



**VISION ET STRATEGIE INDUSTRIELLES ET
COMMERCIALES DU BURUNDI**

RAPPORT FINAL

PROJET D'APPUI A LA GESTION ECONOMIQUE (PAGE)

Février 2008

VISION ET STRATEGIE INDUSTRIELLES ET COMMERCIALES

Table des Matières

Sommaire abrégé.....	5
I. Le Burundi évolue dans un contexte socio-économique difficile.....	8
a. La situation économique Burundaise s'est dégradée depuis 1990.....	8
b. Environ deux tiers de la population Burundaise fait face à l'insécurité alimentaire.....	11
c. Le secteur privé évolue dans un environnement compétitif difficile.....	12
d. Les acteurs socio-économiques dénoncent l'absence d'un cadre de concertation.....	14
II. La vision économique du Burundi est ambitieuse mais réaliste	18
a. Cinq préalables doivent sous-tendre la vision industrielle et commerciale.....	18
b. La vision cible les objectifs prioritaires de la croissance économique et la réduction de la pauvreté.....	20
c. Sept impératifs se dégagent de la vision économique du Burundi.....	22
d. La prioritarisation des secteurs porteurs a retenu le café, le thé, l'horticulture, le tourisme et les mines.....	24
III. Les secteurs prioritaires peuvent réussir avec des stratégies claires.....	28
a. Les analyses microéconomiques déterminent les stratégies de croissance.....	28
b. L'agrobusiness (du Café, du Thé et de l'Horticulture) conserve son grand potentiel.....	31
c. Une focalisation sur le secteur minier peut faciliter la relance des industries.....	35
d. Le tourisme sera l'une des pierres angulaires du secteur tertiaire.....	36
IV. Le Burundi doit renforcer la capacité de son secteur privé.....	38
a. Le Burundi doit lancer un réseau de développement des entreprises.....	38
b. L'accès au capital devra être facilité aux entreprises.....	41
c. Le Burundi doit mettre en place des mesures d'accompagnement pour l'intégration régionale.....	43
d. Des réformes urgentes de l'environnement des entreprises sont nécessaires.....	46
V. Le Burundi doit créer un cadre de collaboration pour la mise en œuvre de ses stratégies.....	49
a. Cinq pré-conditions préalables sont essentielles pour la transformation économique du Burundi.....	49
b. Le plan d'action détaillé identifie des programmes concrets pour libérer les sources prioritaires.....	50
c. Les actions élaborées auront un impact significatif sur l'économie et la société.....	55
d. Le Burundi devrait lancer un forum de partenariat « public-privé » axé sur la croissance.....	56
Conclusion.....	59
Annexes.....	60
a. La méthodologie de développement du rapport a privilégié la participation des leaders burundais.....	60
b. Les données détaillées de l'ensemble des secteurs considérés par l'étude.....	61
c. Recherche sur les secteurs prioritaires de l'agrobusiness et du tourisme.....	63
d. Hypothèses sous-jacentes de l'estimation des recettes des grappes prioritaires.....	81
e. Aperçu des participants du sondage, des entrevues et des ateliers.....	85
f. Questionnaire sur les perspectives des entrepreneurs et des leaders publics.....	87
g. Termes de référence.....	91

STRATEGIES INDUSTRIELLES ET COMMERCIALES DU BURUNDI

Table des Illustrations

Illustration 1— La situation économique burundaise s’est dégradée depuis 1990.....	9
Illustration 2— Le classement de l’environnement des affaires au Burundi	13
Illustration 3— Les sept formes de capitaux au Burundi	14
Illustration 4— Quatre visages du Burundi	15
Illustration 5— L’opinion des intervenants révèle un niveau de confiance faible.....	16
Illustration 6— Le nombre de caféiculteurs en associations reste très bas	17
Illustration 8— L’augmentation des produits vivriers forment la base de toute croissance	19
Illustration 9— Les objectifs de la vision burundaise à soumettre à la population	20
Illustration 9— Les trois phases d’une vision pour le Burundi	22
Illustration 10— Des critères solides ont informés la prioritarisation des sources de croissance	24
Illustration 11— Café, Thé, Tourisme, Horticulture et Mines se révèlent prioritaires	25
Illustration 12— Les scénarios pour le développement de l’emploi et des exportations du Burundi	27
Illustration 13— Les secteurs privé et public doivent créer un cycle favorable à la croissance	29
Illustration 14— Distribution des revenus du thé Burundais sur la chaîne des valeurs.....	30
Illustration 15— Café : Revenus additionnels d’exportations liées aux actions prioritaires	32
Illustration 16— Thé : Revenus additionnels liés aux exportations en rapport avec les actions prioritaires ..	33
Illustration 17— Horticulture : Revenus additionnels d’exportations liées aux actions prioritaires	34
Illustration 18— Minerais : Revenus additionnels liés aux actions prioritaires.....	36
Illustration 19— Tourisme : Revenus additionnels liés aux actions prioritaires.....	37
Illustration 20— Les défis commerciaux et le potentiel d’un réseau de services d’appui aux entreprises	39
Illustration 21— Réseau de Services d’Appui aux Entreprises (SAE)	40
Illustration 22— Les actions clés en faveur de l’accès au financement pour le secteur privé	42
Illustration 23— L’intégration régionale peut être bénéfique, si le Burundi cible les attentes prioritaires	44
Illustration 24— Les cinq conditions préalables de changement	50
Illustration 25— Vingt programmes pour libérer la croissance des exportations	51
Illustration 26— Dix-sept programmes pour améliorer l’environnement des affaires	53
Illustration 26— Six aspects clés en faveur d’ un partenariat public-privé fort	57
Illustration 27— Le Forum National sur la Croissance et la Compétitivité	58
Illustration 28— Le Processus des Cinq Etapes.....	60

Sommaire abrégé

Autrefois un pays prospère, avant la longue et désastreuse crise de 1993, le Burundi refait surface après les accords d'Arusha, suite aux élections démocratiques de 2005, et prend ainsi petit à petit sa place dans le concert des nations. Depuis les accords de cessez-le-feu et les élections démocratiques, le Burundi vit une situation politique et sécuritaire plus ou moins stable. Les enjeux actuels se situent au niveau de la création de la prospérité et de la redéfinition des sources de croissance pour un développement durable.

La crise politique Burundaise a considérablement ralenti le développement de la nation. Le taux de croissance du produit national brut (PNB) a été négatif pendant plusieurs années avant de reprendre en 2004. Le secteur agricole demeure la principale source du PNB, d'emplois et en même temps, des recettes d'exportation. Cependant il souffre d'un niveau de productivité très faible et demeure donc principalement destiné à l'autoconsommation. Parallèlement à un niveau de productivité agricole très bas, l'environnement des affaires n'est pas aussi propice, avec une bureaucratie pesante, un système fiscal peu clair et décourageant, et un accès difficile au financement. Les infrastructures du Burundi ont beaucoup souffert de la guerre, avec un niveau opérationnel actuel très bas et des coûts très élevés. Enfin, la situation pour les entreprises est aggravée par une forte corruption et une instabilité politique.

En dépit de la situation actuelle, des efforts significatifs des secteurs public et privé pourraient embellir le futur du Burundi. Ce rapport présente une vision ambitieuse pour la croissance du Burundi, avec un revenu par habitant passant du niveau actuel de 122 Dollars Américains à 500 Dollars Américains dans les 20 prochaines années. Cette croissance résulterait des améliorations significatives dans le standard de vie et dans la réduction de la pauvreté dans tout le pays. En vue de réaliser cette transformation économique, il est nécessaire de faire des changements stratégiques, des améliorations de l'environnement des affaires et des investissements productifs. Ce rapport décrit sept impératifs à être agréés par tous les intervenants et qui, une fois bien exécutés, formeraient la base de la croissance du Burundi :

- Prioriser des secteurs compétitifs qui peuvent engendrer une croissance rapide et soutenable – le café, le thé, l'horticulture, le tourisme et les minerais
- Libérer ces secteurs prioritaires par des actions stratégiques
- Renforcer les capacités du secteur privé avec un réseau d'appui aux entreprises
- Reformuler urgemment l'environnement des affaires et éradiquer la corruption
- Cibler l'intégration régionale – surtout la Communauté des États de l'Afrique de l'Est - pour réduire les coûts de transport et de finance
- Créer un forum public privé afin d'établir une collaboration effective
- Identifier les secteurs pour la croissance à long-terme.

Étant donné le manque de ressources à investir dans la croissance de l'économie, le Burundi doit se focaliser sur le développement de quelques secteurs qui peuvent générer une croissance rapide et durable. La conclusion de ce rapport est que le Burundi doit se concentrer à court terme sur cinq principaux secteurs d'exportation qui ont le plus fort potentiel pour la croissance et pour l'impact sur l'économie. Ces cinq secteurs, le café, le thé, le tourisme, l'horticulture et les minerais ont été sélectionnés à travers une analyse du potentiel des divers secteurs, basée sur leur niveau de développement actuel et sur leur potentiel futur. Cette analyse a inclus une étude des marchés

internationaux, des discussions avec les intervenants de chaque secteur, et une analyse de l'état de la chaîne de valeur local. Ces secteurs choisis sont les exportations, parce qu'une croissance soutenue de l'économie burundaise requiert un afflux de capitale d'étranger, qui par tour crée l'inflation sans un développement rapide de secteurs clés d'exportation. Tandis que les produits vivriers sont essentiels comme sources de revenus pour les milieux ruraux, ils restent principalement destinés à l'autoconsommation et ne semblent pas prêts à générer une croissance rapide ou à soutenir la monétisation de l'économie rurale.

Trois scénarios ont été élaborés pour démontrer qu'une concentration sur ces exportations pourrait conduire à une augmentation de l'exportation annuelle actuelle qui est d'environ \$50 millions, à plus de \$125 millions en 2012. Il est aussi possible que, après des investissements à grande échelle dans les transports et l'électricité, le Burundi puisse être en mesure de développer son industrie du nickel qui, à lui seul peut produire des recettes de \$160 millions par an. Les actions clés, qui ont été élaborées pour chaque secteur auront un impact significatif fort sur les revenus des producteurs où des employés, par exemple dans le café les actions peut doubler les revenus moyens des caféiculteurs de \$36 à \$72 dans les cinq prochaines années.

En plus des actions spécifiques aux cinq secteurs clés, ce rapport décrit des actions nécessaires pour améliorer l'environnement des affaires et renforcer cette croissance prévue. Le Burundi est classé 174^{ème} sur 178 pays dans le rapport de la Banque mondiale "Doing Business" et chaque entreprise que nous avons abordée a déploré que les niveaux de bureaucratie et la taxe soient trop élevés. Bien qu'il soit habituel d'entendre le monde commercial et industriel régulièrement exiger une baisse des impôts et un allègement de la bureaucratie, au Burundi la complexité du système fiscal et des procédures douanières impliquent que beaucoup d'entreprises luttent pour respecter les règlements en place en toute bonne foi. Une simplification tant du régime fiscal que des procédures réglementaires faciliteraient une transparence qui pourrait réduire la corruption et alléger la bureaucratie.

Un des outils majeurs pour renforcer les capacités du secteur privé serait le développement d'un réseau de centres de services d'appui aux entreprises. Ces centres pourraient fournir l'appui local aux entrepreneurs, par exemple l'accès au financement, à la formation et aux informations, sont trois des contraintes majeures auxquelles font face les entreprises au Burundi à l'heure actuelle. Bien que des centres de services d'appui aux entreprises puissent augmenter la demande locale de services financiers, le Burundi doit s'assurer que les services adaptés aux besoins des entreprises soient disponibles. De nouveaux produits spécifiques sont nécessaires, y compris le crédit bail et la re-lance d'un fonds de promotion des exportations.

Une mise en œuvre efficace de cette vision exige une volonté de collaboration entre le gouvernement et le secteur privé. Ceci a été clairement démontré par la forte participation, tant des leaders du secteur privé que des Ministres à l'atelier organisé pour discuter de ce rapport. Cette collaboration combinée avec une forte demande de changement que nous avons rencontrée parmi des leaders économiques interviewés, peut fournir la base d'une transformation économique. Afin de s'assurer une collaboration étroite et continue ainsi que la mise en œuvre des actions élaborées dans ces stratégies, le Burundi doit lancer un partenariat public-privé formel. Le Forum National sur la Croissance et la Compétitivité du Burundi, sous le patronage de la deuxième vice-présidence, peut rassembler les acteurs économiques clés, assurer une mise en

œuvre des recommandations et commencer à développer un niveau élevé de confiance entre les secteurs public et privé.

Ce rapport vise à fournir une vision acceptée par tous, basé sur une approche analytique rigoureuse pour évaluer des secteurs potentiels et établir des actions pour la croissance. Cette vision pour le développement industriel et commercial sont destinées à fournir aux leaders du Burundi une liste d'actions prioritaires, qui peuvent être prises immédiatement, tout en évaluant leur impact.

Les moyens pour transformer l'économie Burundaise sont aux mains des leaders ; s'ils sont prêts à collaborer et à focaliser leurs efforts sur les secteurs et actions-cibles dans ce rapport, la population Burundaise peut bénéficier réellement des dividendes de la paix.

I. Le Burundi évolue dans un contexte socio-économique difficile

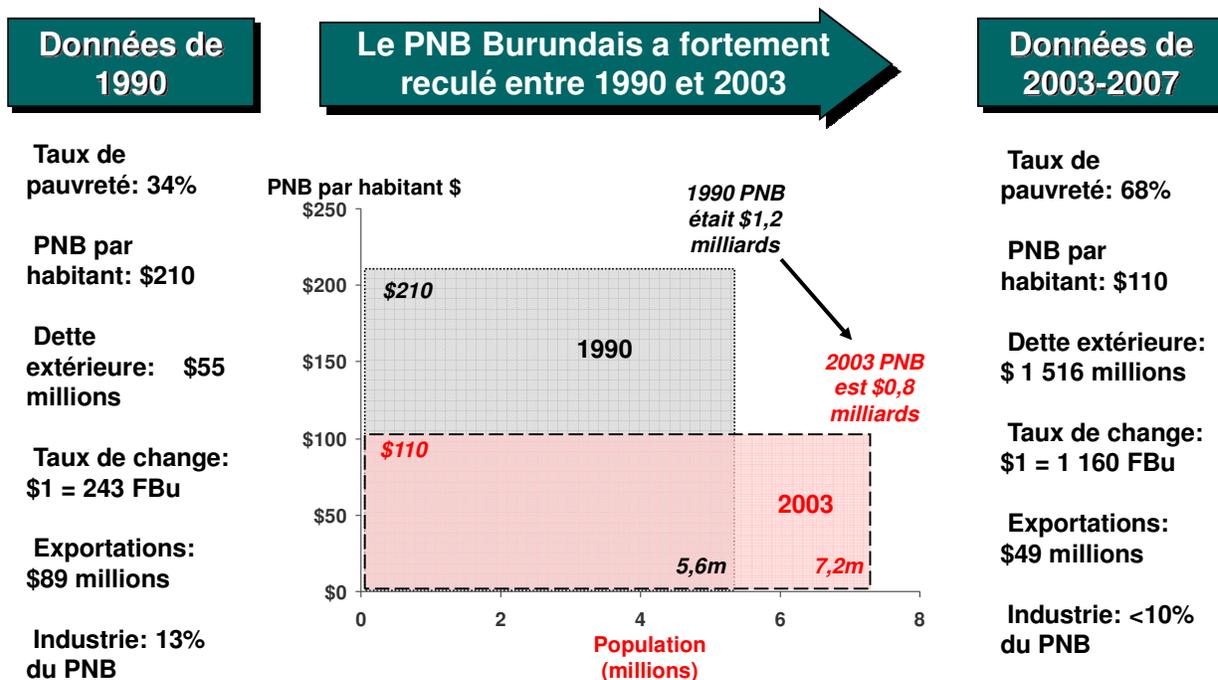
La crise politique Burundaise a considérablement ralenti le développement de la nation. Le taux de croissance du produit national brut (PNB) a été négatif pendant plusieurs années avant de reprendre en 2004. Les infrastructures du Burundi ont beaucoup souffert de la guerre, avec un niveau actuel très bas et des coûts très élevés. La paupérisation de population s'est aggravée à cause des conflits et exactions commises; la violence et l'insécurité ont contribué à l'insécurité alimentaire. En outre, le Burundi fait face à une forte pression démographique exacerbée par les déplacements des populations agricoles liés au conflit et au manque d'intrants. Parallèlement à un niveau de productivité agricole très faible, l'environnement des affaires n'est pas aussi propice, avec une bureaucratie pesante, un système fiscal qui n'est pas clair et démotivant, et un accès difficile au financement. La situation pour les entreprises est aggravée davantage par une forte corruption et une instabilité politique.

Malgré ces nombreux défis, le secteur agricole demeure la principale source des recettes d'exportation et la principale source d'emplois. Le secteur privé, et plus particulièrement les industriels, signalent l'absence d'un cadre de concertation public-privé, et presque tous les acteurs interrogés sont unanimes pour reconnaître qu'il n'y a pas un niveau de confiance élevé entre les secteurs public et privé. Cependant, parallèlement, la moitié des personnes ont souhaité urgemment un changement. Étant donné le manque de ressources à investir dans la croissance économique, le Burundi doit se focaliser sur le développement de quelques secteurs qui peuvent engendrer une croissance rapide et durable.

a. La situation économique Burundaise s'est dégradée depuis 1990

La crise économique a considérablement ralenti le développement de la nation. Les principaux indicateurs économiques ont presque tous connu une baisse significative. En effet, le PNB par habitant qui était de 210 dollars en 1990 est tombé à 110 dollars en 2002, soit près de 50% de diminution ; de même, la dette extérieure a plus que doublé entre 1990 et 2002, passant de \$55 millions de dollars US à \$1,516 milliards de dollars US; il en est de même pour le taux de change qui est passé d'1(un) dollar équivalent à 243 FBu à un dollar équivalent à 1160 FBu entre 1990 et 2006. Les recettes d'exportation ont enregistré également une baisse de moitié de \$89 millions en 1990 à \$49 millions en 2006. Cette crise économique a été aggravée par l'embargo imposé entre 1993-1999 par l'ensemble de la communauté internationale qui a eu comme conséquence un isolement du pays. Comme on peut le constater, les causes de cette crise peuvent être multiples: on peut citer par exemple la très forte pression démographique (3,1% par an), la pauvreté, la guerre et l'absence d'ouverture démocratique. On peut ajouter à ces causes, la main mise de l'état sur les principaux éléments de production qui ne facilite pas l'inclusion du secteur privé qui pourrait être le catalyseur de la croissance et donc de création de richesse.

Illustration 1 — La situation économique burundaise s'est dégradée depuis 1990¹



Le taux de pauvreté a doublé entre 1990 et 2006. La crise politique a aggravé la pauvreté et l'inflation a rongé le pouvoir d'achat des Burundais. Un diagnostic de pauvreté a été établi sur base de la dernière enquête sur les conditions de vie des ménages (2006) et qui servira de base des indicateurs de pauvreté dans le cadre de la stratégie de lutte contre la pauvreté. Ce diagnostic indique un taux de pauvreté de 68.6% au niveau national contre 33,5% en 1990, (voir Tableau 1 pour plus de détails). L'économie étant essentiellement rurale, le taux de pauvreté en zones rurales avoisine celui de la moyenne nationale (69.8% contre 68.6% en moyenne nationale). La situation est très différente en zones urbaines, où le taux de pauvreté est de l'ordre de 41.8%. Le profil pauvreté révèle aussi que les ménages les plus pauvres sont les ménages agricoles qui dépendent surtout de cultures vivrières. Il indique l'effet négatif de la démographie sur le taux de pauvreté du pays et montre la nécessité de concentrer les efforts en matière de réduction de la pauvreté sur le secteur agricole, en mettant l'accent sur les mesures liées à l'éducation et à l'emploi.

¹ SOURCE: www.cia.gov/worldfactbook, FMI, CLSP, Analyse du Groupe OTF
 Note: dans ce rapport, toutes les valeurs en dollars sont exprimées en dollars Américains

Tableau 1 - Taux de pauvreté des ménages selon le secteur d'activité du chef de ménage (% 2006)²

Secteur du Chef	Répartition de la Population			Taux de pauvreté		
	Total	Urbain	Rural	Total	Urbain	Rural
Agriculture	25.0	11.8	25.6	77.9	75.1	78.0
Industrie	6.3	21.0	5.7	53.2	30.3	57.0
Service	4.9	18.7	4.3	37.9	9.0	43.6
Activité informelle	5.7	9.8	5.5	63.1	56.5	63.6
Non défini	58.1	38.8	58.9	69.5	49.9	70.0

Le conflit burundais a détérioré le capital humain. Près de 300,000 personnes ont été tuées et 1 million de personnes ont été massivement déplacées à l'intérieur du pays et dans les pays limitrophes. En 2003, le pays comptait 140,000 réfugiés vivant dans des camps à l'intérieur du pays et entre 600,000 et 800,000 réfugiés burundais vivant en Tanzanie, pour une population totale estimée, à cette époque, à environ 6 millions d'habitants. Estimée à 51,8 ans en 1993, l'espérance de vie à la naissance est tombée en dessous de 50 ans en 1995 et serait de 40,8 ans en 2002. Comme résultat le Burundi a un indice de développement humain parmi les plus faibles au monde. Le Burundi avec 0,384 d'indice de développement humain, occupe le 169ème rang sur 177 pays, derrière le Mozambique 0,390, 168/177 et la République Démocratique du Congo 0.391 soit 167/177.³

Les infrastructures du Burundi ont beaucoup souffert de la guerre. L'insuffisance et la faiblesse des infrastructures sont attestées par les coûts élevés de l'électricité et du transport, ce qui a un impact réel sur la compétitivité des entreprises. Au Burundi, la réalisation des objectifs du millénaire exigerait des investissements en infrastructure de 9% à 11% du PIB annuel⁴. Le Burundi présente un potentiel hydroélectrique de 1.700 MW de puissance dont seulement 32 MW sont installés. Seulement 4% de la population totale a accès à l'électricité. Les délestages sont fréquents et représentent des pertes énormes pour les industries. Les infrastructures de transport sont aussi défectueuses, seulement 1142 kilomètres de routes sont asphaltées et 10534km non revêtues. Elles souffrent du manque d'entretien et de réhabilitation et seuls 50% des besoins de maintenance sont couverts. Les besoins en eau potable sont réels, par exemple en milieu urbain, seulement 50% de la population a accès à l'eau potable.

Le Burundi fait face à une forte pression démographique exacerbée par les déplacements des populations agricoles liée au conflit et à l'absence d'intrants. Depuis 2002, plus de 300,000 personnes déplacées sont retournées dans leurs villages d'origine au Burundi. Cependant, leur impact sur la production agricole n'a pas encore été établi. En revanche, leur réinsertion dans l'économie se heurte aux questions de propriété foncière et au manque de terres cultivables et d'alternatives dans la production agricole. La croissance rapide de la population de 2,8%, l'une des plus élevées d'Afrique, voire au monde, les fortes densités de 220 habitants au kilomètre carré, avec un tel taux de croissance démographique la population doublerait en 20 ans. La population burundaise se caractérise aussi par son extrême jeunesse, près de 47% de la population a moins de 15 ans. Cette croissance démographique exerce une forte pression sur les infrastructures de base, comme les centres de santé et les écoles. La surface des terres agricoles disponibles s'est réduite et le sol est de moins en moins fertile. La surexploitation générale et l'érosion du sol ne permettent plus d'avoir

² Source: Enquête Nationale sur le niveau de vie des ménages 2006, CSLP Burundi

³ Programme de Nations Unies pour le Développement, 2006

⁴ Banque Mondiale, Sources de croissance au Burundi, 2007

une période de jachère, qui permettait traditionnellement de préserver sa fertilité. Ce problème est exacerbé par les faibles moyens financiers des cultivateurs, qui ne peuvent pas se permettre de procurer des semences et des engrais chimiques afin d'augmenter leur productivité.

b. Environ deux tiers de la population Burundaise fait face à l'insécurité alimentaire

Le Burundi demeure une nation majoritairement agricole. En effet, la population agricole représente 90% de la population totale, l'agriculture contribue plus de 50% du Produit Intérieur Brut (PIB) et 95% des recettes d'exportation. Les cultures vivrières (Bananes - fruit et plantain -, les racines et tubercules, les légumineuses et les céréales) occupent 90% des terres cultivées et les cultures industrielles (Café, Thé et Coton) 10%, mais ces dernières rapportent 90% des recettes d'exportation. Le secteur agricole est caractérisé par une agriculture quasiment familiale, pratiquée par environ 1,2 millions de ménages, exploitant chacun en moyenne 0,5 hectare de superficie. La production de nourriture est l'activité dominante des agriculteurs burundais. Cette agriculture familiale est une polyculture qui associe cultures vivrières, cultures de rente et élevage au sein d'une même exploitation. Il n'y a pas d'exploitations spécialisées. Les analyses macroéconomiques menées par la FAO ont montré que l'agriculture vivrière doit être considérée comme un secteur de haute priorité à cause de la pénurie alimentaire que le Burundi connaît.⁵

Les principaux produits vivriers sont des produits destinés à la consommation locale. Selon une étude menée dans le cadre du Projet Transfrontalier de Gestion des Agro systèmes dans le Bassin de l'Akagera – TAMP, en Mars 2006, la superficie potentielle agricole du Burundi serait de 2.350.000 ha dont 1.900.000 ha de superficie cultivable. Les cultures vivrières occuperaient 90% des terres cultivées et contribueraient à hauteur de 80% du produit intérieur agricole. Les cultures vivrières sont dominées par : les bananes (fruit et plantain), les racines et tubercules, les légumineuses avec comme dominante le haricot sec, les céréales, et les fruits (Mangues, papayes, citron, etc.). Comme on le constate le secteur vivrier au Burundi occupe une place importante aussi bien dans son rôle de secteur alimentaire que de celui de source de revenus pour les paysans. Ces cultures servent essentiellement à la consommation locale qui obéit à la logique de satisfaire les besoins essentiels : sécurité alimentaire et autres biens de consommation secondaire.

Cependant, la productivité globale est faible. La production souffre d'un environnement qui n'incite pas une plus grande ouverture au marché, ce qui l'amènerait à produire des surplus. Les systèmes de production vivrière et animale n'ont pas beaucoup évolué malgré quelques adaptations des familles rurales en matière d'associations des cultures et d'autoconsommation des semences. L'absence au Burundi de pôles urbains, débouchés naturels dans tous les pays, pour impulser une demande forte et soutenue de produits agricoles en provenance du milieu rural, et des flux importants d'échanges commerciaux forcent les entités familiales d'exploitants à produire dans les limites des besoins de subsistance et du marché local. L'usage des intrants agricoles modernes (pesticides, engrais, semences améliorées, intrants d'élevage, etc.) est peu développé et peu réglementé. Les superficies agricoles sont faibles et représentent en moyenne 0,5 ha. Peu intégré à l'agriculture, l'élevage est resté en majorité extensif et continue à régresser à cause de l'amenuisement des espaces de pâturage. La transformation et la conservation post-récolte sont encore naissantes. La faible monétarisation des exploitations agricoles et l'étroitesse des marchés

⁵ FAO 2007

des produits agricoles limitent l'intensification de la production et la modernisation de l'agriculture⁶. Tous ces facteurs conduisent à des rendements à l'hectare très faible, la moyenne annuelle des disponibilités alimentaires s'élève à 3,7 millions de tonnes, dont 97% proviennent de la production locale.

Les variations climatiques et l'érosion affectent la productivité. Selon les conclusions d'un film réalisé par le Professeur Jean Marie Sabuchimike de l'Université du Burundi entre Décembre 2006 et Mars 2007 concernant les problèmes environnementaux, la déforestation a conduit à la diminution d'une grande partie des ressources naturelles. Par exemple, la destruction de la forêt de Kibira, la plus grande du pays, a contribué au réchauffement climatique, à la dégradation des terres, à la baisse du niveau d'eau des lacs et des marais, à la sécheresse et à la désertification. Les inondations touchent le Burundi principalement dans le nord et le centre, régions considérées comme constituant le grenier du pays. Elles ont provoquées une pénurie alimentaire sans précédent au Burundi : actuellement, près de 25%, soit 2 millions de la population totale sont menacés de famine.

Cette situation a entraîné une augmentation des prix des denrées alimentaires. L'insuffisance et la rareté des produits vivriers, l'étroitesse du marché local ont contribué à l'augmentation des prix des denrées alimentaires, l'augmentation atteignant parfois 100%. Toutes ces montées des prix affectent sérieusement le pouvoir d'achat des consommateurs et a un impact négatif sur la pauvreté et la sécurité alimentaire.

c. Le secteur privé évolue dans un environnement compétitif difficile

L'isolement engendré par la crise politique a augmenté la vulnérabilité des entreprises. En plus de son enclavement naturel, le Burundi a été isolé par un embargo international au cours de la longue crise socio-politique de 1993 à 2005. Cet embargo a eu des conséquences néfastes sur l'économie burundaise de manière générale, mais en particulier sur le secteur industriel qui a été privé d'approvisionnements de tout genre. Ce qui a eu pour conséquence une contraction des activités industrielles et même la fermeture de certaines unités industrielles (usine de textiles).

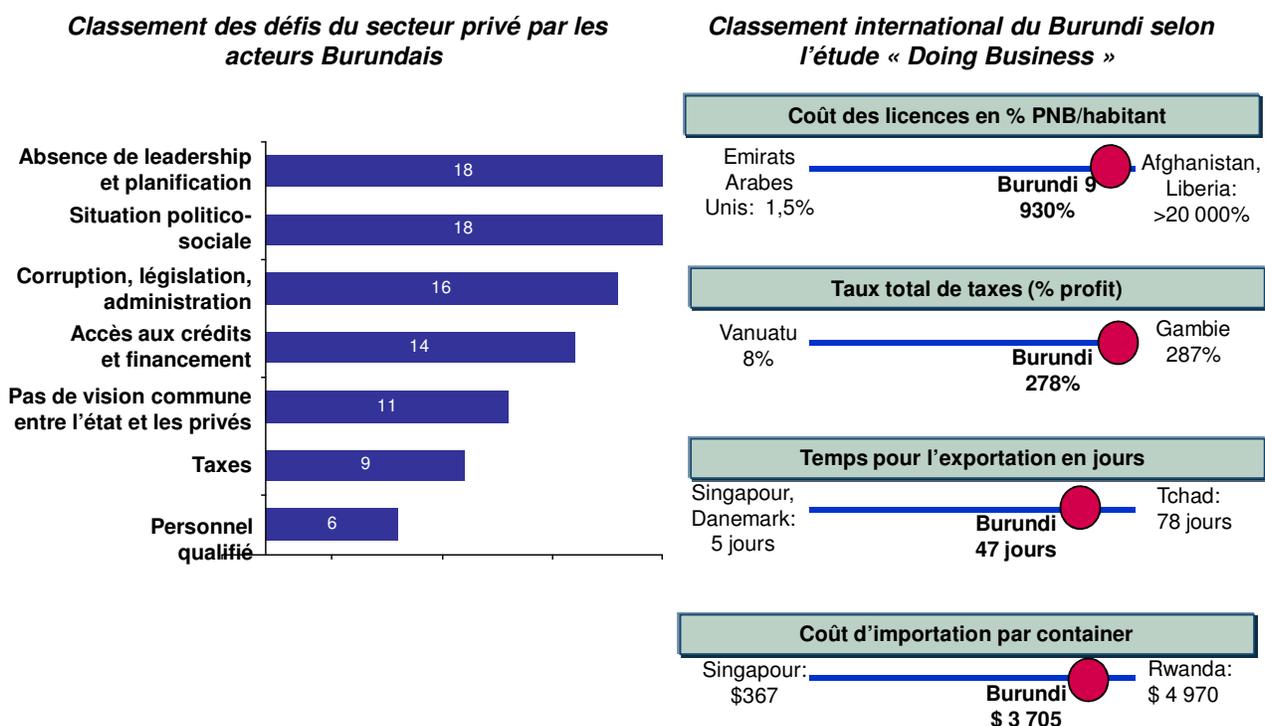
Les entrepreneurs burundais, en particulier dans l'industrie, se sentent menacés par l'intégration régionale. Selon un chef d'entreprise : « 80% des industries sont en faillite non-déclarée. Dans ces conditions, comment pourraient-elles entrer en compétition avec des grandes entreprises expérimentées du Kenya ou de l'Ouganda ? ». Ce sentiment traduit la peur et les inquiétudes des entrepreneurs Burundais quant à l'avènement de l'intégration régionale. D'autres évoquent le fait que le gouvernement n'est même pas préparé à soutenir les industriels.

Le rapport « Doing Business » de la Banque Mondiale classe le Burundi en 174ème place sur 178 pays. Selon ce rapport, l'environnement des affaires n'est pas favorable au développement des entreprises. Il cite l'exemple des coûts des licences en pourcentage du produit national brut par habitant qui est de 9,930% au Burundi, en comparaison 1.5% aux Emirats Arabes. De même, le taux total de taxes en pourcentage des profits des entreprises est de 278% au Burundi contre seulement 8% (le meilleur du monde), pour l'archipel du Vanuatu dans le Pacifique Sud. L'environnement des affaires n'est pas incitatif et ainsi n'encourage pas les investisseurs étrangers à investir au Burundi.

⁶ Odile Ayemou Angoran, 2004, "Analyse du secteur Agricole », FAO

Un faible leadership, la corruption et l'instabilité politique sont cités comme les principaux défis par les leaders du secteur public comme ceux du secteur privé. D'après un sondage réalisé par le Groupe OTF auprès de leaders Burundais, le manque de leadership, l'instabilité politique et la corruption apparaissent comme les principaux défis du secteur privé. Ils sont suivis par des difficultés d'accès aux crédits et au financement, l'absence d'une vision commune entre le gouvernement et le secteur privé et la lourdeur des taxes. L'illustration 2 montre des contraintes-clés aux affaires, telles que désignées par les leaders Burundais, en même temps que les résultats sélectionnés de l'enquête « *Doing Business* ».

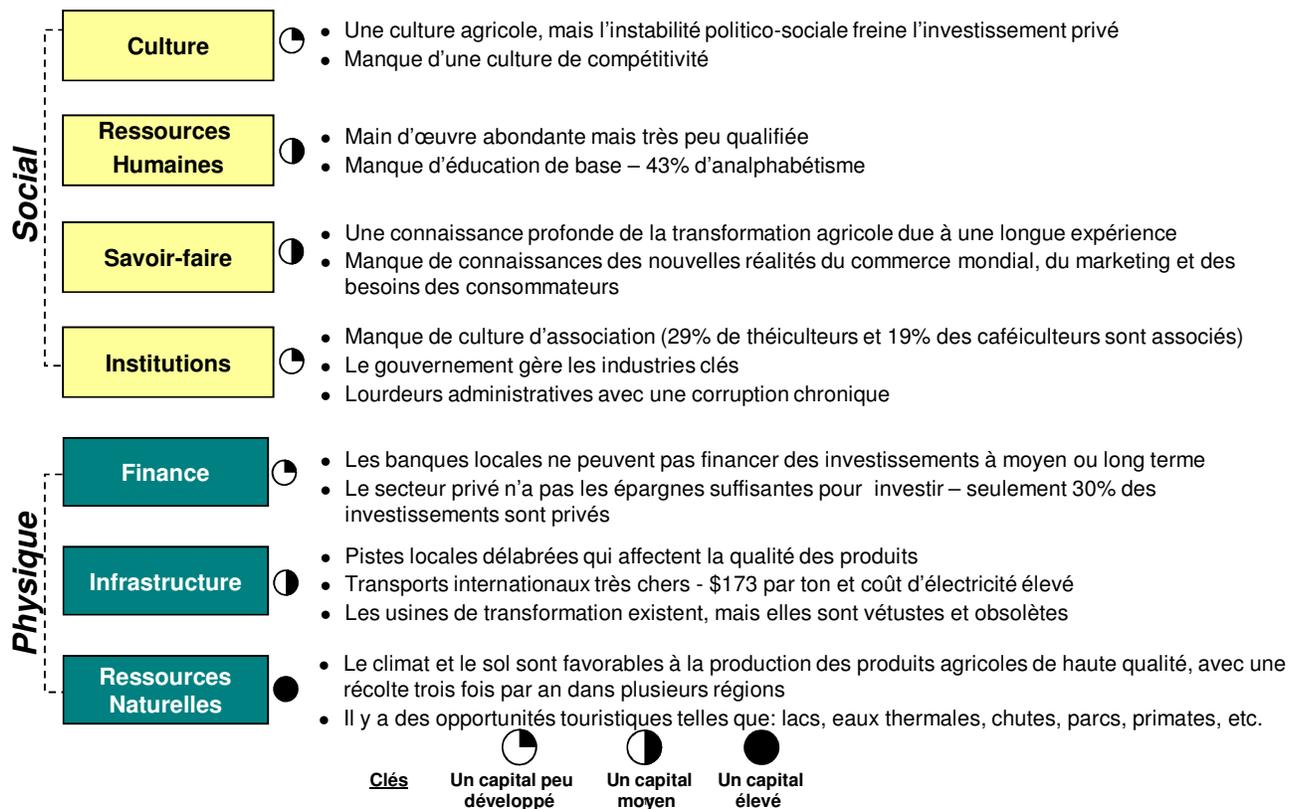
Illustration 2— Le classement de l'environnement des affaires au Burundi⁷



Le cadre institutionnel, la culture des affaires et un manque important de capacités sont des obstacles au secteur privé. Certains acteurs du secteur privé avouent l'absence d'une culture des affaires résultant du modèle ancien de développement du Burundi qui favorisait les emplois du secteur public. Dans ce modèle de développement, basé sur un dirigisme étatique, tout nouveau diplômé entre 1960 et 1970 trouvait immédiatement un emploi public dans le secteur public. Cette pratique a été réduite au cours des années 1980, durant une période de croissance rapide de l'économie burundaise en général et dans le secteur privé en particulier. Toutefois, la crise dans les années 1990 a amené les jeunes à chercher une fois de plus de l'emploi dans le secteur public pour réduire leur vulnérabilité aux ralentissements de l'économie. Le secteur public à grande échelle, continue de contrôler un grand nombre de capitaux des entreprises au Burundi, malgré leur manque de compétitivité accru. L'illustration 3 montre les sept formes de capital dans le cas du Burundi, afin de décrire la situation commerciales et de l'économie en général.

⁷ Source: Banque Mondiale « *Doing business 2007* », Enquête du Groupe OTF, Novembre 2007, n=41

Illustration 3— Les sept formes de capitaux au Burundi⁸



d. Les acteurs socio-économiques dénoncent l'absence d'un cadre de concertation

Les acteurs burundais veulent voir un changement. Près de la moitié des leaders burundais interrogés lors du sondage d'opinions réalisé par le Groupe OTF ont exprimé une forte demande de changements significatifs de politique économique. Ces leaders se prononcent sur la nécessité d'avoir un changement immédiat et veulent que le leadership soit partagé. Les autres 50% des leaders interrogés ont exprimé des opinions mitigées : 22% sont catalogués comme « suiveurs prudents » et se disent favorables au maintien du statu quo et caractérisé par la main mise du gouvernement sur tout l'appareil productif et un marché fermé à l'extérieur, 17% se prononce pour un avantage comparatif basé sur une main-d'œuvre bon marché et de faibles coûts. Par opposition 12% voit la nécessité de développer un avantage compétitif, fondée sur l'innovation, le service à la clientèle et une croissance générée par le secteur privé. Ces opinions sont résumées dans l'illustration 4 ci-après suggèrent la nécessité d'élaborer une vision compétitive à long terme qui prend en compte le désir de changement ainsi que la nécessité de changer les mentalités d'un avantage comparatif.

⁸ Source: Analyse du Groupe OTF, 2007

Illustration 4— Quatre visages du Burundi⁹

	Fidélité	Salvator	Ludoviko	Frédéric
Segment				
	Besoin immédiat de Changement (49%)	Suiveurs Prudents (22%)	Avantage Comparatif (17%)	Avantage Compétitif (12%)
Attitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin de changement • Focalisation sur le court terme • Le leadership partagé 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle gouvernemental • Le marché est une menace • Les facteurs de base sont suffisants 	<ul style="list-style-type: none"> • Focalisation sur les facteurs de base • Contrôle gouvernemental • Le Marché est une menace • Focalisation sur le court terme 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation = richesse • Marché = prospérité • Contrôle du secteur privé • Produits compétitifs

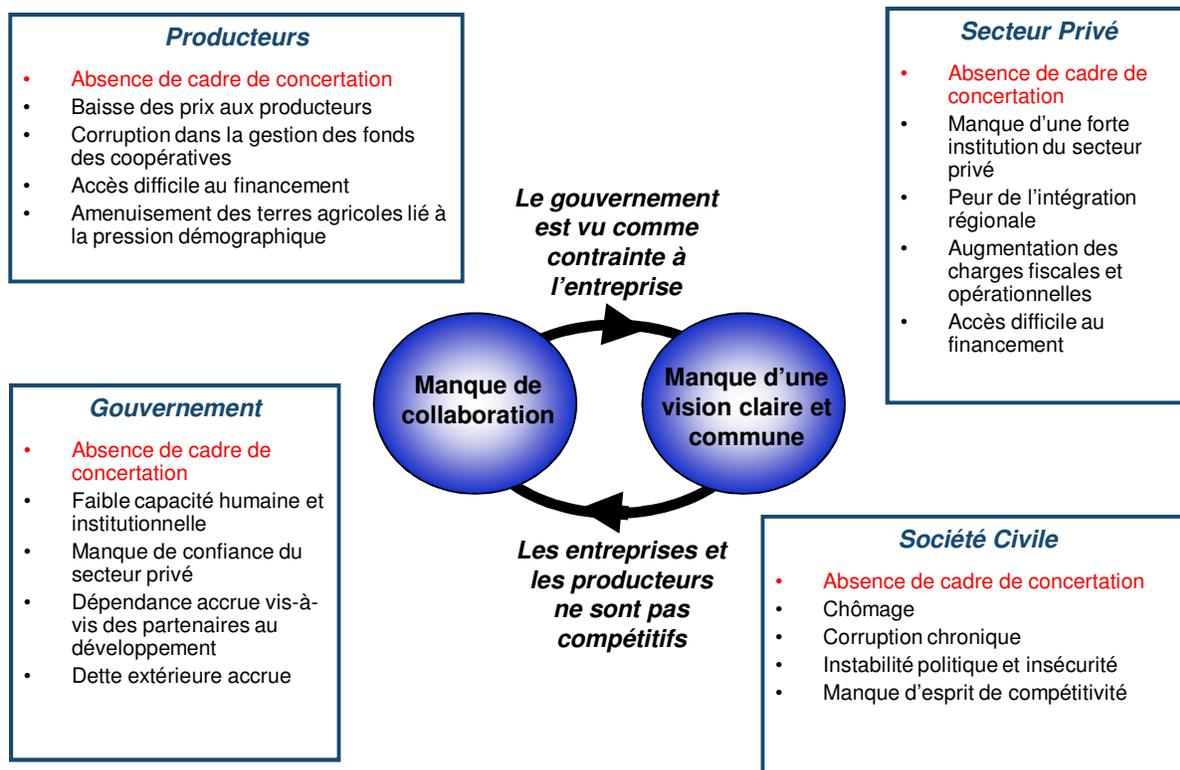
La confiance entre les acteurs est une condition préalable à la reconstruction du Burundi. Sans un certain degré de confiance entre les acteurs d'une société, les investissements ne seront pas réalisés et la croissance stagnera. Si les entreprises ne font pas confiance au gouvernement pour respecter les contrats ou garantir les droits de propriété, il est improbable qu'elles investissent. De même, si le gouvernement craint que le secteur privé ne puisse pas gérer les entreprises publiques d'une manière compétitive, tout en assurant le bien-être de leurs travailleurs, il ne peut pas les privatiser. Au sein d'une chaîne de valeurs, la confiance est également importante. Les caféiculteurs livrant leurs cerises à la station de lavage ont confiance que le gouvernement ne réduira pas le prix, alors qu'elles ne sont pas encore prêtes à faire confiance au secteur privé. Ainsi, le niveau de confiance dans une société, selon Fukuyama, peut faciliter la baisse des coûts administratifs, la réduction de la corruption et renforcera les institutions en vue d'une plus grande fiabilité¹⁰. L'augmentation du degré de confiance peut être réalisée en assurant la communication à grande échelle par le développement des réseaux sociaux plus larges, tels que les associations et les coopératives.

Nos entretiens avec les acteurs burundais relèvent un manque de collaboration et de vision commune. Tous les acteurs interrogés sont unanimes pour reconnaître que l'absence de cadre de concertation constitue un frein au développement des affaires. Les membres du gouvernement se sont plaints que le secteur privé n'est pas compétitif, alors que le secteur privé s'est plaint que le gouvernement ne comprend pas leurs besoins et gêne les investissements. Les acteurs de la société civile estiment que les secteurs public et privé souffrent d'une corruption chronique, alors que les producteurs sont principalement concernés par les prix qu'ils obtiennent. Ces différentes opinions et contraintes doivent être discutées ouvertement pour atteindre une compréhension commune des actions-clés nécessaires pour résoudre les défis auxquelles fait face chaque groupe. L'Illustration 5 montre les opinions -clés de chaque groupe d'intervenants.

⁹ Source: Sondage du Groupe OTF et Entrevues des intervenants, Octobre-Novembre 2007 n=41

¹⁰ Source: Francis Fukuyama, Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity (New York: Free Press, 1995)

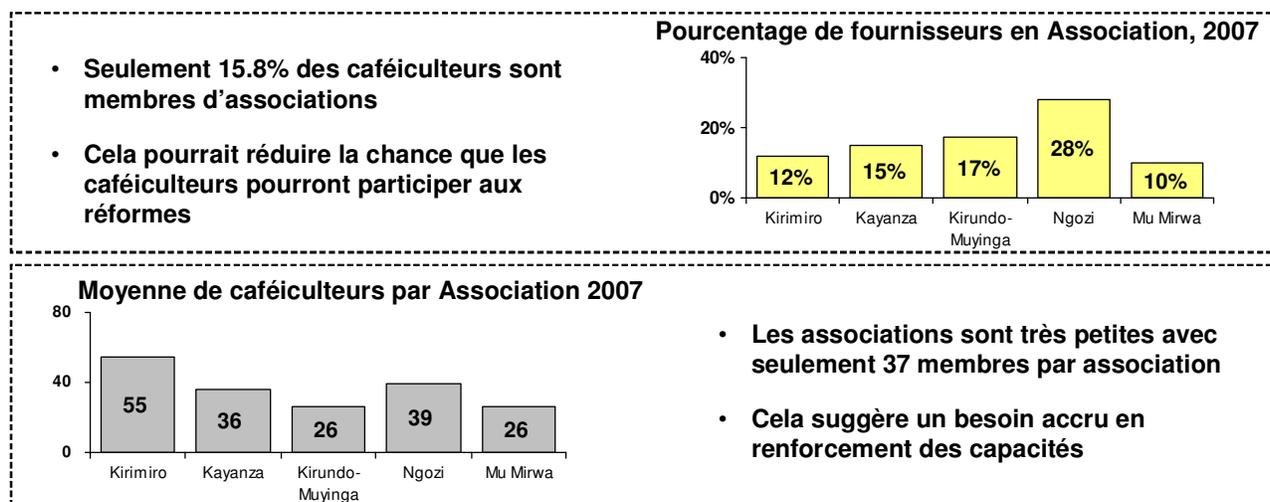
Illustration 5— L'opinion des intervenants révèle un niveau de confiance faible¹¹



Ce manque de collaboration se reflète aussi dans l'économie rurale. Seulement 16% des caféiculteurs sont membres d'une association, et ces associations sont très petites, (voir Illustration 6). Cependant, ces associations ont eu une croissance rapide et il y a un renforcement graduel de la fédération des industries qui assure que la voix des planteurs de café soit entendue et en même temps, encourage beaucoup d'autres à devenir membres. Dans l'industrie du thé, moins de 25% des théiculteurs sont membres d'associations. Un des problèmes majeurs est la gestion efficace de ces associations, pour qu'elles deviennent utiles pour leurs membres : capables de leur trouver des fonds pour acquérir des engrais et autres intrants, d'appuyer leurs membres à travers des formations et de les représenter dans les usines locales.

¹¹ Source: Sondage du Groupe OTF et Entrevues des intervenants, Octobre-Novembre 2007 n=41

Illustration 6 – Le nombre de caféiculteurs en associations reste très bas¹²



Le secteur agricole constitue la principale source des recettes d'exportation. Le café et le thé sont de loin les principales sources des devises du pays, car ils contribuent à hauteur de 90% des recettes d'exportation. Dès lors, l'économie du Burundi s'est révélée être extrêmement vulnérable aux risques de fluctuation des prix sur le marché du café et du thé ; l'illustration 6 montre la situation au cours des sept dernières années. Avec l'augmentation des cours internationaux, surtout pour le café, le Burundi a une opportunité de renouer avec la croissance si des stratégies appropriées sont mises en place et mises en œuvre dans les plus brefs délais.

¹² Source: Sondage du Groupe OTF sur les Intervenants de la Filière Café du Burundi, Mai – Juin, 2007 n=262

II. La vision économique du Burundi est ambitieuse mais réaliste

Ce rapport a pour objectif de procurer aux leaders du Burundi une perspective et une vision claires de leur avenir. Cette vision et les stratégies spécifiques pour les atteindre devraient guider leurs décisions quotidiennes. Il est essentiel que la vision du pontetiel de l'avenir du Burundi soit communiquée largement et discutée au sein de la population pour afin de bâtir un consensus et perfectionner ses ambitions. Il est également important que les hypothèses sous-jacentes à cette vision en termes de croissance et de besoins en investissement soient testées et adaptées selon les nécessités. Néanmoins, ce document devrait servir de base solide aux leaders du Burundi pour progresser, combiné avec une communication efficace et une analyse plus approfondie, et pourrait procurer une source d'impulsion et une indication de progrès pour la population au sens large.

En vue de s'assurer que la vision industrielle et commerciale devienne une force pour la transformation économique du Burundi, elle doit mettre l'accent sur l'établissement d'une croissance économique soutenue, équitable et durable. Ce chemin doit s'attaquer aux problèmes urgents de faibles niveaux d'emplois, de revenus ruraux et des exportations faibles, tout en portant une attention particulière aux épineux problèmes de tension ethnique, de corruption et de pauvreté.

En développant une vision pour le pays tout entier, il est essentiel que les objectifs à court terme, tels que la continuité de la stabilité, la sécurité alimentaire et la bonne gouvernance soient articulés en rapport avec les objectifs à long terme, tels que la croissance et la réduction de la pauvreté.

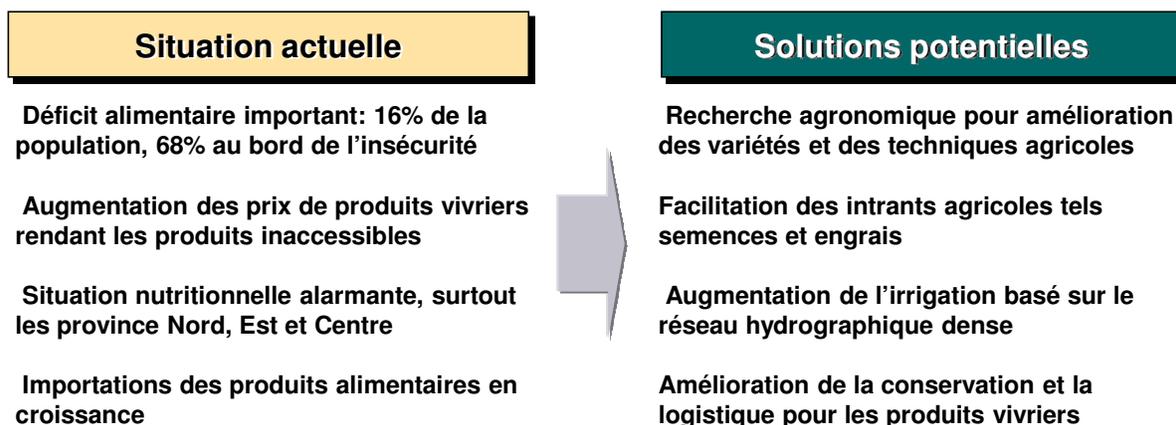
Pour ce faire, cette vision met l'accent sur trois principaux points : la création d'objectifs de haut niveau pour l'économie ; l'identification de quelques secteurs porteurs et de quelques problèmes pour le secteur privé ; et, le développement des stratégies avec des plans d'actions détaillées pour résoudre ces défis et développer ces secteurs.

a. Cinq préalables doivent sous-tendre la vision industrielle et commerciale

La paix, la sécurité et la réconciliation sont incontournables pour la croissance économique, mais la croissance aussi peut contribuer à la paix et la réconciliation. Une croissance économique sans un certain degré d'équité entre les différents groupes et les différentes régions du pays ne sera pas durable. Le point central des stratégies industrielles et commerciales sera de s'assurer que la ligne de croissance définie ne profitera pas seulement à des groupes ethniques ou régions spécifiques du Burundi. Une croissance inclusive devrait œuvrer en faveur de la résolution de la lutte pour des ressources, à la fois liées à la terre et au revenu, qui ont été les causes majeures du conflit Burundais.

L'augmentation de la production des produits vivriers doit être la base pour une approche de relance de la croissance. La sécurité alimentaire au Burundi demeure très précaire et déficitaire dans certaines régions du pays. Un effort soutenu visant à promouvoir les bonnes pratiques agricoles est nécessaire pour assurer un plus grand degré d'autosuffisance, comme c'est la base de toute transformation économique. Toutefois, il est peu probable qu'une focalisation sur les produits vivriers puisse, à court terme, créer une économie rurale monétarisée, ce qui conduit à une croissance rapide des petites entreprises dans les zones rurales et un plus grand accès à une plus vaste gamme de produits. La transformation des produits vivriers en une activité génératrice de revenus économiques prendra plus de temps que le renforcement des secteurs existants, parce qu'actuellement, cette production est principalement destinée à la consommation locale.

Illustration 8 – L'augmentation des produits vivriers forment la base de toute croissance¹³



Les exportations permettent l'augmentation des revenus locaux ainsi que des devises pour le gouvernement. En raison de la demande limitée sur le marché local, la croissance rapide des revenus et des ventes est le plus susceptible de pourvoir des exportations à destination de l'ensemble de la région et au niveau international. Aussi, les exportations sont susceptibles d'atteindre un prix plus élevé que ce qui peut être obtenu au niveau local en raison du très faible niveau du pouvoir d'achat local. En même temps, les recettes en devises sont indispensables pour un pays à faible revenu comme le Burundi pour veiller à la fois à la viabilité de la dette et à la capacité de financer des investissements dans les infrastructures.

Le secteur privé sera le moteur de la croissance. C'est la compétitivité issue des performances commerciales qui crée la richesse et la croissance économique. La stratégie du gouvernement sera de poursuivre son désengagement dans le secteur productif en préparant et en adoptant la mise en œuvre d'une note de politique des privatisations, en améliorant l'environnement juridique, judiciaire, légal, réglementaire et incitatif des affaires et enfin en développant le marché financier par l'amélioration de l'accès des entreprises et des promoteurs aux services financiers de qualité y compris l'accès au crédit. L'absence de cadre de concertation et de consultation entre les secteurs public et privé constituent un frein au développement commercial. L'instabilité des institutions publiques aggrave cette situation.

Boîte 1 : La Vision 2020 au Rwanda

C'était en 1997-1998 que la Présidence de la République a eût d'abord l'idée d'organiser des sessions de discussions sur le futur du pays. Rassemblant un nombre de représentants de toutes les couches socio-économiques du pays, ces réunions s'étaient donné pour tâche de réfléchir sur le développement stable d'un pays sortant d'un génocide. Un consensus fût vite atteint : en plus de mettre en œuvre les stratégies en place, les Rwandais devaient convenir de l'avenir de leur pays dans l'espace d'une génération.

Ces réunions fournirent un canevas de la vision à élaborer. Le Gouvernement Rwandais était résolu alors à élaborer un document approfondi sur « la Vision 2020 » qui sera validé et approuvé par différents partenaires de développement et toute la population Rwandaise en général. Ces ateliers ont présenté les aspects essentiels du rapport. Le document a été finalisé par le Ministère des Finances et de la Planifications Economique et finalement était diffusé au sein de la population.

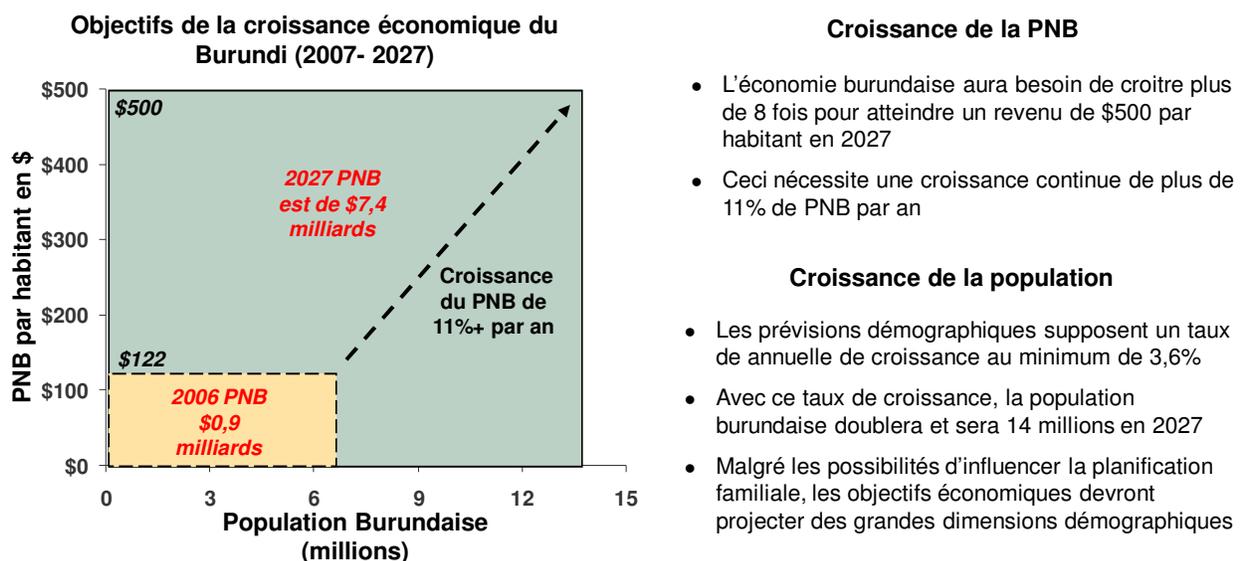
¹³ Source: PAM 2004, Actions contre la faim 2005, Ministère d'Agriculture et d'élevage, Analyse du Groupe OTF

La priorité actuelle du Burundi doit être l'adhésion de tous à une vision économique. L'adhésion de tous au processus de développement économique et social apparaît comme le gage du succès. La guerre a engendré des divisions intercommunautaires, des déplacements massifs de populations et la destruction des biens. En cela, les autorités politiques, la société civile et les populations doivent jouer un rôle prépondérant et participer effectivement au processus. Ce rapport a été préparé sur une période de deux mois et se base sur une enquête, des entrevues des leaders publics et privés, et des discussions avec les membres du comité de pilotage. Cependant, il sera essentiel que les conclusions de ce rapport soient validées par tous les intervenants et largement disséminées par une campagne de communication à grande échelle. Ce rapport découle des termes de référence énumérés dans l'annexe d, qui ne prévoient pas de campagne de communication ou de sensibilisation. Boîte 1 ci-dessus décrit en bref l'approche du Rwanda dans le développement de sa Vision 2020. On y voit les efforts nécessaires afin que la population en général puisse s'approprier cette vision.

b. La vision cible les objectifs prioritaires de la croissance économique et la réduction de la pauvreté

Une vision industrielle et commerciale de l'avenir du Burundi doit offrir une direction et une focalisation claires pour l'économie, combinées avec des objectifs de haut niveau qui peuvent être facilement compris par la population en général. Cette focalisation claire devrait inclure des secteurs spécifiques en faveur de la croissance à court terme, combinés avec un positionnement pour une plus vaste compétitivité du pays, à long terme. Les objectifs devraient inclure une augmentation des revenus et une réduction des niveaux de pauvreté, ainsi que une croissance économique et une augmentation des investissements nécessaires pour y parvenir. De tels objectifs devraient également refléter les pressions de la croissance démographique du Burundi ainsi que les impératifs commerciaux de la région. L'illustration 8 présente une esquisse des objectifs qui constitueront la base de la Vision du Burundi.

Illustration 9 – Les objectifs de la vision burundaise à soumettre à la population¹⁴



¹⁴ Source : Discussions avec les leaders burundaises, Analyse du Groupe OTF

Afin d'être simplement capable de suivre le rythme de sa croissance démographique, la croissance économique du Burundi devrait atteindre 3,6% par an. La population du Burundi devrait doubler au cours des années à venir; ce qui signifie que la croissance économique devrait atteindre des taux de plus de 11% par an, pour que le Burundi atteigne un niveau absolu de revenus équivalant au Kenya avec \$500 par personne, par an. Même si le Burundi parvient à ralentir fortement sa croissance démographique au cours des dix prochaines années, il a été estimé qu'un taux de croissance de plus de 9% serait nécessaire pour attendre ce niveau de revenu.

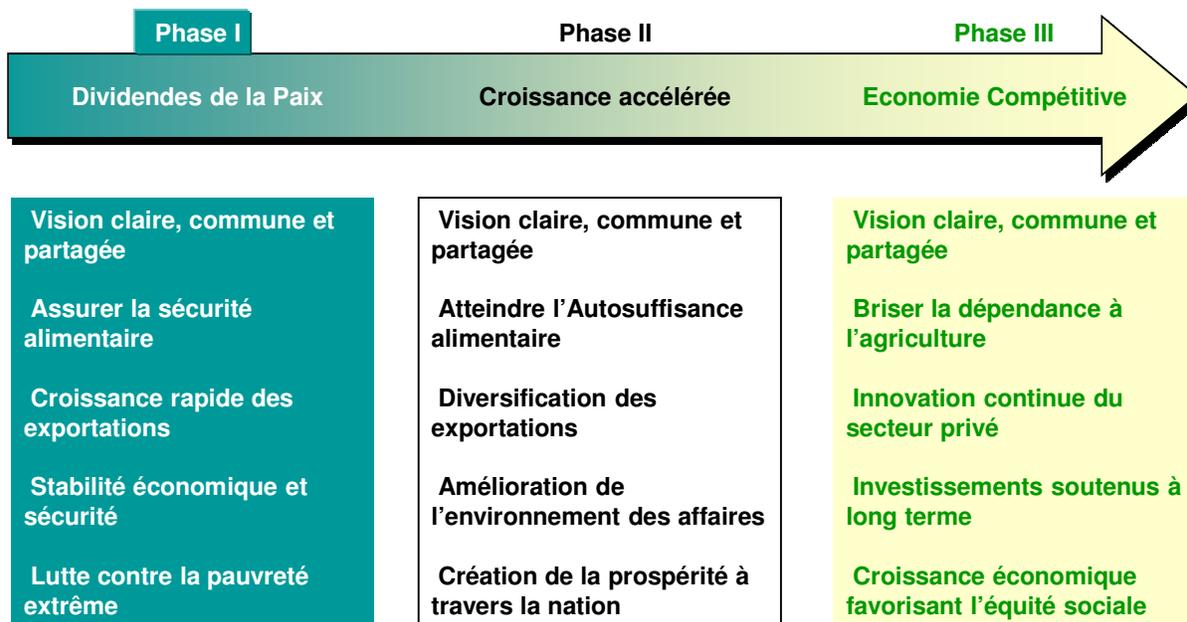
Un taux de croissance économique viable de plus de 11% exige que le Burundi augmente de façon significative le taux des investissements locaux. Bien qu'une analyse plus approfondie du taux des investissements soit nécessaire, les premières estimations suggèrent que pour atteindre un taux de croissance du PNB de 11%, le Burundi devra atteindre un taux d'investissement de près de 40% du PNB¹⁵. Un tel taux nécessiterait soit une augmentation très rapide du taux d'épargne locale ou une forte capacité gouvernementale d'emprunt à long terme. Le taux d'épargne locale du Burundi est très bas et ne semble pas amorcer une croissance rapide, d'où la nécessité d'emprunts gouvernementaux à grande échelle ou d'investissements étrangers directs et d'une aide étrangère.

Une croissance rapide des exportations est essentielle pour servir de contre-poids à l'augmentation de l'aide et des emprunts gouvernementaux. Bien que l'économie du Burundi détienne probablement un certain niveau de capacité d'épargne, due à la sous-utilisation de la main d'œuvre et de la terre, les investissements gouvernementaux sur base d'emprunts internationaux ou d'aides à grande échelle auront potentiellement un impact négatif significatif sur l'économie, à travers des pressions inflationnistes ou en détériorant les niveaux de taux de change. Ces impacts, à leur tour, réduiront les incitations du secteur privé en faveur de la production de biens commercialisables qui sont généralement les secteurs les plus dynamiques et les plus compétitifs de l'économie. Décourager la croissance de ces secteurs ou même pousser le secteur privé vers la production de biens non commercialisables peut aboutir à restreindre la croissance économique. Afin d'éviter des pressions inflationnistes ou la détérioration du taux de change, les investissements effectués devraient servir à soutenir la croissance des exportations. De cette manière, une demande accrue pour les produits locaux et importés pourrait être équilibrée par une demande internationale accrue pour des produits du Burundi. Des niveaux accrus d'exportation sont également essentiels pour procurer les devises étrangères nécessaires pour rembourser les niveaux croissants de dettes internationales.

Une croissance continue au cours des 20 prochaines années devrait voir le Burundi traverser trois phases distinctes. L'illustration 10 ci-dessous présente les trois phases d'un potentiel de croissance à long terme.

¹⁵ Modèle de croissance de Harrod-Domar : $\Delta Y/Y = (\Delta K/Y) * (dY/dK)$. Where $\Delta Y/Y$ est égal au taux de croissance économique, $\Delta K/Y$ est égal au taux d'investissement (ou d'épargne) et dY/dK est la mesure de l'efficacité avec laquelle l'accumulation de capitaux est traduite en croissance. Pour le Burundi, la valeur de dY/dK est estimée à une constance de 0,27 (sur base du chiffre du Rwanda). Pour un taux de croissance de 11% par an la formule montre que $0,11 = \Delta K/Y * 0,27$, et donc $\Delta K/Y$ doit = 0,4 ou 40%. Il s'agit d'un modèle hautement simplifié, contenant beaucoup d'hypothèses strictes mais cependant il donne une idée de la taille de la tâche à accomplir.

Illustration 9— Les trois phases d'une vision pour le Burundi¹⁶



c. Sept impératifs se dégagent de la vision économique du Burundi

Impératif 1 : Prioritariser les catégories ou les secteurs qui ont la capacité d'être compétitifs et qui peuvent engendrer une croissance rapide et soutenable. L'un des fondements majeurs de la théorie de compétitivité est la nécessité pour les nations de se spécialiser dans des secteurs ou « grappes » où elles ont le potentiel d'entrer en compétition et de développer des produits gagnants. Pour le Burundi, avec ces ressources limitées, il sera très important de mettre l'accent sur une palette de trois à cinq secteurs pour générer des résultats rapides dans le court terme. Ces secteurs choisis serviront comme ceux qui vont entraîner le développement des autres secteurs. Un nombre restreint de secteurs choisis permet d'y approfondir les actions afin de générer le maximum de recettes. Le choix suggéré des secteurs est présenté dans la *section d* ci-dessous. Les secteurs choisis pour la focalisation à court et à moyen termes sont celui du café, du thé, de l'horticulture, du tourisme et des mines.

Impératif 2 : Libérer ces secteurs prioritaires par des actions stratégiques. Pour assurer une transformation rapide des secteurs prioritaires, une analyse détaillée de la chaîne de valeur a été entreprise afin d'identifier les principales mesures pour développer le potentiel. Ces actions visent à assurer la croissance rapide des revenus dans l'ensemble de la chaîne de valeurs, ainsi que la compétitivité du secteur. En mettant en œuvre ces mesures de manière efficace, les recettes d'exportation du Burundi devraient croître rapidement, permettant d'autres investissements par le gouvernement, alors que les revenus en milieu rural croîtront également, permettant ainsi la croissance locale.

Impératif 3 : Renforcer les capacités du secteur privé. Comme indiqué ci-dessus, le secteur privé sera le moteur de la croissance. Le rôle du gouvernement est de faciliter cette croissance, en soutenant le développement d'un vaste secteur privé à travers l'esprit d'entreprise, la formation et l'appui aux entreprises. Un tel soutien est crucial si le faible secteur privé Burundais peut jouer son rôle

¹⁶ Source: Analyse du Groupe OTF

critique. Un tel soutien devrait être de nature locale et adapté aux besoins du développement commercial.

Impératif 4 : Réformer urgemment l'environnement commercial. L'environnement des affaires au Burundi est classé 174ème sur 178 dans le monde, ce qui suggère la nécessité d'une amélioration radicale. L'environnement économique a une incidence majeure sur l'investissement, la croissance et l'emploi. Afin de s'appuyer sur les actions énoncées pour les secteurs clés et de lancer une croissance économique à base élargie, le Burundi doit prendre des mesures spécifiques en vue de réduire les coûts et charges administratives sur les entreprises. Aussi, le Burundi doit consolider les avancées en termes de stabilité politico-économique. Le secteur privé a plus de chances d'investir dans un environnement stable où les fluctuations des taux de change ne sont pas trop dramatiques, où l'inflation est maîtrisée et où un état de droit est assuré. Alors que le Burundi a fait d'importants progrès sur ce front au cours des dernières années, de nouveaux progrès sont nécessaires, en particulier à l'égard de la corruption qui continue de sévir dans le milieu des affaires et de réduire l'équité dans l'application des lois.

Impératif 5 : Cibler l'intégration régionale pour réduire les coûts de transport et de financement. Une intégration régionale plus approfondie au sein de la Communauté des Etats d'Afrique de l'Est pourrait aider le Burundi à réduire ses frais de transport et devrait faciliter l'accès à un financement bancaire à long terme et plus avantageux. Il est probable que cette intégration augmente également le niveau de compétitivité pour les clients au Burundi, ce qui pourrait affaiblir d'avantage la base industrielle à court terme. Cependant, à long terme, le Burundi devrait bénéficier de produits moins coûteux, d'une plus grande compétitivité et de marchés plus vastes. Il a été prouvé que d'autres opportunités d'intégration régionale telles que le COMESA et la SADC n'auront pas d'avantages aussi larges pour le Burundi en termes de réduction des coûts, ni de tels impacts forts et négatifs sur l'industrie. L'Accord de Partenariat Economique avec l'Union Européenne aura également un impact très limité sur l'économie du Burundi. Le produit clé dont le Burundi devrait envisager comme étant un produit sensible dans ces négociations est celui des vêtements de seconde main, étant donné l'absence de taxes sur de tels vêtements, le Burundi ne sera jamais capable de re-développer son industrie textile.

Impératif 6 : Créer un forum « secteur public-secteur privé ». Afin de créer un environnement propice au développement du secteur privé, il sera essentiel de développer un cadre de concertation entre les secteurs public et privé. Un forum peut faciliter l'instauration de la confiance et une vision commune entre les deux groupes et devrait veiller à ce que le gouvernement soit conscient et se prononce sur les principales contraintes des entreprises. Ce mécanisme sera également un moyen essentiel d'assurer la mise en œuvre des actions contenues dans ce rapport, car ces deux groupes, ainsi que la société civile ont été fortement impliqués dans son développement et ont beaucoup à gagner à sa mise en œuvre.

Impératif 7 : Identifier les secteurs pour la croissance à long-terme. Le Burundi doit se construire à partir de la croissance des secteurs prioritaires à court et à moyen termes pour établir une base plus large de compétitivité. Améliorer l'environnement commercial et augmenter la capacité du secteur privé soutiendra la compétitivité, et les domaines que le Burundi pourrait développer incluent: son rôle en tant que centre commercial pour la sous-région ; les secteurs de soutien pour l'industrie minière tels que celui de la fabrication des machines, les services de vente, de traitement, ou des centres de formation; ou la délocalisation. Bien qu'une recherche plus approfondie soit nécessaire pour

analyser en profondeur ces opportunités à long terme, le Burundi doit également se préparer à réagir aux opportunités lorsqu'elles se présentent.

Les sept impératifs de l'économie burundaise ont été établies après de nombreuses discussions. Pendant l'élaboration de ce rapport, nous avons interrogé un grand nombre de gens et avons tenu de nombreuses réunions avec d'autres. Tout au long de ce processus, les personnes impliquées ont exprimé un large éventail d'opinions différentes en ce qui concerne les principaux secteurs prioritaires, les principaux obstacles aux affaires et au sujet de la marche à suivre. Les sections ci-après de ce rapport cherchent à établir des stratégies détaillées pour la mise en œuvre de ces impératifs. Cependant, la méthodologie utilisée pour choisir les secteurs clés et une vision pour la croissance des exportations est avant tout établie pour compléter la vision économique du Burundi.

d. La prioritarisation des secteurs porteurs a retenu le café, le thé, l'horticulture, le tourisme et les mines

Le choix des secteurs porteurs répond à des critères objectifs validés par les opinions des acteurs. L'Illustration 10 montre la liste des facteurs pris en compte dans la hiérarchisation entre les différents secteurs. Pour surmonter les nombreuses opinions et tendances dans le choix entre les secteurs prioritaires, il est essentiel que les critères utilisés pour la sélection soient considérées comme objectifs et clairs. Le Groupe OTF a mis au point une méthodologie pour la « sélection des grappes» au cours de nombreuses années de travail dans les pays en développement, qui visent à évaluer le niveau actuel de développement et de la réceptivité du secteur, d'une part, et le futur potentiel de croissance par secteur, d'autre part.

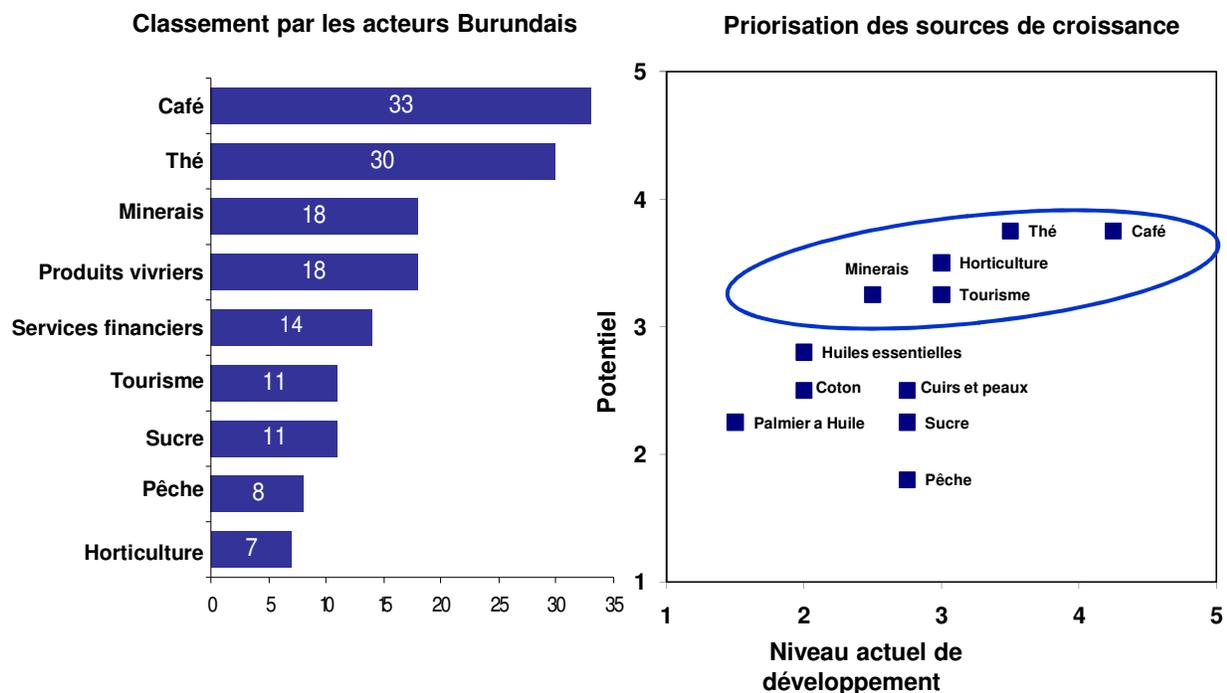
Illustration 10— Des critères solides ont informés la prioritarisation des sources de croissance¹⁷

Critères	Variables	Données utilisées	Sources
Impact du secteur sur l'économie Burundaise	• Nombre d'emplois	– Nombre de producteurs	OTB, OCIBU, Banque Mondiale, FAO, OFB, Ministère des Mines et de l'Energie
		– Nombre d'emplois	
	• Revenus générés	– Recettes d'exportations	COMTRADE Database
		– Revenus locaux	Analyse du Groupe OTF
	• Niveau d'efficacité de la chaîne de valeur	– Présence de coopératives	Discussions avec les producteurs
		– Institutions de support	Discussions avec les producteurs
		– Régularité de l'offre	Discussions avec les industriels
	• Réceptivité au changement	– Sondages des attitudes	Sondage du Groupe OTF, 2007
– Investissements privés		Discussions avec les intervenants	
Potentiel de Croissance	• Croissance potentielle de l'emploi	– Projection d'emplois	Analyse du Groupe OTF
		– Augmentation des revenus	Analyse du Groupe OTF
	• Croissance projetée des recettes	– Quantité projetée	Analyse du Groupe OTF
		– Prix moyen escompté	Recherche de marchés globaux
	• Potentiel de valeur ajoutée	– Niveau de transformation locale	Discussions avec les intervenants
		– Valeur ajoutée potentielle	Recherche de marchés globaux
	• Potentiel de différenciation	– Analyse des cinq forces	Recherche de marchés globaux
		– Réputation actuelle du Burundi	Recherche de marchés globaux

¹⁷ Source: Cadre du Groupe OTF

Le café, le thé, le tourisme, l'horticulture et les mines émergent comme cinq sources prioritaires. Sur base des critères énoncés ci-dessus, cinq secteurs ont été retenus, comme contenant le meilleur potentiel de croissance à court terme pour le Burundi. Ces secteurs sont susceptibles d'avoir le plus grand impact sur des facteurs tels que l'emploi, les revenus ruraux et les recettes d'exportation au cours des prochaines 5-10 ans. L'Illustration 11 ci-dessous montre graphiquement, à droite, les données de ces secteurs et des autres analysés sur deux axes de niveau actuel et potentiel de développement. Etant donné l'analyse ci-dessus, le café, le thé, le tourisme, l'horticulture et les mines ont la plus grande potentialité de générer la croissance des exportations du Burundi à court terme et de fournir un travail de grande valeur à un nombre de plus en plus grand de burundais au cours de cette période. Sur le côté gauche du graphique, sont montrés les choix sectoriels suggérés par les participants à l'enquête. Pour plus d'informations sur les données, l'annexe a montre les données détaillées de l'ensemble des secteurs considérés par l'étude.

Illustration 11— Café, Thé, Tourisme, Horticulture et Mines se révèlent prioritaires¹⁸



Trois scénarios ont été développés pour décrire la croissance potentielle. Le Groupe OTF a créé trois différents scénarios pour équilibrer les différentes éventualités avec les actions cibles. Les scénarios ont été développés en évaluant les changements probables dans les secteurs des exportations, la croissance probable dans les investissements et l'impact de la compétitivité régionale en soulignant l'emploi, la production industrielle et les exportations. Ces scénarios devraient fournir une évaluation réaliste de la ligne de développement futur du Burundi, soit trois choix possibles: i.) maintien du statu quo, ii.) Se concentrer sur cinq secteurs clés, iii.) Se concentrer sur cinq secteurs clés et en plus faciliter des investissements et améliorer l'environnement des affaires pour tous.

Scénario 1 : revoit l'impact du statut-quo. Ce scénario cherche à fournir une base pour évaluer la croissance des secteurs, tout en fournissant une analyse sur une projection du Burundi dans cinq ans, s'il se tient aux actions déjà planifiées. Il indique qu'au-delà des cinq années, les secteurs

¹⁸ Source: Analyse du Groupe OTF, Sondage du Groupe OTF et Entrevues des intervenants, Octobre-Novembre 2007 n=41

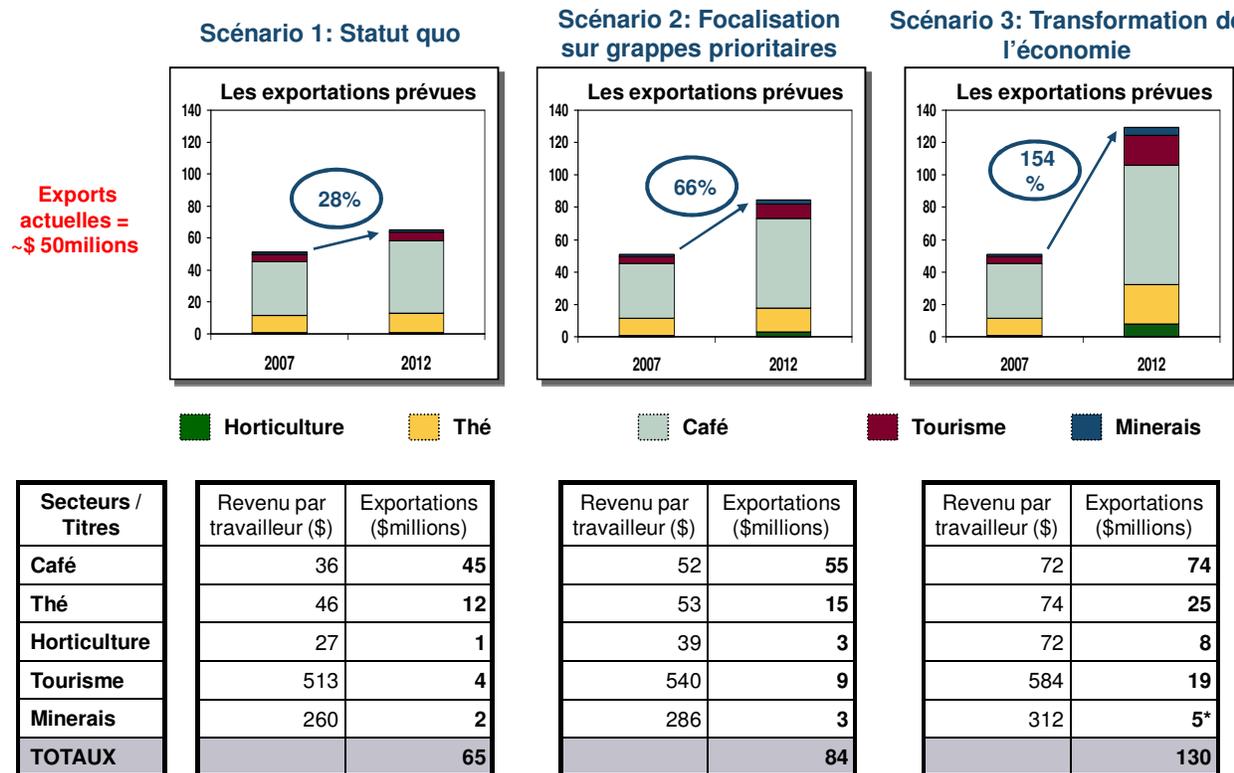
d'exportation ne pourront croître rapidement et avec un impact minimum sur les revenus des producteurs.

Scénario 2 : Focalisation sur les secteurs prioritaires de la croissance. La clé pour la croissance du Burundi sur le court terme est une rapide croissance des exportations, comme les revenus améliorés auront un impact sur une proportion significative de l'économie rurale, en plus, les devises reçues permettront un investissement accru par le gouvernement dans les infrastructures et autres secteurs de soutien. Ce scénario construirait une base plus forte pour une croissance générale du secteur privé.

Scénario 3 : Focus sur les grappes prioritaires, plus une amélioration de l'environnement des affaires. Outre le fait de mettre l'accent sur ces cinq secteurs prioritaires, le gouvernement chercherait à améliorer l'environnement des affaires en vue de promouvoir l'investissement du secteur privé et de faciliter la compétitivité de ce secteur dans la Communauté des États de l'Afrique de l'Est. Le secteur privé fait face à une lutte pour être compétitif étant donné les coûts élevés de capitaux, les coûts élevés d'importations d'intrants, et le niveau élevé de lourdeur administrative et de corruption. En adressant ces problèmes fondamentaux, à travers des réformes douanières, la réforme de la législation des affaires, et des groupes de pression cibles à l'intérieur du processus d'accession à la Communauté des États de l'Afrique de l'Est, le gouvernement peut donner un coup d'accélérateur à ses secteurs industriels et commerciaux. Une telle facilitation des affaires pourrait être plus encouragées par l'allocation de fonds spécifiques à long terme à des taux d'intérêt faibles pour l'investissement du secteur privé dans les secteurs prioritaires et par la création des services de développement des affaires pour faciliter l'entrepreneuriat et la croissance de petits business.

Dans le scénario 3, ces cinq sources pourraient permettre aux exportations de doubler en cinq ans. L'illustration ci-dessous montre graphiquement ces trois scénarios et leurs impacts. Après une analyse détaillée de tous les secteurs potentiels, le Groupe OTF a trouvé que le plus grand potentiel pour une telle croissance de l'exportation sur le court terme viendra des cinq secteurs : les traditionnels secteurs d'exportation du café et du thé ; un retour aux exportations internationales de l'horticulture et de la floriculture ; plus des bénéfices des échanges extérieurs à partir de l'expansion régionale. Notre analyse a trouvé qu'en mettant l'accent sur ces cinq secteurs d'exportation avec d'autres actions clés pour améliorer l'environnement des affaires et faciliter le développement des entreprises, les revenus pourraient passer de \$250millions au cours des cinq prochaines années sur un total approximatif de \$50millions en 2002-06 à un total de \$125millions en 2012. Le plus important à propos de ces scénarios, c'est qu'ils montrent aussi un très fort impact sur les revenus du producteur/employé au cours de cette période dans chacun des cinq secteurs choisis; ceci est un facteur primordial pour assurer la croissance rurale et la réduction de la pauvreté.

Illustration 12—Les scénarios pour le développement de l'emploi et des exportations du Burundi¹⁹



*Note: Avec un investissement très large l'exploitation du nickel peut donner des recettes de \$160millions par an
Source: Etudes du Marché, Groupe OTF

Les secteurs non sélectionnés ne sont pas exclus de l'agenda économique. Puisque notre approche a été de sélectionner quelques secteurs clés qui peuvent entraîner la croissance à travers les revenus des exportations à cours terme, ceci ne doit pas empêcher d'autres secteurs d'être soutenus ou des investissements à long terme pour le développement d'autres secteurs. En fait, il est impératif que de tels autres investissements soient effectués, par exemple dans le secteur de l'énergie pour permettre l'exploitation future et efficace des gisements de minerais. Il est attendu que les améliorations de l'environnement commercial projetées dans ce rapport auront un impact positif sur les investissements dans d'autres secteurs.

¹⁹ Source: Analyse du Groupe OTF

III. Les secteurs prioritaires peuvent réussir avec des stratégies claires

Une analyse de la chaîne de valeur détaillée a été exécutée pour chacun des cinq secteurs clés choisis. Cette analyse a montré qu'actuellement les producteurs du Burundi reçoivent une très petite proportion des revenus finaux totaux des produits qu'ils exportent. Cette analyse a aussi permis au groupe OTF d'exposer les actions nécessaires pour une croissance rapide et inclusive dans chaque secteur et projeter l'impact probable de ces actions, tant sur des exportations totales que sur des revenus pour des producteurs.

En général, il y a quatre piliers pour l'action dans chaque secteur, la production, la transformation, le marketing et le développement institutionnel. Chacun de ces piliers peut fournir des revenus accrus par des prix plus élevés ou plus de production et peut en même temps avoir un impact positif sur des revenus de producteur. Dans le café, le thé et l'horticulture la focalisation devrait être sur l'augmentation de la productivité de la terre, en améliorant l'efficacité de la transformation et le développement du marketing pour construire les relations avec les acheteurs. De plus, les efforts doivent être faits pour construire la capacité de coopératives et faciliter leur inclusion dans les processus de privatisation, tout en offrant une formation à tous les producteurs dans le domaine de la qualité et du contrôle de la qualité et la capacité d'établir des relations avec des acheteurs.

Le secteur minier a un énorme potentiel qui n'a pas encore été réalisé en raison des risques perçus par les investisseurs internationaux pour investir au Burundi. Si l'instabilité politique pouvait être surmontée et un environnement plus favorable créé, l'industrie minière pourrait rapidement créer beaucoup d'emplois et quadrupler des exportations totales actuelles. Des efforts actuels devraient se concentrer sur la construction de ce climat d'investissement, mais aussi en s'assurant que les mineurs- artisans reçoivent plus d'appui et de formation pour augmenter leur productivité, assurer leur sécurité et réduisent les dégâts environnementaux.

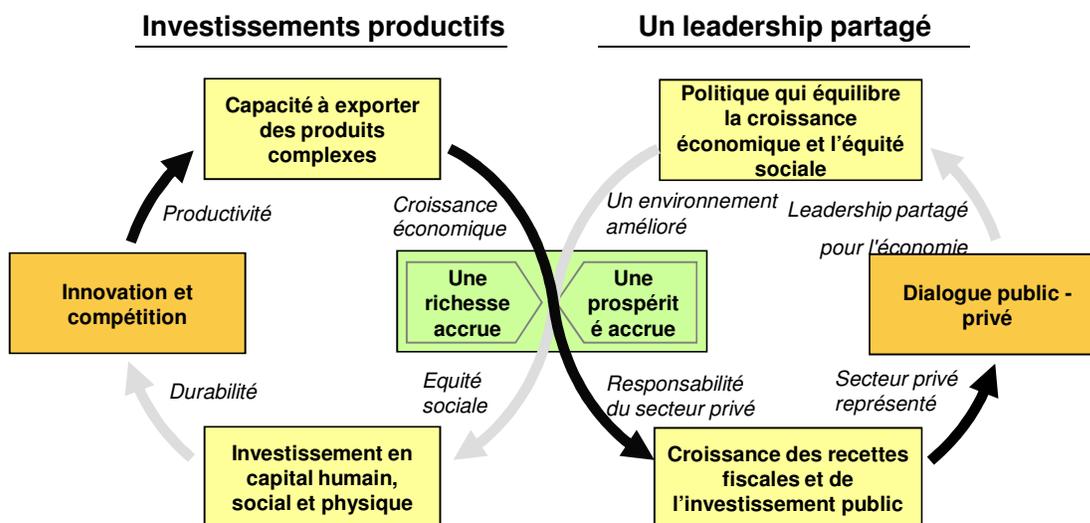
Pour le tourisme, l'analyse montre qu'un focus sur des touristes de haute valeur devrait rassembler des dividendes en termes de productivité et de là des revenus, mais exige des investissements significatifs dans le développement de site, formation et marketing.

a. Les analyses microéconomiques déterminent les stratégies de croissance

L'objectif doit être d'enrichir les populations locales par l'exportation des produits de haute valeur. Les exportations du Burundi sont actuellement dominées par des marchandises de faibles valeurs telles que le café et le thé. La production locale et la vente de produits vivriers est aussi de faible valeur et les deux offrent des revenus très bas aux producteurs. Une attention particulière sur des stratégies pour le développement industriel et commercial est de relever les revenus du secteur en développant des produits de haute valeur et en vendant ces produits à des consommateurs exigeants. Ceci exigera des investissements en capital humain, principalement en produisant et en transformant des produits de très haute valeur, suivis du marketing de ces produits sur les marchés internationaux avec un excellent service. Le cycle décrit dans l'illustration 13 ci-dessous, indique comment de tels développements peuvent conduire à un schéma virtuel de plus grands investissements, d'un meilleur dialogue et d'un esprit d'innovation.

Illustration 13— Les secteurs privé et public doivent créer un cycle favorable à la croissance²⁰

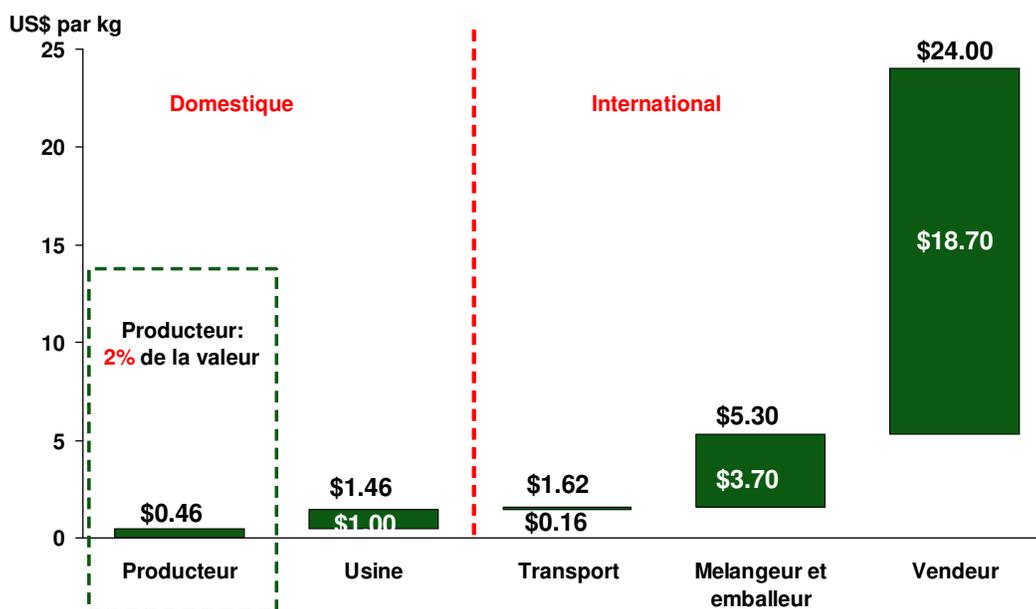
« Enrichir les populations locales par l'exportation des produits de haute valeur »



L'analyse des chaînes de valeurs montre que les producteurs burundais reçoivent une petite fraction de la valeur globale. Comme discuté ci-dessus, le Burundi produit actuellement des marchandises d'exportation en vrac et des produits agricoles de consommation locale de très faible valeur. L'industrie du thé telle que présentée dans l'illustration 14 ci-dessous indique que les théiculteurs Burundais perçoivent seulement 2% de la valeur finale du thé qu'ils produisent, pendant que le Burundi dans son ensemble perçoit moins de 7% de la valeur totale finale. Naturellement, il y a plus de coûts associés à la production et à la vente de produits finis, cependant il y a possibilité pour le Burundi de se déplacer tout au long de la chaîne de valeur et de capturer plus de valeur à travers une transformation additionnelle par exemple. Cependant, ceci ne sera possible que si le Burundi peut produire un véritable produit de qualité.

²⁰ Source: Cadre du Groupe OTF

Illustration 14— Distribution des revenus du thé Burundais sur la chaîne des valeurs²¹



D'autres contraintes importantes se dégagent pour toutes les chaînes de valeurs. Tout en recevant une valeur faible des ventes, les industries d'exportation du Burundi souffrent d'un certain nombre de contraintes qui ont un impact sur tous les secteurs. Ces contraintes telles que les coûts élevés de transport et d'électricité, réduisent la compétitivité internationale du Burundi et les retombées sur les affaires. D'autres contraintes transversales y sont liées aux niveaux de compétence, du manque de culture entrepreneuriale et un environnement des affaires difficile. Pour le café, l'inefficacité de la chaîne de valeur locale est étroitement liée à la propriété publique et donc au manque d'encouragement pour les producteurs d'atteindre une grande productivité et une grande qualité.

Ces produits de haute valeur doivent être ciblés sur les segments de consommateurs attractifs prêts à payer des prix plus élevés. Pendant que le Burundi était engagé dans son conflit interne, la mondialisation transformait les marchés avec lesquels il avait l'habitude d'entrer en compétition. Lorsque le Burundi s'engageait activement dans les marchés internationaux il y a près de 20 ans, les produits manufacturés sur base d'une main d'œuvre bon marché étaient des modèles de commerce viable pour le pays. Dans le contexte actuel d'interconnexion des marchés, ceci n'est plus possible. La plupart, si pas tous, des produits agricoles ou manufacturés où le Burundi a la capacité d'entrer en compétition ont au moins un ou plusieurs pays dominant qui y ont des intérêts importants et une position de faible coût sur le marché.²² Les bonnes nouvelles pour le Burundi sont que parallèlement, étant donné que plusieurs producteurs sont devenus plus efficaces, la demande finale élevée de plusieurs produits tels que le café ou le thé et une gamme de produits horticoles sont montés en flèche. Sur la base de l'expérience d'OTF dans la région et les ressources naturels qui existent au Burundi, les bonnes nouvelles sont que le pays, ses secteurs et ses entreprises peuvent entrer en compétition sur base des marchandises de haute qualité différentielle. La prime dont ces produits peuvent bénéficier dans des secteurs raisonnables du marché est la capacité de

²¹ Source: OTB, Enquête internationale, Analyse du Groupe OTF, 2007

²² Details of this analysis are found in the cluster selection and analysis section. Examples of this type of this high volume or low cost positioning would be Brazil and Vietnam in coffee or Costa Rica and Ecuador in bananas.

soutenir une structure de coût plus élevée que les coûts de transport et d'intrants imposés à l'ensemble des exportations.

Quatre piliers sont nécessaires pour libérer le potentiel d'un secteur d'exportation. Le travail du groupe OTF dans plusieurs secteurs différents et dans de nombreux pays a démontré qu'il y a quatre piliers pour le développement d'une industrie compétitive d'exportation. Ces piliers sont :

- **Production** : le Burundi a la capacité de produire des matières premières d'excellente qualité dans nombre de secteurs différents ; mais actuellement il n'atteint pas ce potentiel. Une attention sur la qualité peut assurer que les producteurs ruraux ou travailleurs, par exemple dans les mines peuvent recevoir un prix plus élevé de leur travail et permettre au Burundi d'entrer en compétition dans plus de segments attractifs du marché.
- **Transformation** : La transformation doit être efficace et de haute qualité. L'efficacité et la productivité assurent des retombées élevées pour le business, pendant que la haute qualité permet aux hommes d'affaires de payer des salaires élevés à leurs employés et fournisseurs. Ce n'est pas la peine de fournir une qualité excellente de thé, de café ou de fruits si les résultats de la transformation sont des produits de qualité médiocre.
- **Marketing** : Il est essentiel de comprendre les consommateurs et la compétitivité et même de prédire les besoins futurs. Pour gagner des parts de marché, les secteurs économiques et les entreprises doivent comprendre, réagir et même prédire le changement des préférences des consommateurs. Le marketing doit démontrer cette connaissance et montrer comment les produits du Burundi respectent les exigences les plus récentes et rigoureuses du marché.
- **Institutions et formation** : Pour que le Burundi puisse cibler une stratégie focalisée de différenciation, les secteurs économiques et les entreprises poursuivant cette stratégie doivent comprendre les besoins des consommateurs en les servant ; et non en étant des fournisseurs ayant les prix les plus bas. L'implication pour le Burundi est que pour chaque secteur prioritaire, l'industrie doit investir dans l'étude de marché pour identifier ce que les clients veulent et puis fabriquer les produits en ciblant les besoins. Des institutions de soutien sont nécessaires pour entreprendre cette recherche, offrir une formation et amener les intervenants industriels à se regrouper pour faire face aux difficultés qu'ils rencontrent. De telles institutions peuvent inclure des coopératives ou des offices (comme l'office du thé et du café), mais tous doivent se focaliser sur la certitude que le secteur peut accéder à un niveau plus élevé de formation et d'appui, nécessaire pour être compétitif sur des marchés plus exigeants avec des produits complexes.

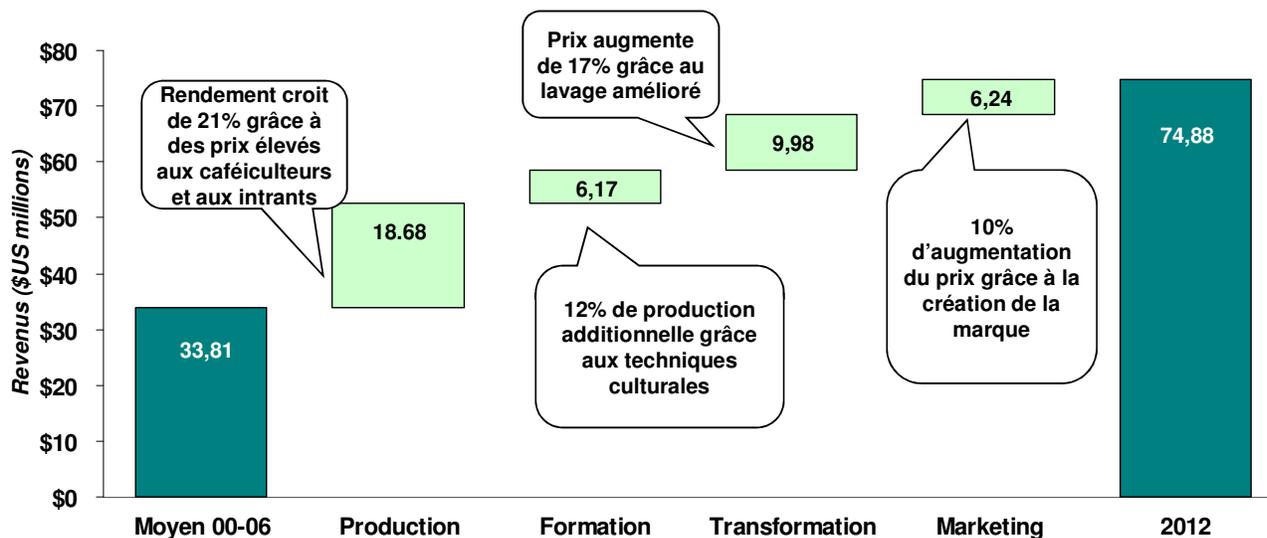
b. L'agrobusiness (du Café, du Thé et de l'Horticulture) conserve son grand potentiel

L'agrobusiness est une option favorable pour l'industrialisation et la monétisation du monde rural. Une croissance rapide dans les secteurs de l'agrobusiness devrait avoir un impact significatif sur l'économie rurale, en fournissant cette croissance basée sur la croissance de la productivité, des produits de très grande qualité et un meilleur marketing. Si le Burundi continue à exporter la même qualité de café ou de thé, les revenus peuvent augmenter avec des gains de productivité, mais les bénéfices réels de prix plus élevés ne peuvent être rétrocédés aux producteurs ruraux. Par

exemple, une croissance de la qualité du café peut conduire à une augmentation générale du prix aux caféiculteurs et peut avoir un impact considérable dans la réduction de la pauvreté au Burundi. En outre, comme une large part des revenus du café va passer dans le milieu rural, de tels développements ont la capacité de revitaliser l'économie rurale.

Quatre actions peuvent faire doubler les exportations de café d'ici 2012. L'illustration 15 ci-dessous indique que quatre séries d'actions conjointes peuvent re-dynamiser la croissance de l'industrie du café. Elle montre que des prix élevés de cerises combinés avec une utilisation accrue de fertilisant pourrait augmenter la production de 20% en 2012, pendant qu'une meilleure formation ajouterait plus de 12% à la production. Plus d'efficacité dans la transformation, le transport et la sélection des cerises dans les stations de lavage pourraient rehausser la qualité et par conséquent le prix de 15%, le marketing et le développement d'une marque ajouteraient aussi 10%. La croissance totale projetée est d'une moyenne de \$34million au cours de la période 2002-2006 à \$74million par an en 2012.

Illustration 15— Café : Revenus additionnels d'exportations liées aux actions prioritaires²³



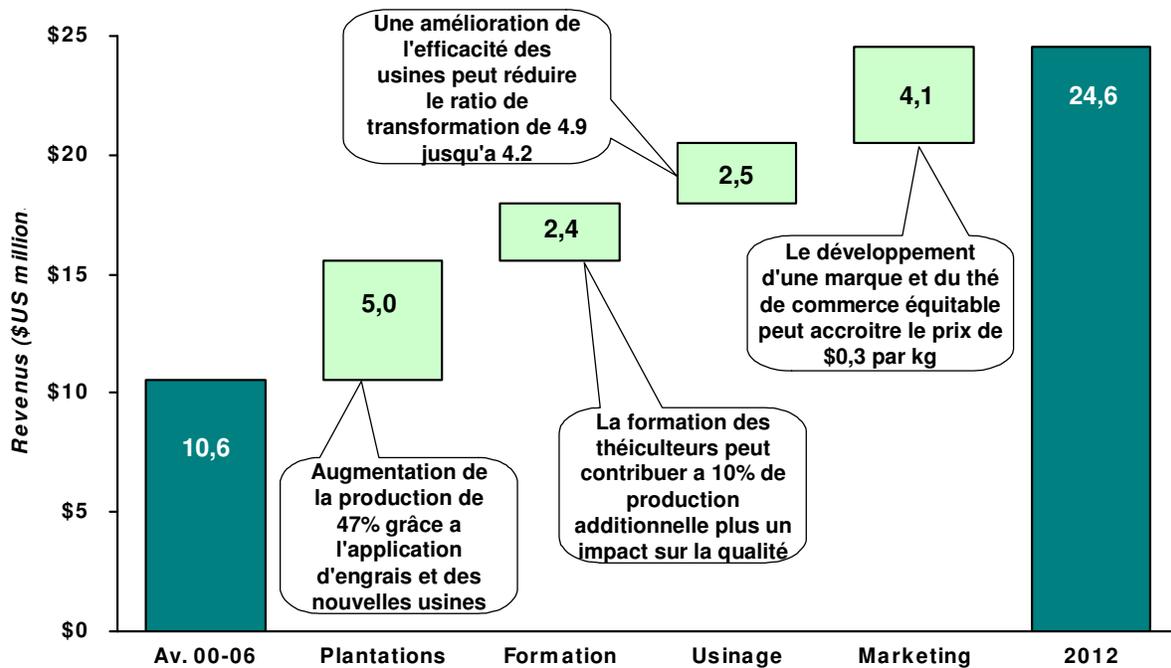
Toutefois, il existe de nombreux défis à relever pour accroître l'industrie du café, au nombre desquels: le manque d'organisation des producteurs; l'âge des plantes; le fonctionnement du secteur et la difficulté des producteurs à nouer des relations durables et fructueuses avec les acheteurs sur le marché international. La plus grande barrière pour développer l'industrie du café est la privatisation et ceci doit être surmonté rapidement avec un consensus général parmi toutes les parties prenantes du secteur. L'annexe IV montre les hypothèses détaillées pour cette croissance.

La croissance des exportations du thé peut améliorer le sort de 53,000 familles burundaises. Le thé Burundais doit regagner son statut comme l'un des thés de meilleure qualité au monde, vendu à des clients attractifs. L'industrie du thé Burundaise pourrait donner des revenus estimés à plus de US \$ 24 millions par an en 2012. Après un accord sur cette vision de la filière, une telle métamorphose requiert que l'industrie du thé Burundais se concentre sur quatre aspects. i) Améliorer la quantité et la qualité de la feuille verte à travers la mise en place d'un programme

²³ Source: Estimations basées sur l'analyse du Groupe OTF, 2007

pour soutenir les théiculteurs et leur donner un incitatif à produire des feuilles de qualité ; ii) Réhabiliter et maximiser les usines avec les investissements de l'équipement et surtout une gestion moderne privée dans les complexes, iii) Migrer vers le segment des thés à haute valeur avec une emphase à tisser les liens avec des acheteurs, et établir une marque de qualité ; iv) Développer les infrastructures et le financement surtout en améliorant les routes et en soutenant les associations des théiculteurs. Ses actions peuvent doubler le revenu moyen aux théiculteurs. L'illustration 16 montre cette croissance par les actions ciblées.

Illustration 16— Thé : Revenus additionnels liés aux exportations en rapport avec les actions prioritaires²⁴

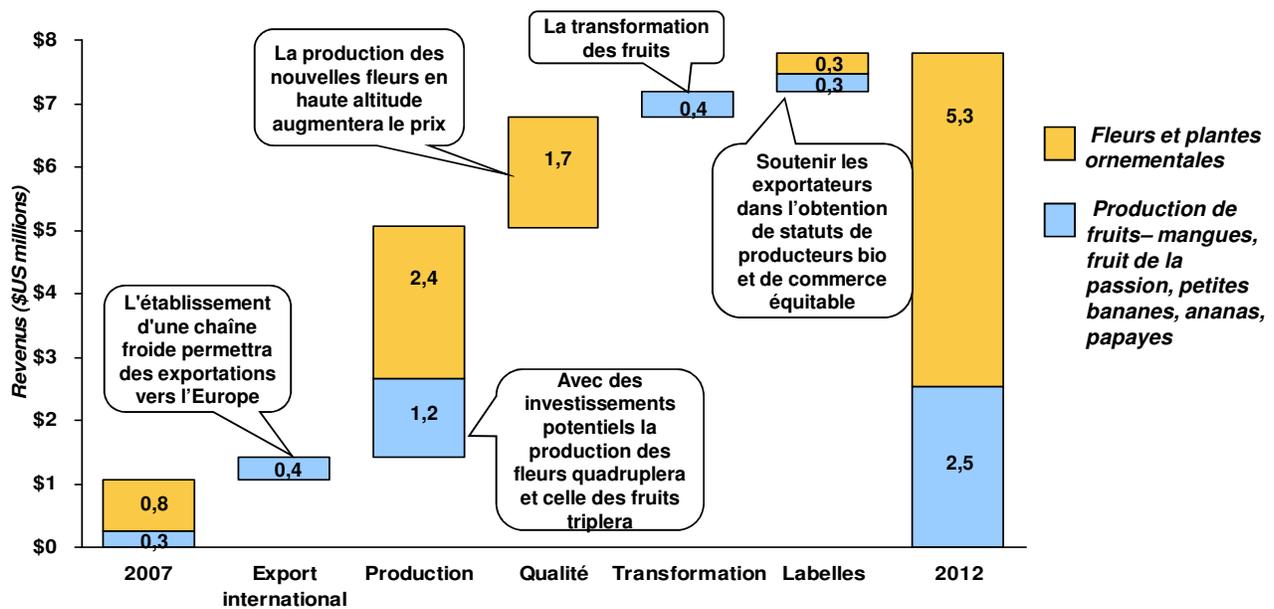


L'horticulture offre un potentiel de diversification des revenus dans le monde rural. L'horticulture (fruits et légumes) est une industrie qui fournit des avantages significatifs à beaucoup de pays en voie de développement à travers le monde. Pour le Burundi, l'horticulture peut fournir un cadre pour réduire la pauvreté à travers l'emploi; tel qu'une industrie intensive de travail qui emploie en moyenne 16 personnes par hectare, et également à travers l'emploi à la ferme sous serres, et dans des activités à valeurs ajoutées (traitement séchage, par exemple). L'horticulture offre aussi une opportunité significative à la fois dans la diversification et l'augmentation des revenus. C'est une industrie vaste avec de nombreux produits potentiels différents et des variétés de fruits et végétaux, aussi bien qu'un bon potentiel pour certaines valeurs additionnelles à travers le séchage et la production du jus. Une fois que les fondements de l'industrie sont en place, une plus grande diversité de produits aura une évolution naturelle pour l'industrie. Même s'il n'est pas prédit que les recettes d'exportation provenant de l'horticulture dépasseront les générateurs traditionnels de revenus comme le thé ou le café, il existe néanmoins le potentiel pour l'horticulture à devenir un contributeur non négligeable pour les recettes d'exportations du Burundi. Nos estimations sont que le secteur pourrait atteindre les recettes d'exportations d'une valeur de \$8 millions autour de 2012.

²⁴ Source: Estimations basées sur l'analyse du Groupe OTF, 2007

L'industrie floricole – une partie particulière de l'industrie horticulture - peut fournir au Burundi des bénéfices significatifs et les plus rapides. En particulier, la floriculture fournira des niveaux élevés d'emplois, avec des fermes floricoles commerciales employant plus de 30 personnes par hectare. Les estimations futures à propos de la croissance de l'emploi dans la floriculture seront d'un millier de personnes impliquées dans l'industrie orientée vers l'exportation vers 2012. Les recettes d'exportation vont probablement s'élever et un taux plus vertigineux dans tous les secteurs sélectionnés, où des investissements conséquents ont été réalisés. La Floriculture a le potentiel de fournir au Burundi une occasion unique d'accroître l'investissement direct étranger (FDI). Dans les autres pays de la région, le développement de l'industrie de la floriculture a été conduit par l'investissement étranger (spécialement l'Allemagne et la Grande Bretagne et les autres pays d'Afrique de l'est), apportant le savoir faire technique et des connexions du marché parallèlement au transfert de connaissances vers l'économie locale. La Floriculture peut être un capital très intensif et, des estimations conservatrices de 80 hectares en culture floricole pourraient générer \$18.5 million en investissement direct étranger au cours des 5 prochaines années. L'illustration 17 ci-dessous montre les actions nécessaires pour réaliser le potentiel de l'horticulture.

Illustration 17 – Horticulture : Revenus additionnels d'exportations liées aux actions prioritaires²⁵



La facilitation des intrants, le transport ainsi que les normes et standards sont trois investissements essentiels pour l'agro-business. Pour s'assurer que l'industrie agro-alimentaire réussisse, les problèmes tout au long de la chaîne de valeurs doivent être résolus. Particulièrement pour faciliter l'utilisation effective des engrais, le Burundi devrait envisager d'acheter les composants d'engrais sur une base nationale et développer ou former des agronomes qui peuvent entreprendre des tests de sol pour évaluer les besoins des secteurs spécifiques et les semences requises. Ajouté à cette analyse, les coopératives et les planteurs auront besoin de l'accès aux taux réduits de crédit pour acheter l'engrais. Pour le transport, le Burundi devrait faire pression en faveur de la réhabilitation du chemin de fer entre Dar es Salaam et Kigoma. Mais pour faciliter une industrie floricole et une industrie des fruits frais plus compétitive, le Burundi devra aussi plaider pour de meilleurs prix de fret aérien vers l'Europe. Et pour finir, il sera essentiel de fournir un appui aux exportateurs pour

²⁵ Source: Estimations basées sur l'analyse du Groupe OTF, 2007

respecter les normes internationales, parce que sans cet appui, les petits exportateurs seront incapables de répondre aux exigences européennes rigoureuses.

c. Une focalisation sur le secteur minier peut faciliter la relance des industries

Il faut noter que les projections fiscales sont très difficiles sans l'information géologique solide des réserves minières du Burundi – la taille des réserves et la pureté des minerais. Malgré ces incertitudes, quelques actions adéquates peuvent améliorer l'environnement pour les mineurs artisanaux et créer l'opportunité pour les investissements étrangers.

L'information disponible suggère un grand potentiel minier - Le Nickel, le Coltan et la Cassitérite sont en effet trois minéraux importants. L'exploitation de minéraux au Burundi s'opère de manière artisanale. Les données d'exportation suggèrent que durant ces trois dernières années, le tungstène, l'étain et le coltan ont été les minéraux les plus exploités au Burundi. Selon une étude des Nations Unies, jusqu'à 6% des réserves mondiales de nickel seraient au Burundi et un accord a été passé avec la compagnie Australienne Argosy Minerals pour son exploitation. Cependant, en raison de l'instabilité politique, Argosy a cessé en 2000 ses opérations au Burundi ; il n'existe toujours pas de projets pour reprendre l'exploitation de ce minerai malgré les réserves importantes.

Les mines artisanales ont besoin de soutien afin d'améliorer leur productivité et de prendre en considération l'impact environnemental de leur activité. L'exploitation artisanale de minerais est mal organisée, les gisements ne sont pas systématiquement exploités comme en témoignent les fluctuations des revenus des exportations pour chacun des minerais au cours des trois dernières années. Vu l'augmentation mondiale du prix des minerais, et les prévisions d'augmentation de ces derniers, la production minière artisanale devrait continuer à s'accroître. Afin de soutenir les artisans miniers et augmenter leur productivité, plusieurs mesures peuvent être prises :

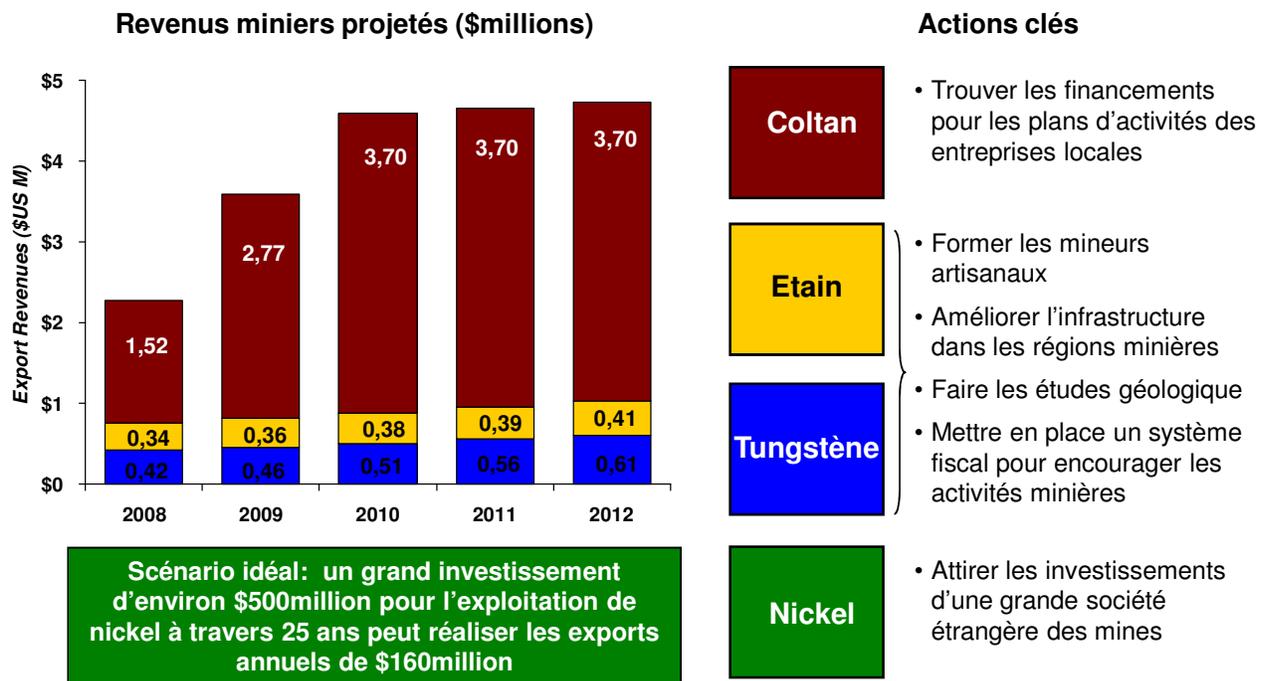
- *Instituer les programmes de formation pour les mineurs. Ces programmes, souvent fait par les organisations internationales et non-gouvernementales, essaient d'enseigner aux mineurs les techniques pour accroître la production, respecter l'environnement et préserver leur santé.*
- *Pour faciliter le transport des minerais, une amélioration des infrastructures de transport est nécessaire. Actuellement les mineurs acheminent les minerais dans des sacs qu'ils portent sur leur dos. Ils n'ont pas accès à des moyens de locomotion, ni à des routes en bon état.*

La taille des investissements requis exige des investisseurs extérieurs et permettre de développer le potentiel minier. Afin de faire la transition entre des exploitations minières artisanales et le développement de petites et moyennes entreprises, il sera nécessaire de faire appel à des capitaux étrangers. Selon des estimations, l'exploitation du coltan à petite échelle, 120 tonnes par an, requière un investissement initial de 2,5 millions de dollars américain. Vu les contraintes actuelles du secteur financier au Burundi, un investissement de cette envergure requière des capitaux étrangers. Avec ces petits investissements, nous avons projeté une augmentation des recettes minières, de \$1million à \$5 millions. Mais, avec un investissement plus important le secteur peut générer des recettes de plus de \$160 million par an. L'illustration 18 montre ces projections.

Des études géologiques, la révision du code minier et les infrastructures devraient favoriser l'investissement minier. Des études géologiques indiquent un potentiel important pour le secteur minier au Burundi. Cependant, ces études sont incomplètes et ne permettent pas d'avoir un aperçu complet des réserves au Burundi. En plus des minerais couramment exploités, et des réserves de nickel qui sont connues, quelques études de compagnies privées révèlent aussi la présence d'autres

minéraux, tels que ceux de la famille «platinum». Afin d’avoir un aperçu complet du potentiel minier au Burundi, il est impératif de mener des études géologiques nationales.

Illustration 18— Minerais : Revenus additionnels liés aux actions prioritaires²⁶



Afin d’attirer un grand investisseur, il faut réviser le code minier pour être attractif aux sociétés multinationales. Il faut offrir des incitations aux sociétés qui envisagent d’investir au Burundi et mettre en place un système fiscal pour stimuler le développement minier. En outre, l’infrastructure minière à grande échelle doit être créée – le réseau routier, la disponibilité de la terre, l’efficacité des chemins de fer etc.

d. Le tourisme sera l'une des pierres angulaires du secteur tertiaire

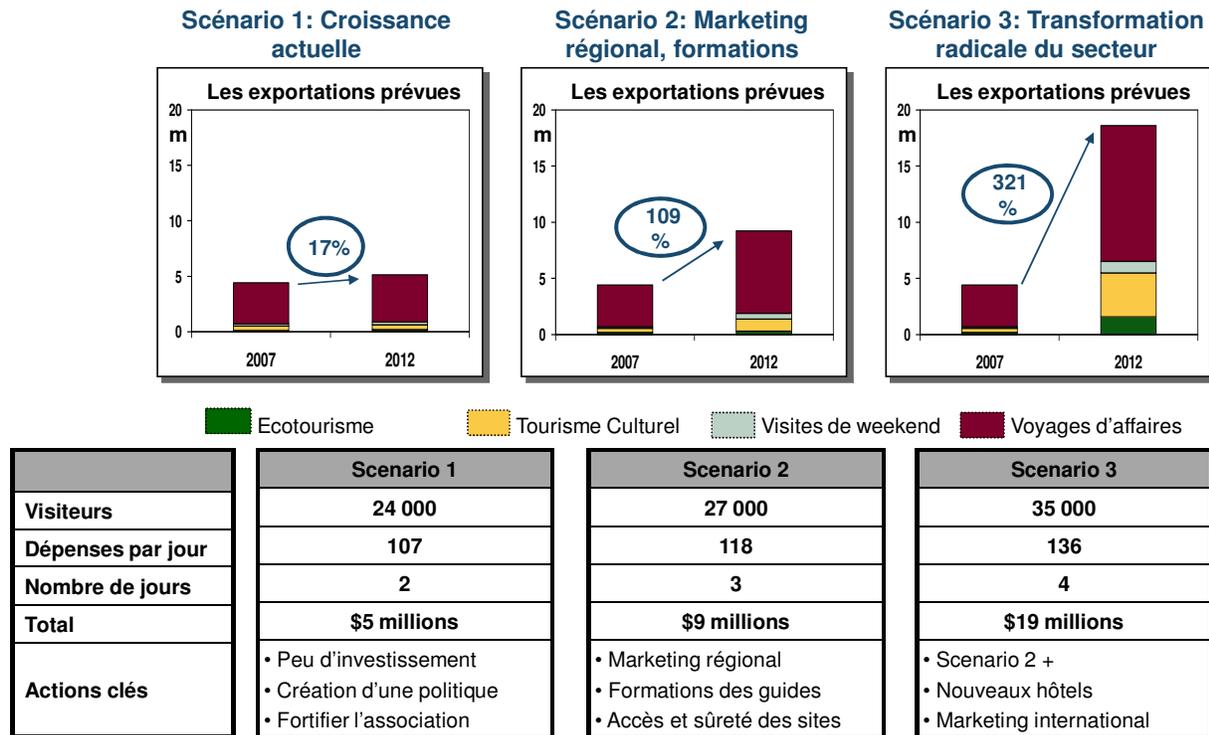
Le tourisme est une source sûre de prospérité en vue de la création d’emploi. Le tourisme a été sélectionné comme un des secteurs clé pour la croissance du Burundi étant entendu qu’il a le potentiel de se développer rapidement dans une industrie multimillionnaire de dollars employant des milliers de personnes. Actuellement, notre estimation est qu’il emploie approximativement un millier de personnes directement à temps plein avec de nombreuses autres à temps partiel comme par exemple des chauffeurs ou nettoyeurs. Le tourisme fournit aussi une bonne opportunité pour accroître l’étendue du secteur privé, puisque des investissements lourds ne sont pas nécessaires. Cependant, un soutien significatif du gouvernement est demandé, par exemple pour fixer et suivre les normes pour l’industrie, maintenir et gérer les parcs nationaux.

Le modèle touristique burundais doit favoriser des expériences à haute valeur. Le Burundi n’a pas la capacité de s’occuper d’un grand nombre de touristes, compte tenu de sa faible superficie, de ses faibles ressources alimentaires et de ses infrastructures pauvres. Afin de s’assurer que le Burundi maximise ses recettes touristiques, il devra se focaliser à attirer les clients haut de gamme. Ces

²⁶ Source: Entretiens avec le Ministère des Mines, les entrepreneurs locaux et Argosy Mining. Estimations basées sur l’analyse du Groupe OTF, 2007

clients sont en revanche très exigeants, demandant un service de qualité supérieure, des hôtels de 3 à 5 étoiles et des produits touristiques excellents. Les touristes régionaux, sur des week-ends de congés par exemple, pourraient fournir une augmentation initiale de l'industrie touristique, mais la direction future doit rester concentrée sur les touristes haut de gamme. L'illustration 19 ci-dessous montre l'impact des actions clés sur les recettes touristiques, y compris les voyages d'affaires.

Illustration 19— Tourisme : Revenus additionnels liés aux actions prioritaires²⁷



L'aménagement des sites, la formation et le lancement international de la destination « Burundi » sont nécessaires à la relance. Le gouvernement doit d'abord assurer la stabilité et la sécurité, sans lesquelles les touristes ne viendront jamais. En vue d'un développement rapide de l'industrie du tourisme au Burundi, trois séries clés d'actions sont d'une importance cruciale. Le développement de différents sites à travers le pays incluent : les parcs nationaux qui exigent des guides bien formés et la création de pistes de marche, le musée national à Gitega, les plages au bord des lacs, le musée des vivants de Bujumbura et les lacs d'observation des oiseaux migrateurs dans le nord du pays. Ensuite, le marketing est requis au plan régional pour encourager les touristes à venir au Burundi pour les weekends dans le court-terme et au plan international dans le long-terme pour attirer des visiteurs aux attractions bien aménager. Troisièmement, la formation sera essentielle pour les guides, les hôteliers et les serveurs pour assurer une bonne réputation tout au long de la filière.

²⁷ Source: Estimations basées sur l'analyse du Groupe OTF, 2007

IV. Le Burundi doit renforcer la capacité de son secteur privé

En plus des actions spécifiques pour les cinq secteurs clés, les efforts doivent être faits pour améliorer l'environnement des affaires et renforcer le secteur privé qui est principalement informel. Un des outils majeurs pour aider le gouvernement et le secteur privé dans la construction de cette capacité serait le développement d'un réseau de centres de services d'appui aux entreprises. Ces centres pourraient fournir l'appui local aux entrepreneurs dans l'accès au financement, la formation et des informations qui sont, par exemple, trois des contraintes majeures auxquelles font face les entreprises au Burundi à l'heure actuelle.

Tandis que des centres de services d'appui aux entreprises peuvent augmenter la demande locale de services financiers, les améliorations doivent être faites pour assurer que les services adaptés aux besoins des entreprises sont disponibles. Une réglementation plus forte tant de la microfinance que des secteurs bancaires est essentielle pour fournir des services bancaires ruraux efficaces d'une part et d'autre part, pour profiter du potentiel pour l'intégration du marché financier régional. De nouveaux produits spécifiques sont aussi exigés incluant le bail et la re-lance d'un fonds de promotion d'exportation.

L'intégration régionale présente un certain nombre de défis aussi bien que des opportunités telles que l'accès au financement à plus long terme et au meilleur marché avec une meilleure réglementation du marché financier. Pour s'assurer que le Burundi bénéficie de l'intégration régionale, le gouvernement doit développer une position de négociation forte sur des questions de transport international et doit réviser ses systèmes douaniers internes pour faciliter le commerce. Etant donné que beaucoup d'entreprises se méfient de l'impact du libre-échange dans l'EAC, le gouvernement a le devoir de les informer des avantages et des inconvénients et d'expliquer comment il cherche à s'assurer que les entreprises obtiennent des avantages au niveau du transport à faible coût, par exemple, au-delà de la concurrence sur le marché local.

Le Burundi est classé 174^{ème} sur 178 pays dans le rapport de la Banque mondiale "Doing Business" et chaque entreprise avec qui nous avons parlé ou celles que nous avons examinées déplorent les niveaux de lourdeur administrative et le niveau de la taxation. Bien qu'il soit habituel d'entendre régulièrement la communauté des entreprises exiger moins d'impôts et moins de bureaucratie, au Burundi, la complexité du système fiscal et la lourdeur des procédures administratives et douanières poussent parfois même ceux qui sont au départ de bonne foi à entraver les règlements. Une simplification tant du régime fiscal que des procédures réglementaires faciliterait une transparence qui pourrait réduire la corruption et la bureaucratie ainsi que le temps que les entreprises dépensent à essayer d'observer ou de contourner les systèmes existants.

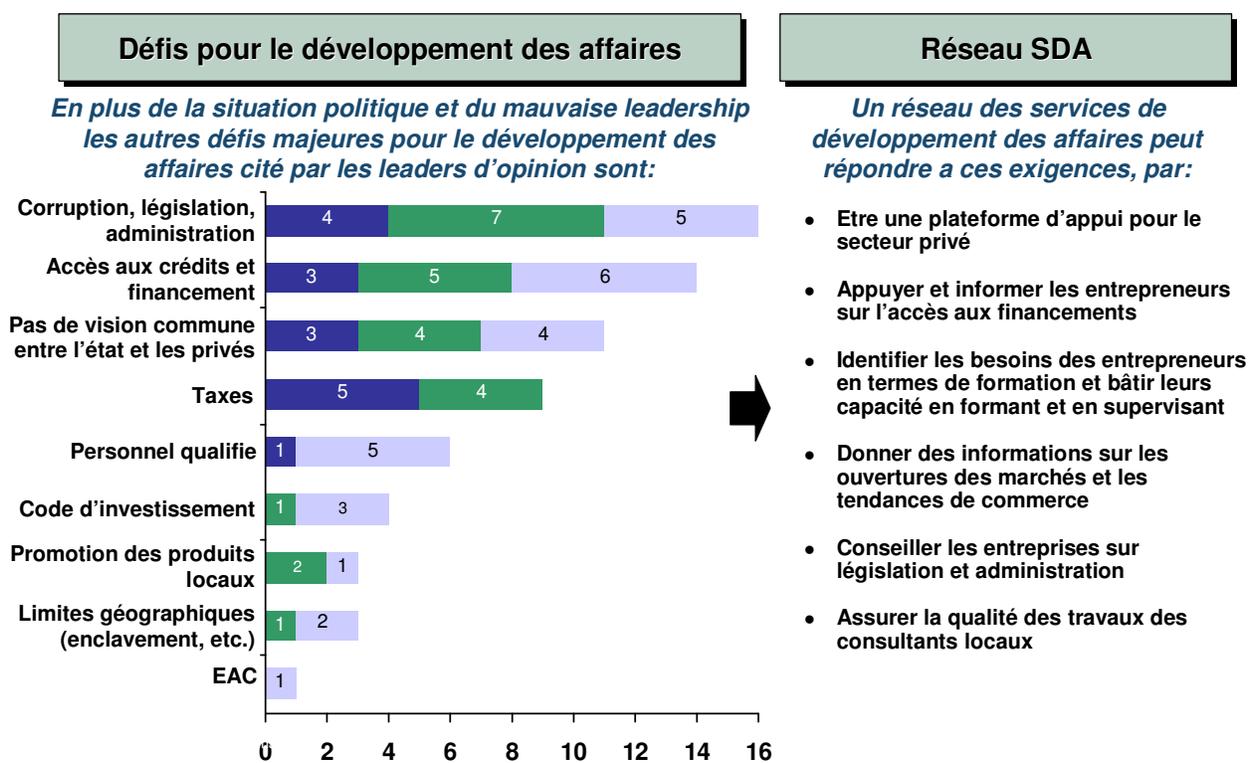
a. Le Burundi doit lancer un réseau de développement des entreprises

Le secteur privé Burundais est structurellement faible avec une prédominance des micro-entreprises. Le Burundi a peu d'unités industrielles qui, en 1990, pouvaient produire suffisamment pour toute la sous-région. Cependant, ces unités industrielles ont tellement souffert de la crise qu'elles ne fonctionnent plus qu'à hauteur d'une fraction de leur capacité. Il y a quelques entreprises larges et raisonnablement efficaces capables de continuer avec l'efficacité d'avant la crise, comme la BRARUDI et la SOSUMO. Le plus grand nombre de petites entreprises sont généralement

partiellement ou complètement informelles, évitant peut-être la Caisse Sociale ou l'acquisition de différentes licences dont ils ont besoin pour travailler. Ces entreprises peuvent rapidement ouvrir et fermer, ont des exigences financières limitées et ont le strict minimum d'employés. Une croissance rapide au Burundi prendra certainement place une fois que le secteur privé au niveau des moyennes entreprises sera motivée pour emprunter pour investir dans leurs activités commerciales ou de nouveaux entrepreneurs qui mèneraient à l'innovation et à une plus grande compétitivité.

Les compétences, l'information et l'accès au financement illustrent les défis auxquels le secteur privé fait face. Tout comme l'environnement basé sur la stabilité politique et la corruption, les affaires au Burundi font face à un grand nombre de défis opérationnels. La plupart des entreprises visitées ont révélé les contraintes suivantes qui entravent le développement de leurs entreprises : les difficultés d'accès au financement (fonds de roulement) et la mauvaise prestation de services dans le secteur financier ; un pouvoir d'achat limité sur le marché local ; la difficulté d'obtenir des matières premières et autres intrants à des prix raisonnables ; des lois dépassées et les attitudes dissuasives de certains intervenants; le manque de formation technique et de gestion pour les propriétaires et les personnes qualifiées ; et, des impôts élevés et irréguliers. L'illustration 12 montre les défis-clés cités par les intervenants du secteur privé et comment un réseau de services d'appui aux entreprises pourrait aider à résoudre certaines de ces difficultés.

Illustration 20— Les défis commerciaux et le potentiel d'un réseau de services d'appui aux entreprises²⁸

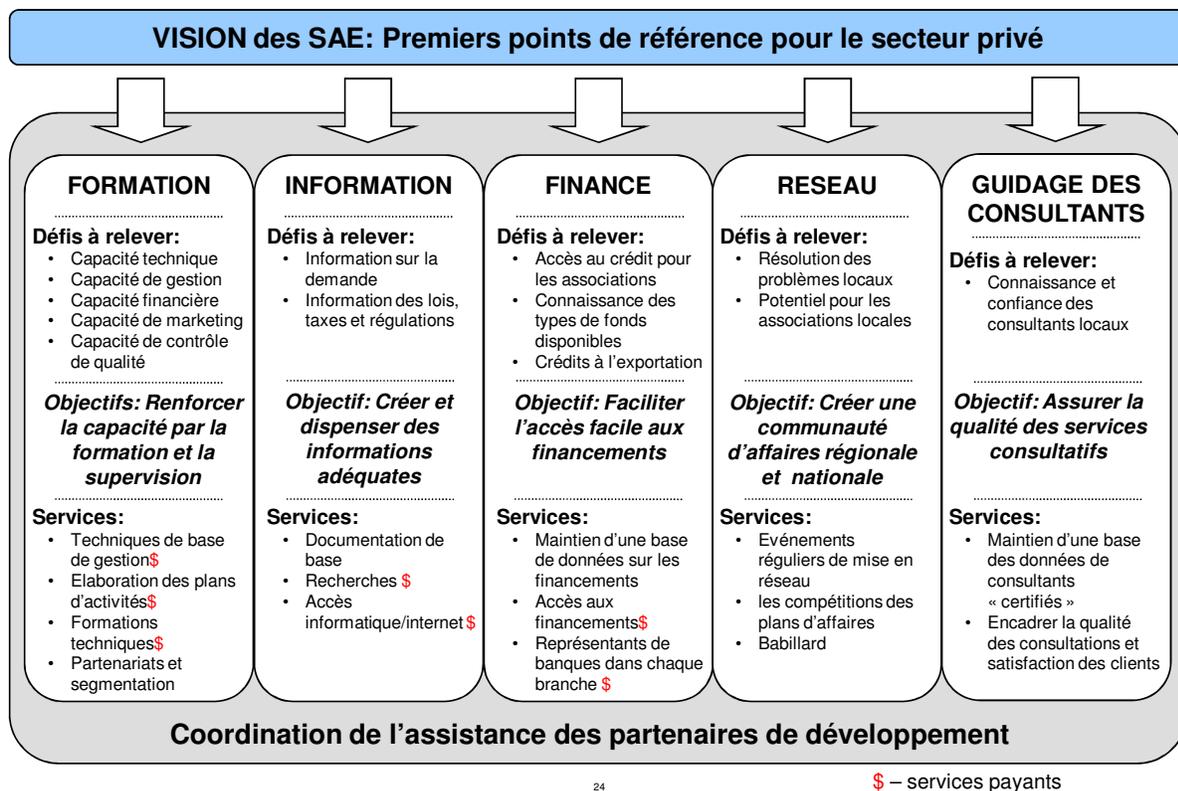


Un réseau de services de développement des affaires pourrait permettre de renforcer les capacités du secteur privé. Le principal objectif d'un tel réseau serait d'offrir de nouvelles possibilités aux entreprises au

²⁸ Source: Analyse du Groupe OTF, Sondage du Groupe OTF et Entrevues des intervenants, Octobre-Novembre 2007 n=41

Burundi avec l'aide et les outils nécessaires pour réussir dans les marchés locaux et mondiaux. Outre cet objectif, le réseau doit chercher à créer des Centres d'Appui aux Entreprises (CAE) viables et durables dans différentes régions du Burundi qui peuvent fournir une assistance directe aux entreprises. Les services qui pourraient être fournis peuvent inclure, mais ne seraient pas limités à: l'offre d'infrastructures locales de formation avec des partenaires stratégiques; l'offre d'une assistance directe aux entrepreneurs pour l'élaboration de leurs plans d'activités, des stratégies de marketing et de vente, l'enregistrement des entreprises, le développement de réseaux de contacts commerciaux, et l'accès aux ressources financières; en plus de cela, offrir des informations / une recherche et des services d'informations sur les stratégies. Les principaux facteurs de succès sont que le réseau est autonome et durable et qu'il offre des services adaptés aux besoins des entreprises locales. L'illustration 21 montre les services qui pourraient être offerts par un réseau d'appui aux entreprises.

Illustration 21 – Réseau de Services d'Appui aux Entreprises (SAE)²⁹



Un tel réseau servirait aussi de point focal pour toutes les initiatives visant à renforcer le secteur privé. Un réseau de centres qui fournit des services de développement des affaires peut-être rapidement développé dans tout le pays. Ce réseau soutient l'ensemble du secteur privé, desservant à la fois les entreprises existantes et en phase de démarrage. Pour les entreprises, ces centres peuvent devenir le point focal pour toute information et tous les efforts doivent être mis en place pour les soutenir.

La gestion d'un tel réseau devra être assurée par les représentants du secteur privé en étroite collaboration avec le secteur public. En vue de s'assurer que les centres de services aux entreprises servent les intérêts du secteur privé et gagnent sa confiance, des représentants de ce secteur devraient les

²⁹ Source: Groupe OTF, 2007

diriger. Cependant, il serait essentiel que ces centres aient des liens forts avec le secteur public pour assurer la dissémination des informations actualisées sur le plan juridique, douanier et légal, entre autres. Bien qu'au démarrage, ces centres auraient besoin des fonds gouvernementaux ou du financement des bailleurs de fonds pour créer l'infrastructure nécessaire, ils devraient également apprendre dans le court terme à devenir des entités stables du secteur privé.

b. L'accès au capital devra être facilité aux entreprises

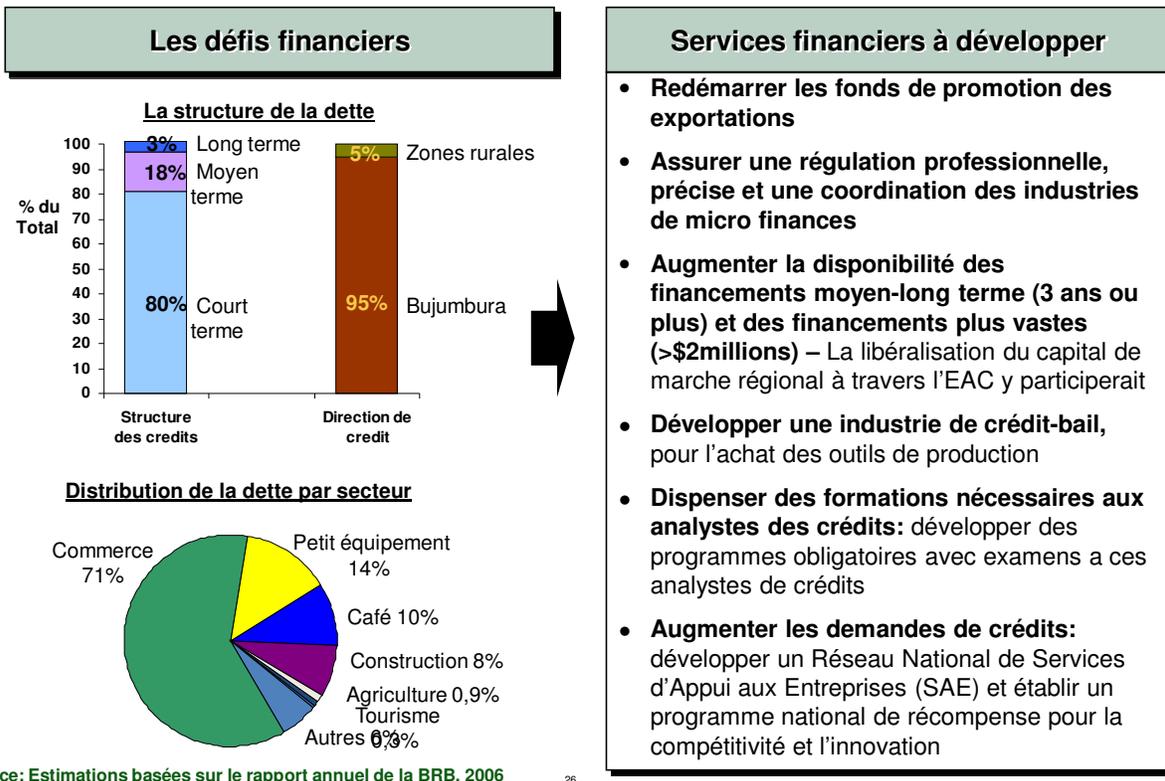
Les financements actuels sont concentrés sur les activités commerciales, court-terme et à Bujumbura tandis que les secteurs prioritaires demandent des crédits sur le long-terme. Afin de développer le plein potentiel des industries et des entreprises Burundaises, tous les acteurs des secteurs public et privé doivent relever un défi en mobilisant les ressources nécessaires en faveur de l'investissement privé. Les mécanismes et les institutions financiers ne sont pas configurés ou coordonnés pour faciliter un investissement des secteurs commerciaux prioritaires. Il y a trois défis majeurs dans le secteur financier burundais qui bloquent la croissance de l'économie à travers les investissements dans les secteurs dynamiques et productifs. Ces défis sont :

- Les crédits à long termes non-productifs – seuls 3% du total des crédits ont une durée de 5 ans et la plupart de ces crédits vont à des secteurs non productifs comme la construction et le bâtiment
- Investissements minimaux en agriculture – l'agriculture fait plus de 45% du PIB et 90% des emplois, même s'il reçoit moins de 1% du total des crédits, et moins de 11% si on inclut le café
- Micro finance non-développée – 80% de la population Burundaise vit dans les zones rurales sans accès aux secteurs financiers formels, laissant les zones rurales complètement démonétisées.

Un consensus sur les sources prioritaires de croissance aiderait à la mobilisation de ressources à des taux concessionnels. Étant donné l'accent mis sur les industries d'exportation, il sera indispensable de sensibiliser les banques sur la nécessité de fournir des crédits à l'exportation et, peut-être offrir un service permettant d'appuyer la prestation de ces crédits. Parallèlement, l'investissement dans ces secteurs devrait être immédiatement avoir la priorité et un fond pour la promotion des exportations devrait être organisé, spécifiquement pour faciliter les investissements dans ces secteurs.

Le lancement de nouveaux produits tels le crédit-bail et la formation des analystes de crédit contribueront à résorber la crise financière. Le problème de financement n'est pas à sens unique : les entreprises doivent aussi améliorer leurs capacités dans l'élaboration de leurs plans d'activité, et leur compréhension du secteur financier. Le réseau des services d'appui aux entreprises devrait fournir un appui au secteur privé, par exemple dans l'élaboration des plans d'activités et l'obtention d'informations sur les services disponibles. Cependant, il est toutefois nécessaire de procéder à des améliorations significatives aux services financiers offerts au secteur privé ainsi qu'à un renforcement de l'industrie en général. L'illustration 22 ci-dessous indique quelques-unes des principales conclusions des données et suggère des mesures possibles pour résoudre les contraintes à long terme, et stimuler des investissements productifs pour la croissance future du Burundi.

Illustration 22 – Les actions clés en faveur de l'accès au financement pour le secteur privé



La vulgarisation de la micro-finance à travers une meilleure supervision peut aider à monétiser le monde rural. Les six actions clés seront: identifier de nouvelles opportunités de marchés pour le sous-secteur ; choisir les industries à grand potentiel de demande pour la micro-finance (horticulture, café, thé, etc.) ; localiser les lacunes géographiques d'offres de services des institutions de micro-finance (IMF) ; concevoir des produits et systèmes de distributions appropriés de micro-finance pour les zones non-desservies; développer un cadre de régulation et de coordination approprié et professionnel ; et, donner une assistance technique aux IMF avec des formations standardisées (centralisées et sur terrain) pour développer des modèles stables de micro finances.

Le secteur financier du Burundi pourrait bénéficier de l'intégration régionale. L'intégration régionale pourrait aider à fournir un accès à plus long terme et à moindre coût au financement. Les marchés des capitaux régionaux sont plus larges que le marché local Burundais, avec un crédit significatif à long-terme à faibles risques. Si le Burundi accède aux marchés des capitaux régionaux et ouvre ses marchés financiers à la région, les banques locales bénéficieraient de cette ouverture pour offrir aux entreprises locales des crédits moins chers et à plus long terme. Cependant, en vue de bénéficier de l'ouverture des marchés financiers régionaux, le Burundi devra entreprendre un nombre d'actions pour renforcer la régulation et la capacité de son secteur bancaire. Sans une forte supervision et une régulation efficace, l'intégration aux marchés des capitaux régionaux ne facilitera que l'absorption du peu d'approvisionnements qu'avait le Burundi. Ces actions sont abordées dans la section sur l'intégration régionale développées ci-après.

c. Le Burundi doit mettre en place des mesures d'accompagnement pour l'intégration régionale

La majorité des entreprises, et plus particulièrement les industries ont peur de l'intégration régionale. Beaucoup d'industriels interviewés dans ce rapport ont exprimé une peur de la prochaine intégration régionale et surtout du libre commerce régional. Les industries telles que les producteurs de peinture, de savons, de métaux et de coton craignent la compétition régionale. Tandis que certains ne voient pas l'intégration régionale comme un signe positif de leur avenir, d'autres la prennent comme une opportunité de pénétrer les marchés régionaux et de bénéficier significativement du commerce équitable. Ces industries sont par exemple le café et le thé, la BRARUDI, la SOSUMO, etc. Pour ces industries, l'intégration régionale réduira considérablement le coût de leurs intrants et celui du transport, en leur ouvrant un grand marché pour leurs produits. Il est ainsi essentiel que le Burundi se focalise sur la négociation des facteurs clés qui aiderait ses entreprises, dans le CAE et la COMESA. Ces facteurs incluent le transport, le financement, les capacités techniques et les marchés. Négotiations

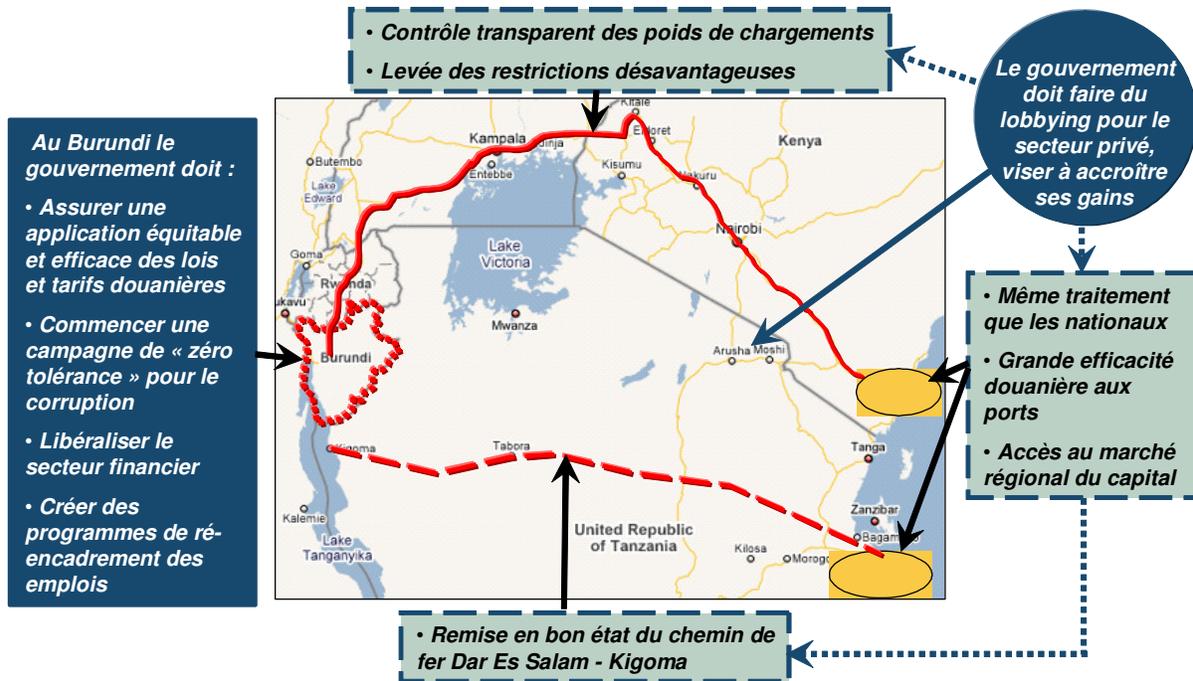
L'intégration régionale peut contribuer à réduire les coûts de transport pour le plus grand bénéfice du Burundi. Le plus grand potentiel qui réside dans l'intégration régionale découle probablement de la réduction des frais de transport qui endomagent sérieusement la compétitivité de l'économie burundaise. Etant donné l'importance du rôle joué par les ports de Mombasa et de Dar es Salaam et les routes pour traverser le Kenya, l'Ouganda et la Tanzanie, la Communauté d'Afrique de l'Est (EAC) est un outil important pour stimuler la compétitivité sur les marchés internationaux. Les frais de transports dans la région sont très élevés à cause des lois restrictives adoptées par les pays de la région. En effet, ces lois segmentent le marché des services de transport, en empêchant un transporteur d'opérer en dehors du pays où il est enregistré, c'est-à-dire son pays d'origine. Par exemple, ces lois interdisent à un transporteur enregistré au Burundi, effectuant un transport de marchandises vers Mombasa, après avoir déchargé ces marchandises, de charger d'autres marchandises pour les livrer à Nairobi ou en Ouganda. Il ne peut prendre des marchandises de Mombasa que pour le Burundi. Ce qui non seulement augmente les coûts de transport mais aussi désavantage les transporteurs Burundais. En plus d'un traitement égal au niveau des camions, le Burundi devrait aussi négocier un traitement équitable aux ports de Mombasa, de Dar es Salaam et de Kigoma, ainsi qu'une réhabilitation du chemin de fer entre Dar es Salaam – Kigoma, en tant que zones essentielles pour le commerce régional.

Le financement, l'absence de marchés et de ressources humaines sont trois autres secteurs qui pourraient être améliorés dans le cadre de l'intégration régionale. Comme précisé ci-dessus, l'intégration régionale du marché du capital peut jouer également un rôle important en réduisant les contraintes financières liées aux opportunités d'obtenir des crédits à plus long terme et à faibles coûts. Pour les entreprises compétitives, l'ouverture des marchés régionaux offre une opportunité d'accroître le nombre de clients et de réduire leurs frais. Parallèlement, un accord régional sur la libre circulation des travailleurs permettrait aux Burundais de chercher du travail ailleurs dans la région et leur permettrait d'accéder aux ressources humaines qualifiées faisant défaut actuellement sur le plan local.

Cependant, afin de bénéficier de l'intégration régionale, le Burundi doit entreprendre quelques actions. Celles-ci incluent les changements de la politique locale, le développement d'une forte position de lobbying et la formation d'une équipe de négociateurs menant les discussions sur l'intégration

régionale. L'illustration 23 montre les domaines essentiels où le gouvernement doit prendre des mesures afin de garantir des bénéfices provenant de l'intégration régionale. L'action la plus importante que le gouvernement pourrait entreprendre serait de développer une politique claire concernant les objectifs visés à travers l'intégration régionale – dont la base figure dans cette section du rapport – qui pourrait être utilisée aussi bien pour déterminer les négociations mais également pour informer le public.

Illustration 23 – L'intégration régionale peut être bénéfique, si le Burundi cible les attentes prioritaires³⁰



Le gouvernement doit également militer en faveur de la libre circulation de la main d'oeuvre pour réduire l'impact de l'intégration régionale sur le chômage au Burundi. L'approfondissement progressif de l'intégration du Burundi dans le commerce des blocs régionaux va probablement provoquer des changements structurels à travers la redistribution et la rationalisation de la production et l'introduction d'une plus grande production dans des entreprises performantes. Ce processus, baptisé "destruction créative" se manifeste lorsque l'intégration facilite une plus grande production dans des entreprises performantes. Cela devrait conduire à la croissance des revenus et de la compétitivité au niveau de la région, en général, mais les bénéfices de cette croissance ne vont probablement pas être répartis de façon équitable.

En effet, le chômage au Burundi semble inévitable à court terme. Un moyen qui permettrait au Burundi de réduire cet impact serait de militer pour la libre circulation des travailleurs dans la région. Ce qui permettrait aux régions ou aux pays qui bénéficient de l'intégration employer les ressortissants des régions ou des pays qui sont désavantagés. Actuellement, cela n'est pas le cas, étant donné qu'il existe différentes restrictions aussi bien sur le plan international et régional dans chacun des pays membres, à l'exception du Rwanda.

³⁰ Source: Entretiens avec les commerçants et importateurs, Analyse du Groupe OTF

Améliorer les procédures douanières afin de réduire les coûts pour les entreprises. En plus des efforts de plaidoyer pour les changements des politiques régionales, le gouvernement doit aussi entreprendre des actions pour améliorer les systèmes douaniers et la corruption locale. Tout d'abord, le gouvernement doit procéder à une réforme et au renforcement des services douaniers, par exemple, veiller à ce que toutes les entreprises enregistrent correctement leurs marchandises ; les inspecteurs doivent disposer d'un ensemble de prix de référence permettant une comparaison par rapport aux prix déclarés. L'importation de marchandises à des prix significativement inférieures par rapport à la référence peut alors être vérifiée et sanctionnée. Deuxièmement, il est nécessaire de réviser les tarifs et les systèmes d'imposition et les désavantages liés au crédit pour s'assurer que les entreprises ne soient pas pénalisées lors de l'importation d'intrants et que tous les exonérations fiscales soient transparents et appliqués de manière uniforme. Troisièmement, les procédures d'exportation doivent être améliorées, notamment avec la suppression de l'obligation de l'inspection avant expédition et un enregistrement des exportations plus rapide et plus efficace.

Étant donné les coûts administratifs élevés de la supervision bancaire, la régulation du marché des capitaux et l'opération des échanges sécuritaires, combinés à la rareté des ressources de gestion et de supervision dans certains pays, les normes régionales communes et le partage des ressources pourraient aider à améliorer la qualité de la supervision et la régulation prudentielle. Ceci pourrait aussi stimuler l'efficacité du marché des capitaux, résultant dans le renforcement de la stabilité financière et les gains économiques corollaires. Il peut aussi y avoir des avantages liés au rôle des régulateurs des pressions politiques. Pour le Burundi, cependant, la tâche immédiate est de développer des normes de supervision bancaire avant de se focaliser sur l'harmonisation régionale. Les normes actuelles de supervision sont faibles et la capacité pour les développer est limitée, résultant en une non-adhésion aux régulations existantes par plusieurs institutions bancaires. Lutter contre ce handicap est un pré requis essentiel pour une intégration dans le secteur régional financier de l'Afrique de l'Est. Pour lutter contre ce handicap, le Burundi devra se focaliser sur :

- La remise à niveau de la capacité de supervision bancaire
- La mise en place d'une nouvelle législation bancaire harmonisée à celle de la région
- Le développement des régulations de supervision qui prennent en charge l'exposition des échanges étrangers des banques dans le contexte d'une économie régionale libéralisée
- L'exploration de la signification de la coopération régionale en vue d'une harmonisation des systèmes de supervision des opérations bancaires et de la bourse.

L'intégration régionale élargit également les opportunités offertes au Burundi de devenir un centre de distribution pour la sous-région, à savoir desservir les marchés de l'Est de la République Démocratique du Congo, du Rwanda et de l'Ouest de la Tanzanie. Alors que l'EAC aura un grand impact sur les coûts financiers et ceux liés au transport, l'appartenance au EAC pourrait également être un outil important pour ouvrir des marchés de la sous-région tels que celui de la RDC.

Le Burundi devra sensibiliser son secteur privé aux impératifs de l'intégration régionale. Si les actions citées ci-dessus sont entreprises par le gouvernement, le secteur privé Burundais bénéficiera certainement de l'intégration régionale. Même les entreprises qui ont des difficultés pour d'entrer en compétition avec d'autres verraient suffisamment de bénéfices dans l'acquisition des intrants et de financements, ce qui encourage les investissements dans la productivité, les rendant ainsi compétitifs. Pour encourager cette attitude positive, le gouvernement doit disséminer des

informations sur les impacts de l'intégration régionale, et les efforts faits pour assurer un impact positif de cette intégration. Sans une sensibilisation, la communauté des entreprises Burundaises resterait sceptique.

d. Des réformes urgentes de l'environnement des entreprises sont nécessaires

La privatisation est porteuse d'une bonne atmosphère en termes de compétitivité et balaie le monopole du secteur public. Théoriquement, l'opportunité de la privatisation est enracinée dans les avantages liés à l'efficacité qui aboutissent au transfert, vers le secteur privé, du contrôle d'une entreprise exploitée ou appartenant au secteur public. L'expérience prouve que partout dans le monde et dans la plupart des domaines, le secteur privé est plus à même de livrer des biens et des services au public de manière efficace, par comparaison au secteur public. Alors que les gestionnaires privés sont concernés par la maximalisation du profit, afin de rester productifs, ceci n'est point le souci majeur dans le cas des responsables gouvernementaux, qui sont beaucoup plus intéressés à se conformer aux souhaits de leurs supérieurs politiques qu'à assurer la rentabilité des entreprises qu'ils gèrent. En effet, les services et entreprises gérés par le gouvernement sont susceptibles de recevoir des subventions et aides de l'Etat s'ils sont incapables de subvenir à leurs besoins. Lorsque les entités privées entrent en compétition pour la fourniture de biens ou services, les entreprises et services publiques établissent un monopole sur leurs activités. Ainsi, fréquemment, il n'y a aucune incitation pour les fonctionnaires du secteur public d'améliorer la qualité du service. Comme conséquence du manque de culture de compétitivité, les entreprises publiques sont menacées de fermeture lorsque le monopole qu'elles ont établi ne peut plus être maintenu, surtout face à une compétition internationale. Dans le cas du Burundi, la fermeture de la Compagnie des Textiles Burundais (COTEBU) est un exemple encore récent

La privatisation est essentielle et créera une nouvelle vitalité du secteur privé, tout en présentant aux producteurs l'opportunité d'élargir leurs actifs. Ainsi, la privatisation sera essentielle pour assurer la croissance et le développement à long terme tant pour le café que pour les industries du thé du Burundais. Dans le cas du café, des offres diverses pour la privatisation existent. Il est clair que les planteurs de café doivent être impliqués dans la solution finale, mais il serait aussi essentiel que les acheteurs des stations de lavage soient capables d'injecter les fonds nécessaires pour réhabiliter les équipements et l'expertise nécessaire pour atteindre de nouveaux marchés avec des produits de qualité. Pour l'industrie du thé, une proportion de la réhabilitation sera financée par STABEX, mais néanmoins, il est essentiel que la gestion des usines soit privatisée dans le court terme pour renforcer la productivité et la qualité jusqu'à un niveau où la privatisation serait efficace. Une fois de plus, les planteurs de thé devraient prendre part à la privatisation, mais malheureusement ils n'ont pas de capacité suffisante pour gérer efficacement les usines ou contribuer aux investissements nécessaires. Il y a également des secteurs qui auraient un potentiel économique une fois privatisés : c'est le cas du coton, actuellement fermé dans l'attente d'une décision gouvernementale, et aussi du sucre qui est à 99% géré par l'état.

Pour obtenir les résultats attendus, la privatisation doit être instaurée suivant cinq impératifs. En général, la privatisation est un tournant nécessaire pour la croissance d'une économie en général qui doit être négociée avec délicatesse et fermeté. Bien qu'il y ait un grand nombre d'éléments à considérer dans la privatisation au Burundi, certains points essentiels devront être pris en compte, le Burundi doit donc :

- Discuter le processus avec les intervenants et identifier la façon de les impliquer

- Créer un processus clairement défini et détaillé sur une échelle du temps
- Disséminer le processus aux intervenants avec une focalisation sur les bénéficiaires
- S'assurer que l'impact du processus visera un secteur compétitif et dynamique
- Etablir la capacité de la régulation du secteur après la privatisation.

Pendant que la privatisation peut faciliter l'esprit d'entreprise, le cadre réglementaire et fiscal continue de souffrir de lacunes importantes. Un code des investissements actualisé est nécessaire pour attirer les investissements internationaux et les encourager les entrepreneurs locaux à fournir des incitations pour développer des activités rentables. Ce code doit être transparent, uniforme et appliqué efficacement, de façon à réduire ou à éliminer les influences politiques ou administratives sur l'analyse de la rentabilité des investisseurs. Le code actuel, en vigueur depuis 1987 et mis à jour à maintes reprises, a été simplifié, mais il ne répond pas aux critères modernes. Le présent code des investissements offre une exonération sur les revenus, les biens, les bâtiments et les taxes pour les premières années d'exploitation (jusqu'à huit ans) et la possibilité d'une réduction de la fiscalité durant les années à venir. Cela a une incidence défavorable sur le trésor national et incite les entrepreneurs favorisés à recourir à une concurrence déloyale par rapport à autres entreprises. Parallèlement, des exonérations tarifaires ont été accordées au cas par cas à des entreprises non incluses dans le code, et en particulier les entreprises parapubliques sous leurs contrats de performance avec le gouvernement. Cette situation réduit la transparence du cadre réglementaire et l'équité entre les entreprises.

Le code commercial est périmé et bien que des régulations utiles existent, elles ne sont pas communiquées au secteur privé et ne sont pas utilisées par les autorités. Le code du commerce n'est pas mis à jour, ne couvre pas toutes les questions clés et n'est pas effectivement appliqué dans la pratique. Par exemple, le code commercial ne prévoit pas de normes (par exemple : poids équitable) et ne fournit pas de directives sur le traitement réglementaire des monopoles. Les définitions de la "concurrence déloyale" sont trop étroites, à l'exclusion du monopole et d'autres pratiques au-delà de ce qui est considéré comme "équitable" dans d'autres pays. Le code commercial n'a pas été harmonisé avec les lois fiscales et les droits douaniers ou avec le code des investissements. Le code ne traite pas le cas des sociétés étrangères dans l'économie nationale ; ainsi, le code est ouvert à des interprétations diverses, en raison de l'absence de publication des textes appliqués; ce qui entraîne une application discrétionnaire. Toutefois, de la plus grande importance, il existe une disposition en matière de faillite, mais la disposition n'est ni connue par le secteur privé, ni utilisée par les banques ou les autorités fiscales. Cette situation alourdit énormément le secteur privé, et beaucoup d'entreprises continuent d'opérer en pertes, alors que la possibilité de déclarer leur faillite pourrait sauver leurs entreprises.

Le Burundi doit réduire les lourdeurs administratives. Le nombre de taxes, le taux de taxation, et la lourdeur des mécanismes de sanctions administratives sont autant de charges sérieuses qui pèsent sur le secteur privé. Les opérateurs privés se plaignent que le gouvernement a concentré ses efforts sur l'accroissement de sa lutte contre la fraude des contribuables. L'Inspection Générale des Finances, qui est chargée de la vérification interne des bureaux gouvernementaux, des organismes et des entreprises, a récemment élargi son mandat pour superviser des "entreprises stratégiques" non définies, afin de pouvoir procéder à des contrôles indépendants des entreprises privées qui ont déjà été reconduites et certifiées par les autorités fiscales. Ces contrôles ne sont pas effectués sur base d'une vérification aléatoire de la performance de l'administration fiscale, mais comme une

duplication des efforts, même si, dans certains cas, les autorités fiscales n'ont pas encore confirmé les résultats. L'indicateur « *Doing Business* » de la Banque Mondiale a trouvé que le Burundi a au total un taux de taxation de 278%. Ce chiffre est tellement élevé que toutes les entreprises doivent trouver des moyens pour contourner les taxes afin de survivre. En réduisant les taux de taxation, et en les rendant plus transparents, les autorités réduiraient la corruption et pourraient peut-être augmenter les recettes en créant un nouveau terrain commercial favorable au secteur privé.

Les entreprises souffrent également de l'application inégale des lois fiscales. Les frontières sont poreuses, aussi bien à l'égard du grand volume du commerce informel et non enregistrées (exportations et importations) qu'à l'égard des voisins du Burundi pour le commerce officiel. La fraude douanière ne touche pas uniquement la compétitivité de ceux qui sont en contrebande, mais elle touche aussi ceux du secteur formel. Les entreprises paient une taxe sur les transactions de capitaux importés, le commerce des biens et des intrants; ceux qui fraudent dépassent ceux qui se conforment aux taxes, aussi bien localement et que sur les marchés régionaux. Certains articles importés utilisent les étiquettes contrefaites des entreprises locales pour un usage de qualité inférieure. Les opérateurs affirment que la fraude fiscale croît de plus en plus, en réponse à une pression accrue sur la trésorerie, en vue de l'augmentation des recettes.

La formation des techniciens et la culture de service à la clientèle doivent être urgemment développées. Bon nombre de techniciens d'exploitation des équipements ont été initialement formés lorsque l'équipement technique a été introduit pour la première fois, datant souvent d'il y a 20 ans, et beaucoup de ces techniciens sont maintenant proches de l'âge de la retraite. Par conséquent, le Burundi a urgemment besoin de former des techniciens et de la main-d'œuvre qualifiée. Parallèlement, il n'y a pas une culture de service à la clientèle, qu'il sera essentiel de développer pour cibler le le tourisme international. Le Gouvernement et tous les services peuvent créer les normes de services publiés pour que leurs clients et leurs employés comprennent ce qui est attendu.

Le Burundi devra lancer un cadre de collaboration permettant la mise en œuvre continue de réformes en faveur de l'environnement commercial. Globalement, la réglementation actuelle est un sérieux obstacle au commerce au Burundi. Les règlements sont développés et imposés par les pouvoirs publics sans apport du secteur privé et souvent peu d'occasions de commenter pour le secteur privé: il n'y a pas de système formel de concertation entre le gouvernement et le secteur privé sur les réglementations des activités commerciales des entreprises, même si l'association des banques a contribué en partie à un changement politique. Le secteur privé se plaint aussi qu'en raison de fréquents changements de gouvernement, des ministres traitant de la réglementation en cours d'élaboration n'ont pas le temps d'être pleinement informés sur les questions touchant au secteur privé.

V. Le Burundi doit créer un cadre de collaboration pour la mise en œuvre de ses stratégies

Une mise en œuvre efficace de la vision précitée exige une volonté de collaboration entre le gouvernement et le secteur privé, aussi bien qu'une nouvelle institution pour faciliter tant cette collaboration et que la supervision de sa mise en œuvre. La volonté de collaborer a été clairement démontrée par la forte participation tant des leaders du secteur privé que des Ministres à l'atelier pour discuter ce rapport. Cette collaboration couplée avec l'urgence forte pour le changement que nous avons trouvé parmi des leaders économiques interviewés peut fournir la base pour une transformation économique, en soutenant que ses efforts sont canalisés par une stratégie commune pour la croissance.

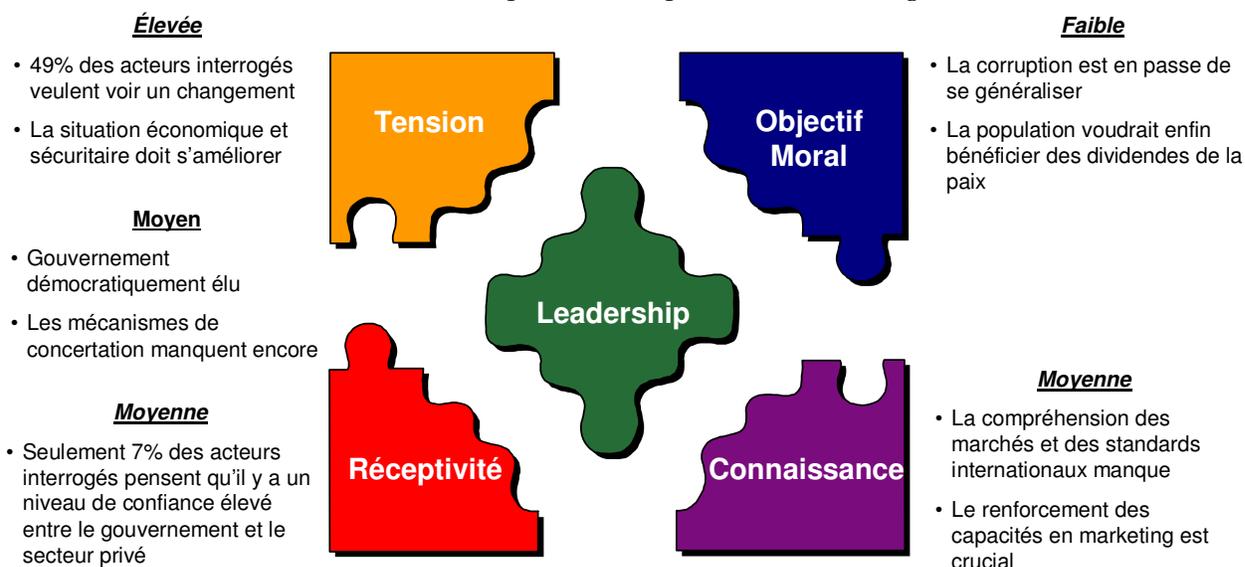
Cependant, le succès de la vision dépendra de l'établissement d'un cadre d'exécution inclusif permettant aux différentes institutions et acteurs de collaborer étroitement pour la mise en œuvre de la vision et des actions identifiées. Donc, le Burundi doit lancer un partenariat public-privé formel, qui peut gérer ce processus et commencer à développer un niveau de confiance élevé entre ces deux groupes. Le Forum National sur la Croissance et la Compétitivité de Burundi, sous le patronage de la deuxième vice-présidence, peut rassembler les acteurs économiques clés et s'assurer une mise en œuvre des recommandations efficaces.

a. Cinq pré-conditions préalables sont essentielles pour la transformation économique du Burundi

Près de la moitié des leaders interrogés veulent voir un changement immédiat. Parmi les leaders de l'économie, il existe une demande urgente de changement ; 49% sont dans la catégorie « *besoin d'un changement immédiat* ». Bien que cette tension soit essentielle pour apporter un changement, il est également essentiel que cette urgence ne pousse pas uniquement les industries à une prise de décisions qui ne soit pas fondée sur une stratégie à long-terme.

Une réceptivité favorisera l'identification de solutions adéquates. Etant donné que seuls 7% des leaders pensent qu'il y a un niveau élevé de confiance entre le gouvernement et le secteur privé, la réceptivité par rapport à la nécessité de collaborer peut être limitée. Sans une augmentation du niveau de confiance entre les acteurs et une volonté d'améliorer et de rechercher en commun des solutions compétitives, les stratégies énoncées dans le présent rapport ne seront pas efficaces. L'Illustration 24 montre les cinq conditions préalables de changement proposées par le Groupe OTF appliquées au leadership économique du Burundi. Ce modèle vise à évaluer le degré de préparation de changement au niveau des principaux leaders.

Illustration 24—Les cinq conditions préalables de changement³¹



Il existe un objectif moral fort à cause de la paix et du niveau de pauvreté très élevé. Dans le contexte de la paix et de la stabilité, il est essentiel que le Burundi commence à reconstruire son économie et à accroître rapidement les revenus dans les zones rurales pour lutter contre la pauvreté. Ces deux facteurs à eux seuls exercent un impératif moral fort en faveur du changement et de progrès. Cependant, la corruption reste omniprésente et présente un obstacle à la réalisation de ces objectifs.

Une connaissance spécifique stimulera les investissements judicieux. Alors que le Burundi a beaucoup de techniciens qualifiés dans les secteurs clés de l'économie, il existe une compréhension limitée des principes dirigeant l'économie mondiale d'aujourd'hui et un manque de capacités dans le domaine du marketing. Aussi, un certain nombre de ces techniciens ont reçu leur formation dans les années 1980 et sont maintenant proches de l'âge de la retraite, tandis que de nouveaux secteurs tels que le tourisme et l'exploitation minière auront besoin de nouveaux ensembles de compétences. Par conséquent, un fort accent sur le développement des compétences dans toute l'économie est nécessaire, peut-être avec des programmes d'échange de missions commerciales pour assurer une plus large connaissance des marchés internationaux.

Un leadership partagé est important pour la mise en œuvre des actions suggérées. Actuellement, l'économie est dirigée par l'État, avec une interaction limitée du secteur privé. Afin d'assurer une mise en œuvre rapide des recommandations du présent rapport et d'une focalisation continue sur les principaux obstacles à l'activité commerciale, un leadership fort est nécessaire.

b. Le plan d'action détaillé identifie des programmes concrets pour libérer les sources prioritaires

Vingt programmes ciblés sont préconisés pour les sources de croissance. Les cinq secteurs clés identifiés par ce rapport comme ayant le plus grand potentiel de croissance et un impact social dans le court terme exigent une large gamme d'actions différentes, afin de faciliter cette croissance. Vingt

³¹ Source: Analyse du Groupe OTF

programmes prioritaires sont définis dans l'illustration 25 ci-dessous, mais plus de détails sont définis comme des hypothèses de croissance dans l'analyse détaillée par secteur en annexe d.

Illustration 25 – Vingt programmes pour libérer la croissance des exportations³²

Secteur clés	Programme / Recommandation	Budget (€US'000)	Intervenants
Café	Développement des pilotes de café de spécialité	5000	USAID (PAIR), OCIBU
	Identifier les stations de lavage à fort potentiel de bénéficier des ventes de café de spécialité		
	Assister techniquement ces stations de lavage dans l'innovation de la qualité		
	Développer des liens avec des potentiels acheteurs de café de spécialité et envoyer des échantillons		
	Faciliter des exportations directes de café aux acheteurs de spécialité et consolider la communication		
	Privatisation des stations de lavage	180	Présidence
	Développer un plan stratégique pour la privatisation		
	Trouver une banque d'investissement pour évaluer les valeurs des stations de lavage et développer un procédure		
	Lancer les appels d'offres aux acquéreurs potentiels		
	Encadrement et augmentation des agronomes	500	OCIBU, INADES Formation
Évaluer des provisions existantes sur les services d'extensions et besoins de formations			
Développer un programme de formations pour tous les agronomes			
Faciliter l'accès aux intrants	15000	Présidence, OCIBU	
Étudier un système d'attribution et de paiement de crédits pour intrants			
Construire des facilités de contrôle du sol et des feuilles pour préciser les besoins de fertilisants dans tout le pays			
Joindre d'autres secteurs pour acquérir des fertilisants en vrac et construire une usine de mixage			
Thé	Faciliter l'accès aux intrants	4700	Présidence, OTB
	Étudier un système d'attribution et de paiement de crédits pour intrants		
	Construire des facilités de contrôle du sol et des feuilles pour préciser les besoins de fertilisants dans tout le pays		
	Joindre d'autres secteurs pour acquérir des fertilisants en vrac et construire une usine de mixage		
	Privatiser la gestion des usines	1300	OTB
	Établir des contrats pour la gestion des usines de thé		
	Recruter des acquéreurs pour générer des usines de thé		
	Marketing du thé burundais	300	OTB, PRASAB
	Identifier les acheteurs finals existants du thé Burundais		
	Tisser des relations avec ces acheteurs par des commerces équitables et initier des ventes directes		
Offrir des services d'extension	8000	OTB, Secteur privé	
Évaluer des provisions existantes sur les services d'extensions et besoins de formations			
Développer un programme de formations pour tous les agronomes			
Horticulture	Construire une chambre froide	600	MINAGRI, Bailleurs
	Analyser l'éventualité d'utilisation future et par conséquent de la valeur d'un entrepôt réfrigérateur à l'aéroport		
	Si lucratif, planifier l'installation d'un entrepôt à froid à l'aéroport		
	Identifier des sources potentiels de financement de cet entrepôt à froid		
	Développer des systèmes de suivi pour la certification et la traçabilité	120	MINAGRI, ISABU
	Analyser les bénéfices d'un commerce équitable ou des certifications organiques pour les producteurs de fruits et légumes		
	Planifier l'évaluation des multiples sites pendant la même visite		
	Identifier des possibilités de collaboration pour recruter des assessseurs		
	Identification des fruits et des fleurs cibles et des partenaires	100	USAID (PAIR)
	Faire une analyse détaillée de fruits et fleurs		
Commencer une analyse de coûts de l'exportation de fleurs aux différents marchés			
Identifier des partenaires potentiels d'exportation aux marchés profitables			
Établir un fonds de soutien au coût du fret	2300	Secteur privé	
Analyser les coûts de fret des différents transporteurs et différents pays concurrents			
Analyser divers options pour la réduction des coûts de fret			
Développer un plan d'action pour mettre en œuvre les meilleures solutions de réduction de coûts de fret			
Tourisme	Créer une stratégie détaillée pour le développement futur de la filière	180	MINICOM, Secteur privé
	Analyser les provisions actuelles des services touristiques et la demande existante		
	Identifier la demande potentielle de services touristiques au Burundi et des produits-clés à développer		
	Clarifier une direction stratégique de l'industrie stratégique avec des actions et objectifs spécifiques		
	Marketing des atouts de Burundi dans la région	600	MINICOM, Agence de voyages
	Identifier des sites clés et leurs clients cibles		
	Développer des outils de marketing: brochures, prospectus et des spots radio		
	Collaborer avec l'association touristique pour identifier les sources de financement		
	Aménagement des sites touristiques (les parcs, lacs et plages)	1340	MINICOM, Secteur privé
	Prioriser les sites-clés en grand besoin de réhabilitation ou de développement		
Planifier la réhabilitation ou développement de ces sites			
Identifier des sources de financement pour ces développements			
Développement d'un facilité prive pour l'entraînement des emplois	900	MINICOM, Secteur privé	
Identifier les besoins de formation dans l'industrie touristique			
Décider les différents options pour le développement des cours de formation			
Identifier les sources de financement des cours de formations en collaboration avec la chambre touristique			
Minerais	Mettre en place un cadre légal et régulateur	350	Ministère de l'énergie et des mines
	Identifier des écarts et faiblesses de l'actuel cadre de travail régulateur et légal		
	Proposer des révisions à ce cadre de travail actuel pour surmonter ces écarts et faiblesses		
	Organisation des miniers en coopératives	200	Ministère de l'énergie et des mines
	Évaluer le niveau actuel d'organisation de cet industrie et les rôles potentiels des coopératives		
	Identifier les moyens d'appui de développement de forts coopératives		
	Identifier les agences de financements pour ces appuis		
	Développer un cadre de techniciens	1300	Secteur privé
	Identifier les besoins techniques actuels et futurs de l'industrie minière		
	Analyser le niveau technique des capacités actuelles dans l'industrie		
Concevoir des programme pour atteindre ces capacités			
Sondage géologique du potentiel minier	2600	Ministère de l'énergie et des mines	
Commencer une analyse préliminaire du potentiel des dépôts minier et planifier une enquête détaillée			
Identifier des sources de financement pour une complète enquête géologique, en collaboration avec le secteur pri			

³² Source: Analyse du Groupe OTF

Dix-sept programmes d'action prioritaires sont identifiés en faveur de l'environnement commercial. Alors qu'il existe de nombreuses priorités potentielles pour améliorer l'environnement des entreprises, cette section énonce des mesures clés à l'intérieur de chaque domaine d'activité. Ces actions doivent être considérées comme le point de départ pour un examen plus approfondi de révision de l'environnement commercial. De façon primordiale, la transparence des lois et des impôts, l'amélioration des procédures douanières et le développement de la publication des services devraient également contribuer à réduire la portée et les risques de corruption. L'illustration 26 montre les programmes et leurs budgets.

Quatre programmes ont été identifiés en faveur de l'environnement des affaires,

- *Création d'un guichet unique pour les investisseurs, les importateurs, les exportateurs, les entrepreneurs et les autres hommes d'affaires.* Ce guichet unique aura comme mission de minimiser les risques et les pertes de temps en rassemblant en un même point toutes les informations sur la politique commerciale du gouvernement; d'accélérer le traitement des dossiers; d'optimiser les avantages de l'informatisation des échanges de données et d'informer les opérateurs sur la nature et la portée des procédures.
- *Assurer la transparence et la simplicité des taxes et des textes légaux :* face à la montée de la corruption dans le monde des affaires au Burundi, le gouvernement, en collaboration avec le secteur privé, doit lancer une campagne ayant pour objectif la « tolérance zéro à la corruption ». Aussi, beaucoup de textes légaux nécessitent une mise à jour et une adaptation aux contextes actuels comme par exemple l'intégration régionale. Ces textes sont comme la loi sur l'exportation/importation, le code d'investissement, et autres.
- *Améliorer les procédures douanières :* réputées comme longues, compliquées et corrompues, les procédures et méthodes douanières et portuaires devraient être urgemment revues. Selon l'étude « *Doing Business 2007* » de la Banque Mondiale³³, il faut 56 jours pour exporter du Burundi (dont 9 jours pour avoir la documentation nécessaire) et 81 jours pour faire passer des biens dans les douanes (dont 10 jours pour seulement avoir les autorisations).
- *Publier les temps de services :* il est nécessaire que les heures de travaux, le nombre des effectifs à chaque étape du travail soient fixés et strictement maintenus à la connaissance des usagers de tous les services touchant à l'environnement commercial au Burundi.

Pour le renforcement du commerce extérieur et régional, trois actions ont été identifiées :

- *Traitement équitable dans les ports :* maintenant que le Burundi est membre de la Communauté des États d'Afrique de l'Est, le gouvernement devra parlementer et négocier un traitement rapide et équitable des biens à destination du Burundi dans les deux ports principalement utilisés par les commerçants Burundais : Dar-es-Salaam et Mombasa. Ceci s'étend aussi naturellement aux douanes des pays dans lesquels transitent les biens vers le Burundi outre le Kenya et la Tanzanie, c'est-à-dire l'Ouganda et le Rwanda.
- *Libéraliser le cabotage :* le gouvernement devrait non seulement mettre à jour les textes légaux sur le cabotage au Burundi, mais aussi négocier avec les autres pays de l'Afrique de l'Est pour un cabotage favorable à l'importation/exportation du Burundi. En effet, un transporteur ayant une Licence burundaise de cabotage ne peut pas transporter des biens burundais et ougandais/rwandais, par exemple. Ainsi, au retour du port, le transporteur ne peut pour ainsi

³³ World Bank "Doing Business, 2007 Report" <http://www.doingbusiness.org/ExploreEconomies/?economyid=32>

dire ramener des biens à destination de Kampala ou de Kigali, s'il charge des biens vers le Burundi. Ceci a pour conséquence un transport régional/international très cher.

Illustration 26 – Dix-sept programmes pour améliorer l'environnement des affaires³⁴

Secteur clés	Programme / Recommandation	Budget (\$US'000)	Intervenants
Transformation de la politique macro économique	Valider la vision nationale	20	2ieme Vice-présidence
	Organiser les ateliers de discussions dans tout le pays avec les autorités locales, le secteur privé et la société civile		
	Etablir des groupes de travail pour discuter des stratégies sectorielles et les stratégies du secteur privé		
	Organiser un forum national pour examiner les conclusions des ateliers locaux et des groupes de travail		
	Réviser les objectifs et les stratégies de la vision à la lumière de ces conclusions		
	Faire une campagne nationale de communication autour de la vision	150	2ieme Vice-présidence, Gouvernement local
Développer des outils de communication comme les spots radio et des posters			
Assurer que les discours des leaders incluent les éléments clés de la vision			
Poursuivre la mise en œuvre de la campagne et vérifier la connaissance de la vision dans tout le pays			
Environnement des affaires	Instaurer un cadre de dialogue des secteurs public et privé	100	2ieme Vice-présidence, PAGE, MINICOM, Secteur privé
	Recruter des consultants pour élaborer la structure organisationnelle et les fonctions du PPP		
	Lancer les premières sessions de la PPP, avec priorité la résolution des problèmes pertinents		
	Veiller à l'exécution des recommandations et décisions du PPP pour assurer son assurance et pérennisation		
Environnement des affaires	Créer un guichet unique	700	2ieme Vice-présidence
	Analyser toutes les étapes nécessaires pour commencer un business ou de faire un investissement		
	Réunir tous les agences gouvernementaux pour s'entendre sur le processus		
	Identifier le financement nécessaire pour le centre de guichet unique		
	Etablir physiquement le centre de guichet unique		
	Former le personnel de chaque agence pour le centre de guichet unique		
Améliorer les procédures douanières	1500	MINICOM, Secteur privé	
Commencer une étude détaillée des procédures actuelles et moyens d'innovation			
Identifier des activités à résultats immédiats à exécution rapide			
Publier les temps de service	550	Ministère de finances	
Analyser les durées des services dispenses par tous les agences gouvernementaux			
Analyser les gains potentiels des reformes de ces services			
Publier une qualité minimale de règlements de ces services pour une référence à tous les clients			
Capacité du secteur privé	Soutenir la privatisation et la prive des entreprises publics	300	MINICOM, Secteur privé
	Développer un plan stratégique pour la privatisation dans les secteurs café, thé et sucre		
	Identifier les besoins de régulation dans ces industries		
	Créer un réseau des services d'appui aux entreprises (SAEs)	6100	MINICOM, Secteur privé
Recruter des consultants pour élaborer un plan stratégique de développement des SAEs			
Organiser des sessions de discussions entre les secteurs publics et privés sur les SAEs			
Lancer et appuyer les travaux des SAEs			
Commerce extérieur	Plaidoyer pour un traitement égale dans les ports de la région	25	Gouvernement, Secteur privé
	Etudier les durées actuelles des procédures portuaires et des services dispenses		
	Identifier toute différence ou discrimination à l'encontre des entreprises Burundaises		
	Clarifier les demandes du Burundi pour les plaidoyers des ministres et des niveaux supérieurs		
	Libéraliser le cabotage	-	Gouvernement, Secteur privé
	Etudier la législation régionale actuelle sur le cabotage		
Clarifier les demandes du Burundi pour les plaidoyers des ministres et des niveaux supérieurs			
Services financiers	Renforcer la supervision bancaire	350	Gouvernement
	Remise à niveau de la capacité de supervision bancaire		
	Exécuter une nouvelle législation bancaire harmonisée à celle de la région		
	Développer des régulations de supervision pour l'exposition des échanges étrangers des banques		
	Analyser les bénéfices d'une harmonisation des systèmes de supervision des opérations bancaires		
	Créer les fonds de garantie	4000	BNB
Analyser les besoins des business de toutes tailles pour les fonds de garanties			
Développer des plans stratégiques sur comment accéder et financer les fonds de garantie			
Former les analystes de crédits	200	BNB, Banques commerciales	
Etablir les besoins détaillés en formation des analystes de crédits			
Identifier les sources de financement pour les formations des analystes de crédits			
Dispenser les services des formateurs pour former les analystes de crédits			
Ressources humaines	Vulgariser le crédit bail	480	Banques commerciales
	Parler au secteur bancaire sur la potentialité d'établir des crédits bail		
	Analyser la demande potentielle de telles services et présenter les résultats aux banques locales		
	Former les coopératives	900	MINICOM, MINAGRI
	Identifier les besoins en formation sur la gestion des coopératives dans les secteurs prioritaires		
	Evaluer les modes d'appui existantes pour les coopératives		
Développer des propositions pour innover les capacités de gestion des coopératives			
Développer l'expertise en normes	860	MINICOM, MINAGRI	
Identifier les standards requis pour les produits d'exportations existants ou futurs			
Développer des services de facilitations d'exportation au Bureau de Normalisation			
Améliorer les services à la clientèle	270	MINICOM, Bailleurs	
Développer une campagne de publicité pour renforcer la capacité de demande des clients			
Faciliter un collège pour créer des cours de formations en services à la clientèle pour les commerces, spécialeme			

Pour la facilitation de l'accès au capital ou aux services financiers, trois actions sont nécessaires :

- **Créer des fonds de garantie** : avant de créer ces fonds de garanties, il faudra d'abord analyser et étudier les besoins existantes et à venir de fonds garantis. Après, un plan stratégique devra être établi pour assurer un accès rapide et équitable à ces fonds de

³⁴ Source: Analyse du Groupe OTF

garantie. C'est la qualité et la profondeur de ce plan stratégique qui rassurera des donneurs et bailleurs de fonds à financer le lancement et le fonctionnement de ces fonds de garanties.

- **Former les analystes de crédits** : pour assurer un professionnalisme dans l'évaluation des crédits financiers, les analystes des banques et autres institutions bancaires devraient être formés. Un plan de formations, basées sur les études sur les besoins de formation devra être élaboré pour attirer des financements à la conduite des formations.
- **Vulgariser le crédit bail** : le secteur privé au Burundi a grandement besoin de services de crédits bail, pour le moment absents dans les banques locales. Une concertation et mobilisation des institutions financières devra être organisée pour évaluer l'éventualité de l'établissement des crédits bail.

En ce qui concerne le renforcement des capacités humaines, trois actions y seront primordiales:

- **Développer un réseau des services à la clientèle** : actuellement non existant, ce réseau offrira de nouvelles possibilités aux entreprises au Burundi avec l'aide et les outils nécessaires pour réussir sur les marchés locaux et mondiaux. De préférence autonome et durable, il offrira des services adaptés aux besoins des entreprises locales.
- **Former et appuyer les associations**: les Burundais n'ont pas encore assimilé la culture d'associations. Par exemple, une récente étude du Groupe OTF sur la filière du café au Burundi³⁵ a montré que seuls 16% des caféiculteurs sont membres d'une association. Le manque d'esprit associatif des burundais n'est pas seul à blâmer, car les dites associations n'offrent que peu d'avantages aux paysans. Le gouvernement devrait alors renforcer ces associations et les rendre plus compétitives.
- **Développer l'expertise en termes de normes** : surtout dans les secteurs d'exportations. Des institutions de contrôle de qualité et qui présentent des certificats devraient être mises en place.

Un budget total estimé à \$62 millions est nécessaire. Alors que le budget de \$46 millions pour faciliter la croissance des exportations apparaît comme très vaste, le rendement de ces investissements en termes d'exportations est très significatif. Les actions et investissements élaborés vont générer des recettes cumulatives d'exportation cinq fois supérieures aux investissements réalisés; plus spécifiquement, \$46 millions investis sur cinq ans vont générer des recettes cumulatives d'exportation plus de \$125 millions. Ceci pourrait contribuer considérablement à l'amélioration de la balance des paiements, et produira de plus en plus des contributions positives au PNB. De même, alors qu'il est plus difficile de chiffrer l'impact des réformes de l'environnement des entreprises, le total de \$ 16,1 millions devrait avoir une incidence positive sur l'investissement, sur l'entreprise et sur la croissance commerciale.

Les différentes actions doivent être exécutées suivant un échéancier commun. Le financement de ces actions n'est pas exclusivement pour le gouvernement, mais il devrait aussi être facilité par les investissements du secteur privé, par exemple dans le marketing, la formation ou l'achat d'équipements et d'intrants. Les partenaires en développement auront également un rôle crucial à jouer dans l'alignement de leurs actions et le soutien au Burundi dans sa stratégie de croissance.

Le plan d'action devra être continuellement actualisé afin d'assurer un maximum de résultats. Il est essentiel que le gouvernement continue d'actualiser ces stratégies et de réviser les priorités d'action

³⁵ *Stratégie de Communication sur les Réformes de l'Industrie du Café au Burundi*. Groupe OTF (Novembre 2007).

en collaboration avec le secteur privé. Plus particulièrement, il peut s'avérer nécessaire d'établir une meilleure stratégie de développement pour le secteur touristique et pour une étude plus détaillée dans la réforme des taxes et des lois commerciales pour assurer la transparence et la simplicité.

c. Les actions élaborées auront un impact significatif sur l'économie et la société

Au-delà de la contribution à l'économie nationale, l'augmentation du PNB et des revenus d'exportation vise un objectif majeur de cette vision et de cette stratégie industrielle et commerciale, à savoir la réduction de la pauvreté dans le pays, à travers la création d'emplois profitables et l'opportunité pour les producteurs d'obtenir des revenus plus élevés. Les impacts socio-économiques attendus justifient les investissements nécessaires pour mettre en œuvre ces actions. Les actions prévues visent à augmenter les revenus des petits producteurs dans les industries du café, du thé et de l'horticulture. Dans les industries de l'horticulture, du tourisme et des mines, ces actions vont créer plus de travail.

En plus de générer des revenus, le Burundi gagnerait beaucoup d'avantages à se concentrer et à renforcer ses cinq industries. Plus particulièrement, le Burundi bénéficierait de:

- *Diversification des exportations.* Le Burundi a besoin de diversifier ses exportations pour réduire sa dépendance vis-à-vis des exportations traditionnelles telles que le café et le thé, de cette manière il réduirait ainsi la vulnérabilité causée par l'incertitude de ces deux secteurs. Pour le café et le thé, le développement des produits de haute qualité peut également diminuer la vulnérabilité aux fluctuations des marchés.
- *Création d'emplois et de revenus.* Au-delà de la contribution à l'économie nationale et de la croissance du PNB et des recettes en devises, l'objectif majeur de ces stratégies vise à réduire la pauvreté dans le pays par la création d'emplois direct et par l'augmentation des revenus pour 900 000 personnes³⁶. Il est prévu au même moment que les revenus aux producteurs vont doubler dans le thé, le café et l'horticulture.
- *Création et renforcement des capacités:* Les actions exposées dans ce rapport, devraient aussi mener au renforcement de compétences des entreprises, la création d'entrepreneurs et le développement de nouvelles compétences comme le service après-vente. Ces capacités seront essentielles pour le développement de tous les secteurs de l'économie et fourniront la base pour la croissance future du Burundi.
- *Attraction des investisseurs:* Avec des efforts pour améliorer l'environnement commercial et faciliter l'accès au capital, les secteurs identifiés comme des secteurs prioritaires ont un potentiel très fort pour attirer de nouveaux investissements. L'horticulture, particulièrement la floriculture, a le potentiel d'introduire des investissements internationaux valant jusqu'à \$20million pendant les 5 ans à venir, tandis que la privatisation du café et les industries du thé pourrait générer plus du double des investissements. Une fois que l'industrie du tourisme aura pris son élan il pourra introduire des investissements à grande échelle, par exemple le Rwanda a récemment gagné 230 millions de \$, grâce à l'investissement sur cinq années dans des hôtels du

³⁶ Source : Estimations par le Gorupe OTF

Groupe Dubaï World. Le plus grand potentiel d'investissement se profile probablement entre l'extraction minière domaine dans lequel l'établissement d'une mine de Nickel exigerait à lui seul des investissements valant approximativement 500 millions de \$. Il est clair que ces investissements à grande échelle n'auront pas lieu si le gouvernement est incapable d'assurer la stabilité ou s'il est peu disposé à privatiser son café et son industrie du thé.

La privatisation est essentielle et créera une nouvelle vitalité du secteur privé et en même temps procurera des actifs aux producteurs. Tant pour le café que pour les industries du thé, la privatisation sera essentielle pour assurer à long terme leur croissance et leur développement. Dans le café, il existe des offres diverses pour la privatisation. Il est clair que les planteurs de café doivent être impliqués dans la solution finale, mais il serait aussi essentiel que les acheteurs des stations de lavage soient capables d'injecter les fonds nécessaires pour réhabiliter les équipements et l'expertise nécessaire pour atteindre de nouveaux marchés avec des produits de qualité. Dans le cas de l'industrie du thé, une partie de la réhabilitation sera financée par STABEX, mais néanmoins nous considérons comme étant essentiel que la gestion des usines soit progressivement privatisée dans le court terme pour renforcer la productivité et la qualité dans le but d'une meilleure efficacité. De nouveau les planteurs de thé devront prendre part à la privatisation, mais malheureusement ils n'ont pas la capacité suffisante pour gérer les usines efficacement ou contribuer aux investissements nécessaires.

d. Le Burundi devrait lancer un forum de partenariat « public-privé » axé sur la croissance

Les leaders burundais déplorent le manque d'un cadre de concertation public-privé. Le secteur privé et les institutions représentant ses intérêts affirment que leurs intérêts ne sont pas intégrés dans la formulation de politiques et de règlements qui les concernent. Cette situation conduit à des difficultés et à des incohérences dans l'application des règlements ainsi qu'un manque de sensibilisation des opérateurs privés à propos des exigences réglementaires actuelles. Pire encore, il y a un manque de confiance entre le gouvernement et les entreprises avec 93% des répondants à l'enquête ont déclaré qu'il n'y avait pas de confiance entre les secteurs public et privé.

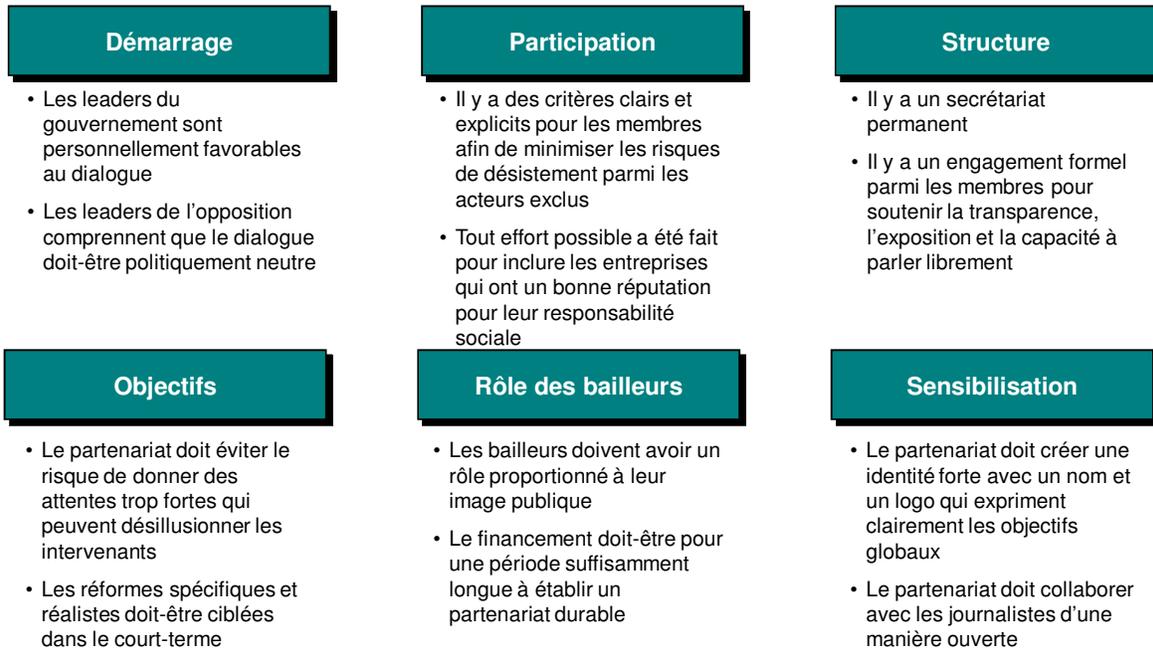
Une solution à ce problème qui a été couronnée de succès dans d'autres pays et ailleurs dans le monde est le concept de partenariat public-privé (PPP) sous la forme d'un conseil de la compétitivité ou d'un "partenariat compétitivité"³⁷. Même en tant qu'organe informel qui sert de forum pour le gouvernement et le secteur privé à s'engager dans un dialogue (voir encadré 2 - PPP en Jamaïque), un partenariat peut assurer que la compétitivité de la politique du gouvernement intègre les besoins de la communauté des entreprises et crée les conditions qui renforcent la compétitivité d'une nation, des industries et des entreprises.

Six facteurs contribuent au succès de tels partenariats. Bien que les avantages du dialogue entre les secteurs public et privé soient clairs, la réalisation de l'objectif d'un dialogue durable, fondé sur des évidences et qui conduit à des changements positifs dans l'environnement des affaires est une formule complexe. Basé sur l'expérience du Groupe OTF dans l'établissement et la facilitation de

³⁷ Première publication dans "Renforcer des Partenariats dans la Compétitivité – Etablir et Maintenir un Dialogue entre les secteurs public et privé afin d'améliorer le climat des investissements", Benjamin Herzberg et Andrew Wright, Banque Mondiale / MIGA, 2005.

conseils de compétitivité dans le monde³⁸ et les meilleures pratiques glanées dans le rapport de la Banque mondiale, les six facteurs ci-dessous entrent en jeu lors de la conception de l'instance appropriée de la PPP d'un pays, que ce soit au niveau national ou sectoriel. L'illustration 26 montre les six aspects clés pour la réussite d'un partenariat public-privé.

Illustration 26 – Six aspects clés en faveur d'un partenariat public-privé fort³⁹



Sous le patronnage de la deuxième vice-présidence, le Forum National sur la Croissance et la Compétitivité rassemblera les acteurs économiques clés. Dans le contexte Burundais, où la confiance et les capacités institutionnelles sont limitées, il est probablement préférable de commencer par un organe léger et informel. Celui-ci se limiterait d'abord à débattre, à décider et à mettre en œuvre des réformes réalisables dans un environnement de renforcement, bien que ce groupe devrait avoir des objectifs à long terme. Ces objectifs comprendront un cadre institutionnel plus formel et aborder les grands problèmes auxquels fait face le Burundi. Cependant, à plus long terme ces aspirations doivent venir après que le PPP ait acquis une crédibilité et une bonne relation de travail entre les membres, en se concentrant sur des résultats à court terme et très tangibles qui créeront des une valeur de base pour les entreprises burundais et l'économie nationale. Comme le suggère le nom « PPP », ce partenariat devrait être composé d'un large éventail d'intervenants influents du gouvernement, les réseaux d'institutions du secteur privé et une sélection des partenaires de développement. Étant donné la nature du profil élevé des membres, ce groupe aura plus probablement besoin d'un secrétariat pour traiter les principales questions de fond et d'administration liés aux réunions de ce groupe et les décisions. Le groupe devra également faire appel aux conseils techniques extérieurs à partir de ses propres consultants ou de ceux engagés par d'autres organismes ou projets

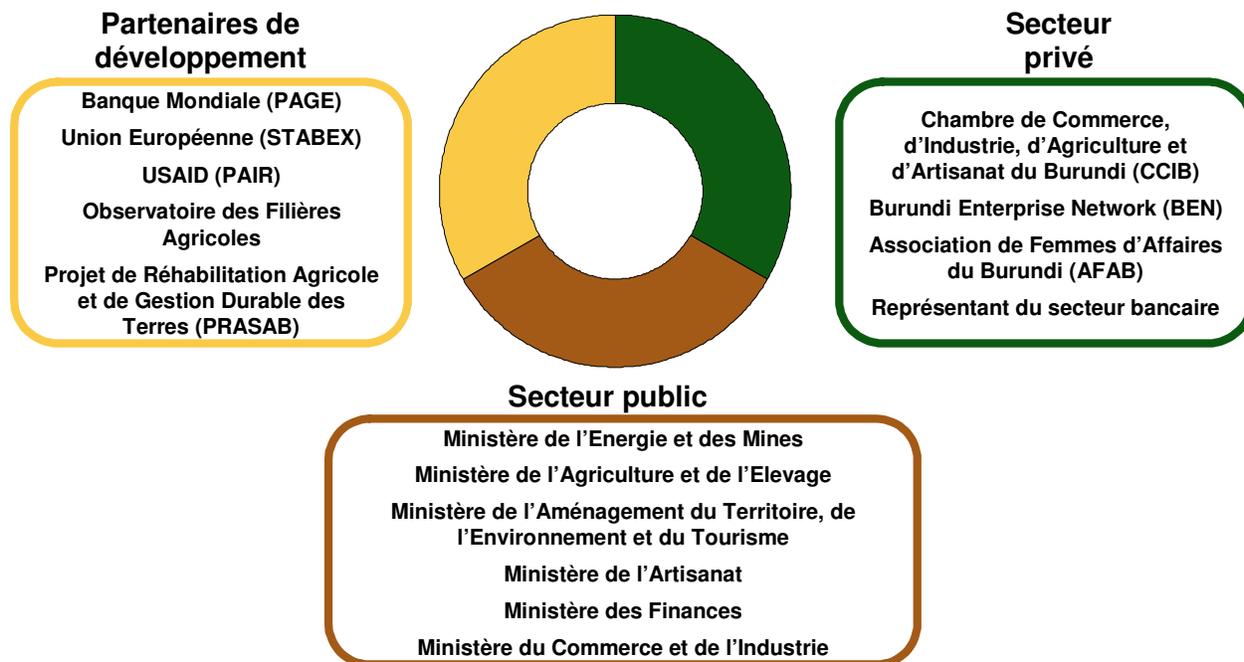
³⁸ Le Groupe OTF a organisé le Premier Conseiller de Compétitivité en dehors des E Uet fait des Partenariats dans la Compétitivité un élément essentiel de tous les projets pilotes de Compétitivité Nationale (Country Competitiveness™ projects).

³⁹ Source: 'Renforcer des Partenariats dans la Compétitivité – Etablir et Maintenir un Dialogue entre les secteurs public et privé afin d'améliorer le climat des investissements ', Benjamin Herzberg et Andrew Wright, Banque Mondiale / MIGA, 2005.

Burundais. L'illustration 27 ci-dessous montre nos suggestions pour les membres du *Forum National sur la Croissance et la Compétitivité du Burundi*.

Illustration 27— Le Forum National sur la Croissance et la Compétitivité

Intervenants du PPP Burundais



Conclusion

Depuis les accords de cessez-le-feu et les élections démocratiques, le Burundi vit une situation politique et sécuritaire plus ou moins stable. Les enjeux de l'heure se situent au niveau de la création de la prospérité et du relancement des sources de croissance pour un développement durable. Le leadership Burundais se doit d'adopter une nouvelle approche permettant à sa population de bénéficier réellement des dividendes de la paix.

Afin de bénéficier de ces dividendes, le Burundi a besoin de définir une vision pour l'avenir et une stratégie sur la manière d'y parvenir. Ce rapport vise à fournir la base d'une telle vision industrielle et commerciale, avec des stratégies détaillées pour y attendre. Cette vision conclue que le Burundi doit se concentrer à court terme sur cinq principaux secteurs d'exportation ayant le plus fort potentiel de croissance et pour l'impact sur l'économie. Les cinq secteurs pour le court terme sont le café, le thé, le tourisme, l'horticulture et les mines ont été sélectionnés à travers une analyse du potentiel des divers secteurs. L'analyse s'est focalisée sur leur niveau de développement actuel et sur leur potentiel d'avenir.

Ces stratégies vise a etabli un base des exportations de plus de \$130 millions. Il est également possible que, après des investissements à grande échelle dans les transports et l'électricité, le Burundi soit en mesure de développer son industrie du nickel, qui à lui seul, peut produire des recettes qui s'élèvent à \$160 millions par an. Cette croissance rapide des exportations permettra une augmentation des emprunts publics en faveur des investissements dans l'infrastructure et fournira des revenus plus élevés pour les petits exploitants en raison de l'augmentation des niveaux de production et des prix plus élevés.

En plus des stratégies détaillées dans ces cinq secteurs d'exportation, cette vision a élaboré les stratégies essentielles pour la création d'un environnement des affaires propice et pour un soutien effectif des entreprises. Ses actions sont également essentielles pour la croissance de l'économie et pour le développement d'un secteur privé dynamique. Le plan d'action détaillé a identifié des actions spécifiques pour l'intégration régionale, qui peuvent entraîner une réduction des coûts de transport, d'électricité et de financement. Si le Burundi réussit à effectuer tous ces actions l'impact sur le secteur privé seront énorme.

Afin de s'assurer un mise en œuvre effectif de ce rapport, il recommande la création d'un groupe de travail de haut niveau ; dont la direction sera constituée des plus hauts responsables du secteur public, du secteur privé et des acteurs de la société civile, chargés de la mise en œuvre de ce plan d'action et de la création d'une culture d'entreprise et d'une gestion compétitive.

Il est nécessaire de traduire la stabilité en termes de croissance économique. Il faudra un effort concerté de la part, tant du secteur public que du secteur privé, ce qui exige un changement de culture. Le Burundi doit respecter le secteur privé et faciliter son développement. Seule la croissance d'un secteur privé compétitif pourra transformer l'économie du Burundi et engendrer une stabilité et une paix durable.

Annexes

a. La méthodologie de développement du rapport a privilégié la participation des leaders burundais

Malgré le grand nombre d'études existant, les actions tardent à venir dans les secteurs prioritaires. Bien que beaucoup d'études ont traité la croissance de l'économie ou ont essayé d'évaluer l'environnement des affaires en général, des actions limités ont été entreprises. Ainsi, ce rapport ne cherche pas à s'ajouter aux précédents, mais propose des actions exécutables pour enlever les contraintes identifiés dans les secteurs-clés et dans l'environnement des affaires. Comme le gouvernement Burundais et les leaders des affaires se sont profondément impliqués dans les discussions autour de ce rapport, ces actions émanent d'eux et n'attendent qu'eux pour être mises en application.

Le Groupe OTF a utilisé une approche analytique, rigoureuse et consensuelle. Pour suivre ces termes de référence, le Groupe OTF a utilisé une procédure détaillé et collaborative de cinq étapes. Cette procédure (voir Illustration 28) a pour but d'assurer le développement de : i.) Une sélection basée sur le consensus et planification des actions clés pour une croissance rapide des grappes prioritaires, ii.) Une analyse détaillée de contraintes aux affaires avec des actions spécifiques pour les résoudre, et iii.) Un cadre de travail conjointement accepté par le secteur public et privé pour exécution.

Illustration 28— Le Processus des Cinq Etapes⁴⁰



⁴⁰ Source: Cadre du Groupe OTF

b. Les données détaillées de l'ensemble des secteurs considérés par l'étude

Secteur	Impact sur l'économie Burundaise						
	Nombre de producteurs	Nombre d'emplois	Exports (\$m)	Revenus par producteur (\$)	Revenus par travailleur (\$)	Niveau d'efficacité de la chaîne de valeurs	Niveau de réceptivité au changement
Café	700 000	2 500	31,0	37	263	Elevé	Elevé
Thé	52 000	2 000	6,0	46	354	Elevé	Moyen
Minerais	2 400	100	0,4	260	800	Moyen	Moyen
Tourisme	-	1 000	1,0	-	500	Moyen	Elevé
Sucre	-	3 500	1,2	-	250	Elevé	Moyen
Pêche	23 000	500	0,2	378	3 260	Moyen	Bas
Horticulture	50 000	500	1,5	217	783	Bas	Moyen
Coton	15 000	150	1,7	104	-	Bas	Bas
Cuir et peaux	150 000	100	0,4	4	260	Bas	Moyen
Huiles essentielles	400	10	-	500	-	Moyen	Elevé
Huile de palme	9 000	770	0,4	58	261	Moyen	Moyen

Secteur	Potentiel de croissance						
	Potentiel de croissance des revenus des producteurs	Taux de croissance du marché mondial	Taux de croissance des exportations régionales	Potentiel de valeur ajoutée	Potentiel de différenciation	Niveau de compétition	Potentiel d'exports annuels par 2012
Café	173%	2%	35%	Elevé	Elevé	Moyen	\$74m
Thé	157%	6%	30%	Elevé	Elevé	Moyen	\$24m
Minerais	20%	40%	50%	Bas	Bas	Moyen	\$160m
Tourisme	17%	20%	25%	Elevé	Elevé	Élevé	\$19m
Sucre	0%	5%	5%	Bas	Bas	Elevé	\$3m
Pêche	0%	15%	10%	Bas	Bas	Moyen	\$2m
Horticulture	124%	11%	50%	Moyen	Moyen	Elevé	\$8m
Coton	0%	7%	0%	Elevé	Bas	Elevé	\$2m
Cuir et peaux	25%	5%	5%	Elevé	Moyen	Elevé	\$6m
Huiles essentielles	0%	8%	12%	Bas	Bas	Moyen	\$7m
Huile de palme	0%	15%	15%	Bas	Bas	Moyen	\$1m

Secteur	Sources des données	
	Source des données de Burundi	Source de données internationales
Café	OCIBU	TradeMap, Enquête du Groupe OTF 2007
Thé	OTB	TradeMap, Enquête du Groupe OTF 2007
Minerais	Ministère de mines, Promoteur local	TradeMap, Argosy Mining, Enquête du Groupe OTF 2005
Tourisme	Association	TradeMap, Enquête du Groupe OTF 2006
Sucre	SUSUMO	TradeMap, Enquête du Groupe OTF 2006
Pêche	Rapport de REFES (Bihute), Association	TradeMap, Enquête du Groupe OTF 2006
Horticulture	Fruito, Projet PAIR	TradeMap, Enquête du Groupe OTF 2006
Coton	UPC	TradeMap
Cuir et peaux	Afritan	TradeMap, Enquête du Groupe OTF 2005
Huiles essentielles	Promoteur local	TradeMap
Huile de palme	STABEX, Rapport du Mission 2006	TradeMap, STABEX, Rapport du Mission 2006

Secteur	Estimations pour le revenu par producteur					
	Production totale du matériel brut (kg)	Nombre de producteurs	Production par producteur (kg)	Prix (Fbu par kg)	Revenus par producteur (Fbu)	Revenus par producteur (\$)
Café	140,000,000	700,000	200	200	40,000	35
Thé	30,000,000	52,000	575	110	63,250	55
Minerais	640,000	2,400	270	1,000	270,000	235
Tourisme	-	-	-	-	-	-
Sucre	-	-	-	-	-	-
Pêche	10,000,000	23,000	435	1,000	434,783	378
Horticulture	31,250,000	50,000	625	400	250,000	217
Coton	9,000,000	15,000	600	200	120,000	104
Cuir et peaux	130,000	150,000	0.87	1,500	1,300	1.13
Huiles essentielles	90,000	400	225	3,000	675,000	587
Huile de palme	18,000,000	9,000	2,000	80	66,700	58

Secteur	Estimations pour le revenu moyen des travailleurs				
	Salaire moyen des gestionnaires	Salaire moyen des travailleurs	Ratio des travailleurs au gestionnaires	Salaire moyen (Fbu)	Salaire moyen (\$)
Café	450,000	80,000	0.95	98,500	86
Thé	600,000	120,000	0.95	144,000	125
Minerais	800,000	260,000	0.95	287,000	250
Tourisme	3,600,000	600,000	0.70	1,500,000	1,304
Sucre	1,453,333	144,000	0.89	289,481	252
Pêche	-	870,000	-	870,000	757
Horticulture	3,600,000	600,000	0.95	750,000	652
Coton	-	-	-	-	-
Cuir et peaux	3,000,000	300,000	0.95	435,000	378
Huiles essentielles	-	-	-	-	-
Huile de palme	2,500,000	300,000	0.95	410,000	357

c. Recherche sur les secteurs prioritaires de l'agro-business et du tourisme

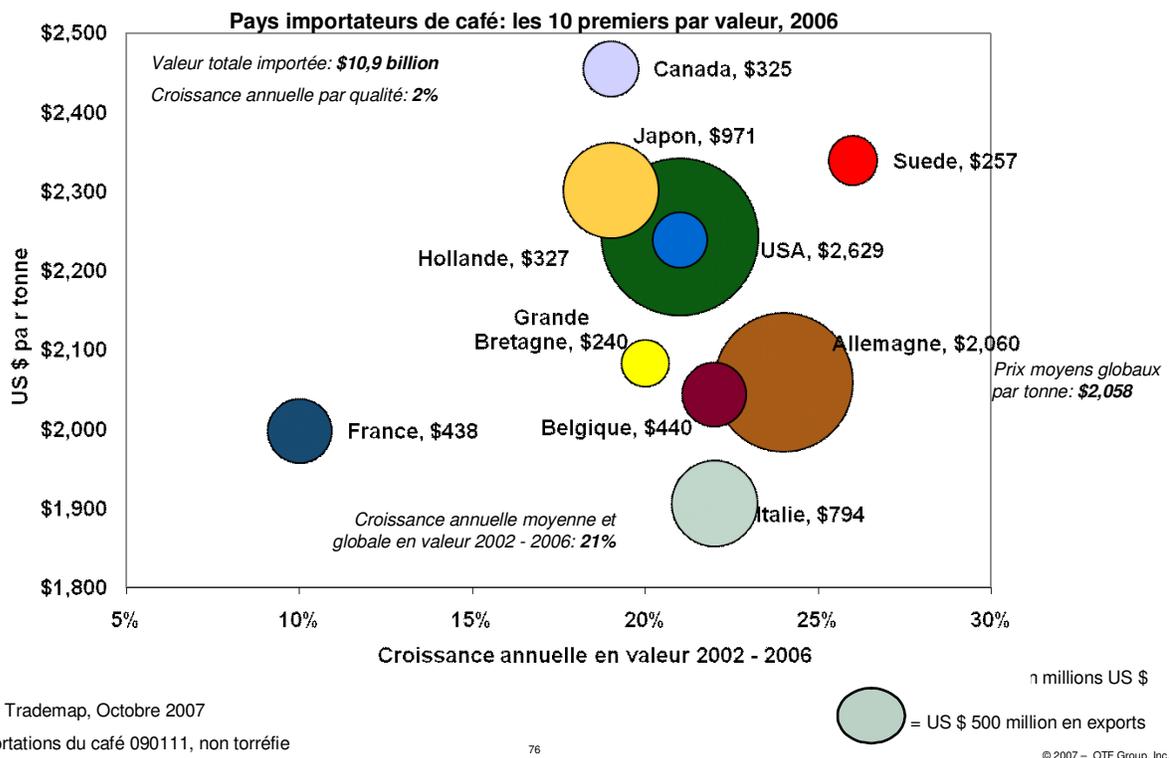
i. Café

i) Le marché international du café

Après une baisse historique du prix en 2001, les prix du café ont commencé à rebondir. Au cours des trois dernières années, le prix du café à New York a augmenté de 33% par an, atteignant \$1/lb au début de 2007. Et bien que la croissance de la consommation du café reste relativement modeste – a 0,5% sur les marchés traditionnels du café tels que les USA et l'EU – la croissance dans les marchés non traditionnels reste forte. En Chine uniquement, 83% du volume du café vert ont été vendus entre 1998 et 2003 ; Starbucks a ouvert sa première marque chinoise seulement en 1999 elle offre aujourd'hui 165 magasins.⁴¹

Illustration A1 – Les importateurs majeurs de café

Les USA et l'Allemagne sont les marchés les plus attractifs. Les USA paient une moyenne de plus 30% par tonne, certainement à cause des tendances vers les cafés de spécialités



ii) Analyse de la compétitivité du marché du café

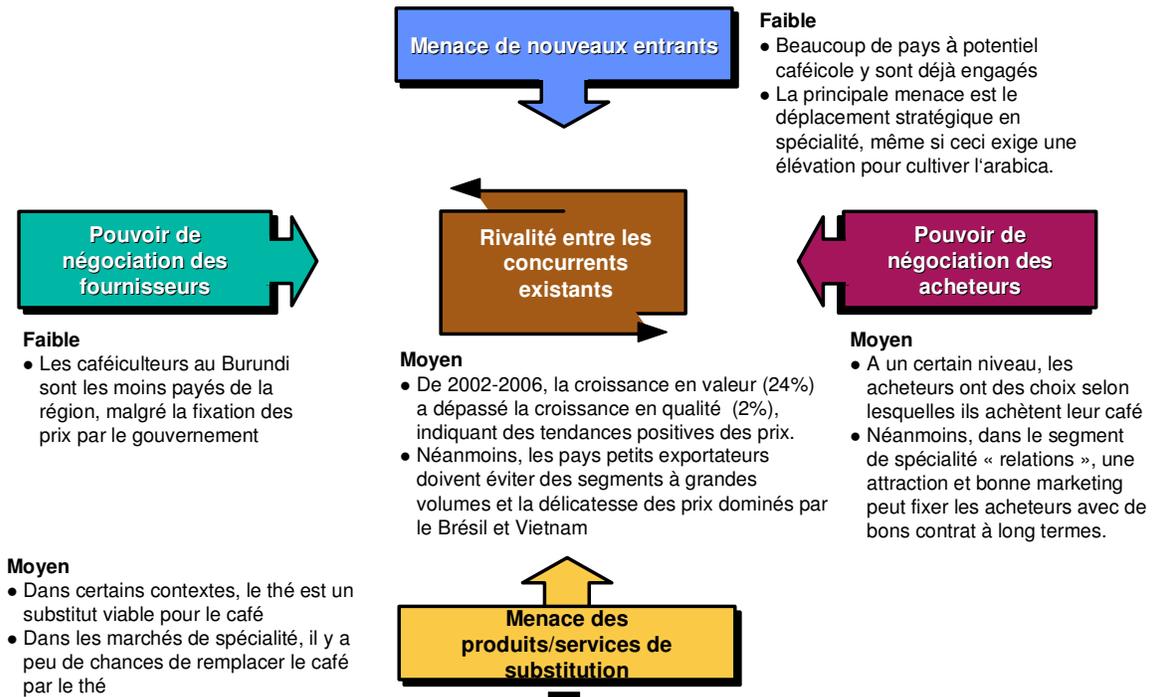
Le café n'est plus uniquement considéré comme une simple denrée. Le secteur du café de spécialité a émergé comme un produit différent avec des revenus de \$20 milliards aux USA avec une croissance de 9% chaque année⁴². Ce marché exige une insistance absolue sur la qualité et la certification par exemple du biologique et du commerce équitable. Les cafés de spécialité tendent à tirer profit d'une histoire derrière la production, mais exige des relations fortes entre les acheteurs et les vendeurs. En définitive,

⁴¹ Café Africa and Euromonitor.

⁴² Dan Clay, Burundi Coffee Value Chain, Sources of Growth Workshop, 2007.

ceci peut avantager les producteurs à la fois en termes de prix et d'autres facteurs, telle qu'une connaissance améliorée du marché.

Illustration A2 – Analyse des Cinq Forces du Marché Commercial du Café

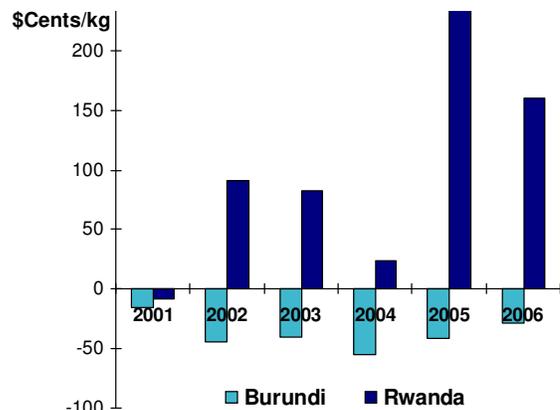


iii) Analyse de la situation du café du Burundi

Environ 700 000 familles sont impliquées dans la culture du café⁴³. Pour elles, le café constitue la principale source de revenus, estimés à 36% du total, selon une enquête menée par la Banque Mondiale en 1998-1999⁴⁴. Chaque famille possède une moyenne de 150 à 300 caféiers, produisant chacun entre 200 et 250 grammes de café par saison. Le café représente 9% des revenus à l'échelle nationale, mais deux tiers des revenus des caféiculteurs. Cependant, la grande majorité d'entre eux vit dans la pauvreté.

Les caféiculteurs continuent de vivre dans la pauvreté à cause des récoltes faibles de cerises et des prix perçus pour le café Burundais, en dépit d'excellentes conditions de production. Le café burundais a remporté des trophées dans de grandes compétitions internationales. Par exemple, à lui seul, le café Ngoma Mild a été le premier dans la première compétition EAFCA, tenue à Nairobi au Kenya en août 2002, le premier en décembre 2002 dans la compétition internationale de café tenue à Paris, et le second dans lors de l'exposition internationale en juin 2000 à Hanovre (Allemagne).

Illustration A3: Le prix par kilo du café Burundais contre le prix au NY et de Rwanda



Sources: OCIBU, www.ico.org, base des données du Groupe OTF.

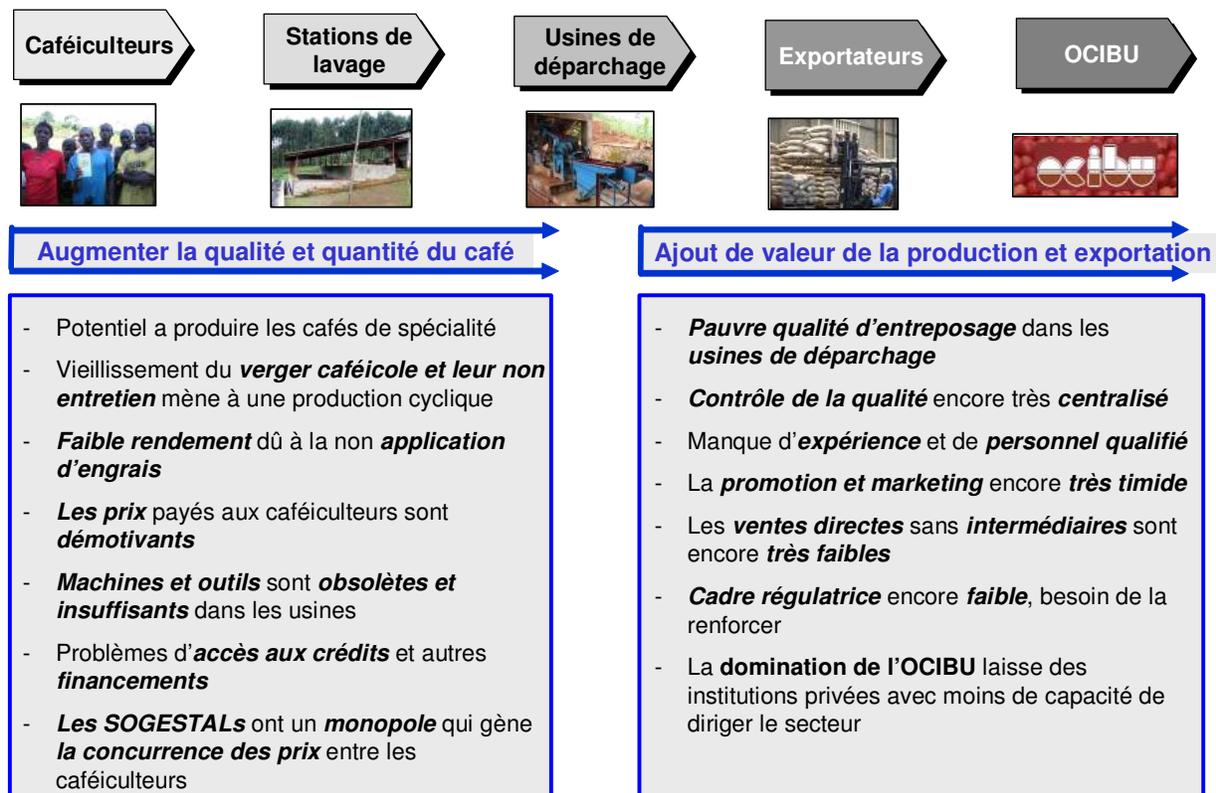
⁴³ Le rapport du Dr. Dan Clay, Michigan State University, montre 800 000 caféiculteurs, comparé au rapport d'International Alert, (Février 2007) sur les Réformes de la Filière Café au Burundi, qui concerne 600 000 ménages. Nous avons pris la moyenne entre ces deux données.

⁴⁴ Estimations de la Banque Mondiale, selon l' *Enquête Prioritaire 1998-1999*.

Malgré ce potentiel, le Burundi vend son café en dessous de la moyenne des prix de New York. Le prix moyen du café Burundais est largement en dessous du prix indicatif de New York et aussi de la moyenne du Rwanda, un pays avec des conditions naturelles et des perceptions de qualité très similaires à celles du Burundi. Depuis 2002, le Rwanda a fait un grand effort pour créer des liens avec les acheteurs et changer l'image de marque de son café. Par conséquent, le Rwanda reçoit une large prime sur le prix moyen par rapport au Burundi.

Cette mauvaise performance illustre les défis structurels dont souffre la filière du café Burundais. Globalement, l'industrie du café au Burundi n'a pas des incitations en faveur de la qualité ou de la performance en général. Par exemple, seuls 16% des caféiculteurs sont membres d'une association, et les associations qui existent n'ont pas une capacité leur permettant de jouer leur propre rôle d'appui.

Illustration A4—Les difficultés majeures face au développement de la filière du café du Burundi



Les caféiculteurs burundais sont les moins payés dans la sous-région. La chaîne de valeurs du café au Burundi n'est pas très efficace. Le prix payé pour les cerises a récemment été révisé par le Président, passant ainsi de 200 à 250 FBU, mais cette augmentation n'a pas encore engendré l'effet escompté. Même la combinaison de récoltes faibles et de bas prix conduira à la destruction des plantations par les caféiculteurs tenaillés par la pauvreté. Les caféiculteurs reçoivent une portion minimale du prix final. Une fois le café torréfié, emballé et vendu au consommateur, il peut espérer gagner plus de 8\$ par kg. Alors que le Burundi est loin de récolter ce revenu, une valeur locale plus efficace de la chaîne, focalisée sur la qualité, avec des augmentations du prix final, assurerait aussi que les revenus des caféiculteurs augmentent également.

iv) Actions clés pour réaliser le potentiel de la filière du café

Il ne sera pas possible pour tout le café du Burundi d'être vendu en tant que café de spécialité. Cependant, une petite quantité vendue comme telle apportera une reconnaissance plus large pour la qualité du café du Burundi, en général. Il sera essentiel de renforcer l'infrastructure des stations de lavage de café pour assurer une amélioration de la qualité à travers tout le pays. Un travail important avec les associations et les coopératives de producteurs est recommandée pour améliorer l'extension des services et assurer l'utilisation effective de fertilisants et d'engrais en faveur d'une croissance rapide et d'une stabilité croissante des récoltes. Une augmentation des efforts afin d'assurer la certification du statut biologique ou du statut de commerce équitable de certaines stations de lavage pourrait également élever la valeur du café Burundais. Ces activités clés ont le potentiel de multiplier par quatre les exportations pour passer de \$34million en 2007 à \$118million en 2012.

ii. Le thé

i) Le marché international du thé

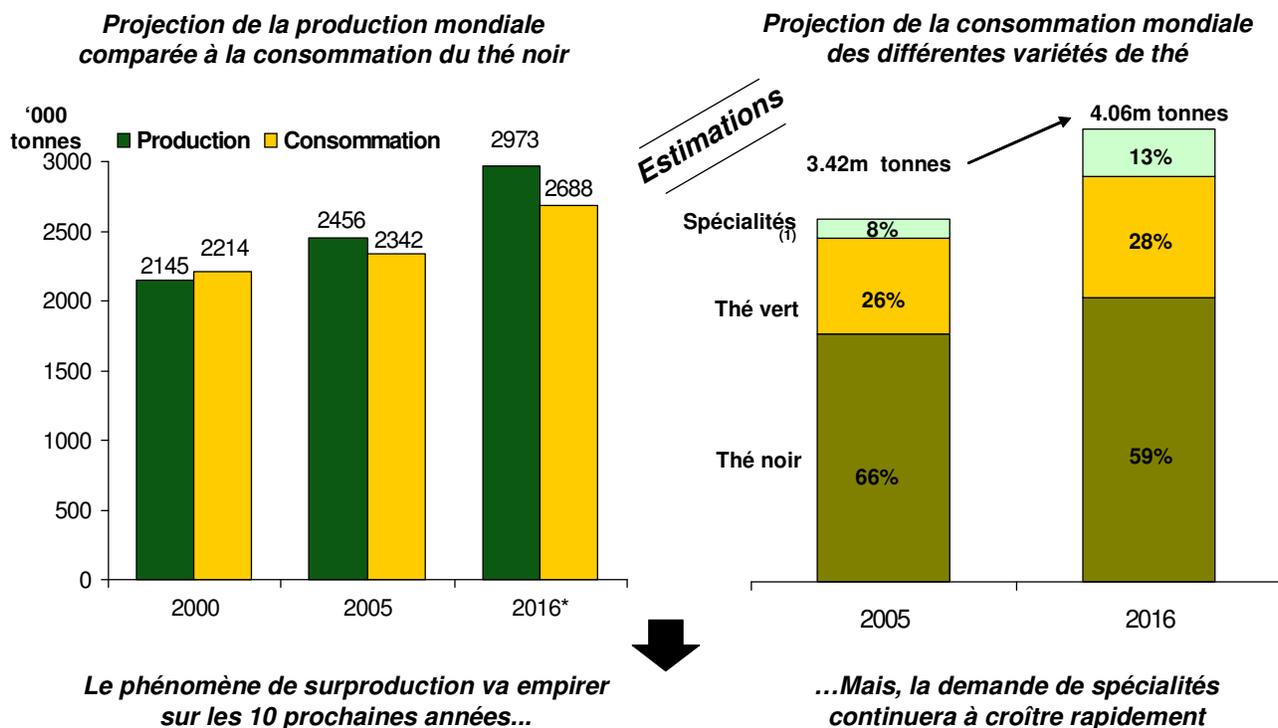
Le marché international du thé exhibe deux tendances contradictoires : i.) La surproduction du thé noir en vrac baisse le prix, et ii.) Les thés de haute qualité ou de spécialité qui gagnent une prime augmentent. Le commerce mondial du thé est en crise. Bien que la consommation du thé soit maintenant devenue mondiale, la rentabilité, particulièrement dans le cas des pays producteurs, baisse à cause de la surproduction qui devrait continuer jusqu'à 2016. Cette surproduction est en partie due à la réaction des pays à la chute des cours à savoir, le fait d'avoir augmenté leur production pour éviter la baisse des revenus. Cela a accru le pouvoir de négociation des huit conglomérats principaux qui achètent la majorité du thé mondial. La bonne nouvelle est l'existence de thés de haute qualité qui montrent une bonne croissance en termes de quantité et de prix. Le Burundi ayant les conditions et l'expérience requises pour produire des thés de qualité devrait chercher à migrer son industrie vers ses segments attractifs. Après une analyse de la dynamique du marché mondial la présente section analyse les opportunités qui se présentent aux produits à haute valeur ajoutée, avec une approche pour accroître la compétitivité du thé Burundais.

La commercialisation du thé s'effectue surtout par une vente aux enchères avec une présence très forte de conglomérats. Presque 40 % de la production mondiale ont été vendus lors de ventes aux enchères dans la majorité des pays producteurs de thé, incluant l'Inde, le Sri Lanka et le Kenya. Lipton était le leader mondial du thé en sachets avec une part de marché de 30 %, suivi par Bigelow avec 10 % et des marques moins connues avec 7.3 % supplémentaires. Des douzaines de marques de thé plus petites comprenant "l'autre" catégorie ont représenté 32 % du marché mondial. Dans un sondage mené par le Groupe OTF de thés mondiaux, le Japon, le Sri Lanka, le Kenya et l'Inde ont été classés comme producteurs de qualité supérieure, suivi par le Rwanda, le Burundi, la Chine et l'Afrique du Sud.

L'industrie du thé est caractérisée par un phénomène de surproduction exerçant une pression pour la baisse des prix. Avec une production de 2 456 000 tonnes et seulement une demande de 2 342 000 tonnes en 2005, le marché du thé a encore connu un surplus de l'offre par rapport à la demande, comme pour les années précédentes, et ceci a causé une réduction du prix. Entre 1997 et 2002, les prix mondiaux de thé en gros sont tombés de 2,06 \$/kg à 1,59 \$/kg tandis que l'offre est montée de 2,5 million de tonnes à plus de 3 millions de tonnes. En 2016, les analystes de l'industrie ont estimé que ce problème s'aggraverait. Avec une production avoisinant 3 milliard de tonnes et une consommation de 2,7 milliard de tonnes seulement, le marché global du thé sera dans un état de surproduction. Les tendances et les projections montrent que cela va continuer dans le futur et que les prix vont continuer à baisser. Seuls les thés de

spécialité auront un prix positif. Ceci représente donc un défi pour les pays producteurs de thé noir et une opportunité au cas où ces mêmes pays choisiraient de desservir ces marchés de thé de haute qualité, à haute valeur ajoutée.

Illustration A5—Evolution de la production, de la consommation et du prix du thé noir

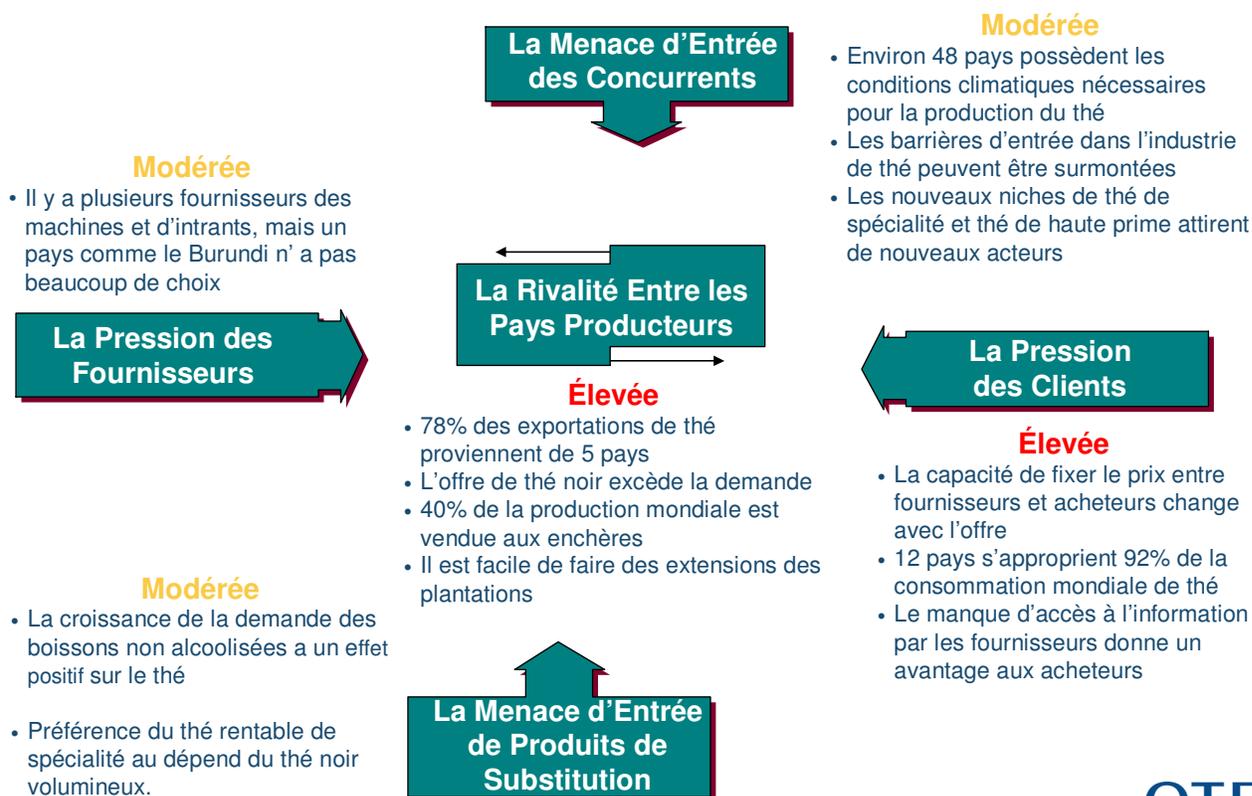


(1) Spécialités inclure les thés de haute qualité, cible aux acheteurs de spécialité; thés déjà mélanger et emballer a l'origine, thés prêt a boire
Source: FAO, Banque Mondiale, Analyse du Groupe OTF

ii) Analyse de la compétitivité du marché de thé

La pression des clients et la rivalité diminuent la rentabilité du thé. L'analyse des Cinq Forces de Porter permet d'appréhender les déterminants de la rentabilité des entreprises. Deux forces semblent dominantes au niveau de cette analyse. D'abord, la compétition entre les pays producteurs est très rude. En effet, en réaction à la baisse des cours du thé, la majorité des pays ont augmenté leur production, ce qui a créé un cercle vicieux où les cours continuent de chuter. En outre, la pression des acheteurs est très forte. Le marché du thé est dominé par des conglomérats opérant tout au long de la chaîne de production, souvent depuis la plantation jusqu'à la vente au détaillant, en passant par la transformation. Ces conglomérats ne considèrent pas uniquement sur une source d'approvisionnement. Par exemple, l'entreprise Unilever est le plus grand fournisseur de thé noir dans le monde. Il a des plantations en Inde et au Kenya et assure 15% des ventes totales du thé noir. Ses marques de thé (Lipton, PG Tips et Red Label) réalisent un revenu de plus de \$2,35 milliard et sont distribués dans plus de 100 pays

Illustration A6—Analyse des Cinq Forces du Marché Commercial du Thé



Source: Sondage international du marché de thé 2003, Analyse d'OTF, PAGE Burundi Compétitivité Thé - OTF GROUP Propriétaire Information (Copyright © mai 07)

18

OTF
GROUP

iii) Analyse de la situation du thé du Burundi

Globalement, l'industrie du thé au Burundi a manqué du capital social—culture, ressources humaines, connaissances et institutions—et infrastructure de transformation requis pour réaliser le potentiel de son industrie théicole.

Les ressources naturelles sont favorables à la production d'un thé de qualité, mais ces richesses naturelles ne sont pas maximisées à cause de la basse productivité et du manque d'attention portée à la qualité tout au long de la chaîne de production. Par conséquent, le prix moyen reçu sur le marché de Mombassa est de \$0,2 par kilo, situé en dessous du prix moyen de Mombassa entre 2000-2006 et entre 2001-2006, le thé Burundais a été vendu à moins de \$0,25 par kilo par rapport à la moyenne des prix au Rwanda – un pays avec des conditions très similaires.

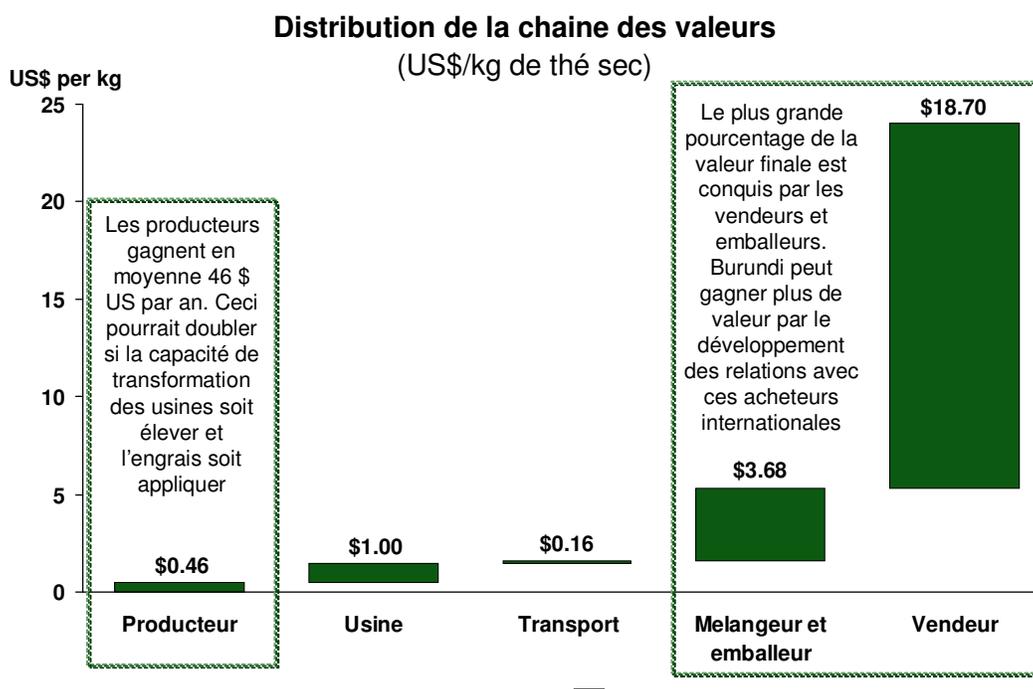
Les infrastructures routières et énergétiques représentent une barrière indéniable. Certains segments du réseau routier sont souvent impraticables, menant à un coût élevé du transport local, à de longs retards et à une feuille verte de qualité inférieure. En raison de la qualité des routes, les parcelles de terrain de petits théiculteurs qui produisent de très petites quantités de feuilles vertes (en moyenne 400kg par an), situées loin de l'usine, sont susceptibles d'être économiquement non-viables pour une industrie privée de collecte. L'énergie représente également un problème, surtout l'absence de groupes électrogènes qui fonctionnent et de bonne capacité. Un autre problème qui pourrait s'aggraver est la disponibilité du bois. Les secteurs boisés ne sont pas suffisamment replantés pour soutenir la demande.

L'OTB fait face à de grandes dettes à long terme et en devises étrangères, particulièrement attribuées à deux complexes, Buhoro et Ijenda, les plus inefficaces. Entre 2005 et 2006, ces dettes à long terme ont augmenté, allant de 5,6 milliards FBu à 6.5 milliards FBu, ce qui est une augmentation de 14%, avec

Buhoro responsable de 53% et Ijenda de 35%, respectivement. Par ailleurs, les banques locales ne peuvent pas financer des investissements à grande échelle, par exemple à un niveau de construction d'une usine de thé, et les planteurs théiculteurs ne peuvent pas accéder à des crédits, dus à un manque de capacité et de coopération.

Les producteurs Burundais de thé engrangent un très faible pourcentage de la valeur finale. Tant qu'il sera difficile d'augmenter la valeur par kilogramme, les producteurs ne pourront doubler leurs revenus annuels qu'avec des récoltes accrues.

Illustration A7—Revenus des acteurs de la filière du thé le long de la chaîne de valeur



iv) Actions clés pour réaliser le potentiel de la filière du thé

Améliorer la quantité et la qualité de la feuille verte. La clé pour l'augmentation des revenus dans l'industrie du thé est la mise en place d'un programme pour soutenir les théiculteurs et les inciter à produire des feuilles de qualité. Ceci exigera à la fois une meilleure formation des théiculteurs à travers les régions de production de thé, tant comme soutien pour l'achat et l'utilisation des engrais.

Réhabiliter et maximiser l'outil de production. En vue de traiter toutes les feuilles produites, les usines de thé doivent être élargies afin de pouvoir traiter toutes les autres feuilles vertes lorsque les théiculteurs utiliseront l'engrais et de meilleures méthodes de pincement et d'élagage; les usines auront besoin d'une modernisation complète. Les usines à thé constituent l'infrastructure-clé pour réaliser le potentiel de la feuille verte Burundaise, une gestion moderne et efficace des complexes est le véritable secret de la réussite. Le diagnostic de nos experts en production souligne que le Burundi rencontre des difficultés tant au niveau de l'outil de production qu'au niveau des méthodes de gestion. Pour l'outil de production, une réhabilitation urgente et stratégique s'impose. Pour les méthodes de gestion, le modèle de contrat de gestion privé semble offrir une meilleure perspective de résultats dans le court terme, au vu des difficultés de l'Office du Thé du Burundi (OTB) et de son mandat élargi.

Migrer vers le segment des thés à haute valeur ajoutée. L'histoire montre que le Burundi est capable de produire certains parmi les meilleurs thés au monde. Cependant, pour arriver à ce niveau, un accent doit

être placé sur la qualité, tout au long la chaîne de valeurs. Particulièrement au niveau du marketing, le Burundi doit commencer à tisser les liens avec des acheteurs, et à établir une marque de qualité.

Développer les infrastructures et les opportunités de Financement. Les infrastructures, et plus particulièrement les routes et le réseau de distribution d'électricité, sont délabrées. Ces contraintes freinent la production, la collecte et la transformation de la feuille verte. En plus de cette situation, les associations des théiculteurs n'ont pas de capacité financière. L'amélioration de ces deux aspects sera une base très importante pour la croissance de la filière. Aussi, actuellement l'OTB monopolise la régulation, la production, le traitement et le marketing de l'industrie du thé du Burundi. Cette situation pénalise l'industrie à plus d'un titre car l'Office n'a pas la capacité d'effectuer toutes ces missions d'une façon adéquate. Il est donc essentiel que le mandat de l'OTB soit redéfini pour concentrer cette institution sur la régulation et l'appui aux planteurs. Ceci est particulièrement important étant donné que le secteur privé dirige une usine qui vient d'être récemment construite.

iii. L'horticulture

L'Horticulture (définie comme des végétaux, des fruits et des fleurs ornementales fraîches) est la plus vaste et unique industrie commerciale au monde, avec des revenus annuels autour de \$57 billion⁴⁵. Les exportations en provenance de l'Afrique sub-saharienne récoltent approximativement 5% de ce commerce.

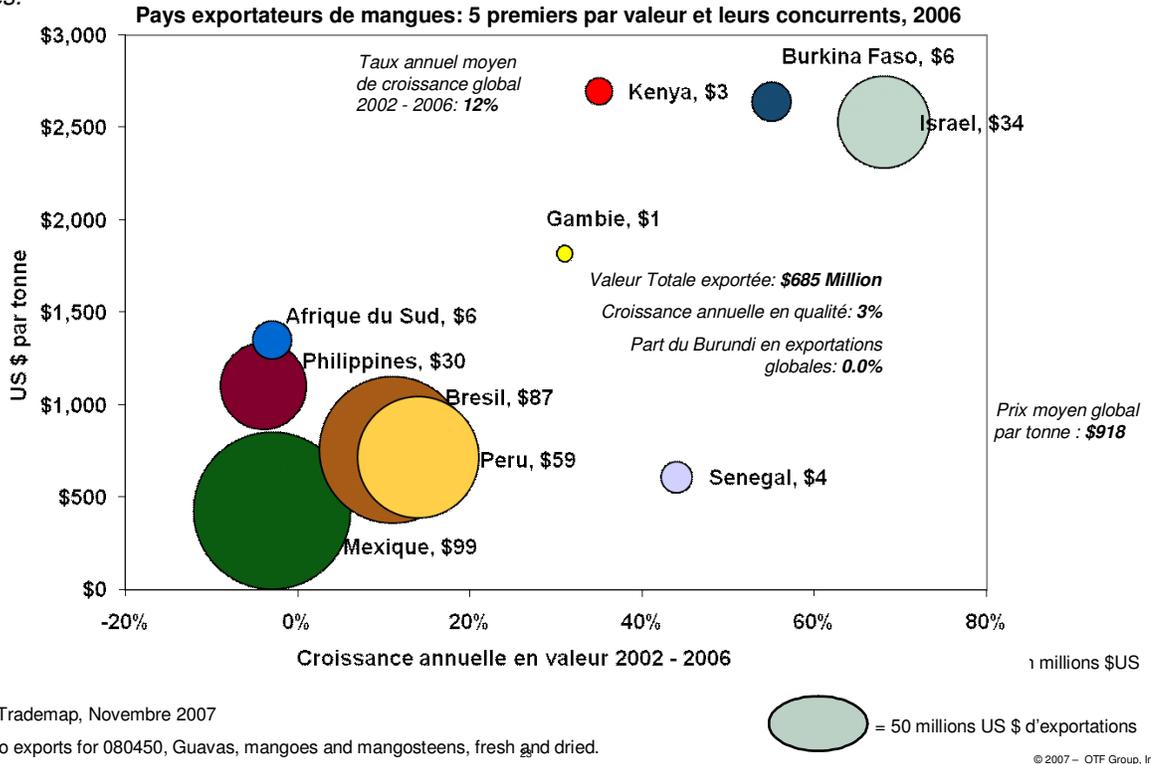
i) Le marché international de l'horticulture

En Afrique de l'est, l'horticulture est l'industrie d'exportation la plus vaste du Kenya, qui génère plus de \$400 million en recettes et dépasse même le café et le thé. En Ouganda, les exportations en 2004 ont totalisé \$45 million. L'Ethiopie s'est organisée pour développer une industrie horticole qui génère plus de \$30 million de recettes d'exportation, en seulement 4 ans. Les autres pays d'Afrique de l'ouest ont enregistré récemment une croissance rapide leurs exportations de plus 40% par an.

⁴⁵ 2004 figures

Illustration A8— Les exportateurs majeurs de l'horticulture – exemple des mangues

De très grands acteurs expérimentent des taux de croissance et des prix bas. Certains concurrents régionaux ont enregistré une croissance forte au cours des 5 dernières années et vendent à des prix élevés.



En vue d'entrer en compétition sur le marché international, l'industrie du Burundi doit mettre l'accent sur un paquet minimum de niche de fruits et légumes, pour lesquels il possède les conditions nécessaires pour entrer en compétition. La figure A9 ci-dessous, présente ces différents groupes de fruits et indique où et comment le Burundi peut entrer en compétition. Cette analyse suggère que le fruit de la passion aussi bien biologique que celui ayant bénéficié d'engrais chimique, pourrait constituer une entrée rentable sur le marché, probablement avec l'ananas et la papaye, canalisés vers les ré-exportateurs du Kenya.

Illustration A9—Présentation des opportunités pour les fruits de Burundi

- **Ananas**— Les prix conventionnels sont problématiques, mais le bio pourrait être intéressant. Les prix pour les petites variétés constituent probablement un meilleur créneau à prendre en compte. Le fret aérien peut être possible pour les petites variétés, mais le fret maritime pour les plus grandes pourraient être une option à travers les ré-exportateurs au Kenya.
- **Avocats** – Si les plantations pour les variétés simples peuvent-être établies les avocats bio pourraient être intéressant. Les grands exportateurs de ce fruit au Kenya pourraient être une destination.
- **Fruit de la passion**— c'est un produit difficile à cultiver, mais la demande est forte et les prix sont bons pour le conventionnel et le bio. Si une bonne qualité et des quantités importantes peuvent être produites, le marché peut être lucratif
- **Petites bananes**— Nombre d'importateurs de fruits exotiques ne les transportent pas du tout. Elles sont considérées comme un des fruits les plus difficiles à conserver, ce qui constitue un indicateur d'opportunité.
- **Papaye** – La demande à la fois forte pour le conventionnel et le bio, mais les plantations consolidées est une échelle de la production très large est probablement nécessaire. La rentabilité des exportations doit-être considérer.
- **Mangues** – La demande est forte, particulièrement pour le bio, mais ce fruit très connu est dominer par les pays producteur très large.
- **Autres – goyaves, tamarillos, groseilles**. Une étude de marché montre que pour ces petits fruits exotiques, la meilleure destination est constituée par les offres additionnelles, lorsque des relations ont déjà été établis avec les importateurs d'autres produits.

Les difficultés majeures sur les marchés internationaux des fruits et légumes reposent sur le développement de solides relations avec les acheteurs et le respect rigoureux de normes en vigueur sur les marchés européens. Les supermarchés qui contrôlent la chaîne de valeurs détiennent un pouvoir énorme, de sorte que les critères européens qui exigent que des réglementations sanitaires et phytosanitaires internationales soient satisfaites, parallèlement aux réglementations du secteur privé telles que l'EurepGap. Si le Burundi peut renforcer les relations avec peu d'acheteurs, tout en renforçant sa capacité de répondre aux normes, alors il y aura plus d'investissements pour le bénéfice des producteurs existants.

Illustration A10—Analyse des cinq forces du marché commercial de l'horticulture

Faible– Moyen

- Des producteurs à petite échelle, avec un petit pouvoir de négociation
- Points d'entrée immédiats dans l'UE pour les nouveaux producteurs à travers les importateurs et consolidateurs
- Difficultés dans les cultures organiques qui commandent des premiums significatifs
- Marchés régionaux sont simples à entrer mais les marges sont petits; la différenciation/valeur ajoutée est difficile

Pouvoir de négociation des fournisseurs

Faible

- La consommation des fruits et légumes est généralement stable
- Les fruits individuels (plus que les légumes) ont tendance à monter et descendre en popularité

Menace des nouveaux entrants

Rivalité au sein des concurrents existant

Élevé

- Les fermiers commerçants au Kenya et autres (TZ,ETH) contrôlent les exportations régionales vers l'Europe
- Le Burundi doit privilégier le partenariat régional avec les exportateurs
- Des opportunités doivent exister dans le commerce organique et équitable

Menace des produits et services de substitution

Moyen - élevé

- La plupart des pays de la région exportent déjà avec une infrastructure établie et des liens de transport éprouvés; le Burundi serait le dernier
- Les pays de la région augmentent leurs investissements, particulièrement en produits de haute valeur ajoutée: organique, emballer etc
- L'investissement en capital pour un niveau de qualité d'exportation plus élevé

Pouvoir de négociation des acheteurs

Élevé

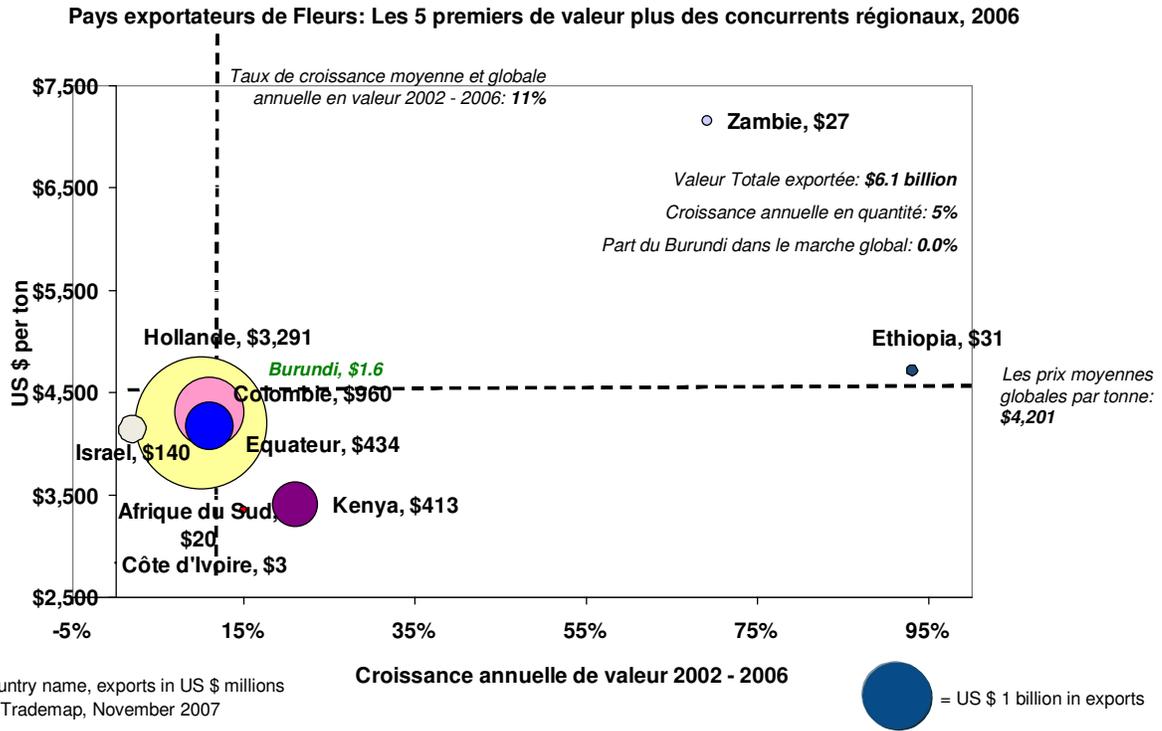
- Les supermarchés ont un énorme pouvoir; des petits importateurs de fruits exotiques de spécialité sont très sensibles au prix
- Les règlements de l'UE et les problèmes de conformité agissent comme des barrières informelles au commerce, principalement pour les petits producteurs

ii) Analyse du marché international de floriculture

Le marché mondial des fleurs est une industrie internationale majeure, avec des réseaux rapides et efficaces d'approvisionnement permettant que les fleurs soient cueillies en Colombie ou au Kenya et arriver le lendemain à un grand magasin pour la vente aux clients. Alors que le marché est dominé par la Hollande, certains pays en développement ont récemment réussi à obtenir un appui, et les acteurs secondaires ont connu une croissance particulièrement rapide. L'Éthiopie a réussi à développer une industrie de la floriculture, qui génère plus de 30 millions de dollars en exportations en seulement 4 ans. Le Burundi a les conditions idéales pour être en mesure de trouver une niche spécifique et d'entrer en compétition sur ce marché.

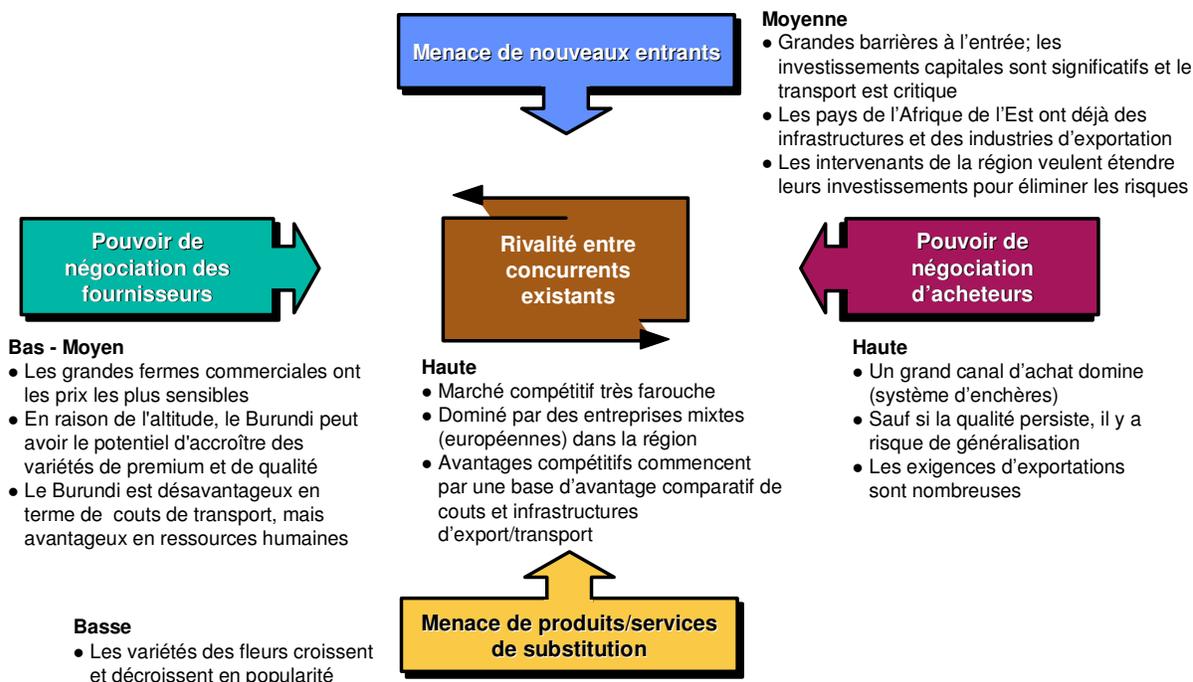
Illustration A11— Les exportateurs majeurs de la floriculture

Le marché global des fleurs est dominé par la Hollande. Néanmoins, certains concurrents régionaux ont connu des fortes croissances dans les 5 dernières années



Même si le Burundi dispose des conditions naturelles adéquates pour entrer en compétition dans l'industrie des fleurs, il devrait mettre en place au préalable un certain nombre de facteurs, aussi rapidement que les concurrents régionaux. Une analyse des 5 forces montre que lorsque les fournisseurs ont une capacité limitée pour influencer le marché, particulièrement quand leur niveau production est aussi faible que celui du Burundi, les acheteurs ont une solide influence due à la nature des enchères. Le Burundi aura le potentiel de mettre l'accent sur certaines niches clés de sa production, mais fait face à une compétition forte d'exportateurs mieux organisés et bien avancés tel que le Kenya, la Tanzanie et l'Éthiopie. En dépit de ces contraintes, il apparaît que les firmes régionales sont intéressés dans à investir au Burundi, mais ces larges investissements ne se produiront pas sans une amélioration de l'environnement commercial

Illustration A12 – Analyse des cinq forces du marché commercial de la floriculture



iii) Analyse de la situation de l'horticulture et de la floriculture du Burundi

Le Burundi est doté de conditions climatiques naturelles favorables au développement de l'horticulture et de la floriculture: les meilleurs sols, les températures et le soleil, mais aussi une main d'œuvre abondante et travailleuse. Comme un investisseur allemand le disait: "Le Burundi est l'une des dernières régions inexploitées d'Afrique qui remplit les conditions idéales pour l'horticulture."

Actuellement, la haute valeur ajoutée dans l'industrie horticole au Burundi demeure inexploitée : en 2006 moins de \$0,5 million avaient généré des exportations. Actuellement il n'existe aucun exportateur international, sauf certaines exportations régionales de fruits et de végétaux. Le commerce à l'intérieur de ces marchés reste très faiblement documenté. Un producteur floricole industriel exporte actuellement vers l'Europe et possède des plans d'expansion de ses productions, particulièrement en haute altitude. Les recettes d'exportation allant jusqu'à \$1,6m seraient réalisables avec cette expansion combinée avec la possibilité de produire des fleurs de plus haute qualité en provenance des hautes altitudes.

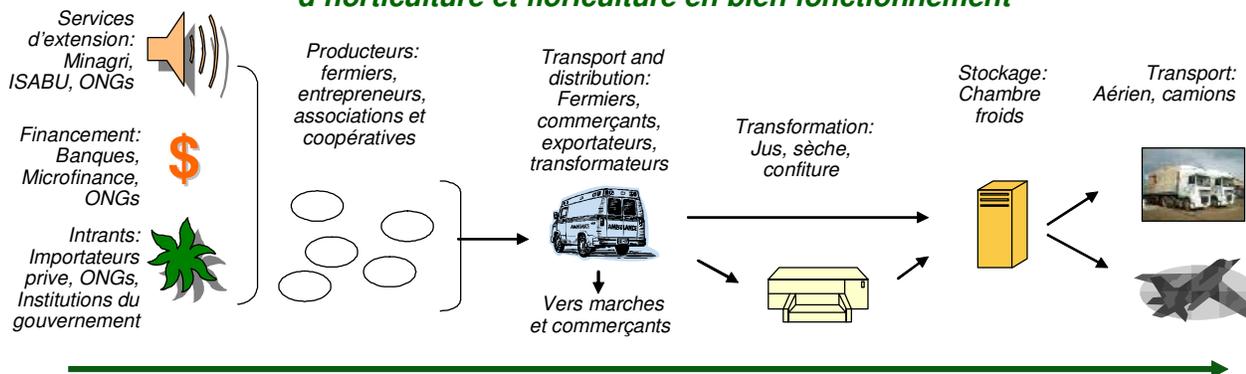
Il existe un nombre de contraintes majeures face à la croissance de l'industrie au Burundi pour lesquelles le coût du fret aérien semble être crucial. Le manque de soutien pour l'investissement ajouté à un environnement commercial peu favorable joue probablement un rôle de grande importance. Comme précisé ci-dessus, l'horticulture en particulier exige des investissements significatifs ; ceux-ci semblent peu probables dans l'avenir aussi longtemps que le soutien du gouvernement reste limité pour ce secteur. Les fruits frais et les tiges de fleurs fraîches exigent tous une chaîne froide pour assurer qu'ils ont été exportés dans de bonnes conditions. Parallèlement, la capacité d'analyser les productions pour les protéger contre les maladies et les produits toxiques est essentielle, ainsi que le soutien nécessaire pour répondre aux réglementations européennes du commerce telles que l'EurepGap.

À la fin de la production de la chaîne de valeurs, les producteurs ne sont pas bien organisés et ont besoin d'informations sur les différents choix de récoltes, ainsi que d'un appui technique pour leur

culture et leur traitement. Le financement de l'achat des semences et des engrais est une contrainte de plus.

Illustration A13—Les contraintes majeures au développement de l'horticulture et de floriculture

Plusieurs contraintes existante doit-être entreprendre afin d'avoir des filières d'horticulture et floriculture en bien fonctionnement

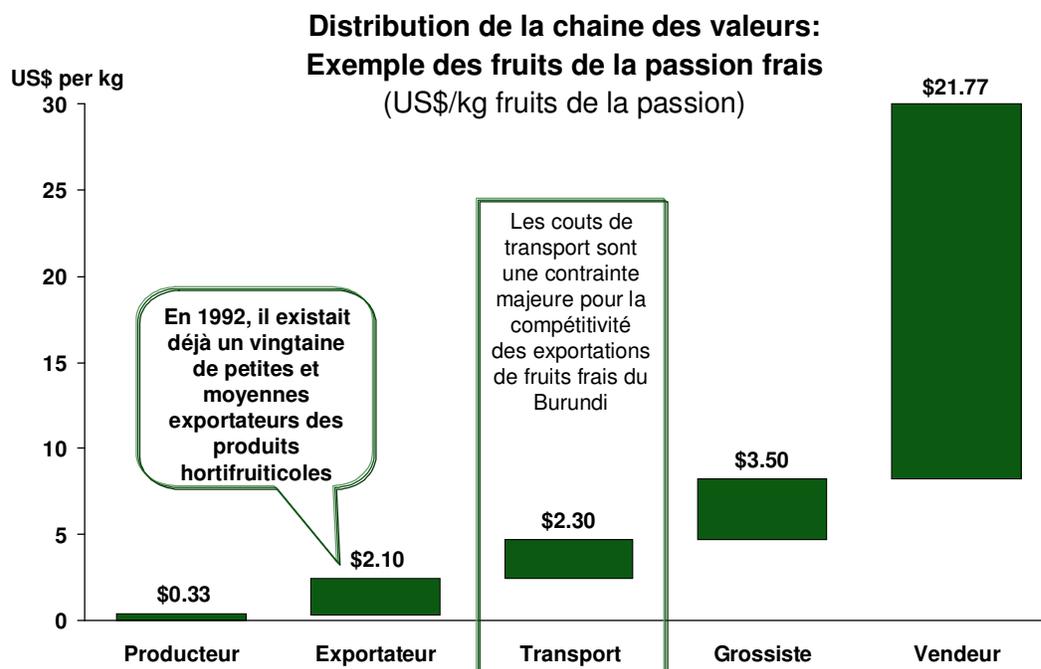


INTRANTS	PRODUCTION	APRES RECOLTE	TRANSFORMATION	EXPORTATION
Services d'extension, accès au crédit, contrôle de qualité des semences, engrais, recherche et développement, bois pour les treillisses	Choix des produits (prix, risques), qualité et quantité, taille de terre et propriété, connaissances des techniques, contrôle des maladies, irrigation, organisation des producteurs	Traitement des cultures, routes ruraux, emballage, network des commerçants, facilités d'entreposage, connaissance technique après récolte	L'offre de produits de base, compétition, ingrédients et tarifs douaniers, emballage, connaissance du marché, différenciation des produits, travailleurs qualifiés, contrôle de qualité	Stockage, certification des normes, coût de transport et fiabilité, fréquence, assurance, liens avec les marchés

Contraintes institutionnelles et de coordination

En développant l'industries des fleurs et des fruits frais, le Burundi peut s'assurer que les producteurs reçoivent de fortes rémunérations de leurs terres. Cependant, le niveau de la prime que les producteurs de fruits et légumes reçoivent est lié à la capacité du Burundi de produire et de vendre des produits de très haute qualité, mais également au partage des coûts de transport par rapport aux revenus totaux. Si les coûts de transport étaient réduits à des niveaux acceptables de compétitivité dans les industries horticole et floricole, autour de \$1,5 par kg, les revenus à la fois des exportateurs et des producteurs pourraient être améliorés significativement.

Illustration A14—Revenus des acteurs de la filière de l'horticulture le long de la chaîne de valeurs



Une fois qu'une chaîne de travail horticole a été installée, l'industrie peut croître rapidement. Cependant, les premières étapes de développement exigeront des efforts concertés de travail avec des petits producteurs pour s'assurer que les normes d'exportations soient respectées et afin de mettre en place les infrastructures nécessaires, telles qu'une chambre froide. Une fois que la capacité à exporter sur le plan international existe, la production croît et une autre étape de certification comme par exemple celle du biologique ou du commerce équitable, augmentera rapidement les recettes. L'introduction d'un incubateur pour faciliter le démarrage des activités dans ce secteur, avec accès à la terre, aux intrants, à la formation, et aux financements et aussi à un appui au développement sur le long terme.

Pour la floriculture, la capacité d'exporter existe déjà, mais une croissance rapide viendra des investissements dans les zones cultivées. Le producteur existant a déjà des plans pour doubler les superficies de production, mais une facilitation des investissements dans ce secteur est vivement recommandée. Les entreprises régionales sont intéressées à s'implanter au Burundi, mais exigent l'instauration de systèmes d'appui plus solides. L'Illustration 4 montre que des investissements supplémentaires dans le secteur floricole sont susceptibles de accroître les recettes de plus de 350% au cours des 5 prochaines années, allant de \$1,7 à \$6,3 millions de dollars.

iv. Le tourisme pourra rapidement renforcer le secteur des services

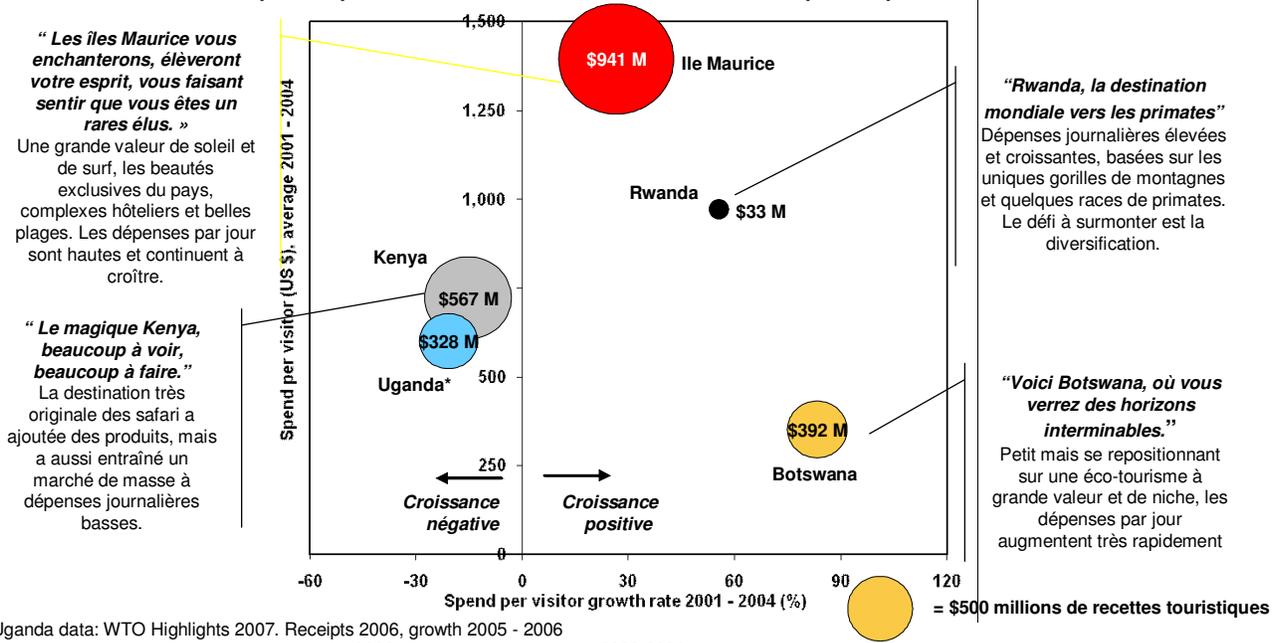
i) Le marché régional du tourisme

L'industrie régionale du tourisme est en train de prospérer. Le Burundi pourrait être capable d'en tirer profit en établissant de fortes alliances avec les tours opérateurs régionaux, mais doit éviter le piège du tourisme de masse.

Illustration A15 – Les pays régionaux sont très avancés avec leurs produits de tourisme

Quelques destinations africaines ont réussi à créer des secteurs touristiques, basées sur de grandes recettes. Pour le Burundi, le défi est d'éviter de tomber dans le piège de tourisme de masse, comme au Kenya ou en Ouganda

La performance Touristique de concurrents régionaux sélectionnés: recettes totales, dépenses par visiteur et les taux de croissances des dépenses par visiteur



“ Les îles Maurice vous enchanteront, élèveront votre esprit, vous faisant sentir que vous êtes un rares élus. ”
Une grande valeur de soleil et de surf, les beautés exclusives du pays, complexes hôteliers et belles plages. Les dépenses par jour sont hautes et continuent à croître.

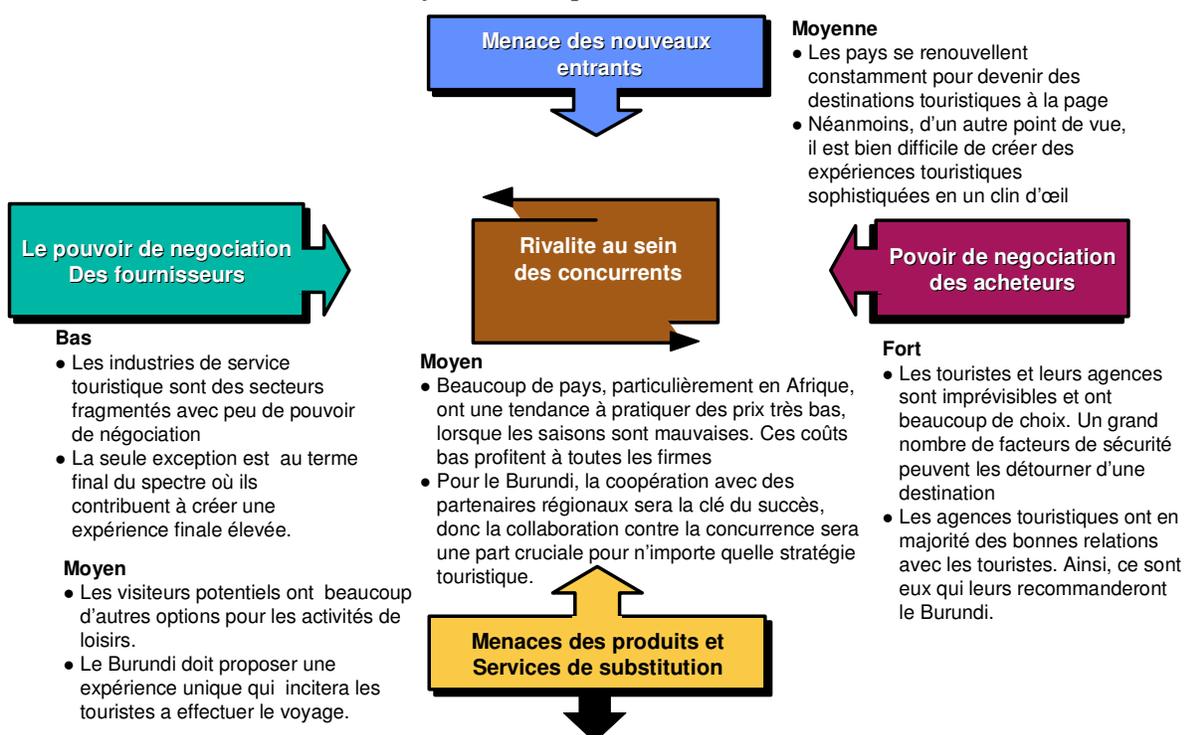
“ Le magique Kenya, beaucoup à voir, beaucoup à faire. ”
La destination très originale des safari a ajoutée des produits, mais a aussi entraîné un marché de masse à dépenses journalières basses.

“Rwanda, la destination mondiale vers les primates”
Dépenses journalières élevées et croissantes, basées sur les uniques gorilles de montagnes et quelques races de primates. Le défi à surmonter est la diversification.

“Voici Botswana, où vous verrez des horizons interminables.”
Petit mais se repositionnant sur une éco-tourisme à grande valeur et de niche, les dépenses par jour augmentent très rapidement

ii) Analyse de la compétitivité du marché de tourisme

Illustration A16 – Analyse des cinq forces du marché commercial du tourisme



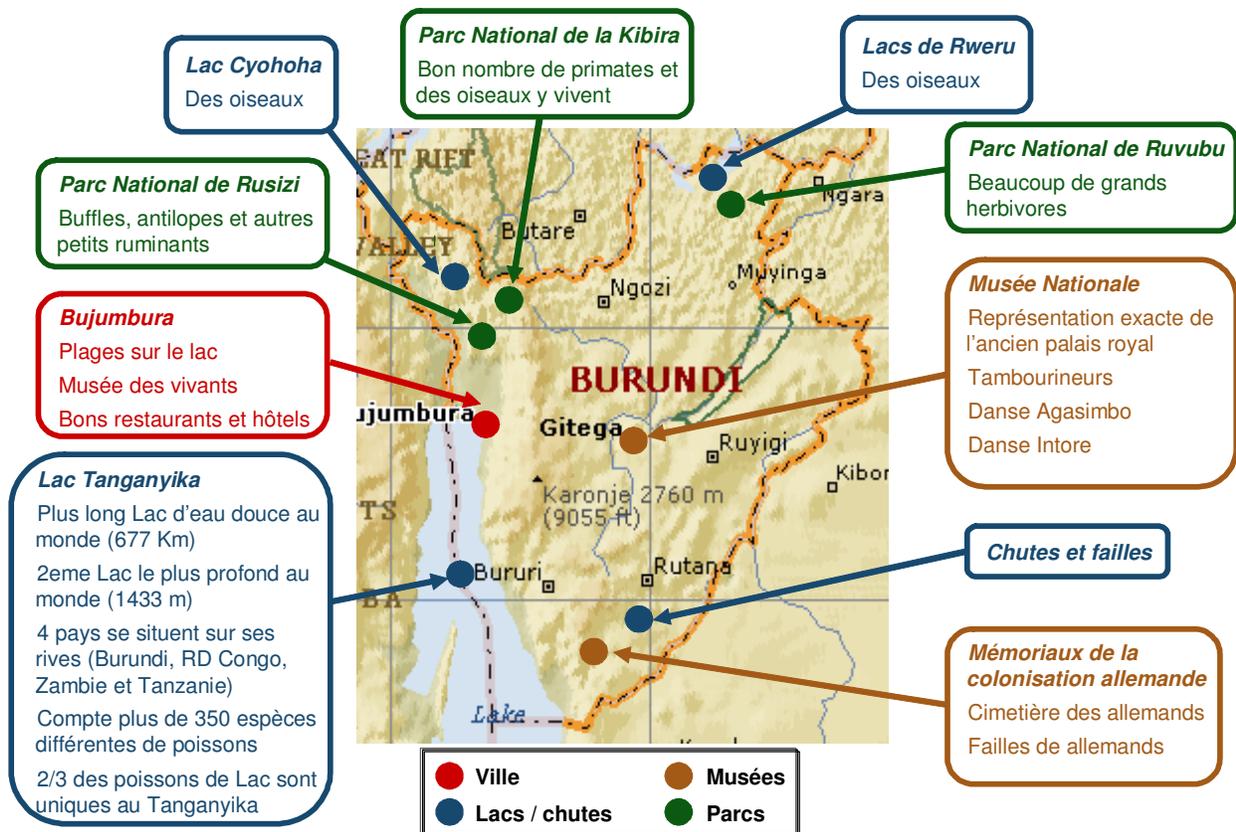
iii) Analyse de la situation de tourisme du Burundi

Il existe une forte présomption que le Burundi ne soit pas une destination touristique internationale sécurisée. La crise a laissé une mauvaise empreinte sur l'image du Burundi qui a été répandue par certains agences de voyage des USA et d'Europe. L'instabilité régionale, principalement de la République Démocratique du Congo, réduit également la probabilité de l'arrivée des touristes internationaux en grands nombres.

Le Burundi dispose d'un nombre limité de sites d'hébergement et de niveaux de développement de sites touristiques clés peu élevés. Bujumbura concentre presque tous les hôtels et certainement tous les hôtels hauts de gamme du pays. Le Burundi a besoin d'encourager les investissements dans les équipements en dehors de Bujumbura et en développant particulièrement des sites touristiques viables tels que des chutes d'eau, les musées, les bords de lacs et les parcs nationaux. Le Burundi a non seulement besoin de diversifier ses produits pour présenter son patrimoine culturel et autres attractions naturelles, mais aussi pour investir dans le but d'améliorer l'expérience générale du visiteur.

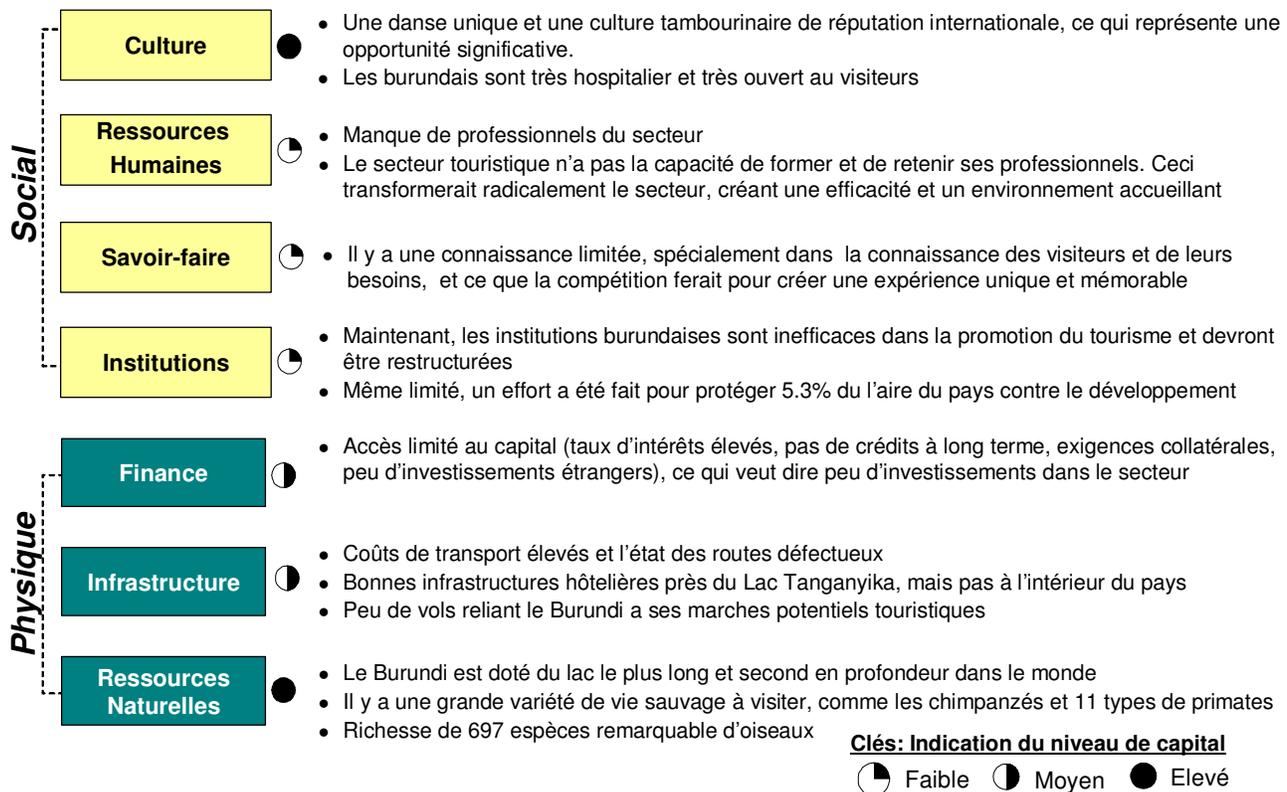
Cependant, le Burundi a d'excellentes ressources naturelles, avec une large faune, des oiseaux et des variétés de poissons uniques et les ressources du lac Tanganyika. Le Burundi a également des traditions culturelles intéressantes avec des tambourinaires et des danseurs internationalement connus. Ces opportunités de visite signifient que le Burundi a une richesse potentielle de produits touristiques qui, avec un peu de renforcement, peut fournir le cadre pour développer une industrie touristique prospère.

Illustration A17 – Les opportunités pour le tourisme au Burundi



Les Burundais sont très hospitaliers et chaleureux ; ce qui constitue un excellent point de départ pour construire un service solide à la clientèle. Pour ce faire, l'industrie du tourisme a besoin de développer des programmes de sensibilisation et d'éducation destinés au personnel et à la population en général.

Illustration A18—Les sept formes de capitux du tourisme au Burundi



Source: Analyse d'OTF Group

26

Manque d'informations fiables sur l'industrie du tourisme et collaboration limitée—l'industrie a besoin de développer un système de collecte de données appropriées pour constituer une base de données statistiques. Le Ministère du Commerce a récemment récupéré le mandat pour le tourisme au Burundi et ceci pourrait conduire à la création de certaines activités. Cependant, le Ministère devrait s'assurer qu'il développe un partenariat solide avec les acteurs du secteur privé. Le secteur privé exige encore un appui solide du gouvernement, mais a exprimé sa volonté de contribuer au développement de son industrie au mieux de ses possibilités et les deux ont commencé à travailler ensemble.

Existence d'importants défis commerciaux pour le développement de l'industrie du tourisme au Burundi. Accès au capital financier, manque de ressources humaines qualifiées et méconnaissance des besoins du client ont été identifiés comme étant trois défis majeurs qui empêchent la capacité de l'industrie du tourisme du Burundi d'entrer en compétition avec ses concurrents.

d. Hypothèses sous-jacentes de l'estimation des recettes des grappes prioritaires

Illustration A19— Les hypothèses de la croissance de la filière café

CAFÉ	Volume (kg)	Prix par kg (\$)	Recettes (\$)	Changement de revenu (\$)	% total de changement	Croissance de la production	Croissance du prix	Hypothèses
Moyen 2002-2006	23,000,000	1.47	33,810,000					Base: (prix moyen 2002-2006) * (production moyenne 2002-2006)
Production	27,600,000	1.88	51,888,000	18,078,000	45.5%	20%	28%	L'engrais et une augmentation du prix de cerises peuvent faciliter une croissance de la production de 20%
Formation	30,912,000	1.88	58,114,560	6,226,560	15.7%	12%	0%	La formation des caféiculteurs peut contribuer à 12% de production additionnelle grâce aux techniques culturales
Transformation	30,912,000	2.16	66,831,744	8,717,184	22.0%	0%	15%	Une transformation plus efficace des cerises avec une amélioration de la sélection des cerises peuvent améliorer la qualité et donc le prix par 15%
Marketing	30,912,000	2.38	73,514,918	6,683,174	16.8%	0%	10%	Le développement d'une marque Burundaise peut accroître le prix de 10%
TOTAL 2012	30,912,000	2.38	73,514,918	39,704,918		34%	62%	

Illustration A20— Les hypothèses de la croissance de la filière thé

THE	Volume (kg)	Prix par kg (\$)	Recettes (\$)	Changement de revenu (\$)	% total de changement	Croissance de la production	Croissance du prix	Hypothèses
Moyen (2002-2006)	7,347,000	1.44	10,579,680					Base: (prix moyen 2002-2006) * (production moyenne 2002-2006)
Production	10,816,400	1.44	15,575,616	4,995,936	35.7%	47%	0%	Augmentation de la production de 47% grâce à l'application d'engrais et des nouvelles usines
Formation	11,898,040	1.51	17,989,836	2,414,220	17.2%	10%	5%	La formation des théiculteurs peut contribuer à 10% de production additionnelle grâce aux techniques culturales plus 5% de prix additionnelle à cause de la qualité
Transformation	13,563,766	1.51	20,508,414	2,518,577	18.0%	14%	0%	Une amélioration de l'efficacité des usines peut réduire le ratio de transformation de 4.9 jusqu'à 4.2, qui permettra une augmentation de la production de thé sec de 12%
Marketing	13,563,766	1.81	24,577,543	4,069,130	29.1%	0%	20%	Le développement d'une marque Burundaise et du thé de commerce équitable peut accroître le prix de \$0.3 par kg
Total 2012	13,563,766	1.81	24,577,543	13,997,863		85%	26%	

Illustration A21 – Les hypothèses de la croissance de la filière de l'horticulture et de la floriculture

HORTICULTURE	Volume (kg)	Prix par kg (\$)	Recettes (\$)	Changement de revenu (\$)	% total de changement	Hypothèses
Fruits 2006	646,000	0.40	258,400			Base: L'exportation de fruits frais est estimée à \$0.5million par an
Fleurs 2006	140,750	5.70	802,275			Base: L'exportation des fleurs est estimée à \$0.8million par an 5,000,000 tiges à 0.12 euros
Ventes internationales	646,000	0.95	613,700	355,300	5%	L'établissement d'une chaîne froide peut permettre aux exportateurs régionaux de fruits frais de les exporter en Europe
Production Fruits	1,938,000	0.95	1,841,100	1,227,400	18%	La production des fruits triplera avec les allocations des terres et les motivations des prix d'exportation sur le marché international
Production Flowers	563,000	5.70	3,209,100	2,406,825	36%	Avec des allocations suffisantes de terres et des investissements du secteur privé, la production des fleurs quadruplera
Formation/recherche	563,000	8.78	4,942,014	1,732,914	26%	L'expansion de la production des fleurs sur haute altitude et une recherche poussée vers des produits à haute valeur augmentera probablement les recettes de 54%
Transformation	1,938,000	1.16	2,240,328	399,228	6%	En se focalisant sur la transformation des fruits en jus de fruits pour le marché régional et sur les fruits séchés pour le marché international, le prix moyen par kilo pourra augmenter de 22%
Marketing Fruits	1,938,000	1.31	2,531,028	290,700	4%	Si les exportateurs de fleurs et fruits peuvent obtenir le statut de producteurs bio et de commerce équitable ils pourraient gagner une prime allant jusqu'à 0.6 par kg
Marketing Fleurs	563,000	9.38	5,279,814	337,800	5%	
TOTAL	2,501,000		7,810,842	6,750,167		

Illustration A22 – Les hypothèses de croissance de la filière du tourisme

TOURISME		Actions	Hypothèses	Type de touristes	Nombre de jours	Touristes internationaux	Voyages d'affaires	Touristes régionaux	Visiteurs totales	Depenses par jour	Recettes
Base		Base: Estimations (Depenses moyennes 2006) * (touristes 2006)*Nombre de jours			2.0	2,184	18,746	520	21,450	\$ 102	\$ 4,420,354
Eco-tourisme	Base				2.4	437	182	52	671	\$ 102	\$ 162,833
	Scenario 1	Efforts actuels dans le sens de l'eco-tourisme	Croissance en nombre de touristes régionaux - depenses variables	Internationaux	3	502	-	-	749	\$ 107	\$ 194,811
				Affaires	1	-	182	-		\$ 107	
				Régionaux/weekend	2	-	-	65		\$ 107	
	Scenario 2	Securiser les destinations des ecotouristes, formation des guides, marketing regional	Croissance en grand nombre de touristes régionaux - petite croissance des depenses	Internationaux	3	655	-	-	1,078	\$ 112	\$ 294,498
				Affaires	1	-	319	-		\$ 117	
				Régionaux/weekend	3	-	-	104		\$ 117	
	Scenario 3	Scenario 2 + developper les hotels/lodges, re-population des parcs, marketing agressif international/regional, amelioration de l'accessibilite des sites	Croissance en grand nombre de touristes internationaux - croissance moyenne des depenses journalieres	Internationaux	5	2,184	-	-	2,886	\$ 133	\$ 1,582,448
				Affaires	1	-	546	-		\$ 133	
				Régionaux/weekend	3	-	-	156		\$ 133	
Tourisme Culturelle	Base				1.9	1,747	182	52	1,981	\$ 102	\$ 380,297
	Scenario 1	Efforts actuels dans le sens du tourisme culturel	Petite croissance de touristes - petites depenses	Internationaux	2	2,009	-	-	2,267	\$ 107	\$ 457,955
				Affaires	1	-	200	-		\$ 107	
				Régionaux/weekend	1	-	-	57		\$ 107	
	Scenario 2	Efforts de Marketing regional, articulation claire des attributs d'ajout culturels du Burundi avec accent particulier sur les tambours et la danse traditionnelle, formation des guides	Grande croissance en nombre de touristes régionaux - petite croissance des depenses journalieres	Internationaux	3	2,621	-	-	3,095	\$ 128	\$ 1,079,629
				Affaires	1	-	319	-		\$ 122	
Régionaux/weekend				2	-	-	156	\$ 122			
Scenario 3	Scenario 2 + Marketing international, developpement d'un produit autonome/exclusif de "500 ans d'histoire burundais"	Grande croissance en nombre de touristes internationaux - depenses intermediaires	Internationaux	4	6,115	-	-	6,869	\$ 153	\$ 3,897,644	
			Affaires	1	-	546	-		\$ 133		
			Régionaux/weekend	3	-	-	208		\$ 133		
Visites de weekend	Base				2.7	0	182	416	598	\$ 102	\$ 164,424
	Scenario 1	Efforts actuels dans le sens des visites regionales	Petite croissance en nombre de touristes régionaux - petites depenses	Internationaux	0	0	-	-	707	\$ 102	\$ 215,186
				Affaires	2	-	187	-		\$ 107	
				Régionaux/weekend	3	-	-	520		\$ 112	
	Scenario 2	Demarrage d'attraction des visiteurs de weekend, marketing regionale, facilitation de transport terrestre et maritime dans tout le pays	Croissance en nombre de touristes régionaux - petite croissance des depenses journalieres	Internationaux	0	0	-	-	1,435	\$ 102	\$ 498,420
				Affaires	2	-	187	-		\$ 107	
Régionaux/weekend				3	-	-	1248	\$ 122			
Scenario 3	Scenario 2 + augmentation d'accomodations et restaurations de haut de gamme, formation des personnels hoteliers, marketing regional intensif, bureaux regionaux de l'office du tourisme Burundais	Grande croissance en nombre de touristes régionaux - petite croissance des depenses journalieres	Internationaux	0	0	-	-	2,705	\$ 102	\$ 1,044,145	
			Affaires	2	-	209	-		\$ 122		
			Régionaux/weekend	3	-	-	2496		\$ 133		
Voyageurs d'affaires	Base				2.0	0	18,200	0	18,200	\$ 102	\$ 3,712,800
	Scenario 1	Efforts actuels dans le sens du tourisme d'affaires	Croissance en nombre de touristes d'affaires- petite croissance des depenses	Internationaux	0	0	-	-	20,020	\$ 102	\$ 4,288,284
				Affaires	2	-	20,020	-		\$ 107	
				Régionaux/weekend	0	-	-	0		\$ 102	
	Scenario 2	Promotion des experiences ajouts, site Internet regulierement mis a jour sr le tourisme Burundais	Croissance en nombre de touristes d'affaires - petite croissance des depenses journalieres	Internationaux	0	0	-	-	20,930	\$ 102	\$ 7,365,267
				Affaires	3	-	20,930	-		\$ 117	
Régionaux/weekend				0	-	-	0	\$ 102			
Scenario 3	Scenario 2 + ameliorer les accomodations avec services modernes (ICT), disponibiliser et augmenter les facilites des conferences internationales, amener le Burundi pres des marches cibles en augmentant les vols	Croissance en nombre de touristes d'affaires - petite croissance des depenses journalieres	Internationaux	0	0	-	-	22,750	\$ 102	\$ 12,066,600	
			Affaires	4	-	22,750	-		\$ 133		
			Régionaux/weekend	0	-	-	0		\$ 102		

Illustration A23 – Sommaire des hypothèses de la croissance de la filière du tourisme

	Type de visiteur	2007	2012		
		Actuel	Scénario 1	Scénario 2	Scénario 3
Nombre de visiteurs	Ecotourisme	671	749	1,078	2,886
	Tourisme culturel	1,981	2,267	3,095	6,869
	Visites de weekend	598	707	1,435	2,705
	Voyages d'Affaires	18,200	20,020	20,930	22,750
	Total	21,450	23,743	26,538	35,211
Revenus (\$millions)	Ecotourisme	0.16	0.19	0.29	1.58
	Tourisme culturel	0.38	0.46	1.08	3.90
	Visites de weekend	0.16	0.22	0.50	1.04
	Voyages d'Affaires	3.71	4.29	7.37	12.07
	Total	4.42	5.16	9.24	18.59
Revenu par employé \$ par an		500	513	540	584

e. Aperçu des participants du sondage, des entrevues et des ateliers

Noms	Institution	Position
Alexandre Nkerabahizi	Ministère du Commerce et Industrie	Conseiller
Alexandre Sindayigaya	BCB	Département Commercial
Alexis Nzohabonimana	OTB	Directeur
Ali Amossi	Association des Producteurs de Riz	Président
Alice Remezo	Association des Femmes d'Affaires du Burundi	Vice-présidente
Apollinaire Masumbuko	CNTR	Directeur
Balthazar Muyombera	Coordination des SOGESTALS	Chef des Ventes Cafés
Bonaventure Sota	Banque de la République du Burundi (BRB)	Responsable du Service des Études
Bosco	Saga Plage	Directeur
Bruno Sentenac	Ministère des Finances	Conseiller
Chrysologue Mutwa	Ministère du Commerce et Industrie	Directeur de l'Industrie
Claudette Ngendandumwe	Association des Femmes d'Affaires du Burundi	Chef de secteur
Consolata Ndayishimiye	Association des Femmes d'Affaires du Burundi	Présidente
Cyrille Sigejeje	CCIB	Secrétaire General
Damien Riragonya	Ministère de l'Energie et Mines	DG Géologie et Mines
Daniel Sejiji	REGIDESO	Chef de Service PGI
Dismas Baradandikanya	Ministère du Commerce et Industrie	Conseiller
Don Trésor Irantije	Fédération Burundaise de Pêche et de Protection Aquatique	Président
Donatien Bihute	Consultant	Consultant
Dr Deo Ngendakumana	URDES	Directeur
Dr Tharcisse Yamuremye	PAGE	Expert en Macroéconomique
Edouard Bagumako	Office National du Tourisme	Conseiller
Emmanuel Niyungeko	Ministère du Commerce et Industrie	Conseiller
Ephrem Sebatigita	Burundi Enterprise Network	Président
Epitace Bayaganakandi	Usine de Thé Gisozi	Président
Georges Kakos	Restaurant Oasis	Propriétaire
Gervais Nzinahora	BBN	Directeur a.i.
Jean Claude Noblet	STABEX	Assistant Technique
Jean de Dieu Mutabazi	OCIBU	Directeur Général
Jean Marie Bukware	Ministère du Commerce et Industrie	Conseiller

Jean Marie Nkurunziza	SOSUMO	Conseiller à la Direction Générale
Jean Marie Nzohabonayo	ROBIALAC	
Jérémie Banigwaninzigo	Ministère de Commerce et d'Industrie	Directeur Général
Juma Mohammed	Hospital Medical Services	Directeur
Maria Lange	International Alert	Senior Program Officer
Marie Muque Kigoma	FRUITO SARL	Directrice
Munir Bashir	HMS, IAB	Directeur
Nestor Niyungeko	MINAGRI	Président du Comité des Reformes Café
Patrice Ntahompagaze	Observatoire	Coordinateur
Pierre Claver Hakizindavyi	Hôtel Amahoro	Directeur Gérant
Radegonde Nkengurutse	Ministère du Commerce et Industrie	Conseillère
Salim Saleem	Golden Tea and Coffee	Gérant
Salvator Nimubona	PRASAB	Coordonateur National
Salvator Ntihakose	ISABU	Directeur Général
Samson Ninteretse	INTERBANK	Stratégiste
Seif Gahushi	SOSUMO	Directeur Commercial
Seleus Nezerwe	PAGE	Coordinateur
Shaffiq Jiwani	Al Safa	Directeur Général
Solange Habonimana	ONT	Directeur Adjoint
Stanislas Habonimana	Assemblée National	Député
Tharcisse Vuguregeya	Hôtel Amitié	ADG
Thierry Nzohabonayo	Agro Trading Business	Managing Director
Yvonne Girukwishaka	OTB	Directeur Agronomique

f. Questionnaire sur les perspectives des entrepreneurs et des leaders publics



Sondage sur les secteurs industriels et commerciaux du Burundi

Sous l'égide du PAGE, le Groupe OTF facilite un processus avec les leaders Burundais visant le développement d'une vision industrielle et commerciale pour le Burundi. Dans ce cadre, nous effectuons un sondage des leaders Burundais afin d'identifier les éléments constitutifs de cette vision. En tant que leader Burundais, votre opinion est très importante car cette vision devra être avant tout celle des Burundais. Soyez aussi direct que possible dans vos réponses. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. Le présent questionnaire prendra au maximum 15 minutes à compléter. Veuillez répondre selon les instructions propres à chaque question.

Section 1 – Perceptions sur les déterminants de la Compétitivité de l'Economie Burundaise

Comme pour les questions précédentes, veuillez indiquer votre accord ou désaccord sur chacune des affirmations suivantes. Encerclez le chiffre approprié pour chaque ligne.

SOYEZ LIBRE D'UTILISER L'ECHELLE ENTIERE

1 signifie "pas du tout d'accord"

2 signifie "plutôt pas d'accord"

3 signifie "quelque peu pas d'accord"

4 signifie "neutre"

5 signifie "quelque peu d'accord"

6 signifie "plutôt d'accord"

7 signifie "complètement d'accord"

**Pas D'accord
d'accord**

Les entreprises privées devraient prendre le leadership pour assurer la prospérité économique des citoyens du Burundi	1	2	3	4	5	6	7
Les dirigeants qui ne peuvent pas améliorer les performances d'une entreprise dans une période d'une année devraient être remplacés	1	2	3	4	5	6	7
Le Gouvernement du Burundi devrait réguler les prix dans certaines industries	1	2	3	4	5	6	7
Quelques entreprises Burundaises donnent une formation excessive à leurs employés	1	2	3	4	5	6	7
Le Gouvernement du Burundi devrait traiter équitablement les entreprises étrangères et locales	1	2	3	4	5	6	7
Le Burundi n'a pas le luxe de penser à l'économie dans le long terme; nous avons besoin de résultats immédiats	1	2	3	4	5	6	7
Beaucoup d'entreprises profitent d'un succès continu en imitant simplement leurs concurrents	1	2	3	4	5	6	7
Le Gouvernement du Burundi devrait imposer des taxes substantielles pour l'importation dans certaines industries clés	1	2	3	4	5	6	7
Le Gouvernement du Burundi devrait être propriétaire ou directement contrôler certaines entreprises	1	2	3	4	5	6	7
Les entreprises individuelles ne peuvent pas être compétitives dans des conditions économiques faibles	1	2	3	4	5	6	7
Le gouvernement et le secteur privé ont une vision commune pour le futur des secteurs industriels et commerciaux du Burundi	1	2	3	4	5	6	7
Les secteurs industriels et commerciaux du Burundi croissent actuellement avec succès	1	2	3	4	5	6	7
Il y a un niveau de confiance élevé entre le gouvernement et le secteur privé	1	2	3	4	5	6	7
Pour les pays en voie de développement, l'accès à la main d'œuvre bon marché et aux ressources naturelles est la clé pour la compétitivité internationale	1	2	3	4	5	6	7
Le secteur privé burundais a accès au personnel qualifié nécessaire pour augmenter la rentabilité de leurs entreprises	1	2	3	4	5	6	7
Le Gouvernement du Burundi devrait subventionner la rentabilité de certains secteurs	1	2	3	4	5	6	7
Les responsables du gouvernement devraient prendre le leadership pour assurer la prospérité économique des citoyens du Burundi	1	2	3	4	5	6	7

Bien qu'il existe différentes études sur l'environnement des affaires, nous pensons qu'il est important de recueillir votre opinion sur les principaux défis auxquels le secteur privé et les opérateurs économiques font face.

A votre avis, quelles sont les principales contraintes du développement des affaires au Burundi ?

1. _____
2. _____
3. _____

Veillez indiquer votre accord ou désaccord sur chacune des affirmations suivantes. Encerclez le chiffre approprié à chaque ligne.

SOYEZ LIBRE D'UTILISER L'ECHELLE ENTIERE

1 signifie "pas du tout d'accord"

2 signifie "plutôt pas d'accord"

3 signifie "quelque peu pas d'accord"

4 signifie "neutre"

5 signifie "quelque peu d'accord"

6 signifie "plutôt d'accord"

7 signifie "complètement d'accord"

	Pas d'accord							D'accord
Le coût élevé de l'électricité est une contrainte majeure pour les opérateurs économiques	1	2	3	4	5	6	7	
L'accès à l'électricité est une contrainte majeure pour les opérateurs économiques	1	2	3	4	5	6	7	
Les coûts de transports et de logistique sont une contrainte majeure pour les opérateurs économiques	1	2	3	4	5	6	7	
L'état des routes est une contrainte majeure pour les opérateurs économiques	1	2	3	4	5	6	7	
L'instabilité politique est une contrainte majeure pour les opérateurs économiques	1	2	3	4	5	6	7	
Les coûts de communication (téléphone et internet) sont une contrainte majeure pour les opérateurs économiques	1	2	3	4	5	6	7	
La fiabilité de la communication (téléphone et internet) est une contrainte majeure pour les opérateurs économiques	1	2	3	4	5	6	7	
L'intégration régionale est une menace réelle pour les opérateurs économiques	1	2	3	4	5	6	7	
Les procédures administratives sont une contrainte pour les opérateurs économiques	1	2	3	4	5	6	7	
L'absence d'un système légal transparent influence négativement l'activité économique	1	2	3	4	5	6	7	
La corruption est une contrainte majeure pour les opérateurs économiques	1	2	3	4	5	6	7	
Les difficultés des formalités douanières constituent une contrainte majeure à la croissance du secteur industriel Burundais	1	2	3	4	5	6	7	
La baisse du pouvoir d'achat dans le marché local affecte significativement les opérations économiques	1	2	3	4	5	6	7	
Le manque d'une main d'œuvre est accentué au Burundi	1	2	3	4	5	6	7	
Le manque de ressources humaines bien qualifié au Burundi ralentit la croissance de l'industrie Burundais	1	2	3	4	5	6	7	

A votre avis, qui devrait prendre le leadership de la croissance économique du Burundi?

Section 3 – Identification des Grappes Prioritaires de Croissance du Burundi

Cette section vous pose des questions sur votre perspective de la capacité des secteurs industriels et commerciaux.

Lesquels des secteurs suivants ont le plus grand potentiel d'influencer la croissance économique du Burundi pour le bénéfice de la population. Ne choisissez que les 5 secteurs le plus importants.

1 = le secteur le plus important. 2 = deuxième importance etc. Si vous pensez à d'autres secteurs qui ne sont pas inclus dans la liste, nous vous prions de les inclure à la fin du tableau.

Classement

is	
fé	
ton	
irs et peaux	
riculture	
rticulture (Fruits et jus)	
iles essentiels	
T (Technologie de l'information et communication)	
terie / boucherie	
nerais	
che et produit piscicoles	
stiques	
vons et huiles	
rvoirs financiers (Banques, Assurances, etc.)	
cre	
bac	
é	
urisme	
tisanat et Culture	
roduits vivriers	
ntes médicinales	
ntre d'appel téléphoniques, Services Outsourcing	
tre [Précisez] _____	
tre [Précisez] _____	
tre [Précisez] _____	

Dans vos propres mots, quels sont les secteurs ou les éléments les plus importants que vous voyez dans la vision industrielle et commerciale du Burundi.

Section 4—Background

Pour terminer, nous aimerions vous poser quelques questions sur votre background. Soyez assurés que ces informations seront confidentiellement traitées.

<p>Qu'est ce qui décrit mieux le type d'organisation pour laquelle vous travaillez? (Si vous travaillez pour plus d'une organisation, citez celle qui prend la majorité de votre temps)</p>	<p><input type="checkbox"/> Gouvernement (exclure les entreprises paraétatiques) <input type="checkbox"/> Entreprise du secteur privé <input type="checkbox"/> Association du secteur privé <input type="checkbox"/> Entreprise paraétatique <input type="checkbox"/> Partenaire de développement ou bailleurs de fonds <input type="checkbox"/> Organisation non gouvernementale <input type="checkbox"/> Autre (<i>précisez</i>) _____</p>
<p>Quelle est votre secteur d'activité?</p>	<p>.....</p>
<p>Qu'est ce qui décrit le mieux votre position dans l'organisation que vous avez ci haut décrit?</p>	<p><input type="checkbox"/> Propriétaire/ Directeur / PDG <input type="checkbox"/> Manager / Gestionnaire <input type="checkbox"/> Professionnel <input type="checkbox"/> Personnel administratif <input type="checkbox"/> Autre (<i>précisez</i>) _____</p>
<p>Age</p>	<p><input type="checkbox"/> 20-29 <input type="checkbox"/> 30-39 <input type="checkbox"/> 40-49 <input type="checkbox"/> 50-59 <input type="checkbox"/> 60 ou plus</p>
<p>Genre</p>	<p><input type="checkbox"/> Féminin <input type="checkbox"/> Masculin</p>

g. Termes de référence

TERMES DE REFERENCE EN VUE DU RECRUTEMENT D'UN CONSULTANT CHARGE DE L'ELABORATION D'UNE VISION ET D'UNE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL ET COMMERCIAL DU BURUNDI

I. PREAMBULE

Le Gouvernement du Burundi a obtenu un crédit de l'Association Internationale pour le développement (IDA) pour financer le Projet d'Appui à la Gestion Economique (PAGE). Il se propose d'utiliser une partie du montant de ce crédit pour effectuer les paiements autorisés au titre des prestations de consultants (bureaux) chargés de l'élaboration d'une vision et d'une stratégie de développement industriel et commercial du Burundi.

II. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

L'industrialisation du Burundi est encore à l'état embryonnaire même si des avancées significatives ont été observées au cours des années 80. Même à cette époque d'essor industriel, ce secteur ne contribuait qu'à hauteur de 10% du PIB. Ce processus ne s'est pas poursuivi suite d'une part à la crise de la dette extérieure et d'autre part à la crise socio – politique qui a frappé le Burundi au début des années 90.

Les unités industrielles existantes connaissent de nombreux handicaps à leur développement (surdimensionnement, faiblesse du marché intérieur lié à la faiblesse du pouvoir d'achat, équipements obsolètes, etc.). Certaines contraintes peuvent être levées en l'occurrence la faiblesse du marché intérieur suite à l'entrée du Burundi à l'EAC et au COMESA. Cependant, pour profiter de ces opportunités de marchés, le Burundi doit avoir une compétitivité – prix au niveau de ses unités industrielles. Ce qui n'est pas le cas pour le moment.

Pour faire face à cette situation, une étude portant sur la politique industrielle a été élaborée et adoptée en 2005/2006. Cette étude donne des orientations générales mais elle n'entre pas en profondeur au niveau de l'identification des créneaux où le Burundi aurait un avantage compétitif. La présente étude constituera donc un approfondissement de l'étude portant sur la politique industrielle c'est –à- dire l'identification des principaux créneaux porteurs et l'analyse des chaînes de valeur y afférentes. La présente étude devra également porter sur la transformation des matières premières locales provenant de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche.

Au niveau du développement commercial, plusieurs études ont été déjà menées. On peut citer à titre d'exemple : la revue de la politique commerciale (2003) de l'OMC , l'étude diagnostique de l'intégration commerciale (2003) réalisée par la Banque Mondiale dans le cadre du Cadre Intégré, etc. Il faut par ailleurs signaler que le Burundi a pris des engagements en tant que membre de l'EAC qui détermineront sa politique en matière de commerce extérieur (TEC, importation des autres pays membres, etc.).

D'autres études portant sur l'amélioration de l'environnement des affaires sont en cours : l'évaluation du climat des investissements, actualisation du code de commerce et des sociétés privées et publiques, rédaction de la loi sur la concurrence, le code des investissements, évaluation du secteur bancaire, la réforme du système fiscal, etc.

Face à cette situation, la présente étude vise à élaborer un plan d'action cohérent en matière commerciale en tenant compte des analyses diagnostiques déjà existantes et des engagements pris par le Burundi dans le cadre de sa politique d'intégration sous régionale et internationale.

III. OBJECTIFS

Cette étude vise à concevoir et définir une vision et une stratégie de développement industriel et commercial du Burundi. De façon spécifique cette étude permettra :

- D'approfondir l'étude portant sur la politique industrielle du Burundi ;
- D'avoir une vision et une stratégie nationale d'intégration régionale et internationale.

IV. MANDAT DU CONSULTANT

Le consultant devra réaliser les tâches ci – après :

- Identifier les principaux créneaux porteurs, et analyser la chaîne de la valeur des produits relevant de ces secteurs et déterminer le niveau optimal de transformation à viser dans le moyen terme, en fonction des avantages comparatifs existants ou à développer du Burundi ;
- Analyser la chaîne de la valeur et déterminer le niveau de transformation des produits à exporter ;
- Sur base de l'amélioration de l'environnement juridique, réglementaire et institutionnel des affaires existante, le consultant devra proposer d'autres moyens d'intervention de l'Etat (systèmes d'incitation, recherche et formation professionnelle, infrastructures, etc.) nécessaires au développement industriel et commercial
- Produire un rapport contenant la méthodologie quantitative et qualitative pour déterminer les créneaux porteurs, les analyses des chaînes de valeur, la stratégie qui en découle, les moyens de politique industrielle et commerciale disponibles dans le contexte burundais, et le plan d'action.
- Animer un atelier de validation du rapport.

V. PROFIL DU CONSULTANT

Le consultant est un bureau qui alignera les Experts ayant le profil ci – après :

- Un économiste ayant un diplôme de troisième cycle en Economie Industrielle avec une expérience d'au moins 5 ans ;
- Un économiste ayant un diplôme de troisième cycle en commerce international avec une expérience d'au moins 5 ans ;
- Au moins un des deux Experts devra avoir une expérience en matière d'analyse des chaînes de valeur.

VI. DEROULEMENT DE LA MISSION

La mission se déroulera sur une période de 2 mois. Le consultant produira un rapport provisoire à la fin du premier mois et le rapport définitif qui tiendra compte des observations du Comité Technique du Ministère des Finances et de la Banque Mondiale sera produit à la fin du deuxième mois.

Le consultant travaillera sous l'encadrement du Comité Technique du Ministère de Commerce. Le Projet d'Appui à la Gestion Economique s'occupera des aspects contractuels et logistiques.

VII. RESULTATS ATTENDUS

- Un rapport portant sur la vision et la stratégie de développement industriel et commercial ;
- Elaboration d'un plan d'action des principales recommandations de l'étude
- Proposition d'un cadre institutionnel approprié à la mise en œuvre effective du plan d'action.

VIII. DOCUMENTATION

A titre indicatif, le consultant aura accès aux documents ci – après :

- programme d'actions prioritaires de mise en œuvre du Cadre Stratégique de Croissance et de Lutte Contre la Pauvreté (CSLP) 2007 – 2009 ;
- programme intégré de l'ONUDI ;
- Politique de développement industriel du Burundi et cadre de mise en œuvre ;
- Eléments de stratégie industrielle ;
- politique commerciale préparée en collaboration avec l'OMC ;
- Etude diagnostique de l'intégration commerciale (2003) ;
- Le rapport sur le « doing business » ;
- Tout autre document disponible jugé utile pour la réalisation de l'étude.

h. Références

Ayemou Angoran, O. (2004). *Analyse du secteur agricole du Burundi*. Food Agriculture Organisation (FAO), Harare – Zimbabwe .

Banque de la République du Burundi – BRB (Aôut 2007). *Bulletin Mensuel*. Service des Études.

Banque de la République du Burundi - BRB (2006). *Rapport Annuel de la Banque de la République du Burundi*.

Banque Mondiale (Janvier – Février 2007). *Aide-mémoire de la mission de poursuite des travaux de réalisation de l'étude sur les Sources de la Croissance au Burundi*.

Centre National du Cuir et de la Chaussure, Tunisie (Octobre 2003). *Étude de Valorisation des Peaux Brutes au Burundi*.

Clay D. & Cie (Février 2007). *Diagnostic de compétitivité et stratégie de développement de la filière café au Burundi*. Rapport Définitif au PAGE.

COMEBU S.A (Août 2007). *Profitability Study of the Colombo-Tantalite (Coltan)*. Prepared for silent partners in vue of funding.

CSLP Burundi (2006). *Enquête Nationale sur le niveau de vie des ménages*.

Fond Monétaire International (Juillet 2007). *Selected Economic and Financial Indicators for Burundi*.

Groupe OTF (Juin 2007). *Accroître La Compétitivité De L'industrie Du Thé Au Burundi*, Rapport Définitif au Projet D'Appui A La Gestion Economique (PAGE).

Groupe OTF (Novembre 2007). *Stratégie de Communication sur les Reformes de l'Industrie du Café au Burundi*. Rapport Définitif au Projet D'Appui À La Gestion Economique (PAGE).

Groupement des SOGESTALS, Burundi (Aôut 2007). *Projet d'Achat de l'Outil Industriel de la Filière Café*.

Kimonyo, J-P. et Ntiranyibagira, D. (Février 2007). *Reformes de la Filière Café au Burundi : Perspectives d'Avenir pour la Participation, La Prospérité et La Paix*. International Alert.

Fairbanks, M. et Lindsay, S. (1997). *Plowing the Sea*. Harvard Business School Press.

Ministère de l'Énergie et des Mines du Burundi (Avril 1991). *Les Ressources Minérales du Burundi*. Brochure à l'Intention des Investisseurs.

Nugawela, P. et Webber, M. (2006) *Politique de Développement Industriel du Burundi (PDIB) et cadre de mise en œuvre*, UNIDO.

Organisation Mondiale de Commerce (2005). *Trade Policy Review /S113, Burundi*.

Organisation Mondiale de Commerce (2003), *Diagnostic Trade Integration Study, Burundi*.

Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel – ONUDI (2006). *Programme Intégré pour le Redressement et la Relance de l'activité industrielle au Burundi: Politique de Développement Industriel du Burundi (PDIB) et cadre de mise en œuvre*. Rapport Final.

PAGE/IDA (Aôut 2007). *Etude Diagnostique de la Compétitivité de la Stratégie de Développement de la Filière Sucre au Burundi*.

Programme des Nations Unies por le Developpement – PNUD (2006), *Rapport sur le Développement Humain, Burundi*

RUGOFARM S.A (Aôut 2003). *Essential Oils Project in Burundi*. Integrated Project-Plan.

RUGOFARM (Aôut 2000). *Usine de Fabrication de Concentré de Tomates au Burundi*. Etude de Pré-Investissment.

Sabuchimike, J-M., (2007). *Les problèmes environnementaux au Burundi*. Film, Université du Burundi.

Sources Internet

Banque Mondiale « *Doing Business* » , www.doingbusiness.org

Central Intelligence Agence (CIA), www.cia.gov/worldfactbook

International Coffee Organisation (ICO), <http://www.ico.org/prices/po.htm>

Nations Encyclopedia, www.nationsencyclopedia.com/Africa/Burundi-AGRICULTURE.html

Organisation du Café au Burundi (OCIBU), <http://www.burundicoffee.com>

World Tourism Organisation (WTO) Data, www.world-tourism.org