

2001

# 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

UB, FSEA

---

<https://repository.ub.edu.bi/handle/123456789/1792>

*Téléchargé depuis le dépôt institutionnel officiel de l'Université du Burundi*

**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 nécessite 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 à tous nos éducateurs depuis l'école primaire jusqu'à l'Université plus particulièrement ceux de la Faculté des Sciences Economiques et Administratives pour la formation scientifique et morale qu'ils nous ont dispensée.

Nos remerciements sont surtout adressés à Monsieur Deo BANDEREMBAKO professeur à la F S E A et directeur de ce mémoire. Malgré ses multiples obligations, il a accepté spontanément 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 inspiré ce thème de recherche.

Nous voudrions par la même occasion remercier tout le personnel 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 agréé 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 Développement
B A D	Banque Africaine de développement
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 Développement
C A D	Coopération d'Aide au Développement
C C C E	Caisse Centrale de Coopération Economique
C E E	Communauté Economique Européenne
C F D	Caisse Française de Développement
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 Développement
F F	Francs Français
F M I	Fonds Monétaire International
F R	Fonds de Roulement
F B U	Francs Burundais
H T	Haute tension
I D A	International Development Agency
I S T E E B U	Institut des Statistiques et d'Etudes Economiques du Burundi
Jrs	Jours
K F W	Kreditanstalt Fur Wiederaufbau
Kg	Kilogramme
Kwh	Kilowattheure
m <sup>3</sup>	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
O 2 Hypothèse de travail	5
O 3 Méthodologie de travail	3
O 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 émettre en analysant les tableaux d'amortissement (Voir annexes n°2 et n°3)	14
I 1 3	Prêt de la B E I à l' O T B pour l'extension des usines à thé de TEZA, RWE GURA, 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



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 paiement 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 arriérés	47
II 2 4	Situation financière actuelle de la REGIDESO	48
II 2 4 1	Evolution des bilans de 1995 à 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 trésorerie	51
II 2 4 6	Evolution des résultats de 1995 à 1999	52
II 2 4 7	Autres indicateurs de la santé financière 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'exécution budgétaire	65
II 4 3	De la maîtrise des charges et surtout de la masse salariale	65
II 4 4	De la production des �tats 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
 <b>CHAPITRE III PROPOSITION DE SOLUTIONS AUX PROBLEMES IDENTIFIES</b>		 71
 <b>III 1 PROPOSITION DE SOLUTION AUX PROBLEMES     IDENTIFIES A L'O.T.B</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
 <b>III.2 PROPOSITION DE SOLUTIONS AUX PROBLEMES     IDENTIFIES A LA REGIDESO</b>		 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 à propos de la mesure de hausse tarifaire à la REGIDESO	82
III.3.	<b>PROPOSITION DE SOLUTIONS AUX PROBLEMES IDENTIFIES A L'OCIBU</b>	83
III 3 1	Proposition d'amélioration de la situation du service de la dette	83
III 3 2	Proposition d'autres solutions aux problèmes du service du Patrimoine	87
	Conclusion du troisième chapitre.	88
	<b>CONCLUSION GENERALE</b>	89
	<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	93
	<b>ANNEXES</b>	

## 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 »<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Nations-Unies SLNG Aide au développement: guide pratique et critique Geneve 1985 p 1

En effet, un organisme sous l'appellation de Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement (BIRD) a pris l'initiative de chercher des fonds pour financer les pays dévastés par la guerre. Ces fonds étaient alors octroyés sous forme d'aide dans le cadre de coopération d'aide au Développement (CAD) et/ou sous forme de prêts.

D'autres organismes ont vu le jour à savoir le Fonds Monétaire International (FMI), la Banque Africaine de Développement (BAD), la Société Financière Internationale (SFI), etc. ayant pour motivations l'octroi des prêts aux pays en voie de développement en situation de déficit commercial et/ou ayant des programmes de développement socio-économiques dont le financement intérieur s'avère insuffisant.

Les organismes qui octroient des prêts dans le cadre de CAD le font sous des conditions de faveur qui sont définies au sein de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE).

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 PVD.

L'origine des difficultés actuelles qui n'épargnent aucun continent, mais qui sont plus alarmantes pour les PVD 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 PVD.

---

*« 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<sup>2</sup> »*

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.

Leon 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 »

---

<sup>2</sup> 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.

Après l'accession du Burundi à l'indépendance, il a commencé à recevoir des dons et des crédits de la part des bailleurs de fonds extérieurs. Il y a eu création de beaucoup d'entreprises publiques. Dans un premier temps, c'était l'Etat qui devait se charger du remboursement des crédits octroyés, étant donné que ces entreprises naissantes n'avaient pas encore commencé à générer des ressources suffisantes pour rembourser elles-mêmes ces dettes.

Par après, l'Etat du Burundi a rétrocédé ces crédits extérieurs à certaines sociétés à participation publique (S P P). La rétrocession 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 extérieurs et l'Etat du Burundi se sont entendus pour rétrocéder des crédits à certaines S P P. Ces dernières 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 LETAT 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 été retrocedees. Nous allons également proposer des solutions aux problemes qui auront été identifiés.

Les raisons qui nous ont poussé 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 extérieurs.

## 0.2. Hypothèse de travail

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

*« Le non remboursement continu des dettes rétrocédées aux sociétés a 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 vérifier 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 rétrocédées à certaines S.P.P. (O.T.B., REGIDESO, OCIBU)   la fin de l'exercice 1999

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

Le troisième chapitre proposera des solutions aux problèmes qui auront été identifiés

Nous allons terminer notre travail par une conclusion générale

---

## **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 sociétés à participation publique burundaises. nous allons plutôt travailler sur trois sociétés à participation publique à savoir l'O.T.B, la REGIDESO et l'OCIBU. Les raisons qui nous ont poussé à choisir ces trois sociétés à participation publique sont déjà évoquées dans l'introduction générale.

### **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 après analysé les échéanciers de remboursement conventionnel pour voir si l'O.T.B a continué à honorer ses engagements. Nous avons enfin dégagé les observations nécessaires.

L'O.T.B a bénéficié de trois crédits de la part des bailleurs de fonds extérieurs via le Gouvernement de la République du Burundi. Les lignes qui suivent donnent le détail 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 thé 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 Tine 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.C.E + 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.
	<hr/>
	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 1982 et le contrat de rétrocession a été signé le 30 janvier 1981. 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 I 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

$$178\,948\,000 \times (638\,9912 \text{ F BU} - 89\,252 \text{ F BU}) = 98\,734\,730 \text{ FBU}$$

(1)

(2)

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

(2) Cours de change historique en FBU

En analysant ces résultats 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 Développement (C.F.D.) à l'O.T.B pour la réalisation du Complexe Théicole de BUHORO**

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

La convention était formulée comme suit

Le Gouvernement du Burundi a décidé 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 théicole. 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 à 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'aménagement	3.3
- Plantations	5.9
- Usine	29.6
- 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 immatériels	13.6
Total	57.9
- Provision pour hausse de prix	7.9
	-----
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>65.8</b>

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
	-----
<b>TOTAL</b>	<b>65.8</b>

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 crédit « dit à conditions spéciales » d'un montant de 25 millions de francs français d'une durée de 30 ans dont 10 ans de différé 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 crédits a été 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 payé uniquement les intérêts de 1988 à 1994

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

- Le remboursement des intérêts effectivement payés au 31 décembre 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 à 5 188 900,34 FF
- Au 31 décembre 1999 les arriérés en FF s'élèvent à

	<u>Principal</u>	<u>Intérêts</u>	<u>Total</u>
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 impayé au 31 décembre 1999 est estimée à

$$44:589730 \times \left( \frac{974133 \text{ FBU}}{(1)} - \frac{312133 \text{ FBU}}{(2)} \right) = 295175029 \text{ FBU}$$

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 continué 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 Européenne 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 thé et plus particulièrement d'étendre la capacité de quatre usines de traitement de thé 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 présent prêt à la date du 15 novembre 2004 sera remboursé par l'O.T.B. en 5 annuités constantes, la première échéant 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 société d'audit de renommée internationale. L'exercice utilisé devait être celui qui aurait précédé immédiatement chaque date de remboursement.

L'O.T.B. devait transmettre à la B.E.I. au plus tard le 15 juin de chaque année les documents et certificats ci-dessus.

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

2°) L'O.T.B. devait payer directement à la B.E.I. des intérêts au taux de 2% l'an sur tout montant du crédit retiré et non encore remboursé. Les intérêts devaient être payés le 15 novembre de chaque année.

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

<u>Année</u>	<u>Principal</u>	<u>Intérêts</u>	<u>Total</u>
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

$$595.960.50 \times (638.9912 \text{ FBU} - 253.8454 \text{ FBU}) = 229.531.684 \text{ FBU}$$

(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'époque est égale à la nouvelle monnaie l'EURO qui est actuellement utilisée par la même banque

La trésorerie de l'OTB 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 rétrocédée

1999 200.000.000 FBU

2000 428.527.424 FBU

Compte tenu de l'ampleur des écarts de conversion enregistrés chaque année le remboursement total des échéances ne saurait être possible sans perturber le cycle d'exploitation de la filière théicole

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

La REGIDESO a bénéficié des crédits et des apports financiers accordés à l'Etat Burundais et qui lui ont été ensuite rétrocédés sous forme de prêts à long et moyen terme. La REGIDESO inclut dans ce poste le montant total des emprunts contractés auprès de l'Etat aux taux de change historiques, c'est-à-dire à la date du paiement par le bailleur. En fait, les emprunts de la REGIDESO sont plutôt des lignes de crédit, car la REGIDESO ne comptabilise pas le montant total du prêt mais comptabilise les notes de débit du bailleur au fur et à mesure des décaissements effectués. 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 décaissé. Les montants échus 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 été élaboré un cahier des charges établi sur base des états 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 déjà 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 des 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 matière d'Hygiène). Ce montant représente une partie des intérêts sur certaines dettes de la K F W.

Analysons alors la situation des dettes rétrocédées à la REGIDESO au 31 décembre 1999. Pour bien mener cette analyse, nous allons distinguer trois cas principaux à savoir :

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

#### **1.2.1. 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 données 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 années 1996, 1997, 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
		<hr/>
		1.223.153.748

### Emprunts non remis

N° de contrat	Affectation du prêt	Montant
IDA 1590	Transport et distribution d'électricité	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
		<hr/>
		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
		<hr/>
		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
			<hr/>
			865.726.982

Année 1998

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

Année 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° 5640 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 crédits 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 échue au 31/12/1999	Paiements	Solde au 31/12/1999
Principale échue des emprunts non remis	1 907 409 54*	839 690 299	1 067 719 242
Intérêts échus sur les emprunts non remis	1 309 427 963	492 644 639	816 783 324
Principale échue des emprunts K.F.W	1 263 390 688	-	1 263 390 688
Intérêts échus sur les emprunts K.F.W	699 581 168	247 000 000*	452 581 168
Principale échue des emprunts C.F.D	1 056 006 024	-	1 056 006 024
Intérêts échus sur les emprunts C.F.D	303 874 767	-	303 874 767
			4 950 364 013

\* Ce montant représente un paiement effectué par la REGIDESO au P.F.E.H

Source : Ministère des Finances, Département de la Trésorerie

### **1.2.2. 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 été 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 échéanciers 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 =  $508\,173\,106\text{ F BU} - 424\,340\,442\text{ F BU} = 83\,832\,664\text{ FBU}$

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 =  $575\,163\,344\text{ FBU} - 554\,451\,938\text{ FBU}$   
= 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 =  $708\,520\,775\text{ FBU} - 624\,801\,432\text{ FBU}$   
= 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 décembre 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 été relancés.

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 sociétés 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 vérifier 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 réseau 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 rouvertes 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 préalable 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 jusqu'en 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 rencherissement 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 à 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 à 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 à 1999. En réalité, sur toute la période 1994-1999, la capacité d'emprunt de l'O T B est saturée car le ratio  $\gamma$  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 financés 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	-658 125	-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 presque 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	1 619 976	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)

Libellé	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 théicole de BUHORO	2 747 467
<b>TOTAL</b>	<b>4 370 883</b>

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 médiocre 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 armées 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 établit les pertes à 500.000.000 FBU. Par l'intermédiaire du programme d'aide d'urgence, l'État 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)

Annee	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Sur emprunts	242 756	8 475 296	13 610 077	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)

Annee	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Frais du personnel	74 143 147	77 364 242	84 134 315	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'évolution 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 répartir 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 rétrocédées 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 préalable 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, un 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 décembre 1995 et a été adopté.

Les principales mesures ont porté 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 paiement 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 1<sup>er</sup> 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 1<sup>er</sup> 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 1<sup>er</sup> janvier 1996, le Gouvernement a décidé de rétrocéder 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 I 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 paiement 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'état 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 à l'énergie SINELAC montre que, mise à part le prix d'achat qui augmente d'année en année, 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 liée 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 déjà 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 référence du prix du Kwh dans la région. Il était entendu que chaque société devait ajuster le prix de vente de l'énergie en fonction de ce tarif de référence. 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 à 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	24 793 839 874	25 968 752 958	25 443 809 275	25 106 012 613	25 568 813 378
Nettes					
+ Valeurs d'exploitation nettes	3 139 985 178	2 384 019 950	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	7 070 077 007	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 équilibre n'était que précaire et a été 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 à 1999.

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

Comme l'Actif Net, le Fonds de Roulement se dégrade dangereusement à cause des résultats structurellement déficitaires. En 1999, le Fonds de Roulement est négatif : la REGIDESO est retombée dans une situation de déséquilibre de sa structure financière.

	1995	1996	1997	1998	1999
Capitaux permanents	20 971 174 056	28 831 345 833	27 064 827 402	25 642 171 813	22 451 350 717
(Fonds propres nets + DLMT)					
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 à 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	2 384 019 950	2 400 885 938	4 066 227 071	3 314 337 913
+Valeurs réalisables (créances et autres débiteurs)	6 616 709 413	4 765 025 465	5 792 942 932	5 329 257 541	6 206 822 362
-Dettes à court terme	14 108 091 736	4 605 067 570	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	2 862 592 875	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
= Trésorerie	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 représente 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 à 1999

La dégradation des indicateurs de la structure financière est due aux résultats déficitaires successifs de la REGIDESO

En ce qui concerne le résultat de 1999, la perte est de 4,5 milliards de FBU contre 2,6 milliards en 1998. La perte liée à l'importation d'énergie SINELAC et la diminution des subventions sont les deux éléments 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	<hr/> 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 varié. 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
Indépendance Financière à long terme = Actif Net DLMT	0.97	0.92	0.87	0.79	Le ratio se dégrade sans cesse à cause des résultats négatifs. En principe le rapport doit être supérieur ou égal à 1. La REGIDESO devient trop financièrement dépendante.
Taux de couverture de l'actif circulant par le Fonds de Roulement F.R. Actif circulant	0.40	0.20	0.60	Negative	Déséquilibre caractérisé de la structure financière. La situation financière s'est gravement dégradée.
Liquidité relative = Créances + Trésorerie Dettes à court terme	1.10	0.89	0.62	0.54	Incapacité totale de pouvoir payer les dettes.
Liquidité immédiate = Trésorerie D.C.T	0.07	0.07	0.05	0.08	Trésorerie 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.
Délai global moyen de recouvrement des créances = Créances clients x 360 jours Chiffre d'affaires	485jrs	566jrs	352jrs	414jrs	Ce long délai de recouvrement provient essentiellement des arriérés de paiement des créances sur l'Etat, la Mairie, les Communes et les sociétés à participation publique.
Taux de vétusté 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 maîtrisé par la REGIDESO. Les frais du personnel ont augmenté à un rythme inférieur à celui de l'augmentation du C.A. Néanmoins si les tarifs ne changent pas la situation va se dégrader.

Rentabilite financiere = <u>Resultat Net</u> Fonds propres nets	Negative	Negative	Negative	Negative	Dans les conditions actuelles d'exploitation l'entreprise est financierelement non rentable
Solvabilite generale = <u>Ensemble des dettes</u> 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 = <u>3 699 187 501</u> 28 530 400 KWh Importations 1999	-	-	120FBU	130FBU	Ce prix de revient comprend les charges directes relatives aux frais financiers aux amortissements et a la perte sur change
Prix de revient du m <sup>3</sup> d'eau	-	-	149FBU	151FBU	
Prix de vente moyen du m <sup>3</sup> 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 à 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 paiement 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 équilibre s'est vite rompu. On n'a pas tardé à retourner à une situation semblable à celle de la période précédente.

En peu de mots, les principales causes du non remboursement continu des dettes 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'énergie de SINELAC tels que développés précédemment
- etc.

Nous constatons alors que le non remboursement continu des dettes rétrocédées à la REGIDESO par l'Etat du Burundi est dû à une situation financière structurellement défavorable de la REGIDESO, qui est le résultat de la mauvaise gestion de l'entreprise et de la non tarification adéquate des services fournis. Cette situation est confirmée par le bilan de la REGIDESO.

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

### II.3.1. Introduction

La secteur café a été longtemps caractérisé par

- l'interventionnisme de l'Etat à tous les niveaux
- la sécurisation maximale des opérateurs 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 caractérisé par une léthargie et un désintérêt 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 assignées

### 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 Développement (S.R.D. Buyenzi et S.R.D. Kirimiro) et du projet Mimirwa. Il s'agit de

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

Elles ont toutes un régime 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 à 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 café (ABEC) Elle regroupe tous les exportateurs de café qui achètent le café marchand aux enchères organisées par l'OCIBU.

En analysant les missions confiées 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 café très bas. Pendant ces périodes, on voit les budgets s'amaigrir alors que le service a affaire à des dépenses incompressibles.

Le calcul des loyers était au départ basé 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 traité :

- 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 a concurrence des besoins annuels (paiement des dettes rétrocedées, 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 a 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 rétrocedées à l'OCIBU**

En plus des problèmes déjà évoqués au point précédent à savoir la tendance baissière de la production du café et la chute des cours mondiaux du café d'autres problèmes sont à l'origine du non remboursement continu des dettes rétrocedées 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 rétrocedés 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 rétrocedées.

### **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 déséquilibre de la situation financière du Service du Patrimoine

Le problème aussi non moindre qui resterait si tous ces problèmes évoqués 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 rétrocédées 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'OTB, 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 à majorité publique c'est-à-dire celles où 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 budgétaire
- 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 départ 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 réalisations 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 à 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 précisions

Selon ce décret, les responsabilités des organes de gestion sont les suivantes

- Adoption du budget général de la S P P dans les délais réglementaires à savoir avant le début de chaque exercice social .
- Etablissement régulier d'un rapport mensuel sur l'exécution budgétaire
- Maîtrise des charges et particulièrement 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 système de contrôle interne opérationnel
- 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 concernées par notre étude

Critères	Adoption du budget 2000	Suivi du budget 1999	Maîtrise des frais du personnel 25% de V A (1998)	Audit externe et certification des comptes 1998	Adoption des comptes 1998	Système de contrôle interne	Gestion trésorerie et/ou placements	Cotation
S P P	Régulier	Régulier	Maîtrise	Certifiés	Régulier	Opérationnel	Transparente	Sur 7
OCIBU	1	1	0	0	1	1	0	4
O T B	1	1	0	0	1	1	1	5
REGI								
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 respecté 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 à celle de 1995 c'est-à-dire que la REGIDESO connaissait beaucoup de problèmes financiers en 1999 . C'est la raison pour laquelle la REGIDESO a respecté moins de critères 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 rétrocédées aux S P P étudiées 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 hypothèse de travail

Nous avons également analysé 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 éprouvées 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 hypothèse 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 présence 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 à l'O T B qui continuerait à 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 théicole

Le Gouvernement du Burundi par l'intermédiaire 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 matériel 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 caractérisé par une insuffisance de trésorerie

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

Après une analyse de la situation financière 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 étant imputable à un complexe théicole soit enregistrée dans les comptes de l'unité de production concernée
- b) Comme l'O.T.B. siège n'a pas procédé à une identification et une tarification précises des services rendus aux complexes théicoles, son budget annuel soit assuré par un prélèvement au kg de thé 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 rétrocedées.

### **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 par 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 paiement. 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 périodique 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 échus 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 déjà été 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 avéré que l'exploitation de cette centrale était très onéreuse, principalement à 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'énergie pour substituer une partie de l'énergie importée 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 paiements 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 était produit à un prix de revient de 60 FBU tandis que le m<sup>3</sup> 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<sup>3</sup> 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 à caractère 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 développées ci-haut. L'Etat devrait surtout promouvoir la politique de subventions. Nous pensons qu'en appliquant ces mesures, l'équilibre financier de la REGISED0 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 développés 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 trouvé quant aux immobilisations défectibles, actions de développement, immobilisations incorporelles qui correspondent à 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 été rétrocédés dans la mesure où la charge de leur remboursement est assumée par le département de la Trésorerie. 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 defectibles 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 campagne 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 ISTEEDBU qui, pour la période de mars 1992 à mars 1995, a été de + 39,1%.

La proposition des auditeurs était d'indexer les loyers du service du Patrimoine sur des indices de prix publiés par l'ISTEEDBU, 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 précédent. 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 étude 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 auprès des bailleurs de fonds étrangers 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 extérieurs se sont entendus pour rétrocéder certains crédits aux sociétés à participation publique burundaises Les trois entreprises ci-haut mentionnées font partie de celles qui ont bénéficié 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 identifié six problèmes principaux à l'origine de la suspension du remboursement.

- Le risque de change sur les emprunts extérieurs
- 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 énuméré 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 defectives

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 | Harmattan 1986
- 5 RAFFINOT (M ) Dette extérieure et ajustement structurel. Vanves EDICEF/AUPELF 1986
- 6 SIMON (P ) , Le financement des entreprises 2<sup>e</sup> édition. Paris. Dalloz 1967
- 7 STORA (P ). Gestion pratique de l'endettement : accélérateur et frein de l'entreprise Paris PUF 1967

### II. MEMOIRES

- 1 BARANSKA (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	2 917 191 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	1 047 260 48	1 76	55 500 18	5 236 26
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	31/12/2011	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	419 774 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: Ministère des Finances, Département de la Trésorerie

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	

## IV

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: Ministère des Finances, Département de la Trésorerie

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	

15	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	599 287 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	Interêts échus de 1996-1999	Paiement int. de 1996-1999	Soldes	Soldes Principal + interêts
FAD 83/9	62 521 808	31 260 904	31 260 904	46 070 760	23 259 838	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	567 311 885	304 178 000	243 133 885	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	148 474 744	0	148 474 744	27 944 635	0	27 944 635	174 419 379
CFD 0242 non remis	5 906 016	0	5 906 016	2 197 564	0	2 197 564	8 103 580
CFD 0232 non remis	700 546	0	700 546	364 283	0	364 283	1 064 828
<b>Sous-total</b>	<b>1 907.409.541</b>	<b>839.690.299</b>	<b>1.067.719.242</b>	<b>1.309.427.963</b>	<b>492.644.939</b>	<b>816.783.324</b>	<b>1.884.502.566</b>
Credits : C.F.D. remis	Princ. echu de 1996-1999	Paiement du Principal de 1996-1999	Soldes	Interêts échus de 1996-1999	Paiement int. de 1996-1999	Soldes	Soldes Principal + interêts
CFD 009 W	353 063 476		353 063 476	20 595 369		20 595 369	373 658 845
CFD 012 OD	349 153 624		349 153 624	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
<b>Sous-total</b>	<b>1.056.005.024</b>		<b>1.056.005.024</b>	<b>303.874.767</b>		<b>303.874.767</b>	<b>1.359.879.791</b>
Credits emprunts K.F.W.	Princ echu de 1996-1999	Paiement du Principal de 1996-1999	Soldes	Interêts échus 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 520	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
<b>Sous-total</b>	<b>1.263.390.688</b>		<b>1.263.390.688</b>	<b>699.581.168</b>		<b>699.581.168</b>	<b>1.962.971.856</b>
					Paiement au PFEH	<b>(247.000.000)</b>	<b>(247.000.000)</b>
						<b>452.581.168</b>	<b>1.715.971.856</b>

Source : Ministère des Finances - Département de la Trésorerie

## 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	5 240 641	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	2 957 600
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	-1 566 252	-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	4 301 868	4 705 928	5 216 065	6 832 485	7 124 961
14	Capacite d'endettement [11/(11 + 13)]	22%	11%	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 tresorene immediate (18/20)	27%	5%	2%	3%	3%	8%
22	Ratio de tresorene 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.