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

# L'opportunité de la privatisation de la gestion de la regideso : un point de vue

**HAVYARIMANA, Oscar; Membres du Jury: Président: Pascal RUTAKE; Directeur: Hyacinthe HAlAYANDI; Co-Directeur: Déo NGENDAKUMANA**

**1996**

UB, Faculté des Sciences Economiques et Administratives

https://repository.ub.edu.bi/handle/123456789/1075

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

# UNIVERSITE DU BURUNDI

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET ADMINISTRATIVES**

# L'OPPORTUNITE DE LA PRIVATISATION DE LA GESTION DE LA REGIDESO : UN POINT DE VUE

**Par**

**Oscar HAVYARIMANA**

**Membres du Jury:**

Président : Pascal RUTAKE

Directeur : Hyacinthe HAJAYANDI

Co-Directeur : Déo NGENDAKUMANA

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

**OPTION :** ***Gestion et Administration***

BUJUMBURA, Décembre 1996

# DEDICACE

A mes chers parents pour m'avoir montré, pour la première fois, le chemin vers l'école ;

A mes chers frères et soeurs ;

A mes chers cousins et cousines ;

A tous les amis qui ont fait de mes soucis les leurs ;

A tous ceux qui me sont chers ;

Je dédie ce mémoire.

## REMERCIEMENTS.

Ce travail de fin d'études que nous avons l'honneur de présenter est le fruit des efforts de plusieurs personnes.
C'est pourquoi, nous voudrions exprimer nos sincères remerciements à tous ceux qui, de diverses manières, ont contribué à la réalisation de ce travail de recherche.

Nos remerciements s'adressent, en premier lieu, au Professeur Hyacinthe **HAJAYANDI**, Directeur de ce mémoire. Non seulement, nous lui avons, en grande partie, emprunté le thème de ce travail, mais également, il a fourni le meilleur de lui-même pour guider nos recherhes depuis la collecte des données jusqu'à la version finale de ce travail.

Nos remerciements sont, ensuite, adressés au Professeur Déo **NGENDAKUMANA** qui, malgré ses multiples obligations, a bien voulu co-diriger ce mémoire.

Que le Professeur Pascal **RUTAKE** trouve, ici, l'expression de notre gratitude pour avoir accepté de lire notre travail et d'en présider le jury.

Nous nous en voudrions d'oublier de remercier tous les professeurs de la FSEA qui se sont donnés corps et âme à notre formation tant morale qu'intellectuelle.

De plus, l'aboutissement du présent travail doit beaucoup aux responsables de la REGIDESO et du SCEP qui ont mis à notre disposition une documentation nécessaire pour ce sujet.

En définitive, que nos parents, nos amis et tous ceux qui, de près ou de loin, nous ont apporté un soutien moral ou matériel reçoivent l'expression de notre grande satisfaction.

Oscar **HAVYARIMANA.**

**LISTE DES TABLEAUX.**

Pages

Tableau n°1: Situation générale des impayés à la REGIDESO de 1990 à 1994 (en $10^6$FBU).....12

Tableau n°2: Situation des impayés chez quelques gros consommateurs.....13

Tableau n°3: La contribution de la REGIDESO dans le PIB national aux coûts des facteurs (en millions de FBU)..... 19

Tableau n°4: Evolution de la quantité d'électricité fournie aux entreprises industrielles"gros consommateurs" (en Kwh).....21

Tableau n°5: Evolution de la quantité d'eau fournie aux entreprises industrielles"gros consommateurs" (en $m^3$).....22

Tableau n°6: Crédits affectés par le risque de change en FBU...25

Tableau n°7: Evolution de l'actif de 1992 à 1995 (en $10^6$ FBU)..28

Tableau n°8: Evolution du passif de 1992 à 1995 (en $10^6$ FBU )..29

Tableau n°9: Mouvement des abonnés et évolution de la clientèle depuis 1989 jusqu'en 1994.....32

Tableau n°10: Coefficients de majoration recommandés par tranche de consommation.....38

Tableau n°11: Tarifs Electricité avant et après la restructuration financière.....42

Tableau n°12: Analyse comparative des réformes envisageables à la REGIDESO.....62

Tableau n°13: Estimez-vous le rôle socio-économique de la REGIDESO:.....74

Tableau n°14: Avez-vous déjà des réclamations ou des plaintes adressées à la REGIDESO?.....75

Tableau n°15: Si oui, ces plaintes concernaient-elles:.....76

Tableau n°16: Ces plaintes ont-elles été analysées?.....77

Tableau n°17: Estimmez-vous le désengagement de l'Etat favorable aux entreprises industrielles?.....78

Tableau n°18: Considérez-vous nécessaire une restructuration de la gestion de la REGIDESO?.....79

Tableau n°19: Quelle forme de réforme proposeriez-vous pour la REGIDESO?.....80

Tableau n°20: Qu'attendez-vous de la privatisation de la gestion de la REGIDESO? .....81

Tableau n°21: Quelle est votre profession?.....84

Tableau n°22: Trouvez-vous l'importance socio-économique de la REGIDESO?.....85

Tableau n°23: Etes-vous satisfaits des prestations de la REGIDESO?.....86

Tableau n°24: Estimez- vous que le tarif appliqué à la REGIDESO est:.....86

Tableau n°25: Avez-vous déjà eu des plaintes à adresser à l'entreprise?.....87

Tableau n°26: Si oui, ont-elles été analysées avec:.....88

Tableau n°27: Désirez-vous une réforme dans la gestion de la REGIDESO?.....89

Tableau n°28: Si oui, quelle réforme faudrait-il envisager?....89

Tableau n°29: Qu'attendez-vous de la privatisation de la gestion?.....91

Tableau n°30: Quel impact de la gestion privatisée prévoyez-vous sur le niveau des consommations?.....92

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.

1. AGRIBAL: Société Mixte Agricole Burundo-Arabe Libyenne.
2. AEP : Adduction d'Eau Potable.
3. AID : Association Internationale pour le Développement.
4. BAD : Banque Africaine de Développement.
5. BM* : Bimensualité.
6. BM : Banque Mondiale.
7. BRARUDI: Brasserie et Limonaderie du BURUNDI.
8. BRB : Banque de la République du BURUNDI.
9. BWV : Zweck Verband Bondensee Wasservesorgung.
10. CADEBU: Caisse d'Epargne du BURUNDI.
11. CAS : Crédit d'Ajustement Structurel.
12. CCCE : Caisse Centrale pour la Coopération Economique.
13. CEE : Communauté Economique Européenne.
14. Chap. : Chapitre.
15. CIP : Comité Interministériel de Privatisation.
16. CNI : Centre National d'Inforrmatique.
17. CEPGL : Communauté Economique des Pays des Grands Lacs.
18. CTE : Commission Technique d'Evaluation.
19. EDF : Electricité de France
20. EDF-I : EDF-International
21. ENACCI: Entreprise Nationale de fabrication de Chaux et de Ciment.
22. EPB : Exploitation du Port de Bujumbura.
23. EPIMABU: Entreprise de Production et d'Importation des Matériaux de Bureau.
24. Etc : Et Caetera.

25. FAD : Fond Africain de Développement.
26. FBU : Franc Burundais.
27. FED : Fond Européen de Développement.
28. FSEA : Faculté des Sciences Economiques et Administrative.
29. HQI : Hydro-Quebec International.
30. INABU : Imprimerie Nationale du Burundi.
31. ISTEEBU: Institut Statistique des Etudes Economiques du BURUNDI.
32. KFW : Kredistall Fûr Wiederaufbau.
33. KWh : Kilowattheure.
34. LCB : Laiterie Centrale de Bujumbura.
35. $m^3$ : Mètre Cube.
36. MÜAG : Mittelschwäbische Überlande Zentrale.AG.
37. ONC : Office National de Commerce.
38. ONL : Office National du Logement.
39. Op.Cit.: Opere Citatae (déjà cité).
40. OTB : Office du Thé du Burundi.
41. p : Page.
42. PAS : Programme d'Ajustement Structurel.
43. PINS : Programme d'Implantation du Nouveau système.
44. PMI : Petite et Moyenne Industrie.
45. PP : Pages.
46. REGIDESO: Régie de Production et de Distribution d'eau et d'électricité.
47. SAVONOR: Savonnerie du BURUNDI.
48. SCEP : Service Chargé des Entreprises Publiques.
49. SICOPP : Société d'Importation et de Commercialisation des Produits Pétroliers.

50. SODECO : Société de Déparchage et de Conditionnement du Café du BURUNDI.

51. SOGESA : Société de Gestion des Silos Alimentaires.

52. SOMEBU : Société Mixte d'Etudes du BURUNDI.

53. SUPOBU : Société des Usines de Poissons au BURUNDI.

54. UB : Université du Burundi.

55. VA : Valeur Ajoutée.

56. VERRUNDI: Verrerie du Burundi.

57. % : Pourcent

## TABLE DES MATIERES.

Pages

DEDICACE.....i
REMERCIEMENTS.....ii
LISTE DES TABLEAUX.....iii
SIGLES ET ABREVIATIONS.....v
TABLE DES MATIERES..... viii

0. INTRODUCTION GENERALE.....1
0.1 Motivation du choix du sujet.....4
0.2 Problématique et hypothèses du travail.....4
0.3 Méthodologie du travail.....5
0.4 Délimitation du sujet.....5
0.5 Articulation du sujet.....6

**CHAP.I. PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE.**.....7

I.1. Historique, mission et siège.....7
I.1.1 Historique.....7
1.1.2 Mission.....8
I.1.3 Siège.....8
I.2 Cadre institutionnel.....8
I.2.1 Situation de monopole.....8
I.2.2 Cadre légal.....9

I.3 Relations de l'entreprise avec ses partenaires.....10
I.3.1 Relations avec l'Etat-actonnaire.....10
I.3.2 Relations avec la clientèle.....10
I.3.3 Relations avec quelques fournisseurs particuliers...13
I.3.4 Relations avec les bailleurs de fonds.....14
I.3.5 Relations avec les partenaires jumelés.....15

**CHAP.II. ANALYSE DE LA GESTION ACTUELLE DE LA REGIDESO**....16

II.1 Importance socio-économique de la REGIDESO.....16
II.1.1 Rôle social.....16
II.1.2 REGIDESO et la création d'emplois.....17
II.1.3 REGIDESO et la création de lavaleurajoutée.....17
II.1.4 Le degré d'intégration par rapport aux

autres entreprises industrielles.....20
II.2 La santé financière de l'entreprise.....24
II.2.1 Les ressources de l'entreprise.....24
II.2.2 Les emplois de l'entreprise.....26
II.2.3 Analyse de l'évolution des bilans.....27
I.3 Analyse du fonctionnement de quelques services commerciaux.....32
II.3.1 Service "Relations avec la clientèle".....32
II.3.2 Service "Facturation".....33
II.3.3 Service "Recouvrement".....34
II.4 Système de tarification appliquée à la REGIDESO.....34
II.4.1 Définition d'un tarif.....35
II.4.2 Une structure tarifaire différenciée.....37
II.4.3 Analyse de la structure tarifaire de l'eau à la REGIDESO.....39
II.4.4 Analyse de la structure tarifaire de l'électricité..41

**CHAP.III. LA PRIVATISATION DE LA GESTION DE LA REGIDESO : PERSPECTIVES ET EFFETS ATTENDUS**.....43

III.1. Généralités sur les réformes en cours dans les entreprises publiques au BURUNDI.....43
III.1.1 La réhabilitation.....47
III.1.2 Le démembrement de l'entreprise.....50
III.1.3 La privatisation.....51
III.2. Quelle forme de privatisation de la gestion faut-il à la REGIDESO?.....56
III.2.1 La gérance..... 56
II.2.2 La création d'une Société d'Economie Mixte.....57
III.2.3 La concession.....58
III.2.4 L'affermage.....60
III.2.5 La sous-traitance.....61
III.2.6 Conclusion partielle.....61
III.3 Privatisation de la gestion: remède aux problèmes de gestion de la REGIDESO.....64
III.3.1 Objectifs de la réforme.....64
III.3.2 Point de vue du personnel de l'entreprise.....69
III.3.3 Point de vue des Industriels: résultats de l'enquête..73
III.3.4 Point de vue des petits consommateurs:

résultats de l'enquête.....82
III.3.5 Réflexion sur l'opportunité de la privatisation de la gestion.....92
III.4 Quelques recommandations.....96
II.4.1 L'engagement gouvernemental vis-à-vis de la réforme.....96
III.4.2 Le consensus de tous les partenaires de l'entreprise.....98
III.4.3 Le renforcement de la communication aux partenaires.....98
III.4.4 L'élaboration d'une politique de développement à long terme des secteurs de l'eau et d'électricité.....99

CONCLUSION GENERALE.....101
BIBLIOGRAPHIE.....105

**ANNEXES.**

## 0. INTRODUCTION GENERALE.

A l'heure où nous mettons la plume sur ce papier, le débat sur la "**privatisation de la gestion de la REGIDESO**" a déjà suscité plus de chaleur que de lumière.
Pour notre part, cette question d'une aussi grande importance socio-économique ne nous a pas laissé indifférent à plusieurs égards.

Quand on parle privatisation, les travailleurs et les consommateurs entendent du même coup le licenciement du personnel et la flambée des prix, les opérateurs économiques intéressés restent sceptiques, les autorités nationales en accord avec la B.M et le F.M.I appuient sans tarder le processus de privatisation tandis que l'homme de la rue est naturellement indifférent. Face à cette diversité d'opinions, le but de notre travail est avant tout **informatif** au delà d'un **apport scientifique** naturellement attendu de toute recherche. Nous n'allons surtout pas faire un jugement de valeur sur le choix politique du Gouvernement en matière de privatisation. Seulement, nous nous limiterons à l'analyse du processus de privatisation envisagé eu égard aux avantages ou inconvénients attendus de ce nouveau modèle de gestion.

La privatisation des entreprises publiques touche actuellement les pays en voie de développement comme les pays développés.
Néanmoins, les objectifs visés diffèrent selon les pays et la nature des problèmes des entreprises à privatiser.
Dans les pays en développement soumis à la crise de la dette, la B.M en quête de nouveaux modèles de gestion garantissant l'amélioration de l'**efficacité productive** et de la **rentabilité** des investissements, a conditionné la reprise du financement à des réformes importantes. Ces dernières visent à éloigner la gestion des entreprises publiques des interférences politiques par des formes de privatisation plus ou moins poussées. Elles doivent donc arriver, dans l'avenir, à ouvrir le segment de production à des opérateurs étrangers ou nationaux voire à favoriser les formes de concurrence.

Nous pouvons dater le début de la phase active de privatisation des secteurs de l'eau et d'électricité en Afrique à 1990. C'est à cette époque que fut conclu en Côte d'Ivoire le **contrat de concession** du service public de l'électricité au

profit de la Compagnie Ivoirienne d'Electricité( CIE ). La rapidité de l'opération lancée en Côte d'Ivoire fut le signe qu'un nouveau modèle de gestion des industries électriques était en train de s'établir dans les pays africains.

Les formes de privatisation sont très variées si bien que notre analyse sera essentiellement axée sur les méthodes de privatisation de la gestion envisageables pour la réforme institutionnelle de la REGIDESO. Nous nous appuyerons sur le cas précis de la REGIDESO pour bien cerner les motivations et les avantages attendus de la privatisation d'une entreprise de production et de distribution de l'eau et d'électricité.

Les réformes engagées, depuis quelques années en Afrique, portent avant tout sur la gestion des entreprises publiques d'électricité dont les résultats techniques et les comptes économiques et financiers n'ont pour la plupart cessé de se dégrader à partir de la décennie 80. Pour être plus concret, précisons certaines opérations de restructuration qui ont marqué le tournant décisif vers un modèle de gestion privatisée en Afrique.

"- En Côte d'Ivoire, la concession d'exploitation du service public fut accordée à la CIE selon un contrat d'affermage en 1994.

- Au Gabon, le contrat de gestion de la société d'électricité fut conclu en 1993 comme préalable à la privatisation complète. Les entreprises alors engagées comme repreneurs sont EDF-I et HQI.

- Enfin, nous citerons en Guinée-Bissau, le contrat de régie intéressée conclu avec la société"Lyonnaise des Eaux-Dumez""[1]

Au Burundi, la privatisation de la gestion de la REGIDESO ne constitue pas un cas isolé. Bien au contraire, elle s'inscrit dans un vaste mouvement de réformes institutionnelles des entreprises publiques. Ces dernières sont conçues dans le cadre des Programmes d'Ajustement Structurel (PAS) sous la supervision des institutions de Bretton Woods.

---

[1] Jacques GIROD, "Les opérations de restructuration des secteurs électriques en Afrique" in Revue de l'Energie, n°465, Janvier-Février 1995.P.43

Soucieux de maintenir en vie ces entreprises publiques et dans l'espoir d'en faire des bases de développement, l'Etat s'est mis à leur octroyer d'importantes subventions et un régime fiscal favorable. Or, en substance, le problème n'était pas financier mais plutôt structurel.

En effet, l'autonomie de l'entreprise, bien qu'institutionnellement reconnue, a cédé la place aux interventions multiples de l'Etat. Ceci a eu pour effet la **rigidité du système de décision** portant ainsi atteinte aux adaptations devenues nécessaires au regard des nouvelles exigences concurrentielles.

De plus, la concurrence et la compétition sont devenues, à l'ère actuelle, la règle d'or provoquant l'émergence des entreprises plus performantes et la disparition des plus déficitaires. Il apparaît clairement que les structures institutionnelles contraignantes des entreprises publiques ne sont plus efficaces pour assurer le développement ou, tout au moins, la survie de ces entités. Elles empêchent au gestionnaire de prendre des décisions chaque fois que cela s'avère nécessaire. Ce faisant, **des réformes institutionnelles s'imposent à condition de les adapter aux spécificités des entreprises locales.**

Aujourd'hui, nombreux sont les débats qui militent en faveur de la tendance à confier aux privés ce qui, hier, revenait à l'Etat. Le problème demeure celui de faire la part de ce qu'il faut retirer ou confier à l'Etat. A ce niveau, les critères de rentabilité et d'intérêt public permettent de faire une classification déterminant les entreprises à maintenir dans le porte-feuille de l'Etat et celles à privatiser.

Dans notre pays, la REGIDESO jouit d'un monopole de production et de distribution de l'eau et d'électricité sur toute l'étendue du territoire. Les mesures de redressement appuyées par une assistance technique accrue n'ont pas réussi à arrêter la dégradation de la santé financière de cette entreprise. Les résultats négatifs d'exploitation des quatre dernières années que nous présentons dans le deuxième chapitre prouvent en suffisance cet état de choses.

Un débat élargi est donc engagé sur la nécessité et les modalités d'introduire un changement institutionnel au sein de la REGIDESO. Bien entendu, ce changement devra s'inscrire dans le processus d'une réforme caractérisée par la **rupture avec l'interventionnisme antérieur**, la tendance à un **désengagement de l'Etat** et la reconnaissance d'une **autonomie de gestion.**

Après avoir relaté le contexte global dans lequel se situe notre travail, nous voudrions préciser pourquoi nous avons opté pour un tel thème de travail.

### 0.1 Motivation du choix du sujet.

Au début de notre introduction, nous faisions état des déficits chroniques qu'affichent les entreprises publiques. La REGIDESO n'échappe pas à cette situation. En analysant ses données bilantielles, nous constatons que son déficit d'exploitation n'est pas conjoncturel mais plutôt chronique.

De plus, le rôle socio-économique et son degré d'intégration, c'est -à-dire l'importance de ses prestations aux autres entreprises industrielles fondent, à notre avis, la nécessité d'une réforme de sa gestion. C'est, en dernière analyse, cette situation qui nous conduit à nous investir dans l'étude de l'opportunité de la privatisation de la gestion comme secours à cette entité en difficultés.

### 0.2 Problématique et hypothèses du travail.

a. Problématique.

En analysant l'opportunité de la privatisation de la gestion à la REGIDESO, les interrogations suivantes sont resssenties:

- Les contraintes institutionnelles et la lourdeur de la tutelle administrative ne contribuent-elles pas à réduire les performances de l'entreprise (REGIDESO)?

- L'introduction du savoir-faire et de la rigueur gestionnelle du secteur privé ne pourrait-elle pas améliorer la gestion de la REGIDESO?

La problématique de notre travail se pose en termes de ces interrogations. Dans les lignes qui suivent, nous posons les hypothèses que nous nous proposons de vérifier au cours de notre travail de recherche.

b. Hypothèses de travail.

Les hypothèses que nous voulons vérifier sont, bien entendu, basées sur la problématique que nous venons de formuler ci-haut. La première hypothèse à vérifier est la suivante:
"**La privatisation de la gestion de la REGIDESO constitue une mesure salutaire à la gestion de cette entreprise**"
Une autre hypothèse pourrait s'exprimer de la façon suivante:
"**La gestion inefficace de la REGIDESO provient de sa structure institutionnelle contraignante et, partant, de l'absence d'autonomie de décision**".

Nous comptons, au cours de notre travail, confronter les points de vue de tous les partenaires concernés mais aussi nous exprimerons nos propres arguments pour vérifier ces affirmations.

0.3 Méthodologie du travail.

En vue de cerner tous les contours de ce sujet qui est, après tout, un sujet d'actualité; nous avons fait recours à deux approches (documentaire et statistique). Sur base d'un questionnaire, nous avons recueilli les points de vue des consommateurs (ménages et industriels) tout en tenant en considération les résultats d'un sondage d'opinions effectué par le SCEP auprès du personnel de la REGIDESO.

0.4 Délimitation du sujet.

Pour aborder en profondeur ce sujet, nous analyserons la situation financière et les problèmes de gestion de la REGIDESO sur environ les quatre dernières années. Cela étant, nous serons en mesure d'affirmer ou d'infirmer" l'opportunité de la privatisation de la gestion de la dite entreprise".

## 0.5 Articulation du travail.

Le sujet "**L'opportunité de la privatisation de la gestion de la REGIDESO: un point de vue**" sera traité en trois chapitres. En effet, le premier chapitre est essentiellement consacré à la présentation de l'entreprise. L'intérêt d'une telle présentation est de donner au lecteur une vue globale de cette entité à laquelle s'applique l'analyse en question.

Dans le second intitulé "**Analyse de la gestion actuelle de la REGIDESO**", nous analyserons le système de gestion appliqué à la REGIDESO au regard des avantages attendus du nouveau contexte institutionnel qui s'ébauche avec la réforme de la gestion.

Le troisième et dernier chapitre intitulé"**La privatisation de la gestion de la REGIDESO: perspectives et effets attendus**", nous permettra de faire une analyse comparative des types de réformes applicables à la REGIDESO. Il sera essentiellement axé sur les effets attendus de la réforme. C'est dans cette partie que nous nous proposons de produire le meilleur de nous-même pour analyser les avis de tous les partenaires privilégiés de l'entreprise. De surcroît, notre contribution consistera à la formulation d'un certain nombre de recommandations quant à la réussite de la privatisation envisagée.

# CHAP.I. PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE.

## I.1.Historique, mission et siège.

### I.1.1. Historique.

La REGIDESO a été créée en 1962 par l'ordonnance législative n°B/113 du 22 Juin 1962.
Donc, elle est née de l'initiative de l'Etat.
De 1962 à 1968, la REGIDESO est devenue une administration personnalisée, soumise à l'autorité hiérarchique du Ministre de tutelle et qui jouit d'un monopole de distribution d'eau et d'électricité dans les communes où elle était établie.
Ce monopole lui était accordé par la même ordonnance législative portant création et organisation de la régie de production et de distribution d'eau et d'électricité. Cependant, le ministre de tutelle pouvait accorder des dérogations à l'exercice de ce monopole et ce, après avis du conseil consultatif.

Le décret-loi n°1/196 du 02 Octobre 1968 étendit le monopole de distribution d'eau et d'électricité par la REGIDESO sur toute l'étendue du territoire national. Mais en réalité, seuls les centres urbains étaient desservis par la REGIDESO. Ce n'est qu'en 1984, avec l'avénément de l'hydraulique et l'électrification rurale que les produits Eau et Electricité ont pénétré petit à petit dans les centres ruraux .

Au mois de Mars 1985, la REGIDESO reçoit la mission de captage et de distribution d'eau, de production et de distribution d 'électricité ainsi que la commercialisation de ces deux produits dans les centres urbains ou les centres jugés importants par le Gouvernement
Depuis 1985, la REGIDESO exerce un monopole de fait en ce sens qu'elle est la seule au Burundi à produire et à vendre l'eau et l'électricité dans les centres urbains ou à vocation urbaine.

### I.1.2 Mission.

La régie de production et de distribution d'eau et d'électricité a pour mission le captage et la distribution d'eau, la production et la distribution d'électricité ainsi que la commercialisation de ces produits dans les centres jugés importants par les autorités compétentes.

De plus, elle pilote beaucoup de projets d'adduction d'eau potable et alimente les centres urbains et les régions de l'intérieur. Enfin, il faut ajouter que la REGIDESO entretient et surveille d'importantes installations et stocks de matériels qui se trouvent disséminés dans plusieurs coins du pays.

### I.1.3 Siège.

Tout établissement ou toute association doit avoir un nom et un siège. Le siège signifie l'endroit où se prennent les décisions importantes de gestion et d'administration. Ainsi, le siège de la REGIDESO est établi à Bujumbura. Il peut être transféré en tout autre lieu du Burundi sur proposition du conseil d'administration approuvée par le ministère de tutelle. Des centres d'exploitation sont établis dans les principaux centres urbains du pays.

## I.2 Cadre institutionnel.

### I.2.1 Situation de monopole.

La REGIDESO exerce un monopole de production et de distribution d'eau et d'électricité sur le territoire national. Sa situation monopolistique la soumet à l'obligation de service public: elle doit assurer une fourniture régulière et continue du produit ou service qu'elle crée à tout usager qui en fait la demande sans discrimination de prix à condition de fournitures égales. La relation entre la REGIDESO et la Direction Générale de l'Hydraulique et des Energies Rurales (D.G.H.E.R.) ne sont pas concurrentielles mais plutôt complémentaires en ce sens que la D.G.H.E.R. utilise les réseaux de la REGIDESO. La D.G.H.E.R distribue l'eau et l'électricité dans les centres ruraux. Toutefois, les réseaux utilisés appartiennent à la REGIDESO.

Mais, des conflits subsistent entre ces deux institutions car la D.G.H.E.R planifie ces interventions sans consulter les disponibilités techniques de la REGIDESO. De surcroît, les centres urbains ou à vocation urbaine, n'étant pas bien définis par rapport aux centres ruraux, il devient difficile de délimiter les zones d'intervention de la REGIDESO et celles de la D.G.H.E.R.

### I.2.2 Cadre légal.

Le cadre légal de la REGIDESO découle du Décret-loi n° 1/23 du 26 Juillet 1988 portant cadre organique des établissements publics burundais ainsi que du Décret n°100/182 du 28 Septembre 1989 portant modification des statuts de la REGIDESO. Au terme de ces dispositions, la REGIDESO est devenue un établissement public à caractère industriel et commercial doté d'une autonomie financière et organique ayant reçu de l'Etat un patrimoine d'affectation en vue de réaliser la mission lui assignée.

L'autonomie financière et organique reconnue à la REGIDESO est fortement limitée par le cadre organique actuel, cadre qui permet à l'actionnaire unique (l'Etat) de s'immiscer dans la gestion quotidienne de l'entreprise par l'exercice d'une tutelle administrative sur les décisions de gestion. Il apparaît, en tout état de cause, que **l'autonomie organique n'est que théorique**. Le conseil d'administration définit les orientations de la REGIDESO sous réserve des instructions du gouvernement.

Après ce cadre légal, nous allons , dans le sous-chapitre suivant, analyser les relations de la REGIDESO avec ses différents partenaires.

## I.3 Relations de l'entreprise avec ses partenaires.

### I.3.1 Relations avec l'Etat-actionnaire.

La REGIDESO est une entreprise dans laquelle, l'Etat est actionnaire à 100% du capital social. Les relations entre la REGIDESO et l'Etat sont définies dans les statuts de l'entreprise. C'est à travers ces statuts que l'Etat exerce **une tutelle administrative tellement lourde** qu'elle empêche aux gestionnaires de l'entreprise d'avoir une marge de manoeuvre dans la prise de décisions de gestion.

En conséquence, le poids de la tutelle freine la créativité et l'initiative qui sont devenues le fer de lance dans le monde de la compétition. Les relation REGIDESO-Etat ont été redéfinies dans le contrat-plan[2] signé en 1989 entre la REGIDESO et le Gouvernement du BURUNDI. A travers ce contrat-plan appelé aussi contrat de programme, il apparaît une volonté de redresser l,entreprise en donnant plus de pouvoir aux gestionnaires de l'entreprise.

En réalité, la signature du contrat est une chose, le respect des engagements est une autre. Aucune des deux parties ne parviendra à respecter les engagements. Nous le verrons plus loin quand il sera question d'analyser à quel degré le contenu du contrat-plan a été exécuté.

### I.3.2 Relations avec la clientèle.

Les relations entre la REGIDESO et sa clientèle sont régies par un règlement d'exploitation, élaboré par la REGIDESO, protégeant ses intérêts au maximum et auquel l'abonné adhère. Ceci nous pousse à nous demander si les abonnés ne sont pas des assujettis, obligés, pour satisfaire à leurs besoins d'adhérer au règlement déjà élaboré. Cette inquiétude mérite d'être exprimée dans la mesure où, en l'absence de la concurrence, le consommateur n'a pas de choix à faire et ne peut donc se priver

---

[2] Le contenu de ce contrat-plan se trouve détaillé dans l'annexe IV.

d'un produit aussi vital que l'eau potable.

En dernière analyse, il y a lieu de constater que la REGIDESO s'attache plus aux relations commerciales qu'aux relations publiques. Pour notre part, un effort dans la communication doit être fait pour fidéliser la clientèle, répondre à ses inquiétudes mais aussi l'inciter à **l'usage rationnel** des produits de la REGIDESO .

Il ne s'agira pas d'une publicité, mais, bien plus. Ce sera un **message éducatif** destiné à sensibiliser les usagers sur la bonne gestion du service fourni et le respect des installations qui sont à leur disposition. La réforme devra, à notre avis, intégrer les actions visant à améliorer les relations avec la clientèle. En effet, le développement d'une entreprise est incompatible avec le secret et le repliement sur soi. C'est dans cette optique que toute entreprise ou même une association sans but lucratif est appelée à devenir "une maison de verre". Tel est l'objectif recherché par la **politique de promotion des relations publiques**. Entendons ici que les objectifs visés ne sont pas nécessairement commerciaux.

L'entreprise peut viser à entretenir un climat de confiance ou faciliter les relations avec le public visé. En définitive, revenant sur les relations entre la REGIDESO et sa clientèle, nous constatons que l'Etat et les services publics ont été de mauvais clients. Le montant des dettes des services publics envers la REGIDESO est très élevé et reste toujours impayé sous la bénédiction des pouvoirs publics qui s'interfèrent empêchant ainsi l'entreprise de recourir aux contraintes juridiques. Le tableau suivant indique la situation générale des impayés à la REGIDESO en FBU de 1990 à 1994.

Tableau n°1. **Situation générale des impayés à la REGIDESO de 1990 à 1994**(en millions de FBU)

| Année / Catégorie | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 |
|---|---|---|---|---|---|
| Gvnt et Adº personnalisées | 353 | 366 | 675 | 961 | 1.396 |
| Mairie et Communes | 138 | 322 | 303 | 438 | 375 |
| Privés | 962 | 918 | 905 | 1.096 | 1.652 |
| TOTAL | 1.453 | 1.606 | 1.883 | 2.495 | 3.423 |

Source: Tableau fait par nous-même à partir des données tirées du Rapport de la Commission interne de réflexion sur la proposition de réforme institutionnelle de la REGIDESO. Janvier 1995.p.46

Après avoir analysé ce tableau, un constat saute aux yeux: **le montant total des impayés est allé en croissant** de 1990 à 1994, atteignant ainsi plus de trois milliards en 1994. Ces impayés contribuent, de toute évidence, à réduire les entrées de fonds pour l'entreprise.

De plus, depuis 1993, le montant des impayés pour les privés s'accroit d' un coup et s'élève au delà d'un milliard. A quoi est due cette montée en flèche des impayés?

A notre avis, il suffit, pour répondre à cette question, de rappeler combien la crise socio-politique a frappé les unités de production privées déjà aux prises avec d'autres contraintes liées à la structure de l'économie en général et à la pression fiscale.

Enfin, il y a lieu de se demander si, un jour, ces créances seront récupérées ou deviendront, enfin de compte, irrécouvrables. Dans la suite, nous analyserons la situation des impayés chez quelques clients parmi les plus gros consommateurs.

En analysant de façon comparative leurs paiements pour l'année 1994, on peut se faire une idée sur le degré relatif de recouvrement. Comme dans le cas précédent, c'est à l'aide d'un tableau illustratif, que nous montrons l'ampleur des impayés pour les clients les plus importants de la REGIDESO et leur degré de

recouvrement pour la seule année 1994.

Tableau n°2: **Situation des impayés chez quelques gros consommateurs (en millions de FBU).**

| Client | Solde transféré | Facturation 1994 | Paiement | Solde au 31.12.94 |
|---|---|---|---|---|
| COTEBU | 69 | 158 | 40 | 187 |
| BRARUDI | 18 | 278 | 246 | 50 |
| VERRUNDI | 28 | 200 | 69 | 160 |
| UNIVERSITE | 5 | 12 | 0 | 17 |
| ONATEL | 44 | 35 | 34 | 45 |
| NOVOTEL | 0 | 40 | 35 | 5 |
| S$^{ce}$ du Nil | 2 | 50 | 40 | 12 |
| Club du Lac Tanga-nyika | 105 | 17 | 0 | 122 |
| TOTAL | 271 | 790 | 464 | 598 |

Source: Tableau tiré du Rapport de la Commission interne de réflexion sur la proposition de réforme institutionnelle de la REGIDESO. Janvier 1995. P.12

D'emblée, le tableau nous apprend que le COTEBU et la VERRUNDI affichaient, en 1994, des arriérés énormes envers la REGIDESO. Ensuite, vient le Club du Lac Tanganyika qui se classe en troisième position. Ce dernier, de même que l'Université, n'a fait aucun paiement pour l'année 1994

### I.3.3 Relations avec quelques fournisseurs particuliers.

#### a. Relations REGIDESO-SINELAC

La SINELAC a été constituée en exécution d'une convention sous-régionale conclue entre le Gouvernement de la République rwandaise, le Gouvernement du Burundi et le conseil exécutif de la République du Zaïre. C'est dans ce cadre qu'il a été construit une centrale hydroélectrique sur la rivière Ruzizi à la frontière du RWANDA et du ZAIRE à une trentaine de Km de la frontière du BURUNDI.

La SINELAC est donc propriétaire de cette centrale dénommée RUZIZI II et l'exploite en fournissant de l'énergie électrique aux trois pays membres de la C.P.G.L, à travers les entreprises nationales ayant la distribution de l'électricité dans leurs attributions. L'énergie distribuée à la REGIDESO par la SINELAC est vendue à un tarif comprenant une redevance fixe et une partie variable.

Ce faisant, tous les partenaires sont tenus de verser, chaque trimestre à la SINELAC un montant au moins égal à la redevance fixe, quelle que soit la quantité d'énergie électrique effectivement consommée par l'entreprise partenaire. Il s'agit, après tout, d'un fournisseur né d'un cadre politique et en conséquence, les relations en portent la caractéristique.

b. Relations REGIDESO-S.N.EL.

La S.N.EL fournit de l'énergie électrique à la REGIDESO en guise de remboursement des emprunts dont elle était redevable à la date du 29 Juin 1977 envers la REGIDESO et la B.R.B, créanciers substitués à l'Etat pour sa participation à la construction de la centrale RUZIZI I.

Dans ces conditions, la REGIDESO reçoit toute l'énergie consentie au titre de ce remboursement et paie, à son tour, la part qui revient à la B.R.B conformément aux accords y relatifs. En plus, la S.N.EL vend à la REGIDESO une quantité supplémentaire d'énergie à un tarif négociable. Ces recettes permettront à la société d'électricité du Zaïre d'entretenir ses équipements de production et de transport d'énergie.

1.3.4. Relations avec les bailleurs de fonds.

Les relations avec les bailleurs de fonds sont essentiellement entretenues en matière de **financement des projets**. La REGIDESO, étant une entreprise publique se présentant comme une extension de l'Administration, ses relations avec les bailleurs sont orientées et influencées par le Gouvernement.

Si on analyse de plus près ces relations, force nous est de constater qu'elles ne sont pas équitables en ce sens que les emprunts sont consentis avec des conditions très contraignantes pour le pays et de surcroît, l'intervention de ces mêmes

bailleurs de fonds dans la gestion des crédits est forte. Il est clair que dans ces conditions, **la REGIDESO est dépourvue de la liberté dans le choix des bailleurs de fonds, dans la prise des décisions d'emprunt et dans l'affectation des ressources.**

I.3.5 .Relations avec les partenaires jumelés.

La REGIDESO entretient des relations de coopération très intéressantes avec deux partenaires jumelés tous allemands. Il s'agit de Mittelschwäbische Überlande Zentrale AG(MÜAG) et Zweck Verband Bondensee Wasservesorgung(B.W.V), deux organismes de financement allemands dont les relations avec la REGIDESO constituent la charnière d'une coopération fructueuse dans les domaines technique et de formation du personnel.

Avec MÜAG, la coopération est principalement orientée vers le secteur de l'électricité. Quant à B.W.V, la coopération est essentiellement axée sur le secteur de l'eau

Dans ce premier chapitre, nous venons, en quelques lignes, de faire une brève présentation de l'entreprise, prise pour cas d'illustration de notre travail. Ainsi de fil en aiguille, nous entrons dans le vif du sujet avec le chapitre qui suit. Le deuxième chapitre que nous allons bientôt développer relate **la gestion actuelle** de la REGIDESO.
Nous pourrons, par cette occasion, analyser la santé financière de l'entreprise pour enfin réflechir sur l'**opportunité de la privatisation de sa gestion.**

## CHAP.II. ANALYSE DE LA GESTION ACTUELLE DE LA REGIDESO.

### II.1. Importance socio-économique de la REGIDESO.

#### II.1.1. Le rôle social.

Le rôle social d'une entreprise de production et de distribution de l'eau et d'électricité est indéniable. Nous sommes tous conscients que l'eau conditionne la vie des êtres vivants. Il est, de ce fait, évident que ce produit industriel occupe une place de choix dans la vie quotidienne des hommes.

L'un des objectifs fondamentaux de création de la REGIDESO était de fournir à la population de l'eau potable pour lutter contre les maladies dues au manque d'hygiène.
La bonne santé de la population active est un facteur de développement d'un pays. Parmi les facteurs cités comme sources du sous-développement, l'ignorance, la maladie, la malnutrition et la sous alimentation viennent en tête de la liste. Les trois derniers touchent essentiellement la santé de l'individu. Il est donc devenu indiscutable qu'une population malade ne saurait être disposée à produire quel que soit son nombre.

C'est pourquoi, l'homme, étant la première ressource qui rentabilise les autres, doit être protégé contre toutes les maladies qui risqueraient de mettre en péril ses capacités productives. Le slogan de l'OMS "Santé pour tous en l'an 2000" s'inscrit dans le cadre de la sensibilisation pour l'entretien de la santé.

Ajoutons que la bonne qualité d'eau est plus efficace que n'importe quel médicament. En d'autres termes et pour mieux dire, l'eau potable est le meilleur vaccin. C'est donc à juste titre que le Docteur Halfan MAHLER affirme que "le nombre de robinets d'eau pour mille habitants constitue un meilleur indicateur de santé plus que le nombre d'hôpitaux"[3].

---

[3] Docteur H., MAHLER, cité par B., NIMBONA,in **Le redressement des entreprises publiques au Burundi:cas de la REGIDESO**, Mémoire, UB, FSEA, Bujumbura, Fév.1992, p.57

On ne pourrait pas se limiter au rôle social de l'eau, pour préciser l'importance de la REGIDESO dans la société burundaise. Nul n'ingnore l'importance de l'énergie électrique non seulement pour l'éclairage mais aussi pour la désinfectation des instruments médicaux, la conservation des produits périssables etc. En définitive, **la REGIDESO figure parmi les entreprises publiques dont la dimension sociale est de loin la plus déterminante**

II.1.2. REGIDESO et la création d'emplois.

Aujourd'hui, le chômage et le sous-emploi constituent des problèmes très épineux au BURUNDI comme dans les pays économiquement très avancés. La REGIDESO, entreprise très vaste utilise un personnel très élargi, contribuant ainsi à fournir de l'emploi aux jeunes diplômés. Elle prend en charge beaucoup de projets d'adduction d'eau potable et d'électrification. De tels travaux exigent une main d'oeuvre très abondante. Cette entreprise emploie à l'heure actuelle à peu près 1102 cadres et agents permanents dont 95 de niveau universitaire.

La création d'emplois s'accompagne de la distribution du revenu. En corollaire, il s'en suit une élevation du niveau de vie de la population occupée par les travaux entrepris par la REGIDESO. Au regard de sa taille et de la grandeur de ses invetissements, **la REGIDESO se classe parmi les entreprises les plus génératrices d'emplois**. En plus des travaux réalisés au sein de l'entreprise, la REGIDESO a, par effet d'entrainement, incité le démarrage des petites et moyennes industries du BURUNDI. Les usines, les ateliers et les garages ont vite vu le jour grâce à l'électrification des centres urbains ou à vocation urbaine. Ces unités de production nouvellement créées ont procuré de l'emploi à grande échelle.

II.1.3. REGIDESO et la création de la valeur ajoutée.

Comme toutes les autres entreprises industrielles, la REGIDESO, par ses activités de production, de transformation et de distribution contribue à la formation du produit national au moyen de la création d'une valeur ajoutée. La capacité à générer une valeur ajoutée détermine pour une entreprise, son niveau de contribution au développement national. C'est pourquoi la régie de production et de distribution d'eau et d'électricité doit

aider au développement national en créant elle-même, par ses activités industrielles et commerciales, un supplément de valeur ajoutée.

Cela étant, les usagers des services de la REGIDESO sont appelés à se détacher de l'idée que l'eau potable est un don du ciel et que par conséquent, elle devient un bien gratuit. Bien au contraire, l'eau potable est le résultat d'un processus de production allant du captage jusqu'à la distribution aux abonnés en passant par les ateliers de traitement. Les coûts de production dans ce genre d'activité sont très énormes dû fait de l'importance des moyens mis en oeuvre et de la grandeur des investissements inhérents au processus de production et de distribution.

En effet, des produits chimiques (chaux, hypochlorite d'alumine) sont utilisés pour produire de l'eau à l'état potable. On dira alors qu'on a, au cours du processus de production, ajouté des **suppléments de valeur**. Il en va de même pour la production de l'énergie à partir des centrales hydro-électriques. Comme nous l'avons précisé ci-haut pour la production de l'eau potable; quand, au cours de la production, l'énergie est produite à partir d'un débit d'eau, on dira qu'il y a eu **ajout de valeur**.

En définitive, il apparaît, à travers ce paragraphe que nous venons de développer, que la REGIDESO contribue à la création de la valeur ajoutée. Nous allons, à l'aide d'un tableau, montrer la part de la REGIDESO dans le P.I.B national autrement dit, la V.A. dégagée par la REGIDESO à partir de 1991.

Tableau n°3 : **La contribution de la REGIDESO dans le PIB national aux coûts des facteurs**
**(en millions de FBU)**[4]

| Année | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 |
|---|---|---|---|---|---|
| V.A.de la Regideso | 1.937 | 1.736 | 1.998 | - | - |
| PIB | 180.360 | 226.954 | 227.554 | - | - |
| Contribution en % | 1 | 0,8 | 0,9 | - | - |

Source : Ce tableau est élaboré par nous-même à partir des données tirées du Service des Etudes Economiques et Sociales à l'ISTEEBU.

Comme l'indique ce petit tableau, la régie de production et de distribution d'eau et d'électricité, participe comme les autres entités économiques, à la formation du produit intérieur brut. Sa contribution n'est pas aussi minime qu'on serait porté à le croire en analysant les seules valeurs du tableau. En effet, les unités de production qui contribuent sont nombreuses. De plus, au delà de la contribution à la richesse nationale, la REGIDESO participe à l'amélioration du **bien être social** plus que les autres entreprises dont les objectifs sont strictement financiers. Dans le point suivant, nous nous proposons d'analyser l'importance des relations de la REGIDESO avec le reste du secteur industriel au regard des effets qu'elle produit sur les autres entités économiques nationales.

[4] N.B. pour les années 1994 et 1995, les données statistiques ne sont pas encore disponibles à l'ISTEEBU.

### II.1.4. Le degré d'intégration aux autres entreprises industrielles.

L'outil permettant d'apprécier le degré d'interdépendance entre les différentes industries est le tableau d'échange inter-industriel de type léontieff. En réalité, le processus de production dans une économie en évolution comme celle du BURUNDI, est un tout composé des parties que sont les entités économiques exerçant des effets, les unes sur les autres.

A l'appui de cette analyse l'auteur H. Aujac[5] fait une approche permettant de caractériser la position relative des entreprises publiques du secteur monopolistique dans l'ensemble du processus macro-économique de production. Rappelons que la REGIDESO figure également dans la catégorie des entreprises du secteur monopolistique de l'Etat. H. Aujac s'intéresse principalement, dans son approche, à l'intensité des relations que ces entreperises exercent entre elles et avec le reste de l'économie.

Il nous appartient de définir le critère d'intégration avant de l'appliquer à la régie de production et de distribution d'eau et d'électricité.

> "Une industrie est d'autant plus intégrée que le pourcentage de sa production destiné à la consommation intermédiaire est plus fort et donc que le pourcentage destiné à satisfaire la demande finale est plus faible"[6].

Cette définition reviendrait, à notre avis, à dire que l'entreprise est d'autant plus intégrée que la quantité des produits destinés à servir comme intrants aux autres entreprises est énorme comparativement à la production destinée à la demande finale.

---

[5] H. Aujac cité par C. Berthomieu in **La gestion des entreprises nationalisées**, PUF, Paris 1970, pp.25-28.

[6] C. Berthomieu, **La gestion des entreprises nationalisées**, PUF, Paris, 1970, P.25

C'est à partir de cette définition qu'on peut remarquer, pour les entreprises, les relations de dépendance ou de domination. Revenons à la REGIDESO et analysons les relations qui lient cette entreprise aux autres. La quantité d'eau et d'électricité destinée à servir d'intrants dans le processus de production des petites et moyennes industries du BURUNDI est énorme et leur production en dépend beaucoup.

Pour nous faire une idée de l'importance des productions de la REGIDESO destinées aux autres entreprises, nous avons considéré les consommations en eau et électricité des entreprises industrielles rassemblées sous une catégorie spéciale de "gros consommateurs".

Voici les tableaux illustrant le volume des productions livrées comme intrants à ces entreprises.

Tableau n°4 : **Evolution de la quantité d'électricité fournie aux entreprises "gros consommateurs"** (en Kwh).

| Années / Entreprises | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 |
|---|---|---|---|---|---|
| BRARUDI | 7.566.000 | 8.110.000 | 6.917.000 | 7.566.000 | 7.804.000 |
| VERRUNDI | 10.984.250 | 10.769.110 | 9.599.850 | 9.837.230 | 10.413.700 |
| COTEBU | 6.110.150 | 5.907.190 | 4.881.270 | 4.033.920 | 3.500.640 |
| SODECO | 864.140 | 812.400 | 703.700 | 834.000 | 802.800 |
| TOTAL | 95.524.540 | 25.598.700 | 22.101.820 | 22.271.150 | 22.521.140 |

Source : REGIDESO, Service Facturation

Tableau n°5 : Evolution de la quantité d'eau fournie aux entreprises industrielles "gros consommateurs", en $m^3$)

| Années / Entreprises | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 |
|---|---|---|---|---|---|
| BRARUDI | 1·541·325 | 1·312·170 | 1·009·793 | 1·112·321 | 1·357·568 |
| VERRUNDI | 32·668 | 30554 | 26·718 | 29,096 | 31·502 |
| COTEBU | 287·115 | 263·191 | 230179 | 251·020 | 273·265 |
| SODECO | 5·811 | 5·490 | 3·510 | 4·902 | 4·715 |
| TOTAL | 1·866·919 | 1·611·405 | 1·270200 | 1·397·339 | 1·667·050 |

Source : REGIDESO, Service Facturation.

En analysant ces deux tableaux, nous constatons que pour les consommations en eau, la BRARUDI, avec des consommations annuelles de plus d'un million de $m^3$, vient chaque année en première position suivie du Complexe Textile de Bujumbura.

En ce qui concerne la consommation d'énergie, la VERRUNDI est sans nul doute la plus consommatrice d'électricité. Elle est suivie par la BRARUDI. Cette classification montre globalement que la BRARUDI est le plus gros client à considérer l'ampleur des consommations des deux produits.

Dans tous les cas, si nous considérons une entreprise comme la BRARUDI, sa production dépend beaucoup des intrants en provenance de la REGIDESO. En effet, la production de la BRARUDI tout comme celles des autres entreprises industrielles (COTEBU, VERRUNDI, INABU, SAVONOR) exigent d'énormes quantités d'eau et un important potentiel d'énergie pour le chauffage et la mise en marche des machines de production.

A partir de cette analyse, pouvons-nous considérer que la REGIDESO exerce un effet de domination sur les entreprises industrielles clientes?

Analysons d'abord ce que H. AUJAC appelle effet de domination. Cet auteur définit les relations de domination comme suit :

> "A ne considérer que deux industries A et B, nous dirons que A exerce sur le plan de liaisons techniques, un effet de domination sur B quand une variation du niveau de production de A entraine nécessairement pour B une variation du niveau de production sans que la réciproque soit vraie ou le soit au même degré"[7].

En substance, cette définition nous pousse à reconnaître qu'une entreprise exerce, du fait de sa situation stratégique privilégiée, un effet de domination sur les entreprises consommatrices de ses produits. Par illustration, une variation des productions de la REGIDESO entraîne sans nul doute celle des productions de la BRARUDI pour ne parler que de ces deux entités. En revanche, une variation de la production de la BRARUDI n'exerce pas autant d'effets sur la production de l'eau et d'électricité. De tels effets ont été observés à certaines périodes de la crise qui, à répétition, a frappé les ouvrages de production de la REGIDESO. Il s'en est suivi, nous l'avons vu, une pénurie des produits de la BRARUDI.

Il devient donc clair que les entreprises de production et de distribution de l'eau et d'électricité, du fait de leur position stratégique dans l'économie, peuvent exercer une influence déterminante sur de nombreuses autres entreprises clientes par leur politique de production, de prix et de qualité.

Après avoir exposé, en cinq points, l'importance socio-économique de la REGIDESO, nous ferons, par la suite, une analyse de la santé financière de l'entreprise.

---

[7] Claude Berthomieu, op.cit., P.26

## II.2. La santé financière de l'entreprise.

### II.2.1. Les ressources de l'entreprise.

Les ressources de la REGIDESO sont constituées par les produits de la vente de l'eau et d'électricité, les revenus de son patrimoine et les ventes du matériel. Les rémunérations des travaux effectués pour le compte des tiers constituent également une ressource non moins importante. Par ailleurs, la REGIDESO comme toutes les autres entreprises publiques a toujours bénéficié des subventions de la part de l'Etat au titre de compensation pour les projets d'investissement sans rentabilité économique immédiate. Actuellement, les pouvoirs publics tendent à réduire voire à interrompre leurs interventions en matière de subventions.

En conséquence, **les emprunts en provenance des bailleurs de fonds sont devenus, pour la REGIDESO, les ressources principales qui font vivre l'entreprise**. Nous aurons l'occasion de le constater dans les lignes qui suivent où nous ferons l'analyse de l'évolution des bilans. Néanmoins, analysons comment la REGIDESO arrive à se procurer des crédits.

Sur proposition du Conseil d'Administration, le Ministère de tutelle peut autoriser à la REGIDESO de contracter des emprunts ou solliciter des avances bancaires ainsi qu'à prendre des participations dans toute autre activité utile à la réalisation de son objet principal. Les principaux bailleurs de fonds sont pour la REGIDESO la Banque Africaine de Développement (BAD), AID, FAD, FED, C.E.E., KFW, le Koweit, Autriche et la C.C.C.E.

D'une manière générale, le financement des investissements des entreprises de production et de distribution d'eau et d'électricité exigent des sommes colossales à tel point qu'il devient impératif de faire appel aux fonds étrangers. Le taux d'expansion joint au caractère très capitalistique du processus de production mis en oeuvre à la REGIDESO explique ses besoins élevés de capitaux. L'impact financier, c'est-à-dire la part des moyens de financement qu'elle mobilise chaque année par rapport à l'ensemble de moyens de financement de l'ensemble de la nation est très élevé. De plus, le régime fiscal favorable accordé à ces entreprises occasionne un manque à gagner dans les finances de

l'Etat. En plus des charges financières liées aux crédits, la différence de change latente contribue fortement à alourdir les dettes de la REGIDESO.

Pour montrer l'ampleur de la différence de change, nous allons nous appuyer sur un tableau montrant les différents crédits et la différence de change qui a prévalu au cours de l'année 1995. Nous optons pour les données de l'année 1995 à cause de leur caractère récent .

Tableau n°6: Crédits affectés par le risque de change(en FBU).

| Nom du crédit concerné | AUX TAUX DU 31.12.1995 | AUX TAUX HISTORIQUES | DIFFERENCE DE CHANGE |
|---|---|---|---|
| AID 1593 | 2.685.671.484 | 1.182.993.797 | 1.502.677.687 |
| BAD RWEGURA | 2.453.164.436 | 721.124.215 | 1.732.040.221 |
| FAD AEP BUJA II | 4.733.445.275 | 1.778.488.206 | 2.954.961.069 |
| CEE/FED RWEGURA | 2.917.703.242 | 1.057.127.756 | 1.860.575.486 |
| CEE/FED L.NGOZI | 542.682.428 | 214.057.482 | 328.624.946 |
| CEE/FED L.JENDA | 561.426.773 | 220.673.839 | 265.639.986 |
| Fonds Koweït | 1.731.739.771 | 780.185.663 | 895.808.937 |
| Autriche | 1.938.824.889 | 1.069.778.080 | 524.471.829 |
| CCCE-Plongeurs | 20.543.310 | 8.718.961 | 11.824.348 |
| CCCE Conduite Lac | 28.030.820 | 13.080.808 | 14.950.012 |
| CCCE EL.REGION | 851.276.488 | 486.198.037 | 365.078.451 |
| AID 2230 | 464.765.906 | 364.934.172 | 99.831.734 |
| TOTAL | 18.929.274.822 | 7.897.357.016 | 11.031.917.806 |

Source : REGIDESO, Etats financiers, Exercice 1995.

En analysant ce tableau, nous constatons que pour certains emprunts, la différence de change est à peu près supérieure ou égale au montant du crédit concerné. Tel est le cas pour les crédits "AID 1593", BAD RWEGURA, FAD AEP BUJA II, CEE/FD RWEGURA etc.

Les emprunts sont des ressources principales pour la REGIDESO, mais ils pèsent lourd sur ses résultats. Il s'avère en conséquence que le déficit financier de la REGIDESO prend naissance essentiellement dans l'importance du montant des **charges financières**, du **risque de change** et des **dotations aux amortissements.**

U.B

Ces emprunts (figurant dans le tableau) sont contractés par l'Etat avant d'être rétrocédés à la REGIDESO et ils doivent être remboursés en devises. Par la suite, ils sont tous comptabilisés à la REGIDESO aux taux historiques, c'est-à-dire aux taux du jour de paiement par le bailleur et le montant total de l'emprunt sera, tout compte fait, égal à la somme en FBU des différents décaissements convertis à ces mêmes taux. A la fin de l'exercice, la REGIDESO valorise les emprunts en devises suivant le taux de change du dernier jour de l'exercice. La différence entre les deux montants, c'est-à-dire l'écart entre le montant obtenu sur base du taux historique et celui obtenu lors de la valorisation au taux de change de fin d'année constitue la **différence de change** que nous avons exprimée à l'aide du tableau mentionné ci-avant. Après avoir montré les ressources, nous allons analyser, dans le point, suivant la composition des emplois de la REGIDESO.

### II.2.2. Les emplois de l'entreprise.

Les frais de production et de commercialisation d'eau et d'électricité ainsi que les frais d'acquisition ou de location des biens meubles ou immeubles nécessaires à la réalisation de son objet constituent pour la REGIDESO d'énormes emplois auxquels l'entreprise doit régulièrement faire face. La rémunération du personnel occupe une part importante dans la rubrique des emplois. En effet, la REGIDESO emploie un grand nombre de travailleurs si bien que **les charges salariales prennent une ampleur relativement importante** dans le total des emplois. Quand nous parlons des charges salariales, il faut garder à l'esprit les charges sociales et fiscales y afférentes qui sont, elles aussi, de nature à alourdir le poids des charges de l'entreprise. Les emplois de la REGIDESO se composent essentiellement :

- des remboursements d'emprunts et des amortissements
- des contributions et des impôts légalement dûs
- des frais généraux d'administration et de publicité.

En définitive, la santé financière ne saurait être uniquement appréciée en termes de ressources et d'emplois. C'est pourquoi force nous est d'analyser l'évolution des bilans de ces 4 dernières années.

## II.2.3. Analyse de l'évolution des bilans.

Parmi les documents que l'entreprise communique aux tiers, le bilan est de loin l'outil de communication le plus important. Cela tient au fait que le bilan constitue une photographie de la situation financière de l'entreprise à un moment donné. Mais, en plus, il ne faut pas l'oublier, le bilan permet de **juger** et d'**apprécier la situation patrimoniale** de l'entreprise. Ainsi, nous ne saurons faire une analyse de la santé financière d'une entreprise sans toutefois partir des bilans.

Tableau n°7: **Evolution de l'Actif de 1992 à 1995** (en $10^6$ FBU)

| | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 |
|---|---|---|---|---|
| 1.Frais et valeurs incorporelles immobilisées | 1 | 37 | 2 | 67 |
| 2. Immob.corporelles | | | | |
| - Terrains | 102 | 102 | 102 | 102 |
| - Autres immob.corporelles | 23.614 | 23.396 | 23.581 | 21.707 |
| - Autres immob.corporelles en cours | 763 | 1.130 | 2.553 | 2.419 |
| | 24.479 | 24.628 | 25.236 | 24.228 |
| 3.Autres valeurs immob. | | | | |
| -Avances et acomptes sur commandes | 56 | 20 | 1 | 1 |
| -Créance S.N.E.L. | 445 | 438 | 429 | 426 |
| -Prêts et autres créances à LMT | 28 | 22 | 15 | 13 |
| -Titres | 9 | 9 | 9 | 9 |
| | 538 | 489 | 454 | 449 |
| 4. Valeurs d'exploitation | | | | |
| -Matières et fournitures | 1.365 | 2.086 | 2.531 | 2.629 |
| -Stocks en cours de route | 234 | 368 | 283 | 322 |
| | 1.599 | 2.454 | 2.814 | 2.951 |
| 5.Valeurs réalisables | | | | |
| - Clients | 2.579 | 3.344 | 4.991 | 5.918 |
| -Etat débiteur | 575 | 794 | 794 | 794 |
| -Autres débiteurs | 49 | 71 | 126 | 185 |
| -Comptes d'attente | - | 461 | - | 6 |
| -Comptes de régularisation actif | 16 | 22 | 29 | 23 |
| | 3.219 | 4.692 | 5.940 | 6.926 |
| 6.Valeurs disponibles | | | | |
| -Placements | 488 | 388 | 150 | 150 |
| -Chèques à encaisser | 35 | 43 | 6 | 27 |
| -Banques et chèques postaux | 372 | 268 | 484 | 415 |
| -Caisse | 7 | 10 | 16 | 15 |
| | 902 | 709 | 656 | 607 |
| TOTAL ACTIF | 30.738 | 33.009 | 35.102 | 35.228 |

Source : REGIDESO, données bilantielles 1992-1995

Tableau n°8: **Evolution du Passif de 1992 à 1995**(en $10^6$ FBU)

| | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 |
|---|---|---|---|---|
| 1.Capital social et réserves | | | | |
| -Capital social | 1.442 | 1.442 | 1.442 | 1.442 |
| -Dotations à capitaliser | 7.566 | 7.715 | 7.736 | 8.073 |
| -Report à nouveau | (10.010) | (15.687) | (17.188) | (17.188) |
| | (1.002) | (6.530) | (8.010) | (7.673) |
| 2.Subventions d'équipement recues | | | | |
| -Subventions d'équipements | 1.854 | 1.679 | 1.603 | 1.683 |
| -Participation au coût des raccordements | 894 | 1.042 | 1.078 | 1.071 |
| | 2.748 | 2.721 | 2.681 | 2.754 |
| 3.Dettes à L.M.T. | | | | |
| - Emprunts auprès de l'Etat | 18.081 | 17.363 | 17.528 | 16.587 |
| - Différence de change latente | 8.267 | 9.067 | 8.995 | 11.032 |
| - Cautions abonnés | 145 | 1.508 | 166 | 175 |
| | 26.493 | 27.938 | 26.689 | 27.794 |
| 4.Provisions pour pertes et charges | 1.326 | 1.544 | 1.544 | 3.009 |
| 5.Dettes à court terme | | | | |
| -Fournisseurs | 340 | 1.642 | 2.348 | 2.619 |
| -Clients avances et acomptes reçus | 1 | 1 | - | - |
| -Etat créditeur | 5.724 | 7.765 | 9.764 | 10.782 |
| -Autres créditeurs | 761 | 208 | 528 | 454 |
| -Compte d'attente | - | 508 | - | - |
| -Compte de régularisation passif | 25 | 70 | 56 | - |
| | 6.851 | 10.194 | 12.696 | 13.855 |
| 6.Résultat net à affecter | (5677) | (2258) | (1498) | (4511) |
| TOTAL PASSIF | 30.738 | 33.009 | 35.102 | 35.228 |

Source : REGIDESO, données bilantielles 1992-1995.

A partir de l'évolution des bilans de la REGIDESO sur les quatre dernières années, faisons une brève analyse de la structure financière. Depuis la création de la REGIDESO, le capital social a été modifié une seule fois en 1989.

En effet, à sa création, la REGIDESO possédait un capital qui correspondait à des installations reçues dont la valeur était estimée à 257.094.263 FBU. Le 07 juillet 1989, à l'issue de la

signature du contrat-plan entre la REGIDESO et l'Etat, ce capital devra être modifié. Pour ce faire, le contrat-plan prévoyait une compensation des dettes croisées entre l'Etat (avec les municipalités) et la REGIDESO. Cette compensation a effectivement été opérée suivant la quittance n°18/4476 et a été portée sur la situation arrêtée au 31/12/1988. La différence entre les dettes croisées devait être affectée, selon les clauses du contrat-plan, à l'augmentation des capitaux propres.
La compensation s'est réalisée de la manière suivante :

| | |
|---|---|
| - Dette de la REGIDESO envers l'Etat | : 1.754.825.474 |
| - Dette de l'Etat envers la REGIDESO | : 569.687.042 |
| - Le solde en faveur de l'Etat | : 1.185.138.432 |

Après cette compensation, le capital social de la REGIDESO devient :

| | |
|---|---|
| Dotation de 1962 | : 257.094.263 |
| Augmentation du capital | : 1.185.138.432 |
| Nouveau capital social | : 1.442.232.695 |

Aujourd'hui, la REGIDESO est donc dotée d'un capital social de 1.442.232.695.

De plus, la part très élevée des immobilisations corporelles est, à notre avis, due à d'énormes investissements que l'entreprise doit, chaque année, prendre en charge. Si nous prenons la dernière année de notre période d'analyse (1995) et si nous nous proposons de calculer l'actif net, c'est-à-dire la différence entre ce que possède l'entreprise et ce qu'elle doit aux tiers, nous aurons les résultats suivants :

| | | |
|---|---|---|
| Valeurs immobilisées nettes | : | 24.744.715.930 |
| + Valeurs d'exploitation nettes | : | 2.951.885.235 |
| + Valeurs réalisables nettes | : | 6.926.106.456 |
| + Valeurs disponibles nettes | : | 607.256.294 |
| - Dettes à LMT | : | 27.793.806.001 |
| - Dettes à court terme | : | 13.855.120.194 |
| Actif net | = | - 6.486.135.595 |

La REGIDESO possède un actif net négatif, ceci veut dire que l'entreprise n'a pas de fonds propres nets et vit donc des emprunts, ce qui dénote une santé financière très fragile. Dans cette optique, nous pouvons affirmer que **la structure financière de la REGIDESO est très déséquilibrée** à cause surtout de son endettement démesuré qui finance les investissements non rentables. Si par exemple, l'entreprise venait à être liquidée, ce qui n'est pas envisagé, elle resterait redevable envers certains créanciers du montant égal à l'Actif net (en valeur absolue). L'entreprise n'a donc pas d'autonomie financière ni à court terme ni à long terme. Comme nous venons de le montrer, l'entreprise apparaît financièrement non rentable dans les conditions actuelles d'exploitation. Ceci peut expliquer l'opportunité d'une réforme à la REGIDESO.

Cependant, l'appréciation de la rentabilité d'une entreprise comme la REGIDESO dont le caractère social est déterminant ne saurait se limiter au seul critère financier. En réalité, l'entreprise produit des effets positifs sur l'environnement social et sur le reste de l'économie nationale. Cela étant, le critère de la rentabilité financière garde son mérite mais ne suffit pas à lui seul pour apprécier la rentabilité globale et partant, conclure sur l'opportunité d'une telle ou telle autre réforme.

C'est pourquoi, dans le chapitre qui va suivre, nous analyserons le niveau de satisfaction des consommateurs et l'importance de la contribution de la REGIDESO aux autres entités économiques. Ce sera l'objet des enquêtes menées auprès des consommateurs.

## II.3. Analyse du fonctionnement de quelques services commerciaux.

### II.3.1. Service "Relations avec la clientèle"

Depuis la signature du contrat-plan en 1989, les stratégies visant à accroître le nombre d'abonnés ont été progressivement mises sur pied. En guise d'une nouvelle politique de raccordement, les frais d'extension des réseaux, antérieurement à la charge du client, ont été supprimés et sont aujourd'hui endossés par l'entreprise. De plus, les crédits de raccordement peuvent être octroyés aux demandeurs. En conséquence suite aux facilités offertes par la REGIDESO, le nombre d'abonnés n'a cessé de croître à partir de 1989. Voici un tableau illustrant l'évolution de la clientèle depuis 1989 à 1994.

Tableau n°9 : Mouvement des abonnés et Evolution de la clientèle depuis 1989 jusqu'en 1994.

| Type de transaction | Secteur | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.Abonnement sur anciens raccordements | Eau<br>Electr. | -<br>- | -<br>- | 1.358<br>1.414 | 1.466<br>1.493 | 1.739<br>1.781 | 1.295<br>1.307 |
| 2.Abonnements sur nouveaux raccordements | Eau<br>Electr. | 1.383<br>2.508 | 1.376<br>1.733 | 1.375<br>1.428 | 1.165<br>1.460 | 1.238<br>1.069 | 537<br>451 |
| 3. Résiliation | Eau<br>Electr. | -<br>- | -<br>- | 1.307<br>1.381 | 1.452<br>1.475 | 1.669<br>1.671 | 1.432<br>1.465 |
| 4.Accroissement du nombre d'abonnés | Eau<br>Electr. | -<br>- | -<br>- | 1.426<br>1.461 | 1.179<br>1.478 | 1.308<br>1.182 | 400<br>293 |
| 5.Raccordements exécutés | Eau<br>Electr. | 1.383<br>2.508 | 1.376<br>1.733 | 1.627<br>2.093 | 1.551<br>2.869 | 1.554<br>1.485 | 538<br>116 |
| 6. Demande de raccordement | Eau<br>Electr. | -<br>- | -<br>- | -<br>- | 2.092<br>3.099 | 1.689<br>1.566 | 653<br>625 |

Source : Rapports annuels de la Direction Commerciale.

Sur base de ce petit tableau, il apparaît qu'en 1994, la demande de raccordement a été très faible et en plus, elle n'a pas été servie suite à la crise socio-politique. Cela s'ajoute à un certain nombre de lacunes du service Relations avec la clientèle. En effet, il ressort des plaintes des clients que l'accueil aux guichets laisse à désirer. Or, "le client est le véritable patron de l'entreprise". Souvent, les agents du Service

Relations avec la clientèle se montrent peu empressés à satisfaire les demandes de renseignement et de services. Le client est, dans ces conditions, laissé à lui-même et fait un effort pour avoir une moindre information. Quant aux agents chargés de faire des devis, ils se font déplacer par les clients alors que ce transport des agents revient à l'entreprise.

### II.3.2. Service" Facturation"

Ce service, étant tributaire du Centre National d'Informatique, la production des factures se fait par conséquent au C.N.I. Les performances ou les lacunes du CNI influencent beaucoup le résultat de la facturation. Les stratégies du plan de réhabilitation se sont avérées sans effet sur ce service du fait de sa dépendance vis-à-vis d'un service externe à la REGIDESO. C'est pourquoi un nouveau système interne de production de factures a été instauré sous la dénomination de **"Programme d'Implantation du Nouveau Système"** (PINS). Depuis Mars 1994, la facturation d'environ 55% des consommations se fait dans le nouveau système et le transfert de facturation du CNI vers le nouveau système se fera progressivement. Ce transfert permettra non seulement de libérer la facturation de la dépendance à l'égard du CNI mais aussi d'éviter les erreurs liées au traitement de la facturation en produisant les factures sur base mensuelle.

Cependant, ce service Facturation souffre de certaines lacunes à savoir la mauvaise circulation de l'information entre le service Relations avec la clientèle et le Service Facturation. En effet, la mauvaise circulation de l'information concernant le mouvement des abonnés fausse la facturation.

A cela s'ajoute la non disponibilité des compteurs pour remplacer ceux qui sont défectueux d'où la facturation d'un certain nombre de clients se fait par estimation. De plus, l'ingérence de l'Etat dans la gestion des contrats clients comme la Mairie, les communes et les établisements publics sous le contrôle des pouvoirs publics constitue une entrave au processus de facturation.

Il faut néanmoins reconnaître que l'ensemble de la facturation des consommations d'eau et d'électricité sera performant et fiable lorsque toute la clientèle sera traitée dans le nouveau système.

### II.3.3. Service "recouvrement".

A l'instar de la facturation, le recouvrement est aussi fortement dépendant du C.N.I dont le Système Informatique gère le fichier de gestion Clientèle de la REGIDESO. De ce fait, la Facturation et le Recouvrement sont appelés à agir en inter-relation. La durée du traitement des informations (production des factures, établissement des comptes de gestion) au sein du CNI est très longue et elle n'est pas facturée. Le rapprochement des comptes clients et les écritures comptables correspondantes fait souvent apparaître des écarts énormes. Le résultat de traitement est donc peu fiable et comporte des erreurs.

De telles erreurs dans le recouvrement affectent directement le niveau des recettes de l'entreprise. Les plus grands consommateurs qui sont le Gouvernement, la Mairie et les communes ainsi que quelques services et sociétés d'Etat ne s'acquittent pas convenablement de leurs obligations envers la REGIDESO. Cette dernière, n'ayant pas de pouvoir de contrainte sur ces organismes et ne pouvant non plus interrompre ses fournitures, elle est obligée d'attendre leur bonne volonté.

En réalité, la REGIDESO n'a de pouvoir de contrainte que sur les petits usagers (ménages, petit commerce et artisanat). Tandis que les autres peuvent toujours faire intervenir le pouvoirs publics pour anéantir toute action de coupure que la REGIDESO envisagerait à l'égard de ces consommateurs. Ceci nous montre un manque d'autonomie dans la gestion de l'entreprise.

## II.4. Système de tarification appliqué à la REGIDESO

Nous ne pouvons pas clôturer le chapitre sur la gestion actuelle de la REGIDESO sans dire un mot sur les méthodes de détermination des prix de vente de l'eau et d'électricité. Avant d'aborder la détermination des tarifs et leurs structures, il convient de bien définir ce qu'il faut entendre par un tarif.

### II.4.1. Définition d'un tarif

Selon le réglement établissant les conditions de fourniture d'eau et d'électricité, le tarif est défini comme "l'ensemble des spécifications fixant les éléments pris en compte et les modalités de calcul utilisées dans la détermination des sommes dues par le client au distributeur pour la livraison de l'eau et d'électricité ainsi que les services fournis au titre d'un abonnement". Le problème de tarification se pose pour les services publics en secteur marchand en ce sens que le tarif représente un compromis entre une politique d'**équilibre financier** et une **politique sociale**. Ces deux politiques qui semblent contradictoires constituent pourtant les deux aspects d'une même réalité. Le critère d'équilibre financier et celui d'intérêt général ne s'excluent pas dans l'appréciation de la rentabilité d'une entreprise stratégique comme la REGIDESO.

Ce critère d'équilibre financier conduit à une autre définition du tarif basée sur le coût de revient. En effet, le coût de revient constitue la base même de la détermination du tarif. De ce fait, le coût de revient qui se calcule par le rapport :

$$\frac{\text{Charges totales d'exploitation}}{\text{Production totale en } m^3 \text{ ou en KWh}}$$

permet de déterminer le prix de vente moyen.
Le prix de vente moyen sera donc égal au coût de revient majoré d'un taux de marge. En plus de cet aspect numérique, le tarif est aussi un ensemble de règles permettant de moduler le prix final payé par l'usager.
Il existe, pour la détermination d'un tarif, trois approches:

1° La détermination du prix de vente en référence au prix de revient. C'est, en définitive, l'approche par l'analyse des coûts

2° L'approche par l'analyse de la demande où les réactions observées ou prévues des clients sont tenues en considérations

3° L'approche par l'analyse de la concurrence.

La REGIDESO fait recours à la combinaison des deux premières méthodes, la troisième ne s'adaptant qu'à une situation de concurrence. La première approche consiste à déterminer le prix de vente d'un produit en identifiant un prix de revient et en lui appliquant un coefficient multiplicateur.

Mais, il ne faut pas perdre de vue que l'application de cette méthode suppose l'existence d'une comptabilité analytique assez rigoureuse pour que le prix de revient servant de base soit le plus juste possible et corresponde à la réalité économique. Avec l'introduction des procédures de comptabilité analytique, il sera indispensable à la REGIDESO de déterminer le niveau des tarifs en fonction des prix de revient qui seront bien déterminés par le processus de comptabilité analytique.

De plus, la détermination du tarif par l'analyse des coûts a l'avantage d'**inciter les entreprises à mieux connaître leur prix de revient** en se dotant des sytèmes de comptabilité et de contrôle fiable.

Par ailleurs, puisqu'il s'agit de définir la notion de tarif, une question mérite d'être posée : en quoi le tarif diffère-t-il d'un prix de vente? Le terme, "tarif" est, en effet, traditionnellement employé pour désigner les prix de vente demandés par toute entreprise privée ou publique qui exerce des activités d'intérêt national ou qui produit des biens de consommation dont les conditions de commercialisation sont contrôlées par les seuls pouvoirs publics.

De nos jours, nous utilisons la notion de tarif pour désigner les **prix fixés unilatéralement** par le producteur et que les acheteurs ne peuvent en aucune manière discuter ou infléchir.

En corollaire, le tarif devient un prix de vente doté des caractères bien spécifiques que nous venons d'évoquer ci-haut. Le terme "tarif" sera surtout utilisé pour désigner les **prix des services publics** d'où nous parlons souvent des tarifs d'électricité, tarifs de chemins de fer, tarifs pour le service postal ou tarifs pour le téléphone.

### II.4.2. Efficacité d'une structure tarifaire différenciée.

La différenciation des tarifs selon le type de fourniture à assurer répond à la difficulté que rencontre l'entreprise pour satisfaire, à certaines périodes bien déterminées, la demande de tel ou tel type de produit ou de service.

Aux heures de pointe (à partir de 18h jusqu'à 22h), les entreprises d'électricité assurent la fourniture du courant à l'ensemble de leur clientèle en faisant recours aux centrales thermiques ou hydroélectriques les plus anciennes dont le coût de production est naturellement beaucoup plus élevé. Donc, la différenciation tarifaire a pour principe de tenir compte selon le type de fourniture demandé, d'un certain nombre de paramètres liés aux différences de coût de production qui en résultent.

A la REGIDESO, la différenciation tarifaire repose sur les tranches de consommation. Elle a un objectif particulier, celui d'**orienter** et de **moduler les consommations**. Les usagers à revenu élevé auront par exemple tendance à utiliser de l'eau pour des usages luxueux et en conséquence, ils paieront plus cher pour la tranche supplémentaire de consommation car cette dernière exigera des investissements supplémentaires. La méthode consiste à définir un système de coefficients de proportionalité entre les différents types de fourniture afin de déterminer les tarifs à imputer aux clients.

Voici en guise d'illustration une structure tarifaire appliquée pour l'eau à la REGIDESO.

Tableau n°10 : Coefficients de majoration recommandés par tranche de consommation[8]

| | N° | Consommation de 2 mois en m3 | K | Tarif en FBU/m3 par tranche |
|---|---|---|---|---|
| Usagers domesti-ques | Tranche 1<br>Tranche 2<br>Tranche 3<br>Tranche 4 | 0 - 60<br>60 - 90<br>90 - 120<br>> 120 | 1<br>1,5<br>1,8<br>2 | 36 x 1 = 36<br>36 x 1,5= 54<br>36 x 1,8= 64,8<br>36 x 2 = 72 |
| Autres usagers | Industrie commerce et Gou-vernement | - | 1,5 | 36 x 1,5= 54 |

Source : Tableau tiré du règlement établissant les conditions de fourniture d'eau et d'électricité.

Ce tableau montre clairement la méthode de différenciation tarifaire appliquée dans le secteur Eau à la REGIDESO. Les coefficients appliqués au tarif de base appelé aussi tarif social sont obtenus par itérations successives.

Les coefficients appliqués dans la structure tarifaire que nous venons de montrer ont été obtenus en considérant qu'un tarif social de 36FBU serait maintenu pour les classes sociales disposant de faibles revenus. Nous allons analyser les structures tarifaires de l'eau et d'électricité dans les points suivants

[8] K: est coefficient appliqué à chaque tranche de consommation.

## II.4.3. Analyse de la structure tarifaire de l'eau appliquée à la REGIDESO.

### a. Objectifs et principes de la tarification.

Un bon système de tarification doit satisfaire plusieurs conditions qu'il convient d'analyser. Les tarifs, constituant une source de chiffre d'affaire, une bonne politique tarifaire est indispensable à toute entreprise à vocation commerciale.
La politique tarifaire influencera inévitablement le niveau des recettes de l'entreprise. En effet, le premier objectif de la tarification est la **couverture d'une partie des coûts** du service, en d'autres termes, c'est la recherche de l'équilibre financier qui constitue la principale préoccupation dans la détermination des tarifs. La **lutte contre le gaspillage** de l'eau est un deuxième objectif en ce sens que les ressources économiques non tarifées risqueraient d'être gaspillées.

Dans cette optique, la tarification de l'eau appliquée à la REGIDESO servira, en fin de compte, à éviter le gaspillage, la pollution inutile et à financer les ouvrages d'épuration.
En définitive, la tarification permet de rationner un bien ou un service en agissant sur la demande mais également elle contribue à **valoriser le service public.**

### b. La tarification doit être équitable

Le tarif en vigueur à la REGIDESO est un tarif équitable pour tous les usagers, quel que soit leur niveau de revenu.
Ce tarif varie selon les tranches de consommation. Ceci tient au fait que si l'eau est vendue à un tarif très bas, le volume consommé par les usagers disposant de revenus élevés aura tendance à dépasser les besoins réels de cette catégorie d'usagers. Si ce gaspillage n'est pas limité, il peut à un moment donné, contraindre l'entreprise à engager de nouveaux investissements afin d'alimenter les usagers non servis suite au gaspillage dans la consommation. Or, il faut le rappeler, les travaux d'adduction d'eau sont réalisés avec des fonds étrangers dont le coût est élevé. Ici, nous n'allons pas revenir sur l'impact de la différence de change que nous avons déjà expliquée dans les sous-chapitres précédents.

Dans ces conditions, l'eau potable devient indiscutablement une **ressource rare** qu'il faut à tout prix bien gérer. Il serait donc anormal que la collectivité engage des dépenses parce qu'une partie de la population s'est permis de "consommer sans compter". C'est pourquoi, un tarif équitable a ici le mérite d'**inciter les usagers aisés à limiter leurs consommations**. De ce fait, les clients qui utilisent l'eau pour des fins luxueuses (lavage de voiture, piscine, jardin) seront, à travers cette procédure de tarification, acculés à apporter une contribution financière plus importante à l'organisme public chargé de l'alimentation en eau potable.

En résumé, un tarif équitable permettra, en fin de compte, à tous les citoyens d'avoir accès à l'eau potable. Ceci entre en conformité avec les objectifs sociaux de la REGIDESO dont le principal est l'alimentation de la population en eau potable afin d'améliorer la santé de la population.

### C. Le tarif de l'eau doit favoriser le développement économique.

Il ne suffit pas que le tarif soit jugé équitable, il faut également qu'il favorise le développement de l'économie nationale. En effet, les industries et les services administratifs utilisant l'eau du réseau devraient bénéficier d'un tarif qui ne constitue pas un frein à leur développement. Lorsque le tarif public est trop élevé et contribue à alourdir les coûts de prodution, une usine peut ipso facto se voir effacé du monde d'activités commerciales car, dans une telle situation, les recettes ne sont plus à même de couvrir les charges de production. En coséquence, l'usine en question pourra par exemple avoir intérêt à produire elle même l'eau dont elle a besoin. L'organisme distributeur d'eau perd son client important en voulant gagner plus.

De surcroît, si les gros usagers sont nombreux à renoncer au service public, cela peut conduire, à l'extrême, à une sous-utilisation de la capacité de production existante. Dans ce cas, les coûts fixes continueront à peser lourd et cette fois-ci le risque est grand de voir disparaître le service public. Les bénéficiaires des services de la REGIDESO devraient payer l'eau à son vrai prix, c'est-à-dire un prix de vente qui ne soit pas du tout inférieur au coût de revient. Or, ceci n'est pas le cas

pour la REGIDESO dont les tarifs se situent à un niveau inférieur à celui du coût de revient. Ce manque à gagner est compensé par les subventions octroyées par l'Etat.

En cas d'augmentation de tarifs, la procédure d'augmentation doit être progressive, les nouveaux tarifs tenant compte du tarif existant. Les usagers admettront difficilement une brusque augmentation des tarifs d'où toute hausse de tarif sera motivée, ce qui nécessite des explications et une argumentation transmises par le canal des média et de la presse.

### II.4.4. Analyse de la structure tarifaire de l'électricité à la REGIDESO.

Après avoir analysé la structuration du tarif Eau, il convient, dans le même ordre d'idées, de parler de la structure du tarif pour l'électricité telle qu'elle est appliquée à la REGIDESO. Le tarif Electricité possède aussi un rôle de modulation. Cette modulation réalisée au moyen d'un prix de vente moyen différencié permet d'encourager ou de freiner la consommation d'un bien ou d'un service. Lorsque la production dépasse amplement la demande, on utilise des **tarifs dégressifs** contrairement au tarif Eau qui est, nous l'avons vu, **progressif** au rythme de l'évolution des tranches de consommation.

Cela s'explique par le fait que la production installée, à un moment donné, est souvent supérieure à la demande. En effet, lorsqu'on construit une centrale thermique ou hydroélectrique, elle est dimensionnée pour les besoins futurs, il ya donc, dans un premier temps, une part de production qui n'est pas utilisée. Pour mieux utiliser cette capacité existante, on fait recours aux tarifs dégressifs par tranche: plus le volume consommé est élevé, plus le prix payé par l'usager est bas.

Au fur et à mesure que la consommation augmente, la politique tarifaire peut être amenée à être modifiée. Comme en matière de gestion rien n'est définitif, le système tarifaire doit, à son tour, être flexible et adapté aux exigences liées à la bonne gestion du produit mais aussi au pouvoir d'achat des usagers. A la REGIDESO, la structure tarifaire a été modifiée au mois de Septembre 1994 en guise d'une restructuration financière. Les tarifs ont été, dans ce cadre, augmentés.

Le tableau que nous allons montrer ci-après permet de nous rendre compte de la structure tarifaire d'électricité avant et après l'augmentation des tarifs.

Tableau n°11: Tarifs Electricité avant et après la restructuration financière.

| Catégorie | Tranche de consommation en Kwh/B.M* | Ancien tarif (FBU) | Nouveau tarif au 01.09.94 |
|---|---|---|---|
| 1. Ménages | 0 à 100 | 12 | 12 |
| | 101 à 150 | 15,6 | 18,72 |
| | 151 à 750 | 23,93 | 28,70 |
| | 751 et plus | 28,6 | 34,32 |
| 2. Commerce et Administration | 0 à 150 | 15,6 | 18,72 |
| | 151 à 750 | 23,93 | 28,70 |
| | 751 et plus | 28,6 | 34,32 |

Source : Tableau fait à partir des données de la Direction Commerciale.

En analysant ce petit tableau, nous constatons que les tarifs Electricité sont progressifs. Nous disions dans les lignes précédentes que les tarifs dégressifs ne sont utilisés que lorsque la production dépasse la demande, ceci pour encourager la consommation. Ce n'est pas donc le cas pour la REGIDESO. En effet, il n'est point besoin de rappeler que l'entreprise en question connaît un déficit énergétique à tel enseigne qu'elle est obligée de faire recours aux importations d'énergie en provenance du Zaïre. C'est pour cette raison que les tarifs Electricité à la REGIDESO sont progressifs pour inciter les usagers à l'usage rationnel de cette énergie qui est déjà insuffisante face à une demande de plus en plus croissante. C'est ici que l'on voit clairement le rôle d'orientation de la demande que peut jouer la structure différenciée d'un tarif.

Nous venons, à travers ce deuxième chapitre, de faire un tour d'horizon de quelques aspects assez importants de la gestion actuelle de la REGIDESO. Ceci nous permettra, dans la partie suivante, d'approcher de plus en plus l'aspect fondamental de notre travail à savoir l'**opportunité d'une réforme de la gestion** à la REGIDESO.

## CHAP.III. LA PRIVATISATION DE LA GESTION DE LA REGIDESO: PERSPECTIVES ET EFFETS ATTENDUS.

### III.1. Généralités sur les réformes en cours dans les entreprises publiques.

Avant de parler du cas précis de la privatisation de la gestion de la REGIDESO, nous voudrions rappeler le cadre général des réformes dans le secteur public.En effet, c'est sous l'influence décisive des institutions de "BRETTON WOODS" que le Burundi a adopté un vaste programme de réforme des entreprises publiques depuis 1986. L'objectif de la réforme institutionnelle est d'orienter une nouvelle forme de gestion rigoureuse des entreprises par le biais du Programme d'Ajustement Structurel (PAS). Les prêts d'ajustement structurel octroyés par la Banque Mondiale visent à soutenir des programmes conçus pour apporter aux institutions des changements nécessaires à la modification de la structure de l'économie d'un pays, afin que celui-ci puisse maintenir ou, dans le meilleur des cas, accroître son taux de croissance et la viabilité de la balance de payements à moyen terme.

Plusieurs objectifs sont implicitement exprimés à travers ce programme de réformes. Il s'agira à tout prix d'assurer:
- La promotion d'une économie ouverte et transparente pour initier l'initiative privée;
- L'amélioration de l'efficacité et de l'affectation des ressources économiques;
- Le développement du secteur privé;
- La stabilisation de l'environnement macro-économique et l'atténuation de la pauvreté;
- Le renforcement des capacités d'analyse.

Au niveau micro-économique qui nous intéresse le plus dans ce travail, les entreprises publiques, à travers cette réforme, devront se doter de nouveaux modèles de gestion en vue d'acquérir l'efficience et l'efficacité.

Par "**efficience**", il faut comprendre l'allocation optimale des ressources économiques. Autrement dit, la forme de gestion la plus efficiente sera celle qui assure la production la plus élevée par unité de ressources, d'où le coût le plus bas pour un niveau et une qualité de service donné. Tandis qu'une gestion

**efficace** sera celle qui approche le plus possible la satisfaction du besoin.

Après avoir exposé ces objectifs, nous aimerions rappeler que les PAS dans les pays en voie de développement sont généralement étalés sur deux phases distinctes.

La phase initiale a pour objectif de réduire le déficit budgétaire et celui de la balance des paiements. Ceci se fera au prix d'un grand effort de contraction de dépenses de l'Etat, d'une compression d'emplois dans le secteur public et enfin d'une limitation des importations non essentielles.

La deuxième phase, souvent entamée avant que la première n'ait été achevée, vise essentiellement la relance et le soutien de la croissance économique.
Ce faisant, une grande place est attribuée, au cours de cette phase, à des mesures d'ajustement en modifiant la structure de la production et de l'allocation des ressources.
C'est à ce niveau que la privatisation, la libéralisation des échanges et la déréglementation tendent de plus en plus à remplacer le contrôle et l'intervention de l'Etat en donnant libre cour au jeu des forces du marché.

Au Burundi, la ligne directrice des PAS n'a pas été, tout compte fait, différente. En effet, il s'est agi dans un premier temps d'améliorer la gestion des entreprises publiques en les aidant à se fixer des objectifs et à tirer profit des nouvelles stratégies de gestion. Cette époque a été caractérisée par la signature des contrats de programme dans certaines entreprises nationales comme l'OTRACO, l'OTB, la VERRUNDI et la SOSUMO. Cette phase s'est réalisée grâce au financement du premier et du second crédit d'ajustement structurel (CAS I et CAS II).

Plus tard, la définition d'une politique sectorielle de réformes des entreprises publiques en Janvier 1991[9] donnera naissance à une conception plus évoluée des réformes.
Le gouvernement, dans sa vision globale de réforme et à travers le SCEP, a procédé à la classification des entreprises par

---

[9] SCEP, Politique sectorielle de la réforme des entreprises publiques, Bujumbura, 1991.PP.1-58

objectif de réforme.

Rappelons que les entreprises publiques sont de natures diverses et sont présentes presque dans tous les secteurs d'activité économique. Il n'y a donc pas de réforme unique adaptée à toutes ces entreprises. Dans cette optique, la **réhabilitation** venait au premier plan pour les entreprises jugées stratégiques ayant un fort intérêt public.

La **réintégration** concerne les entreprises à degré élevé d'intérêt général, mais dont la rentabilité est faible . Cette réforme vise à faire revenir ces entreprises sous l'ancienne forme de gestion au moyen des subventions.
De plus, les entreprises non rentables et dont l'intérêt public est faible seront liquidées.

A cet effet, l'Etat ne pouvant plus leur venir en aide, a procédé à la liquidation d'une dizaine d'entreprises comme AGRIBAL, ENACCI, SUPOBU, SOMEBU, SOGESA, EPIMABU, ONC, ONL et très récemment la CADEBU. La liquidation signifie une fermeture pure et simple de l'entreprise suivie d'une vente de ses actifs (terrains, immeubles, machines ect.)

Enfin, au Burundi, la privatisation fait partie intégrante de la réforme institutionnelle. Elle concerne les entreprises potentiellement rentables pouvant intéresser les opérateurs économiques privés mais dont l'intérêt général est faible. Il convient de définir ce concept de "privatisation" avant d'en analyser les différentes techniques.

Le mot "**privatiser**" est apparu pour la première fois dans un dictionnaire en 1983. Il était défini comme "le fait de rendre privé plus spécialement en faisant passer une activité ou un secteur d'activité d'un statut de contrôle de propriété public à un statut privé"[10]. La privatisation, au sens strict du terme vise le transfert total ou partiel des actifs d'une entreprise publique. Plusieurs expressions comme "dénationalisation", "désétatisation", "déréglementation" sont souvent utilisées pour

---

[10] E.S Savas, La privatisation pour une société performante, Nouveaux Horizons. Paris, 1987. P.14

élucider le sens large du concept "privatisation".

Si, encore une fois, nous empruntons la définition de Monsieur LOYRETTE, dans son ouvrage "Dénationaliser, comment réussir la privatisation", la **désétatisation** consiste à" aménager et transformer les règles de gestion du secteur public, en particulier celles des entreprises monopolistiques. L'idée de base est d'introduire dans les entreprises de l'Etat le modèle de la gestion privée"[11]. Tandis que **dénationaliser** (lorsqu'il y a eu précédemment la nationalisation) consiste à "transférer à l'actionnariat privé la participation de l'Etat et de ce fait, soumettre l'entreprise publique au droit commun des sociétés"[12]. Au Burundi, il convient de parler de la privatisation car les entreprises à réformer sont nées publiques. La **déréglementation** signifie le fait de libérer les entreprises des règles contraignantes et du contrôle excessif de l'Etat.

Au sens large, aujourd'hui, la privatisation est devenue l'acte qui consiste à réduire le rôle du gouvernement ou à augmenter celui du secteur privé dans une activité ou dans la propriété de moyens de production. En analysant les différentes définitions, il y a lieu de constater que la privatisation est un concept dynamique qui suppose le passage d'un modèle de gestion où le gouvernement tient beaucoup de place à un modèle de gestion où il tient peu de place.
La privatisation de la REGIDESO s'inscrit, en définitive, dans le cadre d'une désétatisation.

Le modèle de privatisation de plus en plus en vogue consiste à séparer la propriété de la gestion, les pouvoirs publics demeurant propriétaires de l'outil de gestion, mais confiant par contrat son fonctionnement aux entreprises ou opérateurs privés. Il a été prouvé que ce modèle de privatisation permet de mettre à profit la souplesse de gestion et l'efficience alors que les entreprises publiques ont arrêté des règles fixes et contraignantes qui retardent souvent la prise de décisions.

---

[11] J. LOYRETTE, Détionaliser, comment réussir la privatisation, DUNOD, Paris 1986, p.18.

[12] J. LOYRETTE, Ibidem.

C'est à juste titre que le témoignage concret du Directeur Général d'une ligne d'autobus privatisée issue d'une agence publique déficitaire d'Allemagne devient éclairant:

> "Nous pouvons prendre nos décisions plus vite et faire bouger notre matériel roulant, notre argent, notre personnel de façon plus souple que dans une entreprise gouvernementale"[13]

Il est donc indispensable que certaines fonctions soient confiées aux privés pour bénéficier de cette souplesse de gestion. Les gestionnaires, libérés du poids de la tutelle institutionnelle, pourront librement prendre des décisions à des moments opportuns. Nous allons analyser les différentes techniques de privatisation envisagées au Burundi. Mais, avant d'aborder le cas concret des privatisations, il convient d'analyser certaines réformes qui ont ouvert la porte à la privatisation.

### III.1.1 La réhabilitation.

Dans notre pays, certaines entreprises ont déjà fait objet de réhabilitation C'est notamment le cas de la REGIDESO dont il est question dans ce travail. En substance, il s'agit de nouer un contrat entre l'Etat et l'entreprise concernée afin d'améliorer la structure fonctionnelle et rendre l'entreprise plus performante. Ici, un diagnostic de l'entreprise s'avère un préalable pour cerner ses forces et ses faiblesses. Ainsi, les objectifs de performances à atteindre sont fixés et doivent être à la base du contrat à signer entre l'Etat et l'entreprise.

Un des outils de cette réforme est le **contrat-plan** appelé aussi contrat de programme ou encore contrat de performance. En quoi consiste le contrat-plan dans la gestion entreprises publiques?

Le contrat-plan a été inventé et appliqué en France au cours des années 70 et 80. Il a été défini par John Nellis de la Banque Mondiale comme "un accord concernant la performance d'une entreprise publique, négocié entre le Gouvernement en tant que

---

[13] E.S Savas, Op.Cit, p.155

propriétaire de l'entreprise et les administrateurs ou gestionnaires de celle-ci"[14].

Il ressort de cette définition que le contrat-plan est un accord entre deux parties à savoir l'Etat et les gestionnaires d'une entreprise publique. Les parties contractantes possèdent un plan bien précis pour réaliser la performance de la dite entreprise. Du point de vue formel, cet accord doit être matérialisé par un document contractuel qui précise de façon claire les engagements d'une entreprise publique et de l'Etat.

Du côté de l'entreprise, les engagements sont relatifs aux stratégies de redressement et à la réalisation des objectifs correspondant aux indicateurs de performance.

Du côté de l'Etat, il s'engage généralement à assurer les compensations financières liées aux contraintes de service public ou socio-politique, le financement de certains investissements à caractère social, les augmentations du capital au moyen des rétrocessions des prêts et enfin l'aval pour que l'entreprise publique concernée puisse avoir accès aux crédits.

Le Français Simon Nora[15] à travers son rapport, a lui aussi expliqué la nécessité du contrat-plan dans la gestion des entreprises publiques. Le rapport de Nora distingue les entreprises du secteur concurrentiel auxquelles l'Etat a laissé une grande autonomie et qui se différencient peu des entreprises privées et les entreprises publiques à caractère de service public sur lesquelles l'influence de l'Etat est plus forte. Le rapport de Nora traite particulièrement cette dernière catégorie. Dans ce rapport, Nora propose que les entreprises publiques jouissent d'une grande autonomie dans leur gestion. Pour cela, il est impératif de mettre au point des **contrats de programme** dans lesquels les critères de rentabilité devront occuper une

---

[14] SCEP, **Op.Cit**, p.18

[15] S. NORA cité par Déo NGENDAKUMANA in **Cours de gestion des entreprises publiques**, FSEA, I$^{ère}$ Licence, année académique 1993-1994, pp.74-78.

place de choix.

De plus, "l'entreprise doit être libérée de l'économie de commandement car, seule l'entreprise ayant de son marché et de ses propres moyens, une connaissance suffisante pour pouvoir élaborer et appliquer une politique efficace de productivité et de compétitivité, force est d'accroître son autonomie quitte à sanctionner sa gestion au vu des résultats obtenus"[16]

Les entreprises devront, à tout prix, s'efforcer à acquérir une véritable autonomie de décision. Cela n'empêche toutefois que l'Etat puisse contraindre une entreprise à la réalisation de certains objectifs dont le caractère économique n'est pas évident. Mais, cela constituera une exception et chaque intervention de ce type devrait s'accompagner d'une évaluation des coûts des services demandés. En conséquence, l'Etat devra supporter toutes les dépenses inhérentes à la réalisation de ces opérations, ce qui exigera un calcul précis des coûts supplémentaires ou les manques à gagner qui en résulteront. Il appartient, à toutes fins utiles, à l'administration demanderesse de justifier que le moyen envisagé est le plus efficace, et surtout, le moins onéreux pour arriver aux objectifs recherchés.

Le contrat-plan entre la REGIDESO et l'Etat a été l'aboutissement de toute une série d'autres formules de redressement. Parmi ces formules, nous retrouvons l'**audit des comptes financiers**. En effet, la REGIDESO a été la première entreprise à faire auditer ses comptes par un cabinet d'experts étrangers. Mais, ces comptes n'ont pas été certifiés à cause d'une mauvaise comptabilisation des flux et une mauvaise gestion des comptes clients. Ensuite, l'**inventaire des immobilisations** a permis de localiser tous les actifs de l'entreprise. Une autre formule adoptée a été le **diagnostic de la gestion**. Cette dernière a révélé les différents problèmes de gestion qui, pour la plupart, sont d'ordre institutionnel, commercial et technique. Toutes ces formules ont, finalement conduit à l'élaboration d'un **contrat-plan de redressement**.

---

[16] Déo NGENDAKUMANA, Op.Cit., p.74

En définitive, il est clair que même avec l'application de ces contrats-plans, le risque est grand de voir les pouvoirs publics interférer dans l'orientation des décisions au sein de l'entreprise. Pareilles circonstances expliquent le non-respect des engagements et le nombre réduit des contrats de programme déjà signés au sein du secteur public burundais. Si nous considérons le cas précis du contrat-plan signé entre l'Etat et la REGIDESO, aucune des deux parties n'a respecté formellement les engagements. Toutefois, l'Etat a tout au moins autorisé une augmentation tarifaire dans le respect de l'article 25 du chapitre des obligations de l'Etat que nous pouvons lire dans le contrat-plan en annexe.

Bref, pour tout dire, la réhabilitation est après tout, une oeuvre de longue haleine qui exige parfois de longues négociations entre les bailleurs de fonds, les entreprises et l'Etat. Le contrat-plan, outil privilégié de la réhabilitation, est considéré comme un accord qui définit, pour quelques temps, les objectifs assignés à l'entreprise et les engagements réciproques entre elle et l'Etat.Il n'est donc pas une fin en soi, mais, un des moyens permettant de gérer les relations entre l'Etat et les entreprises publiques. C'est pourquoi, il doit être intégré à la stratégie de supervision des entreprises publiques et de leur réforme.

Appliquée aux entreprises comme l'OTRACO, VERRUNDI, SOSUMO et REGIDESO, la réhabilitation a préparé le terrain à une réforme plus fondamentale à savoir la privatisation de la gestion que nous analyserons en détails avec le cas de la REGIDESO. Les formes générales de réformes sont nombreuses et varient selon les spécificités des entreprises à réformer. Nous étudierons dans le point suivant, une forme particulière qui est le **démembrement** d'une entreprise.

### III.1.2 Le démembrement de l'entreprise.

En substance, il ne s'agit pas d'une réforme au sens strict du terme. Il s'agit plus d'une réorganisation de l'entreprise en la divisant en plusieurs entreprises plus petites sur base de ses produits. La division de l'entreprise peut également être organisée suivant la répartition géographique des unités de production. Mais, il n'est pas exclu que les méthodes de

réorganisation soient combinées à la fois pour aboutir à un démembrement.

La structure institutionnelle des entreprises ainsi issues de ce démembrement peut être comme celle de l'entreprise démembrée. Il peut aussi y avoir, à certaines circonstances, un démembrement suivi de la privatisation. Dans ce cas, la structure institutionnelle des entreprises nées du démembrement ne sera pas semblable à celle de l'entreprise mère. Les entreprises ainsi issues de cette réorganisation seront confiées à des privés. Cela étant, le démembrement peut conduire à la privatisation. Ceci nous conduit à la question de savoir si la REGIDESO, entreprise qui nous occupe dans ce travail, peut être sujet au démembrement.

La structure de la REGIDESO n'est pas incompatible avec cette réforme. En effet, cette entreprise produit et distribue deux produits principaux "Eau" et "Electricité". En plus, les unités de production peuvent être réparties géographiquement.
Le démembrement de la REGIDESO, à notre avis, aurait un double avantage : Celui de rendre légère une structure qui est, aujourd'hui, très lourde mais aussi celui de doter chaque produit d'une gestion autonome. Ce dernier aspect donne la possibilité d'apprécier la rentabilité de chaque produit mais aussi le rendement du personnel affecté à sa production. Cette forme de redressement peut porter atteinte à l'unité de l'entreprise. Toutefois, il faut reconnaître que l'eau et l'électricité sont des produits différents dotés, chacun, d'une direction (voir l'organigramme en annexe).
Analysons par la suite d'autres formes générales de réforme susceptibles d'être appliquées à la REGIDESO.

### III.1.3 La privatisation.

Dans l'exposé des formes générales de réformes, nous avons analysé les multiples significations du vocable "privatisation". Nous n'allons pas, pour ce passage, revenir sur les subtiles définitions du concept de privatisation, mais, seulement nous voudrions analyser ses différentes méthodes pour enfin proposer celle qui est susceptible d'améliorer la gestion actuelle de la REGIDESO.

Si, hier, la REGIDESO n'était pas sur la liste des privatisables du fait de son caractère hautement stratégique, aujourd'hui, la conception du SCEP semble avoir évolué; du moins, quant aux critères de privatisation, en élargissant le cercle des para-publiques privatisables.

Toutefois, gardons-nous d'exagérer, au risque d'envisager une privatisation à outrance. Les entreprises ayant un rôle de supervision et de contrôle doivent rester incontestablement dans les mains de l'Etat. Il s'agira, pour être précis, des services de défense nationale et de la BRB dont le rôle est tellement stratégique qu'il serait dangereux de le confier à un organisme privé(contrôle de la masse monétaire).

Par ailleurs, il faudra, au cours de cette réforme, se garder d'être fasciné par des expériences réussies dans les économies de structure différente. Comme la réforme institutionnelle comporte, en général, plusieurs formules, il convient de les regrouper en deux ensembles principaux à savoir:

- Le transfert partiel ou total de la gestion à des privés;
- La cession partielle ou totale du patrimoine.

C'est la première catégorie qui constitue le noyau de notre travail. Analysons, en premier lieu, le transfert de gestion aux privés.

a. Le transfert de la gestion à des privés.

Il s'agit, comme l'expression l'indique, de transférer la gestion d'une entreprise d'un organisme public à un opérateur ou à un groupe d'opérateurs économiques privés.
Dans cette situation, un agent privé se voit confier la gestion d'une entreprise dont la propriété reste dans les mains de l'Etat. La rémunération du nouveau gestionnaire privé peut être fixe ou déterminée en fonction du chiffre d'affaire réalisé ou du nombre d'unités vendues. Ce mode de privatisation est basé sur les **"contrats de gestion"**. L'Etat assume toujours les risques commerciaux liés aux activités.
Il existe d'autres modes de privatisation liés au bail (**concession** et **affermage**). Il s'agit du mode de privatisation par lequel, l'Etat, en qualité d'autorité concédante autorise un entrepreneur privé à exploiter les actifs d'un service public

à ses risques en contrepartie d'une redevance ou d'un loyer. Ici, les risques commerciaux sont à la charge des repreneurs. C'est cette formule qui sera appliquée à la REGIDESO.

Force nous est de constater que, dans la privatisation de la gestion, les gestionnaires privés n'apportent pas nécessairement les capitaux; ils sont, enfin de compte, considérés comme des détenteurs de "know-how" à qui on fait appel pour une durée déterminée.

Mais, d'orès et déjà, il y a lieu de constater que, à travers la privatisation de la gestion, l'Etat ne sera pas totalement déchargé du fardeau financier que constitue le financement des investissements. Tout compte fait, il reste garant des activités d'investissement. En fait, l'Etat ne recherche que le savoir-faire du secteur privé pour améliorer la gestion de sorte que, tout au moins, le service fourni réponde mieux aux besoins des consommateurs.

Avant d'étudier, une à une, les principales formes de privatisation de la gestion, il nous revient à l'esprit de dire un mot sur la "**cession du patrimoine**" qui est une autre forme de privatisation.

b. <u>La cession du patrimoine</u>.

A part le transfert de la gestion, la privatisation d'une entreprise peut également se faire au moyen d'une cession de patrimoine, celle-ci pouvant être totale ou partielle.
A l'instar du transfert de la gestion, la cession du patrimoine peut, elle aussi, se faire sous plusieurs procédures.

D'abord, elle peut se faire par la vente des actions à des privés. Dans ce cas, l'Etat cède aux privés les actions qu'il avait placées dans une société. L'Etat peut également élargir la constitution du capital aux privés en faisant ce qu'il convient d'appeler une" **mise à disposition des privés**". Il s'agit, dans ce cas, d'un accroissement du capital social. Celui-ci est augmenté d'un montant déterminé, apporté par des privés. La part de l'Etat est, de ce fait, réduite et peut, le cas échéant, devenir minoritaire. De la sorte, les apports des privés acquièrent une relative importance dans l'ensemble du capital social. En réalité, cette méthode s'adapte mieux à des

entreprises requérant davantage plus de capitaux et de "know- how".

Ensuite, la cession du patrimoine peut être réalisée au moyen de l'offre publique de vente de titres ou de la vente d'actions au public. L'offre publique de vente de titres fait l'objet d'une large diffusion au moyen des média. Il peut, cependant, y avoir une offre privée de vente de titres. Dans ce cas, la vente de tout ou partie du capital social existant est adressée à un privé ou à un groupe de privés identifiés au préalable. L'offre publique de vente de titres concerne les actions et les obligations tandis que la vente d'actions aux privés n'est pas nécessairement publique. Cette méthode (offre publique de vente de titres) possède l'avantage de permettre la transparence dans les procédures et l'éparpillement d'un actionnariat mais exige un marché important de fonds. Le patrimoine de l'entreprise est alors mis en vente soit totalement ou partiellement en passant par le marché financier.

Il convient de préciser; et cette remarque est pertinente, que cette méthode n'est bonne qu'à être appliquée dans les économies où le marché financier est déjà développé. Il serait donc trop ambitieux de prétendre adopter , au Burundi, la privatisation par l'offre publique de vente de titres.

Enfin, il peut y avoir la cession du patrimoine par la vente d'actifs ou par la privatisation des entreprises issues d'un éventuel démembrement de l'entreprise. Ceci constitue le démembrement suivi de la privatisation.

Contrairement au transfert de la gestion, la cession du patrimoine ne peut pas être envisagée comme réforme pouvant s'appliquer à la REGIDESO. Cet argument tient essentiellement au caractère stratégique de l'entreprise mais à un certain nombre de raisons que nous allons devoir expliquer ci-après:

Du côté de la demande, il n'est pas aisé, pour les entrepreneurs privés de reprendre des entreprises aussi capitalistiques que la REGIDESO si; comme le propose le

personnel[17], les repreneurs doivent être des nationaux alors que leur capacité financière est souvent limitée. Le capital de la REGIDESO est tellement élevé qu'il dépasse la capacité financière d'un simple privé burundais.

Du côté de l'offre, l'Etat, dans sa tradition de propriétaire, est souvent réticent à se défaire totalement de ses entreprises où son intervention a été largement accrue. En effet, ces entreprises de services publics ont été assimilées à des organisations administratives.

De plus, dans un secteur encore sous-développé, les principales décisions d'investissement ne peuvent qu'être la seule responsabilité des pouvoirs publics. La privatisation du capital est , de ce fait, exclue dans la réforme instututionnelle de la REGIDESO.

En dernière analyse, si dans cette vague de réformes institutionnelles, les services publics n'ont pas été soumis au changement de propriétaire; certains d'entre eux ont vu leur gestion s'inscrire dans le processus de privatisation. Pour être plus concret, nous rappellerons que l'Exploitation du Port de Bujumbura a été organisée sous forme d'un" **contrat de concession**" en 1967. Dans la même foulée, le marché central de Bujumbura est exploité au moyen d'un contrat de gestion et, bientôt, la REGIDESO pourra figurer sur la même liste.

Sans devoir nous étendre longuement sur les contrats de gestion déjà conclus, nous allons par la suite, analyser les différentes formes de transfert de gestion aux privés. En les appliquant à la REGIDESO, nous étudierons les avantages qu'elles peuvent générer quant à l'efficience de la gestion.

---

[17] Dans la rencontre des travailleurs de la REGIDESO organisée par le SCEP le 16 Mars 1996, le personnel de la REGIDESO réclame que les nationaux soient privilégiés dans le dossier d'appel d'offre à adresser aux opérateurs privés.

## III.2. Quelle forme de privatisation de la gestion faut-il à la REGIDESO?

Dans cette partie, nous voudrions étudier les différentes formes envisageables dans ce processus de privatisation de la gestion de la REGIDESO. En effet, la privatisation de la gestion comporte, en son sein, plusieurs variantes. Nous n'allons, certes, pas les analyser toutes, nous nous limiterons seulement sur celles qui sont susceptibles d'être appliquées à la REGIDESO. Il s'agit d'une variété d'accords conclus entre l'Etat et l'opérateur privé. Ces accords peuvent impliquer de multiples formes de gestion à savoir la gérance, la création d'une Société d'Economie Mixte, la concession, l'affermage, la sous-traitance etc. Quelle est la forme qu'il convient de privilégier dans la réforme institutionnelle de la REGIDESO?

Cette question a le mérite de susciter, pour nous, l'immense intérêt de faire une analyse comparative de ces différentes formes envisageables compte tenu des avantages et des inconvénients attendus de cette réforme. Nous tenterons de donner une réponse à cette question après avoir exposé le contenu de chacune de ces formes.

### III.2.1 La gérance.

A travers cette réforme; l'Etat, l'entreprise à réformer et le privé (société gérante) signent un contrat de gestion d'une durée à fixer. Par ce contrat, il appartient au nouveau gérant d'assumer la fonction de gestion de l'ensemble du patrimoine, de l'exploiter et l'entretenir. Toutefois, et ceci nous semble très important, le renouvellement des investissements et la gestion des abonnements restent à la charge de l'entreprise. Quant à la rémunération des prestations du gérant, elle doit être forfaitaire et n'est basée sur aucun résultat de gestion. Une autre forme proche de la gérance est la" régie intéressée". Cette dernière diffère de la première par le fait que, pour la régie intéressée, la durée du contrat est plus longue, la rémunération est proportionnelle aux recettes et la gestion comprend aussi celle des abonnements.

Nous pouvons constater qu'à travers cette réforme, l'Etat se désengagerait de la gestion quotidienne de la REGIDESO mais resterait maître des décisions d'investissement, de premier établissement ou de renouvellement des équipements. Plus important encore, l'Etat continue à assurer le développement des secteurs"Eau" et "Electricité". Le nouvel exploitant ne prendrait aucun risque dans l'investissement ou son renouvellement.

En analysant de façon critique le contenu de cette forme de privatisation (gérance), nous constatons qu'elle comporte en son sein des insuffisances. D'abord, les avantages qu'attend l'Etat de se voir libéré du fardeau financier de l'entreprise et l'atteinte par l'entreprise d'une capacité d'autofinancement pour développer les secteurs de l'eau et d'électricité seront compromis. De plus, le gérant, n'ayant pas consenti un apport financier et bénéficiant d'une rémunération forfaitaire toujours garantie, son engagement sera plus réduit par le fait qu'il ne court aucun risque financier. La rémunération garantie risque de conduire à un esprit de fonctionnariat constaté dans l'ancienne forme de gestion.

III.2.2 La création d'une Société d'Economie Mixte.

Il s'agit de la privatisation par le biais des associations mixtes. Cette formule permet la coèxistence des participations de l'Etat et celles des privés. Elle peut également prendre la forme d'un nouvel investissevement privé dans une entreprise publique. L'Etat et les privés créent en commun une **Société d'Economie Mixte** à laquelle l'Etat cède son patrimoine pour l'exploiter, l'entretenir et le maintenir . Le patrimoine reste cependant propriété de l'Etat qui, par conséquent, est appelé à assurer le renouvellement des investissements et la mise en place des nouveaux investissements.

Dans le souci d'assurer pleinement le renouvellement des investissements et le développement du secteur, l'Etat doit créer une société dite "**société de patrimoine**" qui, en sus de sa mission de renouvellement des actifs et d'investissement, représente l'Etat dans le suivi de l' exploitation du patrimoine. Il appartient à l'Etat de s'assurer de façon permanente que le patrimoine mis à la disposition de la société d'économie mixte est correctement exploité et bien entretenu.

A la différence de la gérance, l'actionnaire privé a, ici, plus d'engagement et il partage le risque de gestion. Cette forme possède donc l'avantage que les deux parties partagent la responsabilité dans le résultat de gestion obtenu. De plus, le privé, ayant consenti un apport, doit assumer un risque financier. Cette forme pourrait s'appliquer à la REGIDESO mais, elle ne manque pas de faiblesses.

En effet, au sein de cette forme, une difficulté importante demeure, celle d'établir les limites de responsabilité entre la Société d'Economie Mixte et la société de patrimoine, pour tous les cas de conflit d'intérêt qui peuvent se produire. Le risque est donc grand de voir un chevauchement de responsabilités d'une société sur celles d'une autre. Toutefois, il faut reconnaître que l'Etat serait totalement désengagé de la gestion quotidienne car cette dernière serait confiée à l'actionnaire majoritaire. Mais, un autre problème qu'il ne faudrait pas oublier consiste, pour l'Etat, au choix du partenaire et à la détermination du prix à proposer au consommateur, c'est-à-dire le problème de tarification

### III.2.3. La concession.

A travers le contrat de concession, l'Etat cède à un privé appelé concessionnaire, un droit exclusif d'exploitation et d'utilisation du patrimoine pour une durée relativement longue qui peut varier de 25 ans à 30 ans.
Le concessionnaire doit jouir du fruit d'exploitation contre le paiement d'une redevance. Ajoutons que le renouvellement des actifs et les investissements reviennent à la charge du concessionnaire. Cette forme de privatisation n'est pas nouvelle dans notre pays. Elle est connue depuis 1967, lorsque le Gouvernement burundais transféra ses activités de gestion portuaire à une entreprise privée (EPB). Aujourd'hui, l'EPB exploite les installations portuaires dont la propriété reste entre les mains de l'Etat sous un nouveau contrat conclu en 1992. Contrairement au premier contrat, l'actuel prévoit le versement, à l'Etat, d'une redevance variable en fonction du résultat d'exploitation. Selon les clauses du contrat, cette redevance est revue annuellement.

Cette formule de privatisation permet une grande participation du gestionnaire aux investissements.
D'une part, le contrat de concession peut porter sur la construction et l'exploitation par le secteur privé des infrastructures en totale et permanente propriété. C'est le "Build Own Operate"(BOO). D'autre part, il peut concerner la construction et l'exploitation des infrastructures qui seront, à la fin, transférées à l'Etat. Ce contrat est connu sous le nom de "Build Own Transfer"(BOT)

Dans l'exécution de ce contrat de concession, les fonctions de patrimoine et celles d'exploitation sont clairement distinguées. L'Etat demeure en charge du patrimoine existant dont s'occupe un ministère de tutelle alors que pour la Société d'Economie Mixte, c'est la société de patrimoine qui assure le suivi d'exploitation du patrimoine. C'est donc à cette tutelle qu'incombent les fonctions de supervision de la société privée de service public en charge de l'exploitation, l'entretien et du recouvrement des redevances.

- Cette forme de réforme ne correspond pas totalement à l'objectif recherché dans la privatisation de la gestion de la REGIDESO. En effet, cette réforme propose que le développement du secteur soit confié au concessionnaire. Or, pour la gestion privatisée de la REGIDESO, l'Etat reste maître et responsable du développement du secteur et assurera pleinement la primauté du caractère social. Ceci est d'une nécessité impérieuse car le concessionnaire peut manquer d'intérêt dans l'investissement et le développement du secteur s'en trouvera ipso facto paralysé. Signalons que le concédant (l'Etat) peut vouloir imposer des opérations non rentables qui ne rencontrent pas la volonté du concessionnaire. Le risque de conflit d'intérêt n'est donc pas à exclure.

A présent, nous allons analyser le contrat d'affermage qui est également une des formes de privatisation de la gestion privilégiées dans le processus de réforme des entreprises publiques.

### III.2.4 L'affermage.

Le contrat d'affermage donne naissance à une forme de privatisation de la gestion semblable à la précédente. Mais, seulement, l'affermage est d'une portée plus limitée.
En effet, la gestion du patrimoine est confiée à un gestionnaire privé appelé aussi fermier. Ce dernier ne prend aucune initiative en matière d'investissement. Il gère seulement les installations existantes en contrepartie d'une redevance, l'Etat se chargeant du développement de tout le secteur. L'opérateur devient, en définitive, l'utilisateur des actifs pour faire fonctionner et entretenir l'entreprise à ses risques propres contre le versement d'une redevance.

Dans cette gestion privatisée, l'abandon du principe de la gratuité du service permettra de mettre en lumière le coût économique de l'eau et de l'énergie; mais, il risque d'en interdire l'accès aux segments de population plus modestes.
De plus, la menace de blocage est prise au sérieux et le recouvrement en devient amélioré. Cependant,la question sensible de la tarification reste à débattre. Le tarif sera-t-il fixé sur base d'un coût moyen, d'un coût marginal, d'un coût privé ou social? Telles sont les questions qui doivent trouver une lumière afin de mener la réforme.

Enfin, l'apparition d'un tarif élevé n'est pas exclu.
En effet, l'existence d'un tarif élevé peut résulter des circonstances indépendantes du fermier. Ce dernier peut se voir confier des installations nécessitant des travaux de réfection normalement à charge de la société concédante. Dans ce cas, le fermier, pour ne pas interrompre ses activités, décidera de réaliser ces opérations de réfection quand bien même elles revenaient à la charge de l'autorité concédante. Dans ces conditions, ce coût fixe imprévu devra en définitive, être supporté par l'usager. Cela étant, l'expérience de telles privatisations dans d'autres pays montre que des hausses abusives peuvent avoir lieu.

III.2.5 La sous-traitance.

On parle de sous-traitance quand un ministère ou une entreprise décide de passer un contrat pour la réalisation de certaines activités ou services. Cette formule s'adapte plus à l'exécution des travaux publics. La sous-traitance permet de faire réaliser une partie de la production ou certaines activités qui y concourent par des opérateurs privés nationaux ou étrangers.

III.2.6 Conclusion partielle.

En substance, il n'y a pas de modèle parfait de privatisation. Chaque méthode possède ses avantages et ses inconvénients. En guise de conlusion, le tableau ci-après montre les différences et les ressemblances de ces différentes réformes.

Tableau n°12 : **Analyse comparative des réformes envisageables à la REGIDESO.**

| Réformes | Caractéristiques essentielles |
|---|---|
| 1. La gérance | - La durée du contrat est à fixer.<br>- Le nouveau gérant gère, exploite et entretient le patrimoine existant.<br>- Sa rémunération est forfaitaire.<br>- Les investissements nouveaux sont à la charge de l'Etat qui assume les risques commerciaux et financiers si la gestion demeure lacunaire. |
| 2. La création d'une Société d'Economie Mixte(SEM) | - La durée du contrat est à fixer.<br>- Les participations de l'Etat et des privés coexistent.<br>- Il y a partage du risque, la gestion étant assurée par la SEM.<br>- Les investissements additionnels sont à la charge de la société de patrimoine. |
| 3. La concession | - La durée du contrat varie de 25ans à 30ans et peut généralement être renouvelable de 3ans.<br>- Le concessionnaire exploite le patrimoine contre paiement d'une redevance. Il court le risque.<br>- Les investissements additionnels sont à la charge du concessionnaire (BOO ou BOT) |
| 4. L'affermage | - La durée du contrat varie de 10ans à 15ans et peut être renouvelée de 3ans.<br>- Le fermier gère le patrimoine existant à ses risques propres contre versement d'une redevance.<br>- Les investissements nouveaux sont à la charge de l'Etat qui garde la possibilité de réglementer le monopole. |
| 5. La sous-traitance | - La durée du contrat est à fixer.<br>- Ce contrat s'applique à la réalisation de quelques activités ou services par des opérateurs privés.<br>- Il est spécifique à l'exécution de travaux publics |

Source: Tableau construit par l'auteur.

Pour la gérance ou la" régie intéressée", l'Etat ne cesse pas d'endosser les risques commerciaux de l'activité. Il n'en va pas de même pour les contrats de concession ou d'affermage. La gérance apparaît comme une privatisation de façade car l'Etat chargé de rémunérer le mandataire peut toujours s'immiscer dans la gestion par le biais des directives ou de circulaires ministériels. La limitation voire l'absence du risque dans la gestion ajoutée à l'imprécision des clauses sont les principaux points d'ombre de cette réforme.

En cas de concession, l'Etat confierait la gestion du patrimoine de la REGIDESO à un concessionnaire qui, à son tour, assurerait la mission actuellement confiée à la REGIDESO, c'est-à-dire celle d'accroître les investissements dans le secteur. L'Etat y trouverait des possibilités de développement du secteur en cas d'investissements rentables durant la durée de la concession car il n'y aurait plus de subventions de l'Etat et une redevance serait régulièrement versée. En plus de louer les actifs pour les faire fonctionner et les entretenir, l'entrepreneur est responsable du financement de nouveaux investissements.

Pour le cas de l'affermage, l'entreprise à réformer (REGIDESO pour le cas de notre étude) est dessaisie de toutes ses attributions et de la gestion courante. Une telle situation risque de conduire à une réduction du personnel et à des solutions de transfert vers la société fermière d'une partie considérable des travailleurs comme ce fut le cas en Côte d'Ivoire et récemment en Guinée[18]. La concession et l'affermage sont des contrats liés au bail. Cependant, l'affermage possède l'avantage d'attirer les gestionnaires qualifiés même dans un environnement économique où les investisseurs sont réticents à risquer leurs capitaux. De plus, l'exécution d'un tel contrat n'empêche pas la possibilité de réglementer les monopoles. **L'affermage peut être appliqué dans le processus de privatisation de la REGIDESO.**

---

[18] Jacques GIROD, "Les réformes institutionnelles des secteurs électriques africains: acquis et incertitudes" in Revue de l'Energie n°465, Janvier-Février 1995. P.45

Quant à la sous-traitance, elle n'est pas toujours spécifique à la gestion des services publics. Elle ne concerne pas la gestion de toute l'entreprise mais quelques activités ou services. En conséquence, cette formule de privatisation risque de n'avoir pas des effets tangibles quant à l'amélioration de la gestion.

Pour toute réforme qui sera appliquée à la REGIDESO, le défi prévisible est de pouvoir mettre en place un schéma et un réseau qui soient capables d'assurer à toutes les couches sociales un approvisionnement sûr et abordable en termes de tarifs. Il faudra, à notre avis, que subsistent des subventions bien ciblées sur base des critères clairement identifiés. La privatisation de la gestion est tellement complexe qu'elle requiert des moyens énormes pour l'interpréter, l'expliquer et l'administrer. Ici, le capital humain est irremplaçable en termes d'aptitudes et de formation.

Enfin, l'administration doit être capable d'assurer un développement du marché des capitaux et des mécanismes de transparence et d'information au public. Elle doit aussi être en mesure de surveiller l'exécution du contrat en mettant en place une procédure systématique de vérification du travail de l'opérateur privé.

### III.3. La privatisation de la gestion:remède aux problèmes de gestion de la REGIDESO.

#### III.3.1 Objectifs de la réforme.

Les objectifs recherchés dans la privatisation de la gestion ou du patrimoine sont multiples. Cependant, deux principales considérations sont essentiellement à la base de la politique de privatisation des entreprises publiques.

L'une, étant d'ordre idéologique et politique, se fonde sur le principe d'amoindrir le rôle de l'Etat dans certaines fonctions pour lesquelles, ce dernier n'était pas traditionnellement doué. De toute évidence, il est aujourd'hui irrationnel pour l'Etat de faire par soi-même ce que les agents privés peuvent réaliser à moindre coût. C'est pour cette raison que dans le cadre des réformes des entreprises publiques, le fait

de soustraire des pouvoirs publics la production de certains biens et services a été un phénomène privilégié.

Le secteur privé, à travers certaines entreprises privées, s'est largement investi dans la production des matériaux de construction, dans la commercialisation des produits pétroliers (SICOPP) et de certains services (ex. CNI pour les services informatiques). Le rôle de l'Etat devra se limiter à la régulation des forces du marché mais aussi à la création et à la promotion d'un cadre d'incitation des investissements privés. Ceci se traduira par la capacité de l'Etat à réduire ou, dans le meilleur des cas, à éliminer les distorsions pouvant entraver le libre jeu de concurrence.

L'autre considération découle de l'impérieuse nécessité, pour l'Etat, d'assainir l'économie nationale en adoptant la stratégie de "**moins gérer pour mieux gérer**" comme nous l'avons précisé en introduisant ce chapitre. C'est cette dernière approche qui nous intéresse pour l'essentiel et que nous voudrions expliquer en long et en large.

En effet, le secteur privé est appelé à jouer un rôle de plus en plus important en tirant profit de sa flexibilité et de son sens d'innovation. En corollaire, la suppression du poids des entreprises publiques sur les finances publiques de même que la vente des actifs des entreprises à réformer donnent naissance aux revenus qui financeront les fonctions qui reviennent à l'Etat en premier lieu. Il s'agira, pour l'Etat, de s'occuper des hôpitaux, du logement et de la sécurité des biens et des personnes.

Bref, cette deuxième considération s'appuie implicitement sur un certain nombre de finalités à savoir:

- L'amélioration de la productivité de l'entreprise;
- L'autonomie dans sa gestion quotidienne;
- La transparence dans la gestion;
- La motivation des travailleurs.

A travers ces différentes finalités, nous pouvons vérifier si réellement la privatisation de la gestion constitue un remède aux problèmes gestionnels de la REGIDESO.

a. L'amélioration de la productivité de l'entreprise.

Dans le chapitre précédent, nous avons montré, à travers l'analyse de l'évolution des bilans, que l'entreprise apparaît financièrement non rentable dans les conditions actuelles d'exploitation. La privatisation n'est donc pas une fin en soi, c'est un mode de management. Le but recherché en transférant la gestion de la REGIDESO aux privés est celui d'améliorer sa productivité et sa rentabilité en vue d'alléger le fardeau qui pèse sur les finances publiques.

La productivité étant le rapport de la production par l'ensemble des moyens mis en oeuvre, le nouveau gestionnaire privé s'efforcera d'accroître la production en comprimant le plus possible les facteurs de production utilisés.
Cet aspect de rationalité économique conduit à la suppression des emplois improductifs ou pléthoriques. Concernant ce facteur"travail", le rapport qui prévaut à la REGIDESO est d'un agent pour 40 abonnés(ce rapport est obtenu en considérant le total des abonnés en comparaison avec l'effectif total des agents indépendamment de leur catégorie). Le contrat-plan proposait d'atteindre un rapport d'un agent pour 50 abonnés en vue de réhabiliter l'entreprise. Ce rapport n'a pas encore été atteint.

Dans la gestion privatisée, le nouveau gestionnaire ayant la liberté d'agir rapidement et sans contrainte de la tutelle; pourra, à notre avis, atteindre cet objectif du contrat-plan. Toutefois, l'objectif de la productivité ne doit être pas isolé; il s'appuie sur d'autres buts à savoir la transparence dans la gestion et la motivation du personnel.

b. La transparence dans la gestion.

Jusqu'à présent, le personnel de la REGIDESO ne s'est jamais rendu compte de son rendement, chacun se contentant de vaquer à ses occupations de façon routinière. Dans le nouveau modèle de gestion envisagé, le gestionnaire devra savoir quel facteur de production aura contribué le plus possible à la formation du bénéfice ou de la perte afin qu'il puisse davantage être plus ou moins rémunéré selon le cas. Cela étant, les travailleurs devront connaître leur rendement pour être motivés.De plus, ils devront être au courant des objectifs fixés afin qu'ils puissent participer pleinement à leur réalisation.

Non motivés par des choix faits en dehors d'eux, ils seront peu incités à accroître leur productivité. En conséquence, leurs comportements gestionnels risquent de fragiliser la gestion de toute l'entreprise. Avec la privatisation de la gestion, la transparence devra rayonner du petit planton au plus haut cadre en passant par les chefs de services. La transparence dans les résultats d'exploitation permettra à l'entreprise de bénéficier d'un regain de confiance auprès de ses partenaires qui sont les clients, les bailleurs de fonds et l'Etat. Ces derniers seront plus motivés et s'intéresseront de plus en plus à la gestion de l'entreprise.

c. La motivation des travailleurs.

Cet objectif découle du précédent et lui est intimément lié. C'est au prix d'une grande transparence que la privatisation de la gestion permettra aux travailleurs de jouir du fruit de leurs efforts. Dans ce cas, ils seront d'autant plus motivés qu'ils se rendent compte de leurs rendements.

L'une des caractéristiques du secteur public a été le manque de motivation et l'absence du risque dans la gestion. Dans la réforme de la REGIDESO, nous pensons que l'introduction du risque dans la gestion permettra la rigueur
et l'assiduité au travail. En revanche, une bonne politique d'intéressement devra s'étendre sur tout le personnel. La rémunération tiendra compte du rendement de chaque agent, ce qui permettra de développer au sein du personnel un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Il faut rappeler que la tutelle administrative excessive et les ingérences multiples dans la gestion de la REGIDESO avaient eu pour effet la démotivation du personnel et, partant, la baisse de sa productivité. D'où la réforme devra , à tout prix, passer par un changement du cadre institutionnel et des statuts de l'entreprise. C'est à travers ce changement décisif que l'objectif de l'autonomie de la gestion quotidienne sera atteint.

d. L'autonomie de la gestion quotidienne.

Nous avons, dans les lignes précédentes, expliqué les objectifs essentiels de la réforme à savoir l'amélioration de la productivité, la transparence dans la gestion et la motivation du personnel. Toutefois, c'est la recherche de l'autonomie de gestion qui constitue le cheval de bataille dans le processus de réforme. En effet, la transparence et la motivation ne pourront être concrétisées que dans le cadre d'une gestion libérée des ordres et du poids de la tutelle. L'autonomie de gestion constitue un objectif principal afin que les gestionnaires de l'entreprise puissent avoir une large marge de manoeuvre dans la prise de décisions. Pour être concret, nous partirons du cas de la REGIDESO où les activités de gestion quotidienne telles que le service à la clientèle, les dépannages et le rétablissement des coupures de courant n'ont pas eu la priorité nécessaire et sont souvent délaissées au profit de grands travaux nécessitant des fonds énormes. Ces derniers sont programmés et décidés par l'autorité de tutelle.

L'introduction d'une gestion privatisée servira à redonner la primauté à ces opérations quotidiennes destinées au client . La rapidité dans l'exécution de ces opérations permet de satisfaire aux besoins des usagers sans qu'ils fournissent le moindre effort. C'est pourquoi le nouveau modèle de gestion dont nous analysons l'opportunité devra passer par la transformation du cadre institutionnel, le changement des statuts de l'entreprise et la réduction des pouvoirs de tutelle .

Bref, l'entreprise entre dans une phase de transition où le souci de comprimer les coûts de production trouvera sa place. Signalons, après avoir relaté ces objectifs, que toute réforme exige la prise en compte des souhaits des différents intervenants dans ce domaine. C'est pourquoi, il nous revient à l'esprit d'exposer, dans ce travail, les attentes des différents partenaires à savoir le personnel de l'entreprise à réformer, les gros et les petits consommateurs.

III 3. 2 Point de vue du personnel de l'entreprise.

Nous avons, pour ce point, considéré les avis issus d'une réunion de sondage d'opinions qui a rassemblé les représentants du personnel de la REGIDESO. Convoquée et présidée par des agents du SCEP, la réunion avait pour but de recueillir les points de vue des différentes catégories du personnel en ce qui concerne la réforme institutionnelle et, partant, récolter le maximum de propositions pour contribuer à expliquer et consolider la réforme. L'échantillon était constitué de tous les cadres universitaires et de plus 70% agents représentant toutes les catégories du personnel. Comme nous allons le montrer dans les lignes qui suivent, les avis du personnel sont essentiellement centrés sur les points saillants comme la protection de l'emploi, la stabilité du personnel et l'impact social de la réforme. Enfin, le personnel propose de redresser la REGIDESO au moyen de la création d'une Société d'Economie Mixte.

a. La création d'une Société d'Economie Mixte.

Selon le personnel de la REGIDESO, l'entreprise a besoin d'une réforme institutionnelle capable de rendre plus prépondérants les critères de rentabilité financière.
De plus, les critères de rentabilité économique doivent être garantis et respectés. Ces deux exigences (rentabilité financière et rentabilité économique) peuvent être conciliées si l'Etat, actionnaire unique, procède à l'augmentation du capital et, de ce fait, accepte d'ouvrir le capital social de la REGIDESO à des partenaires privés en créant une Société d'Economie Mixte de droit privé.

Dans ses propositions, le personnel va plus loin en proposant une nouvelle structure du capital qui pourrait être la suivante:[19]

40% constitués par la participation de l'Etat;
40% constitués par l'apport du personnel et des privés;
20% constitués par l'apport privé d'origine étrangère.

---

[19] REGIDESO, Rapport de la commission interne de réflexion sur la proposition de réforme institutionnelle de la REGIDESO, Janvier 1995, p.37.

Cela étant, en répartissant de cette manière le capital, l'Etat ne serait plus le seul actionnaire et la tutelle diminuerait.

Mais, à notre avis, l'objectif recherché dans la réforme est la bonne gestion en conférant l'autonomie de décision aux responsables de la gestion. De toute évidence, l'autonomie de la gestion n'est pas nécessairement liée à la propriété du capital. La capacité financière du personnel ne lui permet pas de participer facilement à une telle structure du capital.
De surcroît, une telle structure du capital ne permettrait pas à l'Etat un suivi total du développement des secteurs stratégiques de l'eau et de l'électricité. Dans le cas spécifique de la REGIDESO, un tel désengagement risque de porter préjudice à la mission que l'Etat veut garder dans cette réforme à savoir celle d'assurer le développement du secteur et garantir le caractère social de l'entreprise.
L'Etat propose de garder à 100% le capital de l'entreprise en ne privatisant que sa gestion.

b. <u>La protection de l'emploi.</u>

En matière de privatisation, la question de l'emploi suscite souvent une levée de boucliers au sein des travailleurs. Le personnel de la REGIDESO exprime ses inquiétudes quant aux conséquences sur la protection de l'emploi. En conséquence, il propose que les 1102 cadres et agents aujourd'hui au service puissent être maintenus en activité et qu'au cours de la réforme la loi régissant le travail puisse être scrupuleusement respectée. Quoi qu'il en soit, la première proposition n'est pas évidente en ce sens qu'en cas d'existence d'un personnel pléthorique, le gestionnaire sera inévitablement très rigoureux. De la sorte, le licenciement et le remplacement du personnel incompétent ne sont donc pas à exclure. Si, la privatisation soulève le problème d'emploi, il ne faut pas perdre de vue que ce dernier est latent dans les entreprises publiques.

Cependant, il apparaît avec une grande ampleur en cas de privatisation. Toute privatisation ne doit pas nécessairement avoir des coûts sociaux. L'ampleur des coûts sociaux varie selon le mode de privatisation. Dans le cas de la vente d'actions par exemple, les effectifs du personnel ne changent presque pas. Par contre, dans le cas de la vente totale (LCB); la suppression des services jugés pléthoriques est le plus souvent inéluctable. Il

s'en suit, en toute logique, des licenciements d'employés et une reprise sélective des salariés dans la nouvelle entité. La sélection devrait se faire sur base du critère de compétence; mais, dans les faits, ce principe n'est pas toujours respecté. La cause première de ces licenciements n'est pas le simple fait de privatiser car les entreprises publiques ne comportant pas antérieurement de pléthore de personnel n'enregistrent pas des départs des salariés. Pour notre part, il convient d'analyser objectivement les causes profondes de ces licenciements.

Au Burundi, la triste réalité est que les licenciements sont fréquents en cas de réforme d'une entreprise publique.
Ceci relève du fait que cette dernière a été antérieurement caractérisée par un personnel largement nombreux. Puisqu'il est question, dans ce travail, d'analyser la privatisation de la gestion de la REGIDESO; il y a lieu de se demander quel sera l'effet sur les employés de cet établissement. Rappelons que le contrat-plan proposait un rapport d'un agent pour 50 abonnés au moment où le rapport qui prévalait était d'un agent pour 40 abonnés. Le rapport proposé n'est pas encore atteint, ce qui signifie que le problème de licenciement est aujourd'hui latent. C'est à juste titre que Guy Darlan affirme que"c'est la restructuration qui est responsable de la quasi-totalité des licenciements et non la privatisation"[20]. La privatisation devra nécessairement passer par cette restructuration pour des fins de bonne gestion.

Signalons que dans le cas d'une entreprise opérant dans un secteur d'activité en croissance, la privatisation est susceptible de conduire à la création future des emplois. Ce qui n'est pas le cas pour une entreprise peu productive dont le personnel s'est largement accru de façon démesurée donnant ainsi naissance à des services pléthoriques. Si tel est le cas, de quelque manière qu'on s'y prenne, le désengagement de l'Etat ouvrira la porte à la réduction du personnel.

---

[20] DARLAN, Guy cité par J.M., BARAMBONA, in <u>La situation du personnel des entreprises publiques en cas de privatisation,</u> Bujumbura, Avril, 1996, p.65

En conclusion, quant à la question sensible de la protection de l'emploi, ce n'est pas, à notre avis; le phénomène de privatisation qui est mise en cause mais plutôt la situation gestionnelle antérieure de l'entreprise privatisée.

c. La stabilité du personnel.

Selon le personnel de la REGIDESO, toute réforme devra favoriser une promotion interne quant à la composition du comité de direction à condition que le critère de compétence soit respecté. Cette proposition a été guidée par l'instabilité qui a caractérisé l'équipe dirigeante dans ces derniers temps. En effet, dans sa nomination, des critères plus politiques que de rationalité économique semblent avoir été privilégiés. Une telle situation n'assure pas une culture de gestion. Elle a des effets démotivants sur le personnel. Cette opinion des employés a le mérite de rappeler l'importance de confier la gestion à ceux qui connaissent la structure, les points forts et les points faibles de l'entreprise.

De plus,la promotion interne a pour effet de motiver le personnel en introduisant dans l'entreprise une culture de compétition où seuls les plus performants bénéficieront de cette promotion.

Enfin, la stabilité de l'équipe dirigeante permet un bon suivi des projets d'investissements car leurs initiateurs pourront les suivre, dans le temps, tout en étant tenus responsables des résultats bons ou mauvais de ces projets.

Ces trois points saillants que nous venons d'analyser constituent l'essentiel du point de vue des employés de la REGIDESO, ceux-ci étant des partenaires importants dont l'apport est indispensable à la mise en place d'une réforme durable.

A part le personnel de l'entreprise, les consommateurs sont aussi des intervenants importants qu'il ne faut pas exclure dans l'adoption d'une réforme.

### III.3.3. Point de vue des industriels : Résultats de l'enquête

Les résultats d'une enquête menée auprès des usagers des services de la REGIDESO sur "**l'opportunité de la privatisation de la gestion de la REGIDESO**" nous permettront d'exposer dans notre travail, les inquiétudes et les attentes de cette réforme envisagée. Les clients de la REGIDESO sont regroupés en deux catégories spéciales à savoir les gros consommateurs (BRARUDI, COTEBU, VERRUNDI, SODECO...) et les petits consommateurs (ménages, petits commerçants et artisans..). Cette classification faite par la REGIDESO ne fait pas apparaître la catégorie des consommateurs intermédiaires. Remarquons que la première catégorie est constituée par des entreprises industrielles dont les consommations en eau et en électricité sont largement importantes. Ce sont donc des partenaires privilégiés ayant un rôle à jouer dans l'élaboration d'une réforme institutionnelle à la REGIDESO. Dans cette partie, nous analyserons les opinions des industriels sur le projet de privatisation de la gestion de la Régie de Production et de Distribution d'eau et d'électricité.

#### a. Echantillonnage et déroulement de l'enquête.

Avant de faire l'analyse purement statistique des résultats de l'enquête, nous estimons indispensable de faire connaître au lecteur les circonstances qui ont marqué le déroulement de la dite enquête auprès des entreprises utilisant, le plus, l'eau et l'électricité à Bujumbura.

En effet, nous avons, au cours de nos recherches, adressé nos questionnaires d'enquête à quinze entreprises industrielles par l'intermédiaire de leurs directions. L'échantillon choisi a été constitué à partir de deux catégories d'entreprises à savoir la catégorie de "gros consommateurs" et le reste du secteur industriel. Mais, en réalité, seuls onze chefs d'entreprises ont pu répondre et nous faire parvenir leurs avis, les uns d'ailleurs étant plus intéressés que les autres par ce sujet d'actualité brûlante et qui les concerne à plus d'un titre.

C'est pourquoi, les résultats que nous traitons dans ce travail ont été enrichis par des échanges menés avec certains cadres de ces entreprises contactées car estimaient-ils, les réponses au questionnaire doivent être complétées et expliquées

par ces responsables impliqués dans le processus de la réforme. C'est dans ce cadre que les entretiens menés serviront à étayer les résultats statistiques issus de l'enquête. Ainsi, à partir de ces onze entreprises, nous pensons avoir recueilli les points de vue des industriels sur "**l'opportunité de la privatisation de la gestion de la REGIDESO**".

En définitive, l'enquête a été menée au moment où la REGIDESO venait de connaître une plus grande crise d'énergie et, de ce fait, les résultats risquent d'en porter la caractéristique. Dans tous les cas, nous analyserons, au moyen des tableaux statistiques, la fréquence des réponses données aux différentes questions contenues dans le questionnaire pour enfin, dégager un point de vue plus ou moins commun.

b. Résultats relatifs à l'importance socio-économique de la REGIDESO.

Tableau n°13 : **Estimez-vous le rôle socio-économique de la REGIDESO:**

| Réponses | Fréquence absolue | Fréquence relative |
|---|---|---|
| Très importante | 11 | 100 |
| Assez importante | 0 | 0 |
| Simple | 0 | 0 |
| Nulle | 0 | 0 |
| TOTAL | 11 | 100 |

Source: Tableau fait par l'auteur à partir des résultats de l'enquête.

En analysant ce tableau, point n'est plus besoin d'expliquer en détails l'avis commun des industriels quant à l'importance des services fournis par la REGIDESO. De toute évidence, les onze chefs d'entreprises contactés sont unanimes à reconnaître la plus grande importance de cette entreprise au regard de la réalisation des activités de production dévolues à leurs entreprises.

## C. Résultats relatifs à la qualité du service fourni

Dans ce point, certaines variables vont nous permettre d'apprécier la qualité du service fourni aux entreprises industrielles. Il s'agira d'analyser la fréquence des plaintes et le délai de leur analyse ainsi que les causes de ces plaintes. Cette analyse se fera au moyen des tableaux statistiques.

Tableau n°14: **Avez-vous déjà eu des réclamations ou des plaintes adressées à la REGIDESO?**

| Réponses | Fréquence absolue | Fréquence relative |
|---|---|---|
| Oui | 9 | 82 |
| Non | 2 | 18 |
| Sans réponses | 0 | 0 |
| TOTAL | 11 | 100 |

Source: Tableau fait par l'auteur à partir des résultats de l'enquête.

Quatre-vingt deux pour cent des P.M.I. contactées ont déjà adressé des réclamations à la REGIDESO.
Seuls 18% du groupe d'entreprises contactées n'ont jamais eu à se plaindre contre la REGIDESO. Ceci montre que la qualité du service rendu aux entreprises clientes n'est pas satisfaisante. Analysons dans la suite les causes fréquentes et le délai consacré à l'analyse de ces plaintes.

Tableau n°15: **Si oui, ces plaintes concernaient-elles**[21]:

| Causes | Fréquence absolue | Fréquence relative |
|---|---|---|
| Fausse facture | 7 | 39 |
| Nouveau raccordement | 5 | 28 |
| Réparation | 4 | 22 |
| Autres réclamations | 2 | 11 |
| TOTAL | 18 | 100 |

Source: Tableau fait par l'auteur à partir des résultats de l'enquête.

Parmi 18 cas de plaintes déjà adressées à la REGIDESO par les 11 entreprises enquêtées, 39% concernaient la facture incorrecte, 28% avaient pour objet la demande d'un nouveau raccordement, 22% concernaient une demande de réparation et enfin 11% des plaintes étaient formulées pour d'autres causes diverses. Il y a lieu, tout compte fait, de conclure que la fausse facture fait fréquemment objet de réclamations.

En effet, pour certaines grandes entreprises comme la BRARUDI, la quantité d'énergie fournie est inférieure à la puissance souscrite[22] de la BRARUDI. Actuellement, la BRARUDI fait recours, à certaines périodes, à ses propres groupes électrogènes. Paradoxalement, cela n'empêche pas que les factures expédiées par la REGIDESO soient élaborées sur base de la quantité d'énergie demandée mais non totalement fournie.

---

[21] Le nombre total des réponses dépassant celui des enquêtés découle de la possibilité, pour l'enquête, d'avoir plusieurs réponses valables.

[22] La puissance souscrite signifie la quantité d'énergie qu'exige une industrie, travaillant à sa capacité normale de production.

Voilà, selon l'un des responsables de la BRARUDI que nous avons contacté, le genre fréquent de réclamations ayant pour cause une fausse facture ou, pour être précis, une surfacturation. Ceci nous permet de passer à l'analyse de la dernière variable retenue pour apprécier la qualité du service fourni à savoir le délai d'analyse de ces plaintes.

Tableau n°16: **Ces plaintes ont-elles été analysées?**

| Réponses | Fréquence absolue | Fréquence relative |
|---|---|---|
| Avec retard | 8 | 89 |
| Immédiatement | 1 | 11 |
| TOTAL | 9 | 100 |

Source: Tableau fait par l'auteur à partir des résultats de l'enquête.

Rappelons que seules neuf entreprises industrielles avaient affirmé avoir déjà eu des plaintes à adresser à la REGIDESO. Parmi celles-ci, seulement onze pour cent ont pu avoir une réponse immédiate à leur réclamation.

Sur base de cette variable que nous venons d'analyser, le constat est que, les entreprises clientes de la REGIDESO ne sont pas satisfaites du service fourni à la clientèle.

En résumé, l'étude statistique des trois variables retenues comme indicateurs mesurant la qualité du service fourni nous révèle un degré élevé d'insatisfaction des industriels à l'égard des prestations de la REGIDESO. Cela étant, il reste à analyser les points de vue des industriels sur les effets du désengagement progressif de l'Etat dans les entreprises industrielles et commerciales.

d) Résultats relatifs à la privatisation de la gestion de la REGIDESO

Le point que nous développons ici, nous permettra de bien déceler ce que le secteur industriel attend de la réforme envisagée ou encore ses effets positifs ou pervers soit sur ce secteur lui-même soit sur la structure de la REGIDESO.

Tableau n°17: **Estimez-vous le désengagement de l'Etat favorable aux entreprises industrielles**?

| Réponses | Fréquence absolue | Fréquence relative |
|---|---|---|
| Non | 6 | 55 |
| Oui | 5 | 45 |
| TOTAL | 11 | 100 |

Source: Tableau fait par l'auteur à partir des résultats de l'enquête.

La position des industriels contactés semble être globalement mitigée. Mais, la majorité (55%) estime qu'il n'est pas opportun pour l'Etat de se désengager surtout dans la conjoncture économique actuelle du pays.

En effet, certaines entreprises comme le COTEBU sont, actuellement dans une situation de mévente. Cette dernière s'ajouterait davantage à une augmentation des charges due à une hausse du prix de l'énergie en cas de privatisation de la gestion de la REGIDESO. C'est pour cette raison que les résultats de l'enquête révèlent que ces entreprises industrielles devraient bénéficier du soutien de l'Etat.

Mais, comme nous l'avons souligné, au début de ce commentaire, les industriels ne sont pas unanimes pour ce point de vue. Pour certains (45%), **les privés peuvent réussir là où l'Etat vient d'échouer.** Dans tous les cas, cela dépendra des objectifs recherchés par l'Etat : Si l'Etat veut faire bénéficier la gestion d'une entreprise industrielle du savoir faire du privé tout en se préoccupant de sa survie, le désengagement aura tout compte fait, moins d'effets pervers. Dans le même ordre d'idées,

on pourrait se demander si les industriels jugent nécessaire une réforme de la gestion de la REGIDESO.

Tableau n°18: **Considérez-vous nécessaire une restructuration de la gestion de la REGIDESO?**

| Réponses | Fréquence absolue | Fréquence relative |
|---|---|---|
| Oui | 11 | 100 |
| Non | 0 | 0 |
| TOTAL | 11 | 100 |

Source: Tableau fait par l'auteur à partir des résultats de l'enquête.

Les industriels ayant répondu à nos questionnaires s'accordent à reconnaître la nécessité de restructurer fondamentalement la gestion de la REGIDESO (Seulement, il reste à savoir quel type de réforme souhaitent-ils, c'est l'objet de la question suivante). Les raisons sont multiples. En effet, **les coupures d'électricité** (même avant la crise de 1993 pour écarter ce facteur) se répercutent sur le niveau de production des entreprises industriels.

L'**insuffisance des fournitures** surtout en ce qui concerne l'énergie provoque la tendance pour certaines entreprises (BRARUDI) à se chercher d'autres formes d'énergie pour combler le déficit, en faisant recours à l'achat des groupes électrogènes.

De plus, les fréquentes **chutes de tension** sont de nature à détériorer les équipements de production des entreprises industrielles. Selon ces mêmes industriels, la structure des tarifs tant pour l'eau que pour l'électricité n'est pas du tout satisfaisante. En effet, les entreprises utilisant tout le temps un grand potentiel d'énergie devraient à certaines heures bénéficier des tarifs incitatifs.

Si les industriels souhaitent un changement radical dans la gestion de la REGIDESO, il est intéressant de connaître quelle est la réforme qu'ils estiment la plus opportune à

l'amélioration de la gestion pour un meilleur service de distribution d'eau et d'électricité.

Tableau n°19: **Quelle forme de réforme proposeriez-vous pour la REGIDESO?**

| Réponses | Fréquence absolue | Fréquence relative |
|---|---|---|
| Réhabilitation | 6 | 54 |
| Privatisation de la gestion | 4 | 36 |
| Autre réforme | 1 | 10 |
| Vente totale de l'entreprise | 0 | 0 |
| Liquidation | 0 | 0 |
| TOTAL | 11 | 100 |

Source: Tableau fait par l'auteur à partir des résultats de l'enquête.

Nous pensons que, dans cette enquête, les cadres des entreprises possèdent une idée sur la signification de chacune de ces réformes. Ce qui ne sera pas le cas dans l'enquête faite auprès des petits consommateurs.

En analysant le tableau ci-haut,le constat fondamentalement éclairant est qu'aucun des industriels contactés, au cours de notre enquête, ne souhaite ni la liquidation ni la vente totale de cette entreprise.
En revanche, 54% des industriels interrogés proposent la relance des mesures de réhabilitation; cette fois-ci avec beaucoup plus de fermeté en corrigeant les erreurs du passé. La privatisation de la gestion pourra être adoptée après l'assainissement financier attendu de la réhabilitation. Signalons que 36% des interrogés proposent un recours immédiat à la privatisation de la gestion.

De toute évidence, il apparaît, à travers l'analyse des résultats, que la privatisation de la gestion n'est pas à exclure mais aussi ne vient pas en priorité. Dans ce même angle, nous nous proposons d'analyser les attentes des industriels en cas d'une privatisation.

Tableau n°20: Qu'attendez-vous de la privatisation de la gestion de la REGIDESO?

| Réponses | Fréquence absolue | Fréquence relative |
|---|---|---|
| Une hausse des tarifs | 10 | 36 |
| Un remède aux problèmes de gestion | 7 | 25 |
| Une réduction du personnel | 7 | 25 |
| Une amélioration de la qualité des prestations | 4 | 14 |
| Une baisse des tarifs | 0 | 0 |
| TOTAL | 28 | 100 |

Source: Tableau fait par l'auteur à partir des résultats de l'enquête.

Nous avons cherché à découvrir les incidences de la réforme sur quelques points que nous considérons comme les plus saillants à savoir le niveau des tarifs, la gestion de l'entreprise elle-même et la sécurité de l'emploi.

Les industriels enquêtés se sont alors exprimés librement et parmi les 28 réponses données, 36% expriment l'inquiétude quant à flambée des prix de l'eau et d'électricité. Les 25% du total des réponses vont dans le sens d'une attente au remède à des problèmes de gestion mais aussi à une réduction du personnel de l'entreprise réformée.

Une grande catégorie des enquêtés (86%) pense que la qualité du service ne s'en trouvera pas pour autant améliorée. Cette inquiétude relève du fait que des facteurs échappant au contrôle du gestionnaire peuvent toujours perturber la production et la distribution des services de la REGIDESO. Il s'agit par exemple des facteurs liés à l'instabilité de l'environnement économique ou socio-politique , à la différence de change, à l'amortissement des équipements et à l'achat de l'énergie. Ces éléments constituent des charges non compressibles pour lesquelles, l'opérateur n'aura pas de marge de manoeuvre.

Bref, comme dans ce travail, notre souci était d'exposer les points de vue de tous les partenaires de l'entreprise; nous allons, dans le point suivant, analyser les différentes opinions des petits consommateurs face au sujet que nous étudions.

### II.3.4. Point de vue des petits consommateurs: Résultats de l'enquête

Comme nous l'avons fait ci-avant; nous ferons, dans ce point, une étude analytique des avis recueillis chez les petits consommateurs. Il s'agit, pour ce groupe, des particuliers abonnés aux services de la REGIDESO. Ces usagers sont aussi des partenaires non moins importants et peuvent contribuer à soutenir la réforme institutionnelle de la REGIDESO.

#### a. L'échantillonnage .

Avant de révéler les conclusions auxquelles nous sommes arrivés et émettre nos observations, nous voudrions d'abord montrer comment nous avons pu constituer l'échantillon de notre enquête. Comme dans l'enquête précédente, il est impossible de contacter tous les ménages abonnés au service de la REGIDESO. Il nous a donc fallu un modèle réduit, c'est-à-dire, construire un échantillon qui ressemble à la population-mère.

Dans toute recherche scientifique, il faut un support théorique auquel s'appuie le chercheur pour déboucher à la réalité ou, tout au moins, à la conclusion étroitement proche de la réalité. C'est dans cette optique que nous allons expliquer la méthode d'échantillonnage utilisée.

Rappelons qu'il existe deux principales méthodes d'échantillonnage à savoir la **méthode probabiliste** et **la méthode empirique**. La première consiste à désigner les éléments de l'échantillon par tirage au sort et à les interroger individuellement. Cette méthode s'apprête bien à une population homogène.

Elle n'a pas été utilisée dans notre étude compte tenu de la diversité des individus à consulter (ex. la catégorie professionnelle et le niveau de revenu diffèrent fortement selon les abonnés).

Selon la méthode dite empirique, le chercheur s'efforce d'obtenir un échantillon représentant la population à l'étude c'est-à-dire un échantillon qui donne une bonne image de la population-mère. C'est cette méthode que nous avons empruntée. Dans notre travail, la variante de cette méthode utilisée est la **méthode dite stratifiée.** Il s'agit de subdiviser la population à l'étude en groupes appelés strates. Au sein de chaque groupe, un échantillon sera choisi au hasard. Enfin de compte, l'ensemble des échantillons issus des strates forme un échantillon final qui sera soumis à l'étude.

Nous avons, pour cette étude, considéré trois quartiers à niveaux de revenu moyen relativement différents (BWIZA, NGAGARA et MUTANGA NORD). Dans chacun des quartiers choisis, un échantillon de dix personnes a été formé. A partir des trois petits échantillons, nous avons finalement constitué un échantillon final de trente personnes de toutes les catégories professionnelles. Nous leur avons distribué les questionnaires d'enquête en vue de récolter les données recherchées. Les questions, comme nous le verrons en annexe, portent sur des informations connues à priori par les enquêtés et sur lesquelles les personnes ont déjà une opinion pour éviter les non-réponses. Il s'agit des questions fermées où l'enquêté doit choisir une réponse sur une liste de différentes réponses proposées.

Après avoir décrit la théorie statistique utilisée dans notre enquête, nous pouvons aisément passer à l'analyse purement statistique des points de vue des clients sur la privatisation.

b. <u>Résultats relatifs à l'identification des enquêtés.</u>

Il s'agira, ici, de voir la catégorie professionnelle commune à la majorité des enquêtés.

Tableau n°21: **Quelle est votre profession?**

| Réponses | Valeur | |
|---|---|---|
| | Absolue | Relative |
| Cadre moyen | 11 | 37 |
| Profession libérale | 7 | 23 |
| Cadre supérieur | 6 | 20 |
| Homme d'affaires | 3 | 10 |
| Autres | 3 | 10 |
| TOTAL | 30 | 100 |

Source: Tableau fait par l'auteur à partir des résultats de l'enquête.

En analysant ce petit tableau, il y a possibilité de savoir dans quelle catégorie professionnelle se trouve la plupart des personnes enquêtées.

En effet, 37% des abonnés interrogés se trouvent dans la catégorie des cadres moyens. Ensuite, vient la catégorie de professions libérales qui représente 23% des enquêtés. Les cadres supérieurs ne représentent que 20% de l'échantillon. Les hommes d'affaires représentent à eux seuls 10% de l'échantillon à l'étude. Nous remarquons que les principales catégories professionnelles sont donc représentées dans notre échantillon.

C. Résultats relatifs à l'importance socio-économique de la REGIDESO.

Comme nous l'avons fait dans l'enquête auprès des industriels, notre souci est ici de voir comment les abonnés conçoivent l'importance de la REGIDESO dans leur vie quotidienne.

Tableau n°22: **Trouvez-vous l'importance socio-économique de la REGIDESO?**

| Réponses | Fréquence absolue | Fréquence relative |
|---|---|---|
| Très élevée | 25 | 83 |
| Simple | 5 | 17 |
| Inexistante | 0 | 0 |
| TOTAL | 30 | 100 |

Source: Tableau fait par l'auteur à partir des résultats de l'enquête.

Les 83% des abonnés contactés reconnaissent que le rôle socio-économique de la REGIDESO est primordial. Si, au cours de la précédente enquête, les industriels contactés étaient unanimement convaincus que la REGIDESO revêt une importance capitale dans leurs activités de production, certains petits consommateurs (17%) estiment que cette importance est simple et que l'on peut quelquefois se passer des services de la REGIDESO.

A notre avis, cette différence de conception découle du fait que, contrairement aux ménages, **les activités industrielles se fondent inévitablement sur la consommation de l'eau et d'électricité** dont l'entreprise ne peut aucunement se passer.

d) Résultats relatifs à la qualité du service

Dans l'analyse de la qualité de service; nous allons, comme précédemment, nous appuyer sur certains indicateurs comme la fréquence des plaintes, l'objet de ces plaintes et le délai de leur analyse.

Tableau n°23: **Etes-vous satisfaits des prestations de la REGIDESO?**

| Réponses | Pour la fourniture d'eau | | Pour la fourniture d'électricité | |
|---|---|---|---|---|
| | Fréquence absolue | Fréquence relative | Fréquence absolue | Fréquence relative |
| Oui<br>Non | 16<br>14 | 53<br>47 | 13<br>17 | 43<br>57 |
| TOTAL | 30 | 100 | 30 | 100 |

Source: Tableau par l'auteur à partir des résultats de l'enquête.

En ce qui concerne la satisfaction des usagers, pour la fourniture de l'eau, les résultats sont presque mitigés. Toutefois, 53% des abonnés interrogés sont satisfaits de la fourniture de l'eau. Il n'en va pas de même pour la fourniture d'électricité où ne sont seulement satisfaits que 43% de notre échantillon. **Le service de fourniture de l'eau est donc meilleur que celui de la fourniture d'électricité.**

En effet, bon nombre d'abonnés se plaignent des coupures répétées du courant, de la remise tardive des factures et du niveau élevé de tarif. Nous analysons ci-après la conception des abonnés sur le niveau du tarif.

Tableau n°24: **Estimez-vous que le tarif actuel est:**

| Niveau du tarif | Pour l'eau potable | | Pour l'électricité | |
|---|---|---|---|---|
| | Fréquence absolue | Fréquence relative | Fréquence absolue | Fréquence relative |
| Elevé<br>Optimal<br>Bas | 15<br>14<br>1 | 50<br>47<br>3 | 16<br>14 | 53<br>47 |
| TOTAL | 30 | 100 | 30 | 100 |

Source: Tableau fait par l'auteur à partir des résultats de l'enquête.

En analysant ce tableau, nous constatons que les disparités dans les points de vue ne sont pas énormes.
Si, d'une part, 47% des abonnés contactés affirment que le tarif correspond au juste milieu aussi bien pour la fourniture de l'eau que pour celle de l'électricité, d'autre part 53% ont précisé que le tarif d'électricité est élevé et personne ne voit ce tarif à un niveau bas. Ceci explique en partie le niveau d'insatisfaction relevée précédemment pour le service de distribution d'électricité. Mais, en réalité, la production et la distribution sont génératrices des coûts énormes. L'électricité exige des équipements de transports dont l'entretien en plus du coût d'achat pèsent lourd sur l'entreprise.

Le tarif élevé, à notre avis, peut s'expliquer par l'importance de ces coûts non compressibles dont le gestionnaire n'a pas la maîtrise.
Analysons cette fois-ci la fréquence des plaintes chez les abonnés.

Tableau n°25: **Avez-vous déjà eu des plaintes à adresser à l'entreprise?**

| Réponses | Fréquence absolue | Fréquence relative |
|---|---|---|
| Oui | 26 | 87 |
| Non | 4 | 13 |
| TOTAL | 30 | 100 |

Source: Tableau fait par l'auteur à partir des résultats de l'enquête.

Dans l'enquête menée auprès des entreprises industrielles, 82% des entreprises contactées avaient déjà eu des plaintes (voir tableau n°14). Pour les petits consommateurs, nous enregistrons 87% des interrogés qui affirment avoir déjà eu des réclamations à adresser à la REGIDESO. Les plaintes sont plus fréquentes chez les simples usagers que chez les gros consommateurs.

De plus, quand il s'agit de réparation ou de nouveau raccordement, le déplacement de l'agent de la REGIDESO est assuré par le client alors que ce service revenait à l'entreprise. Tout

cela porte atteinte à la satisfaction du client qui devrait être rapidement servi et sans aucun moindre effort fourni. Pour une bonne politique de relations avec la clientèle, **les frais** de réclamations (téléphones ou transport) devraient être remboursés au client concerné.

Après avoir apprécié le degré de fréquence de plaintes chez les abonnés, il est question d'analyser la façon dont ces réclamations sont satisfaites. Comme nous l'avons fait avant, nous considérons le délai d'analyse des réclamations comme variable indiquant le degré de satisfaction de la clientèle.

Tableau n°26: Si oui, ont-elles été analysées [23]:

| Réponses | Valeur absolue | Valeur relative |
|---|---|---|
| Avec lenteur<br>Rapidement<br>Refusées | 19<br>4<br>3 | 73<br>15<br>12 |
| TOTAL | 26 | 100 |

Source: Tableau fait l'auteur à partir des résultats de l'enquête.

Au vu de ce tableau, il est manifestement remarquable que beaucoup de réclamations sont analysées avec lenteur.
Les 73% du groupe de 26 personnes ayant adressé des plaintes auprès de l'entreprise ont dû attendre impatiemment la réponse. Ces réclamations concernent souvent une fausse facture, une réparation (dépannage) ou un nouveau raccordement.

Ajoutons que 12% des personnes concernées n'ont jamais vu leurs réclamations analysées pour enfin être satisfaites. Si, seulement 15% des réclamations ont été immédiatement analysées, le service à la clientèle n'est pas des plus enviables.

---

[23] Seuls 26 individus ont affirmé avoir déjà adressé des réclamations à la REGIDESO. D'où l'effectif est ici de 26 au lieu de 30.

e) Résultats relatifs à l'opportunité de la réforme.

Nous avons, dans les lignes précédentes, montré que la clientèle de la REGIDESO n'était pas du tout satisfaite du service fourni. Cet argument reste valable même avant la crise pour écarter ce facteur. Dans ces conditions, on pourrait se demander si la clientèle ne souhaite-t-elle pas une réforme et quelle réforme serait-elle opportune? C'est ce genre de questions que nous voulons, à travers les données des enquêtes, éclaircir.

Tableau n°27: **Désirez-vous une réforme dans la gestion de la REGIDESO?**

| Réponses | Fréquence absolue | Fréquence relative |
|---|---|---|
| Oui | 26 | 87 |
| Non | 4 | 17 |
| TOTAL | 30 | 100 |

Source: Tableau fait par l'auteur à partir des résultats de l'enquête.

Tableau n°28: **Si oui, quelle réforme faudrait-il envisager?**

| Réponses | Valeur absolue | Valeur relative |
|---|---|---|
| Privatisation de la gestion | 15 | 58 |
| Autre forme (à expliquer) | 5 | 19 |
| Réhabilitation | 4 | 15 |
| Vente de l'entreprise entière | 1 | 4 |
| Liquidation | 1 | 4 |
| TOTAL | 26 | 100 |

Source: Tableau fait par l'auteur à partir des résultats de l'enquête.

A l'instar des industriels, les petits consommateurs désirent eux-aussi une réforme de la gestion de la REGIDESO. L'échantillon d'abonnés interrogés révèle, à concurrence de 87% qu'une réforme est nécessaire. Quant au type de réforme proposé, 58% de ceux qui désirent la réforme ont opté pour la privatisation de la gestion et 15% désirent la réhabilitation. Rappelons que certains individus de notre échantillon peuvent n'avoir pas été à la hauteur de comprendre la signification des différents types de réforme.

Toutefois, dans la gestion privatisée les usagers voient **l'amélioration de la qualité du service** qui manque le plus actuellement. En cas de privatisation de la gestion, des suggestions ont été faites à l'éventuel nouveau gestionnaire (voir question 4 du chapitre IV dans l'annexe I). Il s'agit de la nécessité de **stabiliser les tarifs** et de la **création d'une boîte à suggestions** pour aider le gestionnaire à mieux prendre en compte les besoins des consommateurs en vue de mieux les satisfaire. Certains ont proposé de faire prévaloir la rigueur vis-à-vis des clients mauvais payeurs et à l'égard du personnel. Dans cette étude, les industriels ont proposé la relance de la réhabilitation au moment où les petits consommateurs suggèrent l'application d'une gestion privatisée. Ceci rejoint l'idée exprimée de faire bénéficier le secteur industriel du soutien de l'Etat.

En conclusion, nous remarquons que les deux catégories de consommateurs conçoivent les apports de la réforme, chacune selon ses préoccupations majeures. Analysons les effets entrevus dans la privatisation par les petits consommateurs.

### f. Résultats relatifs aux effets attendus par les usagers.

L'analyse faite au sein de ce point n'a d'autre but que celui d'exposer anticipativement ce que les petits consommateurs attendent de la privatisation notamment sur le niveau des tarifs et sur celui des consommations en eau et en électricité.

Tableau n°29: **Qu'attendez-vous de la privatisation de la gestion de la REGIDESO?**

| Réponses | Fréquence absolue | Fréquence relative |
|---|---|---|
| Une amélioration dans la qualité des prestations | 15 | 26 |
| Une amélioration dans la gestion de l'entreprise | 11 | 19 |
| Une hausse des tarifs | 10 | 17 |
| Une baisse des tarifs | 9 | 15 |
| Une baisse de vente des deux produits | 7 | 12 |
| Une amélioration dans la rémunération du personnel | 5 | 9 |
| Autres attentes | 1 | 2 |
| TOTAL | 58 | 100 |

Source: Tableau fait par l'auteur à partir des résultats de l'enquête.

Interrogés sur les différents effets de la privatisation de la gestion de la REGIDESO, les trente petits consommateurs ont donné 58 réponses. Sur ces dernières, 26% nous montrent que les petits consommateurs s'attendent à l'amélioration de la qualité des prestations des services de la REGIDESO. Tandis que 19% des réponses font état d'un espoir dans l'amélioration de la gestion de l'entreprise. Ceci explique aisément pourquoi la privatisation de la gestion a été le type de réforme proposé avant la réhabilitation. Ce qui n'était pas le cas chez les industriels. Toutefois, il faut le souligner, l'inquiétude d'une éventuelle hausse des tarifs n'a pas également manqué d'être exprimée chez les petits consommateurs.

Analysons pour le moment l'impact de la réforme sur le niveau des consommations par abonné en eau et en électricité.

Tableau n°30: **Quel impact de la gestion privatisée prévoyez-vous sur le niveau de vos consommations en eau et en électricité?**

| Impact | Fréquence absolue | Fréquence relative |
|---|---|---|
| Réduction des consommations | 14 | 47 |
| Impact nul | 13 | 43 |
| Hausse des tarifs | 3 | 10 |
| TOTAL | 30 | 100 |

Source: Tableau fait par l'auteur à partir des résultats de l'enquête.

Ce tableau nous apprend que, selon les perspectives des usagers, les consommations pourront être réduites. En effet, 47% des interrogés ont exprimé cette opinion qui est, après tout, celle déjà exprimée quant à la hausse éventuelle des tarifs. Quand les tarifs s'élèvent, le revenu des salariés restant stable, la tendance est de réduire les quantités habituellement consommées. Le niveau des consommations est donc intimement lié à celui des tarifs.

Après avoir étudié statistiquement les points de vue des partenaires de l'entreprise, nous nous efforcerons de compléter cette analyse par notre réflexion à propos de l'opportunité de la privatisation de la gestion de la REGIDESO.

### III.3.5. Réflexion sur l'opportunité de la privatisation de la gestion de la REGIDESO

En analysant les opinions des uns et des autres, nous constatons que des inquiétudes subsistent quant aux effets de la réforme. Notre réflexion n'a pas pour but de justifier le choix politique de privatiser mais elle a pour objectif de contribuer à répondre aux inquiétudes et incertitudes que suscite cette réforme. Toutefois, il convient d'analyser les raisons qui justifient ce choix.

D'abord, l'inefficacité de l'Etat dans la gestion des entreprises publiques et, en particulier, des secteurs de l'eau et d'électricité n'est plus un secret.

"Sur un capital de 19 milliards de FBU, la rentabilité financière de ces entreprises publiques est de - 0,3% même avant la crise pour écarter les prétextes de crise"[24]

Ces chiffres sont assez éclairants lorsque nous considérons l'aspect financier d'un investissement. Sans doute, on pourrait objecter en toute rigueur et dire que pour une entreprise comme la REGIDESO, les critères financiers ne peuvent pas expliquer l'opportunité d'une réforme. Dans tous les cas, ces critères gardent leur importance ne serait-ce que pour assurer la survie de l'entreprise.

Ensuite, la mauvaise qualité du service fourni aux usagers par la REGIDESO ne fait objet d'aucune contestation aujourd'hui. Les résultats des enquêtes menées auprès des consommateurs ont, une fois de plus, confirmé cet état de choses.

Une autre motivation non moins importante est liée à la préoccupation majeure des pouvoirs publics de promouvoir le secteur privé. En effet, le secteur privé burundais est encore faible. Il combat actuellement pour sa survie.

Une dernière motivation trouve son fondement dans le caractère contraignant du cadre institutionnel actuel favorisant l'interférence quasi permanente de l'Etat dans la gestion. Le même cadre institutionnel permet la nomination des responsables aux compétences professionnelles et manageriales très discutables et l'imposition des projets non rentables qui devraient être supportés par l'Etat garant de l'intérêt public. Sous l'influence de la B.M et du F.M.I, le Gouvernement a été conduit à adopter un processus de réforme institutionnelle à la REGIDESO pour faire face aux défis que nous venons d'expliquer ci-haut.

Quant aux avantages attendus, du côté du consommateur, nous retrouvons l'amélioration de la qualité du service et l'élevation des performances économiques du côté de l'entreprise.

---

[24] P. BANYANKIYE cité par A. NAHIMANA in L'**Unique**, 3 Mai 1996, p.5

Ce dernier avantage découle essentiellement de l'introduction de l'efficience et de l'efficacité.
Le savoir-faire des gestionnaires étrangers expérimentés dans la gestion des secteurs concernés portera certainement des effets positifs sur la gestion de la REGIDESO.

Si, l'Etat n'a plus de moyens à investir à la REGIDESO, les ressources énormes y investies doivent être bien gérées. Pour ce faire, un nouveau modèle de gestion doté d'un cadre institutionnel adapté est indispensable, le caractère social de la REGIDESO restant incontestable. C'est à ce niveau que les craintes antérieurement exprimées trouvent, dans notre réflexion, une réponse. En effet, l'intervention de l'Etat, dans la gestion privatisée, se limitera aux aspects sensibles tels que la **tarification** et les activités d'**investissement.**

Cela étant, les tarifs seront subventionnés et les nouveaux investissements assumés par l'Etat. Les coûts de revient devront être rigoureusement calculés afin de fixer les tarifs au juste niveau et évaluer le montant des subventions nécessaires. D'où cette réforme doit arriver à mettre en place des instruments de comptabilité analytique et de gestion très fiables.

Cette privatisation de la gestion ne doit pas, à notre avis, se faire de façon ponctuelle, elle sera progressive.
Il y a des actions qui doivent être préalablement menées avant d'arriver à la privatisation effective. Nous pouvons, dans ce passage, essayer de proposer un chronogramme définissant le calendrier des opérations à mener avant de mettre la gestion de la REGIDESO dans les mains d'un opérateur privé.

Pour l'instant, le sondage est déjà effectué pour le marché potentiel des repreneurs étrangers qui devront concourir en vue de la sélection de l'opérateur privé.
L'élaboration des cahiers de charge et la définition des réglementations qui régiront le nouveau parténariat devraient se faire en même temps et prendre fin avec l'anné 1996. L'opération qui devrait suivre consisterait à réhabiliter les infrastructures et à assurer la compensation des dettes croisées afin de rendre l'entreprise plus attrayante. Cette opération prendrait fin en Juin 1997, date à laquelle se ferait l'appel d'offres pour la sélection de l'opérateur privé.

Après avoir réuni le consensus de tous les parténaires de l'entreprise, la sélection de l'opérateur devrait être suivie par la signature du contrat d'affermage.
Toutefois, la recherche de l'adhésion de l'opinion publique doit s'étendre sur tout le processus afin d'assurer la pérennité de la gestion privatisée. A plus long terme (après ce contrat de 10ans à 15ans), la privatisation totale pourra être entamée en ouvrant le segment de production aux producteurs privés.

Si, au cours de notre enquête, les industriels ont proposé la relance de la réhabilitation, ils y voient la nécessité d'assainir la structure de l'entreprise à travers le respect des clauses du contrat-plan pour préparer le terrain à la privatisation effective. Cette période de transition, c'est-à-dire celle qui s'étend entre la décision de privatiser et la privatisation proprement dite, mérite une attention particulière de la part du gestionnaire et devrait être la plus courte possible. Pendant cette période; les travailleurs, inquiétés par une éventuelle perte d'emplois, risquent de se soucier plus de leur avenir que des performances de l'entreprise. Plus cette période est longue, plus elle est préjudiciable à la santé financière de l'entreprise. De telles situations se sont déjà manifestées dans certains entreprises comme l'OTRACO et récemment le CLUB DU LAC TANGANYIKA où une fuite des actifs qui restaient à être sauvés a été enregistrée.

Dès que la privatisation est définitivement décidée et que le consensus de tous les partenaires est déjà réuni (ce qui n'est pas encore le cas à la REGIDESO), il faut opérer la réforme sans tarder.

Nous avons assez insisté sur les motivations et les avantages attendus mais il faut reconnaître que l'environnement socio-économique dans lequel s'opère la réforme ouvre la porte à son succès ou à son échec. Alors, pour la REGIDESO, compte tenu de l'instabilité de cet environnement, il y a risque de faire une privatisation en mauvaise conjoncture si les préalables liés au dit environnement ne sont pas satisfaits. C'est donc dans l'intérêt de faire ressortir ces autres aspects non moins importants que nous avons jugé bon de mener cette réflexion. Nous voudrions par cette dernière apporter notre contribution au débat sur la privatisation de la REGIDESO afin que tous les acteurs impliqués dans ce débat puissent analyser plus froidement

et plus objectivement le processus. Il serait incomplet de mettre un point final à ce travail sans émettre un certain nombre de recommandations.

### III.4. Quelques recommandations

Certaines conditions sont à la base du succès de la privatisation de la gestion de la REGIDESO. En effet, les recommandations que nous exprimons ci-après, constituent des préalables au succès de cette réforme.

Nous les avons regroupées en quatre points à savoir le degré d'engagement gouvernemental, le consensus de tous les partenaires, le renforcement de la communication et la politique de développement des secteurs de l'eau et d'électricité.

#### III.4.1. Le degré d'engagement gouvernemental vis-à-vis de la réforme.

L'engagement du Gouvernement burundais vis-à-vis de la privatisation de la gestion de la REGIDESO ne fait aujourd'hui aucun doute. En effet, le Gouvernement à travers le SCEP s'adonne avec énergie à organiser des séances d'explication de la réforme aux partenaires. De plus, l'un des experts du SCEP a été chargé de préparer et de suivre le dossier de privatisation de la gestion à la REGIDESO.

D'une manière générale, cette volonté politique qui s'était estompée en 1993 semble renaître aujourd'hui avec un nouvel élan. Ce dernier est caractérisé par la **réorganisation du SCEP** et la **nouvelle loi** sur la privatisation que nous lisons en annexe ainsi que son adoption par le parlement. Signalons que d'autres structures telles que le C.I.P. et la C.T.E avaient été bien avant mises en place.

Cela ne suffit pas pour mener à bien le processus de privatisation de la REGIDESO. De nouvelles stratégies doivent être intégrées au processus de cette privatisation et le gouvernement doit en assurer la cohérence.

D'abord, dans l'élaboration du contrat de gestion, le Gouvernement à l'aide des structures mises en place, doit éviter qu'il y ait des clauses ambigües, contradictoires ou erronées.

Il devra, de plus, se garder d'introduire, dans ce même contrat, des clauses inutilement restrictives qui éliminent quelques soumissionnaires potentiels. Quant à l'appel d'offre, il doit être largement diffusé en utilisant tous les supports de communication. Dès que l'opérateur privé aura déjà pris en mains ses responsabilités, il appartiendra à l'administration d'**assurer la surveillance du contrat.**
Il n'est pas rare que des administrations signent des contrats assortis des clauses claires et précises sans pour autant être capables d'en surveiller l'exécution. Et, cela peut porter atteinte au succès de la réforme.

C'est pourquoi, **le travail de l'opérateur doit, à tout prix, être systématiquement vérifié** au moyen des clauses du contrat. Le degré d'engagement gouvernemental se traduira par la capacité de l'administration à **rehausser la compétence des cadres** impliqués dans le processus et à **développer les marchés financiers**. Ces deux préoccupations auront certainement des effets bénéfiques tangibles sur la réussite de la privatisation de la gestion de la REGIDESO et sur le développement des secteurs de l'eau et d'électricité. Il faut donc avoir des cadres qui maîtrisent ces secteurs et le service public en la matière car il s'agit bel et bien d'un service particulier.

Ensuite, le Gouvernement est appelé à mener des actions visant à dissiper les inquiétudes de certains partenaires qui, par crainte ou mauvaise information, ont fini par être des adversaires décidés de la réforme.

A cet égard, il s'agira par exemple de **réhabiliter le Programme de Reconversion Professionnelle** (P.R.P) tombé en désuétude suite au manque de financement et à la crise socio-politique.

Rappelons que le P.R.P. a pour but le reclassement des travailleurs licenciés des entreprises privatisées, réhabilitées ou liquidées dans le cadre du processus de réforme institutionnelle. Il convient, à notre avis, de redynamiser, ce programme afin de redonner l'espoir aux futurs déflatés.

En parallèle, l'administration renforcera les institutions chargées de la **formation du personnel** pour que celui-ci puisse acquérir de nouvelles qualifications.

### III.4.2. Le consensus de tous les partenaires de la REGIDESO.

Le consensus, pour la réussite d'une réforme aussi complexe que la privatisation de la gestion d'une entreprise à caractère social, constitue un préalable. Il faut parvenir à gagner l'adhésion du personnel et des consommateurs en répondant à leurs inquiétudes et en éclairant leurs incertitudes.

Le SCEP a, pour ce faire, la responsabilité d'élargir l'information pour convaincre les intéressés de la nécessité et des avantages à attendre de la réforme.

Pour réunir ce consensus, une campagne d'explication doit être menée pour amener même les plus réticents à soutenir le processus. Cela suppose une **bonne définition du résultat attendu** tel qu'il peut être et tel qu'il sera mesuré.
Dans tous les cas, une réforme quelqu'opportune qu'elle puisse être ne manque pas d'entraves. La privatisation de la gestion à la REGIDESO semble s'inscrire dans cette logique. Quoi qu'il en soit, les oppositions syndicales ont existé de tout temps. Elles sont normales et doivent être gérées avec sérénité pour être surmontées. Telle est la mission à laquelle le Gouvernement doit s'atteler par l'intermédiaire du SCEP, son véritable cabinet-conseil en matière de gestion et de réforme du secteur des entreprises publiques.

### III.4.3. Le renforcement de la communication destinée aux usagers.

La réforme envisagée à la REGIDESO semble avoir été orientée essentiellement à la gestion interne de l'entreprise. Or, toute réforme devrait s'accompagner **des actions de marketing orientées vers les consommateurs** qui sont, en réalité, les partenaires importants de la boîte.

Cet aspect, pourtant fondamental, risque d'être oublié ou relegué au dernier plan dans ce processus de privatisation. Dans **les secteurs de l'eau et l'électricité, la communication aura pour but d'éduquer les usagers au bon usage des produits** de la REGIDESO et au respect de ses équipements à la disposition des clients. Une réforme axée sur la seule restructuration interne, laissant de côté l'intéressement du client ne produira certes pas

la totalité des effets attendus. En effet, le public doit connaître à fond le produit et son importance. C'est par là qu'une bonne politique commerciale prend ses racines. Si, dans le passé, les agents du service commercial se sont contentés d'attendre les clients au lieu de les rechercher, une telle situation, même dans un monopole, est devenue inadaptée.

Pour ce cas précis de la REGIDESO, la communication que nous proposons ne vise pas essentiellement à susciter une demande mais à créer **des réflexes, des attitudes favorisant l'efficacité du service.**

### III.4.4. La mise en place d'une politique de développement des secteurs de l'eau et de l'électricité.

L'attention particulière accordée depuis quelques années au redressement de la gestion de la REGIDESO est conçue comme une mesure préalable à une reprise des programmes d'expansion des secteurs concernés.

Or, dans le processus de privatisation, l'absence d'une politique nationale d'expansion d'électrification et d'approvisionnement en eau potable est remarquable.

Si la privatisation de la gestion est destinée à apporter des solutions rapides et durables aux difficultés de gestion de la REGIDESO, elle ne donne pas directement des réponses au problème concernant les orientations à plus long terme des secteurs de l'eau et de l'électricité.

Il est donc nécessaire que dans un pays comme le BURUNDI où seulement moins de 10% de la population ont accès à l'électricité, la réforme puisse intégrer **des schémas directeurs d'électrification.**

Dans le passé, les programmes d'électrification des quartiers périphériques et des centres urbains ou à vocation urbaine avaient été élaborés. De la même manière, le nouveau contexte institutionnel qui s'ébauche ne doit donc pas faire abstraction des orientations futures quant au **développement sectoriel** .

L'exercice de la régulation des deux secteurs et les conditions de leur développement futur doivent faire partie **intégrante de la réforme à la REGIDESO.** Plus concrètement, nous faisons allusion **à la définition des programmes d'investissement**, à **la formation des prix** et à la **fixation de leur niveau**.

Telles sont nos recommandations qui, pour notre part, devraient être tenues en considération dans l'élaboration de la réforme envisagée.

## CONCLUSION GENERALE.

En guise de conclusion, il convient de faire une synthèse comprenant les observations importantes ainsi que nos réflexions sur ce sujet.
Il s'agira pour l'essentiel de confirmer ou d'infirmer les différentes hypothèses que nous avons posées au début de notre travail.

Le premier chapitre n'a fait que développer, de façon préliminaire, une présentation générale de la REGIDESO. Il a pour objectif de mettre en relief l'historique et les relations de la REGIDESO avec ses partenaires.

Le deuxième chapitre est axé sur l'analyse du système de gestion actuel compte tenu des critères financiers et économiques. A cet effet; nous avons, à partir des bilans, analysé la santé financière de l'entreprise. Le constat est que les résultats financiers sont loin d'être satisfaisants, du moins, si on se réfère à l'évolution des bilans de 1992 à 1995.

Le troisième chapitre est un chapitre principal qui, en somme, reflète l'essentiel de notre travail de recherche.
Dans cette partie, l'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête ont permis de mettre en exergue les avantages attendus de la réforme institutionnelle de la REGIDESO en comparaison avec son système de gestion actuel.
A la fin de ce chapitre, nous avons émis nos propres réflexions quant à l'opportunité de la privatisation de la gestion. Si les recommandations sont également contenues dans ce dernier chapitre, c'est pour qu'elles fassent partie intégrante de la réforme au lieu d'être de simples mesures d'accompagnement.

D'une manière générale, le secteur public est, jusqu'à présent, prépondérant au BURUNDI. Cette prépondérance n'a pourtant pas produit les effets escomptés de démarrage du développement.Dans ce processus de privatisation, le souci de faire prévaloir les critères de gestion du secteur privé constitue la principale motivation. Il s'agit de privilégier, dans la gestion de la REGIDESO, les critères de gestion commerciale, de rentabilité, d'efficacité ainsi qu'une bonne définition des tarifs reflétant les vrais coûts.

Cet aspect que nous venons de développer peut justifier la première hypothèse selon laquelle"**la privatisation de la gestion constitue une mesure salutaire à la gestion de la REGIDESO**"

Le deuxième aspect de ce travail tient à la nécessité de restructurer le cadre institutionnel de la REGIDESO.
Notre travail prouve que le modèle de gestion de l'eau et d'électricité n'est plus adapté au contexte économique actuel. Il était en corrélation avec le contexte économique national qui a présidé à sa mise en place en s'adaptant au caractère contraignant et rigide du secteur public. Actuellement, ce modèle de gestion est devenu inadapté suite aux exigences de l'autonomie de gestion, de la concurrence et des innovations technologiques qui caractérisent les systèmes de gestion actuels.

Les formes traditionnelles de redressement (contrat-plan, assistance technique, audit des comptes) n'ont eu que des effets modestes. En conséquence, l'avantage d'une privatisation est de pouvoir impliquer un changement institutionnel et, partant, générer des améliorations durables. De surcroît, cette réforme permettra à l'Etat de continuer à fournir l'eau potable et l'électricité en s'en tenant seulement au rôle qui lui revient le mieux: **organiser la demande, subventionner les tarifs et surveiller le travail du gestionnaire privé.**

Pour le cas de la REGIDESO, la privatisation de la gestion peut être une mesure opportune tout en reconnaissant l'importance des préalables que nous avons exposés dans le dernier chapitre. En effet, la privatisation de la gestion implique la primauté de l'autonomie de gestion et le changement des statuts de la REGIDESO.

Ce dernier aspect nous permet de vérifier la deuxième hypothèse qui stipule que"**la gestion inefficace de la REGIDESO prend ses racines dans sa structure institutionnelle contraignante** ". Toutefois, la privatisation n'est pas une panacée, encore moins quand elle est mal préparée. Il existe des contraintes majeures à la privatisation qu'il faut, à tout prix, prendre en considération.

La faiblesse de l'initiative privée locale est l'une des contraintes qui peuvent freiner la réussite de la privatisation de la gestion de la REGIDESO. Le secteur privé étant encore

fragile au BURUNDI; en cas du choix d'un opérateur étranger, il faudra beaucoup de temps pour avoir une élite locale qui prendra la relève dans la gestion.
De plus, l'environnement macro-économique actuel ne permet pas à la REGIDESO d'être plus attrayante à l'égard des opérateurs privés.

Pour l'instant, il serait prématuré de présenter un état de situation pour ce sujet, encore moins d'arrêter des conclusions définitives. Même les réflexions préliminaires que nous présentons dans notre travail sont loin d'être achevées tant que ce processus de privatisation n'a pas encore porté ses fruits au sein de l'entreprise concernée.

Ainsi, il n'est pas étonnant que le passage d'un modèle de gestion à un autre suscite des incertitudes. Les résultats des enquêtes effectuées auprès des consommateurs ne font que confirmer cette situation. Néanmoins, nous pouvons, au terme de ce travail, mettre en relief quelques propositions allant dans le sens d'améliorer le service à fournir au cours de la gestion privatisée.

Nous voudrions rappeler qu'avec la privatisation de la gestion, la REGIDESO exercera toujours un monopole dans la production et la fourniture de l'eau et d'électricité. En conséquence, les consommateurs ne pourront pas tirer profit de la concurrence car, ils ne pourront pas faire un choix entre plusieurs fournisseurs. Or, l'amélioration de la qualité est souvent le résultat de la confrontation des forces de la concurrence. En l'absence de la possibilité du choix des consommateurs, quel que soit le succès de la réforme, le gestionnaire se contentera du marché existant et ne sera guère incité à rechercher les clients potentiels.

C'est pourquoi, au terme de ce travail, nous proposons que la privatisation de la gestion ne soit pas une fin en soi.
Dans l'avenir, elle devra ouvrir la porte à la concurrence.
Cette concurrence que nous proposons au sein de la REGIDESO pourrait se traduire par **la concurrence dans le choix du gestionnaire**( ce qui est déjà envisagé ) et l'**introduction des producteurs indépendants** dans les segments de production.
Le transport et la distribution peuvent garder leurs caractéristiques de monopole naturel.

Cette forme de concurrence suppose la possibilité pour les opérateurs privés de construire et d'exploiter leurs centrales hydroélectriques. Ces opérateurs privés deviennent des producteurs indépendants. Dans ce cas, chaque consommateur pourra se choisir la centrale de production en charge de lui fournir de l'électricité (ou de l'eau potable). Les réseaux de transport et de distribution, restant la responsabilité de l'Etat, gardent la fonction d'acheminer le courant électrique (ou l'eau potable ) entre le producteur et son client en contrepartie d'un montant payé sous forme de péage. La concurrence sera donc possible entre les centrales de production.

Il est important, cependant, de faire une observation: Dans le secteur électrique burundais, **l'émergence des producteurs indépendants servira, dans un premier temps, à compenser le déficit énergétique. Les apports positifs de la concurrence seront mis à profit plus tard.** De surcroît, les réglementations incitatives peuvent ne pas conduire à de nouveaux investissements à cause de la **faiblesse des marchés financiers et des moyens administratifs.**

Dans ces conditions, il sera très difficile de promouvoir la concurrence dans la production . Il est préférable, pour le moment, de se limiter à la privatisation de la gestion en y concentrant tous les moyens financiers et administratifs disponibles. Dans tous les cas, l'élément non moins important est la stabilité de l'environnement macro-économique national. Si ce dernier est favorable, les investisseurs seront attirés et demanderont des taux de profit plus bas.

Avant de mettre un point final à ce travail, nous reconnaissons qu'**une gestion privatisée non soutenue et ne disposant pas de moyens humains, techniques et financiers suffisants peut générer des effets aussi néfastes qu'une gestion inefficiente** du secteur public. L'application d'une réforme peut être freinée par l'insuffisance des moyens admnistratifs. Mais, quand tous les moyens évoqués ci-haut sont réunis, **la gestion privatisée se veut substantiellement plus efficiente et efficace que la gestion du secteur public.** Seulement, il faut des hommes formés et aptes à conduire le processus de privatisation au bon port.

**********

# BIBLIOGRAPHIE.

## I. Ouvrages généraux


1. Déo BANDEREMBAKO, **Mode de gestion des PME au BURUNDI**, Bujumbura, CURDES, 1985

2. Claude BERTHOMIEU, **La gestion des entreprises nationalisées**, PUF, Paris, 1970.

3. Jean BRILMAN, **Gestion de crise et redressement d'entreprise**, Paris, Edition Hommes et Techniques, 1986.

4. R. LAUFER et A. BURLAUD, **Management public, gestion et légitimité**, Dalloz, 1980.

5. Jean LOYRETTE, **Dénationaliser, comment réussir la privatisation**, DUNOD, Paris, 1986.

6. E.S. SAVAS, **La privatisation pour une société performante**, Nouveaux Horizons, 1987.


## II. Revues et publications.


1. J. ALIBERT, "La privatisation des entreprises publiques en Afrique Noire Francophone", **Afrique contemporaine**, n°143, Mars, 1985.

2. Banque Mondiale et Electricité De France, "Quelles réformes peuvent réussir dans les pays en développement", **Revue de l'énergie**, n°465 Janv.Fév.,1995.

3. Banque Mondiale, **Rapport sur le développement dans le monde 1994, une infrastructure pour le développement**, Washington,1994.

4. J.P. BOUTTES "Le pragmatisme des réformes américaines" **Revue de l'énergie**, n°465, Janv.-Fév, 1995.

5. G. CHOURAQUI "Les privatisations en Grande Bretagne: les leçons d'une expérience"**Revue française d'économie**, Volume VI,1989.

6. A.F. D'ALMEIDA "La privatisation des entreprises publiques au Sud du Sahara", **Le mois en Afrique**, n°245, Juin-Juillet 1986.

7. GIAP VAN DAG, "La privatisation des industries électriques du Sud-Est: étapes, défis et difficultés", **Revue de l'énergie**, n°465, Janv.-Fév., 1995.

8. J. GIROD "Les réformes institutionnelles des secteurs africains: acquis et incertitudes", **Revue de l'énergie**, n°465, Janv.-Fév., 1995.

9. A. NAHIMANA, "La privatisation des entreprises publiques: Quelle opportunité pour le Gouvernement",l'**UNIQUE**, 3 Mai 1996.

10. A.P. NDIMURUKUNDO,"Contreverses et malaise autour de la privatisation de la REGIDESO", le **PHARE**, 10 Avril 1996.

11. S. NIZIGIYIMANA "La privatisation fait peur au personnel et aux bénéficiaires de ses services", **RENOUVEAU**, n°4761, Fév., 1996.

12. SCEP, "Privatisation de la REGIDESO: le SCEP informe", **la NATION**, n°82, Mars 1996.

## III. Mémoires et Cours.

1. J. M. BARAMBONA, **La situation du personnel des entreprises publiques en cas de privatisation**, Mémoire, UB, Faculté de Droit, Avril 1996.

2. C. BARINGUVU, La privatisation des entreprises publiques: éléments méthodologiques et incidences macro-économiques: Le cas du Burundi, Mémoire, UB, FSEA, Fév. 1992.

3. L. HAKIZIMANA, Essai d'évaluation financière et économique d'une entreprise publique: cas de la REGIDESO, Mémoire, UB, FSEA, Déc. 1992.

5. D. KARERWA, Cours de gestion financière, I$^{ère}$ Licence, FSEA, Année Académique 94-95.

6. T. NDARIPFANE, L'idée de privatisation dans les alternatives de solution aux problèmes de gestion des entreprises publiques burundaises:cas de l'OTRABU, Mémoire, UB, FSEA, Fév. 1990.

7. Déo NGENDAKUMANA, Cours de gestion des entreprises publiques, I$^{ère}$ Licence, Mars 1987.

8. B. NIMBONA, Le redressement des entreprises publiques au BURUNDI: cas de la REGIDESO, Mémoire, UB, FSEA, Fév. 1992.

## IV. Autres documents de référence.

1. ISTEEBU, "Réunion Générale de la Table Ronde des partenaires de développement, Volume1, Situation et Perspectives de développement à travers le v$^{ème}$ Plan(1988-1992), Déc. 1988.

2. REGIDESO, Etude institutionnelle et tarifaire du secteur Eau potable et Assainissement, Sept. 1993.

3. REGIDESO, Rapport de la commission interne de réflexion sur la proposition de réforme institutionnelle de la REGIDESO, Janvier 1995.

4. REGIDESO, Etats financiers, Exercice 1995.

# ANNEXES

**ANNEXE I**

**ENQUETE FAITE AUPRES DES CLIENTS DE LA REGIDESO A BUJUMBURA.**

La présente enquête constitue le début d'un travail de recherche sur "*L'opportunité de la privatisation de la gestion de la REGIDESO: Un point de vue.*"
Le questionnaire que nous vous confions est de loin un préalable à la récolte et à la synthèse des points de vue des partenaires de la REGIDESO. Cela étant, de votre sincérité dépendra la qualité de notre travail. Nous vous serons reconnaissant d'avoir consacré une partie de votre temps si cher à remplir ce petit questionnaire.

Vous pourrez mettre une croix sur une ou plusieurs réponses choisies ou, le cas échéant, répondre en toutes lettres s'il y a lieu. Nous vous garantissons l'anonymat dans le traitement des données.

**Questionnaire d'enquête faite auprès des petits consommateurs.**

I. Identification de l'enquêté(e).

1. Quartier de résidence:

2. Nationalité :

3. Quelle est votre profession?

Cadre moyen ---------- ( )
Cadre supérieur ---------- ( )
Profession libérale ---------- ( )
Homme d'affaire ---------- ( )
Autres ---------- ( )

## II. L'image actuelle de la REGIDESO vue par les usagers.

1. Trouvez-vous l'importance socio-économique de la REGIDESO?

   a. Très élevée ---------- ( )
   b. Simple ---------- ( )
   c. Inexistante ---------- ( )

2. Etes-vous satisfaits des prestations de la REGIDESO?

   a. pour la distribution d'eau potable
      Oui ---------- ( )
      Non ---------- ( )

   b. pour la fourniture d'électricité
      Oui ---------- ( )
      Non ---------- ( )

3. Si Non, quelle est la cause de votre insatisfaction?
   ---
   ---
   ---

4. Estimez-vous que le tarif actuel

   a. pour l'eau est:
      élevé ---------- ( )
      optimal ---------- ( )
   b. pour l'électricité est:
      très élevé ---------- ( )
      optimal ---------- ( )
      bas ---------- ( )

5. Votre revenu vous permet-il d'honorer vos engagements envers la REGIDESO?

   Oui ---------- ( )
      * Facilement ---------- ( )
      * Péniblement ---------- ( )

   Non ---------- ( )

## III. Relations avec la clientèle.

1. Etes-vous liés à la REGIDESO par les relations

   a. de clientèle intéressée ------- ( )
   b. d'assujetti ---------- ( )

( c'est-à-dire abonnement par manque d'autre alternative)

2. L'accueil à la REGIDESO vous semble-t-il

a. Très courtois ---------- ( )
b. Assez courtois ---------- ( )
c. Désintéressé ---------- ( )

3. Avez-vous déjà eu des réclamations à faire à l'entreprise

Oui ---------- ( )
Non ---------- ( )

* Si Oui, ont-elles été analysées
a. Rapidement ---------- ( )
b. Avec lenteur ---------- ( )
c. Refusées ---------- ( )

4. Votre part dans l'orientation de la gestion de votre entreprise est-elle:

a. Grande ---------- ( )
b. Suffisante ---------- ( )
c. Minime ---------- ( )
d. Inexistante ---------- ( )

5. Désirez-vous une réforme dans le gestion de la REGIDESO?

Oui ---------- ( )
Non ---------- ( )

6. Si Oui, quelle réforme faudrait-il envisager?

a. Liquidation ---------- ( )
b. Réhabilitation ---------- ( )
c. Vente de l'entreprise entière --( )
d. Privatisation de la gestion --- ( )
e. Autres formes ---------- ( )
( à expliquer )

IV. <u>Point de vue sur le transfert de la gestion aux privés</u>.

1. Qu'attendez-vous de la privatisation de la gestion de la REGIDESO?

a. Une amélioration dans la gestion ( )
b. Une amélioration dans la qualité des prestations ---------- ( )
c. Une amélioration dans la rémunération du personnel ---------- ( )
d. Une hausse des tarifs ---------- ( )
e. Une baisse des tarifs ---------- ( )
f. Une baisse de ventes des deux produits ---------- ( )
g. Autres attentes ---------- ( )

2. Pensez-vous pouvoir continuer à supporter la facture de la REGIDESO avec la réforme envisagée?

a. Oui ---------- ( )
b. Non ---------- ( )

3. Le désengagement progressif de l'Etat à la REGIDESO vous semble-t-il favorable:

a. aux abonnés ---------- ( )
b. aux agents de la REGIDESO ------ ( )
c. à l'Etat ---------- ( )

4. Quelles suggestions donnez-vous au prochain gestionnaire privé de la REGIDESO?

---
---
---

5. Comment prévoyez-vous l'impact de la gestion privatisée de la REGIDESO sur le niveau de vos consommations en eau et en électricité?

a. Une réduction de consommation ---- ( )
b. Une hausse de consommation ------- ( )
c. Impact nul ---------- ( )

6. Etes-vous optimiste quant à la réussite de la réforme envisagée à la REGIDESO.

a. Oui ----------( )
b. Non ---------- ( )

**ANNEXE II**

**Questionnaire d'enquête faite auprès des entreprises industrielles( gros consommateurs ) de BUJUMBURA.**

I. Identification de l'entreprise enquêtée.

Dénomination de l'entreprise:
Téléphone:
Date de création:
Etablissement public à caractère:

- industriel et commercial-------( )
- administratif------------------( )
- scientifique-------------------( )
Etablissement privé--------------( )
Autre forme( à préciser )--------( )

II. Image de la gestion de la REGIDESO vue par les industriels.

1. Estimez-vous le rôle socio-économique de la REGIDESO
- très important----------------( )
- assez important---------------( )
- simple------------------------( )
- nul---------------------------( )

2. Quelle est la part des consommations Eau et Electricité par rapport au total des charges de votre entreprise?

( )%

3. Etes-vous satisfaits des prestations de la REGIDESO?
Oui-------------------------------( )
Non-------------------------------( )

Si non, quelle est la cause de votre insatisfaction?
- Niveau élevé des tarifs---------( )
- Mauvaise qualité du service-----( )
- Fourniture insuffisante---------( )
- Autres raisons------------------( )

4. D'après vous le déficit financier de la REGIDESO prend naissance dans:

- La tutelle administrative excessive de l'Etat( )
- La mauvaise gestion----------( )
- L'incompétence du personnel----------( )
- Autres causes----------( )

5. Votre établissement a-t-il des dettes envers la REGIDESO?

- Oui----------( )
- Non----------( )

Si oui quel est le montant de la dette--( )FBU

6. Considérez-vous nécessaire une restructuration de la gestion de la REGIDESO?

- Oui----------( )
- Non----------( )

7. Si oui, quelle forme de restructuration proposeriez-vous pour la REGIDESO?

- La réhabilitatio----------( )
- La vente totale de l'entreprise-------( )
- La liquidation----------( )
- La privatisation----------( )
- Autre forme( à expliquer ----------( )

III. <u>Point de vue des industriels sur la privatisation de la gestion de la REGIDESO</u>.

1. Attendez-vous de la privatisation de la gestion de la REGIDESO

- Un remède aux problèmes de gestion ------( )
- Une hausse des tarifs----------( )
- Une baisse des tarifs----------( )
- Une réduction du personnel----------( )
- Une amélioration dev lma qualité des prestations( )

2. Quel effet de privatisation de la gestion de la REGIDESO prévoyez-vous sur votre entreprise?

- Une réduction de la production----------( )
- Une augmentation des charges----------( )
- Une pénurie de fournitures d'eau et d'électricité( )

3. Estimez-vous le désengagement de l'Etat favorable aux entreprises industrielles?

Oui----------( )
Non----------( )

4. Si oui, la réforme envisagée à la REGIDESO est-elle applicable à votre établissement?

Oui----------( )
Non----------( )

5. Quelles suggestions pouvez-vous faire au prochain gestionnaire de la REGIDESO? ( 3lignes )

---
---
---

IV. <u>Relations de la REGIDESO avec les autres entreprises industrielles.</u>

1. Votre entreprise est-elle liée à la REGIDESO par des relations:

- de clientèle intéressée----------( )
- de dépendance----------( )
- d'assujetti----------( )

2. En tant que partenaires privilégiés, êtes-vous associés dans l'orientation de la réforme institutionnelle?

Oui----------( )
Non----------( )

3. Avez-vous déjà eu desréclamations ou des plaintes adressées à la REGIDESO?

Oui----------( )
Non----------( )

4. Si oui, ces plaintes concernaient-elles

- une fausse facture----------( )
- une réparation----------( )
- un nouveau raccordement----------( )
- autre réclamation----------( )

5. Ces plaintes ont-elles été analysées---------( )
   - imméditement
   - avec retard

6. Etes-vous informés sur l'évolution de la production à la REGIDESO?
   Oui----------( )
   Non----------( )

7. Si oui, par quel support de communication êtes-vous informés?
   - RTNB----------( )
   - Journal de l'entreprise----------( )
   - Action de publicité----------( )
   - Autres supports----------( )

8. Quel support de communication désirez-vous en vue de l'amélioration des relations avec la clientèle?
   - RTNB----------( )
   - Journal d'information de la REGIDESO-----( )
   - Autres journaux----------( )

ANNEXE III



REPUBLIQUE DU BURUNDI
CABINET DU PRESIDENT

# LOI N°1/03 DU 13/1996 PORTANT MODIFICATION DU DECRET-LOI N°1/21 DU 12 AOUT 1991 RELATIF A LA PRIVATISATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES

NOUS, Sylvestre NTIBANTUNGANYA,

PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE,

Vu la Constitution de la République du Burundi,

Vu la loi n°1/002 du 6/3/1996 portant code des sociétés privées et publiques ;

Revu le Décret-loi n°1/21 du 12 Août 1991 relatif à la privatisation des entreprises publiques ;

Vu le décret-loi n°1/038 du 7 juillet 1993 portant réglementation des Banques et des Etablissements Financiers ;

Vu, tel que modifié à ce jour, le décret n°100/48/86 du 10 juillet 1986 portant création et fonctionnement du Service Chargé des Entreprises Publiques "SCEP" ;

Vu le décret n°100/201 du 10 novembre 1992 portant réorganisation du Service Chargé des Entreprises Publiques ;

Le Conseil des Ministres ayant délibéré le 28 septembre 1995 ;

L'Assemblée Nationale ayant adopté ;

PROMULGUONS LA PRESENTE LOI

Article 1 : Le Gouvernement est autorisé à céder, contre paiement du prix, tout ou partie des actions, des parts sociales ou des intérêts patrimoniaux de l'Etat dans toute société ou entreprise à participation publique qu'il désigne, à des personnes physiques ou morales de droit privé.

Article 2 : Le Gouvernement est également autorisé, aux conditions stipulées dans la présente loi, à confier la gestion d'une entreprise à participation publique ou d'une partie de son activité à une personne privée, physique ou morale ; il peut en outre concéder l'exploitation d'un service public ou d'un ouvrage lui appartenant selon les conditions et modalités fixées par contrat.

Article 3 : Les décisions de transfert de la propriété totale ou partielle d'entreprises, de leurs actifs ou de leur gestion, du secteur public au secteur privé, sont prises par décret sur proposition du Premier Ministre.

Article 4 : La mise en oeuvre du processus de privatisation et la supervision de toutes les opérations y relatives sont assurées par un Comité Interministériel de Privatisation ci-après désigné par le sigle "CIP". Outre le Ministre ayant les Finances dans ses attributions qui en assure la présidence, ce comité est composé des Ministres ayant le Commerce, l'Industrie, le Plan et le Travail dans leurs attributions ainsi que du Commissaire Général Chargé des Entreprises Publiques.

Le Ministre qui exerce la tutelle sur l'entreprise à privatiser est de droit membre du CIP pour la période nécessaire à la privatisation de cette entreprise.

Le Secrétariat Exécutif dudit comité est assuré par le Service Chargé des Entreprises Publiques.

Le CIP doit prendre une décision dans un délai n'excédant pas un mois à compter de la date de la remise du rapport d'évaluation. Cette décision n'est valable que si au moins quatre membres sont présents pour délibérer.

Article 5 : Il est interdit, sous peine de nullité, aux membres du Gouvernement et du Comité Interministériel de Privatisation ainsi qu'à leurs conjoints, ascendants et descendants au premier degré de se porter, même par personne interposée, acquéreurs des titres des entreprises publiques à privatiser. La même interdiction s'applique aux experts du SCEP, aux consultants indépendants prévus à l'article 6, dont il se fait assister, ainsi qu'à leurs conjoints, ascendants et descendants au premier degré.

Article 6 : Pour le transfert de propriété de chaque entreprise ou pour celui d'un groupe d'entreprises présentant des affinités telles qu'elles pourraient faire l'objet d'une même opération, le SCEP est notamment chargé de:

- Procéder à l'évaluation du prix de cession de l'entreprise et/ou de ses titres. A cet égard, il peut se faire assister par des experts indépendants qu'il rémunère

- Rédiger le dossier d'appel à la concurrence

- Diffuser, à l'adresse des repreneurs potentiels et du public en général, toutes informations nécessaires tant sur la politique de privatisation du Gouvernement que sur chacune des entreprises à privatiser dans le but notamment de susciter l'intérêt des acquéreurs éventuels ;

- Présider à l'ouverture des offres, les analyser et en faire rapport au CIP.

- Constituer, à l'intention du CIP, les dossiers de transfert de propriété ou les contrats de gestion après avoir établi ou fait établir les termes de référence et les objectifs du mandataire.

- Prendre les contacts nécessaires et mener les négociations avec les repreneurs, gérants et/ou mandataires éventuels en vue, le cas échéant, de se convenir sur le prix de cession ou les termes du contrat de gestion.

Article 7 : Le dossier d'appel à la concurrence visé à l'article 6 de la présente loi indique les obligations et avantages corrélatifs ainsi que les autres conditions auxquelles le Gouvernement entend lier la cession de l'entreprise ou de sa gestion.

Article 8 : Les dossiers de transfert dont il est fait mention à l'article 6 de la présente loi doivent contenir toutes les informations nécessaires à une prise de décisions par le CIP. Ces informations concernent notamment:

- le statut juridique de l'entreprise et les modalités juridiques et financières du transfert de sa propriété ou de sa gestion

- la détermination de sa valeur vénale et/ou celle de son titre

- le régime éventuellement dérogatoire applicable à des transferts qui présentent des aspects spécifiques

Article 9 : L'évaluation dont il est question aux articles 6 et 8 de la présente loi est conduite selon les méthodes objectives couramment pratiquées en matière de cession totale ou partielle d'actifs de sociétés.

L'évaluation proposée par le SCEP en matière de prix doit rester confidentielle jusqu'à la conclusion du contrat.

Article 10 : Le CIP fixe la valeur de l'entreprise ou des éléments faisant l'objet de la cession sur proposition du SCEP.

Il décide des modalités de cette cession et se prononce sur le dossier d'appel d'offres qui lui est présenté par le SCEP. Sur avis de ce service, il décide ensuite du prix et/ou des modalités de cession définitive après l'ouverture des offres.

Article 11 : Sauf dérogation autorisée par le C.I.P., la vente totale ou partielle des titres d'une entreprise, de même que la privatisation de sa gestion telle que prévue à l'article 2 de la présente loi, s'effectue soit par une offre publique de vente, soit par un appel à la concurrence dont les modalités sont fixées par un arrêté du Premier Ministre.

Article 12 : Pour chaque entreprise, le CIP peut, sur recommandation ou après avis du SCEP fixer le nombre et le pourcentage maximum des titres qu'une même personne physique ou morale peut acquérir.

Il peut également décider de vendre à un ou plusieurs acquéreurs l'ensemble des titres que l'Etat détient dans une même entreprise.

Article 13 : Sauf dérogation exceptionnelle et motivée, autorisée par le CIP, les titres mis en vente sont payés au comptant. Cette dérogation est autorisée notamment lorsque le CIP décide de céder aux salariés de l'entreprise la totalité ou un pourcentage déterminé des titres mis en vente.

Dans ce cas, les modalités de cession desdits titres et les facilités de paiement consenties aux acquéreurs sont précisées dans l'acte de cession ou dans le cahier des charges sans qu'il soit besoin d'une autre autorisation.

Article 14 : Dans le cas prévus aux articles 1 et 2 de la présente loi, le CIP est autorisé à négocier et à conclure tout contrat avec toute personne physique ou morale des nationalité burundaise ou étrangère, résidant ou non au Burundi

Toutefois, pour certaines entreprises, le CIP pourra, sur recommandation du SCEP, décider de réserver la totalité ou un pourcentage déterminé des titres susceptibles d'être cédés à des citoyens burundais ou à des entreprises à capital majoritairement burundais.

Il fixe en même temps les règles et modalités de transfert ultérieur à des investissements étrangers.

De telles décisions doivent être publiées en même temps que les autres conditions affectant la vente de cette entreprise.

Article 15 : Dans l'hypothèse prévue à l'article 13 de la présente loi, l'offre faite aux personnes physiques ou morales de nationalité burundaise sera déclarée valable pour un délai déterminé.

Les titres non souscrits à l'expiration de ce délai sont vendus sur le marché sous réserve des dispositions de l'article 10 de la présente loi.

Article 16 : Les opérations de transfert effectuées dans le cadre de la présente loi sont éligibles aux avantages prévus au code des investissements.

Sur décision du CIP et après avis du SCEP, ces opérations peuvent bénéficier d'une dérogation exceptionnelle et motivée à la règle de paiement au comptant des titres appartenant à l'Etat.

Article 17 : L'Etat est autorisé à renoncer à sa prérogative de créancier privilégié sur les entreprises concernées par la privatisation et dont il détient une participation directe.

Toutefois le principe et les conditions de renonciation à ce privilège sont décidés, pour chaque cas, par le C.I.P. et après avis du SCEP.

Article 18 : L'acte de vente ou le contrat de gestion est signé, au nom du Gouvernement, par le Ministre des Finances après approbation du CIP.

Article 19 : Le SCEP s'assure du respect effectif des conditions particulières de vente, une fois que celle-ci a été réalisée.

Article 20 : Le Gouvernement mettra à la disposition du SCEP les ressources budgétaires nécessaires au financement des opérations de privatisation et des dépenses qu'elles génèrent.

Article 21 : Toutes dispositions antérieures et contraires à la présente loi sont abrogées.

Article 22 : La présente loi entre en vigueur le jour de sa promulgation.

Fait à Bujumbura, le 07/08/1996

Sylvestre NTIBANTUNGANYA.

PAR LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE

LE PREMIER MINISTRE

Antoine NDUWAYO.

VU ET SCELLE DU SCEAU DE LA REPUBLIQUE
LE MINISTRE DE LA JUSTICE ET GARDE
DES SCEAUX

Gérard NGENDABANKA.

# ANNEXE IV

## CONTRAT-PLAN ENTRE LA REGIDESO ET L'ETAT DU BURUNDI 1989 - 1994

PREAMBULE

Considérant que :

1. L'Etat a confié par Décret n°100/12 du 11 mars 1985 à la REGIDESO pour mission le captage et la distribution d'eau, la production et la distribution d'électricité ainsi que la commercialisation de ces produits dans les centres jugés importants par les autorités compétentes;

2. Il est essentiel que ces deux ressources naturelles et importantes, soient gérées efficacement avec pour objectif de contribuer activement au développement socio-économique du Burundi;

3. Les centres exploités par la REGIDESO doivent l'être de façon rentable au profit de la nation burundaise, sur la base des critères de rentabilité commerciaux standards, au même titre que toute entreprise commerciale;

4. La conjoncture économique actuelle, prévalant au Burundi en général et à la REGIDESO en particulier, implique la mise à exécution de programmes d'ajustement structurel et de redressement visant à rétablir une base financière saine pour la REGIDESO:

Après avis conforme du Conseil des Ministres,

L'Etat du Burundi d'une part, ci-après appelé "ETAT", et la Régie de Production et de Distribution d'Eau et d'Electricité, ci-après appelée " REGIDESO" conviennent ce qui suit:

## CHAPITRE I: OBLIGATIONS DE LA REGIDESO

Article 1 Le Directeur Général et l'équipe de Direction s'engagent à garder la vocation industrielle et commerciale de la REGIDESO et de faire le nécessaire pour mener à bien le programme de redressement annexé au présent Contrat-plan.

A cet effet, la Direction de la REGIDESO s'engage à:

Article 2 Se conformer au présent contrat plan, au plan de redressement et en particulier de son calendrier d'exécution en annexe et aviser l'Etat de tout problème de fonctionnement et de toute situation pouvant compromettre la réalisation du programme de redressement.

Article 3 Lancer avant le début de l'année 1990, une étude sur l'élaboration d'un plan directeur des systèmes d'information adéquats comprenant des scenarii et des choix de progiciels adaptés aux besoins de la REGIDESO (informatisation des services).

Article 4 Etablir un plan comptable général et un système de comptabilité analytique permettant de connaître sur une base mensuelle le rendement de chacun des centres de profits et les coûts relatifs aux principales activités de l'entreprise.

Article 5 Fournir au Conseil d'Administration sur une base mensuelle les états financiers et les rapports d'information de gestion faisant état de l'évolution des activités de chacun des Départements et services de la REGIDESO. Inventorier et valoriser les reliquats des matériels et pièces diverses liés aux projets d'investissements.

Article 6 Structurer le Service Approvisionnements et définir les responsabilités respectives de ce dernier et des Départements techniques.

Article 7 Effectuer une évaluation du personnel destinée à proposer avant le 31-12-89, un programme de réduction des effectifs en respectant les besoins de main-d'oeuvre en termes d'expansion de réseau et d'accroissement du nombre d'abonnés.

Article 8 — Soumettre au Conseil d'Administration avant le 31 décembre 1989, un programme complet de révision de la structure salariale des employés et allocations en nature et procéder à une reclassification complète du personnel et de la main d'oeuvre. La nouvelle structure devrait inclure des incitations de performance liées aux critères de performance inclus dans le plan de redressement annexé au présent contrat plan.

Article 9 — Sensibiliser le personnel de la REGIDESO à tous les échelons sur les difficultés de leur entreprise et sur le fait que son redressement n'est possible que grâce à leur adhésion aux objectifs assignés à la Regideso dans le cadre du plan de redressement.

Article 10 — Réduire les coûts de branchement au réseau d'eau et d'électricité afin d'en faciliter l'accès, sur des bases rentables, en particulier aux populations à faibles revenus.

Article 11 — Réduire progressivement le volume des comptes à recevoir et mettre en place une structure de contrôle permettant de connaître les soldes des comptes-clients sur une base régulière, et engager une politique efficace de recouvrement des créances clients avec des actions de coupures d'électricité et d'eau.

Article 12 — Améliorer le processus de facturation de façon à émettre les factures d'eau et d'électricité dans un délai de quinze (15) jours à compter de la lecture des compteurs. Instaurer un système de facturation fiable et cyclique.

Article 13 — Instaurer un système de gestion des approvisionnements apte à réduire les délais de raccordement pour les nouveaux abonnés et améliorer la disponibilité du matériel en général.

Article 14 — Etablir un programme de marketing apte à accroître le nombre d'abonnés et la consommation en vue de réaliser les objectifs établis.

Article 15 — Tenir compte des modalités de financement et de remboursement de la dette de la REGIDESO, afin de prendre les mesures appropriées pour améliorer la performance globale de l'entreprise.

Article 16 Evaluer l'impact de tout investissement sur la rentabilité de la REGIDESO. A cet effet,

(a) tout investissement ultérieur devra être inclus dans le PIP et avoir une rentabilité économique d'au moins 10%;

(b) dans la mesure où un investissement ou une reprise d'ouvrage ne satisfaisant pas au critère ci-dessus défini au (a) serait imposé par le Gouvernement, la REGIDESO devrait négocier au préalable avec le Gouvernement le montant de la subvention d'équilibre induite nécessaire pour compenser la partie non rentable ainsi que les charges récurrentes découlant de l'investissement ou de la reprise d'ouvrage imposés.

Article 17 Réduire les taux de perte des réseaux de manière à atteindre 20% pour l'eau et 10% pour l'électicité à fin 1991.

Article 18 Le Directeur Général et l'équipe de Direction sont responsables du respect des termes du présent contrat.

CHAPITRE II OBLIGATIONS DE L'ETAT

En contrepartie l'Etat s'engage à:

Article 19 Utiliser le surplus dégagé de la réévaluation des immobilisations à l'absorption de la perte de change accumulée au 31.12.1988.

Article 20 Faire une compensation des dettes entre l'Etat, les municipalités et la REGIDESO et fournir la différence en augmentation des capitaux propres.

Article 21 Verser sous forme de subvention de fonctionnement toute somme requise pour combler les pertes d'exploitation générées par la réalisation ou la reprise d'un projet d'investissement exigé par l'Etat et ne rencontrant pas les critères de rentabilité financière.

Article 22 Payer effectivement tous les quatre mois le budget voté pour les consommations d'eau et d'électricité.
A la fin de chaque exercice budgétaire, le gouvernement s'engage de payer sur le budget de l'exercice suivant les factures qui resteraient impayées.

Article 23 Assurer les coûts relatifs à la mise en place du programme de redressement.

Article 24 Etablir une politique tarifaire de l'électricité et de l'eau qui devrait prendre en compte, de manière simple pour en assurer la pérennité, les coûts de revient, les coûts marginaux à long terme et les impératifs sociaux, et utiliser les fonds propres pour assurer une contribution minimum de la REGIDESO au programme d'investissements. Cette politique tarifaire sera établie au plus tard en mars 1990.

Article 25 En accord avec les principes de l'article 24, mettre en oeuvre au courant du premier trimestre 1990, une révision tarifaire qui sera définie par une étude menée conjointement par la Banque Mondiale et la REGIDESO.

Article 26 Restructurer avant septembre 1989 la composition du Conseil d'Administration de sorte que les membres soient choisis en fonction de leur compétence et non des fonctions occupées dans l'administration de sorte qu'il y ait un maximum de compétence en gestion.

Article 27 Déterminer une politique de taux de rétrocession des prêts en collaboration avec les bailleurs de fonds en tenant compte des recommandations de l'étude actuellement en cours sur la politique de rétrocession des prêts au Burundi et en faisant réfléter la nature des investissements ainsi que leur période de gestation dans la détermination de la politique d'amortissement des prêts et dans la période de grâce y afférant.

## CHAPITRE III DISPOSITIONS GENERALES

Article 28 Le plan de redressement et son calendrier d'exécution font partie intégrante du présent contrat-plan.

Article 29 Durant la période de validité de ce contrat-plan, l'Etat et/ou tout organisme le représentant pourront effectuer des travaux d'audit, d'inspection et de suivi de la gestion de la REGIDESO.

Article 30 Un comité de suivi sera chargé de veiller à l'application du présent contrat-plan.

Article 31 Des amendements pourront intervenir au présent contrat-plan et ceux-ci devront faire l'objet de négociations entre l'Etat et la REGIDESO.

Article 32 La durée de validité de ce contrat-plan est de cinq (5) ans.

Article 33 Les soussignés acceptent les termes, les mesures et délais de ce contrat-plan et s'engagent à prendre les actions nécessaires à sa mise en oeuvre.

Fait à Bujumbura, le 07 / 7 /1989

POUR LA REGIDESO

LE DIRECTEUR GENERAL

B. BARANDEREKA.-

LE PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

D. MBESHERUBUSA.-

POUR LE GOUVERNEMENT

LE MINISTRE DE L'ENERGIE ET DES MINES

Dr.Gilbert MIDENDE.-

LE MINISTRE DES FINANCES

Gérard NIYIBIGIRA.-

LE COMMISSAIRE GENERAL AUX ENTREPRISES PUBLIQUES

Pierre BINOBA

ANNEXE V

# ORGANIGRAMME DE LA REGIDESO

