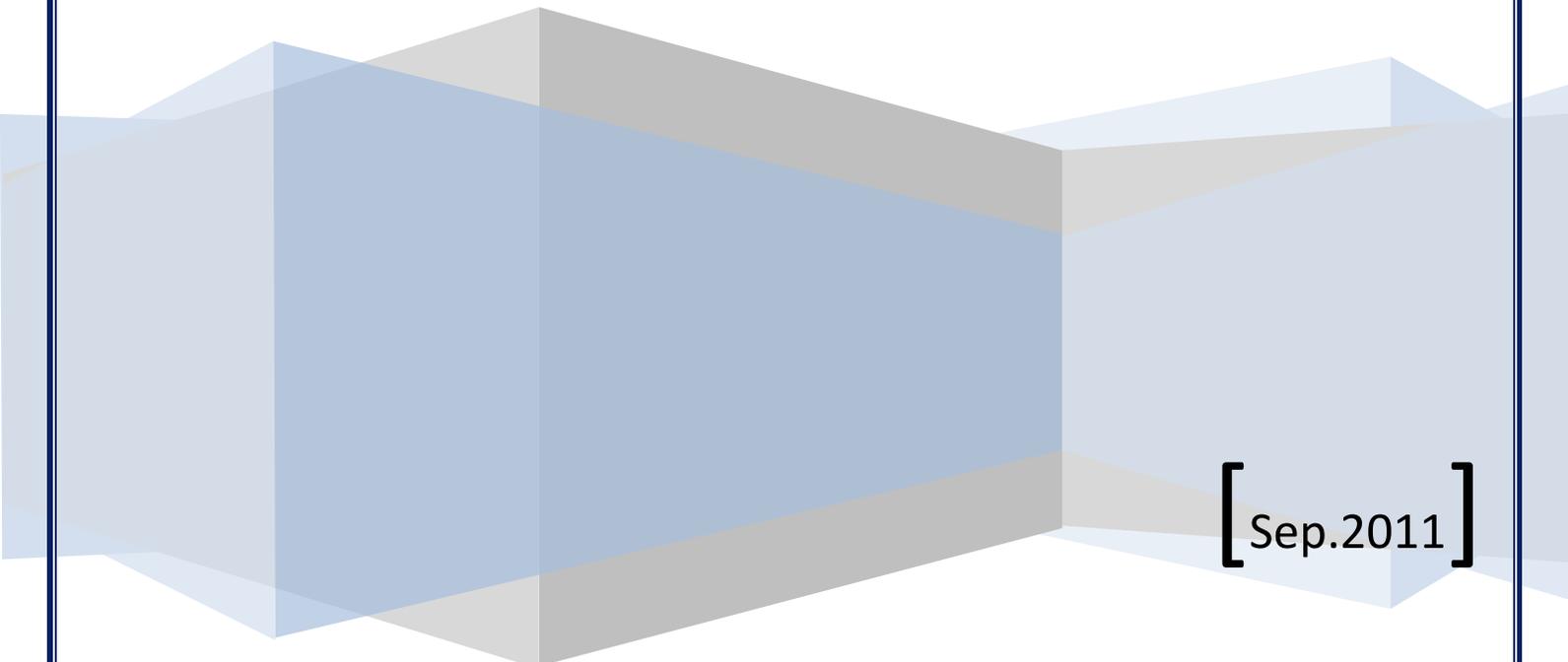


# **BUREAU DE LA COORDINATION**

## **ANALYSE FINANCIERE ET ORGANISATIONELLE DE STRUCTURES DE COMMUNICATION**

### **PLAN DE RESTRUCTURATION**



**[ Sep.2011 ]**

## A. CADRE LEGAL

Considérant le rôle majeur joué par les medias dans le développement du pays, il a été vite constaté que la mise en place de structures de communications du parti Cnnd-Fdd permettra à atteindre les objectifs de développement et surtout diffuser les programmes du développement du système. C'est dans ce cadre que trois structures ont été installées à Bujumbura (rema fm), Ngozi (umuco fm) et Makamba (star fm) en 2007 et 2008.

## B. ANALYSE FINANCIERE

### → LES RECETTES

L'analyse des recettes montre que le taux moyen de réalisation est de 69% pour les trois structures. En effet, pour les deux catégories de recettes (subventions et recettes propres), le tableau ci-dessous montre le taux de réalisation pour chacune des structures:

Tableau 1 : Taux de réalisation des Produits

RAPPORT JUSQU'AU 31 JUILLET								
DESCRIPTION	REMA				STAR			
	PREVISIONS	REALISATIONS	ECART	%	PREVISIONS	REALISATION	ECART	%
Subvention	160,000,000	100,000,000	(60,000,000)	-38%	56,000,000	36,000,000	-20,000,000	-36%
Recettes propres	190,547,806	135,238,429	(55,309,377)	-29%	27,886,340	24,354,095	-3,532,245	-13%
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>350,547,806</b>	<b>235,238,429</b>	<b>-115,309,377</b>	<b>-33%</b>	<b>83,886,340</b>	<b>60,354,095</b>	<b>-23,532,245</b>	<b>-28%</b>
UMUCO								
DESCRIPTION	PREVISIONS	REALISATIONS	ECART	%				
Subvention	48,000,000	31,245,000	-16,755,000	-35%				
Recettes propres	36,594,407	26,611,120	-9,983,287	-27%				
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>84,594,407</b>	<b>57,856,120</b>	<b>-26,738,287</b>	<b>-32%</b>				

Il ressort du tableau ce qui suit :

- ✓ Les subventions n'ont pas été accordées comme prévues. Le taux de réalisations a été de 66% en moyenne.
- ✓ Les recettes propres n'ont pas aussi été mobilisées comme prévues. Néanmoins; des efforts ont été fournis car le taux de réalisation est plus de 70%.

## PROPOSITION

- ✚ **Des stratégies de mobilisation des fonds propres doivent être mises en place pour atteindre le résultat fixé. Sur ce, le marketing ou les contacts avec des bailleurs potentiels pour**

appuyer les radios pourraient être menés pour financer une partie des frais de fonctionnement des radios. Ceci permettra aussi aux radios d'atteindre l'auto financement des radios doivent être mises en place.

→ LES DEPENSES

Les dépenses ont été supérieures aux recettes d'où une partie a été financée par le crédit à court terme des fournisseurs. L'analyse du tableau des dépenses montre que des mesures de contrôle doivent être développées afin de permettre une gestion saine.

Tableau 2 : Taux d'exécution des dépenses

DEPENSES	REMA				STAR			
	PREVISIONS	REALISATIONS	ECART	%	PREVISIONS	REALISATIONS	ECART	%
Charges salariales	182,000,504	144,782,561	(37,217,943)	-20%	39,187,176	30,727,000	-8,460,176	-22%
Carburant	47,056,000	51,855,656	4,799,656	10%	12,000,000	7,813,605	-4,186,395	-35%
Loyer	16,000,000	10,000,000	(6,000,000)	-38%	1,600,000	1,100,000	-500,000	-31%
Autres	132,712,417	69,753,587	(62,958,830)	-47%	30,333,040	19,040,690	-11,292,350	-37%
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>377,768,921</b>	<b>276,391,804</b>	<b>-101,377,117</b>	<b>-27%</b>	<b>83,120,216</b>	<b>58,681,295</b>	<b>-24,438,921</b>	<b>-29%</b>
	<b>UMUCO</b>							
DESCRIPTION	PREVISIONS	REALISATIONS	ECART	%				
Charges salariales	30,544,000	26,150,000	-4,394,000	-14%				
Carburant	10,666,667	12,908,063	2,241,396	21%				
Loyer	1,600,000	1,368,000	-232,000	-15%				
Autres	47,011,514	25,298,900	-21,712,614	-46%				
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>89,822,181</b>	<b>65,724,963</b>	<b>-24,097,218</b>	<b>-27%</b>				

**PROPOSITION**

**Les trois entités doivent revoir sensiblement leur budget de fonctionnement à la baisse en comprimant certaines rubriques budgétaires comme les charges salariales, le carburant, les consommations téléphoniques, etc.**

→ LES COMPTES DU BILAN

Cette partie est consacrée à l'analyse des créanciers débiteurs ou créditeurs. L'analyse générale montre que les radios doivent plus qu'on leur doit. Ceci crée également un déséquilibre au niveau du bilan et donne une indication de l'instabilité financière des radios.

DESCRIPTION	REMA		STAR		UMUCO	
	REALISATIONS	%	REALISATIONS	%	REALISATIONS	%
<b>Crediteurs</b>	<b>229,869,569</b>		<b>20,043,785</b>		<b>42,744,466</b>	
OBR	118,746,127	52%	12,686,711	63%	<b>35,064,106</b>	82%
INSS	4,512,018	2%	1,784,002	14%		0%
Autres creanciers	106,611,424	46%	5,573,072	28%	7,680,360	18%
<b>Debiteurs</b>	<b>140,794,750</b>		<b>10,636,000</b>		<b>4,001,080</b>	
<b>NET</b>	<b>(89,074,819)</b>		<b>(9,407,785)</b>		<b>(38,743,386)</b>	<b>-</b>

En plus, le tableau montre que plus de 58% des dettes sont dues à l'OBR et l'INSS. Cette situation est critique et risque de conduire à la fermeture des radios

#### PROPOSITION:

- ✚ Procéder au recouvrement des dettes afin de pouvoir payer les fournisseurs et autres créanciers divers et établir un plan de paiement de ces dettes que les radios ont envers l'OBR et l'INSS pour la sécurité du système et celle des employés.
- ✚ Payer régulièrement les cotisations de l'OBR et l'INSS afin d'éviter des pénalités inutiles.

#### C. ANALYSE DU MATERIEL INFORMATIQUE, ROULANT ET RADIOPHONIQUE

##### → MATERIEL INFORMATIQUE

DESCRIPTION	REMA	STAR	UMUCO
<b>En bon état</b>	0	7 machines et 5 enregistreurs	5 machines et 3 enregistreurs
<b>En mauvais état</b>	Tout le matériel informatique est en mauvais état	5 machines et 4 enregistreurs	8 machines et 5 enregistreurs

#### OBSERVATION :

- ✚ Un appui en matériel informatique est nécessaire pour les trois structures. Néanmoins, un contrat d'utilisation du matériel doit être signé par le personnel dans le but de le rendre responsable.

##### → MATERIEL ROULANT

DESCRIPTION	REMA	STAR	UMUCO
En bon état	4	0	0
En mauvais état	2	2	2

REMA a pu renouveler son charroi alors que les autres radios ont toujours les mêmes véhicules acquis en 2008. Ce parc automobile vieux a un impact sur les consommations du carburant, les frais d'entretien mais aussi sur la mission des radios car la collecte des informations devient très difficile voire même impossible.

#### RECOMMANDATION:

- ✚ Doter les radios d'autres véhicules neufs pouvant leur permettre de bien s'acquitter de leurs missions mais aussi réduire les consommations en carburant et entretien.

→ **MATERIEL RADIOPHONIQUE**

DESCRIPTION	REMA	STAR	UMUCO
En bon état	Bon	Bon	Bon
En mauvais état	Un émetteur de 500 watts	Un émetteur de 1500 watts plus 3 groupes électrogènes  Révision du pylône est nécessaire	Révision du pylône est nécessaire  Groupes électrogènes  Pas mal d'équipement radiophonique dont 1) Mixeur modulaire, 2) Processeur audio DSPX, 3) Module Ampli GEEPAS,

Le matériel de la radio UMUCO a été sérieusement endommagé par le courant de la REGIDESO suite à des variations électriques causées par celle-ci.

#### PROPOSITION

- ✚ En plus du remplacement de ce matériel, il faudra chercher aussi à équiper les radios avec un émetteur de réserve.

## D. GESTION DU PERSONNEL

Le constat a été que les radios nécessitent une réduction progressive du personnel pour diminuer sensiblement les charges qui représentent 52% des charges réalisées pour REMA et STAR et 40% pour UMUCO comme le montre le tableau ci-dessous

DEPENSES	REMA		STAR		UMUCO	
DESCRIPTION	REALISATIONS	%	REALISATIONS	%	REALISATIONS	%
Charges salariales	144,782,561	52%	30,727,000	52%	26,150,000	40%
Carburant	51,855,656	19%	7,813,605	13%	12,908,063	20%
Loyer	10,000,000	4%	1,100,000	2%	1,368,000	2%
Autres	69,753,587	25%	19,040,690	32%	25,298,900	38%
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>276,391,804</b>	<b>100%</b>	<b>58,681,295</b>	<b>100%</b>	<b>65,724,963</b>	<b>100%</b>
<b>NBRE DU PERSONNEL</b>	<b>62</b>		<b>28</b>		<b>23</b>	

## E. MESURES DE RESTRUCTURATION

Une réunion a été organisée ce mercredi 07 septembre 2011 afin de discuter sur l'état des lieux de ces trois structures avec une mission principale de mener une restructuration aboutissant à une gestion autonome. Après échanges, les décisions et recommandations ont été formulées:

### a. Mise en place d'une commission de coordination

- Un bureau de la Commission a été mis sur pieds. Le bureau est composé d'un Coordonateur, un Conseiller Général et un Chargé des Finances. de la commission.
- Une réunion mensuelle devra être tenue pour le suivi des activités des radios et la mise en application des décisions et recommandations formulées par la Commission
- **Des contacts seront menés en vue de mobiliser des ressources dans le souci de remplacer progressivement les subventions.**

### b. Restructuration au niveau des Radios

- Les radios doivent réduire sensiblement le personnel à un nombre acceptable. Ainsi, REMA devra seulement garder 35 employés y compris les techniciens et personnel d'appui au lieu de 60 en service actuellement. Toutefois, chaque radio est tenue à garder au moins un journaliste clé pour chaque section ;

- Les radios devront viser à une ligne éditoriale unique et devront faciliter les échanges des émissions et personnel si nécessaire. Le Conseiller Général aidera dans la mise en œuvre de cette activité.
- Les radios sont appelées à fonctionner dans le strict minimum de leur ressources propres afin d'éviter des dépassements budgétaires. La maîtrise de certaines dépenses comme le carburant, le téléphone, etc. est exigée. Le paiement et le recouvrement progressif des dettes sont vivement recommandés. L'objectif étant d'atteindre l'autofinancement dans un bref délai.

### C. De la coordination

- a) Appuyer les radios dans un délai de trois mois pour bien permettre la mise en application progressive de cette restructuration
- b) Pour des émissions spéciales nécessitant des moyens importants, le demandeur devra financer des telles activités.
- c) Vu l'importance de la Télévision, le Conseiller Général va analyser avec l'équipe les modalités de démarrer les travaux dans les plus brefs délais.
- d) Dans cette perspective, la coordination assistera ces trois médias dans une rencontre prévue ce samedi 17 septembre 2011 avec les responsables de certaines organisations publiques et parapubliques promotrices d'actions publicitaires en vue de promouvoir le côté marketing et accroître les revenus de ces radios

### D. Délais de mise en œuvre de la restructuration

Il a été recommandé que la restructuration du personnel, et de la gestion (réduction du personnel, des frais de fonctionnement et des charges salariales) commence immédiatement avec les plafonds moyens suggérés aux présidents des conseils d'administration et continue progressivement jusqu'à ce qu'elle atteigne le strict minimum dans un délai de trois mois.

---