soucieuse des performances financières, un monopole au niveau de la transformation qui n'incitait pas à la qualité .
- un monopole sur l exportation caracterisé par une léthargie et un désinterêt quant au résultat
- l Etat était le seul opérateur à supporter les conséquences en aval en cas de faibles recettes issues de la vente du café

Cette situation s'est dégradée sérieusement avec la suspension des clauses économiques de l'Accord International sur le café en 1989 entraînant une chute dramatique des cours mondiaux du café C'est dans ce contexte économique que le Gouvernement du Burundi a initié depuis 1990 une série de réflexions sur le secteur café afin de mieux répondre aux exigences concurrentielles du marché. Ces réflexions ont conduit à des réformes de la filière café.

### II.3.1.1. Motifs des réformes de la filière café :

Ces réformes sont dictées par le souci de

- répondre aux exigences du marché devenu concurrentiel suite à la chute spectaculaire des cours mondiaux du café après la suppression des quotas d'exploitation .
- minimiser les coûts de production des différents intervenants de la filière :
- introduire des mécanismes d'incitation à la production d'un café de haute qualité

### II.3.1.2. Objectifs des réformes

Les réformes entreprises ont pour objectifs

- l'encouragement à la production par le maintien d'un prix plancher garanti :
- la mise en place des mécanismes d'incitation à la production d'un café de haute qualité à tous les niveaux de transformation .
- l'augmentation de l'efficacité des intermédiaires par une transparence améliorée des fonctions et des responsabilités. par le renforcement de la concurrence entre les intermédiaires et par la libéralisation progressive des prix au sein de la filière .
- l'augmentation de l'efficacité de la commercialisation par l'introduction de la concurrence sous la forme d'une filière de vente par voie d'enchères aux exportateurs privés .
- la rationalisation de la fonction de réglementation par la création de l'office du café où sont représentés tous les intervenants de la filière et le Gouvernement
- l'augmentation du rôle des investisseurs privés dans la filière et la réduction de l'intervention directe de l'Etat au niveau opérationnel de l'industrie .
- l'investissement dans la technologie la recherche et la transformation ainsi que les moyens qui assurent la qualité du café

Dans le cadre de la réforme l'organisation de la filière café a mis en place de nouvelles entités dotées d'une forme juridique leur permettant d'exercer les missions qui leur sont assignees

### II.3.1.3. Structures issues de la réforme

Les nouvelles structures issues de ces réformes sont

a) Les Sociétés de Gestion de Stations de Lavage (SOGESTAL) Au nombre de cinq ces sociétés sont issues de la restructuration des anciennes Sociétés Régionales de Developpement (S R D Buyenzi et S R D Kirimiro) et du projet Mumirwa Il s agit de

| | |
|---|---|
| SOGESTAL | KAYANZA |
| SOGESTAL | KIRIMIRO |
| SOGESTAL | KIRUNDO – MUYINGA |
| SOGESTAL | MUMIRWA |
| SOGESTAL | NGOZI |

Elles ont toutes un regime de société mixte de droit privé

b) La Société de Déparchage et de conditionnement du café (SODECO) pour la transformation du café parche en café marchand Elle a également un régime de société mixte de droit privé

c) L'OCIBU

Organe de coordination et de normalisation du secteur. elle a la forme d'une société civile d'économie mixte dont l'objet social est l'amélioration permanente des résultats professionnels des opérations de la filière auxquelles l'office entend assurer sans bénéfice. un certain nombre de services pour leur permettre de faire face aux exigences de l'économie de marché

d) Le Service du Patrimoine

Conçu sous forme d'une régie non personnalisée, intégrée à l'OCIBU le Service du Patrimoine est chargé de la gestion du patrimoine constituant le tissu industriel notamment les stations de lavage, les équipements industriels et les usines de déparchage Il perçoit des revenus locatifs qui sont destinés a rembourser les dettes contractées pour financer ces investissements et constituer un fonds de renouvellement de l'outil industriel

e) L Association Burundaise des Exportateurs du cafe (ABEC) Elle regroupe tous les exportateurs de café qui achètent le cafe marchand aux enchères organisées par OCIBU

En analysant les missions confiees aux différentes structures issues de la réforme de la filière café, nous constatons que c'est le Service du Patrimoine qui s'occupe du remboursement des dettes contractées pour financer les investissements de la filière café et cela à l'aide des loyers qu'il perçoit sur les SOGESTALS et la SODECO Nous allons alors analyser la situation du service du Patrimoine pour connaître les causes du non remboursement continu des dettes rétrocédées à l'OCIBU par l'Etat du Burundi

### II.3.2. La situation actuelle du Service du Patrimoine

#### II.3.2.1. Les missions (ou l'objet) du Service du Patrimoine

Le Service du Patrimoine a pour missions

a La gestion, pour le compte de l'Etat du Burundi, de la propriété du Patrimoine foncier, immobilier et mobilier ainsi que leurs produits et de toutes autres acquisitions d'actifs que l'Etat pourra mettre à la disposition de ce service dans le cadre de la filière café
b. La liquidation des dettes contractées ou à contracter par l'Etat dans le cadre de la filière

c La perception des montants d'actifs et la liquidation du passif résultant du contentieux de l'Office du Café du Burundi

Remarquez ici que c'est le point b qui est concerné par notre étude

### II.3.2.2. Les moyens financiers à la disposition du Service du Patrimoine

Le Service du Patrimoine couvrant principalement les charges fixes (remboursement de la dette retrocedee remplacement, acquisition frais de fonctionnement) éprouve et éprouvera des problèmes pendant des campagnes de mauvaise production ou de cours de cafe tres bas Pendant ces périodes on voit les budgets s'amaigrir alors que le service a affaire à des dépenses incompressibles

Le calcul des loyers etait au depart base sur une production moyenne de 30.000 Tonnes de café marchand, or la tendance de la production aujourd'hui est baissière (25% de moins en moyenne)

De 1991/1992 à 1994/1995 le loyer était facturé sur base d'un taux de rémunération du kg traite

- OCIBU 0 1 FBU/kg
- SODECO : 4,0 FBU/kg
- SOGESTALS 2,0 FBU/kg

Au départ (1992), les loyers auxquels on devrait s'attendre étaient estimés dans l'ordre de -+ 400 millions de FBU Ce prélèvement s'est révélé par la suite insuffisant pour les missions confiées au Service du Patrimoine. En effet, le service de la dette est allé croissant suite :

- à des pertes de change substantielles
- à de nouveaux crédits émis à l'échéance
- à l'inflation
- au remplacement de certains équipements.

C'est ainsi qu'il a été décidé d'alimenter le budget du Service du Patrimoine à concurrence des besoins annuels (paiement des dettes rétrocédées, renouvellements modernisation fonctionnement du Service du Patrimoine) Ceci permettra au Service du Patrimoine de maintenir l'outil industriel en état fonctionnel

Aujourd'hui le remboursement des dettes à échéance avoisine 900 millions de FBU et le renouvellement des équipements sera dans l'ordre de 600 millions de FBU compte tenu de l'âge des usines

La question qui se pose est de savoir comment on pourra continuer à faire face à ces dépenses avec une production baissière La naissance des usiniers privés qui ne sont pas redevables de ces dettes et qui prennent une partie de la production vient compliquer la situation

### II.3.2.3. Les principales causes du non remboursement continu des dettes rétrocédées à l'OCIBU

En plus des problèmes déjà évoqués au point précédent à savoir la tendance baissiere de la production du cafe et la chute des cours mondiaux du café d'autres problèmes sont à l'origine du non remboursement continu des dettes retrocedees à l OCIBU par l Etat du Burundi à savoir la perte de change sur ces emprunts extérieurs consécutive à la dévaluation du FBU et le problème lié aux immobilisations défectibles

#### II.3.2.3.1. Perte de change

A l'OCIBU, on calcule en fin d'exercice les pertes de change sur les crédits rétrocédés et la situation est telle qu elles s'évaluent à 50% des crédits initiaux. Cette situation déséquilibre énormément la situation financière du Service du patrimoine Ce qui a fait que ce dernier n'a pas pu continuer à rembourser les dettes rétrocédées.

### II.3.2.3.2. Immobilisations défectibles ou immobilisations fictives

Les emprunts rétrocédés à l'OCIBU – Service du Patrimoine ont financé d'autres actions de développement non liées à la filière alors que dans la logique des réformes opérées en 1990 le Service du patrimoine ne devait que reprendre les montants uniquement dépensés pour la filière café comme il a repris uniquement les actifs immobilisés liés à la filière café
Cette situation renforce encore le desequilibre de la situation financière du Service du Patrimoine

Le problème aussi non moindre qui resterait si tous ces problemes evoqués ci-haut trouvent des solutions serait les provisions pour renouvellement de l'outil industriel qui commence à prendre de l'âge

En conclusion nous constatons que le non remboursement continu des dettes rétrocédées à l'OCIBU par l'Etat du Burundi est dû aux problèmes financiers que connaît le Service du Patrimoine Notre hypothèse de travail est donc confirmée pour le cas de l'OCIBU

Bref l'hypothèse selon laquelle « le non remboursement continu des dettes retrocedées aux Sociétés à participation publique est dû aux conditions difficiles dans lesquelles ces sociétés à participation publique ont travaillé ou celles dans lesquelles elles travaillent encore » est confirmée pour les trois sociétés à participation publique qui sont concernées par notre étude à savoir l'O T B . la REGIDESO et l'OCIBU

## II.4. Analyse de la gestion des Sociétés à participation publique

Même si nous avons constaté dans les lignes précédentes que le non remboursement continu des dettes rétrocédées aux Sociétés à participation publique étudiées avait pour causes les problèmes financiers que ces entreprises ont connu et/ou connaissent encore il nous semble utile d'analyser la façon dont

les Sociétés à participation publique sont gérées pour voir si cela a une implication sur les difficultés de remboursement qu'éprouvent ces entreprises

En effet, beaucoup de gens disent souvent que les entreprises publiques sont mal gérées Mais un homme de science ne doit pas partager ce point de vue sans avoir fait des vérifications C'est la raison pour laquelle nous avons essayé d'identifier les indicateurs de gestion sur lesquels le S C E P se base pour évaluer les S P P

Le code des sociétés privées et publiques de mars 1996 confère aux S P P une autonomie accrue aux organes de gestion en limitant l'influence de la tutelle

Néanmoins, force est de constater qu aussi bien au niveau de la tutelle qu'au niveau des organes de gestion il faut déterminer des indicateurs de gestion et les modalités de leur suivi et les institutionnaliser en tant que normes de gestion des S P P , surtout celles a majorité publique c est-à-dire celles ou l'Etat est l'actionnaire majoritaire

Les indicateurs de gestion facilement vérifiables sont notamment

- l'adoption du budget dans les délais
- le rapport mensuel sur l'exécution budgetaire
- la maîtrise des charges et surtout la masse salariale .
- la production des états financiers
- le contrôle interne
- la gestion de la trésorerie .
- l'audit et le redressement des comptes

### II.4.1. Du vote des budgets

Dans la plupart des statuts des S.P.P. il est précisé que le Conseil d'Administration se réunit obligatoirement dans la période ou dans le trimestre qui précède la fin de l'exercice pour l'adoption du budget prévisionnel. Cette disposition statutaire montre que le budget est un outil de gestion très important. Mais il aura été malheureusement constaté que les budgets des S.P.P. insistent sur les dépenses et omettent quelquefois la partie « recettes »

Pour une société, le point de depart doit être le chiffre d'affaires qui traduit le niveau d'activités et le budget des charges doit être une conséquence de ce dernier

### II.4.2. Des rapports d'exécution budgétaire

Les rapports sur l'exécution budgétaire permettent de constater à temps si les prévisions cadrent bien avec les realisations afin de prendre les mesures qui s'imposent au moment opportun lorsqu'il y a des écarts. Ces derniers doivent être expliqués pour infléchir ou conforter les décisions de gestion

### II.4.3. De la maîtrise des charges et surtout de la masse salariale

La maîtrise de charges ne semble pas être une préoccupation des dirigeants des S.P.P. une fois qu'ils se sont conformés aux exigences de la loi sur les marchés publics et qu'ils sont couverts par le Conseil d'Administration. Par ailleurs, la prise des décisions qui touchent le personnel ne sont pas bien approfondies sur le plan de la gestion à cause des pressions de toutes parts ; c'est le cas de la problématique de la masse salariale qui n'est pas bien maîtrisée dans la plupart des sociétés

En général, la masse salariale doit être inférieure à 25% de la valeur ajoutée et il faut que la S.P.P. concernée ait dégagé un résultat positif

### II.4.4. De la production des états financiers

Il aura été malheureusement constaté que les états financiers tardent à paraître Les rapports des commissaires aux comptes traînent en conséquence Cet aspect devrait être suivi de près par les organes de gestion et de la Tutelle

### II.4.5. Le contrôle interne

Préoccupée par les missions permanentes de l'entreprise la Direction oublie quelquefois de mener les contrôles périodiques qui normalement sont consignés dans les procédures écrites là où il y en a

Pour des entreprises bien structurées, cette fonction est assumée par le contrôleur interne qui, hiérarchiquement dépend de la Direction Générale et qui devrait produire des rapports à exploiter même au niveau du Conseil d'Administration

### II.4.6. De la gestion de la trésorerie

Une trésorerie bien gérée permet à l'entreprise débitrice de suivre ses engagements bancaires en vue de minimiser les charges financières et à celle qui est excédentaire de tirer profit des placements

### II.4.7. L'audit et le redressement des comptes

Cette exigence est reprise par la loi de mars 1996, mais la plupart des entreprises ne s'y conforment pas, arguant les problèmes de financement Mais, plusieurs S.P.P. n'arrivent pas à faire certifier les comptes immobilisations stocks et clients à cause de l'inexactitude des informations comptables

A côté de la simple indication des comptes à redresser, les termes de références devraient demander aux cabinets d'audit d'indiquer la manière de corriger les dits comptes Il y a un enjeu majeur de faire certifier les comptes

Par ailleurs, une rigueur dans l'exploitation des rapports et le suivi des recommandations des auditeurs est a imposer

En date du 7 septembre 1998 il y a eu signature du décret n° 100/069 relatif aux normes de gestion de suivi et d'évaluation des S P P Dans ce décret, on revient sur les indicateurs de gestion évoqués ci-haut tout en apportant certaines precisions

Selon ce décret les responsabilites des organes de gestion sont les suivantes

- Adoption du budget general de la S P P dans les delais reglementaires a savoir avant le debut de chaque exercice social .
- Etablissement régulier d'un rapport mensuel sur l'exécution budgétaire
- Maîtrise des charges et particulierement les frais du personnel
- Audit externe, redressement et certification des comptes à la fin de chaque exercice social
- Adoption des comptes de cet exercice et leur publication dans les délais légaux au plus tard cinq mois après la clôture de l'exercice social
- Etablissement d un systeme de contrôle interne operationnel
- Gestion transparente de la trésorerie et des placements

Une évaluation de l'exécution du décret ci-haut évoqué a eu lieu le 31 décembre 1999 Elle a révélé les résultats suivants en ce qui concerne les entreprises concernees par notre etude

| Criteres<br><br>S P P | Adoption du budget 2000 | Suivi du budget 1999 | Maitrise des frais du personnel 25% de V A (1998) | Audit externe et certification des comptes 1998 | Adoption des comptes 1998 | Systeme de contrôle interne | Gestion tresorerie et/ou placements | Cotation |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Regulier | Regulier | Maitrise | Certifies | Regulier | Operationnel | Transparente | Sur 7 |
| OCIBU | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 4 |
| O T B | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| REGI<br>DESO | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 |

1 Régulier maîtrisé, certifiés, opérationnel, transparente

0 Pas en conformité avec le décret

Source Rapport annuel du SCEP, exercice 1999, page 11

En analysant ces résultats, nous constatons que l'OCIBU a respecté quatre critères sur sept, l'O T B en a respecte cinq et la REGIDESO en a respecté deux. Alors, peut-on établir une relation entre le suivi de ces normes de gestion et les problèmes qu'ont éprouvés ces S P P dans le remboursement des dettes rétrocédées ?

Il est difficile d'établir cette relation dans la mesure où ces entreprises ont été évaluées sur une seule année alors que les difficultés de remboursement ont duré beaucoup d'années en ce qui concerne par exemple la REGIDESO et l'O T B Si on avait évalué ces S P P pendant toute la période de non remboursement, on pourrait alors établir cette relation facilement.

Néanmoins, en se référant à ces résultats de 1999, un constat se dégage : l'entreprise qui a connu moins de problèmes financiers en 1999 a respecté beaucoup de critères tandis que celle qui a connu beaucoup de problèmes financiers en a respecté peu Analysons la situation de chaque entreprise pour prouver ce constat

Pour le cas de l'O T B , il a respecté cinq critères sur un total de sept En 1999 les problèmes financiers de l O T B commencent à se réduire grâce surtout à la levée de l'embargo qui avait cause beaucoup de difficultés à cette entreprise Cela est d'autant plus vrai que le résultat de l'O T B est positif pour cet exercice alors qu il venait de passer cinq ans sans réaliser un résultat positif C'est aussi en 1999 que l'O T B a relancé les remboursements qu'il avait suspendus en 1995

Pour le cas de l'OCIBU il a respecté quatre critères sur un total de sept Avant 1998, l'OCIBU remboursait plus que prévu C'est à partir de 1998 qu il a remboursé moins que prévu et la situation s est aggravée en 1999 où cette entreprise a enregistré un montant d arriérés important Ceci montre que les problèmes financiers de l'OCIBU se sont accentués en 1999 comparativement aux années antérieures. C'est la raison pour laquelle l'OCIBU a respecté moins de critères que l'O T B

Pour le cas de la REGIDESO elle a respecté 2 critères seulement sur un total de sept. Malgré la restructuration financière de la REGIDESO intervenue en 1996, on a mentionné au second chapitre qu'en 1999 la situation était devenue semblable a celle de 1995 c est-a-dire que la REGIDESO connaissait beaucoup de problèmes financiers en 1999
C est la raison pour laquelle la REGIDESO a respecte moins de criteres que les deux autres entreprises.

De ce qui précède nous constatons que les problèmes financiers rendent difficile le suivi des normes de gestion Ceci montre que la conjoncture dans laquelle se trouve l'entreprise prime sur tout autre critère. En effet, une volonté des responsables d'améliorer la gestion d'une entreprise peut être annihilée par une conjoncture défavorable. Cela rejoint donc notre hypothèse de travail

## Conclusion du deuxième chapitre

Au cours de ce chapitre il s agissait d'identifier les causes du non remboursement continu des dettes rétrocédées à trois S P P à savoir l'O T B. la REGIDESO et l'OCIBU

Après avoir passé en revue la situation de chaque entreprise pendant la période de non remboursement. nous avons abouti au constat suivant

Le non remboursement continu des dettes rétrocedees aux S P P etudiées a pour causes les problèmes financiers que ces S P P ont connu et/ou connaissent encore Ce qui nous a permis de confirmer notre hypothese de travail

Nous avons également analyse la façon dont les trois S P P ont suivi les normes de gestion en 1999 On voulait vérifier si cela a une implication sur les difficultés de remboursement qu'ont eprouvées ces S P P Nous avons plutôt constaté que c'est la conjoncture dans laquelle se trouve chaque entreprise qui prime sur tout autre critère Ceci est venu donc renforcer l'idée véhiculée par notre hypothese de travail

# CHAPITRE III : PROPOSITION DE SOLUTIONS AUX PROBLEMES IDENTIFIES

Au second chapitre de notre travail, nous avons identifié les problèmes qui empêchent les S P P concernées par notre étude de rembourser les dettes de façon continue

Au cours de ce troisième chapitre, nous allons essayer de proposer des solutions aux problèmes identifiés au chapitre précédent.

## III.1. PROPOSITION DE SOLUTION AUX PROBLEMES IDENTIFIES A L'O.T.B.

Au chapitre précédent, nous avons constaté que les problèmes qui ont empêché l'O T B de rembourser ses dettes de façon continue sont les suivants :

- le risque de change sur les emprunts extérieurs
- le déficit structurel du complexe théicole de BUHORO .
- la destruction du complexe théicole de TEZA .
- la vétusté du charroi
- les frais de l'O T B siège

Dans les lignes qui suivent, nous allons proposer des solutions à ces problèmes.

### III.1.1. La gestion du risque de change sur les emprunts extérieurs

L'O T B exporte 95% de sa production En dehors de l'obligation qui lui est faite par la loi et la réglementation de tenir sa comptabilité en monnaie nationale et de céder ses recettes en devises a la Banque Centrale , l'O T B pourrait faire ses enregistrements et ses transactions en devises et ne courrait aucun risque de change

L'Etat a fait des emprunts en devises et a rétrocédé les crédits obtenus à l'O T B L'Etat est actuellement l'unique actionnaire ou propriétaire de l'O T B

C'est l'Etat qui a fait les lois et réglementations qui empêchent l'O T B d'honorer sans problèmes, sans risques les engagements rétrocédés

Cette situation nous amène à croire que le problème de risque de change sur les emprunts extérieurs de l'O T B ne devrait pas exister L'Etat ne devrait pas se bloquer lui-même ne devrait pas se mettre en difficulté car l'O T B est une entreprise publique même s'il dispose d'une autonomie de gestion

La solution que nous proposons est donc la prise en charge par l'Etat du risque de change sur les emprunts extérieurs rétrocédés à l'O T B

Cette solution trouve également sa justification dans le fait que l'Etat désire privatiser le secteur théicole La presence de presque cinq milliards FBU de provisions pour risque de change masque la valeur réelle de la situation financière nette de l'O T B et ne rassure pas l'investisseur privé qui voudrait entrer dans le secteur par participation au capital des unités productives tout au moins pour la partie des emprunts qui reste à rembourser

### III.1.2. Le complexe théicole de BUHORO

Si la proposition précédente (prise en charge par l'Etat du risque de change) est acceptée le déficit de BUHORO sera réduit à une dimension maîtrisable. Il resterait la question des charges financières

Le problème de la sous-production peut être résolu en cas de retour à la paix et à la sécurité dans la Zone. L'O T B. réorganiserait la main-d'œuvre pour la cueillette de façon à la sédentariser partiellement et temporairement et reverrait l'implantation de la théiculture en milieu villageois de façon à augmenter le nombre de théiculteurs et à faciliter l'encadrement. Le sol semble très favorable à la théiculture.

Si la mesure de prise en charge du risque de change par l'Etat n'est pas prise la viabilité du complexe théicole de BUHORO ne pourra pas être envisagée avant plusieurs années et ce complexe mettra en danger la viabilité de tout le secteur théicole

Dans ce dernier cas la solution que nous proposons est que l'O T B remette le complexe théicole de BUHORO à l'Etat qui en assurerait une gestion directe sur son propre budget sinon l Etat donnerait une subvention conséquente a l O T B qui continuerait a assurer la gestion du complexe théicole de BUHORO

Ces recommandations pour le complexe théicole de BUHORO trouvent également leur justification dans le fait que les investisseurs privés seraient très réticents d acheter ou de participer au capital d'un complexe se trouvant dans une telle situation même à un prix symbolique

### III.1.3. La réhabilitation du complexe théicole de TEZA

En conditions normales, TEZA est un complexe théicole rentable Sa fermeture en 1996 a provoqué une chute de production dont l'impact s'est fait sentir sur toute la filiere theicole

Le Gouvernement du Burundi par l intermediaire du programme d'Aide d'urgence a apporté une contribution de 70.000.000 FBU, entièrement mobilisée et affectée en grande partie au remplacement du charroi incendié lors de l'attaque

Même si l'O T B prévoit chaque année une petite enveloppe budgétaire destinée à la reconstruction de TEZA, on est encore loin du compte car les infrastructures sociales ne sont toujours pas réhabilitées

Nous proposons alors que l'Etat accorde des subventions directes à l O T B Si cela n'est pas possible nous proposons que l'Etat accorde à l'O T B l exonération des droits de douane et de taxes de transactions sur l'achat du materiel de construction

### III.1.4. Le renouvellement du charroi

Même étalé sur trois ans l'investissement de 2 milliards de FBU dans le renouvellement du charroi est assez contraignant dans un environnement caracterise par une insuffisance de tresorerie

Comme le renouvellement des immobilisations vieilles donne la garantie de la pérennité de l'exploitation de l'O T B on doit nécessairement investir dans ce domaine qu'on ait des ressources durables propres ou pas

Apres une analyse de la situation financiere de l O T B les responsables de cette entreprise proposent le recours dès maintenant aux institutions financières locales pour demander des crédits remboursables sur le moyen et long terme en fonction de la durée de vie de chaque immobilisation à acquérir

Exemple 5 ans pour le renouvellement du parc auto

En interrogeant les banquiers nous avons constaté qu ils ne sont pas disposés à accorder des emprunts à long terme parce que leurs ressources financières sont en grande partie constituées par des dépôts à court terme des agents économiques

La solution préconisée par les responsables de l'O.T B ne peut donc pas être mise en application

L'Etat et l'O.T.B doivent donc se mettre ensemble pour solliciter un financement auprès des bailleurs de fonds extérieurs. Dans ce cas, l'Etat prendra en charge le risque de change sur cet emprunt et l'O T B. va se charger du remboursement de cet emprunt au taux prévalant au moment de la signature du contrat de financement.

### III.1.5. Les frais de l'O.T.B. siège

En réalité ce qui apparaît comme des déficits de l'O T B siège ne devraient pas être considérés comme tels L'O T B. siège rend des services aux complexes théicoles services non facturés mais services nécessaires Donc l'O T B siège supporte certains coûts en lieu et place des unités de production
La solution proposée est que

a Toute charge identifiable comme etant imputable à un complexe théicole soit enregistrée dans les comptes de l unite de production concernée
b Comme l'O T B siege n a pas procede a une identification et une tarification precises des services rendus aux complexes theicoles. son budget annuel soit assure par un prélevement au kg de the sec vendu dans ce cas, il n y aura pas de déficit

En conclusion. les solutions ci- haut proposées ont pour but d assainir la situation financière de l'O T B de façon à rétablir son équilibre financier
De cette manière, l'O T B. pourra recommencer à honorer ses engagements y compris le remboursement des dettes rétrocédées

## III.2. PROPOSITION DE SOLUTIONS AUX PROBLEMES IDENTIFIES A LA REGIDESO

La situation de déséquilibre financier de la REGIDESO trouve ses causes tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l entreprise La REGIDESO peut prendre certaines mesures de gestion courantes susceptibles de redresser sa situation financière telle que la réduction des pertes, l'amélioration du recouvrement, etc. Mais, il y a d'autres mesures qui ne relèvent pas de sa compétence et pour lesquelles elle a besoin de l'aval et de l appui des autorités gouvernementales. Il s'agit notamment de la hausse des tarifs et de l'exonération des droits de douane.

Dans les paragraphes suivants, nous allons analyser les mesures qui sont susceptibles d'améliorer les finances de la REGIDESO

### III.2.1. Augmentation des ventes

Dans les deux secteurs eau et électricité, la capacité de production actuelle de la REGIDESO ne permet pas d'augmenter l'offre. Dans le secteur de l'énergie, le Burundi vit une situation structurelle de déficit énergétique comme indiqué au deuxième chapitre. Toute demande supplémentaire exige le recours à l'importation d'énergie de SINELAC payée en devises fortes et qui est vendue à perte. Dans le secteur de l'eau, la capacité de production surtout à Bujumbura ne suffit pas pour faire face à une demande supplémentaire. Pour les centres alimentés par gravitation, la faible pluviométrie a fait que la plupart des sources ont tari.

La meilleure possibilité qui s'offre à la REGIDESO est la réduction des pertes. Les économies d'eau et d'électricité réalisées permettraient d'augmenter faiblement les ventes. Du point de vue technique, la réduction des pertes se ferait pas le suivi, la réparation et la maintenance préventive des équipements. Du point de vue commercial, la réduction des pertes se ferait par l'identification, la réparation et/ou le remplacement des équipements de comptage défectueux et par l'identification et l'éradication des fraudes.

### III.2.2. Amélioration du recouvrement

Des mécanismes de recouvrement sont en cours pour inciter les débiteurs à s'acquitter de leurs dettes. Des actions médiatiques sont régulièrement menées pour informer les clients débiteurs des moyens de règlement qui leur sont offerts et des sanctions auxquelles ils sont exposés en cas de non payement. L'objectif visé est de faire payer les factures 30 jours après la date de leur émission.

Cette action d'amélioration du recouvrement aurait pour résultat d'avoir une trésorerie plus confortable, de réduire les provisions pour créances douteuses et les frais financiers occasionnés par l'emprunt à court terme.

### III.2.3. Réduction des charges

Parmi les mesures d'assainissement financier à proposer, la réduction des charges devrait occuper une place importante. Depuis 1992, à travers la mise en application des politiques et procédures visant la gestion rationnelle des ressources de l'entreprise, la REGIDESO a engagé des actions visant la compression des charges. Ainsi, au niveau des ressources humaines et des charges y relatives, les effectifs ont été stabilisés à 1102 agents mais avec le temps ce personnel tend à être insuffisant. Par ailleurs, les salaires et autres avantages accordés à ce personnel se situent dans des proportions normales comme on l'a vu au second chapitre à travers le ratio frais du personnel sur le chiffre d'affaires (ce ratio reste autour de 0,25)

Au niveau des autres charges, celles liées à l'acquisition des matières et fournitures consommées sont très difficilement compressibles dans la mesure où elles sont induites par l'importation de l'énergie électrique en provenance de SINELAC. La tendance observée en ce qui concerne le comportement des prix du pétrole sur le marché mondial ne peut pas laisser espérer la réalisation de quelconques économies sur la rubrique carburants et lubrifiants. Des mesures internes de quota sont déjà d'application pour contrôler les consommations en les réduisant au minimum nécessaire pour faire fonctionner une entreprise de la taille de la REGIDESO.

Pour les autres achats de biens et services, le recours à la concurrence permet de maintenir le coût d'acquisition dans des proportions inférieures à celles du taux de la hausse générale des prix. En effet, de la comparaison de l'indice de l'augmentation des prix et de celui de l'évolution des charges de la REGIDESO, il se dégage que ce dernier croît moins vite que le premier, ce qui traduit les efforts déjà déployés pour la compression des dépenses. Ces efforts doivent être poursuivis et renforcés.

### III. 2 4. Le règlement des dettes de l'Etat

La principale dette de l'Etat provient des factures d'eau et d'électricité qu'il est supposé payer dans un délai n excédant pas 4 mois Si l'Etat payait ses factures dans les délais, la REGIDESO aurait moins de problèmes pour régler le service de la dette

La REGIDESO propose un mécanisme de compensation periodique des dettes à court terme entre elle et l Etat dans la mesure où elle doit aussi à l'Etat au titre du service de la dette

### III.2.5. Octroi des subventions d'équilibre et prise en charge par l'Etat du renouvellement des investissements non rentables

La REGIDESO exploite certains investissements non rentables et qui ont été initiés par l'Etat Le Gouvernement devrait supporter le déficit causé par l'exploitation des investissements non rentables Il devrait octroyer à la REGIDESO une subvention annuelle moyenne de 500 millions de FBU pour que l exploitation des seuls centres de l'intérieur dégage un résultat nul Le Gouvernement devrait en outre prendre en charge le renouvellement de ces investissements conformément à la convention de restructuration financière dans la mesure où la REGIDESO ne dégage aucune capacité d'autofinancement en exploitant ces centres

### III.2.6. L'exonération des droits et taxes douaniers

Comme la REGIDESO vend à perte l'eau et l'électricité, elle devrait bénéficier d'une exonération des droits et des taxes douaniers des produits utilisés dans la production et l'exploitation L'exonération des droits de douane et des taxes diverses aurait pour effet de diminuer les coûts des intrants en épargnant à la REGIDESO de payer 800 millions de FBU à cet effet par an

### III.2.7. La remise des dettes K.F.W. et A.F.D.

L affectation de l'encours de la dette et du service de la dette échu relatifs aux crédits K.F W et A F D remis en augmentation de capital améliorerait l'équilibre de la structure financière de la REGIDESO et permettrait aussi de réduire les charges financières Pour les crédits A F D remis la REGIDESO et le Ministère des Finances doivent signer en bonne et due forme une convention de remise parce que la non objection a déja ete donnée

Les remises des crédits K F W et A F D permettraient de réduire les frais financiers d un montant de 200 millions de FBU par an
Par ailleurs, cette mesure permettra aussi d augmenter le capital social de plus de 9 milliards de FBU

### III.2.8. Subvention d'équilibre dans l'exploitation de la centrale thermique de Bujumbura

En 1995, le Gouvernement du Burundi a acheté une centrale thermique de 5 5 Mw qui a été ensuite cédée à la REGIDESO pour l'exploitation Mais il s'est avere que l exploitation de cette centrale etait tres onereuse principalement a cause du coût élevé du gasoil La REGIDESO demande que l'Etat exonère le gasoil pour permettre l exploitation de cette centrale et produire de l energie pour substituer une partie de l'énergie importee de SINELAC

### III.2.9. La restructuration de la SINELAC

Les sociétés nationales d'électricité (Regideso du Burundi Electrogaz du Rwanda, SNEL de la République Démocratique du Congo) sont devenues pratiquement incapables de payer les factures de la SINELAC Les trois Etats actionnaires de la société commune envisagent une restructuration Avec cette réforme, on espère une réduction des intérêts, la prise en charge par les différents Etats du risque de change, une compensation des dettes et la suppression des intérêts de retard sur les payements des factures

### III.2.10. La hausse des tarifs

D'après les responsables de la REGIDESO la révision tarifaire constitue la mesure la plus déterminante et la plus salutaire pour rétablir l'équilibre financier de cette entreprise

D'après ces mêmes responsables, la hausse tarifaire est requise pour les raisons suivantes

1 Les tarifs sont inférieurs aux prix de revient.
En 1999 le Kwh vendu à 32.68 FBU etait produit à un prix de revient de 60 FBU tandis que le $m^3$ d'eau qui revient à 151 FBU était vendu à 93.9 FBU.

2 L analyse des données de la facturation montrent que les tarifs moyens payés par les différentes catégories sont même inférieurs aux tarifs moyens homologués par la dernière hausse tarifaire de 101 FBU/$m^3$ et 33 FBU/Kwh. La Direction Générale de l'Hydraulique et des Energies Rurales (DGHER) et la mairie ont des tarifs inférieurs aux tarifs sociaux Ces contrats devraient donc être révisés

3 La dévaluation du franc burundais fait que sa valeur ne cesse de baisser. Si on actualise la valeur d'un Kwh, on se rend compte qu'elle a subi une forte dévaluation de l'ordre de 60% Par exemple, un tarif de 10 cents US$ en 1993 est tombée à moins de 4 cents US$ en 2000 Cela a un impact négatif sur les importations qui sont payées en devises

#### III.2.10.1. Impact des importations SINELAC sur le prix de revient

Le prix de l'énergie importée est un des éléments qui augmente le prix de revient d'électricité de la REGIDESO Ainsi par exemple, en prenant en compte toutes les charges le Kwh importé de SINELAC revenait à 127 FBU en 1998 et à 130 FBU en 1999

En prenant l'hypothèse d'écarter ces importations le prix de revient s'élèverait à 42 15 FBU en 1998 et à 47 74 FBU en 1999 Mais cette hypothèse n'est pas correcte du moment que la REGIDESO doit importer ou payer le tiers de la consommation d'après le contrat de « take or pay » Le remède proviendra de la révision du contrat qui lie la REGIDESO à son fournisseur la SINELAC

### III.2.10.2. La nouvelle grille tarifaire proposée

D'après les gestionnaires de la REGIDESO les tarifs devraient couvrir les coûts et dégager une capacité d'autofinancement suffisante pour le développement du secteur par le renouvellement et le financement de nouveaux investissements

La hausse des tarifs demandée par la REGIDESO dans la première phase ne permet pas d'atteindre des tarifs d'équilibre capables de développer les secteurs d'eau et d'électricité

Dans un premier temps, la REGIDESO demande à ce que les tarifs puissent couvrir les prix de revient Les tarifs de toutes les catégories de clients non sociaux devraient être revus à la hausse de façon à atteindre le niveau des prix de revient actuels Pour la catégorie ménages il faut procéder à une augmentation tarifaire en deux temps pour lui épargner une hausse importante et unique Mais l'intervalle entre les deux hausses doit être petite de sorte qu'au milieu de l'an 2001 le déséquilibre soit déjà corrigé

Pour l'électricité, les augmentations vont de 20% à 70%. C'est la catégorie sociale des ménages qui reste favorisée car elle voit son tarif augmenter de 20% seulement. Pour l'eau, les augmentations sont de 20% pour les ménages sociaux et les autres catégories supportent une augmentation allant de 40% à 65%

Dans le second temps, la hausse tarifaire devra permettre d'avoir des tarifs d'équilibre permettant une capacité d'autofinancement suffisante pour développer les secteurs eau et électricité. La période de sa mise en application devrait être courte et inférieure à 6 mois après la première phase de hausse tarifaire.

Par la suite, un mécanisme d'indexation automatique des tarifs à l'inflation devrait être mis en place pour corriger durablement et en temps opportun le déséquilibre entre les tarifs et les prix de revient.

Signalons en passant que cette proposition de hausse tarifaire est intervenue au mois d'octobre 2000 et est entrée en vigueur au mois de janvier 2001 en ce qui concerne la première phase.

### II.2.10.3. Commentaire à propos de la mesure de hausse tarifaire à la REGIDESO

Même si nous sommes d'avis que la hausse tarifaire est parmi les principales mesures qui sont susceptibles de rétablir l'équilibre financier de la REGIDESO, nous ne partageons pas totalement le point de vue avec les responsables de la REGIDESO.

En effet, la REGIDESO est une entreprise publique a caractere social c'est-à-dire qu'elle a pour objectif principal la réalisation du bien être social et non la recherche d'un profit économique. De plus, à voir le pouvoir d'achat des abonnés et la proportion de la population qui bénéficie des services de la REGIDESO, la hausse tarifaire telle que proposée par les responsables de la REGIDESO créera beaucoup de problèmes. Elle ne pourra pas permettre d'augmenter la population bénéficiaire des prestations de la REGIDESO car ces dernières seront devenues trop chères. Certains abonnés deviendront également incapables de payer les prestations de la REGIDESO.

Nous proposons alors à l'Etat et à la REGIDESO de se mettre ensemble pour une mise en application effective des autres mesures de redressement telles que developpées ci-haut. L Etat devrait surtout promouvoir la politique de subventions. Nous pensons qu'en appliquant ces mesures, l'équilibre financier de la REGISEDO sera rétabli et cette entreprise va recommencer à rembourser ses dettes

## III.3. PROPOSITION DE SOLUTIONS AUX PROBLEMES IDENTIFIES A L'OCIBU

Comme indiqué au second chapitre, nous avons vu que c'est le service du Patrimoine qui s'occupe du remboursement des dettes rétrocédées à l'OCIBU par l'Etat du Burundi Nous allons donc proposer des solutions aux problèmes du service du Patrimoine tels que développes au second chapitre

Dans un premier temps, nous allons analyser l'impact des solutions proposées par les auditeurs dans leur rapport de juin 1996
Dans un deuxième temps, nous allons proposer des solutions complémentaires.

### III.3.1. Proposition d'amélioration de la situation du service de la dette

De l'avis des auditeurs, les problèmes du service de la dette se limitent à trois problèmes essentiels

- Le financement des dépenses défectibles n'apportant aucune recette ;
- Le dérapage loyer-service de la dette du fait de la dévaluation du FBU ;
- La réalisation d'investissements nouveaux sans financements spécifiques.

Leurs propositions d'amélioration ont donc pour objectif de

**1) résoudre le problème du financement des dépenses défectibles et du surendettement corrélatif du service du Patrimoine**

Les loyers du service du patrimoine doivent assurer le financement des immobilisations corporelles correspondantes le renouvellement de certains équipements de la SODECO et les frais de fonctionnement du service du Patrimoine

Un financement spécifique doit donc être trouve quant aux immobilisations défectibles. actions de développement immobilisations incorporelles qui correspondent a des investissements indirects pouvant difficilement être pris en charge directement par leurs bénéficiaires

Deux possibilités semblent envisageables

- concernant les immobilisations défectibles antérieures à la réforme de l'OCIBU. soit 11.116.758.260 FBU il conviendrait d'envisager d'annuler leur reprise à l'actif d'ouverture du service du Patrimoine, en compensation avec les emprunts qui semble-t-il n ont pas ete retrocédes dans la mesure ou la charge de leur remboursement est assumée par le département de la Tresorerie Ce scénario permettrait d améliorer la situation bilantielle du service du Patrimoine grâce à la disparition des emprunts non rétrocédés et impliquerait une diminution annuelle du service de la dette de 262 millions de FBU

- concernant les immobilisations défectibles engagées depuis la réforme de l'OCIBU dans le cadre du projet filière café. il conviendrait de les inclure dans le montant demandé à la grille de rémunération qualitative en tant qu'appui au projet filière café. L'impact de cette possibilité est d'éviter l'accroissement du service de la dette sans accroissement corrélatif des revenus.

Il convient de signaler que le problème de financement des immobilisations defectibles n'a pas encore trouvé de solutions C'est la raison pour laquelle les responsables du service du Patrimoine demandent à l'Etat de prendre en charge les immobilisations défectibles pour que la situation du service du patrimoine soit assainie

**2) Eviter le dérapage loyers-service de la dette du fait de la dévaluation du FBU**

A ce niveau le problème principal est celui de l'accroissement futur du service de la dette qui résulterait d'une dévaluation du FBU par rapport aux monnaies de paiement alors que les loyers resteraient sur base d'un montant fixe en FBU par Kg de café

Pour la campagne café 1995-1996 les loyers du service du Patrimoine ont été brutalement accrus de 33% afin de permettre d'assurer l'équilibre du service de la dette celui-ci étant passé de 375 millions de FBU pour la campagne café 1992-1993 à 500 millions de FBU pour la compagne café 1995-1996.

Toutefois il convient de signaler que cette augmentation faisait suite à une stagnation des loyers pendant trois campagnes et qu'elle devrait être comparée à la variation de l'indice général des prix à la consommation ISTEEBU qui pour la période de mars 1992 à mars 1995. a été de + 39.1%

La proposition des auditeurs etait d'indexer les loyers du service du Patrimoine sur des indices de prix publiés par l'ISTEEBU. tels l'indice général. l'indice des prix à la construction et l'indice des biens importés.

Cette proposition permettrait normalement de couvrir l'accroissement du service de la dette du fait de la dévaluation du FBU par rapport aux devises de paiement

**3) Ne pas mettre à la charge du service du Patrimoine des investissements nouveaux sans financements spécifiques.**

En prenant l'exemple de la campagne 1996-1997, les auditeurs ont remarqué que le budget du service du Patrimoine comprenait dans les dépenses des investissements au profit de la filière café pour un montant total de 222 millions de FBU, dépenses qui pour en assurer l'équilibre financier, devraient impliquer un accroissement de plus de 40% du barème des loyers

La proposition des auditeurs est que les investissements au profit de la filière ne doivent pas être mis à charge du service du Patrimoine l'inscription de tout investissement au budget du service du Patrimoine implique donc le respect des conditions suivantes

- Source de financement clairement définie (Emprunts bancaires prélèvement sur la grille de rémunération qualitative ou les résultats de campagnes antérieures)

- Existence de ressources supplémentaires en cas de financement sur crédit.

Nous venons d'analyser les solutions proposées par les auditeurs dans leur rapport de juin 1996 Ces propositions restent valables même actuellement car elles sont conformes aux problèmes que nous avons identifiés au second chapitre à savoir le problème de perte de change et celui des immobilisations défectibles

Toutefois, nous allons proposer des solutions complémentaires dans les lignes qui suivent.

### III.3.2. Proposition d'autres solutions aux problèmes du service du Patrimoine

La projection de la charge de la dette montre que cette dernière atteindra un maximum de 1.6 milliards de FBU pour l'année 2001 et 2002 lors du démarrage du remboursement des crédits liés au projet filière café Cependant, il y a des possibilités d'améliorer la charge de la dette par

- L abandon des dettes remises au Gouvernement. Le Département de la Trésorerie n'assurant plus de déboursement corrélatif aux bailleurs de fonds, il ne devrait pas exiger le remboursement de ces dettes Malgré leur faible importance 11% du total des emprunts, l'abandon de ces emprunts pourrait contribuer à alléger la charge de la dette

- Le remboursement des emprunts au cours historique Le facteur qui grève le plus les emprunts en devises étrangères est le cours de change Les domaines de l'exportation ne devraient pas souffrir des pertes de change pour autant que les devises leur sont achetées obligatoirement par la Banque centrale à un taux fixé par celle-ci

- La modification des échéanciers de remboursement On a constaté que les montants contractuels de remboursement du capital restent inchangés même en cas d'utilisation partielle du crédit accordé ou de remise d'une partie de ces crédits (cas des crédits de la caisse Française de Développement).

Il serait souhaitable que le département de la trésorerie du Ministère des Finances élabore un autre échéancier tenant compte du montant réellement dû après la remise ou la clôture du crédit et échelonner sur la période convenue de remboursement Ainsi les montants en principal et intérêt seront modifiés et le remboursement serait étalé sur une période suffisamment longue pour ne pas peser trop lourdement sur le budget du service du Patrimoine

## Conclusion du troisième chapitre

Au cours de ce chapitre, il s'agissait de proposer des solutions aux problèmes identifiés au chapitre precedent. Nous avons alors proposé des solutions aux problèmes de chaque entreprise parmi celles soumises à l'étude. Nous pensons qu'avec une mise en application effective des solutions proposées, les difficultés liées au remboursement des dettes rétrocédées aux entreprises étudiées seront éliminées ou du moins réduites

## CONCLUSION GENERALE

A la creation d une entreprise ses fondateurs la dotent de moyens matériels, humains et financiers pour pouvoir fonctionner

Après avoir fonctionné pendant un certain temps l'entreprise peut avoir besoin d'autres ressources financières pour continuer à bien tourner Il y a plusieurs moyens de financement a ce moment-là Les actionnaires peuvent décider de procéder à une augmentation de capital Si cela n est pas possible ils peuvent recourir a l'emprunt C est ce qui est arrivé pour les entreprises concernées par notre etude a savoir l O T B la REGIDESO et l OCIBU

En effet, ayant constaté que les ressources financières de ces entreprises commençaient à devenir insuffisantes l'Etat du Burundi a négocié des financements aupres des bailleurs de fonds etrangers Les fonds obtenus ont assuré le developpement de ces entreprises

Dans un premier temps, c'était l'Etat du Burundi qui devait se charger du remboursement de ces emprunts extérieurs Par après l'Etat du Burundi et les bailleurs de fonds exterieurs se sont entendus pour rétroceder certains credits aux sociétés à participation publique burundaises Les trois entreprises ci-haut mentionnees font partie de celles qui ont beneficie de cette rétrocession Ces entreprises devaient alors se charger du remboursement des crédits extérieurs rétrocédés Les premières années ces entreprises se sont acquittées convenablement de leurs devoirs
Mais, plus tard, elles sont devenues incapables d'assurer le service de la dette. C'est ce qui nous a poussé à analyser les causes de cette situation

Au premier chapitre de notre travail, il s'agissait d'analyser la situation des dettes rétrocédées à ces S.P P jusqu'au 31 décembre 1999.

Pour le cas de l'O T B., nous avons constaté qu'il a suspendu les remboursements en 1995 pour les relancer en 1999

Pour le cas de REGIDESO nous avons constaté qu'elle a eu des difficultés de remboursement depuis longtemps C est ainsi qu une restructuration financière de cette entreprise est intervenue en 1996 Malgré cette restructuration financière les problèmes de remboursement subsistent.

Pour le cas de l'OCIBU nous avons constaté que les problèmes de remboursement ont commencé en 1998 et se sont intensifiés en 1999

Au second chapitre de notre travail notre préoccupation était d'identifier les causes du non remboursement continu des dettes rétrocédées aux trois S.P P ci-haut évoquées

Pour le cas de l O T B nous avons identifie six problèmes principaux à l'origine de la suspension du remboursement

- Le risque de change sur les emprunts exterieurs
- Le déficit structurel du complexe théicole de BUHORO
- La destruction du complexe théicole de TEZA
- Le blocus économique d'Août 1996 à Février 1999
- Les frais de l O T B-siège
- Les frais d'entretien du parc auto

Pour le cas de la REGIDESO nous avons constaté que beaucoup de problèmes sont à l'origine du non remboursement continu des dettes rétrocédées Mais nous avons énumere quelques-uns de ces problèmes

- Le problème de recouvrement des créances sur l'Etat, la Mairie, les communes et les S.P P
- Le problème de tarification
- Le problème de gestion des investissements non rentables
- Les problèmes liés à l'importation d'énergie de SINELAC
- Etc.

En ce qui concerne l'OCIBU nous devons d'abord rappeler que c'est le service du Patrimoine qui est chargé du remboursement des emprunts extérieurs qui ont financé les investissements de la filière café Les difficultés de remboursement constatées au sein de la filière café ont pour causes

- La tendance baissière de la production du café
- La chute des cours mondiaux du café
- La perte de change sur les emprunts extérieurs consécutive à la dévaluation du FBU
- Le problème lié aux immobilisations défectibles

C'est au terme du second chapitre que nous avons confirmé notre hypothèse de travail qui était ainsi formulée

> *« le non remboursement continu des dettes rétrocédées aux sociétés à participation publique est dû aux conditions difficiles dans lesquelles ces sociétés à participation publique ont travaillé ou celles dans lesquelles ces entreprises travaillent encore »*

Nous avons également analysé la façon dont les trois S.P.P concernées par notre étude ont suivi les normes de gestion élaborées par le S.C.E.P en 1999 On voulait vérifier si cela a une implication sur les difficultés de remboursement qu'ont éprouvées ces S.P.P Nous avons alors constaté que c'est la conjoncture économique dans laquelle se trouve chaque entreprise qui prime sur tout autre critère Ceci est venu donc renforcer l'idée véhiculée par notre hypothèse de travail

Au troisième chapitre de notre travail, il s'agissait de trouver des solutions aux problèmes identifiés au second chapitre Nous avons alors proposé des solutions aux problèmes spécifiques de chaque S.P.P. parmi celles soumises à l'étude

Nous ne saurions terminer notre analyse sans formuler quelques recommandations

1) Nous demandons au Gouvernement de s'impliquer davantage dans la mise en application des solutions qui relèvent de ses compétences et que les S.P.P à elles seules ne peuvent pas mettre en application. Nous citerons à titre d'exemples la prise en charge des pertes de change et l'exonération des droits et taxes douaniers.

2) Nous demandons aux responsables des S.P.P étudiées de mettre en application les solutions qui relèvent de leurs compétences.

De cette manière, l'équilibre financier de ces entreprises sera rétabli et elles pourront assurer convenablement le service de la dette.

# BIBLIOGRAPHIE

## I. OUVRAGES GENERAUX


1 AVRAMOVIC (D ). Problèmes soulevés par le service de la dette dans les pays sous-développés 1956-1958. Paris. BIRD 1963

2 BROWN (G ) La stratégie financière de l'entreprise Comment rentabiliser ou économiser les capitaux ? Paris Editions d'organisation 1975

3 GRIFFIN (K ). Stratégies de développement. Paris. Economica, 1989

4 NAKA (L ) Le recours à l emprunt extérieur dans le processus du développement. Abidjan Pusaf. Paris l'Harmattan 1986

5 RAFFINOT (M ) Dette extérieure et ajustement structurel. Vanves EDICEF/AUPELF 1986

6 SIMON (P ) Le financement des entreprises 2e édition Paris. Dalloz 1967

7 STORA (P ). Gestion pratique de l endettement accélérateur et frein de l'entreprise Paris PUF 1967


## II. MEMOIRES


1 BARANSAKA (D) Endettement public extérieur du Burundi. Bujumbura U B F S E A 1988

2 BIGIRIMANA (I.). Service de la dette au Burundi et nécessité de la promotion des exportations. Bujumbura. U B F S E.A. 1990

3. BUKEYENEZA (M ). Incidences de la crise (1993) sur l'évaluation et la structure des coûts et des résultats financiers de la REGIDESO. Bujumbura. U.B., F.S.E.A., 1998

4 HAKIZIMANA (G.). Analyse de la politique commerciale de la REGIDESO. Bujumbura U.B., F S.E.A., 1984

5 HARAKANDI (P ). Etude des coûts et détermination des prix de revient à la REGIDESO. Bujumbura U.B., F S.E.A., 1983

6 HAVYARIMANA (O ). L'opportunité de la privatisation de la gestion de la REGIDESO un point de vue. Bujumbura U.B . F S.E.A.. 1996

7 NDIKUMANA (D.). Spirale déséquilibres-dévaluations au Burundi . un essai d'explications Bujumbura U B.. F S.E A . 1990

8 NIYONGERE (N ). La tarification des biens et services publics au Burundi cas de l'énergie électrique. Bujumbura. U B . F S E.A . 1997

9 NIYONKURU (R ). Analyse de l impact de l endettement des entreprises ONATEL LOVINCO ET RNP sur leur rentabilité Bujumbura U B F S E A 1999

10 NZEYIMANA (T ) L'expérience du système d'exportation « STABEX » dans le cadre des deux premières conventions de Lomé. Bujumbura U B F S E A 1985

## III. AUTRES SOURCES

1. Nations-Unies. SLNG. Aide au développement : guide pratique et critique. Genève 1985

2. O T B Etude préparatoire à la libéralisation de la filière théicole. Rapport définitif decembre 2000 Par MAC SYS (Management Audit & Accounting Systems)

3 O T B Plan de redressement et de développement à moyen terme. Options stratégiques 1999

4 REGIDESO Document sur la restructuration financière. 1996

5. REGIDESO Note de présentation du dossier relatif aux mesures d'assainissement financier. octobre 2000

6 OCIBU Schéma directeur du service du Patrimoine. 1992

7 Convention entre l'Etat et l'OCIBU du 23 juin 1993

8. OCIBU Rapport d'Audit. Juin 1996

9 OCIBU Direction du Patrimoine. Schéma directeur. Manuel de gestion. 1997

10 OCIBU Note sur la situation du Patrimoine de la filière café. 1999

11 OCIBU Proposition d'un nouveau système de rémunération dans la filière café. Avril 2000

12 OCIBU Note d'évaluation de la campagne 2000/2001 et de préparation de la Campagne 2001/2002

13 Situation des Sociétés à participation publique (S P P ) et options de réforme. SCEP. Avril 1998

14 Rapport annuel du SCEP exercice 1998

15 Rapport annuel du SCEP exercice 1999

ANNEXES

**Annexe 1 : Tableau d'amortissement de l'emprunt de la B.E.I. à l'O.T.B.**

| Année | Date | Capital | Taux | Amortissement | Intérêts | Observation |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 3 153 419 10 | | | | |
| 1 | 31/12/1989 | 3 108 325 21 | 1 43 | 45 093 89 | 15 541 63 | cap + int payes |
| | 30/06/1990 | 3 062 915 97 | 1 44 | 45 409 24 | 15 314 58 | cap + int payes |
| 2 | 31/12/1990 | 3 017 191 39 | 1 45 | 45 724 58 | 15 085 96 | cap + int payes |
| | 30/06/1991 | 2 971 466 82 | 1 45 | 45 724 58 | 14 857 33 | cap + int payes |
| 3 | 31/12/1991 | 2 925 426 90 | 1 46 | 46 039 92 | 14 627 13 | cap + int payes |
| | 30/06/1992 | 2 879 071 64 | 1 47 | 46 355 26 | 14 395 36 | cap + int payes |
| 4 | 31/12/1992 | 2 832 401 04 | 1 48 | 46 670 60 | 14 162 01 | cap + int payes |
| | 30/06/1993 | 2 785 730 43 | 1 48 | 46 670 60 | 13 928 65 | cap + int payes |
| 5 | 31/12/1993 | 2 738 744 49 | 1 49 | 46 985 94 | 13 693 72 | cap + int payes |
| | 30/06/1994 | 2 691 443 20 | 1 50 | 47 301 29 | 13 457 22 | cap + int payes |
| 6 | 31/12/1994 | 2 643 826 57 | 1 51 | 47 616 63 | 13 219 13 | cap + int payes |
| | 30/06/1995 | 2 596 209 95 | 1 51 | 47 616 63 | 12 981.05 | cap paye |
| 7 | 31/12/1995 | 2 548 277.97 | 1.52 | 47 931 97 | 12 741.39 | cap paye |
| | 30/06/1996 | 2 500 030 66 | 1 53 | 48 247 31 | 12 500 15 | cap paye |
| 8 | 31/12/1996 | 2 451 468 01 | 1 54 | 48 562 65 | 12 257 34 | cap paye |
| | 30/06/1997 | 2 402 905 35 | 1 54 | 48 562 65 | 12 014 53 | cap paye |
| 9 | 31/12/1997 | 2 354 027 36 | 1 55 | 48 562 00 | 11 770 14 | cap paye |
| | 30/06/1998 | 2 304 834 02 | 1 56 | 49 193.02 | 11 524 17 | cap paye partiellement |
| 10 | 31/12/1998 | 2 255 325 34 | 1 57 | 49 508 68 | 11 276 63 | |
| | 30/06/1999 | 2 205 501 32 | 1 58 | 49 824 02 | 11 027 51 | |
| 11 | 31/12/1999 | 2 155 677 30 | 1 58 | 49 824 02 | 10 778 39 | |
| | 30/06/2000 | 2 105 537 93 | 1 59 | 50 139 36 | 10 527 69 | |
| 12 | 31/12/2000 | 2 055 083.23 | 1.60 | 50 454 71 | 10 275 42 | |
| | 30/06/2001 | 2 004 313 18 | 1.61 | 50 770.05 | 10 021 57 | |
| 13 | 31/12/2001 | 1 953 227 79 | 1 62 | 51 085 39 | 9 766 14 | |
| | 30/06/2002 | 1 902 142.40 | 1 62 | 51 085 39 | 9 510 71 | |
| 14 | 31/12/2002 | 1 850 741 67 | 1 63 | 51 400 73 | 9 253 71 | |
| | 30/06/2003 | 1 799 025 60 | 1 64 | 51 713 07 | 8 995 13 | |
| 15 | 31/12/2003 | 1 746 994 18 | 1 65 | 52 031 42 | 8 734 97 | |
| | 30/06/2004 | 1 694 647 42 | 1 66 | 52 346 76 | 8 473 24 | |
| 16 | 31/12/2004 | 1 642 300 67 | 1 66 | 52 346 76 | 8 211 50 | |
| | 30/06/2005 | 1 589 938 57 | 1 67 | 52 662 10 | 7 948 19 | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 17 | 31/12/2005 | 1 536 661 13 | 1 68 | 52 977 44 | 7 683 31 | |
| | 30/06/2006 | 1 483 368 34 | 1 69 | 53 292 78 | 7 416 84 | |
| 18 | 31/12/2006 | 1 429 760 22 | 1 70 | 53 608 12 | 7 148 80 | |
| | 30/06/2007 | 1 375 836 75 | 1 71 | 53 923 47 | 6 879 18 | |
| 19 | 31/12/2007 | 1 321 597 94 | 1 72 | 54 238 81 | 6 607 99 | |
| | 30/06/2008 | 1 267 359 14 | 1 72 | 54 238 81 | 6 336 80 | |
| 20 | 31 12/2008 | 1 212 804 99 | 1 73 | 54 554 15 | 6 064 02 | |
| | 30/06/2009 | 1 157 935 49 | 1 74 | 54 869 49 | 5 789 68 | |
| 21 | 31 12/2009 | 1 102 750 66 | 1 75 | 55 184 83 | 5 513 75 | |
| | 30 06/2010 | 1 047 250 48 | 1 75 | 55 500 18 | 5 236 25 | |
| 22 | 31/12/2010 | 991 434 97 | 1 77 | 55 815 52 | 4 957 17 | |
| | 30 06/2011 | 935 304 11 | 1 78 | 56 130 86 | 4 676 52 | |
| 23 | 31/12/2001 | 879 173 25 | 1 78 | 56 130 86 | 4 395 87 | |
| | 30/06/2012 | 822 727 04 | 1 79 | 56 446 20 | 4 113 64 | |
| 24 | 31/12/2012 | 765 965 50 | 1.80 | 56 761 54 | 3 829 83 | |
| | 30 06/2013 | 708 888 61 | 1 81 | 57 076 89 | 3 544 44 | |
| 25 | 31 12/2013 | 651 496 39 | 1 82 | 57 382 23 | 3 257 48 | |
| | 30/06/2014 | 593 788 82 | 1 83 | 57 707 57 | 2 968 94 | |
| 26 | 31/12/2014 | 535 765 91 | 1 84 | 58 022.91 | 2 678 83 | |
| | 30/06/2015 | 477 427.65 | 1 85 | 58 338.25 | 2 387 14 | |
| 27 | 31 12/2015 | 418 774 06 | 1 86 | 58 653 60 | 2 093 87 | |
| | 30/06/2016 | 359 805 12 | 1 87 | 58 968 94 | 1 799 03 | |
| 28 | 31 12/2016 | 300 520 84 | 1 88 | 59 284 28 | 1 502 60 | |
| | 30/06/2017 | 240 921 22 | 1 89 | 59 599 62 | 1 204 61 | |
| 29 | 31/12/2017 | 181 006.26 | 1 90 | 59 914 96 | 905 03 | |
| | 30/06/2018 | 121 091 29 | 1 90 | 59 914 96 | 605 46 | |
| 30 | 31 12/2018 | 60 860 99 | 1 91 | 60 230 30 | 304 30 | |
| | 30/06/2019 | 0 00 | 1 93 | 60 860 99 | 0 00 | |

Source Ministere des Finances Departement de la Tresorene

**Annexe 2 : Tableau d'amortissement du prêt dit de premier guichet de la C.F.D. à l'O.T.B.**

| Année | Date | Capital restant dû | Amortissement | Intérêts | Semestrialités | Observation |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 31/10/1988 | 17 739 830 19 | | 399 146 18 | 399 146 18 | paye |
| | 30/04/1989 | 17 739 830 19 | | 399 146 18 | 399 146 18 | paye |
| 2 | 31/10/1989 | 17 739 830 19 | | 399 146 18 | 399 146 18 | paye |
| | 30/04/1990 | 17 739 830 19 | | 399 146 18 | 399 146 18 | paye |
| 3 | 31/10/1990 | 17 739 830 19 | | 399 146 18 | 399 146 18 | paye |
| | 30/04/1991 | 17 739 830 19 | | 399 146 18 | 399 146 18 | paye |
| 4 | 31/10/1991 | 17 739 830 19 | | 399 146 18 | 399 146 18 | paye |
| | 30/04/1992 | 17 739 830 19 | | 399 146 18 | 399 146 18 | paye |
| 5 | 31/10/1992 | 17 739 830 19 | | 399 146 18 | 399 146 18 | paye |
| | 30/04/1993 | 17 739 830 19 | | 399 146 18 | 399 146 18 | paye |
| 6 | 31/10/1993 | 17 739 830 19 | | 399 146 18 | 399 146 18 | paye |
| | 30/04/1994 | 17 739 830 19 | | 399 146 18 | 399 146 18 | paye |
| 7 | 31/10/1994 | 17 739 830 19 | | 399 146 18 | 399 146 18 | |
| | 30/04/1995 | 17 739 830 19 | | 399 146 18 | 399 146 18 | |
| 8 | 31/10/1995 | 17 739 830 19 | | 399 146 18 | 399 146 18 | |
| | 30/04/1996 | 17 739 830 19 | | 399 146 18 | 399 146 18 | |
| 9 | 31/10/1996 | 17 739 830 19 | | 399 146 18 | 399 146 18 | |
| | 30/04/1997 | 17 739 830 19 | | 399 146 18 | 399 146 18 | |
| 10 | 31/10/1997 | 17 739 830 19 | | 399 146 18 | 399 146 18 | |
| | 30/04/1998 | 17 739 830 19 | | 399 146 18 | 399 146 18 | |
| 11 | 31/10/1998 | 17 739 830 19 | 886 991 51 | 399 146 18 | 1 286 137 69 | |
| | 30/04/1999 | 16 852 838 68 | 886 991 51 | 379 188 87 | 1 266 180 38 | |
| 12 | 31/10/1999 | 15 965 847 17 | 886 991 51 | 359 231 56 | 1 246 233 07 | |
| | 30/04/2000 | 15 078 855 66 | 886 991.51 | 339 274.25 | 1 226 265 76 | |
| 13 | 31/10/2000 | 14 191 864 15 | 886 991 51 | 319 316.94 | 1 206 308 45 | |
| | 30/04/2001 | 13 304 872 64 | 886 991 51 | 299 359 63 | 1 186 351 14 | |
| 14 | 31/10/2001 | 12 417 881 13 | 886 991 51 | 279 402 33 | 1 166 393 84 | |
| | 30/04/2002 | 11 530 889 62 | 886 991 51 | 259 445 02 | 1 146 436 53 | |
| 15 | 31/10/2002 | 10 643 898 62 | 886 991 51 | 239 487 71 | 1 126 479 22 | |
| | 30/04/2003 | 9 756 906 60 | 886 991 51 | 219 530 40 | 1 106 521 91 | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 16 | 31/10/2003 | 8 869 915 09 | 886 991 51 | 199 573 09 | 1 086 564 60 | |
| | 30/04/2004 | 7 982 923 58 | 886 991 51 | 179 615 78 | 1 066 607 29 | |
| 17 | 31/10/2004 | 7 095 932 07 | 886 991.51 | 159 658 47 | 1 046 649 98 | |
| | 30/04/2005 | 6 208 940.56 | 886 991.51 | 139 701 16 | 1 026 692 67 | |
| 18 | 31/10/2005 | 5 321 949 05 | 886 991 51 | 119 743 85 | 1 006 735 36 | |
| | 30/04/2006 | 4 434 957 54 | 886 991 51 | 99 786 54 | 986 778 05 | |
| 19 | 31/10/2006 | 3 547 966 03 | 886 991 51 | 79 829 24 | 966 820 75 | |
| | 30 04 2007 | 2 660 974 52 | 886 991 51 | 59 871 93 | 946 863 44 | |
| 20 | 31 10 2007 | 1 773 983 01 | 886 991 51 | 39 914 62 | 926 906 13 | |
| | 30/04/2008 | 886 991 50 | 886 991 51 | 19 957 31 | 906 948 82 | |

Source Ministere des Finances Departement de la Tresorerie

**Annexe 3 : Tableau d'amortissement du prêt dit de premier guichet de la C.F.D. à l'O.T.B.**

| Année | Date | Capital restant dû | Amortissement | Intérêts | Semestrialités | Observation |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 31/10/1988 | 23 971 503.42 | | 179 786.28 | 179 786.28 | paye |
| | 30/04/1989 | 23 971 503.42 | | 179 786.28 | 179 786.28 | paye |
| 2 | 31/10/1989 | 23 971 503.42 | | 179 786.28 | 179 786.28 | paye |
| | 30/04/1990 | 23 971 503.42 | | 179 786.28 | 179 786.28 | paye |
| 3 | 31/10/1990 | 23 971 503.42 | | 179 786.28 | 179 786.28 | paye |
| | 30/04/1991 | 23 971 503.42 | | 179 786.28 | 179 786.28 | paye |
| 4 | 31/10/1991 | 23 971 503.42 | | 179 786.28 | 179 786.28 | paye |
| | 30/04/1992 | 23 971 503.42 | | 179 786.28 | 179 786.28 | paye |
| 5 | 31/10/1992 | 23 971 503.42 | | 179 786.28 | 179 786.28 | paye |
| | 30/04/1993 | 23 971 503.42 | | 179 786.28 | 179 786.28 | paye |
| 6 | 31/10/1993 | 23 971 503.42 | | 179 786.28 | 179 786.28 | paye |
| | 30/04/1994 | 23 971 503.42 | | 179 786.28 | 179 786.28 | paye |
| 7 | 31/10/1994 | 23 971 503.42 | | 179 786.28 | 179 786.28 | |
| | 30/04/1995 | 23 971 503.42 | | 179 786.28 | 179 786.28 | |
| 8 | 31/10/1995 | 23 971 503.42 | | 179 786.28 | 179 786.28 | |
| | 30/04/1996 | 23 971 503.42 | | 179 786.28 | 179 786.28 | |
| 9 | 31/10/1996 | 23 971 503.42 | | 179 786.28 | 179 786.28 | |
| | 30/04/1997 | 23 971 503.42 | | 179 786.28 | 179 786.28 | |
| 10 | 31/10/1997 | 23 971 503.42 | | 179 786.28 | 179 786.28 | |
| | 30/04/1998 | 23 971 503.42 | | 179 786.28 | 179 786.28 | |
| 11 | 31/10/1998 | 23 971 503.42 | 599 287.59 | 239 715.03 | 839 002.62 | |
| | 30/04/1999 | 23 372 215.83 | 599 287.59 | 233 722.16 | 833 009.75 | |
| 12 | 31/10/1999 | 22 772 928.24 | 599 287.59 | 227 729.28 | 827 016.87 | |
| | 30/04/2000 | 22 173 640.65 | 599 287.59 | 221 736.41 | 821 024.00 | |
| 13 | 31/10/2000 | 21 574 353.06 | 599 287.59 | 215 743.53 | 815 031.12 | |
| | 30/04/2001 | 20 975 065.47 | 599 287.59 | 209 750.65 | 809 038.24 | |
| 14 | 31/10/2001 | 20 375 777.88 | 599 287.59 | 203 757.78 | 803 045.37 | |
| | 30/04/2002 | 19 776 490.29 | 599 287.59 | 197 761.90 | 797 052.49 | |
| 15 | 31/10/2002 | 19 177 202.70 | 599 287.59 | 191 772.03 | 791 059.62 | |
| | 30/04/2003 | 18 577 915.11 | 599 287.59 | 185 779.15 | 785 066.74 | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 16 | 31/10/2003 | 17 978 627 52 | 599 287 59 | 179 786.28 | 779 073 87 | |
| | 30/04/2004 | 17 379 339 93 | 599 287 59 | 173 793 40 | 773 080 99 | |
| 17 | 31/10/2004 | 16 780 052 34 | 599 287 59 | 167 700 52 | 767 088.11 | |
| | 30/04/2005 | 16 180 764 75 | 599 287 59 | 161 807 65 | 761 095.24 | |
| 18 | 31 10/2005 | 15 581 477 16 | 599 287 59 | 155 814 77 | 755 102 36 | |
| | 30/04/2006 | 14 982 189 57 | 599 287 59 | 149 821 90 | 746 109 49 | |
| 19 | 31/10/2006 | 14 382 901 98 | 599 287 59 | 143 829 02 | 743 116 61 | |
| | 30/04/2007 | 13 783 614 39 | 599 287 59 | 137 836 14 | 737 123 73 | |
| 20 | 31 10/2007 | 13 184 326 80 | 599 287 59 | 131 843 27 | 731 130 86 | |
| | 30/04/2008 | 12 585 039 21 | 599 287 59 | 125 850 39 | 725 137 98 | |
| 21 | 31/10/1998 | 11 985 751 62 | 599 287 59 | 119 857 64 | 713 152 23 | |
| | 30/04/1999 | 11 386 464 03 | 599 287 59 | 113 864 64 | 713 152 23 | |
| 22 | 31/10/1999 | 10 787 176 44 | 599 287 59 | 107 871 76 | 707 166 48 | |
| | 30/04/2000 | 10 187 888 85 | 599 287 59 | 101 878 89 | 701 166 48 | |
| 23 | 31/10/2000 | 9 588 601 26 | 599 287 59 | 95 886 01 | 695 173 60 | |
| | 30/04/2001 | 8 989 313 67 | 599 287 59 | 89 893 14 | 689 180 73 | |
| 24 | 31/10/2001 | 8 390 026 08 | 599 287 59 | 83 900 26 | 683 187 85 | |
| | 30/04/2002 | 7 790 738 49 | 599 287 59 | 77 907 38 | 677 194 97 | |
| 25 | 31/10/2002 | 7 191 450 90 | 599 287 59 | 71 914 51 | 671 202 10 | |
| | 30/04/2003 | 6 592 163 31 | 599 287 59 | 65 921 63 | 665 209 22 | |
| 26 | 31/10/2003 | 5 992 875 72 | 599 287 59 | 59 928 76 | 659 216 35 | |
| | 30/04/2004 | 5 393 588 13 | 599 287 59 | 53 935 88 | 653 223 47 | |
| 27 | 31/10/2004 | 4 794 300 54 | 599 287 59 | 47 943 01 | 647 230 60 | |
| | 30/04/2005 | 4 195 012 95 | 599 287 59 | 41 950 13 | 641 237 72 | |
| 28 | 31/10/2005 | 3 595 725.36 | 599 287 59 | 35 957.25 | 635 244 84 | |
| | 30/04/2006 | 2 996 437 77 | 599 287 59 | 29 964 38 | 629 251 97 | |
| 29 | 31/10/2006 | 2 397 150 18 | 599 287 59 | 23 971 50 | 623 259 09 | |
| | 30/04/2007 | 1 797 862 59 | 599 287 59 | 17 978 63 | 617 266.22 | |
| 30 | 31/10/2007 | 1 198 575.00 | 599 287 59 | 11 985 75 | 611 273 34 | |
| | 30/04/2008 | 559 287 59 | 599 287 59 | 5 992 87 | 605 280 46 | |

Source Ministère des Finances. Département de la Trésorerie

**Annexe 4: Situation de la dette de la REGIDESO envers l'Etat, échue et non payée au 31/12/1999**

| Credits : emprunts non remis | Princ. echu de 1996-1999 | Paiement du Principal de 1996-1999 | Soldes | Intérêts échus de 1996-1999 | Paiement int. de 1996-1999 | Soldes | Soldes Principal + intérêts |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| FAD 8319 | 62 521 808 | 31 260 904 | 31 260 904 | 46 070 760 | 23 269 838 | 22 800 922 | 54 061 826 |
| BAD 82/06 | 441 922 616 | 276 201 635 | 165 720 981 | 243 609 841 | 152 571 250 | 91 038 591 | 256 759 572 |
| Koweit 257 | 416 099 080 | 208 049 540 | 208 049 540 | 67 876 163 | 38 229 103 | 29 647 060 | 237 696 600 |
| IDA 1593 | 667 311 885 | 324 178 220 | 243 133 665 | 447 977 829 | 278 574 448 | 169 403 381 | 412 537 046 |
| IDA 2230 | 236 814 047 | 0 | 236 814 047 | 467 593 429 | 0 | 467 593 429 | 704 407 476 |
| FED 8015300 | 29 638 800 | 0 | 29 638 800 | 5 793 459 | 0 | 5 793 459 | 35 432 259 |
| FED 8015000 | 146 474 744 | 0 | 146 474 744 | 27 944 635 | 0 | 27 944 635 | 174 419 379 |
| CFD 0242 non remis | 6 926 116 | 0 | 6 926 116 | 2 197 564 | 0 | 2 197 564 | 9 123 680 |
| CFD 0232 non remis | 700 546 | 0 | 700 546 | 364 283 | 0 | 364 283 | 1 064 828 |
| **Sous-total** | **1.907.409.541** | **839.690.299** | **1.067.719.242** | **1.309.427.963** | **492.644.939** | **816.783.324** | **1.884.502.566** |

| Credits . C.F.D. remis | Princ. echu de 1996-1999 | Paiement du Principal de 1996-1999 | Soldes | Intérêts echus de 1996-1999 | Paiement int. de 1996-1999 | Soldes | Soldes Principal + intérêts |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| CFD 009 W | 353 063 476 | | 353 063 476 | 20 595 369 | | 20 595 369 | 373 658 845 |
| CFD 012 OD | 349 188 624 | | 349 188 624 | 81 469 181 | | 81 469 181 | 430 622 805 |
| CFD 018 OU | 266 601 480 | | 266 601 480 | 104 418 912 | | 104 418 912 | 371 020 392 |
| CFD 023 OY | 19 823 100 | | 19 823 100 | 10 704 475 | | 10 704 475 | 30 527 575 |
| CFD 024 OY | 67 363 344 | | 67 363 344 | 23 436 830 | | 23 436 830 | 90 800 174 |
| CFD 035 OD | | | | 63 250 000 | | 63 250 000 | 63 250 000 |
| **Sous-total** | **1.056.005.024** | | **1.056.005.024** | **303.874.767** | | **303.874.767** | **1.359.879.791** |

| Credits emprunts K.F.W. | Princ. echu de 1996-1999 | Paiement du Principal de 1996-1999 | Soldes | Interêts echus de 1996-1999 | Paiement int. de 1996-1999 | Soldes | Soldes Principal + interêts |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| K F W 7365 620 | 62 663 096 | | 62 663 096 | 18 093 970 | | 18 093 970 | 80 757 066 |
| K F W 7465 297 | 42 430 512 | | 42 430 512 | 20 419 685 | | 20 419 685 | 62 850 197 |
| K F W 7765 522 | 28 815 888 | | 28 815 888 | 15 452 521 | | 15 452 521 | 44 268 409 |
| K F W 7965 130 | 75 596 608 | | 75 596 608 | 18 521 168 | | 18 521 168 | 94 117 776 |
| K F W 7965 353 | 343 539 840 | | 343 539 840 | 84 167 260 | | 84 167 260 | 427 707 100 |
| K F W 8065 146 | 39 763 560 | | 39 763 560 | 10 537 344 | | 10 537 344 | 50 300 904 |
| K F W 8065 518 | 55 913 592 | | 55 913 592 | 14 817 104 | | 14 817 104 | 70 730 696 |
| K F W 8065 526 | 23 819 304 | | 23 819 304 | 6 312 115 | | 6 312 115 | 30 131 419 |
| K F W 8066 045 | 209 891 520 | | 209 891 520 | 68 214 744 | | 68 214 744 | 278 106 264 |
| K F W 8265 878 | 229 459 679 | | 229 459 679 | 73 581 391 | | 73 581 391 | 303 041 070 |
| K F W 8465 096 | 5 753 616 | | 5 753 616 | 2 060 842 | | 2 060 842 | 7 814 458 |
| K F W 8565 210 | 43 067 816 | | 43 067 816 | 33 808 237 | | 33 808 237 | 76 876 053 |
| K F W 8765 127 | 11 976 972 | | 11 976 972 | 6 088 294 | | 6 088 294 | 18 065 266 |
| K F W 8866 511 | 64 729 467 | | 64 729 467 | 272 624 877 | | 272 624 877 | 337 354 344 |
| K F W 8865 511 | 25 969 218 | | 25 969 218 | 54 881 616 | | 54 881 616 | 80 850 834 |
| **Sous-total** | **1.263.390.688** | | **1.263.390 688** | **699.581.168** | | **699.581.168** | **1.962.971.856** |
| | | | | | Paiement au PFEH | **(247.000.000)** | **(247.000.000)** |
| | | | | | | **452.581.168** | **1.715.971.856** |

Source Ministere des Finances Departement de la Tresorene

**Annexe 5 : Masses financières significatives de l'O.T.B. 1994/1999 (en 000 FBU)**

| | Periode | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Libelle | | | | | | |
| 1 | Immobilisations | 5 622 627 | 5 868 246 | 5 903 275 | 6 094 958 | 6 240 641 | 6 423 085 |
| 2 | Amortissements | 2 256 768 | 2 570 744 | 2 764 382 | 3 039 843 | 3 270 292 | 3 641 275 |
| 3 | Autres immobilisations | 242 698 | 136 815 | 66 052 | 66 556 | 72 429 | 75 790 |
| 4 | Valeurs immobilisations nettes (1 - 2 + 3) | 3 608 557 | 3 434 317 | 3 204 945 | 3 121 671 | 3 042 778 | 2 857 600 |
| 5 | Amortissement de l'exercice | 343 868 | 317 699 | 300 303 | 275 467 | 267 174 | 291 646 |
| 6 | Resultat de l'exercice | -796 443 | -988 702 | -688 128 | -845 660 | -903 723 | 379 232 |
| 7 | Subvention et provision | 1 035 720 | 842 919 | 774 175 | 760 651 | 692 773 | 0 |
| 8 | Capital | | | | | | 800 000 |
| 9 | Report a nouveau | 12 098 | 111 567 | -877 135 | -1 565 252 | -2 410 922 | -3 314 645 |
| 10 | Reserves | 796 117 | | | | | |
| 11 | Capitaux propres (6 + 7 + 8 + 9 + 10) | 1 037 492 | -34 216 | -791 088 | -1 650 271 | -2 621 872 | -2 135 413 |
| 12 | Capacite d autofinancement (5 + 6 | -452 575 | -671 003 | -387 825 | -570 193 | -636 549 | 670 878 |
| 13 | Dettes a long et a moyen terme | 3 668 443 | 4 301 869 | 4 705 928 | 5 216 065 | 6 832 485 | 7 124 961 |
| 14 | Capacite d endettement [11/(11 +13)] | 22% | -1% | -20% | -46% | -62% | -43% |
| 15 | Ratio de financement des immobilisations (11 + 13)/4 | 130% | 124% | 122% | 114% | 138% | 169% |
| 16 | Valeurs d'exploitation | 1 290 781 | 1 549 050 | 2 037 645 | 1 900 216 | 2 714 464 | 2 551 622 |
| 17 | Realisable | 263 375 | 239 114 | 290 438 | 254 763 | 559 264 | 1 691 558 |
| 18 | Disponible | 167 148 | 51 766 | 29 359 | 52 269 | 59 314 | 197 747 |
| 19 | Actif circulant (16 + 17 + 18) | 1 721 304 | 1 839 930 | 2 357 442 | 2 207 248 | 3 333 042 | 4 440 927 |
| 20 | Dettes a court terme | 623 927 | 1 006 596 | 1 647 546 | 1 763 124 | 2 164 972 | 2 408 978 |
| 21 | Ratio de tresorerie immediate (18/20) | 27% | 5% | 2% | 3% | 3% | 8% |
| 22 | Ratio de tresorerie relative (17 + 18)/20 | 0 69 | 0 3 | 0 2 | 0.2 | 0 3 | 0 78 |
| 23 | Fond de roulement (19-20) | 1 097 377 | 833 334 | 709 896 | 44 124 | 1 168 070 | 2 031 949 |

Source Departement financier de l O T B