



PLAN STRATÉGIQUE 2026–2031

DRAFT



Bujumbura, septembre 2026

Table des matières

Résumé exécutif.....	3
1. Contexte national et ambition	7
2. Vision, mission et objectif central.....	10
3. Diagnostic stratégique	11
4. Architecture stratégique 2026-2030 : sept axes	13
4.1. Axe 1 — Titres du Trésor (axe dédié et prioritaire)	13
4.2. Axe 2 — Diversifier les produits et développer les marchés de financement des entreprises.....	17
4.3. Axe 3 — Démocratiser l'épargne et l'investissement.....	21
4.4. Axe 4 — Renforcer les membres et intermédiaires.....	24
4.5. Axe 5 — Moderniser l'infrastructure et l'intégration régionale.....	27
4.6. Axe 6 — Mobiliser les capitaux et les partenariats	30
4.7. Axe 7 — Excellence institutionnelle et gouvernance	33
5. Feuille de route en trois horizons	36
6. Plan financier consolidé	39
7. Tableau de bord stratégique global	45
8. Gestion des risques.....	46
9. Gouvernance de mise en œuvre et de pilotage	47
10. L'opportunité pour l'État et les partenaires techniques et financiers	51
11. Conclusion	52
Annexe A — Structure organisationnelle et gouvernance	54
Annexe B — Cadre légal et réglementaire	55

Résumé exécutif

En un peu plus de deux ans, le Burundi s'est doté d'un **marché de capitaux national opérationnel**, constituant une nouvelle infrastructure financière au service de la mobilisation de l'épargne et du financement à long terme de l'économie.

Enregistrée le 26 mars 2024 à l'initiative de la Banque de la République du Burundi (BRB) et des principales banques commerciales, agréée par l'Autorité de Régulation du Marché des Capitaux (ARMC) en février 2025 et officiellement lancée le 12 décembre 2025 sous le Haut Patronage du Président de la République, la **Bourse du Burundi (BSE)** a franchi en quelques mois plusieurs étapes structurantes. Elle a notamment engagé la cotation des Obligations du Trésor et réalisé ses premières transactions, avec **25 lignes cotées au 30 juillet 2026, représentant une valeur nominale cumulée d'environ 126,8 Mds BIF, et près de 29 Mds BIF échangés depuis le lancement**.

La BSE bénéficie d'atouts institutionnels importants : un actionnariat réunissant la BRB et huit banques commerciales, un cadre réglementaire désormais opérationnel, une convention tripartite entre le Ministère des Finances, la BRB et la BSE pour la cotation des Titres publics, ainsi qu'un écosystème croissant d'intermédiaires et de professionnels agréés. Elle s'inscrit également dans la dynamique d'intégration régionale des marchés de capitaux de la Communauté d'Afrique de l'Est, notamment à travers l'EASEA et le projet EAC-CAMPSI.

Le **Plan Stratégique 2026-2031** vise désormais à transformer cette phase de lancement en une phase de **consolidation, de diversification et de changement d'échelle**.

Son ambition est de faire de la BSE, à l'horizon 2031, **la bourse de valeurs émergente de référence en Afrique de l'Est et une infrastructure financière structurante de la Vision Burundi 2040-2060**, capable de mobiliser des ressources longues pour l'État, les collectivités, les entreprises publiques et privées et les infrastructures, tout en démocratisant l'accès des Burundais à l'épargne et à l'investissement. Cette mission répond directement aux objectifs nationaux d'accroissement de l'épargne, de l'investissement et de diversification des sources de financement de l'économie.

Une double vocation : piloter la transformation et mobiliser les ressources

Le Plan Stratégique assume une **double vocation**.

- Il constitue d'abord un **outil de pilotage stratégique** pour le Conseil d'Administration, la Direction Générale, les actionnaires et le régulateur. Il organise la transformation de la BSE autour de sept axes complémentaires, assortis d'objectifs, d'actions prioritaires et d'indicateurs de performance mesurables.
- Il constitue également un **instrument de mobilisation des ressources et des partenariats**, destiné à l'État burundais et aux partenaires techniques et financiers. La modernisation des infrastructures de marché, l'inclusion financière, la préparation des émetteurs, le développement de nouveaux produits, la professionnalisation du marché des Titres du Trésor et l'intégration régionale constituent autant de projets susceptibles de bénéficier d'un accompagnement financier et technique.

Cette double vocation traduit le positionnement particulier de la BSE : **entreprise commerciale investie d'une mission d'intérêt public**, appelée à devenir progressivement une infrastructure centrale de mobilisation et d'allocation de l'épargne nationale et internationale.

a) Les Titres du Trésor : consolider le socle avant d'accélérer la diversification

Le premier pilier du Plan est la **consolidation, la dynamisation et la professionnalisation du marché des Titres du Trésor**.

Avec plus de **500 Obligations du Trésor en circulation identifiées comme potentiellement éligibles à la cotation**, ce marché constitue à la fois le principal gisement immédiat d'activité de la BSE et le socle sur lequel pourra progressivement se construire le reste du marché des capitaux.

L'ambition dépasse toutefois la seule admission de titres à la cote. La BSE entend contribuer, avec le **ministère des Finances, notamment la Direction Générale du Trésor et de la Dette Publique, la BRB, l'ARMC et les professionnels du marché**, à la construction progressive d'un véritable marché national de la dette publique répondant aux bonnes pratiques internationales. Celui-ci devra mieux articuler émission primaire, négociation secondaire, règlement-livraison, conservation des titres et information de marché.

Le renforcement de cette gouvernance doit notamment permettre d'améliorer la prévisibilité des émissions, de favoriser l'émergence de titres et maturités de référence, de renforcer le rôle des SVT, d'améliorer la transparence des prix et des volumes, de suivre les écarts entre rendements du marché primaire et du marché secondaire et, progressivement, de construire une **courbe des taux de référence en BIF**.

Dans le scénario financier central, la valeur annuelle des transactions sur Titres du Trésor est appelée à passer d'environ **250 Mds BIF en 2027**, puis à **450 Mds en 2028, 700 Mds en 2029, 1 000 Mds en 2030 et environ 1 195 Mds BIF en 2031**. Cette montée en puissance fera du marché secondaire des Titres du Trésor l'un des principaux moteurs de croissance et de crédibilité de la BSE.

b) Sept axes pour construire un marché de capitaux complet

La stratégie 2026-2031 repose sur **sept axes complémentaires** :

1. **Consolider, dynamiser et professionnaliser le marché des Titres du Trésor**, en résorbant progressivement le stock de titres éligibles, en développant la liquidité du marché secondaire et en renforçant la gouvernance du marché national de la dette publique ;
2. **Diversifier les produits financiers et développer les marchés de financement des entreprises**, à travers les obligations d'entreprises, actions et IPO, le développement opérationnel des segments MIP, MIA et MEC, ainsi que les obligations d'infrastructure, Green, Blue et Social Bonds, Sukuk, REITs, obligations municipales et autres instruments adaptés aux besoins de financement de l'économie ;
3. **Démocratiser l'épargne et l'investissement**, avec le déploiement d'une plateforme digitale retail inspirée du modèle Hisa Kiganjani, l'objectif d'atteindre **42 000 comptes retail en 2031**, d'attirer au moins **20 investisseurs institutionnels supplémentaires** et de renforcer la participation de la diaspora et de la jeunesse ;
4. **Renforcer les membres et intermédiaires de marché**, en élargissant le réseau de professionnels, en renforçant leurs compétences, en développant les certifications professionnelles et en rendant pleinement opérationnelle leur association professionnelle ;

5. **Moderniser l'infrastructure de marché et assurer l'intégration régionale**, avec une plateforme électronique de négociation, l'automatisation de la chaîne de marché, la modernisation du CSD en coordination avec la BRB et l'interconnexion progressive aux infrastructures régionales ;
6. **Mobiliser les capitaux et bâtir des partenariats stratégiques**, avec un objectif de **6,2 Mds BIF de capital de croissance mobilisé** et de **36 partenariats stratégiques cumulés à l'horizon 2031** ;
7. **Atteindre l'excellence institutionnelle, renforcer la gouvernance et assurer la conformité**, afin de construire une institution performante, transparente, rentable et conforme aux exigences réglementaires.

Cette architecture répond directement aux principales contraintes identifiées dans le diagnostic de la BSE : faible liquidité du marché secondaire, base d'investisseurs encore étroite, infrastructures technologiques à moderniser, nombre limité d'émetteurs et de produits et nécessité de renforcer l'éducation financière du public.

c) Une trajectoire financière fondée sur le socle souverain et la diversification progressive

Le scénario financier central retient une approche **prudente sur le rythme des premières IPO et du lancement des nouveaux produits**, mais plus ambitieuse sur le développement du marché secondaire des Titres du Trésor.

Sur cette base, le chiffre d'affaires de la BSE progresserait d'environ **800 M BIF en 2026, année de lancement déficitaire, avant de progresser jusqu'à 5,15 Mds BIF en 2031**, soit un chiffre d'affaires cumulé de l'ordre de **17,7 Mds BIF sur les cinq années de projection (2027-2031)**.

La croissance serait d'abord portée par la cotation et la négociation des Titres du Trésor, avant que les obligations d'entreprises, actions, IPO, nouveaux produits financiers, activités retail et revenus liés aux membres ne prennent progressivement le relais.

Les revenus cumulés directement associés aux **Titres du Trésor, cotation et transactions, atteindraient environ 13,0 Mds BIF sur la période 2027-2031**, confirmant leur rôle de moteur économique du Plan tout en permettant de financer progressivement la diversification du marché.

Le résultat d'exploitation progresserait de l'ordre de **d'un déficit de 270 M BIF en 2026 à 2,31 Md BIF en 2031**, tandis que le résultat net, après prise en compte d'un impôt sur les bénéfices de 30 %, atteindrait environ **près de 1,62 Md BIF en 2031**.

La priorité financière de la BSE sera néanmoins de conjuguer croissance et discipline opérationnelle. L'objectif est de tendre vers un **ratio coûts/revenus inférieur ou égal à 55 % à l'horizon 2031** et de maintenir durablement une rentabilité des capitaux propres supérieure aux standards minimaux fixés par le Plan.

d) Trois horizons de transformation

La mise en œuvre du Plan s'organise autour de trois horizons.

2026-2027 — Construire les fondations. La priorité sera donnée à la résorption du stock de Titres du Trésor éligibles, au renforcement de la gouvernance du marché de la dette publique, à la résolution des contraintes CSD,

règlement-livraison, tarification et SVT, au lancement de la plateforme retail, à la préparation des premiers nouveaux produits et à la mobilisation du capital de croissance.

2028 — Accélérer et diversifier. La BSE devra faire monter en puissance le marché secondaire, renforcer la formation des prix et la courbe des taux, atteindre 10 000 comptes retail, accélérer l'automatisation et concrétiser les premières opérations significatives sur les nouvelles classes d'actifs.

2029-2031 — Passer à l'échelle. La BSE entrera progressivement dans un régime de croisière caractérisé par un marché des Titres du Trésor plus profond et liquide, une gamme diversifiée de produits, **42 000 comptes retail**, une infrastructure largement automatisée, une intégration régionale renforcée et une rentabilité institutionnelle durable.

e) Une infrastructure financière au service de la Vision Burundi 2040-2060

La réussite de ce Plan ne se mesurera pas uniquement au chiffre d'affaires ou à la rentabilité de la BSE. Elle se mesurera surtout à sa capacité à **transformer l'épargne en investissement productif**, à élargir les sources de financement de l'État et des entreprises, à créer des références de marché transparentes et à rendre progressivement l'investissement financier accessible à une population beaucoup plus large.

La Vision Burundi 2040-2060 prévoit notamment de porter l'épargne nationale brute de **5,5 % du PIB en 2022 à 24 % en 2040**, le taux d'investissement de **17,7 % à 30 % du PIB**, et de faire émerger un marché boursier dont la capitalisation représenterait **5 % du PIB en 2040 et 10 % en 2060**.

Dans cette perspective, **investir dans la BSE revient à investir dans une infrastructure financière nationale** : une infrastructure capable de renforcer le financement de l'État, d'ouvrir de nouvelles sources de capitaux aux entreprises, de mobiliser la diaspora et les investisseurs institutionnels, de démocratiser l'investissement et de connecter progressivement le Burundi aux marchés de capitaux régionaux.

Le Plan Stratégique 2026-2031 doit ainsi permettre à la BSE de franchir une nouvelle étape : passer d'une bourse nouvellement créée et principalement portée par les Titres du Trésor à un marché de capitaux diversifié, liquide, inclusif, technologiquement moderne et durablement rentable, au service du financement de la transformation économique du Burundi.

1. Contexte national et ambition

1.1. Le marché des capitaux, troisième pilier du financement du Burundi

Le Burundi entre dans une nouvelle phase de mobilisation des ressources nécessaires au financement de son développement. L'ambition de la Vision Burundi 2040-2060, qui vise un Burundi émergent en 2040 et développé en 2060, implique une augmentation significative de l'investissement et une diversification des sources de financement de l'économie.

Dans ce contexte, le développement du marché des capitaux constitue un troisième pilier du financement de l'économie, complémentaire au crédit bancaire et aux financements publics et concessionnels. Il doit permettre de mobiliser l'épargne nationale et internationale et de l'orienter vers le financement à moyen et long terme de l'État, des entreprises et des investissements productifs.

Cette orientation répond directement aux ambitions de la Vision, qui prévoit notamment de porter l'épargne nationale brute de 5,5 % du PIB en 2022 à 24 % en 2040, le taux d'investissement de 17,7 % à 30 % du PIB, et de faire émerger un véritable marché boursier avec une capitalisation représentant 5 % du PIB en 2040 et 10 % en 2060.

La Bourse du Burundi constitue ainsi une infrastructure stratégique pour transformer davantage l'épargne en investissement, diversifier les sources de financement et accompagner la transformation structurelle de l'économie burundaise.

1.2. Alignement sur la Vision Burundi 2040-2060 et sur les Objectifs de Développement durable

Alignement sur la vision Burundi 2040-2060

Le présent Plan Stratégique s'inscrit directement dans la Vision Burundi 2040-2060 et contribue particulièrement à ses objectifs d'approfondissement du secteur financier, de mobilisation de l'épargne et des capitaux privés et de réduction progressive de la dépendance vis-à-vis de l'aide extérieure.

La Bourse du Burundi contribuera notamment à l'objectif de porter la capitalisation boursière de 0 % du PIB en 2022 à 5 % en 2040 et 10 % en 2060, tout en soutenant la mobilisation de l'épargne nationale, le financement des entreprises et des investissements productifs.

Elle constitue également un instrument de mise en œuvre de l'Objectif 22 de la Vision, consacré à la mobilisation du partenariat pour le développement et de la diaspora, en offrant progressivement des véhicules permettant aux investisseurs nationaux, internationaux et aux Burundais de la diaspora de participer au financement du développement du pays.

Cet alignement positionne enfin le Plan Stratégique comme un cadre de mobilisation des partenaires au développement et des investisseurs, notamment pour accompagner la mise en place des infrastructures de marché, la préparation des émetteurs, l'inclusion financière et le développement de nouveaux instruments de financement.

Alignement sur les ODD

Le Plan Stratégique de la Bourse du Burundi s'inscrit dans la réalisation des **Objectifs de Développement Durable (ODD)** en faisant du marché des capitaux un instrument de mobilisation de financements privés au service des priorités économiques, sociales et environnementales du Burundi.

La contribution de la BSE aux ODD se matérialisera notamment à travers les leviers suivants :

ODD	Leviers de la BSE
ODD 1, 3, 4 et 10 — Pauvreté, santé, éducation et réduction des inégalités	Social Bonds ; inclusion financière des investisseurs particuliers ; démocratisation de l'accès à l'épargne et à l'investissement (Axe 3)
ODD 6 et 13 — Eau et action climatique	Green Bonds et Blue Bonds pour le financement de projets environnementaux et climatiques (Axe 2)
ODD 8 — Travail décent et croissance économique	Financement des entreprises privées, mobilisation de capitaux de long terme et soutien à la création d'emplois (Axe 2)
ODD 9 — Industrie, innovation et infrastructure	Infrastructure Bonds et mobilisation de financements pour les projets structurants (Axes 2 et 5)
ODD 11 — Villes et communautés durables	Obligations municipales et REITs pour le financement du développement urbain et immobilier (Axe 2)
ODD 16 — Paix, justice et institutions efficaces	Renforcement de la gouvernance des émetteurs, transparence financière, intégrité du marché et protection des investisseurs (Axes 1 et 7)
ODD 17 — Partenariats pour la réalisation des objectifs	Mobilisation des partenaires techniques et financiers, des investisseurs internationaux et de la diaspora ; coopération et intégration régionale (Axe 6)

Cet alignement positionne la BSE comme un **levier de mobilisation et d'orientation des capitaux vers le développement durable**, tout en créant un cadre susceptible d'attirer les partenaires au développement et les investisseurs à impact.

1.3. Une institution qui démontre sa traction

Date	Jalon franchi
2024	Constitution de la BSE, à l'initiative de la BRB et des principales banques commerciales
Février 2025	Agrément d'exploitation obtenu auprès de l'ARMC
Mars – mai 2025	Admission des trois premiers courtiers membres : Orbit Investment Bank, Bancobu Capital, Globas Investment Bank
12 décembre 2025	Lancement officiel des activités sous le Haut Patronage du Président de la République
Avril 2026	Signature de la convention tripartite Ministère des Finances–BRB–BSE ; première cérémonie officielle de cotation d'une Obligation du Trésor (4,4 Mds BIF, maturité 2 ans, coupon annuel 5 %)
2e trimestre 2026	13 à 14 Obligations du Trésor cotées ; 86 transactions cumulées, ~20 Mds BIF négociés
30 juillet 2026	25 lignes d'Obligations du Trésor cotées, valeur nominale cumulée ≈ 126,8 Mds BIF, maturités de 2 à 10 ans ; 29 Mds BIF échangés depuis le lancement
2026	Plus de 500 Obligations du Trésor en circulation identifiées comme éligibles à une cotation prochaine — un gisement de croissance immédiat

Parallèlement, l'écosystème institutionnel et professionnel s'est considérablement renforcé : l'ARMC, opérationnelle depuis février 2024, a adopté 14 règlements et circulaires en deux ans d'activité, et son registre public recense, au 10 août 2026, 13 agréments/autorisations couvrant la BSE, plusieurs banques d'investissement, des dépositaires, un régistaire, un gestionnaire d'investissement, un conseiller en investissement, un commissaire aux comptes et deux Organismes de Placement Collectif (OPC).

Un actionnariat qui incarne la confiance du système financier national

Actionnaire	Participation
BANCOBU	27,8 %
BRB	25,0 %
BCB	13,9 %
BGF	11,1 %
BIDF, BBCI, IBB	5,6 % chacune
BIJE, BHB	2,8 % chacune

La BSE participe en outre activement aux initiatives d'intégration des marchés de capitaux Est-Africains, au sein de l'association régionale des bourses de valeurs (EASEA) et du projet d'interconnexion des infrastructures de marché de la Communauté d'Afrique de l'Est (EAC-CAMPSI), soutenu par la Banque africaine de développement, une dynamique régionale qui ouvre à la BSE un accès à un écosystème plus large de liquidité, d'investisseurs et de bonnes pratiques.

2. Vision, mission et objectif central

2.1. Une double mission au service du Burundi

La Bourse du Burundi poursuit deux objectifs qui se renforcent mutuellement : (i) **mobiliser des ressources longues** pour financer l'État, les collectivités, les entreprises publiques et privées et les infrastructures du pays, et (ii) **démocratiser l'épargne-investissement** en rendant accessible une gamme diversifiée de produits à toutes les bourses, du petit épargnant à l'investisseur institutionnel.

Entreprise commerciale investie d'une mission d'intérêt public, la BSE crée de la valeur en répondant à des besoins réels : celui des épargnants burundais de faire fructifier leur épargne en toute confiance, et celui des émetteurs (État, collectivités, entreprises) d'accéder à un financement de marché compétitif.

Vision	Devenir la bourse de valeurs émergente de référence en Afrique de l'Est à l'horizon 2031, et l'infrastructure financière structurante de la Vision Burundi 2040-2060.
Mission	Exploiter une bourse de valeurs mobilières efficace et performante au Burundi, au service du financement direct de l'économie nationale et de la démocratisation de l'investissement.
Objectif central	Mobiliser des ressources longues pour les entreprises privées et publiques, les collectivités et le Gouvernement du Burundi, avec les Titres du Trésor comme socle de confiance et de liquidité du marché.
Valeurs fondamentales	Intégrité • Professionnalisme • Efficacité • Flexibilité

3. Diagnostic stratégique

3.1. Analyse SWOT

Forces	Faiblesses
- Soutien institutionnel fort de la BRB et de l'État ; - Actionnariat bancaire solide : BRB + 8 banques commerciales ; - Cadre légal et réglementaire déjà opérationnel ; - Personnel qualifié et gouvernance active ; - Traction opérationnelle déjà démontrée : 25 lignes de Titres du Trésor cotées et premières transactions réalisées ; - Convention tripartite ministère des Finances–BRB–BSE sur les Titres publics ; - Présence de banques d'investissement membres et d'un écosystème professionnel en développement ; - Adhésion à l'EASEA et insertion précoce dans l'écosystème régional ; - Position de premier entrant sur un marché national encore à construire.	- Marché secondaire encore peu liquide ; - Forte concentration actuelle des revenus sur les Titres du Trésor ; - Base d'investisseurs encore étroite et faible culture boursière du grand public ; - Nombre encore limité d'émetteurs et de produits ; - Infrastructure technologique et automatisation encore incomplètes ; - Contraintes d'accès et de fonctionnement du CSD pour les intermédiaires ; - Articulation encore perfectible entre marché primaire, marché secondaire, OTC et Bourse ; - Absence encore d'une courbe des taux souverains de référence suffisamment profonde et représentative ; - Écart important entre coupon facial et rendement effectif des Titres du Trésor, pouvant créer de la confusion ; - Faibles commissions actuelles sur les petites transactions. - Faible préparation et conformité aux exigences d'une IPO ou émission obligataires des PME/ETI et entreprises familiales burundaises.
Opportunités	Menaces
- Stock de 500+ Obligations du Trésor potentiellement éligibles à la cotation ; - Vision Burundi 2040-2060 visant explicitement le développement de l'épargne, de l'investissement et de la capitalisation boursière ; - Volonté du Gouvernement d'intégrer le marché boursier aux processus de privatisation ; - Incentives fiscales en faveur des entreprises cotées, renforçant l'attractivité des introductions en Bourse ; - Potentiel de mobilisation de la diaspora, de la jeunesse et des investisseurs institutionnels domestiques ; - Essor des Green, Blue, Social et Infrastructure Bonds, Sukuk et REITs ; - Digitalisation, mobile investing et fintechs permettant de démocratiser l'accès au marché ; - Intégration régionale via la CAE, l'EASEA et EAC-CAMPSI ; - Disponibilité de programmes d'assistance technique et de financement des PTF ; - Existence d'un segment MEC(entreprises en croissance) et MIA (Investissements Alternatifs) : accès graduel au marché pour PME, ETI et entreprises en croissance.	- Instabilité macroéconomique, inflation et volatilité des taux ; - Concurrence de l'épargne bancaire traditionnelle et des autres placements ; - Concurrence des places financières régionales plus profondes et plus liquides ; - Lenteur éventuelle des réformes et de la préparation des entreprises publiques et privées à la cotation ; - Retard dans l'adoption des cadres réglementaires nécessaires aux nouveaux produits ; - Risque que les transactions secondaires restent principalement OTC et échappent à la BSE ; - Risques de cybersécurité et de continuité opérationnelle liés à la digitalisation ; - Défiance du public liée aux escroqueries, placements non agréés et défaillances d'acteurs financiers, avec risque d'amalgame avec le marché réglementé ; - Faible profondeur initiale de certaines classes d'actifs pouvant ralentir la formation des prix et la liquidité.

3.2. Cartographie des parties prenantes

Catégorie	Parties prenantes
Institutions publiques	Ministère des Finances, Banque de la République du Burundi (BRB), Autorité de Régulation du Marché des Capitaux (ARMC), Présidence de la République
Actionnaires	BRB et huit banques commerciales (BANCOBU, BCB, BGF, BIDE, BICI, IBB, BIJE, BHB)
Intermédiaires de marché	Courtiers et banques d'investissement agréés (Orbit Investment Bank, Bancobu Capital, Globas Investment Bank), Spécialistes en Valeurs du Trésor (SVT)
Investisseurs	Particuliers, salariés, PME, grandes entreprises, banques, compagnies d'assurance, fonds de pension, OPC, diaspora, jeunesse
Partenaires techniques et financiers	Banque mondiale, IFC/SFI, Banque africaine de développement, CEA/UNECA, Coopération suisse au développement, Agence Française de Développement, Union européenne
Écosystème professionnel	Auditeurs, conseillers juridiques, institutions de microfinance, ABEF (Association des Banques et Établissements Financiers), associations professionnelles, universités
Intégration régionale	EASEA (Association des bourses est-africaines), Communauté d'Afrique de l'Est (projet EAC-CAMPSI)

4. Architecture stratégique 2026-2031 : sept axes

La stratégie de la BSE pour 2026-2031 repose sur sept axes complémentaires. Chaque axe est développé selon la même grille de lecture : enjeu et poids stratégique, objectifs, plan d'action assorti d'indicateurs annuels (KPI), et, lorsque pertinent, besoins de financement associés. L'Axe 1, consacré aux Titres du Trésor, est traité en premier et de façon approfondie, à la mesure de son poids actuel et de son rôle de socle pour l'ensemble de la stratégie.

4.1. Axe stratégique 1 — Consolider, dynamiser et professionnaliser le marché des Titres du Trésor

4.1.1. Pourquoi un axe dédié : faire des Titres du Trésor le socle du développement du marché

Le marché des Obligations du Trésor constitue aujourd'hui **le socle de démarrage de la BSE**. Il bénéficie d'une convention formelle avec le ministère des Finances et la BRB, d'un cadre fiscal incitatif et d'un historique de cotation et de négociation déjà établi, avec **25 lignes cotées au 30 juillet 2026, représentant une valeur nominale cumulée de 126,8 Mds BIF**.

Au-delà de sa contribution directe aux revenus de la BSE, le marché des Titres du Trésor doit remplir trois fonctions structurantes : constituer une **vitrine de crédibilité opérationnelle** de la BSE, créer progressivement un **marché secondaire liquide et transparent**, et établir les références de taux nécessaires au développement futur des obligations d'entreprises et des autres instruments de dette.

Indicateur de poids stratégique	2026	2031
Part des Titres du Trésor dans le chiffre d'affaires total de la BSE	93 %	47 %
Revenus cumulés de cotation des Titres du Trésor (2026-2031)	—	10,9 Mds BIF
Stock d'Obligations du Trésor en circulation éligibles à la cotation	500+ lignes	Stock résorbé

La priorité immédiate pour 2026-2027 est d'**accélérer la cotation du stock existant**, qui constitue un potentiel immédiat de développement du marché et de revenus, tout en intégrant durablement la cotation dans le cycle des nouvelles émissions.

Au-delà de cette première étape, l'ambition est de contribuer, avec le **ministère des Finances – notamment la Direction Générale du Trésor et de la Dette Publique –, la BRB, l'ARMC et les professionnels du marché**, à la construction progressive d'un **marché de la dette publique structuré selon les bonnes pratiques internationales**, articulant efficacement émission primaire, négociation secondaire, règlement-livraison, conservation des titres et information de marché.

Cette évolution devra notamment permettre d'améliorer la prévisibilité des émissions, de favoriser la concentration de la liquidité sur des maturités de référence, de renforcer la transparence et la formation des prix et, progressivement, de construire une **courbe des taux de référence en BIF**. Celle-ci constituera à terme un élément essentiel pour la valorisation des actifs financiers et la tarification des futures émissions obligataires publiques et privées.

4.1.2. Objectifs stratégiques de l'Axe 1

Objectif 1 — Achever la cotation du stock d'Obligations du Trésor et assurer la cotation systématique des nouvelles émissions.

La BSE travaillera avec le ministère des Finances, la BRB et les autres parties prenantes afin de résorber progressivement le stock de titres éligibles et d'intégrer durablement la cotation dans le cycle des nouvelles émissions.

Objectif 2 — Développer la liquidité et l'efficacité du marché secondaire des Titres du Trésor.

L'objectif est d'accroître progressivement les volumes effectivement négociés, d'améliorer la transparence des prix et de renforcer l'articulation entre le marché primaire et le marché secondaire ainsi qu'entre les transactions OTC et celles réalisées ou déclarées en Bourse.

Objectif 3 — Renforcer la gouvernance et contribuer à la structuration du marché national de la dette publique.

La BSE favorisera la mise en place d'un **cadre permanent de concertation et de coordination** entre les principales institutions intervenant sur le marché des Titres du Trésor — ministère des Finances, BRB, BSE, ARMC et professionnels du marché — dans le respect des compétences propres à chaque institution.

Cette concertation devra contribuer progressivement à :

- Améliorer la coordination entre **politique d'émission, marché primaire et marché secondaire** ;
- Renforcer la prévisibilité et la communication autour du **calendrier des émissions** ;
- Favoriser l'émergence de **maturités et émissions de référence (benchmark issues)** suffisamment importantes et liquides ;
- Développer une **courbe des taux de référence en BIF** fondée progressivement sur des prix de marché représentatifs ;
- Améliorer la transparence sur les prix, rendements, volumes et transactions ;
- Suivre les écarts entre les rendements observés sur le **marché primaire et le marché secondaire** ;
- Renforcer le rôle et les obligations des SVT dans l'animation du marché ;
- Rapprocher progressivement l'organisation du marché burundais des bonnes pratiques internationales en matière de gestion et de négociation de la dette publique.

Objectif 4 — Lever les freins opérationnels au fonctionnement du marché secondaire.

La BSE poursuivra, avec les banques d'investissement et les institutions concernées, la résolution des contraintes relatives notamment au **CSD, au règlement-livraison, à la tarification, à la circulation des titres et au statut et rôle des SVT**.

Objectif 5 — Élargir et diversifier la base des investisseurs en Titres du Trésor.

La BSE cherchera à accroître la participation des investisseurs institutionnels non bancaires et à faciliter progressivement l'accès des **investisseurs particuliers (retail)** au marché des Titres du Trésor, contribuant ainsi à élargir la base de financement de l'État.

Objectif 6 — Faire des Titres du Trésor une porte d'entrée vers l'investissement financier.

À travers notamment la campagne « **Investir dans les Titres du Trésor** », la BSE utilisera ce produit comme instrument d'éducation financière et d'initiation du grand public à l'épargne et à l'investissement sur le marché des capitaux.

4.1.3. Indicateurs clés de performance (KPI)

La performance de cet axe sera appréciée à travers quatre dimensions complémentaires : **la profondeur de la cote, la liquidité du marché secondaire, la structuration et la transparence du marché de la dette publique et l'élargissement de la base des investisseurs.**

KPI stratégique	Ce qu'il mesure	Cible 2031
Taux de cotation du stock de Titres du Trésor éligibles	Résorption du stock historique	100 %
Taux de cotation des nouvelles émissions éligibles	Intégration systématique des nouvelles émissions à la cote	100 %
Valeur annuelle des transactions sur Titres du Trésor	Profondeur et activité du marché secondaire	À calibrer sur la baseline 2026
Taux de rotation des Titres du Trésor (Turnover Ratio)	Liquidité effective du marché secondaire	Cible progressive à calibrer
Courbe des taux de référence publiée et régulièrement actualisée	Capacité du marché à produire des références de prix par maturité	Opérationnelle
Écart moyen entre rendements primaire et secondaire sur les maturités comparables	Cohérence de la formation des prix entre les deux marchés	Suivi régulier et convergence progressive
Part des transactions donnant lieu à une information de prix et de volume accessible au marché	Transparence du marché secondaire	100 %
Nombre d'investisseurs actifs, dont part du retail et des institutionnels non bancaires	Élargissement et diversification de la base des investisseurs	Cible après baseline 2026
Revenus annuels de cotation des Titres du Trésor	Contribution financière du marché des Titres du Trésor à la BSE	2,4 Mds BIF/an en 2031

4.1.4. Actions prioritaires

Six actions structurantes accompagneront la réalisation de l'Axe 1 :

1. **Accélérer la cotation du stock existant d'Obligations du Trésor et systématiser la cotation des nouvelles émissions éligibles ;**
2. **Mettre en place, avec les institutions compétentes, un mécanisme permanent de concertation sur le développement du marché des Titres du Trésor**, associant notamment le Ministère des Finances, la BRB, la BSE, l'ARMC et les professionnels du marché ;
3. **Développer les outils d'information et d'analyse du marché de la dette publique**, notamment les statistiques de transactions, les prix et rendements, les volumes, les spreads primaire/secondaire et, progressivement, une courbe des taux de référence en BIF ;
4. **Renforcer les mécanismes d'animation et de liquidité du marché secondaire**, notamment à travers la clarification du rôle des SVT et l'amélioration de l'articulation entre marché primaire, marché secondaire, OTC et Bourse ;
5. **Lever les contraintes opérationnelles relatives au CSD, au règlement-livraison, à la tarification et à la circulation des titres** afin de réduire les coûts et délais de transaction ;
6. **Élargir la base des investisseurs et promouvoir les Titres du Trésor auprès du grand public**, notamment à travers la campagne « Investir dans les Titres du Trésor ».

À l'horizon 2031, la réussite de l'Axe 1 devra ainsi se traduire non seulement par la cotation de l'ensemble des titres éligibles, mais par l'émergence d'un **véritable marché de la dette publique organisé, liquide et transparent**, disposant de prix de référence, d'une courbe des taux exploitable et d'une articulation efficiente entre émission primaire et négociation secondaire. Ce marché constituera à son tour **l'infrastructure de référence pour la valorisation et le développement du marché obligataire privé burundais**.

4.2. Axe stratégique 2 — Diversifier les produits et développer les marchés de financement des entreprises

4.2.1. Enjeu stratégique

La diversification des produits financiers constitue l'un des principaux leviers de transformation de la BSE. Un marché de capitaux mature ne peut se limiter à la dette souveraine : il doit progressivement connecter les besoins de financement des **entreprises privées et publiques, des collectivités, des infrastructures et des projets à impact** à l'épargne nationale, régionale et internationale.

En complément de la consolidation du marché des Titres du Trésor prévue à l'Axe 1, la BSE développera progressivement de nouvelles classes d'actifs permettant de répondre aux différents besoins de financement de l'économie burundaise.

Cette diversification doit également transformer progressivement le modèle économique de la BSE. Sur la période 2026-2031, les nouveaux produits devraient générer environ **6,1 Mds BIF de chiffre d'affaires cumulé**, soit **42 % du chiffre d'affaires cumulé de services de la BSE à l'horizon 2031**, contre 7 % en 2026.

4.2.2. Objectifs stratégiques de l'Axe 2

Objectif 1 — Développer le financement des entreprises par le marché des capitaux

Offrir aux entreprises privées et publiques des alternatives au financement bancaire traditionnel, à travers les **obligations d'entreprises** et les **émissions d'actions**, afin de leur permettre de mobiliser des ressources de moyen et long terme, de renforcer leurs fonds propres et d'améliorer leur gouvernance.

La BSE accompagnera également, en lien avec l'État, la possibilité de **cotations partielles d'entreprises publiques**, permettant simultanément de mobiliser des capitaux, d'améliorer leur gouvernance et d'élargir l'actionnariat national.

Objectif 2 — Introduire de nouvelles classes d'actifs et élargir la base des investisseurs

La BSE développera progressivement de nouveaux instruments permettant de répondre à des besoins spécifiques de financement et d'attirer de nouvelles catégories d'investisseurs.

Cette diversification portera notamment sur les **Sukuk**, afin d'ouvrir le marché aux instruments de finance islamique et à une nouvelle base d'investisseurs, ainsi que sur les **REITs**, destinés à canaliser l'épargne vers l'immobilier productif et à offrir aux investisseurs une nouvelle classe d'actifs.

Objectif 3 — Faire de la BSE un levier de financement des infrastructures et du développement durable

La BSE développera des instruments permettant de mobiliser des capitaux de long terme pour les infrastructures et les priorités de développement du Burundi.

Cette ambition reposera notamment sur les **Infrastructure Bonds**, les **obligations municipales** ainsi que les **Green, Blue et Social Bonds**.

Un **Sustainable Finance Framework** sera mis en place afin de définir les critères d'éligibilité, les exigences de transparence, l'utilisation des fonds et le reporting applicables aux instruments de finance durable cotés sur la BSE.

Objectif 4 — Construire un pipeline durable d'émetteurs et assurer le passage des produits de la conception à l'émission

La diversification du marché ne pourra être mesurée au seul nombre de cadres réglementaires adoptés. La priorité sera de transformer les entreprises et projets identifiés en **émissions effectivement réalisées et cotées**.

La BSE mettra ainsi en œuvre un programme structuré d'**Issuer Readiness**, en collaboration avec les banques d'investissement et les autres acteurs concernés, afin d'identifier, préparer et accompagner les émetteurs potentiels jusqu'à leur accès effectif au marché.

Objectif 5 — Développer les segments MIA et MEC et construire une trajectoire progressive d'accès des entreprises au marché boursier

La BSE fera du Marché d'Investissement Alternatif (MIA) et du Marché des Entreprises en Croissance (MEC) des instruments structurants d'élargissement de la cote actions. Ces segments offriront des conditions d'admission proportionnées à la taille, à la maturité, à l'historique financier et aux capacités de gouvernance des entreprises, tout en maintenant des exigences élevées de transparence et de protection des investisseurs.

Le programme Issuer Readiness constituera le principal mécanisme d'alimentation de ces segments. Chaque entreprise intégrée au pipeline fera l'objet d'un diagnostic de cotabilité et d'une orientation indicative vers le MIP, le MIA ou le MEC, assortie, lorsque nécessaire, d'un plan de mise à niveau portant notamment sur la gouvernance, l'audit, le reporting financier, la structure juridique, le business plan et la préparation à l'ouverture du capital.

La BSE développera, avec l'ARMC et les professionnels du marché, un dispositif de Conseillers Agréés / Nominated Advisers pour accompagner les émetteurs du MEC et, selon les modalités retenues, ceux du MIA avant et après leur admission. À terme, la segmentation devra créer un continuum de croissance permettant aux entreprises de progresser du MEC vers le MIA puis vers le MIP à mesure qu'elles satisfont aux critères du segment supérieur.

4.2.3. Portefeuille cible de nouveaux produits

Produit	Proposition de valeur	Horizon indicatif	Ambition / cible
Obligations d'entreprises	Financement de moyen et long terme et alternative au crédit bancaire	2026-2027	5 émissions sur 3 ans
Actions d'entreprises privées	Renforcement des fonds propres, accès au capital et amélioration de la gouvernance	2026-2031	3 introductions en Bourse sur 6 ans
Cotation partielle d'entreprises publiques	Mobilisation de capitaux, amélioration de la gouvernance et élargissement de l'actionnariat national	À partir de 2028	Deux opérations pilotes d'ici 2031

Sukuk	Diversification vers la finance islamique et attraction de nouveaux investisseurs régionaux et internationaux	À partir de 2027	2 émissions pilote d'ici 2031
REITs	Mobilisation de l'épargne vers l'immobilier productif et création d'une nouvelle classe d'actifs	À partir de 2028	1 REIT pilote
Obligations municipales	Financement des infrastructures et services urbains	À partir de 2027	3 émissions d'ici 2031
Infrastructure Bonds	Financement de grands projets dans l'énergie, le transport, l'eau et le numérique	À partir de 2027	Premières émissions structurantes
Green, Blue et Social Bonds	Mobilisation de capitaux pour des projets environnementaux, climatiques et sociaux	À partir de 2027	Premières émissions pilotes puis montée en puissance 2028-2031

4.2.4. Indicateurs clés de performance

Le succès de cet axe sera mesuré non seulement par la création des cadres nécessaires, mais surtout par la capacité de la BSE à **faire émerger des émetteurs et à réaliser effectivement les premières opérations.**

KPI stratégique	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Nombre de cadres réglementaires / opérationnels adoptés (cumulé)	3	5	7	7	7	7
Nombre d'émetteurs potentiels intégrés au pipeline Issuer Readiness	10	15	20	25	30	36
Nombre de nouvelles cotations hors Titres du Trésor	1	4	7	10	15	20
Nombre de familles de produits effectivement lancées (cumulé)	2	4	5	6	7	8
Part des nouveaux produits dans le chiffre d'affaires de services de la BSE	7 %	—	—	—	37 %	42 %
Nombre d'entreprises évaluées selon leur aptitude MIP / MIA / MEC	10	15	20	25	30	36
Nombre d'entreprises bénéficiant d'un plan de mise à niveau Issuer Readiness	5	8	12	15	20	25
Admissions / cotations cumulées sur les segments MIA et MEC (cible indicative)	0	1	3	5	7	9

4.2.5. Développement opérationnel des segments MIA et MEC

Le développement du MIA et du MEC sera conduit comme un programme de marché à part entière, articulant réglementation, prospection commerciale, préparation des émetteurs et accompagnement post-cotation. Le MIA ciblera prioritairement les PME et entreprises de taille intermédiaire déjà structurées mais ne satisfaisant pas encore à l'ensemble des exigences du MIP ; le MEC constituera la porte d'entrée pour les PME et entreprises à fort potentiel de croissance nécessitant un accompagnement renforcé.

La BSE mettra en place un parcours standardisé : identification des entreprises cibles → diagnostic de cotabilité → orientation MIP/MIA/MEC → plan de mise à niveau → structuration de l'opération → admission et cotation → accompagnement post-cotation → migration éventuelle vers un segment supérieur. Ce dispositif sera piloté en coordination avec les banques d'investissement, l'ARMC et les partenaires techniques pertinents.

4.2.6. Actions prioritaires

Sept actions structurantes accompagneront la réalisation de l'Axe 2 :

1. **Élaborer et tenir à jour les cadres réglementaires et opérationnels** nécessaires au lancement des nouveaux instruments financiers ;
2. **Constituer et accompagner un pipeline ciblé d'émetteurs** dans le cadre du programme *Issuer Readiness* ;
3. **Structurer et accompagner les premières émissions pilotes** de chaque nouvelle famille de produits jusqu'à leur cotation effective ;
4. **Élaborer et mettre en œuvre le Sustainable Finance Framework de la BSE** pour encadrer les obligations vertes, bleues, sociales et d'infrastructure.
5. **Finaliser et opérationnaliser, avec l'ARMC, les cadres d'admission, de maintien à la cote et de migration applicables aux segments MIA et MEC ;**
6. **Mettre en place le dispositif de Conseillers Agréés / Leading Sponsor et un programme dédié de préparation des PME, ETI et entreprises familiales à la cotation ;**
7. **Déployer une stratégie commerciale de développement de la cote entreprises, avec cartographie sectorielle, diagnostics de cotabilité, plans de mise à niveau et suivi post-cotation des émetteurs MIA et MEC.**

À l'horizon 2031, la réussite de cet axe devra se traduire par le passage d'un marché principalement centré sur les Titres du Trésor à un **marché multi-produits capable de financer les entreprises, les infrastructures et les projets de développement durable, tout en offrant aux investisseurs une gamme progressivement diversifiée d'opportunités d'investissement.**

4.3. Axe stratégique 3 — Démocratiser l'épargne et l'investissement

4.3. Axe stratégique 3 — Démocratiser l'épargne et l'investissement

4.3.1. Enjeu stratégique : construire une base large et diversifiée d'investisseurs

Le développement durable de la BSE dépendra de sa capacité à élargir la participation au marché des capitaux au-delà des acteurs financiers traditionnels. La mobilisation de **l'épargne des particuliers, des investisseurs institutionnels, de la jeunesse et de la diaspora** constitue à la fois un enjeu de liquidité du marché, d'inclusion financière et de mobilisation des ressources nationales au service de l'investissement.

La BSE ambitionne ainsi de rendre l'investissement financier **plus accessible, simple et digital**, notamment à travers le développement de « **BSE Mobile Access** », inspiré d'expériences régionales telles que *Hisa Kiganjani* de la Bourse de Dar es Salaam.

Cette plateforme devra progressivement permettre l'ouverture simplifiée de comptes à distance, l'accès aux émissions, le passage d'ordres depuis un téléphone mobile et l'intégration de contenus d'éducation financière dans le parcours de l'investisseur.

Cette digitalisation sera accompagnée d'un programme national d'éducation financière et d'actions ciblées destinées à développer la participation des investisseurs institutionnels, de la diaspora, des jeunes et des autres catégories encore faiblement représentées sur le marché.

4.3.2. Objectifs stratégiques de l'Axe 3

Objectif 1 — Digitaliser et simplifier l'accès au marché boursier.

Déployer progressivement une expérience d'investissement digitale permettant aux particuliers d'accéder plus facilement aux produits cotés sur la BSE, depuis l'ouverture du compte jusqu'à la souscription et à la négociation des titres.

Objectif 2 — Construire une base significative d'investisseurs particuliers.

Faire passer progressivement l'investissement boursier d'un marché réservé à un nombre limité d'acteurs à un produit d'épargne accessible à une population plus large, avec une ambition de **42 000 comptes retail à l'horizon 2031**.

Objectif 3 — Élargir et diversifier la base des investisseurs institutionnels.

Attirer davantage de compagnies d'assurance, fonds de pension, organismes de placement collectif, institutions financières et autres investisseurs institutionnels afin de renforcer la profondeur et la liquidité du marché.

Objectif 4 — Mobiliser la diaspora et la jeunesse comme nouvelles catégories d'investisseurs.

Développer des canaux, produits et campagnes spécifiquement adaptés à la diaspora burundaise et aux jeunes investisseurs afin de transformer progressivement une partie de leur épargne en investissements productifs sur le marché national.

Objectif 5 — Développer une culture nationale de l'épargne et de l'investissement.

Mettre en œuvre un programme structuré d'éducation financière et boursière, ciblant notamment les écoles et universités, les fonctionnaires, les organisations professionnelles, les associations de femmes et de jeunes ainsi que le grand public.

4.3.3. Indicateurs clés de performance (KPI)

La performance de cet axe sera appréciée à travers trois dimensions : **l'accessibilité digitale du marché, l'élargissement et la diversification de la base des investisseurs et le développement de la culture financière.**

KPI stratégique	Ce qu'il mesure	Cible 2031
Nombre cumulé de comptes investisseurs retail ouverts	Démocratisation de l'accès au marché	42 000
Nombre / part de comptes retail actifs	Utilisation effective du marché, au-delà de la simple ouverture de comptes	Cible à calibrer après baseline
Nombre d'investisseurs institutionnels actifs	Profondeur et diversification de la base institutionnelle	24
Part de la diaspora et des jeunes dans la base d'investisseurs	Capacité de la BSE à attirer de nouvelles catégories d'épargnants	Cible à calibrer selon données CSD
Part des ordres retail transmis par voie digitale	Adoption effective de BSE Mobile Access	≥ 80 %
Nombre de participants touchés par les programmes d'éducation financière	Portée des actions de sensibilisation et d'éducation boursière	Cible annuelle à définir

Trajectoire indicative 2026-2031

Indicateur	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Comptes retail cumulés	2 000	5 000	10 000	20 000	35 000	42 000
Investisseurs institutionnels actifs	4	8	12	16	20	24
BSE Mobile Access	Cadrage	Lancement	Montée en charge	Maturité	Maturité	Maturité
Activités structurées d'éducation financière/an	2	4	4	4	4	4

4.3.4. Actions prioritaires

Cinq actions structurantes accompagneront la réalisation de l'Axe 3 :

1. **Concevoir et déployer « BSE Mobile Access »**, en articulation avec le CSD, les courtiers, les systèmes de paiement et les autres infrastructures nécessaires au parcours digital de l'investisseur ;
2. **Simplifier le parcours d'ouverture de compte et d'accès au marché**, notamment à travers des procédures digitales de connaissance du client (*e-KYC*), dans le respect des exigences réglementaires applicables ;
3. **Déployer une stratégie d'acquisition et de fidélisation des investisseurs retail**, avec des campagnes adaptées aux différents segments de la population ;
4. **Mettre en œuvre des programmes spécifiques de mobilisation des investisseurs institutionnels, de la diaspora et de la jeunesse**, en développant des canaux et produits adaptés à leurs besoins ;
5. **Déployer un programme national d'éducation financière et boursière**, en partenariat avec les institutions publiques, les établissements d'enseignement, les banques d'investissement, les médias, les organisations professionnelles et les partenaires au développement.

À l'horizon 2031, la réussite de l'Axe 3 devra se traduire non seulement par une augmentation du nombre de comptes ouverts, mais surtout par l'émergence d'une **base large, diversifiée et active d'investisseurs**, capable de mobiliser durablement l'épargne nationale et celle de la diaspora vers le financement de l'économie burundaise.

4.4. Axe stratégique 4 — Renforcer les membres et intermédiaires de marché

4.4.1. Enjeu stratégique : construire un écosystème d'intermédiation professionnel, actif et viable

La qualité et la crédibilité d'un marché de capitaux reposent largement sur la capacité de ses **membres et intermédiaires** à accompagner les émetteurs, conseiller les investisseurs, structurer les opérations et assurer une exécution efficiente des transactions.

Dans un marché encore naissant, l'enjeu pour la BSE est donc à la fois d'**élargir le nombre d'intermédiaires**, de renforcer leurs capacités techniques et professionnelles et de créer les conditions permettant l'émergence d'un **modèle économique viable de l'intermédiation boursière**.

Cet axe concerne notamment les banques d'investissement, courtiers et autres intermédiaires autorisés ainsi que, dans le cadre du marché des Titres du Trésor, les **Spécialistes en Valeurs du Trésor (SVT)**.

Il prévoit également l'accompagnement de la structuration de leur association professionnelle, l'AIMC, en cours d'agrément, afin de disposer progressivement d'un interlocuteur représentatif et structuré pour le développement de la profession.

4.4.2. Objectifs stratégiques de l'Axe 4

Objectif 1 — Élargir progressivement le réseau des membres et intermédiaires de la BSE.

Favoriser l'entrée de nouveaux acteurs qualifiés afin d'accroître la concurrence, la couverture du marché et la capacité de distribution des produits financiers auprès des investisseurs et des émetteurs.

Objectif 2 — Renforcer les compétences techniques et professionnelles des acteurs du marché.

Mettre en place un programme permanent de formation portant notamment sur le courtage, la négociation, la structuration des émissions, la conformité, la gestion des risques, la protection des investisseurs et les nouveaux instruments financiers développés par la BSE.

Objectif 3 — Développer la certification professionnelle et l'exposition aux meilleures pratiques régionales et internationales.

Favoriser l'accès des professionnels burundais à des **formations certifiantes reconnues**, notamment les certifications CISI envisagées sous le pilotage de l'ARMC, et organiser des programmes d'échange avec des marchés de capitaux plus développés.

Objectif 4 — Structurer et rendre opérationnelle l'association professionnelle des intermédiaires de marché.

Accompagner l'AIMC dans la mise en place d'une gouvernance et d'un programme d'activités lui permettant de représenter efficacement la profession, de contribuer aux consultations réglementaires et de promouvoir les standards professionnels et déontologiques.

Objectif 5 — Favoriser un modèle économique viable et une participation active des intermédiaires au marché.

Créer les conditions permettant aux membres de développer durablement leurs activités de courtage, de conseil, de placement et de structuration des opérations. Cet objectif implique notamment la résolution

des contraintes opérationnelles et tarifaires identifiées dans le cadre de l'Axe 1 et l'augmentation progressive des volumes d'activité générés par les autres axes du Plan.

4.4.3. Indicateurs clés de performance (KPI)

La performance de cet axe sera appréciée à travers trois dimensions : **la profondeur du réseau d'intermédiaires, leur niveau de professionnalisation et leur participation effective au fonctionnement du marché.**

KPI stratégique	Ce qu'il mesure	Cible 2031
Nombre cumulé de membres admis à la BSE	Élargissement de l'écosystème d'intermédiation	14
Part des membres admis effectivement actifs sur le marché	Participation réelle des intermédiaires au marché	≥ 80 %
Nombre de professionnels ayant suivi une formation technique BSE/ARMC	Renforcement des compétences opérationnelles	Cible cumulative à définir
Nombre de professionnels ayant obtenu une certification reconnue	Niveau de professionnalisation du marché	Cible à calibrer
Nombre de formations techniques organisées par an	Intensité du programme de renforcement des capacités	4/an à partir de 2027
Association professionnelle des intermédiaires opérationnelle	Structuration institutionnelle de la profession	AIMC pleinement fonctionnelle

Trajectoire indicative 2026-2031

Indicateur	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Membres admis – cumul	3	6	8	10	12	14
Formations techniques organisées/an	2	4	4	4	4	4
Formations / sessions certifiantes organisées	1	2	2	3	3	3
AIMC	Création / adaptation	Opérationnalisation	Renforcement	Renforcement	Pérennisation	Pérennisation

4.4.4. Actions prioritaires

Cinq actions structurantes accompagneront la réalisation de l'Axe 4 :

1. **Admettre progressivement de nouveaux membres et intermédiaires qualifiés**, en fonction du développement et des besoins du marché ;
2. **Mettre en œuvre un programme annuel de formation continue** couvrant les opérations de marché, le courtage, la conformité, la structuration des émissions, les nouveaux produits et la protection des investisseurs ;
3. **Développer, avec l'ARMC, l'accès à des formations et certifications professionnelles reconnues**, notamment les certifications CISI envisagées en français ;
4. **Organiser des visites d'études et programmes d'échange régionaux** permettant aux intermédiaires burundais de bénéficier de l'expérience de marchés de capitaux plus développés ;
5. **Accompagner l'opérationnalisation de l'AIMC et améliorer l'environnement économique de l'intermédiation**, notamment à travers un dialogue structuré sur les contraintes réglementaires, opérationnelles et tarifaires affectant l'activité des membres.

À l'horizon 2031, la réussite de l'Axe 4 devra se traduire non seulement par une augmentation du nombre d'intermédiaires agréés, mais par l'émergence d'un **réseau de professionnels compétents, actifs et économiquement viables**, capable d'accompagner la croissance et la diversification du marché des capitaux burundais.

4.5. Axe stratégique 5 — Moderniser l’infrastructure de marché et assurer l’intégration régionale

4.5.1. Enjeu stratégique : disposer d’une infrastructure de marché moderne, fiable et interopérable

Le développement et la diversification de la BSE nécessitent une infrastructure technologique capable d’accompagner l’augmentation progressive du nombre de titres, des investisseurs et des transactions, tout en garantissant la **sécurité, la fiabilité et l’efficacité des opérations de marché**.

La BSE poursuivra ainsi la modernisation de l’ensemble de la chaîne de marché, depuis la **négociation jusqu’au règlement-livraison et à la conservation des titres**, à travers le déploiement d’une plateforme électronique de négociation, l’automatisation progressive des processus et la modernisation du dispositif de dépositaire central de titres (CSD), en coordination avec la BRB et les autres parties prenantes.

Cette modernisation s’inscrit également dans une perspective d’**intégration régionale des marchés de capitaux**. Les initiatives soutenues notamment par la Banque africaine de développement offrent à la BSE l’opportunité de développer une infrastructure compatible et interopérable avec les marchés de la région et, à terme, de faciliter les investissements transfrontaliers et les cotations croisées.

Les modalités techniques et institutionnelles de cette intégration — notamment en matière de négociation, de CSD et d’interconnexion des infrastructures — devront être précisées en fonction des orientations retenues au niveau régional.

4.5.2. Objectifs stratégiques de l’Axe 5

Objectif 1 — Doter la BSE d’une plateforme électronique de négociation moderne et évolutive.

Acquérir et déployer une infrastructure électronique capable de prendre en charge les différentes catégories de titres développées par la BSE et d’accompagner l’augmentation progressive des volumes de transactions.

Objectif 2 — Automatiser progressivement l’ensemble de la chaîne de traitement des opérations de marché.

Réduire les traitements manuels et assurer progressivement l’intégration des processus de **négociation, compensation, règlement-livraison et conservation des titres**, afin d’améliorer la rapidité, la fiabilité et la traçabilité des opérations.

Objectif 3 — Moderniser le dispositif de dépositaire central de titres et assurer la connexion des intermédiaires.

Travailler avec la BRB et les parties prenantes concernées afin de disposer d’une infrastructure de conservation et de règlement-livraison répondant aux besoins d’un marché moderne et permettant une connexion efficiente de l’ensemble des intermédiaires.

Objectif 4 — Renforcer la sécurité, la continuité et la résilience opérationnelle des infrastructures de marché.

Mettre en place les dispositifs nécessaires en matière de cybersécurité, de sauvegarde, de continuité d’activité, de reprise après sinistre et de gestion des incidents afin de garantir la disponibilité et l’intégrité des infrastructures critiques de la BSE.

Objectif 5 — Assurer l’interopérabilité et l’intégration progressive de la BSE aux infrastructures régionales.

Participer activement aux initiatives régionales d’intégration des marchés de capitaux, notamment dans le cadre de l’EASEA et des programmes régionaux pertinents, afin de permettre progressivement l’interconnexion des systèmes, la circulation transfrontalière des capitaux et les cotations croisées.

4.5.3. Indicateurs clés de performance (KPI)

La performance de cet axe sera appréciée à travers quatre dimensions : la **digitalisation de la négociation**, l’**automatisation des opérations**, la **fiabilité de l’infrastructure** et le **niveau d’intégration régionale**.

KPI stratégique	Ce qu’il mesure	Cible 2031
Part des transactions exécutées électroniquement	Digitalisation effective de la négociation	100 %
Taux d’automatisation des processus de marché	Réduction des traitements manuels sur l’ensemble de la chaîne	100 %
Taux de membres connectés électroniquement aux infrastructures de marché / CSD	Niveau d’intégration opérationnelle des intermédiaires	100 %
Disponibilité des systèmes critiques (uptime)	Fiabilité et continuité de l’infrastructure	≥ 99,5 %
Délai standard de règlement-livraison	Efficiency du post-marché	T+2 ou standard régional applicable
Nombre d’incidents critiques affectant le marché	Résilience opérationnelle et technologique	0 incident critique non maîtrisé
Niveau d’interconnexion régionale atteint	Intégration effective de la BSE aux infrastructures régionales	Interconnexion opérationnelle
Nombre de titres faisant l’objet d’une cotation croisée	Matérialisation commerciale de l’intégration régionale	Premières cotations croisées réalisées

Trajectoire indicative 2026-2031

Indicateur / chantier	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Plateforme électronique de négociation	Cadrage	Acquisition / paramétrage	Déploiement	Optimisation	Maturité	Maturité
Taux d'automatisation des processus	20 %	50 %	75 %	90 %	100 %	100 %
Membres connectés aux infrastructures / CSD	0%	60 %	80 %	90 %	100 %	100 %

4.5.4. Actions prioritaires

Cinq actions structurantes accompagneront la réalisation de l'Axe 5 :

1. **Acquérir, paramétrer et déployer une plateforme électronique de négociation** capable de prendre en charge les différentes classes d'actifs de la BSE et leur évolution future ;
2. **Automatiser progressivement les processus de marché**, depuis la transmission et l'exécution des ordres jusqu'au règlement-livraison et à la conservation des titres ;
3. **Moderniser, en coordination avec la BRB, le dispositif de CSD et de règlement-livraison**, en tenant compte des choix d'architecture qui seront arrêtés au niveau national et régional ;
4. **Mettre en place un dispositif robuste de sécurité et de continuité opérationnelle**, comprenant notamment la cybersécurité, les sauvegardes, le plan de continuité d'activité (PCA), le plan de reprise après sinistre (DRP) et les tests périodiques correspondants ;
5. **Participer à la mise en œuvre des programmes régionaux d'interconnexion des marchés de capitaux**, avec l'objectif de rendre les infrastructures de la BSE interopérables avec celles des marchés partenaires et de permettre progressivement les investissements transfrontaliers et les cotations croisées.

À l'horizon 2031, la réussite de l'Axe 5 devra se traduire par une **infrastructure de marché largement automatisée, sécurisée et fiable, connectant électroniquement l'ensemble des intermédiaires et capable d'interagir avec les infrastructures régionales**, afin de permettre à la BSE de fonctionner selon des standards compatibles avec son ambition de développement national et d'intégration régionale.

4.6. Axe stratégique 6 — Mobiliser les capitaux et bâtir des partenariats stratégiques

4.6. Axe stratégique 6 — Mobiliser les ressources et bâtir des partenariats stratégiques

4.6.1. Enjeu stratégique : mobiliser les ressources nécessaires au développement de la BSE et du marché des capitaux

La réussite du Plan Stratégique 2026-2031 nécessitera la mobilisation de ressources financières, techniques et institutionnelles dépassant les seules capacités propres de la BSE. Elle suppose la construction d'un **écosystème de partenaires** associant les actionnaires de la BSE, l'État burundais, les institutions financières internationales, les partenaires techniques et financiers (PTF), les institutions régionales ainsi que, progressivement, les investisseurs privés.

Cet axe constitue ainsi le **dispositif transversal de mobilisation de ressources du Plan Stratégique**. Il doit permettre de financer les investissements structurants prévus dans les autres axes, notamment les infrastructures technologiques, le renforcement des capacités, la préparation des émetteurs, l'éducation financière, le développement de nouveaux produits et l'intégration régionale.

Au-delà du financement de la BSE elle-même, ces partenariats devront progressivement contribuer à la vocation fondamentale du marché des capitaux : **mobiliser davantage de capitaux nationaux et internationaux au service des entreprises, des infrastructures et des projets de développement du Burundi**.

Les projets susceptibles d'être présentés aux partenaires, les besoins de financement correspondants et l'état des discussions avec les principales institutions partenaires sont développés à la **Section 10**, qui constitue le volet « mobilisation de ressources et partenariats » du présent Plan.

4.6.2. Objectifs stratégiques de l'Axe 6

Objectif 1 — Mobiliser les ressources nécessaires à la mise en œuvre du Plan Stratégique 2026-2031.

Mobiliser auprès des actionnaires de la BSE, de l'État et des partenaires techniques et financiers les ressources financières nécessaires aux investissements et programmes prioritaires du Plan.

Objectif 2 — Construire un portefeuille de projets structurés et finançables.

Transformer les besoins identifiés dans les différents axes stratégiques en **projets clairement définis, budgétés et susceptibles d'être présentés aux partenaires**, avec des objectifs, résultats attendus, calendriers et mécanismes de mise en œuvre précis.

Objectif 3 — Développer des partenariats stratégiques à forte valeur ajoutée.

Établir des relations structurées avec les institutions susceptibles d'apporter à la BSE non seulement des financements, mais également de **l'assistance technique, de l'expertise, des garanties, du renforcement de capacités et un accès à des réseaux d'investisseurs**.

Objectif 4 — Positionner la BSE comme plateforme de mobilisation des capitaux pour les priorités de développement du Burundi.

Utiliser progressivement les partenariats établis pour accompagner la structuration et le financement, à travers le marché des capitaux, de projets d'entreprises, d'infrastructures et de développement durable.

Objectif 5 — Institutionnaliser la fonction de mobilisation de ressources et de gestion des partenariats.

Mettre en place au sein de la BSE un dispositif permettant d'identifier les opportunités de financement, préparer les dossiers, assurer le suivi des discussions, coordonner les engagements pris et mesurer les résultats générés par chaque partenaire.

4.6.3. Indicateurs clés de performance (KPI)

La performance de cet axe sera appréciée à travers quatre dimensions : **les ressources effectivement mobilisées, la qualité du pipeline de projets, les partenariats effectivement opérationnels et leur contribution au développement du marché.**

KPI stratégique	Ce qu'il mesure	Cible 2031
Montant cumulé des ressources mobilisées pour la mise en œuvre du Plan	Capacité de la BSE à financer ses investissements et programmes stratégiques	6,2 Mds BIF
Taux de couverture des besoins de financement du Plan	Part des besoins identifiés effectivement sécurisée	Cible à déterminer selon budget global
Nombre de partenariats stratégiques actifs	Partenariats ayant effectivement généré un financement, une assistance technique ou un projet	Cible à calibrer
Nombre de projets structurés et soumis aux partenaires	Capacité de la BSE à constituer un pipeline finançable	Cible annuelle
Taux de succès des dossiers de financement soumis	Efficacité de la stratégie de mobilisation de ressources	Cible à calibrer
Montant des capitaux mobilisés pour des émetteurs/projets à travers les partenariats	Contribution des partenariats au financement effectif de l'économie	Cible progressive

Trajectoire indicative 2026-2031

Indicateur	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Ressources mobilisées pour le Plan – cumul (Mds BIF)	1,5	2,7	3,9	4,6	5,2	6,2
Projets/dossiers structurés et soumis – minimum annuel	3	5	5	5	5	5
Partenariats stratégiques actifs – cumul	2	4	6	8	10	12

4.6.4. Actions prioritaires

Cinq actions structurantes accompagneront la réalisation de l'Axe 6 :

1. **Élaborer et mettre à jour un plan de mobilisation de ressources** identifiant, pour chaque projet stratégique, les besoins financiers, les partenaires potentiels et les instruments de financement appropriés ;
2. **Structurer un portefeuille permanent de projets finançables**, avec des fiches projets standardisées précisant les objectifs, résultats attendus, budget, calendrier, modalités de mise en œuvre et contribution à la Vision Burundi 2040-2060 et aux ODD ;
3. **Mobiliser les ressources financières et techniques auprès des actionnaires, de l'État et des partenaires techniques et financiers**, en privilégiant les financements, dons, assistances techniques et mécanismes de partage des risques les mieux adaptés à chaque projet ;
4. **Développer et formaliser des partenariats stratégiques à forte valeur ajoutée**, notamment avec les institutions financières internationales, les institutions régionales, les agences de développement et les autres acteurs susceptibles de contribuer au développement du marché des capitaux ;
5. **Mettre en place un dispositif de suivi des partenariats et financements mobilisés**, permettant de mesurer les engagements obtenus, les décaissements, les résultats atteints et leur contribution effective aux différents axes du Plan.

À l'horizon 2031, la réussite de l'Axe 6 devra se traduire par la capacité de la BSE à **sécuriser les ressources nécessaires à son propre développement, à construire des partenariats institutionnels durables et, progressivement, à utiliser ces partenariats comme catalyseurs de capitaux en faveur des entreprises et des projets structurants du Burundi.**

4.7. Axe stratégique 7 — Excellence institutionnelle, gouvernance et conformité

4.7.1. Enjeu stratégique : construire une institution crédible, performante et exemplaire

En tant qu'infrastructure centrale du marché des capitaux, la BSE doit elle-même répondre à des **standards élevés de gouvernance, de transparence, de conformité et de performance institutionnelle**. Sa crédibilité auprès des investisseurs, des émetteurs, des intermédiaires et des partenaires dépend directement de la qualité de sa propre gouvernance et de sa capacité à assurer l'intégrité et le bon fonctionnement du marché.

La BSE s'appuie sur un Conseil d'Administration actif, une Direction Générale couvrant les principales fonctions opérationnelles et de contrôle ainsi qu'un commissaire aux comptes indépendant. À mesure que le marché se développe et se complexifie, ces dispositifs devront être renforcés par une organisation adaptée, des compétences spécialisées, des mécanismes robustes de contrôle interne et de gestion des risques et une culture institutionnelle fondée sur la performance et la responsabilité.

Cet axe doit également assurer la **viabilité financière de la BSE**. La diversification progressive des revenus, la maîtrise des charges et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle devront permettre à la BSE de financer durablement ses missions et son développement.

4.7.2. Objectifs stratégiques de l'Axe 7

Objectif 1 — Renforcer la gouvernance institutionnelle et la transparence de la BSE.

Consolider le fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses comités, clarifier les responsabilités des organes de gouvernance et assurer une information financière et institutionnelle régulière, fiable et transparente.

Objectif 2 — Garantir la conformité réglementaire, l'intégrité du marché et la protection des investisseurs.

Maintenir un dispositif de conformité adapté à l'évolution du marché, assurer le respect des règles applicables aux opérations de la BSE et renforcer les mécanismes contribuant à la prévention des abus de marché et à la protection des investisseurs.

Objectif 3 — Renforcer le contrôle interne et la gestion intégrée des risques.

Mettre en place un dispositif structuré permettant d'identifier, d'évaluer et de suivre les principaux risques auxquels la BSE est exposée, notamment les risques opérationnels, financiers, technologiques, cyber, juridiques, réglementaires et de réputation.

Objectif 4 — Développer et fidéliser les compétences nécessaires à la croissance du marché.

Renforcer progressivement les capacités de l'équipe de la BSE dans les métiers de la cotation, de la négociation, de la conformité, de la finance, des technologies, de la recherche et du développement de marché, à travers la formation continue, les certifications professionnelles et le transfert de compétences.

Objectif 5 — Améliorer l'efficacité opérationnelle et assurer la viabilité financière de la BSE.

Développer les revenus tout en maîtrisant les charges afin d'améliorer progressivement le ratio coûts/revenus et la rentabilité des capitaux propres, sans compromettre les investissements nécessaires au développement du marché.

Objectif 6 — Faire de la BSE une référence en matière de gouvernance et de transparence pour les futurs émetteurs.

Appliquer à la BSE elle-même les standards de gouvernance, de transparence financière et de responsabilité qu'elle entend promouvoir auprès des sociétés faisant appel au marché.

4.7.3. Indicateurs clés de performance (KPI)

La performance de cet axe sera appréciée à travers quatre dimensions : **la gouvernance et la conformité, la maîtrise des risques, le développement du capital humain et la performance institutionnelle et financière.**

KPI stratégique	Ce qu'il mesure	Cible 2031
Taux de conformité aux obligations réglementaires applicables	Respect du cadre réglementaire et des obligations de la BSE	100 %
Nombre d'incidents majeurs de conformité / intégrité du marché	Qualité du dispositif de contrôle et de protection du marché	0 incident majeur non résolu
Taux de mise en œuvre des recommandations d'audit et de contrôle interne	Efficacité du dispositif de gouvernance et de maîtrise des risques	≥ 95 %
Taux de réalisation du plan annuel de formation du personnel	Développement des compétences internes	≥ 90 %
Publication du rapport annuel dans les délais	Transparence institutionnelle et financière	100 %
Ratio coûts/revenus (Cost-to-Income)	Efficience opérationnelle de la BSE	≤ 50 %
Rentabilité des capitaux propres (ROE)	Rentabilité et viabilité financière	≥ 15 %

Trajectoire indicative 2026-2031

Indicateur	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Taux de conformité réglementaire	90 %	95 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Ratio coûts/revenus	80 %	70 %	60 %	55 %	50 %	45 %
ROE	2 %	5 %	10 %	12 %	20 %	25 %
Rapport annuel publié dans les délais	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Audits / revues de contrôle réalisés	2	2	2	2	2	2
Taux d'exécution du plan de formation du personnel	≥ 70 %	≥ 80 %	≥ 85 %	≥ 90 %	≥ 90 %	≥ 90 %

4.7.4. Actions prioritaires

Six actions structurantes accompagneront la réalisation de l'Axe 7 :

1. **Renforcer le dispositif de gouvernance de la BSE**, notamment le fonctionnement du Conseil d'Administration, de ses comités et les mécanismes de suivi de la performance institutionnelle ;
2. **Maintenir et renforcer le dispositif de conformité et de protection des investisseurs**, en l'adaptant progressivement à la diversification des produits, des émetteurs et des investisseurs ;
3. **Mettre en place un cadre intégré de gestion des risques et de contrôle interne**, comprenant une cartographie des risques régulièrement actualisée et un suivi systématique des mesures de mitigation ;
4. **Mettre en œuvre un plan pluriannuel de développement du capital humain**, intégrant formations techniques, certifications professionnelles, échanges avec d'autres Bourses et plans de succession pour les fonctions critiques ;
5. **Renforcer la transparence et la reddition de comptes**, notamment à travers la publication régulière des états financiers, du rapport annuel, des indicateurs de performance et la réalisation des audits prévus ;
6. **Piloter activement la performance financière et opérationnelle**, à travers la diversification des revenus, la maîtrise des coûts et le suivi régulier du ratio coûts/revenus et du ROE.

À l'horizon 2031, la réussite de l'Axe 7 devra se traduire par une BSE **financièrement viable, bien gouvernée, transparente, dotée de compétences solides et disposant de mécanismes robustes de conformité, de contrôle interne et de gestion des risques**, capable d'incarner elle-même les standards qu'elle entend promouvoir auprès des acteurs du marché.

5- Feuille de route stratégique en trois horizons

La mise en œuvre du Plan Stratégique 2026-2031 suivra une trajectoire progressive en trois horizons. Les années **2026-2027** seront consacrées à la consolidation des fondations du marché ; **2028** constituera une année charnière d'accélération et de diversification ; enfin, **2029-2031** devront permettre le passage à l'échelle et la consolidation d'un marché de capitaux diversifié, digitalisé et progressivement intégré à la région.

Axe stratégique	Horizon 1 — Construire les fondations (2026-2027)	Horizon 2 — Accélérer et diversifier (2028)	Horizon 3 — Passer à l'échelle (2029-2031)
Axe 1 — Titres du Trésor	Accélération de la cotation du stock existant ; cotation systématique des nouvelles émissions ; résolution des contraintes CSD, règlement-livraison, tarification et SVT ; mise en place d'un cadre de concertation Ministère des Finances–BRB–BSE–ARMC ; campagne nationale « Investir dans les Titres du Trésor »	Développement de la liquidité du marché secondaire ; amélioration de la transparence des prix et rendements ; suivi primaire/secondaire ; développement progressif d'une courbe des taux de référence	Stock résorbé et cotation en régime de croisière ; marché secondaire actif ; courbe des taux de référence opérationnelle ; marché de la dette publique servant de benchmark au marché obligataire privé
Axe 2 — Diversification des produits et développement des marchés entreprises	Premières obligations d'entreprises et instruments pilotes ; mise en place des cadres réglementaires et du pipeline Issuer Readiness ; élaboration du Sustainable Finance Framework ; finalisation des règles MIA/MEC ; diagnostic et classification du pipeline MIP/MIA/MEC ; mise en place du dispositif de Conseillers Agréés ; lancement du MEC et opérationnalisation progressive du MIA	Premiers REITs, Green/Blue/Social et Infrastructure Bonds ; premières opérations de cotation partielle d'entreprises publiques ; élargissement du pipeline d'émetteurs ; premières admissions MIA/MEC ; accompagnement post-cotation et ajustement des critères selon les enseignements du marché	Portefeuille diversifié couvrant progressivement les principales familles de produits ; multiplication des émissions privées et durables ; montée en puissance des admissions MIA/MEC ; développement de la liquidité ; premières migrations MEC → MIA et MIA → MIP ; nouveaux produits et marchés entreprises contribuant significativement aux revenus de la BSE
Axe 3 — Démocratisation de l'investissement	Conception et lancement de BSE Mobile Access ; simplification du parcours investisseur ; 2 000 → 5 000 comptes retail ; lancement du programme national d'éducation financière	Montée en charge de la plateforme ; 10 000 comptes retail ; développement des programmes ciblant jeunesse, diaspora et investisseurs institutionnels	20 000 → 42 000 comptes retail ; investissement digital largement adopté ; base d'investisseurs plus large, active et diversifiée

Axe stratégique	Horizon 1 — Construire les fondations (2026-2027)	Horizon 2 — Accélérer et diversifier (2028)	Horizon 3 — Passer à l'échelle (2029-2031)
Axe 4 — Membres et intermédiaires	Admission de nouveaux membres ; opérationnalisation de l'AIMC ; lancement des formations techniques et certifiantes	Renforcement des compétences et certifications ; développement de l'activité des intermédiaires ; échanges avec les marchés régionaux	Réseau élargi de membres professionnels, actifs et économiquement viables ; standards professionnels consolidés
Axe 5 — Infrastructure et intégration régionale	Choix et acquisition de la plateforme électronique ; modernisation du dispositif CSD avec la BRB ; automatisation progressive ; architecture de cybersécurité et de continuité d'activité	Déploiement de la plateforme ; automatisation à environ 75 % ; connexion croissante des membres ; pilote d'interconnexion régionale	Automatisation à 90-100 % ; infrastructure sécurisée et résiliente ; membres pleinement connectés ; interconnexion régionale opérationnelle et premières opérations transfrontalières/cotations croisées
Axe 6 — Ressources et partenariats	Mobilisation du capital de croissance ; structuration des dossiers finançables ; développement des premiers partenariats stratégiques avec les PTF	Consolidation des partenariats ; mobilisation de financements et d'assistance technique pour les projets structurants de la BSE	6,2 Mds BIF de ressources cumulées mobilisées ; partenariats stratégiques actifs ; utilisation croissante de ces partenariats pour catalyser des capitaux vers les émetteurs et projets burundais
Axe 7 — Excellence institutionnelle	Renforcement de la gouvernance, de la conformité, du contrôle interne et de la gestion des risques ; développement des compétences ; maîtrise progressive des coûts	Consolidation de l'organisation et amélioration de l'efficacité ; progression vers une rentabilité durable	BSE financièrement viable et institutionnellement mature ; ROE de 12-15 % ; ratio coûts/revenus de 50-55 % ; conformité, gouvernance et transparence aux standards attendus

Une transformation en trois temps

2026-2027 : Construire les fondations.

La priorité est de consolider le marché existant des Titres du Trésor, résoudre les contraintes opérationnelles, mettre en place les infrastructures technologiques et réglementaires nécessaires, renforcer les intermédiaires, lancer l'accès digital au marché et sécuriser les ressources nécessaires à l'exécution du Plan.

2028 : Accélérer et diversifier.

Cette année charnière doit marquer le passage d'une Bourse encore principalement centrée sur la dette souveraine à un **marché progressivement multi-produits**, avec l'arrivée de nouveaux émetteurs, de nouvelles classes d'actifs, l'accélération du retail et une infrastructure largement automatisée.

2029-2031 : Passer à l'échelle.

La dernière phase vise à consolider un **marché de capitaux diversifié, liquide, digitalisé et financièrement viable**, disposant d'une base élargie d'investisseurs et d'intermédiaires, d'une infrastructure moderne et interoperable et d'une capacité croissante à mobiliser des capitaux nationaux, régionaux et internationaux au service de l'économie burundaise.

6. Plan financier consolidé : une trajectoire de croissance rentable

Le Plan financier 2026-2031 traduit la stratégie de transformation de la BSE en trajectoire économique et financière. Il repose sur trois principes : **consolider les revenus récurrents issus des Titres du Trésor, diversifier progressivement les sources de revenus et investir dans les capacités nécessaires au changement d'échelle du marché.**

L'année 2026, marquée par le démarrage effectif de la cotation des titres en cours d'exercice, sera déficitaire : les revenus encaissés sont estimés à environ 800 M BIF, les frais de cotation des titres ne s'appliquant que sur la seconde moitié de l'année. La BSE renoue avec la rentabilité dès 2027 et engage, sur la période 2027-2031, une trajectoire de croissance rentable.

Les projections reposent sur un scénario central volontairement prudent concernant le rythme des introductions en Bourse et du lancement des nouveaux produits, mais plus ambitieux sur le développement du marché secondaire des Titres du Trésor, dont les transactions annuelles progresseraient de **250 Mds BIF en 2027 à environ 1 195 Mds BIF en 2031.**

Les projections financières distinguent les **charges récurrentes d'exploitation (OPEX)** des **investissements et dépenses stratégiques de transformation**, afin de mesurer séparément la performance économique de la BSE et les ressources nécessaires à la réalisation du Plan.

6.1. Chiffre d'affaires prévisionnel par ligne de produit, 2027-2031 (MILLIONS BIF)

La croissance des revenus repose initialement sur les Titres du Trésor, qui constituent le socle économique du marché, puis progressivement sur les obligations d'entreprises, les actions et IPO, les nouveaux instruments financiers, l'activité retail et l'élargissement du réseau de membres.

Ligne de revenus	2027	2028	2029	2030	2031	Total 5 ans
Titres du Trésor — cotation	1 500,0	1 500,0	2 000,0	2 000,0	2 390,0	9 390,0
Titres du Trésor — transactions	250,0	450,0	700,0	1 000,0	1 195,0	3 595,0
Obligations d'entreprises — admission	30,0	30,0	30,0	30,0	35,8	155,8
Obligations d'entreprises — maintien	11,3	18,8	26,3	33,8	40,4	130,6
Obligations d'entreprises — transactions	1,7	3,8	6,6	10,1	12,1	34,3
Actions / IPO — admission	—	287,5	143,8	431,3	515,4	1 378,0
Actions / IPO — cotation annuelle	—	69,0	103,5	207,0	247,4	626,9

Ligne de revenus	2027	2028	2029	2030	2031	Total 5 ans
Actions / IPO — transactions	—	43,1	86,3	215,6	257,6	602,6
Nouveaux produits — admission	87,5	112,5	271,1	92,6	110,7	674,4
Nouveaux produits — cotation annuelle	21,0	48,0	113,1	135,3	161,7	479,1
Nouveaux produits — transactions	1,8	4,0	9,4	11,3	13,5	40,0
Retail — commissions	2,3	4,5	9,0	15,8	18,9	50,5
Membres — droits d'admission	15,0	10,0	10,0	10,0	11,9	56,9
Membres — cotisations	60,0	80,0	100,0	120,0	143,4	503,4
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	1 980,4	2 661,1	3 608,9	4 312,6	5 153,8	17 717,5

Lecture stratégique

La structure du chiffre d'affaires confirme le rôle déterminant des **Titres du Trésor comme moteur financier de la BSE pendant la phase 2027-2031**. Les seuls revenus de cotation et de négociation des Titres du Trésor représenteraient environ **13,0 Mds BIF cumulés sur les cinq années de projection (2027-2031)**.

Parallèlement, la contribution des obligations d'entreprises, actions, IPO et nouveaux produits augmente progressivement, permettant à la BSE de réduire sa dépendance structurelle à la dette souveraine et de construire les relais de croissance correspondant à l'Axe 2.

Cette trajectoire est cohérente avec le rôle assigné aux Titres du Trésor dans le Plan : créer un marché secondaire liquide et transparent et établir progressivement des références de taux utiles au développement des autres instruments de dette.

6.2. Compte de résultat prévisionnel consolidé (M BIF)

La montée en puissance de la BSE nécessitera un renforcement progressif des ressources humaines, des capacités technologiques, de la conformité, de la maintenance des systèmes et des fonctions de développement du marché.

Les charges ci-dessous représentent les charges récurrentes nécessaires au fonctionnement de la BSE. Elles ne comprennent pas les dépenses exceptionnelles ou investissements stratégiques présentés à la Section 6.3.

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Chiffre d'affaires	800,0	1 980,4	2 661,1	3 608,9	4 312,6	5 153,8
Charges de personnel	750,0	900,0	1 035,0	1 190,3	1 368,8	1 574,1
Charges technologiques	150,0	300,0	345,0	396,8	456,3	524,7
Autres charges d'exploitation	150,0	350,0	420,0	504,0	604,8	725,8
Amortissements	20,0	60,0	20,0	20,0	60,0	20,0
Total charges d'exploitation	1 070,0	1 610,0	1 820,0	2 111,0	2 489,9	2 844,6
Résultat d'exploitation	-270,0	370,4	841,1	1 497,9	1 822,8	2 309,2
Impôt sur les bénéfices (30 %)	0,0	111,1	252,3	449,4	546,8	692,8
Résultat net	-270,0	259,3	588,8	1 048,5	1 275,9	1 616,4

Cette projection fait apparaître une BSE déficitaire lors de l'année de lancement 2026, avant de renouer avec la rentabilité dès 2027 et de connaître une forte accélération de la rentabilité à partir de 2028-2029. Le résultat d'exploitation passerait d'un déficit de 270 M BIF en 2026 à 2,31 Md BIF en 2031, tandis que le résultat net évoluerait d'une perte de 270 M BIF en 2026 à près de 1,62 Md BIF en 2031.

6.3. Programme d'investissement stratégique 2026-2031

La réalisation du Plan nécessite parallèlement un **programme d'investissement et de transformation distinct des dépenses courantes de fonctionnement**.

Ce programme finance les infrastructures technologiques et de marché, la digitalisation de l'accès des investisseurs, la préparation des émetteurs — notamment le développement du pipeline et des segments

MIA/MEC —, le développement des nouveaux produits, l'éducation financière, le renforcement des compétences et l'intégration régionale.

Il convient de distinguer deux catégories :

- les **investissements immobilisables (CAPEX)** : plateformes, équipements, systèmes et infrastructures technologiques ;
- les **dépenses stratégiques de transformation** : assistance technique, préparation des émetteurs, formation, éducation financière, développement des produits et intégration régionale.

Programme indicatif d'investissement et de transformation (En millions BIF)

Programme	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Total
Plateforme électronique de négociation et infrastructure de marché	500	600	250	100	100	80	1 630
Modernisation / interfaçage CSD et règlement-livraison	200	300	200	100	50	40	890
BSE Mobile Access / plateforme retail	250	300	150	100	100	80	980
Cybersécurité, continuité d'activité et infrastructure IT	150	200	150	100	100	80	780
Développement des nouveaux produits et Sustainable Finance Framework	100	200	200	150	100	80	830
Programme Issuer Readiness / préparation des émetteurs	100	200	250	250	200	160	1 160
Éducation financière et campagne « Investir dans les Titres du Trésor »	150	200	200	200	200	160	1 110
Formation et certification BSE / intermédiaires	100	150	150	150	150	120	820
Intégration régionale et interconnexion	50	150	250	200	100	80	830
Études et assistance technique spécialisée	100	150	100	100	50	40	540
TOTAL PROGRAMME	1 700	2 450	1 900	1 450	1 150	920	9 570

Ces enveloppes constituent un budget indicatif de planification. Elles devront être affinées lors de la préparation des budgets annuels, des cahiers des charges et des discussions avec les partenaires financiers et techniques.

L'effort est volontairement concentré sur les trois premières années : **6,05 Mds BIF, soit environ 63 % du programme total, seraient engagés entre 2026 et 2028**, période correspondant à la construction des infrastructures et capacités essentielles.

6.4. Modalités de financement du programme d'investissement

Le coût total du programme stratégique ne doit pas être assimilé au seul besoin de financement de la BSE. Une partie des projets pourra être prise en charge directement par des partenaires techniques et financiers, des programmes régionaux ou d'autres institutions publiques.

Le Plan distingue ainsi :

1. Les ressources financières directement mobilisées par ou au bénéfice de la BSE ;
2. Les financements directs de projets et l'assistance technique des partenaires, qui ne transitent pas nécessairement par le bilan ou le compte de résultat de la BSE.

Programme d'investissement et de transformation 2026-2031

Source	Montant indicatif (MILLIONS BIF)	Rôle
Actionnaires de la BSE	2 000	Fonds propres, capacité d'investissement, fonds de roulement et effet de levier
État burundais et BRB	2 000	Appui institutionnel et financement des infrastructures de marché à caractère stratégique
Partenaires techniques et financiers + Financements directs de projets / assistance technique / programmes régionaux à rechercher	5 570	Financement des infrastructures de marché à caractère stratégique Digitalisation, inclusion financière, nouveaux produits, Issuer Readiness, assistance technique
TOTAL CAPITAL DE CROISSANCE	9 570	Financement de la transformation de la BSE

6.5. Indicateurs de performance et de rentabilité

Indicateur	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Chiffre d'affaires (M BIF)	800	1 980	2 661	3 609	4 313	5 154
Résultat d'exploitation (M BIF)	-270	370	841	1 498	1 823	2 309
Résultat net (M BIF)	-270	259	589	1 049	1 276	1 616
Cost-to-Income	133,8 %	81,3 %	68,4 %	58,5 %	57,7 %	55,2 %
ROE	-13,5 %	6,5 %	14,7 %	26,2 %	31,9 %	40,4 %

6.6. Lecture consolidée : une stratégie financière à double équilibre

Le Plan financier recherche simultanément deux équilibres.

-  **Le premier est économique** : utiliser le marché des Titres du Trésor comme moteur initial de revenus et de liquidité, tout en construisant progressivement des relais de croissance issus des obligations privées, actions, IPO, nouveaux instruments financiers, investisseurs retail et services de marché.
-  **Le second est financier** : préserver la rentabilité opérationnelle de la BSE tout en réalisant un programme d'investissement suffisamment ambitieux pour transformer durablement l'infrastructure du marché.

Le programme stratégique de 9,57 Mds BIF doit ainsi être considéré comme un investissement catalytique dans l'infrastructure financière nationale, et non comme une charge destinée à être supportée exclusivement par les revenus courants de la BSE. Son financement par une augmentation du capital, des subsides publiques et par la mobilisation de ressources directs de projets et d'assistance technique, permettrait de financer cette transformation sans compromettre la viabilité financière de la BSE. Le déficit attendu en 2026 s'inscrit dans cette même logique : il correspond à l'année de lancement et d'investissement initial de la BSE, avant que la trajectoire 2027-2031 ne place durablement l'institution sur une dynamique de croissance rentable.

7. Tableau de bord stratégique global — indicateurs clés 2026-2031

Indicateur stratégique	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Chiffre d'affaires total (M BIF)	800	1 980	2 661	3 609	4 313	5 154
Transactions annuelles sur Titres du Trésor (Mds BIF)	125	250	450	700	1 000	1 195
Taux de cotation des nouvelles émissions éligibles	À mesurer	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Courbe des taux de référence en BIF	Cadrage	Développement	Pilote	Publication	Opérationnelle	Opérationnelle
Comptes retail cumulés	2 000	5 000	10 000	20 000	35 000	42 000
Investisseurs institutionnels cumulés	4	8	12	16	20	24
Part diaspora/jeunesse dans la capitalisation	5–10 %	10–15 %	15–20 %	30 %	35 %	40 %
Automatisation des opérations	20 %	50 %	75 %	90 %	100 %	100 %
Membres connectés au CSD	0%	60 %	80 %	90 %	100 %	100 %
Membres admis à la BSE — cumul	3	6	8	10	12	14
Partenariats stratégiques cumulés	2	6	12	20	30	36
Programme d'investissement annuel (M BIF)	1 700	2 450	1 900	1 450	1 150	920
Programme d'investissement cumulé (M BIF)	1 700	4 150	6 050	7 500	8 650	9 570
Capital de croissance mobilisé (Mds BIF, cumulé)	1,5	2,7	3,9	4,6	5,2	6,2
Taux de conformité réglementaire	90 %	95 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Cost-to-Income projeté	133,8 %	81,3 %	68,4 %	58,5 %	57,7 %	55,2 %
ROE projeté	-13,5 %	6,5 %	14,7 %	26,2 %	31,9 %	40,4 %
Taux de satisfaction des parties prenantes	70 %	75 %	80 %	85 %	90 %	92 %

Indicateur stratégique	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Entreprises dans le pipeline Issuer Readiness	10	15	20	25	30	36
Entreprises évaluées / orientées MIP-MIA-MEC	10	15	20	25	30	36
Admissions / cotations cumulées MIA + MEC (cible indicative)	0	1	2	4	6	7

8. Gestion des risques : une trajectoire maîtrisée

Facteur à maîtriser	Mesure d'atténuation
Écart entre taux de coupon et rendement réel des Titres du Trésor, générant confusion et sous-valorisation perçue	Rapprochement progressif coupon/rendement, éducation financière ciblée, campagne nationale (Axe 1)
Contraintes d'accès et de fonctionnement du CSD (BRB), risque de double règlement RTGS	Renforcement de l'équipe CSD, clarification des responsabilités BRB/CSD/intermédiaires, travaux conjoints ARMC-BSE-BRB en cours
Rythme d'adoption réglementaire des nouveaux produits	Dialogue continu avec l'ARMC, priorisation des textes REIT et obligations d'entreprises dès 2026-2027
Montée en puissance lente de la base d'investisseurs retail	Programme d'éducation financière renforcé, plateforme mobile simplifiée, campagne nationale Titres du Trésor
Faible motivation des intermédiaires à mobiliser les petits épargnants (coûts de transaction élevés face aux commissions actuelles)	Révision des frais de courtage (0,5 %-1 %), mobilisation via institutions de microfinance et OPC
Risque de fraude, d'usurpation d'identité et d'exercice illégal d'activités liées au marché des capitaux	Renforcement de la communication et de la visibilité de la BSE, signalement systématique au régulateur et aux autorités
Modernisation technologique du marché et cybersécurité	Partenariat structuré avec la BRB, financement dédié dans le capital de croissance, projet d'interconnexion BAD
Concurrence des places financières régionales plus matures et des produits d'épargne bancaire (taux jusqu'à 9 %)	Différenciation par la proximité, l'accompagnement des émetteurs et l'intégration précoce aux réseaux régionaux (EASEA, EAC-CAMPSI)
Dépendance à une seule classe d'actifs (Titres du Trésor)	Portefeuille de 8 nouvelles familles de produits déjà en cours de structuration (Axe 2)
Réticence des entreprises à s'ouvrir au marché (gouvernance, reporting, coûts de conformité)	Développement conjoint des segments MIA et MEC, critères proportionnés, accompagnement Issuer Readiness, dispositif de Conseillers Agréés, assistance technique avec l'IFC/SFI et l'ARMC, démarchage structuré par secteur et trajectoire de migration MEC → MIA → MIP

9. Gouvernance de mise en œuvre et de pilotage

La mise en œuvre du Plan Stratégique 2026-2031 repose sur une gouvernance permettant d'assurer **l'appropriation institutionnelle, la coordination entre les acteurs du marché, la responsabilisation des équipes de la BSE et le suivi régulier des résultats.**

Le dispositif s'articule autour de trois niveaux complémentaires : **pilotage institutionnel et stratégique, coordination opérationnelle et suivi-évaluation.** Une attention particulière est accordée à la gouvernance du marché des Titres du Trésor, dont le développement nécessite une coordination étroite entre le Ministère des Finances, la BRB, la BSE, l'ARMC et les professionnels du marché.

9.1. Pilotage institutionnel et stratégique

a) Conseil d'Administration de la BSE

Le Conseil d'Administration assure la supervision générale de l'exécution du Plan Stratégique. À ce titre, il :

- Valide les plans d'action et budgets annuels ;
- Examine périodiquement l'état d'avancement des sept axes stratégiques ;
- Suit les principaux indicateurs financiers et opérationnels ;
- Approuve les investissements stratégiques majeurs ;
- Supervise la mobilisation et l'utilisation du capital de croissance ;
- Procède, le cas échéant, aux arbitrages et réorientations nécessaires.

Une **revue stratégique annuelle** permettra d'actualiser les priorités, les objectifs et les ressources en fonction de l'évolution du marché et des résultats obtenus.

b) Cadre de coordination du marché des Titres du Trésor

Compte tenu du caractère structurant du marché de la dette publique pour le développement de la BSE, le Plan prévoit de renforcer le cadre de concertation entre les principales institutions concernées : **Ministère des Finances — notamment la Direction Générale du Trésor et de la Dette Publique —, BRB, BSE et ARMC**, en associant lorsque nécessaire les SVT, banques d'investissement et autres intermédiaires agréés.

Ce cadre permettra notamment de suivre :

- La programmation et la structuration des émissions ;
- La cotation du stock existant et des nouvelles émissions ;
- L'articulation entre marché primaire et marché secondaire ;
- Le fonctionnement du CSD et du règlement-livraison ;
- La liquidité du marché secondaire et le rôle des SVT ;
- La transparence des prix et des volumes ;
- L'évolution des rendements sur les marchés primaire et secondaire ;
- La construction progressive d'une **courbe des taux souverains de référence en BIF**.

Cette coordination doit progressivement contribuer à faire évoluer le marché des Titres du Trésor vers un **marché de dette publique structuré, transparent, liquide et conforme aux bonnes pratiques internationales**.

c) Dialogue tripartite ministère des Finances – BRB – BSE

Le dialogue institué dans le cadre de la convention tripartite constitue le dispositif privilégié pour le suivi des engagements relatifs à la cotation des Titres publics.

Il porte notamment sur **l'accélération de la cotation du stock d'Obligations du Trésor, la cotation systématique des nouvelles émissions, l'amélioration du règlement-livraison et la résolution des contraintes opérationnelles affectant le développement du marché secondaire**.

d) BRB — Dépositaire Central de Titres (CSD)

En sa qualité de gestionnaire du CSD concerné par les Titres du Trésor, la BRB constitue un partenaire essentiel de la modernisation de l'infrastructure post-marché.

La BSE poursuivra avec la BRB les travaux visant à améliorer **l'accès des intermédiaires au CSD, l'automatisation des échanges, le règlement-livraison des transactions et l'interopérabilité avec les futures infrastructures technologiques de la BSE et les systèmes régionaux**.

e) Comité national « Investir dans les Titres du Trésor »

Le Comité national assure le pilotage de l'initiative de sensibilisation et d'élargissement de la base des investisseurs en Titres du Trésor.

Il associe les institutions publiques concernées, la BSE ainsi que les professionnels du marché et assure notamment le suivi de la stratégie de communication, du programme d'éducation financière, du budget et des indicateurs de participation des investisseurs.

9.2. Pilotage opérationnel

La responsabilité de l'exécution du Plan relève de la **Direction Générale de la BSE**, qui assure la coordination des différents axes et rend compte périodiquement au Conseil d'Administration.

a) Comité de Direction

Le Comité de Direction assure le **pilotage mensuel de l'exécution du Plan**. Chaque axe stratégique est placé sous la responsabilité d'un responsable désigné, chargé du suivi des actions, des KPI, du calendrier et du budget correspondant.

Le Comité examine notamment :

- L'état d'avancement des actions prioritaires ;
- Les KPI et écarts par rapport aux objectifs ;
- L'exécution budgétaire ;
- L'avancement du programme d'investissement ;
- Les risques et difficultés rencontrés ;
- Les mesures correctives à engager.

b) Coordination avec les intermédiaires de marché

Des rencontres trimestrielles entre la **BSE, les banques d'investissement, courtiers, SVT et autres intermédiaires concernés** permettent d'identifier et de résoudre les difficultés opérationnelles du marché.

Elles couvrent notamment les volumes et la liquidité, les procédures de négociation, le règlement-livraison, le CSD, la tarification, les besoins de formation et les conditions nécessaires au développement des nouvelles classes d'actifs.

c) Programme Issuer Readiness

La BSE et les banques d'investissement conduisent conjointement un programme permanent d'identification et de préparation des émetteurs potentiels.

Ce dispositif comprend des **ateliers de sensibilisation, diagnostics de préparation à la cotation, accompagnement des entreprises et constitution d'un pipeline d'émetteurs** pour les obligations d'entreprises, actions, IPO et nouveaux produits prévus à l'Axe 2.

9.3. Suivi-évaluation, reporting et redevabilité

Le suivi du Plan repose sur un système de reporting permettant au Conseil d'Administration et à la Direction Générale de mesurer simultanément **l'exécution des actions, l'atteinte des résultats, la performance financière et l'utilisation des ressources mobilisées**.

a) Tableau de bord stratégique trimestriel

Le tableau de bord stratégique global présenté à la Section 7 est actualisé trimestriellement. Il couvre notamment :

- Les KPI des sept axes stratégiques ;
- Le chiffre d'affaires et la rentabilité ;
- Les volumes de transactions sur Titres du Trésor ;
- La diversification des produits et des émetteurs ;
- L'évolution de la base d'investisseurs ;
- L'exécution du programme d'investissement ;
- La mobilisation du capital de croissance ;
- L'avancement des projets financés par les partenaires ;
- Les indicateurs de conformité et de risque.

b) Suivi budgétaire et du programme d'investissement

Le programme d'investissement 2026-2031 fait l'objet d'un suivi spécifique permettant de rapprocher, pour chaque projet, **budget approuvé, engagements, décaissements, source de financement, état d'avancement et résultats obtenus**.

Les projets financés ou cofinancés par les partenaires techniques et financiers font l'objet d'un reporting conforme aux conventions correspondantes.

c) Rapport annuel de performance

La BSE produit chaque année un rapport consolidant les résultats financiers, opérationnels et stratégiques de l'exercice.

Le rapport présente notamment l'état d'avancement du Plan, les principaux KPI, l'exécution du programme d'investissement, les écarts par rapport aux objectifs et les mesures correctives retenues.

Les états financiers sont soumis à l'audit du commissaire aux comptes indépendant conformément aux exigences applicables.

d) Revue à mi-parcours

Une **revue à mi-parcours du Plan sera conduite en 2028** afin d'évaluer les résultats des trois premières années et, si nécessaire, de recalibrer les objectifs 2029-2031.

Elle portera en particulier sur la liquidité du marché des Titres du Trésor, la diversification des produits, le nombre d'investisseurs, la modernisation technologique, l'exécution du programme d'investissement, la mobilisation des financements et la trajectoire de rentabilité.

9.4. Matrice synthétique de gouvernance

J'ajouterais ce petit tableau, car il rend immédiatement lisible **qui pilote quoi** :

Instance / acteur	Responsabilité principale	Périodicité
Conseil d'Administration BSE	Orientation, budget, investissements, supervision stratégique	Trimestrielle / annuelle
Direction Générale / Comité de Direction	Exécution du Plan, KPI, budget, risques et mesures correctives	Mensuelle
MinFin – BRB – BSE / cadre de concertation élargi	Développement et professionnalisation du marché des Titres du Trésor	Trimestrielle ou selon besoins
BRB / CSD – BSE	CSD, règlement-livraison, automatisation et interconnexion	Suivi technique régulier
BSE – intermédiaires de marché	Liquidité, opérations, tarification, contraintes et développement du marché	Trimestrielle
BSE – banques d'investissement	Pipeline et préparation des émetteurs	Trimestrielle
BSE – PTF	Projets financés, décaissements, résultats et assistance technique	Selon conventions
Conseil d'Administration / Direction Générale	Revue à mi-parcours du Plan	2028

10. L'opportunité pour l'État et les partenaires techniques et financiers

Ce Plan Stratégique invite l'État burundais et les partenaires techniques et financiers à s'associer à une trajectoire de croissance déjà engagée, avec des résultats tangibles à l'appui : une bourse lancée et opérationnelle, des titres déjà cotés et négociés, un actionnariat bancaire solide, et un appui gouvernemental concret.

La cible de mobilisation de 4,65 Mds BIF auprès des Partenaires au Développement peut être structurée en projets finançables distincts, chacun avec ses indicateurs de résultat, son calendrier et sa contrepartie institutionnelle.

Projet finançable	Axe(s) associé(s)	Contrepartie institutionnelle nationale pressentie	Partenaire au Développement
Campagne nationale « Investir dans les Titres du Trésor » et programme permanent d'éducation financière	Axe 1	Ministère des Finances, ARMC, BRB, Courtiers, conseillers en investissement	A définir
Correction des freins opérationnels du marché secondaire (CSD, tarification, statut SVT)	Axe 1	BRB, ARMC	A définir
Préparation des émetteurs et structuration des premières obligations d'entreprises, Sukuk, REITs et obligations municipales	Axe 2	Banques d'Investissements, Conseillers en Investissements, Lead sponsors	A définir
Finance à impact — structuration et lancement des Green, Blue et Social Bonds	Axe 2	Banques d'Investissements, Conseillers en Investissements, Lead sponsors	A définir
Plateforme digitale retail « BSE Mobile Access » et inclusion financière	Axe 3	FINTECHS	A définir
Infrastructure de marché — plateforme électronique de négociation et modernisation du dépositaire central	Axe 5	BRB, FINTECHs	A définir
Renforcement des capacités et du cadre réglementaire (formations certifiantes CISI, visites d'échange régionales)	Axe 4, Axe 7	ARMC, BRB	A définir
Table Ronde des Partenaires et Investisseurs pour la mise en œuvre du Plan 2026-2031	Axe 6	ARMC, BRB	A définir

Chaque investissement des Partenaire au Développement dans la BSE se traduit directement en capacité de financement supplémentaire pour l'économie burundaise — un effet multiplicateur qui fait de la BSE un partenaire d'exécution naturel pour les priorités de développement du pays, et de la consolidation du marché des Titres du Trésor le point d'entrée le plus immédiat et le plus mesurable de cet effet multiplicateur.

Les principaux partenaires au développement potentiels identifiés sont : la SFI, la Banque Mondiale, la BAD, l'UNECA, l'AFD, LuxDev, UNCDF, PNUD, le FMI, la Coopération suisse, etc.

11. Conclusion

En un temps relativement court, la Bourse du Burundi a franchi les principales étapes nécessaires à l'établissement d'un **marché de capitaux national opérationnel** : constitution, agrément, lancement officiel, admission des premiers Titres du Trésor et réalisation des premières transactions. Elle dispose aujourd'hui d'un socle institutionnel solide, porté par l'engagement de la BRB, de l'État, de ses banques actionnaires, du régulateur et des professionnels du marché.

Le **Plan Stratégique 2026-2031** ouvre une nouvelle étape : celle de la **consolidation, de la professionnalisation, de la diversification et du changement d'échelle**.

La stratégie repose d'abord sur la construction d'un **marché des Titres du Trésor profond, liquide, transparent et structuré**, capable de mieux articuler marché primaire et marché secondaire, d'améliorer la formation des prix et de contribuer progressivement à l'établissement d'une courbe des taux de référence en BIF. Avec une ambition de porter les transactions annuelles sur Titres du Trésor de **250 Mds BIF en 2027 à environ 1 195 Mds BIF en 2031**, ce marché doit constituer le socle sur lequel pourra se développer l'ensemble du marché des capitaux.

Mais l'ambition de la BSE va au-delà de la dette souveraine. Le Plan organise progressivement la diversification vers les **obligations d'entreprises, actions et introductions en Bourse, obligations d'infrastructure, Green, Blue et Social Bonds, Sukuk, REITs et obligations municipales**, tout en élargissant l'accès au marché aux investisseurs institutionnels, aux particuliers, à la jeunesse et à la diaspora.

Cette transformation repose également sur la modernisation de l'infrastructure de marché, la digitalisation de l'accès à l'investissement, le renforcement des intermédiaires, la préparation des futurs émetteurs, l'intégration régionale et le développement d'une culture nationale de l'épargne et de l'investissement.

La trajectoire financière traduit cette ambition. Dans le scénario central, le chiffre d'affaires de la BSE progresserait d'environ **800 M BIF en 2026, année de lancement déficitaire, avant de progresser jusqu'à 5,15 Mds BIF en 2031**, pour un chiffre d'affaires cumulé d'environ **17,7 Mds BIF sur les cinq années de projection (2027-2031)**. Cette croissance doit permettre à la BSE de conjuguer **rentabilité, capacité d'investissement et diversification progressive de ses revenus**.

La réalisation de cette ambition nécessitera parallèlement un effort important de transformation. Le Plan prévoit ainsi un **programme indicatif d'investissement et de développement de 9,57 Mds BIF sur six ans (2026-2031)**, soutenu notamment par la mobilisation et la recherche de financements directs, d'assistance technique et de partenariats complémentaires auprès de l'État et des partenaires techniques et financiers.

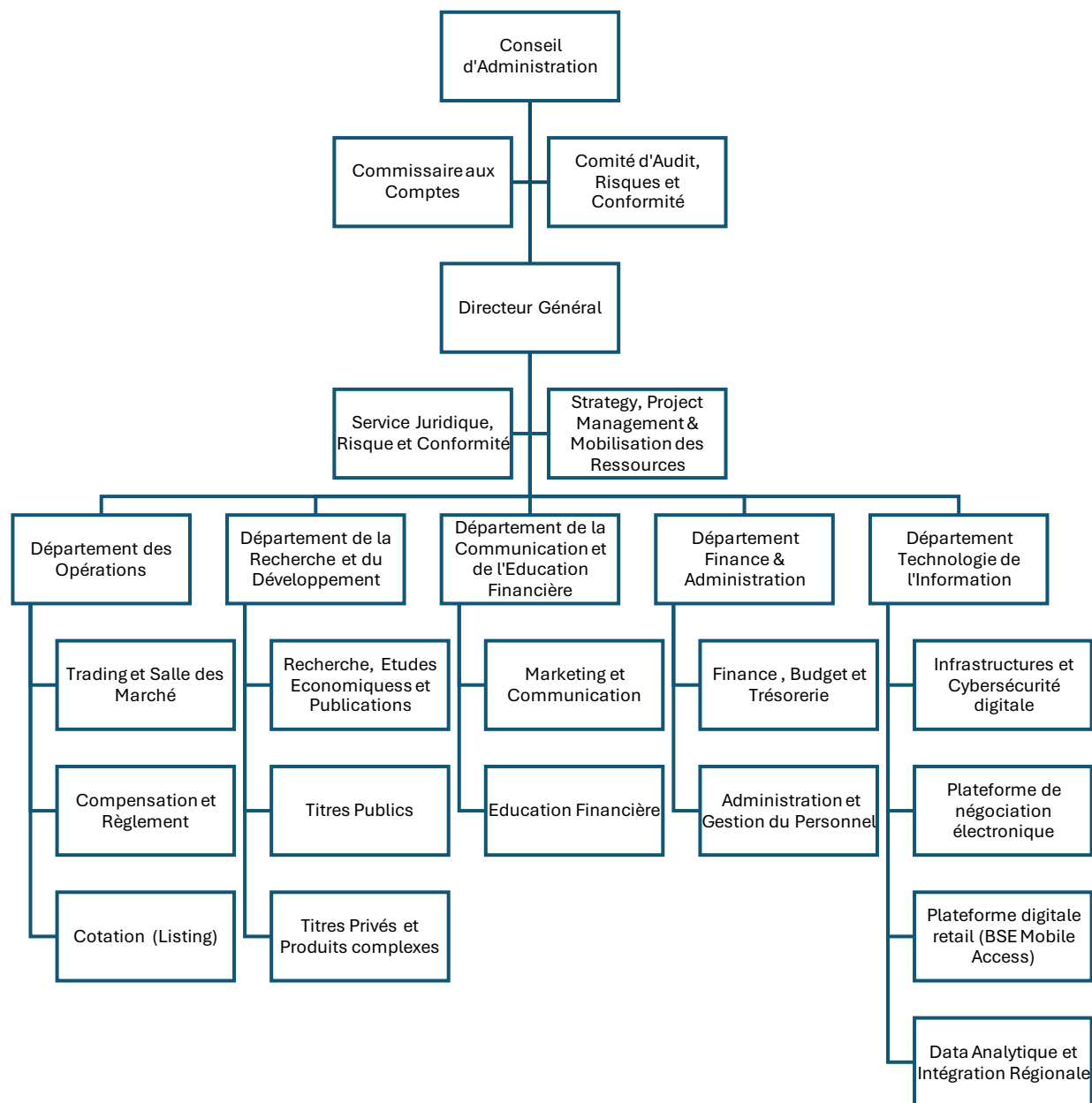
Au-delà de la performance propre de la BSE, l'enjeu est celui de la transformation du financement de l'économie burundaise. En développant un troisième pilier de financement aux côtés du crédit bancaire et des financements publics et concessionnels, le marché des capitaux peut contribuer à **mobiliser l'épargne nationale et internationale, financer les entreprises et les infrastructures, améliorer la gouvernance et la transparence des émetteurs et élargir les possibilités d'investissement offertes aux Burundais**.

La réussite du Plan Stratégique 2026-2031 dépendra donc d'une mobilisation collective : **État, BRB, ARMC, actionnaires, intermédiaires de marché, entreprises, investisseurs, collectivités, partenaires techniques et financiers et institutions régionales** ont chacun un rôle à jouer dans la construction de ce nouvel écosystème.

En s'inscrivant dans la **Vision Burundi 2040-2060** et dans les **Objectifs de Développement Durable**, la BSE ambitionne ainsi de devenir non seulement une place de cotation et de négociation, mais une **infrastructure financière stratégique au service de la transformation économique du Burundi**.

À l'horizon 2031, l'ambition est claire : avoir fait passer la Bourse du Burundi d'un marché naissant principalement porté par les Titres du Trésor à un marché de capitaux diversifié, liquide, inclusif, moderne et régionalement intégré — capable de transformer durablement l'épargne en investissement productif et en création de valeur pour le Burundi.

Annexe A — Structure organisationnelle et gouvernance de la BSE



Annexe B — Cadre légal et réglementaire

- Loi n° 1/05 du 27 février 2019 régissant le marché des capitaux du Burundi.
- Loi n° 7/08 du 29 octobre 2020 instituant l'Autorité de Régulation du Marché des Capitaux (ARMC).
- Loi budgétaire n° 1/12 du 24 juin 2025 : exonération d'impôt des intérêts des coupons des Obligations du Trésor négociées sur le marché des capitaux.
- Convention tripartite Ministère des Finances – BRB – BSE, signée en avril 2026.
- 14 règlements et circulaires adoptés par l'ARMC depuis février 2024 ; 13 agréments/autorisations délivrés au 10 août 2026.