



**AMBASSADE DE FRANCE EN AFRIQUE DU SUD
SERVICE ECONOMIQUE REGIONAL**

Le Chef du Service Economique Régional

Pretoria, le 15 janvier 2019

Rédigée par : Léa BETTINI

Relue par : William ROOS, Fabien BERTHO

Objet : Afrique du Sud - Le redressement des entreprises publiques prendra du temps.

Le président Ramaphosa et son nouveau gouvernement affichent une volonté de réformer les entreprises publiques, dont l'équilibre financier est en grande difficulté après les années Zuma, et ont engagé des mesures en ce sens. La restauration d'une bonne gouvernance à la tête de ces entreprises s'est amplifiée les derniers mois de 2018 mais leurs résultats financiers demeurent problématiques car la transformation de leur modèle économique n'a pas vraiment commencé.

1/ La nomination d'équipes dirigeantes permanentes (et non par intérim), engagée par Cyril Ramaphosa depuis son accession à la présidence de la République en février 2018, se poursuit pour remplacer les anciens dirigeants jugés responsables de mauvaise gestion. Ainsi, l'électricien Eskom dispose désormais d'un CEO (mai 2018) et d'un CFO (novembre) permanents, de même que l'entreprise d'armement Denel pour son CEO (décembre). L'intégralité du conseil d'administration du centre national de recherche nucléaire Necsa, entreprise publique sous la tutelle du ministère de l'Energie, a aussi été remplacée début décembre, du fait d'erreurs graves de gestion opérationnelle et budgétaire. Le ministère met également en cause l'ancien conseil pour avoir signé, sans son accord, un accord de coopération avec le russe Rosatom.

2/ Ces nouvelles équipes mènent également un « nettoyage » au sein de la hiérarchie intermédiaire des entreprises publiques. Le travail d'instauration de bonnes pratiques s'élargit au sein des entreprises. La mise en place de procédures internes chez Eskom a conduit au licenciement de 14 cadres dirigeants, à l'ouverture de 12 enquêtes judiciaires et de 1 049 cas disciplinaires dont 858 clos qui ont provoqué le départ de 99 employés. La présidente du conseil d'administration de Denel a déclaré au Parlement début décembre que des enquêtes internes sur les dépenses irrégulières étaient en cours.

3/ A fin décembre 2018, certains postes importants demeurent cependant toujours occupés par des intérimaires. Des dirigeants controversés comme l'ancien CEO de Transnet, Siyabonga Gama (octobre), le CEO d'ACSA (novembre), le CFO de Denel (novembre) ou le CFO de South African Airways (juin) ont été définitivement écartés de leur poste, cependant sans que des remplaçants permanents n'aient été encore nommés. SA Express n'a toujours pas de CEO permanent. Le conseil de PRASA a été nommé en avril pour une période de 12 mois seulement. Début décembre, le conseil d'administration de Transnet a décidé de nommer une équipe de direction du groupe par intérim en mettant un terme à l'ancienne.

4/ Les résultats financiers des entreprises publiques publiés fin 2018 portent encore les traces des années passées de mauvaise gestion et pèsent sur les finances publiques.

- Eskom se présente avec une situation financière détériorée : Son résultat net est passé de 6,3 Mds ZAR à 671 M ZAR en un an, reflet de revenus faibles, de non maîtrise des coûts d'approvisionnement, de la persistance de sur-effectifs et de problèmes d'efficacité à tous

les échelons. L'exercice 2018-2019 subira de plus les difficultés d'Eskom constatées à la fin de l'année 2018, avec un retour des délestages depuis fin novembre causé par des moyens insuffisants consacrés à la maintenance des centrales à charbon ces dernières années.

- SAA et SA Express ont publié avec 6 mois de retard leurs résultats financiers annuels pour 2017/2018. 5,7 Mds ZAR de perte annuelle ont été reportés au Parlement pour SAA, pour la 7^e année consécutive de perte. Dans le budget de mi-parcours d'octobre, le gouvernement a décidé d'allouer 1,3 Md ZAR et 5 Mds ZAR pour recapitaliser SA Express et SAA. Cependant, cette dernière a demandé au Parlement fin novembre 3,5 Mds supplémentaires pour s'acquitter de dettes dues en mars 2019.
- Denel a également publié ses résultats financiers annuels avec 6 mois de retard et affiche 1,75 Mds ZAR de perte pour l'année 2017/2018, pour la première fois en huit ans.
- PRASA a publié ses résultats financiers pour l'année 2016/2017 un an en retard, avec une perte de 928 M ZAR, en augmentation.
- SABC a fait face à un avis de non-responsabilité de l'auditeur général sur ses résultats en l'absence d'informations probantes auxquelles se fier. En fin d'année, l'entreprise peine à payer les salaires et s'est vu refuser une garantie gouvernementale de 3 Mds ZAR. Sans ce soutien, l'entreprise pourrait manquer de liquidités dès mars 2019.

5/ Les réflexions sur les réformes en profondeur du modèle économique des entreprises publiques sont lancées mais leur mise en œuvre prendra du temps.

- Le conseil d'administration de Transnet a chargé son CEO par intérim de développer un nouveau modèle opérationnel centré sur les clients et qui respecte stabilité financière et excellence opérationnelle, à soumettre au conseil d'ici la fin février 2019.
- La nouvelle stratégie d'Eskom, initialement attendue en septembre 2018 et maintenant annoncée pour février 2019, doit évaluer la pertinence du modèle économique de l'électricien et présenter un modèle de fonctionnement viable dans un contexte de concurrence avec les producteurs indépendants. Dans le même temps, l'entreprise a annoncé fin décembre une réduction du nombre de cadres dirigeants dans une logique de révision de sa structure, qui devrait se poursuivre aux différents niveaux hiérarchiques.
- Denel travaille sur un plan de redressement, volonté appuyée par la nomination d'un nouveau CEO pour début janvier.
- L'objectif de la direction de SAA est de rendre l'entreprise viable financièrement en trois ans, avec des coûts de restructuration estimés à plus de 20 Mds ZAR. Le ministre des entreprises publiques a déclaré que les quatre prochains mois (jusque fin mars 2019) seront décisifs.
- Le conseil de SABC a fini l'année par une confrontation avec le gouvernement sur la stratégie à tenir : l'entreprise avait entrepris un plan de licenciement massif pour se maintenir à flot (981 employés et 1 200 travailleurs indépendants).