



BUREAU DE RESTRUCTURATION ET DE MISE A NIVEAU

RAPPORT D'ACTIVITÉS 2016

Janvier 2017

01 BP 502 OUAGADOUGOU 01

Tél. (+226) 25 30 52 60, Télécopie : (+226) 25 30 61 16

Email. brmn@cci.bf

Sommaire

Sommaire	1
I. Introduction	3
I. Description des réalisations en 2016	4
1. Les activités du Comité de Pilotage National	4
2. Les activités du PRMN	6
3. Les activités du PRED	7
i. Le suivi des activités de diagnostics des entreprises du PRED	7
ii. Les procédures de décaissement des sommes allouées aux entreprises	8
iii. La mise en œuvre des plans de restructuration	9
4. Autres activités du BRMN	13
II. Les difficultés rencontrées et solutions proposées, perspectives	16
1. Difficultés techniques et administratives	16
III. Conclusion	17

Liste des tableaux

<i>Tableau 1 : Récapitulatif des Engagements du Fonds de Restructuration des Entreprises.....</i>	<i>5</i>
<i>Tableau 2 : Récapitulatif des règlements au profit des Bureaux d'Etudes au 31 décembre 2016</i>	<i>8</i>
<i>Tableau 3 : Bilan global de mise en œuvre du PRED au 31 décembre 2016.....</i>	<i>9</i>
<i>Tableau 4 : Analyse des indicateurs comptables et financiers 2015 des entreprises suivies du PRED</i>	<i>12</i>
<i>Tableau 5 : Composition de la CODI</i>	<i>14</i>
<i>Tableau 6 : Synthèse de la réalisation des activités majeures du programme d'activité 2016 du BRMN</i>	<i>14</i>

I. Introduction

Le Bureau de Restructuration et de Mise à Niveau (BRMN) de l'Industrie, au cours de l'année 2016 a réalisé, sous la responsabilité du Comité de Pilotage National (CPN), des pré-diagnostics, des diagnostics stratégiques et le suivi de la mise en œuvre des plans de restructuration des entreprises industrielles et de services, dans le cadre du Programme de Restructuration des Entreprises en Difficulté (PRED) initié par le Gouvernement du Burkina Faso en réaction aux effets de la crise économique et financière survenue en 2008.

L'année 2016 a été particulièrement chargée en activités marquées par :

- La poursuite des activités dans le cadre du PRED avec la réalisation des pré-diagnostics et des diagnostics stratégiques des entreprises désireuses de bénéficier de l'accompagnement du Programme ;
- L'examen par le CPN de nouvelles requêtes d'accompagnement du PRED au profit d'entreprises en difficulté ;
- La réalisation de toutes les formalités devant conduire au déblocage de divers concours financiers du Programme, octroyés aux entreprises et au paiement des différents prestataires que sont les bureaux d'études ;
- Le suivi de la mise en œuvre des plans de restructuration (investissements matériels et immatériels) des entreprises bénéficiaires de l'accompagnement du PRED, marqué par la situation particulière des dossiers de BRAFASO, de FASOTEX, de la Minoterie du Faso (ex GMB), de SEYDONI BURKINA, de METAL BURKINA, de SIMOFA, de SOTRACO et de WINNER INDUSTRIE. Dans ce cadre et à l'initiative du Ministre du Commerce et de l'Artisanat, le BRMN a été chargé de produire des communication en conseil des ministres portant sur une dizaines de sociétés d'état ou privé, ayant sollicité le Gouvernement en dehors du cadre du PRED ;
- La mise en œuvre des activités planifiées de l'année dans le cadre du Programme d'Appui au Développement du Secteur Privé (PADSP) ;
- La participation des Experts du BRMN à diverses activités pour le compte du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (MICA) et de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Burkina Faso.

Par ailleurs, cette année 2016 a été une année faste pour le BRMN marquée par sa sélection à deux prix internationaux dans la catégorie Or, à savoir, **le prix Century International Quality ERA (CQE)** et **ESQR's Quality Choice Price**.

Le prix Century International Quality ERA (CQE) a été décerné par **Business Initiative Directions (BID)**, organisation numéro un au monde dans la diffusion de la culture de la qualité grâce au Quality Mix et le prix international de la qualité.

Le comité de sélection du Century International Quality (CQE) a basé son choix sur les critères du **QC100, modèle de gestion de la qualité totale, qui s'associe au programme Quality Mix de BID**.

Le choix de remettre le trophée a été le résultat d'analyses réalisées par les quality Hunters, Leaders, entrepreneurs et expert en qualité, supervisés par Business Initiative Directions (BID), qui reconnaît la contribution du BRMN envers le leadership, la qualité, l'innovation et l'excellence.

Le prix a été décerné au Bureau le **20 mars 2016 à Genève**, au cours de la convention internationale de BID Quality.

Quant à l'ESQR's Quality Choice Price, elle a été décernée par la Européen Society for Qualité Research (ESQR), organisation européenne dont le siège est à Lausanne (Suisse). Cette distinction reconnaît au niveau international, l'éthique et les initiatives des sociétés, des organisations, des administrations publiques qui

démontrent un succès exceptionnel dans la qualité et qui maximisent le potentiel de leurs services grâce à des pratiques orientées vers la qualité.

Le prix a été décerné au Bureau le **12 décembre 2016 à Berlin en Allemagne** au cours de la convention qualité annuelle « *ESQR's Quality Choice Price* ».

Le présent rapport dresse donc le bilan des activités 2016 et s'articule autour :

- d'une première partie, dédiée à l'ensemble des réalisations du BRMN dans le cadre de la mise en œuvre du PRMN et du PRED ainsi que des autres activités qui ont un impact sur l'Industrie nationale. Cette première partie traite également de l'ensemble des démarches administratives et financières concernant le fonctionnement du BRMN ;
- et d'une seconde partie, dédiée aux difficultés rencontrées, d'ordre technique et financière, aux solutions proposées et aux perspectives devant permettre au Bureau de réaliser les missions qui lui sont assignées.

I. Description des réalisations en 2016

Elles concernent essentiellement les activités menées dans le cadre du PRMN et du PRED. A côté de ces activités phares, le BRMN a été associé à de nombreuses autres activités initiées par la Chambre de Commerce et d'Industrie du Burkina Faso, le Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat, le Ministère de l'Economie, des Finances et du Développement, le Ministère de l'Energie, des Mines et des Carrières, le Ministère en charge de l'environnement, ainsi que par des partenaires internationaux, sous régionaux et régionaux comme la délégation de l'Union Européen au Burkina Faso, la Banque Africaine de Développement (BAD), l'Organisation des Professionnelles du Coton Textile de l'UEMOA, l'UEMOA et la CEDEAO.

1. Les activités du Comité de Pilotage National

Le Comité de Pilotage National (CPN), organe de décision du BRMN composé de 12 membres représentant à parité le secteur privé national et l'administration publique, a été régulièrement consulté durant l'année 2016 pour examiner et apprécier les dossiers qui lui ont été soumis.

Au cours de l'année le Comité de Pilotage Nationale (CPN) s'est réuni une fois pour examiner les dossiers des entreprises DAFANI, SAP OLYMPIC, FILSAH et WINNER Industrie. A l'issue de leurs délibérations, les membres du CPN ont formulé des recommandations et décidé :

- de la prolongation du portage de **400 millions de francs CFA** au capital de la société DAFANI SA sur une durée maximale de **18 mois** pour compter de mars 2016. A cette échéance, le Fonds de restructuration sortira impérativement du capital de la société en respectant les règles et procédures de son engagement ;
- du report à octobre 2016 de l'échéance du premier prêt consenti en 2011 et de l'octroi d'un second prêt de **100 millions de francs CFA** pour le renforcement du fonds de roulement de la Société Africaine de Pneumatique (SAP OLYMPIC) ;
- de l'octroi de **100 millions de francs CFA** sous forme de crédit fonds de roulement, avec possibilité de réintroduire une demande pour le crédit investissement en cas de réabondement du fonds de restructuration des entreprise, au profit de la Filature du Sahel (FILSAH) ;

- de la transmission aux deux ministres de tutelle du Programme (MINEFID et MCIA) d'une note technique produite à leur demande par l'équipe technique du BRMN et qui conclut à la nécessité de l'entrée de l'état dans le capital et dans la gouvernance de l'entreprise WINNER, après un audit des comptes, afin de sauver l'outil de production et surtout les 125 emplois mis en péril par la situation. Ils ont aussi souhaité que cette entrée de l'Etat intervienne après la réalisation d'un coup d'accordéon permettant d'assainir partiellement les comptes de la société ;
- de la suspension du suivi de la mise en œuvre des plans validés des entreprises qui connaissent des difficultés, par les bureaux d'études à l'échéance des contrats de prêt. L'équipe technique du BRMN devra prendre le relais pour assurer le suivi des plans desdites entreprises. Le BRMN aura en outre la charge du suivi des nouveaux engagements pour les crédits fonds de roulement validés par le CPN lors de sa session du 26 février 2016.

Au cours de cette session, le Comité, après avoir entendu le Directeur du Bureau sur le point des dossiers en souffrance tels que SOTRACO, SEYDONI BURKINA, METAL BURKINA et SIMOFA, a souhaité disposer d'une note récapitulative sur la situation desdites entreprises qui connaissent des difficultés à honorer leurs engagements vis-à-vis du Fonds de Restructuration des Entreprises. Cette situation permettra au Comité de se prononcer sur les actions à entreprendre.

En rappelle, la demande d'accompagnement de MEGAMONDE INDUSTRIE par le Fonds de Restructuration des Entreprises validée par le CPN en 2015 pour **400 millions de francs CFA** a été effectivement débloquée au cours du premier trimestre 2016 et réglé directement au fournisseur pour l'acquisition des équipements au profit de l'entreprise. Celle de la MINOFA qui est de **500 millions de francs CFA** n'a pas connu d'évolution au cours de l'année, l'entreprise n'ayant pu fournir la preuve de la mobilisation effective de sa contrepartie.

Au cours de la même période, une consultation à domicile du CPN, sur le dossier de l'entreprise King Mondial Group (KMG), a permis l'inscription de celle-ci au bénéfice du PRED.

Au terme de l'année 2016, et sous réserve de la production du rapport de gestion du FBDES, portant sur le Fonds de restructuration des entreprises, la situation nette du Fonds dégage un solde positif de **529 532 797 francs CFA**, en attendant que la Direction du FBDES nous fasse le point exhaustif des remboursements constatés au cours de l'année 2016.

Tableau 1 : Récapitulatif des Engagements du Fonds de Restructuration des Entreprises

TOTAL CREDIT ACCORDE (dont 1,5 milliard alloué à BRAFASO)	8 061 078 486	Reconduit jusqu'au 26 août 2017
TOTAL PRISE DE PARTICIPATION AU CAPITAL (DAFANI)	400 000 000	
TOTAL INSCRIPTION EN COMPTE COURANT (SOGEO)	324 381 000	
TOTAL PRIME (DAFANI et FISAH)	100 000 000	
TOTAL SUBVENTION DE DIAGNOSTIC	440 095 145	
TOTAL SUVENTION DE SUIVI	309 550 000	
TOTAL ENGAGEMENT	9 635 104 631	
Recouvrement crédits accordés au 31/12/2016		3 164 637 428
Solde NET		529 532 797

2. Les activités du PRMN

Au cours de l'année 2016, la Commission de l'UEMOA, a réuni les Directeurs des BRMN ainsi que les Présidents des CPN des huit pays de l'Union. Cette réunion, organisée les **24 et 25 mai** à Ouagadougou a permis aux participants de faire l'état des lieux de la mise en œuvre des programmes nationaux, de présenter la nouvelle orientation du programme régional, d'échanger sur le dispositif d'exécution du programme régional, d'identifier des activités à réaliser sur la période 2016 – 2018, sous réserve du démarrage à venir du Programme Afrique de l'Ouest sous l'égide de la CEDEAO, et de réfléchir sur la mise en place d'un réseau des BRMN de l'UEMOA.

Si dans l'ensemble, les participants ont jugé satisfaisante la mise en œuvre de la phase pilote du PRMN, ils ont insisté sur la question du financement des plans de mise à niveau, qui est la principale difficulté à laquelle les pays font face. A cela il faut ajouter le fait que l'accompagnement qui était attendu de la Commission pour la mise en œuvre des Programmes nationaux n'est jamais arrivé, du fait du non démarrage de la phase de déploiement dudit Programme.

La Commission de l'UEMOA, au cours de la rencontre, a présenté la nouvelle orientation du programme régional et le dispositif d'exécution qui conduit à l'abandon de la phase de déploiement au profit d'appuis directs aux BRMN. Pour relever ce nouveau défi, un ensemble d'activités à réaliser a été identifié par les participants sur la période 2016-2018.

A l'issu des travaux, des recommandations ont été formulées à l'endroit :

1. de la Commission de l'UEMOA, qui devra entreprendre des actions de renforcement des capacités des BRMN, d'encouragement des Etats à faire des inscriptions budgétaires pour soutenir leurs programmes et d'organisation d'une tournée de sensibilisation auprès des autorités des Etats membres.
2. des BRMN nationaux et des Etats membres, desquels il est attendu **la réalisation des études sectorielles**, la conduite d'actions de communications auprès des autorités des Etats et la mise en place d'un réseau des BRMN et structures similaires de l'union qui sera chargée de créer et d'animer un cadre de coopération permanent et dynamique entre ses membres. **Ce réseau sera présidé pour l'année à venir par le Sénégal avec pour vice-président le Bénin et pour trésorier le Burkina Faso**. Par ailleurs, à l'endroit des Etats membres, les responsables des BRMN ont sollicité la mobilisation des ressources nationales publiques et privées, pour le financement des Programmes Nationaux de Restructuration et de Mise à Niveau (PRMN).

3. Les activités du PRED

i. Le suivi des activités de diagnostics des entreprises du PRED

En 2016, l'équipe technique du BRMN, à la demande du Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat (MCIA) a travaillé à produire des communications à l'attention du MCIA sur la situation actuelle de certaines entreprises du PRED : **BRAFASO, FASOTEX, MINOFA, WINNER** ainsi que sur des entreprises non inscrites aux bénéficiaires du PRED (STFL, ...).

Pour ce qui est du dossier BRAFASO, qui avaient été examinés par le Comité interministériel sur instruction du gouvernement, aux fins de trouver avec le syndic liquidateur, les échanges se sont poursuivis afin de trouver les solutions les plus indiquées pour clôturer le processus de liquidation et consacrer le transfert effectif des actifs à l'Etat. La clôture de cette procédure judiciaire devra permettre d'entamer les discussions avec un nouveau partenaire stratégique, dans le cadre d'un processus normal de privatisation, qui préserverait les intérêts de toutes les parties au dossier.

Pour le dossier de la Minoterie du Faso (MINOFA), son traitement avait abouti au cours du 1^{er} semestre au démarrage effectif de la production après les travaux de réhabilitation de l'outil de production de farine de blé, grâce au déblocage de **deux milliards de francs CFA** par le Gouvernement. A ce jour, la société fonctionne avec une dizaine de permanents en attendant la mobilisation de ressources additionnelles pour le financement de l'exploitation à grande échelle. Les premières estimations de ce besoin additionnel s'établissent à **1,041 milliard de francs CFA** en attendant l'enclenchement du processus de privatisation qui devrait consacrer le retrait partiel de l'Etat de l'actionnariat et le recrutement d'un partenaire technique et financier de référence.

L'équipe technique du BRMN a aussi travaillé à produire une communication en conseil des ministres à la demande du MCIA sur la situation des entreprises **BRAFASO, FASOTEX, MINOFA, WINNER INDUSTRIE** et **STFL** et s'attèle dans la production d'une seconde communication portant sur les entreprises **SOFAB, SOPROLAIT, LAITERIE DE FADA, IMPRIMERIE NATIONALE ET SORGHUM**. Dans le cadre des **dossiers relevant du Ministère en charge des ressources animales**, plusieurs rencontres ont été initiées tant avec les organes de gestion desdites sociétés qu'avec les services techniques et projets dudit ministère afin d'avoir une lecture consensuelle des problématiques posées.

Pour ce qui est des autres dossiers déjà inscrits au PRED (SN CITEC, GSPLAST, EEPC), ou des entreprises (KARILOR, VALSORIA, BURKINA INDUSTRIAL GAZ,) pour lesquelles les conclusions des pré-diagnostics avaient été communiquées au Gouvernement courant 2014 pour décision à prendre, leurs situations n'ont toujours pas connu d'évolution au cours de l'année.

A ces dossiers en attente de traitement, est venu s'ajouter cinq nouvelles entreprises (BOMBA TECHNO, SOKOMAF, Ferme KOUNA, TENSYA et HAAFAC) identifiées par l'équipe technique du BRMN, pour bénéficier d'un éventuel accompagnement technique ou financier, et pour lesquelles les rapports de pré-diagnostic ont été élaborés, n'ont également pas connu d'évolution.

Enfin, dans la mise en œuvre du programme d'activités 2016, l'équipe technique du BRMN a travaillé à :

- la réalisation de deux suivis trimestriels des entreprises du PRED et dont les conclusions et recommandations permettront d'élaborer une note technique à l'attention du CPN.
- la réalisation de huit (8) pré-diagnostics au profit des entreprises King Mondial Groupe (KMG), SODIS OIL, Faso Biogaz, STFL, SOFAB, SOPROLAIT, Rizerie WEND-KONTA et la clinique les GENETS ayant abouti à l'inscription de l'entreprise King Mondial Groupe (KMG) au bénéfice du PRED, à la rédaction de communications en conseil des ministres pour STFL, SOFAB, SOPROLAIT et à la réalisation de deux diagnostics stratégiques dont un pris en charge par le PRED (KMG) et le second par la Maison de l'entreprise dans le cadre du programme Fast Bagré (Rizerie WEND-KONTA). le dossier KMG sera examiné par le CPN lors de sa prochaine séance qui aura lieu en janvier 2017.

- A l'organisation d'une rencontre d'information, avec le syndic nommé par le Tribunal du commerce de Ouagadougou aux fins de redressement judiciaire, sur le dossier AGRITECH FASO. A l'issue de cette rencontre, les entretiens que l'équipe du BRMN devait avoir avec le promoteur de la société n'ont pu se tenir au cours de l'année du à l'indisponibilité de celui-ci. Des informations obtenues auprès du syndic, la société sera mise en liquidation judiciaire.

ii. Les procédures de décaissement des sommes allouées aux entreprises

Suivant les procédures et les modalités fixées par l'arrêté conjoint n° **2010-1036/MCPEA/MEF du 16 septembre 2010**, pour la mise à disposition des ressources du Fonds de restructuration des entreprises en difficulté, les engagements en lien avec le suivi de la mise en œuvre des plans validés par le CPN de même que ceux destinés au financement desdits plans ont fait l'objet de décaissement, dont le total s'établit au **31 décembre 2016 à 9 635 104 631 francs CFA**. Sur la même période, les remboursements constatés se sont établis à **3 164 637 428 francs CFA**, de sorte que le solde net au 31 décembre 2016 est de **529 532 797 francs CFA**.

Le récapitulatif des décaissements figurant au **tableau 2 et 3** permet de se rendre compte de l'impact de l'épuisement des ressources du Fonds de Restructuration des Entreprises sur le niveau d'instruction des nouveaux dossiers. Cependant au cours de l'année, les bureaux d'études en charge du suivi de la mise en œuvre des plans et des diagnostics ont vu les ressources qui leur étaient destinées, effectivement mises à disposition (**23 945 000 FCFA**), après examen et validation par l'équipe technique du BRMN des différents rapports produits par eux. Les rapports du dernier trimestre étant encore en cours d'examen, les factures sont en attente de traitement. Dans le même temps **900 millions de francs CFA** ont été débloqués au profit de trois entreprises inscrites aux bénéficiaires du PRED, le dernier dossier (FILSAH) étant encore en cours de traitement.

Tableau 2 : Récapitulatif des règlements au profit des Bureaux d'Etudes au 31 décembre 2016

	TOTAL SUIVI	TOTAL DIAGNOSTIC	TOTAL
BUREAU D'ETUDES	20 345 000	3 600 000	23 945 000
ACCOMPAGNEMENT ENTREPRISES			900 000 000
TOTAL GENERAL			923 945 000

Tableau 3 : Bilan global de mise en œuvre du PRED au 31 décembre 2016

PROGRAMMES	ACTIVITES MENEES
<p>Programme de Restructuration des Entreprises en Difficulté</p>	<p>La mise en œuvre du Programme de Restructuration des Entreprises en Difficulté (PRED), a nécessité la création d'un Fonds de Restructuration des Entreprises avec une dotation initiale de 7 milliards de francs CFA, qui a permis la mobilisation, au 31 décembre 2016 de 9 635 104 631 francs CFA, sans la prise en compte de la reconduction du portage de 400 millions au profit de DAFANI, utilisés pour :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Le financement des diagnostics stratégiques de 24 entreprises ; 2. Le financement de 18 plans de restructuration (crédit, prise de participation au capital social ou de subvention), le renouvellement de la prise de participation au capital de DAFANI et le renouvellement des crédits fonds de roulement au profit de FILSAH, de SAP et de DAFANI) ; 3. Le financement d'un plan de renforcement de la gouvernance de 2 entreprises, sous forme de primes ; 4. le financement du suivi des différents plans validés sur une durée maximale de 5 ans ; 5. La réalisation de 45 pré-diagnostics par les équipes techniques du BRMN. <p>Pour atteindre ces résultats, le Comité de Pilotage National (CPN), organe de décision du BRMN composé de 12 membres représentant à parité le secteur privé national et l'administration publique, s'est réuni une fois en 2016 et a fait l'objet de plusieurs consultations à domicile au cours de l'année pour examiner les dossiers qui lui ont été soumis.</p>

iii. La mise en œuvre des plans de restructuration

Le suivi de la mise en œuvre des plans de restructuration des Bureaux d'Etudes, a permis à travers les rapports mensuels produits à cet effet de :

- suivre la réalisation des investissements retenus dans le plan de restructuration (qualité, quantité et calendrier de mise en œuvre) ;
- suivre l'exploitation, afin de renseigner les différents indicateurs de performance du plan de restructuration ;
- suivre la régularité des remboursements en accord avec le gestionnaire du Fonds de restructuration des entreprises en difficulté ;
- mettre fin aux contrats des bureaux d'études en charge du suivi des entreprises qui connaissent toujours des difficultés à honorer leurs traites au terme des contrats initiaux de prêts et cela en application de la décision du CPN.

Aussi, l'équipe technique du BRMN dans un soucis d'améliorer la qualité des rendus des bureaux d'études en charge du suivi de la mise en œuvre des plans a organisé au cours du dernier trimestre 2016, un atelier de validation **du guide de rédaction des rapports de suivi**. Les principales conclusions de cet atelier sont :

- l'élaboration et l'intégration d'un cadre de mesure de rendement dans le guide, avec la définition des responsabilités de chacune des parties ;

- la prise en compte de la spécificité des entreprises dans l'élaboration, le calcul et la sélection des indicateurs de base ;
- le rappel du respect des délais des dépôts des rapports de suivis par les bureaux d'études, et partant de la production des informations par les entreprises.

Les participants à cet atelier ont en outre souhaité que les entreprises participent au financement des diagnostics stratégiques, de sorte à ce sentir plus concerné par la production des différents indicateurs de performance.

Au cours de l'année, le BRMN n'a pas pu tenir sa rencontre de concertation avec le Fonds Burkinabè pour le Développement Économique et Sociale (FBDES), gestionnaire du Fonds de Restructuration des Entreprises. Il a cependant reçu de façon régulière la situation des engagements et des remboursements du Fonds, produite par la Direction du FBDES avec quelques incohérences qui ont été portées à la connaissance du Fonds. Dans le cadre du suivi des investissements et du suivi d'exploitation, les experts du BRMN ont effectué deux visites de suivi trimestriel au cours de l'année et ont constaté que :

- à l'exception de METAL BURKINA, dont le dossier est au tribunal de commerce de Ouagadougou dans le cadre d'une procédure de règlement préventif, et de MEGAMONDE qui n'ont pas réalisé la totalité des investissements programmés par leur plan respectif de restructuration et dans une moindre mesure la société SIMOFA, toutes les entreprises bénéficiaires du PRED, ont effectivement acquis les équipements retenus et ont été amenées à investir en sus **15 à 30%** des montants validés par le CPN, pour couvrir les différents frais administratifs et annexes à la mise en service des équipements achetées ;
- sur le plan de l'exploitation, les résultats de l'année 2015, sont dans l'ensemble en dessous de ceux de 2014, pour tous les indicateurs de suivi comme le montre du reste le tableau 5 ci-après. Cette situation se matérialise déjà par les retards constatés dans le remboursement des prêts accordés. C'est ainsi qu'aux deux (2) précédentes entreprises (FASOTEX et METAL BURKINA), dont la situation semblait compromise, est venu s'ajouter celle de SIMOFA, SOTRACO et WINNER. Pour la dernière citée, à la demande du Gouvernement, l'équipe technique du BRMN a produit une communication en conseil des Ministres. Cette communication a porté également sur les cas de BRAFASO, STFL, MINOFA et FASOTEX, à l'effet de proposer soit leur privatisation totale ou partielle, soit l'entrée de l'état au capital et dans le gouvernement d'entreprise.

Au cours de l'année, l'analyse des rapports de suivi des bureaux d'études par l'équipe technique du BRMN, a permis de se rendre compte de :

- la persistance des difficultés de Gouvernance dans des entreprises comme SEYDONI, SOTRACO, ce qui se traduit par le non-respect des engagements contractuels. A cette mauvaise gouvernance, on pourrait ajouter la non réalisation de tous les investissements et la faiblesse de la stratégie commerciale et du positionnement stratégique qui impactent négativement sur le non-respect des engagements ;
- la mise en œuvre des actions immatérielles, qui reste par endroit assez difficile du fait des changements de comportement que cela induit de la part des premiers responsables des unités industrielles ;
- l'amélioration continue des rapports des Bureaux d'études, consécutivement aux formations et autres rencontres initiées avec eux par l'équipe technique du BRMN.

Le suivi des bureaux d'études a été complété par celui réalisé par l'équipe technique du Bureau. Celui-ci s'est focalisé sur le suivi des indicateurs de performance dont la production régulière fait partie intégrante des engagements contractuels. Ce sont :

1. le cumul du chiffre d'affaires des entreprises inscrites ;
2. la valeur ajoutée créée qui permet de rémunérer l'état, les travailleurs et l'entreprise ;
3. la solvabilité des entreprises, qui mesure leur capacité à faire face aux engagements financiers contractés ;
4. le total du capital social des entreprises, qui mesure la capacité des entreprises à faire face au financement de leur actif ;
5. les fonds propres, qui en 2011 étaient inférieurs au capital social, mettant les entreprises dans une situation contraire aux prescriptions de l'OHADA ;
6. les effectifs de salariés, rendant compte de la capacité des entreprises inscrites au Programme à préserver ou à créer des emplois ;
7. et enfin, leur contribution au Trésor public à travers les impôts et taxes, directs et indirects.

Au cours de l'année la collecte des états financiers et le traitement des informations qu'ils contiennent ont permis de produire le tableau ci-après de l'évolution desdits indicateurs.

Tableau 4 : Analyse des indicateurs comptables et financiers 2015 des entreprises suivies du PRED

Indicateurs	SYNTHESE											
	2011	Δ°	2012	Δ°	2013	Δ°	2014	Δ°	2014	2015	Δ°	
Chiffre d'affaires	25 933 357 451	4%	30 771 967 811	19%	32 761 188 087	6%	32 531 030 102	-1%	18 139 840 392	17 082 123 822	-6%	
Valeur ajoutée	10 557 707 896	5%	9 784 101 070	-7%	12 437 218 796	27%	13 506 238 366	8%	6 126 602 239	5 008 581 676	-18%	
Solvabilité	98%	-8%	143%	46%	139%	-3%	191%	27%	161%	137%	-15%	
Capital	13 235 800 000	45%	14 345 800 000	8%	18 126 930 000	26%	18 126 930 000	0%	9 983 340 000	10 309 350 000	3%	
Capitaux propres	6 417 567 924	1%	7 152 328 849	11%	13 636 112 766	91%	14 814 318 530	8%	6 355 709 538	6 638 918 300	4%	
Effectif personnel	2 178	10%	2 512	15%	2 677	7%	2 798	4%	1 382	1 113	-19%	
Charges fiscales	charges fiscales	421 056 186	13%	733 770 087	74%	290 616 775	-60%	483 999 340	40%	256 886 704	287 949 001	12%
	dettes fiscales	1 532 151 244	-5%	2 063 336 879	35%	1 849 288 209	-10%	1 914 848 142	3%	1 875 718 900	2 155 120 829	15%
	IS	169 449 261	-38%	392 406 153		598 211 663	52%	385 836 375	-55%	313 880 427	46 328 607	-85%
	TVA	5 056 141 728	23%	5 540 574 206	10%	5 482 290 935	-1%	5 855 575 419	6%	3 265 161 271	3 074 782 289	-6%
	Totales Charges	7 178 798 419	12%	8 730 087 325	22%	8 220 107 582	-6%	8 640 259 276	5%	5 711 647 302	5 564 180 726	-3%
2011	données cumulées de huit (9) entreprises : FILSAH, WINNER, SAP OLYMPIC, DAFANI, SN SOSUCO, SOGEO, SOTRACO, METAL BURKINA, SEYDONI SA											
2012	données de onze (11) entreprises : FILSAH, WINNER, SAP OLYMPIC, DAFANI, SN SOSUCO, SOGEO, SOTRACO, METAL BURKINA, SEYDONI SA, MOABLAOU, SIMOFA											
2013	données de onze (11) entreprises : FILSAH, WINNER, SAP OLYMPIC, DAFANI, SN SOSUCO, SOGEO, SOTRACO, METAL BURKINA, SEYDONI SA, MOABLAOU, SIMOFA											
2014	données de onze (11) entreprises : FILSAH, WINNER, SAP OLYMPIC, DAFANI, SN SOSUCO, SOGEO, SOTRACO, METAL BURKINA, SEYDONI SA, MOABLAOU, SIMOFA											
2014	données de onze (10) entreprises : FILSAH, WINNER, SAP OLYMPIC, DAFANI, SOGEO, SOTRACO, METAL BURKINA, SEYDONI SA, MOABLAOU, SIMOF											
2015	données de onze (10) entreprises : FILSAH, WINNER, SAP OLYMPIC, DAFANI, SOGEO, SOTRACO, METAL BURKINA, SEYDONI SA, MOABLAOU, SIMOFA											

NB : la SN SOSUCO, ayant fini de rembourser son crédit depuis juin 2014, n'est plus dans le portefeuille des entreprises du PRED et ses données comptables et financières ne sont pas prises en compte dans l'analyse comparée des données des années 2014 et 2015.

4. Autres activités du BRMN

Au cours de l'année 2016, l'équipe technique du Bureau a participé, en plus des activités courantes :

- A l'accompagnement de la mission de formulation du programme Afrique de l'Ouest, en mettant à la disposition de l'équipe d'experts de l'ONUDI, l'ensemble de la documentation sur le programme national ;
- à la mise en œuvre de l'appui du PADSP qui a porté, d'une part sur l'élaboration d'un manuel des procédures de restructuration de filière (BTP, transport, hôtellerie, différents ordres d'enseignement, santé privé, énergie renouvelable, ...) avec l'accompagnement d'un expert international recruté à cet effet, sur la conception et à la mise en ligne du site web du BRMN avec le bureau d'études national E-consulting et d'autre part sur l'élaboration du manuel des procédures de restructuration et de mise à niveau des entreprises avec un expert international mobilisé par le Programme ;
- à des actions de recouvrement des prêts consentis dans le cadre du PRED à des entreprises du portefeuille en situation irrégulière ;
- à l'ensemble des réunions et cadres de concertation du MCIA, sur l'examen du plan d'action de la POSICA, de la matrice de performance sectorielle de la SCADD et du Programme d'action prioritaire du MCIA ;
- aux assises nationales et à la table ronde des bailleurs de fonds à Paris, portant respectivement sur l'élaboration et le financement du Plan national de développement économique et social (PNDES) ;
- à la réunion à Niamey du comité consultatif régional des filières agricoles, organisée par la Commission de l'UEMOA ;
- à l'atelier de validation du plan d'action de l'Organisation professionnelle des industries du coton textile de l'UEMOA, organisé à Ouagadougou avec la participation des BRMN des pays couverts par la production cotonnière ainsi que des industriels desdits pays ;
- à la conférence sur le Développement du Secteur Financier dans les Etats Africains Confrontés à des Situations de Fragilité, organisée par la Banque africaine de développement à Abidjan ;
- à la 24^{ème} session de l'Assemblée Générale des Sociétés d'Etat ;
- au forum régional CEDEAO sur les énergies renouvelables au compte de la CCI-BF ;
- à la 5^{ème} édition de remise de prix UEMOA de la qualité ;
- à la 5^{ème} édition de la foire régionale de l'intégration UEMOA à Cotonou, en marge de laquelle a été organisée la première journée de la mise à niveau. Cette foire qui avait pour thème « **Partenariat Public-Privé : défis de synergie pour une intégration réussie** » a été une réussite et la 6^{ème} édition se tiendra au Burkina Faso ;
- à la 1^{ère} session de l'Assemblée Générale des Elus Consulaires de la CCI-BF, qui au-delà de la validation de la composition du bureau de l'assemblée consulaire, a procédé à la mise en place des commissions spécialisées dont celle est chargée du développement de l'industrie (CODI) dont la composition est donnée dans le tableau ci-après.

Tableau 5 : Composition de la CODI

Fonction	Noms et prénoms	Sous catégories	Délégation consulaire
Président	ZANNA Alexandre	Grandes entreprises agro-alimentaires	Hauts Bassins
Vice-président	ILBOUDO Titanga	Industrie du papier, du bois et industries diverses	Centre
1 ^{er} rapporteur	TRAORE Amidou	Grandes entreprises agro-alimentaires	Centre
2 nd rapporteur	MAIGA Mariam	Petites entreprises agro-alimentaires	Hauts Bassins

- à la rencontre Initiative, Pauvreté et Environnement (IPE), organisée par le Ministère en charge de l'Environnement ;
- et enfin à l'ensemble des activités du MCI et de la CCI-BF, entrant dans le cadre de la promotion du secteur privé et de toutes les activités dont l'objet pourrait intéresser le public cible du Bureau.

Tableau 6 : synthèse de la réalisation des activités majeures du programme d'activité 2016 du BRMN

N°	OBJECTIFS	ACTIVITES	RESULTATS ATTEINTS
1	Mettre en œuvre le Programme de Restructuration des Entreprises en Difficulté (PRED)	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation de Diagnostic stratégique des entreprises en difficulté ; • Réévaluation des plans de restructuration d'entreprises bénéficiaires du Programme ; • Identification des partenaires financiers à même d'accompagner les entreprises du programme ; • Suivi de la mise en œuvre des plans validés par les entreprises ; • Abondement du Fonds de restructuration ; • Promotion des énergies renouvelables ; • Renforcement de capacité de l'équipe technique du BRMN. 	<ul style="list-style-type: none"> • réalisation de 8 pré-diagnostics dont un (1) a abouti à l'inscription d'une entreprise au bénéfice du PRED et les conclusions de 4 pré-diagnostics ont été examinées par le CPN en début d'année 2017 ; • recrutement d'un bureau d'étude pour l'actualisation du plan d'affaire d'une entreprise ; • actualisation du plan d'affaires réalisé par un bureau d'études recruté à cet effet sur la base des TDR produit par le BRMN. Le plan d'affaires actualisé a été examiné par le CPN en sa séance de janvier 2017 ; • organisation d'une réunion de comité de pilotage national (CPN) qui ont examinées et validées trois (3) requêtes d'accompagnement ; • Engagement de nombreuses procédures de déblocage au

N°	OBJECTIFS	ACTIVITES	RESULTATS ATTEINTS
			<p>profit des entreprises qui ont conduit au déblocage effectif au profit de 2 entreprises ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • rédaction d'une communication en conseil de ministres ; •reconduction de 8 contrats de suivi par des bureaux d'études ; •signature d'un (01) nouveau contrat de suivi avec un bureau d'études et en cours de mise en œuvre ; •réalisation de deux (02) suivis trimestriels des entreprises du PRED par l'équipe technique du BRMN ; •L'organisation d'un atelier de validation du guide de rédaction des rapports de suivi avec les bureaux d'études en charges du suivi.
2	Mettre en œuvre le programme de restructuration et de mise à niveau de l'Afrique de l'Ouest (PRMN-AO)	<ul style="list-style-type: none"> •Démarrage du programme par les instances de l'UEMOA et de la CEDEAO 	En attente des instances de l'UEMOA et de la CEDEAO
3	Organisation d'un atelier de capitalisation sur le suivi évaluation	<ul style="list-style-type: none"> •Le plan d'action pour l'amélioration des programmes et activités du BRMN est élaboré 	
4	Mise en œuvre du Programme d'Appui au Développement du Secteur Privé (PADSP)	<ul style="list-style-type: none"> •Elaboration d'une méthodologie de restructuration et de mise à niveau des entreprises et filières d'entreprises (A18 – A19) : Suite de la mission ; •Elaboration d'un manuel de procédures BRMN (A17) 	Les deux études ont été réalisées et les rapports et outils sont disponibles
5	Mise en œuvre de la stratégie de communication	<ul style="list-style-type: none"> •Animation du site web ; •Mise en œuvre des actions prioritaires de communication 	Le site web est animé et régulièrement mis à jour

II. Les difficultés rencontrées et solutions proposées, perspectives

1. Difficultés techniques et administratives

Au cours de l'année, le Bureau a été confronté pour l'essentiel à deux types de difficultés récurrentes que sont :

1. **la transmission tardive de l'état de remboursement des emprunts consentis.** Cette situation n'étant pas de nature à faciliter le suivi des dossiers, et partant impactant sur notre réactivité face aux retards constatés. Les différentes interpellations ont cependant permis de constater une légère amélioration, de la situation qui devrait aller en se renforçant pour un meilleur suivi des engagements. Les équipes techniques se sont concertées à cet effet et nous nous sommes engagés à poursuivre cette concertation au cours des mois à venir ;
2. **l'épuisement de la mise initiale (sept (7) milliards) du Fonds de restructuration** qui ne permet pas de prendre en charge de nouveau dossier malgré le remboursement à ce jour de plus de trois (03) milliards de francs CFA. Pour anticiper sur cet état de fait, le **CPN en juin 2012** avait proposé au Gouvernement de procéder à un **abondement conséquent dudit Fonds** pour permettre la prise en charge des dossiers encore en attente. Depuis lors, la question a été abordée de façon régulière avec les différentes autorités sans qu'une solution idoine n'ait été trouvée. Nous fondons espoir que les inscriptions budgétaires contenues dans **le PIP 2017-2019** et dans **la matrice du PNDES**, se transforment en mise à disposition effective pour nous permettre de prendre en charge les multiples dossiers en attente de traitement ainsi que de nouveaux dossiers dans le cadre de la restructuration et la mise à niveau des entreprises industrielles.

Par ailleurs, la principale difficulté administrative rencontrée au cours de l'année 2016 réside toujours dans le traitement des dossiers **BRAFASO et FASOTEX**, dont les implications financières, juridiques et administratives vont au-delà de la seule responsabilité du BRMN. A ces deux dossiers est venu s'ajouter les cas **WINNER, MINOFA, SOTRACO, SIMOFA et METAL** Burkina dont le traitement diligent devrait permettre de donner un nouveau souffle au Programme. La Communication à introduire en conseil des ministres par le MCI sera à n'en point douter un début de solution en attendant de régler durablement la difficulté de gouvernance dont souffre chacune de ces entreprises. Par ailleurs, au cours de la période, la conduite des deux programmes a été fortement handicapée par la faible mobilisation de ressources additionnelles. Sur un besoin cumulé révisé d'environ **2,1 milliards de francs CFA** (actions prioritaires du MCI-2016), il n'a pas été possible de mobiliser de nouvelles ressources. Seuls les remboursements constatés du Fonds de Restructuration des Entreprises ont permis de débloquer les **neuf cent vingt-trois (923) millions neuf cent quarante-cinq (945) mille francs CFA accordés à MEGAMONDE, DAFANI et SAP OLYMPIC**, en attendant l'achèvement des formalités pour les **cent (100) millions de francs CFA au profit de FILSAH**, avec un solde résiduel prenant en compte l'ensemble des engagements de **529 532 797 francs CFA** ce qui réduit sensiblement les capacités d'examen de nouveaux plans.

III. Conclusion

L'année 2016 a été très riche en activités, après les deux distinctions reçues en mars à Genève et en décembre à Berlin, avec :

- Le suivi de la mise en œuvre des plans validés par le CPN dans le cadre du PRED ;
- La mise en œuvre des activités validées dans le cadre du Programme d'Appui au Développement du Secteur Privé de l'Union Européenne, mis en œuvre par la Maison de l'Entreprise du Burkina Faso au profit des structures d'appui au secteur privé qui s'est traduit par ;
 - o La mise en œuvre de la stratégie de communication du BRMN ;
 - o l'animation et la mise à jour du site web du BRMN par l'équipe technique du Bureau ;
 - o L'analyse de différentes offres techniques par l'équipe technique du BRMN pour le recrutement du consultant en charge de l'élaboration d'un manuel de procédures d'organisation et de gestion de programme au profit du BRMN ;
 - o La clôture de la mission de définition des méthodes de restructuration ou de mise à niveau sectorielle ou de filières, et l'appui à l'élaboration d'un guide méthodologique de restructuration et de mise à niveau par le consultant international Issa DRAME.
 - o La clôture de la mission d'élaboration de manuel de procédure BRMN et de gestion de programme, avec l'expert international AKANNI.
- Et enfin la réalisation de nombreuses autres missions entrant en droite ligne dans la mise en œuvre de la politique sectorielle du Ministère dans sa composante promotion de l'Industrie.

Si de façon globale, les résultats peuvent être jugés satisfaisants, il faut signaler que les objectifs que l'équipe s'était fixés pour l'année 2016 auraient pu être largement atteints si les ressources financières avaient été mises à disposition. C'est ainsi que le taux d'exécution physique des prévisions annuelles révisées du PRED, dans le cadre du Plan d'Actions Prioritaires 2016 du MCIA s'établit à **88,75%** pour une exécution financière de **43,99%** tandis que dans le cadre du PRMN celui-ci est **de 0%, du fait de l'inexistence de ressources dédiées**.

Le travail abattu est certes important, mais il reste à travailler (i) au renforcement des capacités de l'équipe technique, par le recrutement prochain d'experts industriels et (ii) à la formation des ressources humaines des bureaux d'études dans la conduite des différentes missions que nous leur confions.

Ce travail a pu être entamé avec plusieurs visites d'échanges d'expérience et l'organisation d'ateliers de partage et de dissémination des résultats des programmes mis en œuvre par le Bureau. Il va se poursuivre au cours de l'année 2017 à travers l'organisation d'atelier d'appropriation des différents outils, élaborés dans le cadre du PADSP, au profit des bureaux d'études à Ouagadougou et Bobo-Dioulasso.

L'abondement du **Fonds de Restructuration des Entreprises reste cependant un des impératifs pour la consolidation des résultats engrangés et l'ouverture de nouveaux chantiers d'accompagnement des entreprises industrielles**. Les acquis de ce Programme a fait des émules dans la sous-région et conduit l'ONUDI et l'UEMOA à inscrire dans le cadre de la phase de déploiement du Programme régional Afrique de l'Ouest une dimension restructuration des entreprises en difficulté, et nous nous devons de conserver notre leadership.

Par ailleurs, le démarrage à venir du Programme régional de mise à niveau Afrique de l'Ouest, à la suite de l'atelier de validation, devrait permettre de disposer de ressources pour l'accompagnement des entreprises.

En attendant ces apports, l'équipe technique du BRMN travail à la finalisation d'une nouvelle stratégie de mobilisation des financements impliquant les banques commerciales de la place ainsi que tous les outils de financement innovant dont nous disposons dans l'Union. Cette stratégie sera soumise au CPN au cours d'une réunion convoquée à cet effet au cours du premier semestre 2017.