

1983-06

Méthode de calcul des prix de revient des produits du Complexe Textile de Bujumbura et ses résultats financiers en 1981

HABINGAB1NA, Avit

UB, Faculté des Sciences Economiques et Administratives

<https://repository.ub.edu.bi/handle/123456789/868>

Téléchargé depuis le dépôt institutionnel officiel de l'Université du Burundi

R
338
51
HAB.
EX1

UNIVERSITE DU BURUNDI

Faculté des Sciences Economiques
et Administratives

Méthode de calcul des prix de revient
des produits du Complexe Textile de
Bujumbura
et
ses résultats financiers en 1981

Par

HABINGABWA Avit

JURY :

Joseph P. OLLIVIER : Directeur

MARCELLIN G. DAYER : Co-Directeur

*Mémoire présenté pour l'obtention
du grade de Licencié en Sciences
Economiques et Administratives*

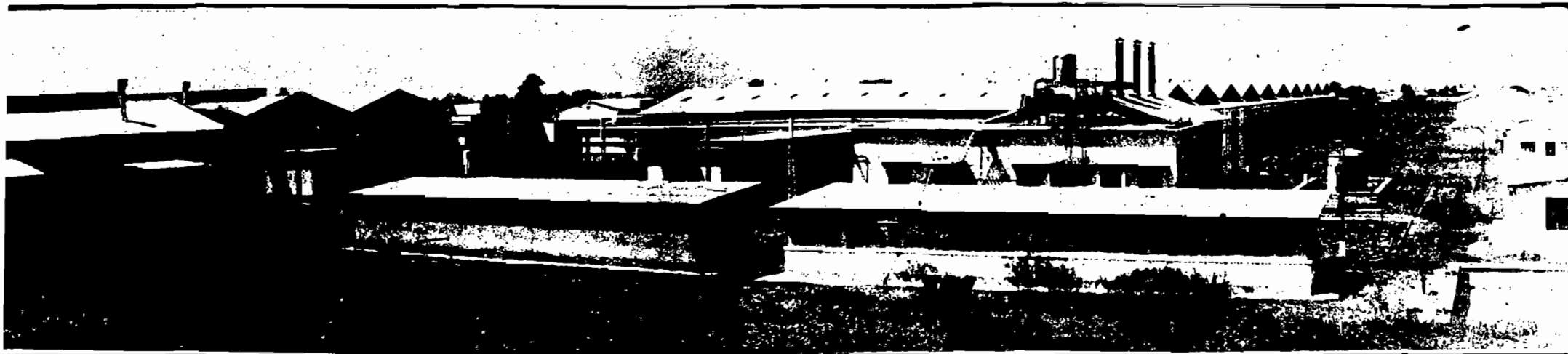
Option : Gestion et Administration

Bujumbura, Juin 1983.

Nous dédions ce travail de mémoire à :

*KANGEYO Godeberta
HABIMANA Ndonyi
HARERIMANA J. Tanguy
des amis.*

COMPLEXE TEXTILE DE BUJUMBURA (COTEBU)



1. USINE INTEGREE DE FILATURE DE COTON, DE TISSAGE, DE TEINTURIE ET D'IMPRESSION



2. SERVICES DE MAINTENANCE

Source : COTEBU, Service de comptabilité

REMERCIEMENTS

Le concours de plusieurs personnes nous a été d'une grande utilité avant et durant l'élaboration de ce travail de mémoire. Nous leur présentons tous nos sentiments de gratitude.

Nous remercions d'une manière toute particulière notre mère KANGEYO Godeberta qui accepté beaucoup de privations pour que nous continuions notre formation, les professeurs à la Faculté de Sciences économiques et Administratives de l'Université du Burundi et, à travers eux, la Coopération Technique Suisse dont l'appui nous a permis de terminer quatre années d'études de Sciences Economiques et Administratives.

Nous voulons également exprimer notre reconnaissance à Messieurs Joseph OLLIVIER et Marcellin DAYER, respectivement Directeur et Co-directeur de ce travail. Leurs conseils, leurs remarques, leurs suggestions et leurs critiques nous ont été très utiles pour faire de ce mémoire ce qu'il est maintenant.

Nous adressons aussi nos remerciements à Monsieur *Gérard JACOB* qui a bien voulu lire ce travail et présider le Jury malgré ses multiples occupations.

Nos sentiments de reconnaissance s'adressent en plus aux dirigeants du Complexe Textile de Bujumbura (COTEBU) pour avoir accepté de nous donner des informations disponibles sur cette entreprise.

Enfin, que tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la mise à jour de ce travail de mémoire trouvent ici l'expression de notre profonde gratitude.

HABINGABWA Avit.

S O M M A I R E

Chapitre I : NAISSANCE DU COMPLEXE TEXTILE DE BUJUMBURA (COTEBU)

- Section I.1. La culture de coton au Burundi
- Section I.2. La création d'une entreprise textile au Burundi
- Section I.3. La conclusion au premier chapitre

Chapitre II : TECHNIQUE ET FONCTION DE PRODUCTION DE COTEBU

- Section II.1. Les techniques mises en place et les équipements de COTEBU
- Section II.2. La capacité de production des ateliers de COTEBU
- Section II.3. Les consommations intermédiaires de COTEBU.
- Section II.4. La conclusion au deuxième chapitre.

Chapitre III : FONCTION DE DEPENSES ET DES PRIX DE REVIENT DES PRODUITS DE COTEBU.

- Section III.1. Les résultats financiers de COTEBU de 1980 et 1981.
- Section III.2. La détermination des prix de revient des produits de COTEBU.
- Section III.3. Les caractéristiques des prix de revient des produits de COTEBU.
- Section III.4. La conclusion au troisième chapitre.

Chapitre IV : ESSAI D'ANALYSE DES PRIX DE REVIENT DES PRODUITS DE COTEBU

- Section IV.1. La séparation des charges constantes et des charges variables de COTEBU.
- Section IV.2. Les prix de revient unitaires moyens des tissus finis de COTEBU
- Section IV.3. Les leçons de l'expérience de COTEBU.

LISTE DES ABREVIATIONS

1. A.B.P. : Agence Burundaise de Presse.
2. A.C.P. : Pays Africains, des Caraïbes et du Pacifique.
3. B.R.B. : Banque de la République du Burundi.
4. CAMOFI : Caisse Centrale de Mobilisation et de Financement.
5. C.E.E. : Communauté Economique Européenne.
6. C.E.P.A.S. : Centre d'Etudes pour l'Action Sociale.
7. cm : Centimètre
8. CADEBU : Caisse d'Epargne du Burundi
9. COGERCO R-B: Comité de Gérance de la Réserve Cotonnière du Rwanda et du Burundi.
10. COTEBU : Complexe Textile de Bujumbura
11. FBu : Franc Burundais.
12. GATT : Général Agreement on Trade and Tariff.
13. Ha : Hectare (10.000 mètres au carré).
14. IGEBU : Institut Géographique du Burundi.
15. INSS : Institut National de Sécurité Sociale
16. K.F.W. : Kredidanstalt Für Wiederauf bau.
- 17; kg : Kilogramme.
18. Km : Kilomètre.
19. Kwh : Kilowatt-heure.
20. m : mètre.
21. m² : mètre au carré
22. mm : millimètre
23. ONC : Office National de Commerce.
24. ONL : Office National de Logement
25. ONUDI : Organisation des Nations-Unies pour le Développement. Industriel.
26. REGIDESO : Régie de Distribution d'Eau et d'Electricité.
27. SMIG : Salaire Minimal Interprofessionnel Garanti.

Au lieu de

lire

| | |
|------------------------------|--------------------------------|
| Admini | Administration |
| Drill B | Drill blanchi |
| Drill T | Drill teint |
| G.sheet. I ₂ | Grey sheeting imprimé 2e choix |
| Grey sheeting I ₃ | Grey sheeting imprimé 3e choix |
| Répara | Réparation |
| Réfrigéra | Réfrigération |
| Qté | Quantité |
| Toile B | Toile blanchi |
| Toile T | Toile teinte. |

LISTE DES TABLEAUX

- Tableau N° 1 : Nombre de planteurs de coton et évolution de la production cotonnière (en tonnes) et des rendements de coton-graines (en kg/ha) et à l'usinage (en %) au Burundi de 1955 à 1981.
- Tableau N° 2 : Importance des recettes de coton (en millions de FBu) dans le total des exportations (en millions de FBu) du Burundi et l'évolution de son prix de revient et de vente unitaire moyen de 1959 à 1981, en valeur absolue et relative.
- Tableau N° 3 : Répartition géographique des ventes de coton-fibres (en tonnes) du Burundi de 1970 à 1981
- Tableau N° 4 : Part des importations de tissus en coton, de fils de coton et de friperies dans le total des importations de textiles et des importations globales (en millions de FBu) de 1970 à 1979.
- Tableau N° 5 : Importance de la quantité (en m²) de la valeur (en FBu) et des prix unitaires des tissus en coton importés au Burundi de 1970 à 1980.
- Tableau N° 6 : Variétés de tissus, leur largeur (en cms) et le nombre de fils contenus dans 10 cms de ces tissus fabriqués par le COTEBU.
- Tableau N° 7 : Les superficies bâties (en m) des immeubles de COTEBU en valeur absolue et relative.
- Tableau N° 8 : Capacité maximale de production de fil-fin et le nombre de métiers à filer disponibles au COTEBU avant le 09.03.82.
- Tableau N° 9 : Nombre de métiers à tisser leur capacité de production de tissus écrus (en m) au COTEBU en 1981 avant le 09.03.82.
- Tableau N° 10 : Charges d'exploitation de COTEBU en 1981 par nature.
- Tableau N° 11 : Importance absolue et relative de la valeur des immeubles et des équipements de COTEBU au 31.05.80
- Tableau N° 12 : La situation initiale de COTEBU.
- Tableau N° 13 : La situation de COTEBU (en FBu) au 31.12.80
- Tableau N° 14 : La situation de COTEBU (en FBu) au 31.12.81.
- Tableau N° 15 : Evolution comparative des situations de COTEBU (en FBu) au 31.12.80 et au 31.12.81.
- Tableau N° 16 : Les quantités de tissus (en m), leurs prix de revient et de vente unitaires au COTEBU en 1981.

- Tableau N° 17 : Répartition des charges indirectes (en FBu) dans les ateliers de production de COTEBU : Exemple du mois de Septembre 1981
- Tableau N° 18 : Détermination des prix de revient unitaires des fils (FBu/kg) au COTEBU : Septembre 1981.
- Tableau N° 19 : Détermination des prix de revient unitaires des tissus écrus (en FBu/m) au COTEBU : Septembre 1981.
- Tableau N° 20 : Détermination des prix de revient unitaires des tissus finis (en FBu/m) au COTEBU : Septembre 1981.
- Tableau N° 21 : Le volume de la production des ateliers de COTEBU en 1981 et au premier semestre de 1982.
- Tableau N° 22 : Etude de la situation d'exploitation de COTEBU et des conditions de ventes de ses produits en 1981.

LISTE DES GRAPHIQUES

- Graphique N° 1 : Evolution de la production de coton-graines (en tonnes) et des rendements de coton (en Kg/ha) du Burundi de 1955 à 1981.
- Graphique N° 2 : Les prix de revient et de vente unitaires (en FBu) des tissus de COTEBU en 1981.
- Graphique N° 3 : Evolution du volume de la production des ateliers de COTEBU de Janvier 1981 à Juillet 1982.
- Graphique N° 4 : Evolution tendancielle des charges globales de l'atelier de Filature (en millions de FBu) en fonction du volume de sa production de *fil-fins* (en milliers de kg) de Janvier 1981 à Juillet 1982 au COTEBU.
- Graphique N° 5 : Evolution tendancielle des charges globales de l'atelier de Tissage (en millions de FBu) en fonction de sa production de tissus écrus (en milliers de mètres) au COTEBU de Janvier 1981 à Juillet 1982.
- Graphique N° 6 : Evolution tendancielle des charges globales de l'atelier de Teinture & Impression (en millions de FBu) en fonction de sa production de tissus finis (en milliers de ~~mètres~~) de Janvier 1981 à Juillet 1982 au COTEBU.
- Graphique N° 7 : Evolution tendancielle comparée des charges globales des trois ateliers de COTEBU (en millions de FBu) en fonction du volume de leur production de Janvier 1981 à Juillet 1982.

LISTE DES ANNEXES

- Annexe N° 1 : Glossaire des mots techniques utilisés dans le deuxième chapitre (voir fin du Chapitre II).
- Annexe N° 2 : Carte de la région cotonnière du Burundi :
Plaine de la Ruzizi et du Lac Tanganika.
- Annexe N° 3 : Emplacement du COTEBU dans la ville de Bujumbura.
- Annexe N° 4 : Organigramme du Complexe Textile de Bujumbura.
- Annexe N° 5 : Schémas des techniques de Filature et de Tissage.
- Annexe N° 6 : Les soldes caractéristiques de gestion de COTEBU du
31.12.80 au 31.12.81.
- Annexe N° 7 : Les soldes caractéristiques de gestion de COTEBU du
01.01.81 au 31.12.81.
- Annexe N° 8 : Les charges globales des ateliers de production de COTEBU
(en FBu) et les volumes de leur production y correspondant
de Janvier 1981 à Juillet 1982.

INTRODUCTION

Ce travail de mémoire pour l'obtention du grade de licencié en Sciences économiques et Administratives est réalisé dans le cadre de la Faculté des Sciences Economiques et Administratives de l'Université du Burundi. Il est intitulé : "Méthode de calcul des prix de revient des produits du Complexe Textile de Bujumbura (COTEBU) et ses résultats financiers en 1981".

Le Complexe Textile de Bujumbura (COTEBU) est un établissement de droit public à caractère commercial et industriel créé au Burundi par le Décret numéro 100/107 du 16 novembre 1978. Il a été construit par la République Populaire de Chine de 1976 à 1979 dans le cadre de sa coopération technique et économique avec la République du Burundi. Sa production d'essai s'est terminée au 31 mai 1980.

Ses objectifs sont :

- La fabrication industrielle des tissus en coton local.
- Leur commercialisation au Burundi et à l'étranger.
- La fabrication et la commercialisation de tous les produits connexes et dérivés.

Son financement a été assuré par la République Populaire de Chine et la République du Burundi dans l'ordre respectif de 89 % (1.815.819.911 FBu) et de 11 % (214.167.482 FBu) de son capital initial.

Ses premiers mois de fonctionnement, de juin 1980 à décembre 1980 se sont concrétisés par un résultat bénéficiaire de 2.583.866 FBu et l'exercice 1981 par un déficit de 164.495.932 FBu.

Nous voulons, à travers ce travail, montrer comment le COTEBU détermine les prix de revient de ses produits, les fils et les tissus écrus ou finis. Et cela, dans le but de savoir :

- D'abord, si l'état de ses résultats financiers est la conséquence de la façon dont il détermine ces prix de revient et les relations à établir entre les deux.

- Ensuite, si la substitution normale de la production locale des tissus en coton aux importations des cotonnades similaires est possible eu égard aux conditions d'exploitation de COTEBU en 1981.

Que le lecteur ne s'attende pas à y trouver une étude sur l'opportunité de l'investissement fait dans le COTEBU ou sur sa rentabilité. En effet, l'étude sur l'opportunité de son investissement devrait avoir été faite avant sa création tandis que celle de sa rentabilité est difficile à traiter à cause de son fonctionnement récent.

Le COTEBU est, sans doute, de ces entreprises dont la rentabilité ne peut apparaître qu'au terme de cinq ou six ans.

Ce travail ne se rapporte pas aussi à la théorie des prix de revient qui est le sujet de la plupart des ouvrages de comptabilité analytique d'exploitation.

Il se propose plutôt d'analyser :

- Les prix de revient des produits de COTEBU, leur détermination et leurs éléments constitutifs.
- Le fonctionnement de COTEBU avec ses contraintes internes et externes dans l'optique économique.

Tout cela pour mieux saisir ses possibilités de répondre aux objectifs qui lui sont assignés.

Nous nous basons, dans l'élaboration de ce travail, sur des ouvrages généraux relatifs à la gestion des entreprises industrielles, sur des diverses publications et sur des informations comptables et technico-économiques qui nous ont été fournies par les responsables de COTEBU. Nous avons eu des problèmes de données à cause du caractère récent de COTEBU et des difficultés de communication avec des coopérants chinois qui lui sont attachés. En effet, la communication avec eux nécessite l'intervention d'un interprète. Par conséquent, notre étude se limite à l'année 1981. Ensuite, peu de publications ont été faites sur le COTEBU. Seuls deux étudiants de l'Université du Burundi ont fait leurs travaux de mémoire sur cette entreprise. L'un concerne les perspectives de commercialisation de ses produits et l'autre^{se} rapporte à ses aspects juridiques.

Le nôtre se démarque de ces derniers. Il traite des prix de revient des produits et de l'exploitation de COTEBU en 1981.

Nous pensons qu'une information sur la complexité de la détermination des prix de revient des produits de COTEBU en relation avec l'état de ses résultats financiers sera la bienvenue. Et cela, d'autant plus que cette entreprise n'a malheureusement pas été étudiée systématiquement au point de vue économique avant sa création, et que peu d'ouvrages traitent exclusivement des prix de revient des cotonnades et de l'exploitation des entreprises textiles.

La naissance d'une entreprise exige très souvent des mesures correctives. C'est pourquoi, nous montrerons certaines difficultés qui peuvent amener le COTEBU à ne pas produire des effets attendus.

Ce travail est constitué de quatre chapitres :

- Le premier chapitre est intitulé : *"Naissance du Complexe Textile de Bujumbura"*. Il expose des généralités nécessaires à la compréhension des chapitres suivants.
- Le deuxième chapitre : *"Technique et fonction de production du Complexe Textile de Bujumbura"* décrit son fonctionnement, sa capacité de production et ses besoins de consommations.
- Le troisième chapitre : *"Fonction de dépenses et des prix de revient des produits du Complexe Textile de Bujumbura"* traite de la détermination des prix de revient de ses produits et de leurs caractéristiques.
- Le quatrième chapitre : *"Essai d'analyse des prix de revient des produits du Complexe Textile de Bujumbura"* est, enfin, une étude quantitative et suggestive sur ces prix de revient. Il constitue aussi une interrogation sur les possibilités de COTEBU, eu égard à sa situation en 1981, d'aboutir à ses objectifs et surtout de produire au moindre prix.

CHAPITRE I : NAISSANCE DU COMPLEXE TEXTILE DE BUJUMBURA (COTEBU)

Ce chapitre examine l'évolution de la production cotonnière au Burundi les raisons et les circonstances de la création de COTEBU. Il comprend trois sections :

- La culture de coton au Burundi.
- La création d'une entreprise textile au Burundi.
- La conclusion à ce chapitre.

Section I.1. : La culture de coton au Burundi.

Le coton est cultivé au Burundi depuis les années 1920. Ce sont des sociétés cotonnières dont l'action était réglementée par les décrets cotonniers d'août 1921 et de juin 1947 qui usinaient et exploitaient les récoltes cotonnières des Burundais (1). Ces dernières sont très importantes depuis 1955 et elles ont évolué d'une manière irrégulière. Le volume de la production cotonnière du Burundi a connu des hauts et des bas au fil des années (voir plus bas, tableau n° 1, p.7 et graphique n° 1, p.8).

I.1.1. La production cotonnière du Burundi.

Le coton est cultivé depuis longtemps dans les régions du Burundi de basse altitude : Imbo et Mosso. Actuellement, il est planté seulement dans la région d'Imbo en ses trois secteurs : Moyenne Ruzizi, Basse Ruzizi et dans la plaine du Lac Tanganika (voir annexe 2). Dans le Mosso, sa culture a été abandonnée à cause essentiellement de son coût élevé de transport vers Bujumbura. Mais des essais pour une variété de coton adoptée au sol de la région, pauvre en matière nutritive du plant de cotonnier, sont poursuivis.

(1) Ministère des Colonies : *Plan décennal pour le développement économique et social du Ruanda-Urundi*, les éditions de Visscher, Bruxelles, 1951, p. 447.

Cette culture de coton sera réintroduite avec l'installation de nouvelles unités de production - une sucrerie et des sociétés régionales de développement - qui attireront beaucoup de gens vers cette région de Mosso. Et ce, pour répondre aux besoins croissants de coton.

Une bonne route reliant la région à Bujumbura pour assurer son écoulement dans de bonnes conditions économiques sera aussi nécessaire. Des axes goudronnés arrivent déjà à Gitega, à Nyanza-Lac, et bientôt à *Rutoru* et à Gihofi - localités proches de la région de Mosso - à partir de Bujumbura.

Dans la région d'Imbo, sa culture est principalement faite dans des villages alignés au long des axes routiers ou des paysannats ; ceux-ci à l'opposé du système traditionnel à habitats dispersés sur des collines. Chaque planteur possède deux parcelles de 40 ares chacune pour le coton et procède par rotation (2). Les cultures vivrières entrant dans cette rotation sont le manioc, le haricot, le maïs et l'arachide.

Le cotonnier est une plante annuelle dont les opérations culturales sont surtout :

- La préparation du terrain : en septembre, octobre, novembre et décembre.
- Le semis : de la fin décembre au début janvier.
- L'entretien : de la fin janvier au début juin.
- La récolte : de la fin juin au début août (3).

Ces opérations doivent suivre strictement ce calendrier pour avoir des récoltes abondantes et à fibres sensiblement longues.

Les planteurs doivent aussi se conformer aux prescriptions phytosanitaires données par les agents de l'ISABU (Institut des Sciences Agronomiques du Burundi).

(2) Ministère des Colonies, *ibid*, p. 448.

(3) C. de CASO : Evolution et perspectives de développement de la production cotonnière du Burundi, Compagnie Française de développement des textiles (CFDT), Paris, 1979, p.60.

Le financement de la Campagne cotonnière est assuré par les banques privées pour la partie de coton à exporter. L'autre partie, consommée localement, est financée par des organismes financiers étatiques, comme la B.R.B. (Banque de la République du Burundi) (4) et la Caisse de Mobilisation et de Financement (CAMOFI) (5).

La récolte de coton-graines est acheminée par la Société RUZIZI (6) vers Bujumbura où elle assurait l'usinage avant 1979.

Celui-ci consiste au dépierrage, au dépoussiérage, au nettoyage magnétique et en l'enlèvement des graines pour donner le coton-fibres.

Trois kg de coton-graines donnent en moyenne un kg de coton-fibres (7).

Le tableau n° 1 indique le nombre de planteurs de coton, l'évolution de la production cotonnière, des rendements par hectare de terre cultivée et le rendement à l'usinage de coton durant ces 27 dernières années (1955 à 1981) au Burundi.

Les chutes de cette production se placent dans les années 1960 à 1966 et 1971 à 1976. Ce sont les moments d'après l'Indépendance et ceux précédant la deuxième République du Burundi. Ces chutes correspondent à des périodes de moindre organisation administrative dans le pays. Les rendements en kg de coton-graines par ha de terre cultivée ont aussi une allure ascendante dans les périodes de 1966 à 1971 et de 1976 à 1981.

Une des explications à ces chutes de production de coton au Burundi serait alors un manque d'encadrement technique et administratif adéquat de ses cultivateurs.

(4) B.R.B. (Banque de la République du Burundi) est un institut d'émission Il détermine la politique de contrôle de change, fixe les plafonds des crédits aux banques commerciales et délivre des licences d'importations.

(5) CAMOFI (Caisse Centrale de Mobilisation et de Financement) est une institution financière formée par l'Etat du Burundi et la Banque de la République du Burundi (B.R.B.). Elle collecte l'excédent de trésorerie des entreprises pour accorder des avances à court terme et des crédits à long terme pour le développement aux entreprises d'Etat ou d'économie mixte.

suite →

TABLEAU N° 1.

Nombre de planteurs de coton et évolution de la production cotonnière (en tonnes) et des rendements de coton-graines en kg par ha de terre cultivée et à l'usinage au Burundi (1955-1981)

| Année | 1955 | 1956 | 1957 | 1958 | 1959 | 1960 | 1961 | 1962 | 1963 | 1964 | 1965 | 1966 | 1967 | 1968 | 1969 | 1970 | 1971 | 1972 | 1973 | 1974 | 1975 | 1976 | 1977 | 1978 | 1979 | 1980 | 1981 |
|---------------------------------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Libellé | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nombre de planteurs | | | | 13411 | 15840 | 17774 | 21029 | 15805 | 17135 | 17633 | 17738 | 18701 | 18882 | 20339 | 16970 | 20072 | 18065 | 19131 | 14882 | 17176 | 14345 | 13695 | 14689 | 16057 | 16232 | 15742 | 14981 |
| Superficie (en m ²) | 8967 | 8134 | 6667 | 6687 | 8019 | 9587 | 11541 | 7267 | 9376 | 8270 | 9931 | 9364 | 9692 | 9373 | 9150 | 9239 | 8614 | 8358 | 6506 | 8203 | 6918 | 6561 | 7805 | 8210 | 7775 | 6490 | 6714 |
| Coton-graines (tonnes) | 6920 | 7878 | 5700 | 5686 | 9771 | 9009 | 8995 | 4684 | 4757 | 6373 | 5773 | 5040 | 7618 | 7467 | 7438 | 8744 | 8709 | 5153 | 4674 | 4529 | 3818 | 3010 | 5161 | 6147 | 5626 | 5612 | 6639 |
| Rendements (kg/ha) | 772 | 969 | 855 | 850 | 1218 | 939 | 779 | 645 | 507 | 770 | 581 | 538 | 786 | 795 | 813 | 946 | 1011 | 617 | 718 | 552 | 548 | 459 | 661 | 749 | 724 | 865 | 989 |
| Coton-fibres (tonnes) | 2497 | 1764 | 2210 | 2017 | 3457 | 3058 | 3210 | 1740 | 1695 | 2356 | 2235 | 1942 | 2875 | 2842 | 2839 | 3349 | 3434 | 1982 | 1789 | 1688 | 1510 | 1173 | 1932 | 2200 | 2040 | 2015 | 2341 |
| Rendement à l'usinage (%) | 34,1 | 34,1 | 37,2 | 33,7 | 33,6 | 32,2 | 33,9 | 35,2 | 33,8 | 34,8 | 36,6 | 36,8 | 36,2 | 36,7 | 36,6 | 37,2 | 38,1 | 36,7 | 36,9 | 36,5 | 37,2 | 36,8 | 35,7 | - | - | - | - |

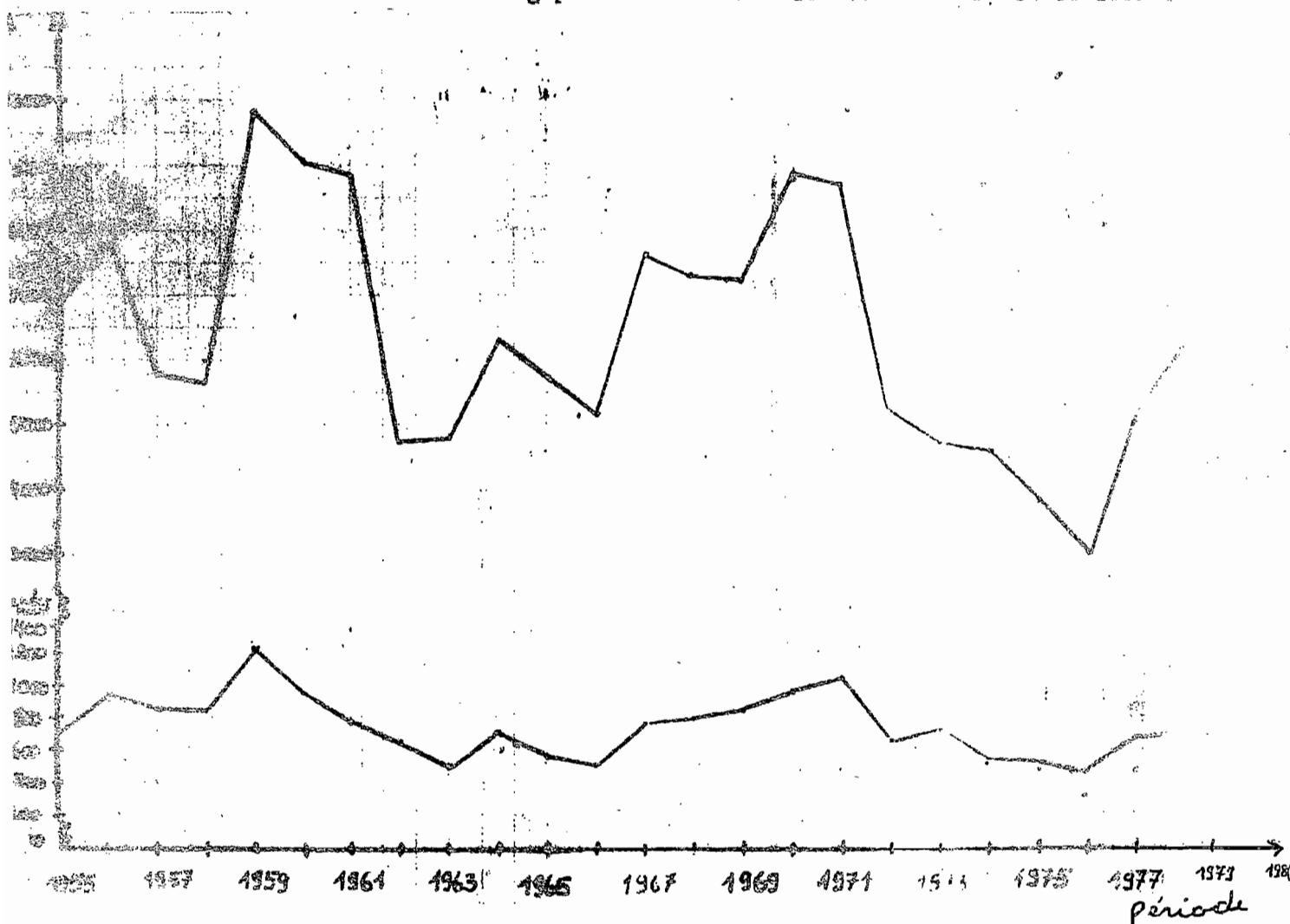
Source : Comité de Gérance de la Caisse de Réserve Cotonnière du Rwanda et du Burundi, document interne sur le coton, p.6; C. de CASO, op.cit., p.58 et C.E.E., op.cit., p.199.

6. RUIZIZI est une société créée avant l'Indépendance du Burundi. Ses activités principales étaient l'usinage de coton et le transport des cultures. Son usine de coton a été vendue en 1979 à l'Etat du Burundi. Il ne lui reste que l'activité de transport des cultures.
7. C.E.E. (Communauté Economique Européenne). Possibilités d'industrialisation des Etats Africains et Malgache associés : Direction générale de l'Outre-mer, Direction des Etudes de Développement, Bruxelles, 1966, p.198.

Le graphique N° 1 visualise la relation entre l'évolution de la production de coton-graines et celle des rendements en kg par ha de terre cultivée sur la même période.

Graphique N° 1

Evolution de la production de coton-graines (en tonnes) et des rendements de coton en kg par ha de terre cultivée au Burundi de 1955 à 1981.



Source : Ce graphique est élaboré par nous sur la base des données figurant au tableau n° 1, p.7)

Une autre explication à ces chutes de la production cotonnière serait le manque d'intérêt des planteurs de coton qui sont peu rémunérés.

La vente de coton est assurée par l'intermédiaire du Comité de Gérance de la Caisse de Réserve Cotonnière du Rwanda et du Burundi "COGERCO R-B".

I.1.2. Le rôle de COGERCO R-B

Le Décret "Cotonnier" de juin 1947 créait la "Caisse de réserve cotonnière". Elle devait protéger les intérêts des planteurs de coton contre l'exploitation des sociétés cotonnières. Ces dernières devaient assurer seulement des services industriels. Cette "Caisse" fonctionnait pour le Rwanda, le Burundi et le Congo (Zaïre).

Par l'ordonnance n° 5511/366 de décembre 1961, une "Caisse de réserve cotonnière" a été créée pour le Rwanda et le Burundi. Elle a repris les activités de la "Caisse" qui fonctionnait auparavant pour les trois pays le Rwanda, le Burundi et le Congo (Zaïre). La gestion de cette "Caisse" a été confiée à un comité. D'où l'appellation de "Comité de gérance de la Caisse de réserve cotonnière du Rwanda et du Burundi", en abrégé : "COGERCO R-B".

Il est chargé surtout de :

- Organiser les travaux de traitement des cotonniers en collaboration avec l'Administration et l'ISABU.
- Effectuer le ramassage, le transport et l'usinage de coton-graines
- Exporter et vendre le coton-fibres et des sous-produits de coton-graines.

Le COGERCO RB peut faire tous ces travaux lui-même ou conclure des conventions de sous-traitance avec d'autres sociétés. De telles conventions existent avec :

- La société RUZIZI pour le transport de coton-graines dès postes d'achat à Bujumbura.
- Une société de pulvérisation aérienne du Kenya avant 1979 et Air-Burundi durant les saisons cotonnières de 1979 et 1980 pour l'éradication des insectes des cotonniers.
- La société RAFINA (8) pour l'extraction de l'huile des graines de coton

(8) RAFINA est une société anonyme à responsabilité limitée. Elle a été créée en 1953. Son activité principale est l'extraction de l'huile des graines de coton. Ses propriétaires sont des Européens. Son chiffre d'affaires moyen annuel est de 46 millions de FBu.

- La société commerciale d'Anvers, son courtier, pour la vente de coton-fibres sur le marché international.

Le coton coûte, de sa production jusqu'à sa vente, plus cher qu'il ne rapporte. C'est pourquoi le COGERCO R-B connaît un déficit presque chronique et reçoit des subventions d'exploitation et d'équipement du Gouvernement et a eu des résultats déficitaires de 1978 à 1980.

Nous schématisons sa situation comme suit (9) :

| Année | Subventions d'équi- ment en FBu. | Subvention d'ex- ploitation en FBu | Résultat d'ex- ploitation en FBu. |
|-------|-------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| 1978 | 499.800 | - | - 1.431.006 |
| 1979 | 1.368.480 | 1.495.830 | - 32.412.138 |
| 1980 | 40.341.815 | - | - 3.476.632 |
| 1981 | 99.750.534 | 9.500.000 | + 35.085.659 |

Ses ressources ne proviennent essentiellement que de la vente de coton-fibres et dans une moindre mesure de celle des sous produits des graines de coton. Ces derniers sont vendus par l'intermédiaire de la Société RAFFIA. Le prix de vente de coton-fibres est souvent inférieur au prix de revient de coton ; prix d'achat plus frais industriel, de transport et d'assurance (voir plus bas tableau n° 2, p42).

Le prix minimal donné au planteur de coton est fixé par le conseil des Ministres. Le bénéfice après vente de coton-fibres lui est versé en augmentation du prix donné la campagne cotonnière suivante. Le coton qu'achète le COGERCO R-B n'est pas sa propriété. En effet le COGERCO R-B représente les planteurs de coton dès l'achat jusqu'à la vente de coton.

Les sociétés en relation contractuelle avec lui assurent indirectement des services pour le compte de ces planteurs. Ce prix n'a pas changé depuis 1977. C'est ainsi que la culture de coton est la moins rémunératrice de toutes celles réalisées dans la région cotonnière.

Les cultivateurs de coton sont peu rémunérés car "la faiblesse du prix à la récolte" ne correspond pas aux grands efforts qu'exige sa production.

(9) V. HIMILI : Contribution à l'étude de la rentabilité de la production cotonnière au Burundi, Mémoire, Faculté des Sciences Economiques et Administratives, Université du Burundi, 1982, pp. 45 et 50.

En moyenne, les recettes du paysan de la région cotonnière étaient les suivantes en 1975.

| | |
|-------------|---|
| Paddy (riz) | 3.000 kg/ha à 12 FBu/kg = 36.000 FBu |
| Maïs | 2.000 kg/ha à 15 FBu/kg = 30.000 FBu |
| Haricots | 700 kg/ha à 22 FBu/kg = 15.000 FBu |
| Coton | 800 kg/ha à 14 FBu/kg = 11.200 FBu (10) |

Et les recettes que tirent les planteurs de coton de sa vente ne suivent pas le rythme d'accroissement des dépenses qu'ils consentent à l'achat des produits manufacturés. Ces dernières ne cessent pas d'augmenter alors que les premières évoluent très peu "La tenue des cours mondiaux sur le marché mondial de coton ne permet pas de revaloriser le pouvoir d'achat des planteurs de coton" (11).

Le tableau numéro 2 montre l'importance du coton dans l'économie du Burundi. Il donne un aperçu de la part des recettes de coton-fibres exporté dans le total des recettes d'exportation.

Les recettes de coton-fibres intervenaient dans une proportion non négligeable du total des exportations du Burundi :

11,8 % (95 millions) en 1964, 18,8 % (138 millions) en 1965 et 10,4 % (91 millions) en 1966. Actuellement, cette proportion est très réduite. Elle était de 1,7 % (159 millions) en 1979. L'amplitude de l'évolution des prix de vente moyens de coton-fibres est très réduite et ils ont une allure stagnante. Mais les prix de revient de ce coton tendent à augmenter sauf pour l'année 1978 et 1979 où il a eu des problèmes de pulvérisation aérienne à cause des pannes d'avion.

(10) B.R.B. (Banque de la République du Burundi), Rapport annuel de 1975, p. 25. Les prix par kg de produits sont des prix moyens pratiqués sur les marchés de la région cotonnière. Les quantités sont des rendements théoriques d'un ha de terre cultivée.

(11) B.R.B., Rapport annuel de 1979, p. 41.

Tableau N° 2.

Importance des recettes de coton (en millions de FBU) dans le total des exportations du Burundi (en million FBU) et l'évolution de son prix de revient et de vente unitaire moyen de 1959 à 1980 (12)

| Année | 1959 | 1960 | 1961 | 1962 | 1963 | 1964 | 1965 | 1966 | 1967 | 1968 | 1969 | 1970 | 1971 | 1972 | 1973 | 1974 | 1975 | 1976 | 1977 | 1978 | 1979 | 1980 |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Libellé | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Prix payé au planteur par kg de coton-graines | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1e qualité | 8,0 | 8,0 | 6,0 | 6,0 | 8,0 | 8,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 9,5 | 9,5 | 10,0 | 10,0 | 11,0 | 13,0 | 14,0 | 20,0 | 30,0 | 30,0 | 30,0 | 30,0 |
| 2e qualité | 5,0 | 5,0 | 4,0 | 4,0 | 6,0 | 5,0 | 5,5 | 5,5 | 5,5 | 5,5 | 5,0 | 5,0 | 5,0 | 5,0 | 5,0 | 6,0 | 6,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| Prix de revient moyen de coton-fibres | | | | | | | | | | | | | | 72 | 82 | 97 | 110 | 134 | 144 | 132 | 130 | 147 |
| Prix de vente moyen de coton-fibres | 46 | 46 | 47 | 46 | 46 | 46 | 49 | | | | | 97 | 111 | 131 | 112 | 134 | 114 | 110 | 113 | 130 | 127 | 146 |
| Evolution de l'indice du prix de revient moyen de coton-fibres | | | | | | | | | | | | | | 100 | 114 | 135 | 153 | 186 | 200 | 183 | 181 | 204 |
| Evolution de l'indice du prix de vente moyen de coton-fibres (cours mondial) | 100 | 100 | 103 | 100 | 100 | 100 | 100 | 107 | | | | | | 100 | 86 | 102 | 79 | 84 | 86 | 99 | 97 | 111 |
| Recettes sur coton-fibres (millions FBU) | 49 | 209 | 156 | 76 | 99 | 92 | 138 | 95 | 153 | 126 | 133 | 184 | 179 | 147 | 127 | 142 | 57 | 202 | 8 | 394 | 159 | |
| Total des recettes d'exportation (millions FBU) | 1637 | 1480 | 1251 | 969 | 675 | 781 | 701 | 915 | 1470 | 1298 | 1030 | 2132 | 1701 | 2302 | 2446 | 2440 | 2515 | 2420 | 8011 | 6243 | 9440 | |
| Part des recettes de coton au total des exportations (%) | 3,0 | 14,1 | 12,5 | 8,0 | 14,7 | 11,8 | 18,8 | 10,4 | 10,4 | 9,7 | 12,9 | 8,6 | 9,9 | 6,4 | 5,2 | 5,8 | 2,3 | 3,7 | 0,1 | 6,3 | 1,7 | |

Source : Communauté Economique Européenne, op. cit., p. 198.

COGERCO R-B, document interne.

B.R.B. : Rapports annuels de 1967 à 1980 ; 1967, p.11 ; 1968, p.9 ; 1969, p. 11 ; 1970, p. 12 ; 1971, p. 14 ; 1972, p. 14 ; 1973, p. 15 ; 1974, p. 15 ; 1975, p.24 ; 1976, p. 30 ; 1977, p.37 ; 1978, p. 40 ; 1979, p. 1980, p .

(12) Les cases vides sont celles dont nous n'avons pas trouvé les données.

Examinons les destinations de coton-fibres produit au Burundi, avant de terminer cette section, sur la période de 1970 à 1979.

1.1.3. Les destinations du coton-fibres du Burundi.

Les sous-produits, comme les tourteaux et les flacons pour la matelasserie, sont achetés par les sociétés locales ou vendus dans les pays limitrophes du Burundi. Les flacons pour la matelasserie sont, par exemple, achetés par la société LOVINCO (13). L'huile de coton est principalement exportée. Le coton-fibres est exporté en entier, et ce jusqu'en 1979, dans les pays d'Europe et d'Asie, comme qu'il est détaillé ci-après

Tableau N° 3

Répartition géographique des ventes de coton-fibres (en tonnes) du Burundi de 1970 à 1981

| Année \ Pays | 1970 | 1971 | 1972 | 1973 | 1974 | 1975 | 1976 | 1977 | 1978 | 1979 | 1980 | 1981 |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Allemagne | 766 | 440 | 700 | 133 | | 220 | 68 | 200 | | | | |
| Chine | | | | | | | | 645 | 1200 | | | |
| Belgique | 100 | 1157 | 1300 | 133 | 568 | | 404 | | | | | |
| France | 50 | | | 95 | | | | | | | | |
| Hong-Kong | | | 95 | 18 | 222 | 944 | | 200 | 100 | | | |
| Japon | 1725 | 950 | 200 | 350 | 247 | 163 | 231 | | | | | |
| Italie | 40 | 50 | 150 | 120 | | | | | | | | |
| Pays-Bas | | 145 | | | | | | | | | | |
| Portugal | | | | | | 200 | | 75 | 921 | 459 | 145 | 150 |
| Royaume-Uni | 394 | 710 | 100 | 300 | 159 | | 1077 | 400 | | 1080 | 583 | 631 |
| Suisse | | | 200 | | | | | | | | | |
| Taiwan | 244 | | | | | | | 284 | | | | |
| Divers | | | 100 | 570 | 500 | | | | | | | |
| Total | 3319 | 3452 | 2845 | 1719 | 1696 | 1527 | 1780 | 1804 | 2221 | 1539 | 732 | 781 |
| Demande locale | | | | | | | | 70 | 450 | 450 | 600 | 1000 |

Source : B.R.B., Rapports annuels de 1971, à 1979 ; 1971, p. 17 ; 1972, p. 17 ; 1973, p. 16 ; 1974, p. 19 ; 1975, p. 28 ; 1976, p. 32 ; 1977, p. 40 ; 1978, p. 41 ; 1979, p. 39 ; 1980, p. 231 ; 1981, p. 227.

La République Populaire de Chine, le Portugal et le Royaume-Uni sont les principaux acheteurs de coton-fibres du Burundi.

Auparavant, la Belgique et l'Allemagne (R.F.A.) venaient en première position.

(13) LOVINCO est une société créée avant l'Indépendance du Burundi. Son activité principale est la production des couvertures en coton. Ses propriétaires sont des Européens et son chiffre d'affaires moyen annuel est de 140 millions de FBu.

En 1967, la récolte de 7617 tonnes de coton-graines ou 2754 tonnes de coton-fibres (voir tableau N° 1, p 7), après une phase de déclin ayant duré 7 ans, a montré qu'il y avait des possibilités de développer cette culture.

Il suffisait de mobiliser beaucoup plus les planteurs en intensifiant leur encadrement technique et administratif pour un meilleur rendement par hectare de terre cultivée.

Le potentiel de production cotonnière est estimé par les responsables agricoles du secteur cotonnier à plus de 10.000 tonnes de coton-graines par an (14).

Ce redressement s'est maintenu jusqu'en 1971. L'année suivante les Pouvoirs Publics réalisent le projet de créer une entreprise textile de droit public au Burundi.

Nous venons de constater aussi que le coton est produit au Burundi depuis longtemps et en quantité importante. *Mais son prix de vente moyen au kg exporté tend à la stagnation alors que son prix de revient augmente continuellement. L'importance des recettes qu'il procure au pays par rapport au total des exportations se réduit de plus en plus.*

Nous continuons nos observations en examinant les conditions dans lesquelles cette entreprise textile a été créée.

I.2. La création d'une entreprise textile au Burundi

Nous étudions dans cette section :

- Le marché des tissus en coton et ses dérivés au Burundi.
- La création et la disparition d'une première entreprise textile.
- Le contenu de l'accord entre la République Populaire de Chine et la République du Burundi.

(14) B.R.B. : Rapports annuels de 1967 et de 1979, Bujumbura, pp 17 et 40 respectivement.

Ministère du Plan : Plan quinquennal de développement économique et social du Burundi 1968-1972, p. 140 était plus optimiste.
 "En 1982, la production (cotonnière du Burundi) pourrait atteindre 15.000 tonnes de coton-graines par une augmentation de superficies emblavées annuellement et une amélioration des rendements".

I.2.1. Le marché des tissus en coton au Tsurundi.

Tous les articles vestimentaires étaient importés avant 1980. Leur part dans la valeur des importations était très importante. Examinons celle du financement d'achat des tissus en coton, des fils de coton non conditionnés, des fils de coton conditionnés pour la vente et des friperies dans l'ensemble des importations des textiles d'abord, dans celui de toutes les importations ensuite. Les statistiques disponibles et détaillées sur ces produits commencent par l'année 1970.

Tableau N° 4

Part des importations de tissus en coton, de fils de coton et de friperies dans le total des importations de textiles et des importations globales (en millions de Fbu) de 1970 à 1979

| Année | 1970 | 1971 | 1972 | 1973 | 1974 | 1975 | 1976 | 1977 | 1978 | 1979 |
|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Déchets de coton | 3,4 | 5 | 3,5 | 2,8 | 7,5 | 4,5 | 5,0 | 5,5 | 14,6 | 17,3 |
| Fils de coton non condition. | 0,4 | 0,5 | 0,4 | 2,1 | 7,4 | 2,5 | 1,2 | 1,3 | 4,2 | 2,7 |
| Fils de coton conditionnés | 2,7 | 2,5 | 1,1 | 2,1 | 6,6 | 6,2 | 11,8 | 7,5 | 14,8 | 20,3 |
| Tissus en coton | 206,2 | 119,3 | 120,7 | 121,6 | 251,7 | 211,4 | 137,0 | 250,9 | 285,8 | 526,3 |
| Friperies | 99,4 | 126,8 | 81,8 | 122,0 | 162,2 | 178,8 | 167,2 | 243,7 | 283,0 | 251,3 |
| Total | 312,3 | 254,1 | 207,5 | 250,6 | 435,4 | 403,4 | 322,3 | 500 | 602,4 | 817,6 |
| Ensemble de textiles | 459,4 | 512,2 | 357,7 | 403,1 | 721,9 | 658,8 | 548,6 | 942,7 | 1180,1 | 1678,1 |
| Importations | 1956,1 | 2618,9 | 2736,4 | 2495,1 | 3395,6 | 4855,6 | 5027,1 | 6677,5 | 8842,5 | 13720,0 |
| Part à l'ensemble des textiles | 68,0 | 49,6 | 58,0 | 62,1 | 60,3 | 61,2 | 58,7 | 53,0 | 51,0 | 48,7 |
| Part des importations (%) | 19,9 | 9,7 | 7,6 | 10,0 | 12,8 | 8,3 | 6,4 | 7,5 | 6,8 | 5,9 |

Source : B.R.B., Bulletins trimestriels de 1975, 1980 et 1981, N° 54, septembre 1975, N° 74, Septembre 1980, p. 81 ; N° 75 Décembre 1980, N° 79 Décembre, p. 90

L'achat de ces produits en coton constituent une sortie de devises non négligeable de l'ordre de 8,0 % (4.106 millions de Fbu) de la valeur de toutes les importations annuelles en moyenne sur la période considérée.

Cette sortie de devises est dans la proportion de 5,9 % (317,6 millions de FBu) du total des importations en 1979. Mais la vente de coton-fibres et de ses sous-produits n'a rapporté que 1,7 % (152 millions de FBu) du total des recettes d'exportations de cette même année de 1979. (Voir le tableau n° 2, p. 12).

Les Pouvoirs Publics burundais souhaitent pouvoir substituer la production locale des tissus en coton à ces achats à l'étranger en maintenant la quantité de coton-fibres exporté et des sous-produits des graines de coton.

Le pays a des besoins d'importation qui dépassent ses ressources de change comme tous les pays moins avancés en développement, en général. Et les opinions concordent sur la nécessité de concentrer ses efforts au développement des entreprises de transformation des produits agricoles en vue de les substituer aux importations similaires. "En matière d'industries nouvelles susceptibles d'être implantées au cours de la période quinquennale, il convient de donner priorité aux industries susceptibles d'améliorer les rendements cultureux et de valoriser les productions animales et végétales" (15). Ces produits valorisés ou manufacturés serviraient à la consommation locale et le surplus serait exporté en échange des biens d'équipement destinés à ces entreprises.

"La promotion de l'industrie textile est à considérer comme une priorité étant donné qu'il s'agit des produits que le Burundi pouvait, jusqu'à présent, uniquement obtenir par importation. L'indépendance vis-à-vis des fournisseurs étrangers constituera une économie considérable de devises" (16).

Le Burundi souhaite à la fois ne pas être un pays exclusivement agricole et réduire sa dépendance extérieure en importation des produits aussi essentiels que les articles vestimentaires.

Quelle est la quantité de tissus en coton dont la production locale peut être substituée à l'importation ?

(15) Ministère du Plan, op. cit., p.251.

(16) Ministère du Plan : Plan quinquennal de développement économique et social du Burundi 1973-1977, Bujumbura, p. 187.

Le Burundi a importé en moyenne 4.306.417 m² ou 3.588.681 m (4.306.417 : 1,20 =) de tissus en coton sur une période de 10 ans.(17).

Tableau N° 5

Importance de la quantité (en mètres carrés), de la valeur (en FBu) et des prix unitaires des tissus en coton importés de 1970 à 1980 au Burundi.

| Année | Quantité | Valeur | Prix unitaires |
|---------|-----------|----------|----------------|
| 1970 | 6.874.055 | 199.016. | 28,96 |
| 1971 | 6.042.898 | 181.368. | 30,02 |
| 1972 | 3.631.644 | 120.560. | 33,20 |
| 1973 | 4.706.477 | 140.598. | 29,88 |
| 1974 | 5.010.122 | 226.476. | 45,21 |
| 1975 | 3.071.129 | 173.098. | 56,37 |
| 1976 | 1.779.187 | 107.380. | 60,36 |
| 1977 | 3.129.297 | 229.926. | 73,48 |
| 1978 | 3.029.214 | 262.485. | 86,74 |
| 1979 | 4.911.011 | 477.096. | 97,15 |
| 1980 | 5.188.548 | 584.754. | 112,70 |
| Moyenne | 4.306.417 | 245.705. | 59,50 |

Source : B.R.B. (Banque de la République du Burundi) Listings des importations, données annuelles.

Mais nous signalons que *la demande réelle de tissus en coton est peu connue*. Il est vrai qu' "il existe, à côté des importations avec licence, des entrées clandestines de tissus en coton en provenance, principalement, du Zaïre et de la Tanzanie" (18)

(17) Nous considérons que chaque tissu en coton importé mesure 1,20 mètre de largeur en moyenne.

(18) A. MUKARWEMA : Perspectives de commercialisation des produits de COTEBU, Mémoire, Faculté des Sciences Economiques et Administratives, Université du Burundi, Bujumbura, 1981, pp. 9 & 10.

Les statistiques de la B.R.B. montrent alors une quantité inférieure à celle réellement consommée. Mais il y a aussi des sorties importantes de friperies achetées par le Burundi vers ces mêmes pays et essentiellement vers la Tanzanie. "L'essentiel des exportations - la véritable contrepartie des importations (dans le commerce frontalier) - est constitué par la bière "Primus" et les friperies : produits très appréciés surtout en Tanzanie, pays qui a strictement interdit l'importation de friperies" (19).

Les projections sur l'évolution de la demande de tissus en coton au Burundi ont été faites surtout en 1951. Elles prévoient que leur consommation puisse tripler tous les dix ans (20).

Les Pouvoirs Publics du Burundi ont été depuis longtemps convaincus que *la production cotonnière du Burundi peut être développée et qu'il y a une grande demande de tissus en coton*. Ils ont favorisé la création d'une entreprise textile dans le pays, et ce, depuis 1964.

I.2.2. La création d'une première entreprise textile et sa disparition.

L'Etat du Burundi et quelques commerçants résidents au Burundi ont créé, en 1964, une société de droit privé appelée "BURETEX". Cette dernière devait produire de tissus en coton local et les confectonner.

Son financement, estimé à 130 millions de FBu de l'époque, devait être assuré par un organisme financier allemand (K.F.W = Kreditanstat Für Wiederaufbau).

L'apport des associés était de l'ordre de 70 millions de FBu. *Mais cette société a été déclarée en faillite en 1970 sans avoir commencé à produire*. Sa liquidation a eu lieu en 1974 à la suite d'un accord entre la République Fédérale d'Allemagne et la République du Burundi.

(19) J. TWAGIRAYEZU : Evolution du commerce extérieur du Burundi avec les pays africains de 1970 à 1979, Mémoire, Faculté des Sciences Economiques et Administratives, Université du Burundi, Bujumbura, 1980, p. 51.

(20) Ministère des Colonies, op. cit., p. 86.

Cet accord transformait "les crédits octroyés par l'organisme financier allemand (K.F.W.) et les intérêts y relatifs, non encore payés par la République du Burundi, en subventions" (21).

Entre temps, la République du Burundi avait commencé des négociations avec la République Populaire de Chine en vue d'une coopération technique et économique entre les deux pays. Elles aboutiront à la construction du Complexe Textile de Bujumbura, entre autres.

1.2.3. L'accord sino-burundais du 06.01.72

Il concerne principalement les questions suivantes :

- Les conditions d'octroi des crédits
- Leur affectation
- Leur mode de remboursement.

La République Populaire de Chine s'est engagée, par cet accord, à accorder à la République du Burundi un crédit au cours de 5 ans allant de Janvier 1972 à Décembre 1976 s'élevant à 50 millions de Yuans ou 1,75 milliard de Fbu (de 1975). Ce montant sera complété par un autre crédit de 60 millions de Yuans ou 3,30 milliards de Fbu en 1979.

Ces crédits, sans intérêts, ont permis à la République Populaire de Chine d'aider le Gouvernement de la République du Burundi à construire :

- Le Complexe Textile de Bujumbura.
- Le barrage hydraulique sur la rivière Mugere.
- La route reliant Bujumbura à la région sud du pays ; Rutovu en lui fournissant des équipements et des marchandises. Ces dernières étaient destinées à être converties en monnaie locale nécessaire au paiement des dépenses locales pour la réalisation de ces constructions. Ces frais locaux provenaient des ventes de ces marchandises d'origine chinoise faites par l'intermédiaire de l'ONC (Office National du Commerce (22).

(21) B.R.B. (Banque de la République du Burundi) : "Naissance d'une Industrie textile nationale", Bulletin trimestriel, N° 72, Mars 1980, p. 6.

(22) O.N.C. (Office National du Commerce) est une société commerciale d'Etat créée en 1973. Elle a pour objectif de ravivier dans les centres éloignés des zones urbaines le commerce où cette activité a été abandonnée après l'Indépendance du Burundi.

Leur remboursement s'étalera sur une période de 10 ans allant de Janvier 1982 à Décembre 1991 en termes échelonnés à raison de un-dixième (1/10) par an et, en marchandises d'exportation de la République du Burundi sur lesquelles les deux pays se seront convenus.

Cet accord s'est concrétisé, entre autres, par la construction du Complexe Textile de Bujumbura dont les apports sont répartis comme suit :

A. *La République Populaire de Chine* a :

- Fait des études techniques.
- Fournit le matériel de construction et les équipements.
- Payés les frais locaux du personnel avant la fin de la production d'essai et les achats d'un stock initial de produits chimiques, des colorants et des pièces de rechange.

B. *La République du Burundi* a assuré d'autres dépenses et essentiellement celles relatives à :

- Apport du terrain.
- Aménagement des voies d'accès au site du Complexe Textile de Bujumbura.
- Raccordement téléphonique, télex, électrique et hydraulique aux réseaux de la ville de Bujumbura.
- Installation pour le traitement des eaux usées.

Le COTEBU peut travailler, à sa pleine activité, pendant 24 heures par jour avec trois équipes de 8 heures chacune. Cela nécessitera, pour son alimentation, 2100 tonnes de coton-fibres afin de produire environ 9.000.000 mètres de tissus finis par an.

Cette production excédera de 150 % la quantité moyenne de tissus en coton importés annuellement ces onze dernières années, soit 3.588.681 mètres (Voir plus haut Section I.2.1., p. 17).

I.3. Conclusion du premier chapitre

Ce chapitre a traité de l'évolution de la production cotonnière au Burundi, des raisons et des circonstances de la création de COTEBU. Nous avons noté :

D'une part, que malgré les possibilités d'une production annuelle dépassant 10.000 (dix mille) tonnes de coton-graines, le Burundi n'a pas atteint ces dix dernières années le cap de 7.000 (sept mille) tonnes de coton-graines.

Cela correspondrait juste aux besoins annuels en alimentation de matière première de coton-fibres de 2.100 (deux mille et cent) tonnes.

Ces derniers seraient fournis par 6.300 (six mille et trois cents) tonnes de coton-graines.

D'autre part, que la substitution de la production locale des tissus en coton aux importations des cotonnades serait très bénéfique pour l'économie du Burundi.

Elle permettrait de réduire la sortie de devises en valeur très élevée et le maintien d'une entrée de devises non négligeable si la production cotonnière se développe grâce à un encadrement technique et administratif des planteurs de coton plus actif.

Ensuite, que la construction de COTEBU est le résultat de la coopération entre la République Populaire de Chine et la République du Burundi. Elle a suivi une première tentative de création d'une entreprise textile qui a échoué avant le démarrage de la production.

Il y a lieu de signaler qu'aucune étude systématique de marché de tissus en coton et les projections de l'évolution de leur demande n'ont pas été faites (23).

En amont, l'alimentation de COTEBU en coton-fibres pendant sa pleine activité correspondrait approximativement à la production cotonnière locale actuelle.

En aval, les débouchés de ses produits ne sont pas suffisamment connus. L'évolution de la demande des cotonnades, les goûts de leurs acheteurs et l'état de la concurrence aux tissus fabriqués par le COTEBU n'ont pas fait l'objet d'études poussées.

(23) ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le Développement industriel) Le potentiel de développement industriel à partir des ressources naturelles des pays moins avancés, N° 2 Burundi, Bujumbura, 1982,
p. 37.

Malgré cela, le COTEBU fonctionne et des efforts sont fournis pour lui éviter le sort malheureux de BUPETEX.

Comment et quels sont les moyens dont le COTEBU dispose pour assurer son fonctionnement ? Nous répondons à cette question dans le deuxième chapitre qui suit.

CHAPITRE II : TECHNIQUE ET FONCTION DE PRODUCTION DE COTEBU

Nous allons, dans ce chapitre, faire connaissance du fonctionnement de COTEBU. Nous étudions dans :

- La première section, les techniques mises en place et ses équipements.
- La deuxième section, ses capacités de production.
- La troisième section, ses consommations intermédiaires (24).

Le domaine de COTEBU s'étend sur une superficie de 12 ha dont 5 ha sont bâties. Il est situé au carrefour des cités de Jabé, Ngagara, Quartier industriel et Buyenzi dans la ville de Bujumbura (voir annexe 3). Il comprend trois ateliers de production, des services de maintenance, des bureaux administratifs et des magasins.

Le Ministre ayant l'industrie dans ses attributions assure sa tutelle administrative. Cette entreprise est dirigée par un Directeur Général. Ce dernier supervise trois directions qui sont :

- La Direction technique et logistique.
- La Direction administrative et financière.
- La Direction commerciale.

L'administration coordonne le travail et a en charge la formation sur le tas d'un effectif pouvant atteindre environ 1.300 personnes. Ce personnel se répartira, approximativement, en 1.200 ouvriers, 100 techniciens et 20 cadres quand le COTEBU fonctionnera à sa pleine activité de trois équipes par jour.

La Direction Générale et les services administratifs sont situés dans un même bâtiment. Elle est chargée de veiller :

- Au financement de cette entreprise.

(24) Nous avons jugé bon de mettre en annexe à ce chapitre un petit glossaire auquel le lecteur peut se référer. Il concerne des mots techniques que nous allons utiliser pour expliquer le fonctionnement de COTEBU. Ils sont propres aux entreprises textiles et sont peu utilisés dans le langage courant. Ils sont marqués d'un astérisque (*) dans le texte de ce chapitre pour signaler un renvoi à ce glossaire.

- A la production des tissus de qualité.
- A son approvisionnement régulier en matières premières et en matières consommables. Celles-ci sont, généralement, importées de l'étranger.
- A l'écoulement des tissus fabriqués sur le marché local et à la conquête d'une partie du marché étranger des tissus (voir annexe n° 4).

II.1. Les techniques mises en place et les équipements de COTEBU

Le COTEBU est constitué de trois ateliers de production : la Filature, le Tissage et la Teinture & Impression. Les deux premiers constituent l'atelier textile et tous les trois sont sous la responsabilité du Directeur technique en plus des services de maintenance.

II.1.1. La Filature

Nous allons décrire la technique de production, l'équipement installé et les produits de l'atelier de Filature.

A La technique de production de la Filature.

La filature se fait en deux étapes, à savoir :

- la préparation de coton en mèche[ⓧ]
- la transformation de la mèche[ⓧ] en fil.

A.1. La préparation de coton en mèche[ⓧ] est faite par des machines qui aspirent le coton-fibres pour le rendre souple ayant été longtemps comprimé dans des balles de 100 kg. Certaines impuretés, comme des graines restantes de l'usinage, sortent à ce niveau. D'autres machines mélangent ce coton qui est mis dans des caisses pour être acheminé vers des enrouleurs en nappe[ⓧ]. Celle-ci est soumise à un système d'étirage[ⓧ] et passe alors dans des bacs à broche[ⓧ]. Ensuite, elle s'enroule sur des tubes de bois : bobines.

A.2. La transformation de la mèche[ⓧ] en fil.

La machine utilisée est appelée métier à filer[ⓧ]. Elle reçoit des bobines, la mèche[ⓧ] étirée qu'elle soumet à des enroulements successifs pour donner au fil une résistance voulue.

Il est mis, ensuite, sur de gros cylindres qui seront transportés par des grues aériennes (palons électriques) dans l'atelier de Tissage.

Quels sont alors les équipements installés dans cet atelier de Filature et qui permettent son fonctionnement ? Nous relevons, section par section, les groupes de machines.

B. Les équipements de l'atelier de Filature.

L'atelier de Filature est constitué de 5 sections qui sont :

| <u>Sections</u> | <u>Nombre de groupes de machines</u> |
|-----------------------|--------------------------------------|
| Battage ^x | 4 |
| Cordage ^x | 30 |
| Etirage ^x | 14 |
| Gros-fil ^x | 7 |
| Fin-fil ^x | 36 |

Chaque groupe de machines de la section "fil-fin" a 408 fuseaux^x.

Le COTEBU a, au total, (36 x 408 =) 14.688 fuseaux^x.

Ces équipements de l'atelier de Filature permettent de fabriquer, essentiellement, deux catégories de fil et en deux espèces.

C. Les produits de l'atelier de Filature. Ils sont :

- Le fil de chaîne 34 Nm et 51 Nm (25)
- Le fil de trame 34 Nm et 51 Nm.

(25) Le fil est désigné par son numéro métrique "Nm" qui désigne le nombre de km de ce fil contenus dans un kg de ce fil.



Ils diffèrent par leur résistance aux tractions et leur longueur au kg. Leur variété peut être augmentée à volonté suivant la demande du marché.

II.1.2. Le Tissage

Les fils produits par l'atelier de Filature ne peuvent pas être stockés longtemps sans détérioration de leurs qualités. Ils entrent dans l'atelier de Tissage presque simultanément à leur fabrication. Cet atelier de Tissage comprend plusieurs groupes de machines qui fonctionnent par des mouvements divers. Ils sont appelés des métiers à tisser^x.

A. La technique de production du Tissage.

Elle est faite surtout de trois mouvements sur un même groupe de machines.

- Le mouvement vertical qui permet de soulever et d'abaisser alternativement des fils de chaîne^x en créant un vide. Une canette^x placée dans ce vide un fil de trame^x.
- Le mouvement transversal pousse cette canette^x d'un bord à l'autre d'un métier à tisser^x. Elle laisse derrière elle un fil de trame^x dans le sens de la largeur du métier à tisser^x et au travers des fils de chaîne^x pour constituer un tissu.
- Le mouvement circulaire permet d'enrouler le tissu fabriqué sur le cylindre en serrant fortement les fils de trame^x et en donnant la forme oblique ou longitudinale aux fils de chaîne dans le tissu.

B. Les équipements installés dans l'atelier de Tissage qui permettent ce fonctionnement sont ; section par section :

| <u>Sections</u> | <u>Nombre de groupes de machines</u> |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| Bobinage ^x | 5 |
| Ourdissage ^x | 3 |
| Encollage ^x | 2 |
| Métiers à tisser ^x | 528 |
| Rentrage ^x | 16 |
| Vérification et pliage ^x | 10 |

La disparité dans la vitesse des métiers à tisser^x fait que la quantité des fils contenus dans dix cms de tissu sera inégale.

C. Les produits de l'atelier de Tissage.

L'atelier de Tissage de COTEBU produit trois types de tissus écrus :
La toile,, le drill et le Grey-sheeting.

Le tableau numéro 6 indique les variétés de tissus écrus de COTEBU et leurs caractéristiques en largeur (cms) et en densité de fils (fils par 10 cms) au kg.

Tableau N° 6

Variétés de tissus, leur largeur (en cms) et le nombre de fils contenu dans 10 cms de ces tissus fabriqués par le COTEBU.

| Type de tissu | Largeur (en cm) | Fil (Nm) | | Densité (fils/10 cms) | |
|-------------------------|-----------------|----------|-------|-----------------------|-------|
| | | Chaîne | Trame | Chaîne | trame |
| Drill 34 x 34 | 127 | 34 | 34 | 420 | 220 |
| Toile 34 x 34 | 135 | 34 | 34 | 236 | 237 |
| Greysheeting 51 x 51 | 135 | 51 | 51 | 267 | 267 |

Source : COTEBU : Service de Planning de production (Communications verbales) (26).

Le drill est le tissu le plus résistant et le plus lourd des trois. Il a la plus grande densité de fils et plus de fils de chaîne[⊗]. Il est suivi par le grey sheeting et la toile vient en dernier lieu. Celle-ci a une plus faible densité de fils et moins de fils de chaîne[⊗].

Nous remarquerons, à l'issue de ces deux sous-sections, que depuis le début de l'année 1982, le COTEBU est en mesure de fabriquer les différentes catégories de fils et de tissus écrus selon la demande du marché. Il peut procéder par simple changement de pignons dont il dispose en grande quantité dans les métiers à filer[⊗] et dans les métiers à tisser[⊗]. Avant cette date, chaque catégorie de fils ou de tissus écrus était fabriquée sur de groupes de machines spécifiques et en quantités déterminées.

Ce changement de pignons vise la variation des vitesses de rotation des métiers à filer[⊗] ou d'enrouleurs des tissus sur des métiers à tisser[⊗]. Il permet de produire alors la catégorie de fils ou de tissus écrus voulue.

(26) Nous utilisons le terme "planning de production", en usage au COTEBU, qui désigne la planification de la production.

Par exemple, les métiers filer^x ont des vitesses de rotation qui correspondent aux types de fils à fabriquer, à savoir :

| Types de fils | Vitesses de rotation ou nombre de tours par minute |
|---------------|--|
| Chaîne 34 Nm | 215 |
| Trame 34 Nm | 200 |
| Chaîne 51 Nm | 180 |
| Trame 51 Nm | 160 |

La vitesse de rotation des métiers à filer^x le fil de trame^x, peu résistant aux tractions, est toujours inférieure à celle des métiers à filer^x le fil de chaîne^x. Les tissus écrus fabriqués par l'atelier de Tissage peuvent être stockés longtemps ou être acheminés immédiatement dans l'atelier de Teinture & Impression pour être ennoblis.

II.1.3. La Teinture & Impression.

Cet atelier de Teinture & Impression emploie trois techniques d'ennoblissement sur des machines de natures différentes pour produire des tissus finis très variés.

A. La technique de production de tissus finis de COTEBU.

Des couturiers joignent d'abord plusieurs tissus écrus, bout à bout, pour former un foulard. Celui-ci est monté sur un groupe de machines d'après l'ennoblissement voulu.

A.1. Le blanchissement^x : Un foulard de tissus écrus circule à travers des installations grâce à un système de rouleaux.

Il est baigné dans des cuves contenant des produits blanchissants. Un appareil à anneaux le guide en l'étirant dans le sens de sa largeur.

Ce foulard blanchi est savonné avant de passer dans des installations de séchage. Un tissu peut rester blanc et être vendu tel qu'il est ou subir d'autres ennoblissements comme la teinture et l'impression.

Le blanchissement est une phase obligatoire du finissage des tissus.

A.2. La teinture[ⓧ]. Un foulard de tissus blanchis suit le même procédé que dans le banchissement[ⓧ], à part que les colorants donnent un teint approprié.

A.3. L'impression[ⓧ]. Un foulard de tissus blanchis, préalablement baigné dans des colorants, passe entre deux cylindres qui se serrent fortement. L'un porte des dessins à imprimer sur une feuille de cuivre garnie de colorants spécifiques. L'autre se presse sur le premier. Il y a autant de paires de cylindres qu'il y a de couleurs à imprimer sur ce foulard. Ces embellissements sont assurés par des équipements complets pour chacun d'eux.

B. Les équipements de l'atelier de Teinture & Impression.

Ils sont pour chaque section de Teinture & Impression :

| <u>Sections</u> | <u>Nombre de groupe de machines.</u> |
|--------------------------|--------------------------------------|
| Blanchiment [ⓧ] | 11 |
| Teinture [ⓧ] | 18 |
| Impression [ⓧ] | 6 |
| Finissage [ⓧ] | 7 |

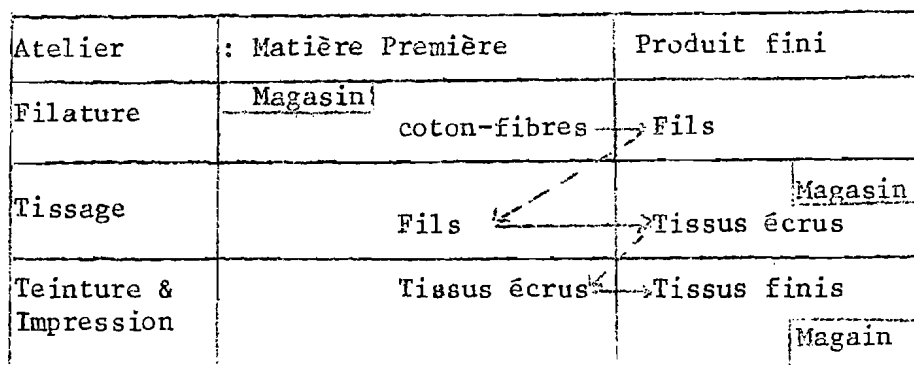
Les produits de l'atelier de Teinture & Impression sont très différents.

C. Les produits de l'atelier de Teinture & Impression.

Ils peuvent être au minimum de neuf sortes. Chacun des trois types de tissus écrus ; la toile, le drill et le grey sheeting peut être blanchi, teint ou imprimé.

Les couleurs de la teinture peuvent varier à volonté et les impressions aussi peuvent être de toutes sortes. Ces produits de tissus finis sont vendus ou stockés dans l'attente d'un client éventuel.

Nous schématisons comme suit la transformation de coton-fibres en tissu fini.



Chaque atelier a un responsable chef d'atelier, un statisticien et un laboratoire ainsi des services logistiques.

II.1.4. Les services de maintenance de COTEBU.

Ils sont principalement :

- A. La réparation mécanique ayant des machines à couper des métaux, des équipements à forger et à souder, une menuiserie et une ferblanterie.
- B. Une station de réfrigération alimentant l'atelier textile en eau réfrigérée nécessaire au conditionnement à l'abaissement de la température. L'air devant être conditionné pour maintenir une température et un degré d'humidité assurant la résistance des fils et leur élasticité.
- C. Trois chaudières à combustible (fuel-oil) et deux citernes pour leur alimentation. Elles servent à la production de la vapeur nécessaire pour l'atelier de Tissage et de Teinture & Impression en vue d'une fixation profonde des colorants.

D. Un réservoir d'eau, une station thermique et des magasins pour des colorants, des produits chimiques et des tissus finis, pour des déchets de coton, pour des pièces de rechange ainsi que des abris d'acides et d'alcalis ou alcalins.

Ces trois ateliers et le service de réparation sont bâtis sur 50,00 % du total des superficies lôtées de COTEBU et 14,98 % pour les magasins. Le tableau numéro 7 nous renseigne sur l'importance relative et absolue des superficies bâties de COTEBU.

Tableau N° 7

Les superficies bâties (en m²) en valeur absolue et relative de COTEBU suivant ses immeubles.

| Libellé | Atelier Teinture & textile impression | Réparation mécanique | Chaudière | Réfrigération | Magasin | Services sociaux | Bureaux | Autres | Total | |
|------------|---------------------------------------|----------------------|-----------|---------------|---------|------------------|---------|--------|---------|-------|
| Superficie | 17147,3 | 7010,0 | 842,4 | 500,3 | 346,3 | 7488,8 | 1702,8 | 814,4 | 14145,7 | 5000 |
| Part en % | 34,29 | 14,02 | 1,68 | 1,00 | 0,69 | 14,98 | 3,40 | 1,65 | 28,29 | 100,0 |

Source : Tableau élaboré par nos soins sur la base des données fournies par le COTEBU, document interne.

Nous venons de relever, dans cette section, l'importance des superficies bâties, les techniques mises en place et les équipements de COTEBU qui permettent la fabrication de ses produits.

Ceux-ci sont différents et très liés. La production d'un atelier en amont sert dans l'élaboration d'un produit. d'un atelier en aval, ceci à commencer par l'atelier de filature, puis de Tissage et, enfin, de Teinture & Impression.

Quelle est la capacité de production de chacun des trois ateliers de COTEBU ? Nous répondrons à cette question dans la section qui suit :

(27) "Autres" désignent surtout les abris, garages, citernes, réservoirs d'eau, etc.

II.2. La capacité de production des ateliers de COTEBU.

La capacité de production de l'ensemble de COTEBU n'est pas connue avec exactitude. Mais le chef de Mission de la Coopération chinoise auprès de COTEBU, en collaboration avec les responsables des services techniques, a estimé la capacité de production de ses ateliers.

Trois facteurs déterminent le niveau du volume de leur production.

II.2.1. Les facteurs influant sur le niveau du volume de production des ateliers de COTEBU.

Ils sont surtout :

- La fixité des coefficients techniques de production.
- La linéarité du volume de production par rapport à la quantité des matières consommées.
- La durée d'utilisation des machines et des ouvriers.

A. La fixité des coefficients techniques de production.

Chaque atelier de COTEBU requiert, pour un volume de production donné, des quantités de matières déterminées pour l'alimentation de ses machines ou groupes de machines. Ces matières ne peuvent pas se substituer ou varier à volonté. Elles sont rigoureusement déterminées, en nature et en quantité, par les normes techniques des machines.

A titre d'exemple, dans de bonnes conditions de rendement :

- Sur les métiers à filer^x, il faut 105 kg de coton-fibres pour produire 100 kg de fils.
- Sur les métiers à tisser^x, il faut 23 kg de coton-fibres^{3/4} pour produire 100 mètres de tissu écru.

En plus de cela, les groupes de machines des ateliers de COTEBU sont divisibles. Les machines peuvent marcher individuellement. L'arrêt d'une d'elles ne s'accompagne pas nécessairement de celui des autres.

A l'intérieur de l'atelier de Tissage^{et} de Teinture & Impression, certains métiers^x peuvent être à l'arrêt alors que d'autres marchent.

E. La linéarité du volume de production des ateliers.

Les caractéristiques techniques des équipements de COTEBU sont définies. Elles ne changeront pas pour un temps assez long.

La variation du volume de production d'un de ses ateliers est imputable, toutes choses égales par ailleurs, à la variation des quantités des matières consommées. Leur volume de production dépend ainsi linéairement des quantités de matières alimentées à leurs machines.

Et ce, en raison de la fixité des normes techniques de production et de la divisibilité des machines.

L'hypothèse de rendements constants implique un certain nombre de caractéristiques pour l'équipement existant. Il doit être composé d'un certain nombre de machines identiques servie par une main d'oeuvre déterminée et consommant une dose donnée de matières premières, d'énergie, etc⁽²⁸⁾.

Cette situation est celle de COTEBU dans la mesure où les matières consommées par ses machines ou groupes de machines identiques - C'est-à-dire d'une même section - sont spécifiées en nature et en quantité pour une production normale. "Dans la section Gros fil dont le rendement - indiquant la quantité de fils obtenus pour une consommation de cent kg de coton - étant fixé par rapport à la section d'Etirage^x à 85 %, la production par machine est de 547 kg de fil 34 Nm et de 333 kg de fil 51Nm. Deux machines étant en réserve, sion met en marche trois machines pour le fil 34 Nm et deux machines pour le fil 51 Nm, la production d'une équipe sera de 2.307 kg de fil dont 1.641 (= 547 x 3) pour le fil 34 Nm et 666 kg (= 333 x 2) pour le fil 51 Nm. Chaque opérateur devant surveiller deux métiers à filer^x et produire ainsi 1.094 kg $\{1(1.641 : 3) x 2\}$ de fil 34 Nm et 666 kg de fil 51 Nm" (29)

En plus, un groupe de machines déterminé requiert un nombre précis d'ouvriers pour assurer sa surveillance.

Toute variation du nombre d'un ou des deux facteurs de production, machines et ouvriers, en dehors des proportions pour un rendement normal, n'augmente le volume de la production ni en quantité ni en qualité. "Pour un rendement de 75 %,

(28) J. SORDET : La programmation linéaire appliquée à l'entreprise, Paris : Dunod, 1970, p.26.

(29) COTEBU : "Normes techniques de production", document interne, p.4.

- Dans l'atelier de Tissage, un tisserand expérimenté surveille 24 métiers à tisser^x ou un apprenti en surveillance 12.
- Dans l'atelier de Filature, un opérateur surveille simultanément 2 machines, dans la section Battage^x et dans la section cordage^x (30). En plus des tisserands, il y a d'autres ouvriers qui travaillent sur les métiers à tisser^x. Ce sont surtout des chargeurs de navettes et des réparateurs des fils cassés.

C. La durée d'utilisation des machines et des ouvriers.

Tous les ateliers de COTEBU peuvent fonctionner 24 heures par jour. A l'intérieur de cette durée, il y a plusieurs possibilités d'utilisation de leurs machines et de leurs ouvriers. Et elle influe beaucoup sur le niveau de leur volume de production. Mais les responsables de COTEBU sont limités dans leurs possibilités de varier la durée d'utilisation des machines et du travail des ouvriers par la législation du travail (31).

Ainsi la variation du niveau du volume de production peut résulter de la durée d'utilisation des machines des ateliers de COTEBU, à rendement constant. Plus ces machines marchent pendant longtemps, plus les matières qu'elles consomment sont élevées en quantité et plus le volume de leur production est important.

Les seules possibilités envisageables de varier la durée de travail des ouvriers des ateliers de COTEBU sont :

- Une équipe de 8 heures de travail par jour ouvrable. Cela équivaut à 200 heures de travail par mois et 2.400 heures par an.
- Une équipe de 9 heures de travail par jour ouvrable. Le maximum étant de 56 heures par semaine, c'est à dire 225 heures par mois.
- Deux équipes de 8 heures par jour ouvrable chacune ou 400 heures de travail par mois et 4.800 heures de travail par an.

(30) COTEBU : "Normes techniques de production", ibid., p.2.

(31) Ministère de la Justice, "Ordonnance N° 630/117 du 19.05.75 portant fixation du salaire minimum garanti", Bulletin officiel du Burundi n° 7/79, pp. 37 à 341. L'article 4 limite à 56 heures de travail par semaine et l'article 10 à 150 heures supplémentaires par an quand il y a surcroît extraordinaire de travail et après autorisation de l'inspecteur de travail du ressort.

- Trois équipes de 8 heures de travail par jour ouvrable chacune ou 600 heures de travail, par mois et 7.200 heures de travail par an.

Ces cinq alternatives possibles de variation de durée d'utilisation des machines et des ouvriers des ateliers de COTEBU ne considèrent pas le temps à consacrer aux entretiens des machines et aux préparatifs d'avant le démarrage du travail. Elles tiennent compte de la législation du travail en vigueur au Burundi. Et les responsables de COTEBU institueraient le système d'heures supplémentaires à des équipes de 8 heures de travail par jour chacune si la demande des produits d'un atelier dépassait la capacité de production du nombre d'équipes considéré.

Faisons connaissance de la capacité de production des différents ateliers de COTEBU dans les sous-sections suivantes.

II.2.2. La capacité de production de fils au COTEBU.

L'atelier de Filature de COTEBU produit quatre sortes de fils qui se distinguent par leur résistance aux tractions et la densité de fils contenus dans un kg de ce fil fin.

Le tableau numéro 8 indique le nombre de métiers à filer[®] disponibles au 9 mars 1982 pour chaque sorte de fil et leur production journalière, mensuelle et annuelle de fil pour les cinq niveaux de durée d'utilisation des machines et des ouvriers permise par la législation du travail.

Tableau N° 8

Capacité de production de fil-fins (en kg) et nombre de métiers à filer au COTEBU avant le 09.03.82

| Sorte de fil | Nbre de métiers à filer | Une équipe de 8h/jour | 1 équipe de 9 h/j. | 2 équipes de 8 h/j. | 2 équipes de 9 h/j. | 3 équipes de 8 h/j. |
|-----------------|-------------------------|-----------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| 54 Nm chaîne | 11 | 848 | - | 1.696 | - | 2.544 |
| 34 Nm trame | 9 | 736 | - | 1.472 | - | 2.208 |
| 51 Nm chaîne | 7 | 287 | - | 574 | - | 861 |
| 51 Nm trame | 7 | 318 | - | 636 | - | 954 |
| Tot. journalier | 34 | 2.186 | - | 4.378 | - | 6.567 |
| Tot. mensuel | 850 | 54.650 | 61.481 | 109.450 | 123.131 | 164.175 |
| Tot. annuel | 10.200 | 655.800 | 773.775 | 1.313.400 | 1.497.575 | 1.970.100 |

Source : Tableau élaboré par nos soins sur la base des données relatives aux documents internes des services techniques de COTEBU.

Une équipe de la Filature de 8 heures de travail par jour ouvrable produirait, au plein rendement (100 %) des machines et des ouvriers, 2.186 kg de fil-fin par jour, soit 54.650 kg par mois ou 655.800 kg par an de ce fil-fin.

Deux équipes de 9 heures de travail par jour ouvrable peuvent produire, s'il y a surcroît de demande de fil-fin par l'atelier de Tissage et que les responsables de COTEBU jugent bon de payer les heures supplémentaires de travail, 1.497.575 kg de fil-fin dans ce même atelier de Filature par an.

II.2.3. La capacité de production de tissus écrus au COTEBU.

Les responsables des services techniques de COTEBU affirment que l'atelier de Tissage ne peut pas traiter, simultanément à la production, tout le fil produit par l'atelier de Filature à sa pleine activité. L'atelier de Tissage constitue alors un goulot d'étranglement pour celui de la Filature.

En plus de cela, au niveau de l'atelier de Tissage, les métiers à tisser^x la toile sont plus nombreux que ceux des deux autres types de tissus écrus. Mais le marché local de tissus en coton demande plus de tissus de grey-sheeting. C'est un goulot d'étranglement qui se manifeste alors doublement, à l'entrée de l'atelier de Tissage et à l'intérieur de celui-ci.

Cette non-correspondance des équipements de production aux besoins réels du marché de tissus en coton serait due essentiellement à l'absence d'une étude économique préalable à la création de COTEBU.

Le tableau numéro 9 donne un aperçu sur le nombre de métiers à tisser^x disponibles au 9 mars 1982 pour chaque type de tissus écrus et sur leur production journalière, mensuelle et annuelle pour les cinq niveaux de durée d'utilisation des machines et des ouvriers (voir plus haut chapitre II, section 2.1., p 30).

Tableau N° 9

Capacité de production de tissus écrus (en m) et nombre de métiers à tisser au COTEBU avant le 09.03.82

| Type de tissus | Nbre de mé- à tisser | 1 équipe de 8 h/jour | 1 équipe de 9 h/jour | 2 équipes de 8 h/jour | 2 équipes de 9 h/jour | 3 équipes de 8 h/jour |
|--------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Drill 34 x 34 | 72 | 1.647 | | 3.294 | | 4.941 |
| Toile 34 x 34 | 324 | 7.361 | | 14.722 | | 22.083 |
| Grey sheeting 51 x 51 | 132 | 2.640 | | 5.280 | | 7.920 |
| Tot. journalier | 528 | 11.648 | | 23.296 | | 34.944 |
| Total mensuel | 13.200 | 291.200 | 327.600 | 582.400 | 655.200 | 873.600 |
| Total annuel | 158.400 | 3.931.200 | 3.931.200 | 6.988.800 | 7.862.400 | 10.483.200 |

Source : Tableau élaboré par nos soins sur la base des informations contenues dans le document interne du COTEBU.

Toutes les quantités de tissus écrus produites durant une certaine période peuvent être ennoblis simultanément. D'où la capacité de production de l'atelier de Tissage est inférieure à celle de l'atelier de Teinture & impression.

Si la demande de tissus en coton est de 3.900.000 mètres environ, les responsables de COTEBU ont la possibilité de faire travailler une équipe de 9 heures par jour ouvrable au lieu de deux équipes de 8 heures de travail chacune.

Ils considéreraient, d'abord, si le paiement d'une heure supplémentaire de travail aux ouvriers de l'atelier considéré (Tissage ou Teinture & Impression) ne désavantage pas leur entreprise par rapport au paiement d'une deuxième équipe mais sous-employée. Cela fait intervenir l'étude des coûts et avantages.

Les heures supplémentaires sont rémunérées et à des taux différents (32).

(32) Ministère de la Justice, op. cit., p. 337 "Le taux de majoration pour les heures supplémentaires est de :
 - 35 % pour chacune des heures supplémentaires
 - au-delà de la durée légale hebdomadaire du travail
 - 50 % pour chacune des heures suivantes.
 - 100 % pour les jours de repos ou pendant jour férié.

Elles sont plus élevées pendant les jours fériés ou de repos que les jours normaux de travail et pendant la nuit que pendant le jour.

Ces différents niveaux de production des ateliers de COTEBU font suite à l'alimentation en consommations intermédiaires en quantités aussi différentes. Ces dernières font l'objet de l'étude de la section 3 du présent chapitre.

Nous n'avons pas pu avoir, auprès de COTEBU, des données sur leur importance quantitative. Nous allons alors essayer de les analyser à travers leur valeur par la méthode d'extrapolation.

II.3. Les consommations intermédiaires de COTEBU.

Il est difficile de mesurer le volume des consommations intermédiaires des ateliers de COTEBU. Elles ont des unités de mesures différentes à cause de leur nature diverse. Les données précises sur leur importance quantitative et pour chaque atelier ne sont pas disponibles au COTEBU ; et d'autant plus que, certaines consommations intermédiaires sont communes à tous les ateliers. C'est le cas, par exemple, de celles entrant dans les frais généraux ou les consommations intermédiaires des services de maintenance de COTEBU.

Nous les examinons alors en valeur et au niveau de l'ensemble de COTEBU. Nous allons partir de ses frais d'exploitation en 1981 et faire une extrapolation pour quelques niveaux de production de l'atelier de Teinture & Impression.

Dans le tableau numéro 10, nous classons les frais d'exploitation de COTEBU en 1981 en éléments de la valeur ajoutée opérationnelle (ne tenant pas compte du résultat d'exploitation) et en éléments des consommations intermédiaires.

Tableau N° 10

Charges d'exploitation de COTEBU en 1981 par nature en FBu.

| Nature | Montant | Part au total (%) |
|---|--------------------|-------------------|
| <u>Eléments de la valeur ajoutée opérationnelle</u> | <u>268.793.690</u> | <u>64,1</u> |
| Assurances | 3.475.719 | (0,9) |
| Rémunérations des administrateurs et commissaires | 366.000 | (0,1) |
| Salairés | 117.167.737 | (28,0) |
| Intérêts et frais bancaires | 2.156.380 | (0,5) |
| Dotations aux amortissements | 114.513.012 | (34,4) |
| Impôts et taxes | 6.370 | (0,0) |
| Publicité | 1.108.472 | (0,2) |
| <u>Eléments des consommations intermédiaires.</u> | <u>150.809.742</u> | <u>35,9</u> |
| . <u>Achats locaux</u> | <u>80.676.160</u> | <u>19,2</u> |
| Coton-fibres | 48.602.808 | (11,6) |
| Eau et électricité | 19.645.239 | (4,7) |
| Services extérieurs | 6.323.090 | (1,5) |
| Fournitures extérieures | 6.081.961 | (1,4) |
| Autres charges et pertes | 23.062 | (0,0) |
| . <u>Achats à l'étranger.</u> | <u>70.133.582</u> | <u>16,7</u> |
| Fuel-oil | 47.372.701 | (11,3) |
| Produits chimiques et colorants | 22.671.841 | (5,4) |
| Emballages | 89.040 | (0,0) |
| Total | 419.603.432 | 100,0 |

Source : COTEBU, document interne du bureau de la Comptabilité Générale.

Les frais d'exploitation COTEBU en 1981 correspondant à une production de tissus finis de 1.592.305 mètres à productivité estimée à 75 % sont d'un montant de 419.603.432 FBu.

Nous ne considérons pas les stocks de tissus écrus produits durant l'exercice 1981. Nous les ignorons en éloignant de la valeur ajoutée le résultat d'exploitation de 1981 au COTEBU.

Ce résultat reflète l'impact du marché des tissus en coton et il est la conséquence du niveau des prix de vente de ces tissus : facteurs extérieurs à l'exploitation de COTEBU.

A sa pleine activité, le COTEBU consommerait 2.100 tonnes (2.100.000 kg) de coton-fibres (voir chapitre I, Section 2.3, p 20) et produirait 10.483.200 mètres de tissus finis (voir chapitre II, section 2.3, tableau N° 9, p.37).

II.3.1. Consommations intermédiaires de COTEBU à sa pleine activité

A sa pleine activité et à la productivité de 85 % (33), le volume de production de COTEBU serait de $(10.843.2000 \times 0,85) = 8.910.720$ mètres de tissus finis. Ce volume est caractérisé par sa linéarité aux consommations. En extrapolant, la valeur des consommations intermédiaires (en FBu) serait de ; pour :

| | | | |
|-----------------------------------|------------|--|----------------------------------|
| - Eau et électricité | 19.645.239 | : $\left\{ (1.592.305 \times \frac{85}{75}) = 1804612 \right\} \times 8910720$ | = 1804612 |
| - Services extérieurs | 6.323.090 | : 1.804.612 | $\times 8.910.720 = 31.221.227$ |
| - Fournitures extérieures | 6.081.961 | : 1.804.612 | $\times 8.910.720 = 30.031.192$ |
| - Emballages | 89.040 | : 1.804.612 | $\times 8.910.720 = 439.657$ |
| - Fuel et lubrifiants | 47.372.701 | : 1.804.612 | $\times 8.910.720 = 233.914.470$ |
| - Produits chimiques et colorants | 22.671.841 | : 1.804.612 | $\times 8.910.720 = 111.947.840$ |
| | | | 504.557.624 |
| | Total | | |

(33) Productivité est synonyme de rendement. Elle s'applique à un grand ensemble comme l'entreprise alors que le rendement se comprend au niveau d'une unité comme machine ou lopin de terre (rendement à l'ha de terre cultivée).

La productivité désigne le rapport - en pourcentage - de la production soustraite des gaspillages à la totalité de la production d'une entreprise durant une certaine période.

Cette hypothèse de pleine activité de COTEBU est très extrême et très optimiste. Celle d'une activité aux deux-tiers est plus proche de la réalité de COTEBU dans l'avenir immédiat et pour un temps assez long.

II.3.2. Les consommations intermédiaires de COTEBU aux deux-tiers de son activité.

Son volume de production à ce niveau d'activité et à la productivité de 85 % serait de $(6.988.800 \times 0,85) = 5.940.480$ mètres de tissus finis (voir chapitre II, section 2.3, tableau N° 9, p.).

Nous aurons alors pour consommations intermédiaires en FBU :

| | | | | |
|-----------------------------------|--------------|--|---------------|--------------------|
| - Eau et électricité | 19.645.239 | : $(1582305 \times \frac{85}{75} = 1204612)$ | x 5.940.480 = | 64.668.825 |
| - Services extérieurs | 6.326.090 | : 1.804.612 | x 5.940.480 = | 20.814.551 |
| - Fournitures extérieures | 6.081.961 | : 1.804.612 | x 5.940.480 = | 20.020.795 |
| - Emballages | 89.040 | : 1.804.612 | x 5.940.480 = | 293.104 |
| - Fuel-oil et lubrifiants | 47.372.701 | : 1.804.612 | x 5.940.480 = | 155.942.980 |
| - Produits chimiques et colorants | 22.671.841 | : 1.804.612 | x 5.940.480 = | 74.631.895 |
| | Total | | | 336.372.150 |

Une activité de COTEBU à une équipe seulement de 8 heures de travail nécessitant des consommations intermédiaires beaucoup plus réduites en FBU.

II.3.3. Les consommations intermédiaires de COTEBU à activité d'un tiers de sa capacité.

Son volume de production à ce niveau d'activité d'une équipe de 8 heures de travail par jour ouvrable et à productivité de 85 % serait de $(3.494.400 \times 0,85) = 2.970.240$ mètres de tissus finis. Nous aurons pour consommations intermédiaires en FBU :

| | | | | |
|-----------------------------------|------------|---|-------------|--------------------|
| - Eau et électricité | 19.645.239 | : $\left\{ (1592305 \times \frac{85}{75} = 1.804.612) \right\}$ | x 2.970.240 | = 32.334.412 |
| - Services extérieurs | 6.323.090 | : 1.804.612 | x 2.970.240 | = 10.407.275 |
| - Fournitures extérieures | 6.081.961 | : 1.804.612 | x 2.970.240 | = 10.010.397 |
| - Emballages | 89.040 | : 1.804.612 | x 2.970.240 | = 146.552 |
| - Fuel-oil et lubrifiants | 47.372.701 | : 1.804.612 | x 2.970.240 | = 77.971.491 |
| - Produits chimiques et colorants | 22.671.841 | : 1.804.612 | x 2.970.240 | = 37.315.947 |
| Total | | | | <u>168.186.040</u> |

Nous n'avons pas inclus les consommations de coton-fibres dans ces montants.
 Nous connaissons la quantité nécessaire à l'alimentation de COTEBU en coton-fibres à ces trois niveaux d'activité.

II.3.4. Les consommations intermédiaires de COTEBU à activité d'une et deux équipes avec une heure supplémentaire.

Pour les niveaux d'activité *intermédiaire* avec une heure supplémentaire, les extrapolations des consommations intermédiaires se feraient de la même manière que précédemment.

A. Nous aurions pour l'activité de 9 heures de travail par jour d'une équipe produisant $(3.931.200 \times 0,85) = 3.341.520$ mètres de tissus finis, les consommations intermédiaires en Fbu de :

| | | | | |
|-----------------------------------|------------|-------------|-------------|--------------------|
| - Eau et électricité | 19.645.239 | : 1.804.612 | x 3.341.520 | = 36.445.169 |
| - Services extérieurs | 6.323.090 | : 1.804.612 | x 3.341.520 | = 11.730.378 |
| - Fournitures extérieures | 6.081.961 | : 1.804.612 | x 3.341.520 | = 11.283.044 |
| - Emballages | 89.040 | : 1.804.612 | x 3.341.520 | = 165.184 |
| - Fuel-oil et lubrifiants | 47.372.701 | : 1.804.612 | x 3.341.520 | = 87.884.200 |
| - Produits chimiques et colorants | 22.671.841 | : 1.804.612 | x 3.341.520 | = 42.060.017 |
| Total | | | | <u>189.567.992</u> |

B. Pour une activité de deux équipes de travail par jour ouvrable avec 9 heures de travail chacune et à productivité de 85 %, le volume de la production de tissus finis étant de $(7.862.400 \times 0,85) = 6.683.040$ mètres, les consommations intermédiaires seraient en FBu de :

| | | | |
|-----------------------------------|------------|---------------------------|-------------|
| - Eau et électricité | 19.645.239 | : 1.804.612 x 6.683.040 = | 72.524.433 |
| - Services extérieurs | 6.323.090 | : 1.804.612 x 6.683.040 = | 23.416.370 |
| - Fournitures extérieures | 6.081.961 | : 1.804.612 x 6.683.040 = | 22.523.394 |
| - Emballages | 89.040 | : 1.804.612 x 6.683.040 = | 329.743 |
| - Fuel-oil et lubrifiants | 47.372.701 | : 1.804.612 x 6.683.040 = | 175.435.852 |
| - Produits chimiques et colorants | 22.671.841 | : 1.804.612 x 6.683.040 = | 83.960.882 |
| | | | 378.418.674 |
| Total | | | |

Les consommations intermédiaires à différents niveaux d'activité possibles de COTEBU, sur la base des volumes de production de tissus finis y correspondant, seraient en FBu les suivantes.

| Niveau d'activité par équipe | Volume de production annuel de tissus finis en (à 85% de productivité) | Consommation intermédiaires en FBu annuelles (coton exclu) | Consommation intermédiaires en FBu par m ² tissu fini (coton exclu) |
|------------------------------|--|--|--|
| Une équipe de 8 h | 2.970.240 | 168.186.074 | 57 |
| Une équipe de 9 h | 3.341.520 | 189.567.992 | 57 |
| 2 équipes de 8 h | 5.940.480 | 336.372.150 | 57 |
| 2 équipes de 9 h | 6.683.040 | 378.418.674 | 57 |
| 3 équipes de 8 h | 8.910.720 | 504.507.624 | 57 |

Ces extrapolations ne sont pas à considérer comme reflétant tout à fait la réalité.. Elles sont basées sur une période de début de fonctionnement de COTEBU ; celle de l'apprentissage de ses ouvriers, principalement, et qui suit immédiatement la production d'essai.

II.4. Conclusion du deuxième chapitre.

Nous notons à l'issue de ce chapitre que :

- De grands moyens tant organisationnels que matériels ont été mis en place pour assurer le fonctionnement de COTEBU. Ce dernier est constitué essentiellement par les ateliers de Filature, de Tissage et de Teinture & Impression. Des services de maintenance ont été créés à son sein à cause de son environnement industriel peu développé et du manque de sous-traitance efficace.
- La capacité de production de COTEBU est déterminée par celle de l'atelier de Tissage. Ce dernier est un goulot d'étranglement pour l'atelier de Filature. Toute la quantité de fils fabriqués - à pleine activité de trois équipes par jour - par l'atelier de Filature ne peut pas être tissée simultanément à sa production. En effet, les qualités des fils se détériorent quand leur production est stockée longtemps. En plus, certains équipements de l'atelier de Tissage avant 1982 étaient inadéquats aux besoins des consommateurs de cotonnades au Burundi. Le COTEBU a dû accroître ses immobilisations en pièces de rechange pour mieux s'y adapter.
- L'accroissement de la durée d'utilisation des machines et des ouvriers de cette entreprise - dans les limites tenant compte de la législation^{du travail} en vigueur au Burundi - ainsi que celui de sa productivité peuvent augmenter la production annuelle de COTEBU. Ce dernier peut fonctionner avec cinq niveaux d'activité et de production. Ces niveaux permettront de satisfaire graduellement le marché local des tissus en coton et une partie de celui de l'étranger. Ils donneront aussi aux responsables de COTEBU des possibilités de choix pour des niveaux de production susceptibles d'occasionner le moins de dépenses possibles.

Le chapitre qui suit est consacré, par conséquent, à l'étude de la valeur des facteurs de production qui assurent le fonctionnement de COTEBU. Il montre également la manière dont cette entreprise détermine, les prix de revient de ses produits et l'influence de la procédure de calcul de ces prix sur ses résultats financiers.

Annexe n° 1 : GLOSSAIRE

- Bobinage : Action d'enrouler un fil sur une bobine. Opération de tissage qui consiste à enrouler des fils sur les bobines du métier en vue de l'ourdissage[Ⓜ].
- Bancs à brocher : Assemblage de traverses servant dans la filature de coton
- Bancs à étirage : Assemblage de traverses sur lesquelles s'effectuent l'action d'étirer et celle de dédoubleage des fibres de textiles comme le coton.
- Blanchiment : Action de blanchir ou de décolorer pour rendre blanc (les tissus écrus).
- Batteur : Machine à éplucher et à étaler le coton.
- Canette : Petit cylindre sur lequel sont enroulés les fils.
- Cordage : Opération par laquelle on démêle les fibres textiles, on les isole et on les nettoie.
- Chaîne (fils de ...) Ensemble de fils parallèles disposés dans le sens de la longueur d'un tissu.
- Encollage : Action d'enduire (des fils, des tissus) de colle ou d'apprêt avant de les travailler ou dès les présenter.
- Ennoblement : Embellissement ou amélioration des qualités d'un produit textile, par exemple.
- Ensouple : Cylindre d'un métier à tisser sur lequel on monte la chaîne (fils de ...)
- Fuseau : Petit instrument en bois tourné, renflé au milieu et se terminant en pointe aux deux extrémités qui sert à tordre et à enrouler le fil.
- Impression : Action d'imprimer à la surface d'objets, des caractères de dessins par un certain procédé.
- Nappe : Large bande de textile cordé d'épaisseur constante à la sortie de la machine ; ensemble de fils de chaîne sur le métier.
- Mèche : bande de fils de coton.
- Métier : Machine servant à travailler les textiles, métier à filer le coton, métier à tisser, métier à tricoter.
- Ourdissage : Action de réunir des fils de chaîne en nappe et de les tordre avant le tissage.

Ouvraison : Action de façonner

Teinture : Action de fixer une matière colorante sur un produit -
Bain de teinture.

Trame (fils de...) Ensemble de fils passés au travers des fils de chaîne
dans le sens de la largeur pour constituer un tissu.

Tableau N° 11

importance absolue et relative de la valeur des immeubles et des équipements (en milliers de FBu) de COTEBU
au 31 mai 198).--

| Libellé | Filature | Tissage | Teinture & Impression | Réparation Mécanique | Chaudière | Réfrigération | Magasins | Services Sociaux | Bureaux | Autres | Lutte contre Incendie | Raccordement Electricité | Raccordement eau | Total |
|---------------------|----------|---------|--------------------------|-------------------------|-----------|---------------|----------|---------------------|---------|--------|--------------------------|-----------------------------|---------------------|-----------|
| Immeubles | 177.652 | 264.303 | 159.275 | 15.373 | 13.144 | 6.348 | 66.222 | 15.484 | 17.321 | 22.804 | - | - | - | 760.253 |
| Port en % | 58,00 | | 20,95 | 2,02 | 1,72 | 0,13 | 8,71 | 2,03 | 2,27 | 3,13 | | | | 100,00 |
| (34) Equipements | 377.384 | 299.256 | 255.898 | 10.161 | 26.407 | 20.723 | - | - | - | - | 702 | 50.937 | 28.041 | 1.032.509 |
| Port en % | 65,14 | | 24,64 | 0,97 | 2,44 | 1,99 | - | - | - | - | 0,00 | 4,90 | 2,70 | 100,00 |

Source : Tableau élaboré par nous sur la base des données fournies par le Service de la Comptabilité Générale de COTEBU.

(34) Les magasins, les services sociaux et les bureaux n'ont pas d'équipements, c'est-à-dire que nous les considérons ici tels qu'ils étaient au moment de leur cession par les constructeurs.

CHAPITRE III : FONCTION DE DEPENSES ET DES PRIX DE REVIENT DES PRODUITS

C O T E B U.

En étudiant les dépenses de COTEBU, nous commençons par donner un aperçu de ses résultats financiers d'avant et durant l'exercice 1981. Nous ferons connaissance de la façon dont il calcule les prix de revient de ses produits et, enfin, de leurs caractéristiques.

La valeur des immeubles et des équipements de cette entreprise se répartissait, comme l'indique le tableau N° 11, dans ses ateliers et ses services de maintenance au 31 mai 1980.

Les bâtiments et les équipements de l'atelier de Filature et de Tissage ont des valeurs très élevées si nous les comparons avec celle de l'atelier de Teinture & Impression et des services de maintenance.

La valeur des consommations intermédiaires était, à la fin de l'exercice 1981, de 150.809.742 FBU dont 48.602.808 FBU pour le coton-fibres.

Les rémunérations du personnel de COTEBU se sont élevées à 177.167.755 FBU, et 93.141.755 FBU pour les salaires.

Les dotations d'amortissement sont évaluées selon un système d'amortissement linéaire, c'est-à-dire à annuités constantes pour chaque type d'immobilisation. Elles sont, annuellement, d'un montant de 144.513.012 FBU.

III.1. Les résultats financiers de COTEBU de 1980 et de 1981.

C'est le 31 mai 1980 que la République Populaire de Chine a cédé à la République du Burundi son apport, - sous forme de crédit, sans intérêt, remboursable en dix ans dès Janvier 1982 - après l'achèvement des constructions et la production d'essai.

Ses ressources s'élevaient à 2.089.357.523 FBU. Les capitaux permanents étaient d'un montant de 2.021.367.105 FBU ; l'apport de la République Populaire de Chine et celui de la République du Burundi étaient respectivement de 1.815.819.911 FBU - montant qui est à rembourser - et de 205.547.194 FBU.

III.1.1. La situation initiale de COTEBU.

Tableau n° 12

Situation de COTEBU au 31 mai 1980 en FBu.

| Actif | | Passif | |
|----------------------------------|---------------|----------------------------------|---------------|
| | Montant net | | Montant net |
| Valeurs immobilisées | 1.818.735.809 | Capitaux permanents | 2.021.367.105 |
| Frais immobilisés | 50.768.115 | Capital | 1.961.205.178 |
| Immeubles | 755.566.066 | Provisions pour Charges & Pertes | 60.161.927 |
| Matériel roulant | 12.189.617 | | |
| Mobilier | 3.578.922 | Tiers créditeurs | 67.677.918 |
| Equip. et Machines | 995.237.405 | COGERCOR-B | 63.240.000 |
| Matériel de bureau | 1.395.684 | REGIDESO (35) | 1.575.422 |
| Stocks | 190.624.031 | O.N.L. (36) | 1.881.076 |
| Coton-fibres | 34.276.080 | Autres | 981.420 |
| Matières d'approvision. | 11.983.783 | Soldes financiers créditeurs | 312.500 |
| Produits semi-ouvrés | 1.970.090 | CAMOF (intérêts bancaires) | 312.500 |
| Produits finis | 116.490.231 | | |
| Produits en cours de fabrication | 25.903.847 | | |
| Tiers débiteurs | 671.260 | | |
| TEXACO (37) | 4.215 | | |
| CHANIC (37) | 198.000 | | |
| Ministère de l'Industrie | 469.045 | | |
| Soldes financiers débiteurs | 79.285.087 | | |
| B.R.B. | 54.285.087 | | |
| CAMOFI | 25.000.000 | | |
| Caisse | 41.336 | | |
| Total actif | 2.089.357.523 | Total passif | 2.089.357.523 |

Source : COTEBU, Service de Comptabilité, bilan du 31 mai 1980

(35) REGIDESO : Régie de production et de distribution d'eau et d'électricité. Société d'Etat chargée de construire des centrales hydroélectriques et thermiques et de répandre des stations d'eau potable dans le pays.

(36) O.N.L. : Office National de Logement. société de droit public créée le 24/09/74. Son activité principale est la construction des logements et son chiffre d'affaires annuel moyen peut atteindre 100 millions de FBu.

Une valeur de 116.490.231 FBu de produits finis à la fondation de COTEBU s'explique par une production d'essai très importante qui a débuté au 1er janvier 1980 pour finir au 31 mai 1980.

Il a aussi contracté une dette à court terme à la CAMOFI avant de bénéficier des dotations du gouvernement. A leur réception, le COTEBU a payé cette dette et a placé à la CAMOFI une somme de 25.000.000 FBu.

Le COTEBU se présentait comme l'indique le tableau numéro 13 après six mois de fonctionnement.

(37) CHANIC : Société anonyme à responsabilité limitée créée avant l'Indépendance du Burundi. Elle produit des bombonnes d'oxygène et d'acetylene principalement ses propriétaires sont des Européens et son chiffre d'affaires moyen annuel est de 25 millions de FBu.

(38) TEXACO : Société de droit privé importatrice des produits pétroliers et des lubrifiants. Sa création date d'avant l'Indépendance du Burundi et son chiffre d'affaires annuel moyen est de

Tableau N° 13

La situation de COTEBU (en FBU) au 31 décembre 1980

| ACTIF | | PASSIF | |
|--------------------------|---------------|----------------------------|--------------------|
| | Montant net | | Montant net |
| Valeurs immobilisées | 1.735.094.881 | Capitaux permanents | 2.078.297.661 (38) |
| Frais immobilisés | 45.204.667 | | |
| Immeubles | 736.687.249 | Dotations | 2.027.475.105 |
| Matériel de transport | 8.639.738 | | |
| Mobilier | 3.559.420 | Emprunts | 50.822.556 |
| Equip. et machines | 934.657.745 | | |
| Matériel de bureau | 6.346.062 | <u> Tiers créditeurs</u> | <u>70.443.051</u> |
| Stocks | 380.980.632 | Fournitures locaux | 67.320.228 |
| Coton-fibres | 2.668.728 | Taxes sur transac- | 286.257 |
| Matières d'approvision. | 49.665.152 | tions | |
| Emballages | 61.200 | INSS (39) | 763.504 |
| Produits semi-ouvrés | 61.822.888 | CADEBU E.O. (40) | 720.475 |
| Produits finis | 266.762.664 | Impôts à verser | 1.352.587 |
| Tiers débiteurs | 19.198.102 | <u> Résultat net à la</u> | <u>2.583.866</u> |
| Avances sur commandes | 5.900.245 | <u> période</u> | |
| Clients | 12.698.563 | Résultat d'expl. | 2.722.373 |
| Avances au personnel | 130.249 | Résultat hors | 564.975 |
| Ministère de l'Industrie | 469.045 | exploitation | |
| Soldes financiers débi- | 16.050.963 | Résultat sur cession (-) | 703.482 |
| teurs | | d'élément d'actif im- | |
| B.R.B. | 15.495.142 | mobilisé | |
| Caisse | 555.821 | | |
| Total Actif | 2.151.324.578 | Total passif | 2.151.324.578 |

Source : COTEBU, Service de comptabilité générale, bilan du 31.12.80

(38) Les capitaux permanents se composent de :

| | |
|--|---------------|
| Fonds propres | 1.815.819.911 |
| Dotations du Gouvernement avant mai/1980 | 205.547.194 |
| Dotations du Gouvernement après mai 1980 | 6.108.000 |
| Emprunts auprès de la CAMOFI | 50.822.556 |

Total : 2.078.297.661

(39) INSS (Institut National de Sécurité Sociale). Il est une des institutions financières non bancaires du Burundi. Il collecte des cotisations salariales et accorde des pensions de vieillesse et d'invalidité ainsi que des prestations en cas d'accident de travail et de maladie professionnelle.

(40) CADEBU (Caisse d'Epargne du Burundi). Elle est une des institutions financières non bancaires du Burundi. Elle collecte l'épargne des privés et octroie des crédits pour le petit équipement. Elle centralise l'épargne obligatoire (E.O.) des employés, des fonctionnaires et des commerçants du pays.

III.1.2. Comparaison des bilans du 31.12.80 et du 31.12.81

La situation de COTEBU au 31.12.81 était toute autre que celle du 31.12.80. Il a eu un résultat déficitaire alors qu'au 31.12.80, il avait réalisé un bénéfice de 2.583.866 FBu.

Le tableau numéro 14 nous renseigne sur sa situation au 31.12.81.

Tableau N° 4

La situation de COTEBU en FBu au 31.12.81

| Actif | | Passif | |
|------------------------------------|----------------------|---------------------------|---------------------------|
| | Montant net | | Montant net |
| <u>Valeurs immobilisées</u> | <u>1.591.869.667</u> | <u>Capitaux perman.</u> | <u>2.485.058.971 (41)</u> |
| Frais immobilisés | 34.014.759 | Dotations | 2.485.058.971 |
| Caution chanic | 198.000 | | |
| Immeubles | 711.284.257 | <u>Tiers créditeurs</u> | <u>28.802.251</u> |
| Matériel de transport | 6.178.538 | Fournisseurs loc. | 13.552.446 |
| Mobilier industriel | 3.285.034 | Taxes de transact. | 10.814.381 |
| Equip. machines | 830.730.039 | INSS | 1.155.049 |
| Matériel de bureau | 6.179.040 | CADEBU | 340.274 |
| <u>Stocks</u> | <u>328.089.125</u> | Impôts à verser | 600.870 |
| Coton-fibres | 19.306.486 | Salaires à payer | 656.000 |
| Matières d'approvision. | 69.879.581 | Intérêts CAMOFI | 1.401.584 |
| Emballages | 839.737 | Mutuelle | 281.647 |
| Produits semi-ouvrés | 80.187.285 | <u>Résultat net à (-)</u> | <u>164.495.932</u> |
| Produits finis | 157.876.036 | <u>affecter</u> | |
| <u>Tiers débiteurs</u> | <u>322.834.226</u> | | |
| Avances sur commandes | 80.297.762 | | |
| Clients | 110.752.215 | | |
| Avances au personnel | 227.406 | | |
| Ministère de l'Industrie | 469.045 | | |
| Cantine | 42.700 | | |
| Charges payées d'avance | 2.045.098 | | |
| Dotations à recevoir | 129.000.000 | | |
| <u>Soldes financiers débiteurs</u> | <u>106.572.272</u> | | |
| Chèques à l'encaissement | 5.729.158 | | |
| Banques | 98.651.759 | | |
| Caisse | 2.191.355 | | |
| <u>Total Actif</u> | <u>2.349.365.290</u> | <u>Total Passif</u> | <u>2.349.365.290</u> |

Source : COTEBU, Service de Comptabilité, bilan du 31.12.81.

(41) Les capitaux permanents se composent de :

| | |
|--------------------------------------|--------------------------|
| Fonds propres | 1.815.819.911 |
| Dotations du Gouvernement avant 1980 | 211.615.194 |
| Dotations du Gouvernement avant 1981 | 455.000.000 |
| Résultat de l'exercice de 1980 | 2.583.866 |
| Total | 2.485.058.971 FBu |

En comparant les situations de COTEBU au 31.12.80 et au 31.12.81, nous remarquons que :

- Cette entreprise a augmenté son capital par des dotations du gouvernement du Burundi au cours de l'année 1981. Ce capital est passé de 2.078.297.661 FBu à 2.485.058.971 FBu mais elle a accusé un résultat déficitaire d'un montant de 164.495.932 FBu à la fin de cet exercice.

En même temps, elle a accru des crédits aux tiers débiteurs qui se sont élevés de 19.198.102 FBu au 31.12.80 à 322.834.266 FBu au 31.12.81.

Ce dernier montant est biaisé par les dotations du Gouvernement du Burundi à recevoir. D'un autre côté, le COTEBU a réduit ses dettes envers l'extérieur. Elles étaient d'un montant de 70.443.051 FBu au 31.12.80 et il ne restait que 28.802.251 FBu au 31.12.81.

Son avoir disponible s'est aussi accru de 16.050.963 FBu à 106.572.272 FBu à la fin de ces deux périodes.

- Le COTEBU a travaillé sur stocks de produits finis malgré les crédits importants accordés à ses clients durant l'exercice 1981. La valeur des stocks des produits finis et semis-ouvrés, des matières premières et des matières consommables n'a presque pas changé. Elle était de 380.980.632 FBu au 31.12.80 et elle est devenue de 328.089.125 FBu au 31/12/1981. Le tableau numéro 15 montre l'évolution de ces deux situations.

Tableau N° 15

Evolution comparative des situations de COTEBU (en milliers de FBu au 31.12.80 et en 31.12.81.(42)

| Libellé | Actif | | | Passif | | | |
|----------------------|-----------|-----------|------------|-----------------------|-----------|-----------|-----------|
| | 1980 | 1981 | Accr. en % | Libellé | 1980 | 1981 | Accr en % |
| Valeurs immobilisées | 1.739.094 | 1.591.869 | - 8,5 | Capitaux permanents | 2.078.297 | 2.485.819 | 19,5 |
| Stocks | 380.981 | 328.089 | - 13,9 | Tiers Cré- diteurs | 70.443 | 28.802 | - 59,1 |
| Tiers débiteurs | 19.198 | 322.834 | 1.581,6 | Résultat | 2.581 | - 164.495 | - 6.4810 |
| Soldes financiers | 16.051 | 106.572 | 564,0 | | | | |

Source : Tableau élaboré par nos soins sur la base des bilans 1980 et 1981 fournis par le Service de Comptabilité de COTEBU.

$$(42) \text{ Taux d'accroissement} = \left(\frac{\text{montant de 1981}}{\text{montant de 1980}} - 1 \right) \times 100$$

- Le COTEBU a produit à perte en 1981 comparativement à ses six premiers frais de fonctionnement en augmentant de 1.581, 6 % ses créances aux tiers débiteurs. Mais 617,9 % de cet accroissement est dû aux dotations que le Gouvernement du Burundi avait officiellement octroyées au COTEBU mais que ce dernier n'avait pas encore encaissées à la fin de l'exercice 1981.

Cette entreprise a réglé ses dettes envers ses fournisseurs de 59,1 % et a augmenté ses avoirs disponibles de 564,0 % grâce à l'accroissement de son capital de 19,5 % du 31.12.80 au 31.12.81.

Le résultat déficitaire d'un montant de 164.495.932 FBu qu'elle a réalisé en 1981 est la conséquence d'un grand écart entre les prix de revient unitaires et les prix de vente unitaires des produits qu'elle a écoulés sur le marché de tissus en coton.

Le tableau numéro 16 suivant indique l'écart entre ces prix qui est négatif pour presque toutes les catégories de tissus de COTEBU vendus en 1981.

Tableau N° 16

Les quantités de tissus (en m), leurs prix de vente et leur prix de revient unitaires (en FBu) au COTEBU en 1981.

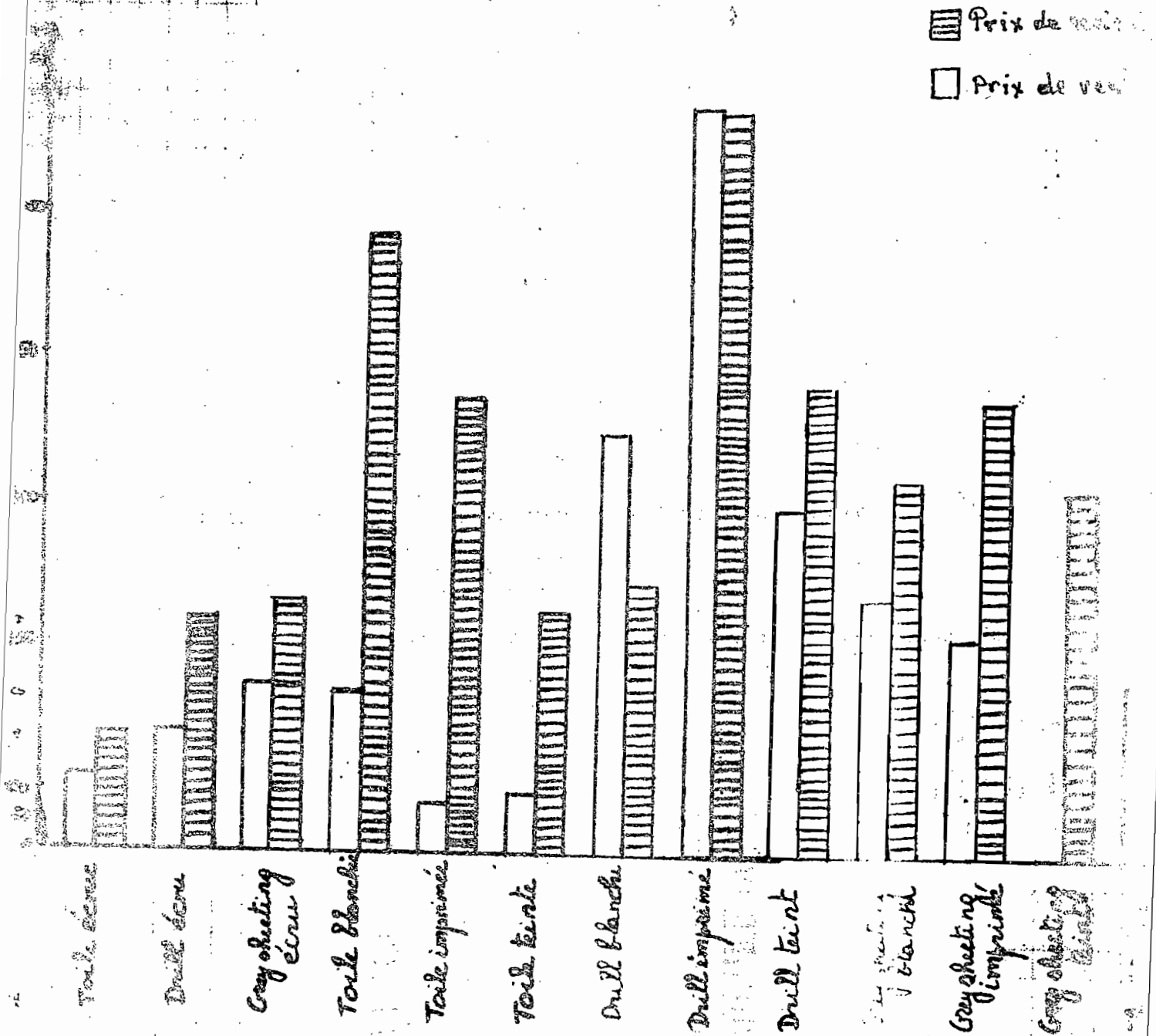
| Libellé | Quantité | Prix de vente unitaire | Prix de revient unitaire | Ecart au prix de revient |
|---------------------|------------|------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Toile écrue | 335.796,1 | 105,8 | 120,2 | - 14,4 |
| Drill écru | 35,0 | 120,4 | 160,2 | - 39,8 |
| Grey sheeting écru | 4.899,5 | 138,1 | 167,0 | - 28,9 |
| Toile blanchie | 35.908,7 | 135,8 | 293,1 | - 157,3 |
| Toile imprimée | 142.894,1 | 97,1 | 235,8 | - 138,7 |
| Toile teinte | 457.574,4 | 100,4 | 162,1 | - 61,7 |
| Drill blanchi | 21.750,4 | 223,4 | 172,3 | - 51,1 |
| Drill imprimé | 19.446,0 | 324,9 | 324,5 | + 0,4 |
| Drill teint | 355.980,0 | 189,9 | 240,1 | + 50,2 |
| Grey sheet. blanchi | 8.693,8 | 167,3 | 218,3 | - 51,0 |
| Grey sheet. imprimé | 1045.546,9 | 153,4 | 236,4 | - 83,0 |
| Grey sheet. teint | 11.291,9 | 0,0 (43) | 204,3 | - 204,3 |
| Prix moyen | | 140,5 | 208,0 | - 67,5 |

Source : COTEBU, service de Comptabilité (document interne).

(43) Les prix de vente unitaires sont inférieurs aux prix de revient unitaires de tous les tissus de COTEBU vendus en 1981 sauf pour le drill blanchi et le drill imprimé.

Graphique N° 2

Les prix de revient et de vente unitaires (en FBU) des tissus de COTEBU en 1981



En moyenne, les prix de vente unitaires des tissus de COTEBU en 1981 (44) était de 140,5 FBU et leur prix de revient unitaire était de 208,0 FBU.. Ce dernier était supérieur au premier dans la proportion de 48 %.

(44) Le COTEBU ne fixe pas lui-même les prix de vente de ses produits, mais il fait des propositions au Ministère du Commerce qui est chargé de l'homologation des prix... La fixation du prix de vente en dessous du prix de revient moyen s'explique par le fait qu'il existe sur le marché d'autres tissus en coton importés et vendus à des prix relativement bas (plus compétitifs)"

A. MUKARWEMA, op. cit., p. 38.

Est-il possible pour le COTEBU de comprimer les dépenses entrant dans les prix de ses produits pour les diminuer et réduire leur écart avec les prix des tissus en coton importés ?

La valeur de ses imputs sont, sans doute, incompressibles et le montant de ses immobilisations est déterminé même s'il y a lieu de se poser la question de "savoir dans quelle mesure elles ont été correctement évaluées"(45). Le COTEBU n'a pas le pouvoir d'agir sur la presque totalité de ses consommations intermédiaires.

- Le prix de coton-fibres ne peut pas être abaissé sans léser davantage les planteurs de coton et son niveau est déterminé principalement par les cours mondiaux de coton sur la bourse de New-York.
- Le fuel-oil (combustible) et les lubrifiants sont achetés auprès des sociétés importatrices locales à caractère monopolistique (6). Leurs prix sont fixés, après leur homologation par le Ministère du Commerce, au même titre que ceux des services et des fournitures extérieures au COTEBU, par ces sociétés.
- Les produits chimiques et les colorants sont importés de l'Europe Occidentale (Suisse, France, République Fédérale d'Allemagne) et de l'Afrique de l'Est. Leurs prix sont fixés au niveau des sociétés multinationales de l'industrie chimique.
- Les pièces de rechange proviennent de la République Populaire de Chine qui fixe aussi unilatéralement leurs prix.

Les taux des éléments de la valeur-ajoutée opérationnelle comme les salaires, les traitements, les amortissements et les assurances sont administrés.

Nous constatons alors que la valeur de presque tous les imputs de COTEBU est une donnée pour cette entreprise.

Il y a lieu de s'interroger sur la manière dont le COTEBU détermine les prix de revient de ses produits, leurs éléments constitutifs et leurs caractéristiques afin de rechercher les possibilités de leur abaissement.

(45) Ministère des Finances : Rapport de la Commission de Contrôle des entreprises publiques du Burundi, Bujumbura, 1981, p.48.

(46) ONUDI, op. cit., p. 96.

III.2. La détermination des prix de revient des produits de COTEBU.

Les prix de revient des produits de COTEBU (fils, tissus écrus et tissus finis) sont calculés par le service de la comptabilité, au bureau de comptabilité analytique d'exploitation. Ce dernier est en relation pour l'enregistrement des prix des consommations avec :

- Le bureau de comptabilité générale
- Le service des approvisionnements
- Le bureau de planning de production.

Toutes les charges entrent dans ce calcul des prix de revient des produits fabriqués par le COTEBU durant la période considérée qui est le mois, sauf les charges supplétives. Ce sont les charges calculées - comme celles relatives à la sortie des stocks, à l'assurance, aux salaires et à la publicité - et les charges constatées qui sont surtout les dotations d'amortissement.

Ces prix sont déterminés pour les trois ateliers de COTEBU qui sont : la Filature, le Tissage et la Teinture & Impression et qui fabriquent les trois produits respectivement les fils, les tissus écrus et les tissus finis. Leurs charges sont de deux catégories :

A Les charges directement absorbées par l'atelier ou les service de maintenance sont :

- La matière première
- Les matières consommables
- Les rémunérations du personnel de l'atelier
- Les dotations d'amortissement des immobilisations de l'atelier.

B. Les charges indirectement affectées à l'atelier.

Ce sont celles des services de maintenance et les frais généraux qui font l'objet de répartition dans les ateliers de production.

III.2.1. La méthode de calcul des prix de revient des produits de COTEBU.

Ce calcul suit un ordre rigoureux de trois étapes successives qui sont :

- L'enregistrement des charges directes.
- La répartition des charges indirectes, c'est-à-dire des service de maintenance et les frais généraux, dans les ateliers.
- L'imputation des charges totales des ateliers aux produits fabriqués.

A. L'enregistrement des charges directes.

Le bureau de comptabilité analytique d'exploitation reçoit du :

- Bureau de Comptabilité générale les charges par nature du mois considéré et les prix unitaires des matières.
- Service des approvisionnements les matières consommées par les services et les ateliers.
- Bureau de planning de production les produits fabriqués durant le mois, les encours de fabrication, les déchets et leur volume.

Il enregistre ces charges et consommations en quantité d'après les services et ateliers qui les ont absorbées ou utilisées. C'est l'enregistrement des charges par destination.

B. La répartition des charges indirectes dans les ateliers de production.

Les ateliers et le service d'Administration reçoivent par la répartition des charges directement affectées aux services de maintenance qui sont :

- Le service "Eau et électricité".
- La réfrigération
- La réparation mécanique.
- Le service "Chaudière".

Les charges d'eau et d'électricité sont réparties au prorata des kwh consommés par les ateliers de production et l'Administration. Il n'y a pas de compteurs pour l'eau consommée mais chaque atelier et le service "Administration" ont des compteurs propres d'électricité.

Les charges du service de "Réfrigération" sont réparties suivant la proportion des charges globales dans les ateliers, l'Administration et les services de maintenance qui restent encore pour recevoir les charges indirectes, c'est-à-dire non encore soldés (autres que celui d'eau et électricité).

La répartition des charges de la section "réparation mécanique" se fait selon la proportion des charges des ateliers, de l'Administration et des services de maintenance qui n'ont pas encore fait l'objet de répartition.

Celle des charges de la section "Chaudière" est faite au prorata de la vapeur consommée par l'atelier de Tissage et de Teinture & Impression.

Et puis, vient la sous-répartition des frais généraux - charges de la section "Administration" - dans les trois ateliers de production. Elle est faite proportionnellement aux charges globales (47) qui leur sont affectées jusqu'à ce stade de répartition.

Cette répartition de charges indirectes est basée sur des relations qui existent entre les consommations et les produits fabriqués par les ateliers de COTEBU.

Ainsi, les charges d'eau et d'électricité sont réparties entre tous les ateliers, les autres services de maintenance et l'Administration. Ils utilisent tous, pour leur fonctionnement, l'eau et l'électricité.

Les charges de la section "Réfrigération" sont aussi réparties d'après la consommation de la vapeur nécessaire pour le conditionnement et le maintien d'une certaine température et d'un degré d'humidité de l'air requis - dans l'atelier de Tissage et l'atelier de Teinture & Impression. D'autres charges indirectes n'ont pas de critère de répartition justifiable. Le COTEBU considère alors l'importance des charges dans les sections. "La répartition ne concerne qu'une partie des charges ; celles qui sont réellement indirectes..."

Faut-il noter que si certaines consommations sont indirectes, c'est l'insuffisance de l'organisation qu'il faut mettre en cause, et non l'imperfection du système" (48).

Pour la section de maintenance "Réparation", par exemple, un système de comptage du temps d'exécution des opérations faites par ses ouvriers faciliterait la répartition de ses charges dans les services et les ateliers ayant bénéficié de ses prestations.

C. L'imputation des charges globales d'un atelier aux produits fabriqués.

Avant cette étape de calcul des prix de revient des produits de COTEBU, il est tenu compte de la valeur des encours de fabrication du mois considéré et du mois précédent.

(47) Le terme "charges globales" signifie ici la somme des charges directes et indirectes après la répartition dans un atelier ou un service.

(48) A. CIBERT, Comptabilité analytique d'exploitation, Paris, Dunod, 1970, pp. 131 et 132.

Celle du mois précédent est additionnée aux charges globales de l'atelier concerné et celle du mois en cours vient en soustraction du montant obtenu après cette addition. Le résultat obtenu, à ce niveau, représente la valeur des ~~des~~ produits fabriqués pendant ce mois.

C'est alors que vient l'imputation de ces charges - après l'addition et la soustraction de la valeur des encours de fabrication, respectivement du mois précédent et du mois en cours - aux différentes catégories de produits de l'atelier considéré.

Le COTEBU utilise, pour cette imputation, des coefficients basés sur l'expérience des entreprises textiles de la République de Chine (49).

"Des problèmes se posent pour le calcul des prix de revient dans l'hypothèse d'entreprises à produits multiples, au niveau de l'imputation des charges indirectes... Et le vrai prix de revient unitaire n'existe pas" (50).

La méthode de calcul des prix de revient des produits de COTEBU suit des principes classiques de détermination des prix de revient complets. Mais elle ne tient pas compte dans leur calcul des charges supplétives fort importantes pour son cas. Il s'agit de la rémunération des capitaux immobilisés dans l'achat de coton-fibres et dans la production des tissus écrus et finis stockés (Voir plus haut Chapitre III, sections 11 et 12, tableaux N° 13 et L4, pp. 48 et 49).

Le COGERCO R-B emprunte des capitaux pour financer la compagnie cotonnière et la transformation de coton-graines en coton-fibres.

Le COTEBU achète ce dernier une fois l'an, au mois d'octobre par exemple, à la récolte de coton. Il le stocke pour ses besoins de consommation ultérieure.

Le montant des capitaux qu'il immobilise est alors important selon son niveau de production prévisionnel. La rémunération de ces capitaux devrait alors être comprise dans le prix d'achat de son coton-fibres.

Nous aurons une vue plus précise de ce problème, pas facile, de calcul des prix de revient des produits en examinant comment le COTEBU les détermine. Nous montrerons les étapes les plus importantes en nous référant à un exemple concret du mois de septembre 1981.

(49) Ces coefficients sont pour : - La toile 1,00.
- Le drill 1,05
- Le grey sheeting 1,60.

(50) S. LAUNOIS : Analyse économique des coûts et prix de revient, 1ère édition, Paris : Presses universitaires de France, 1975, pp. 118 et 152.

III.2.2. Le calcul par le COTEBU des prix de revient de ses produits.

La détermination des prix de revient des produits de COTEBU est complexe. La difficulté tient au fait que ces produits sont liés et très distincts. C'est pourquoi, ils doivent avoir des prix de revient unitaires différents.

Nous considérons l'enregistrement détaillé de charges par nature et par destination comme déjà fait. Nous examinerons seulement leur répartition et leur imputation aux produits fabriqués.

Le tableau numéro 17 montrent la répartition des charges indirectes des services de maintenance et des frais généraux dans les ateliers de production de COTEBU.

Ce tableau comprend deux parties :

- Les services de maintenance et l'Administration, au début.
- Les ateliers de production, à droite du tableau.

Tableau N° 17

Répartition des charges indirectes (en Fbu) dans les ateliers de production de COTEBU, exemple de septembre 1981

| Charges | Services de maintenance et Administration | | | | | | Ateliers de production | | |
|------------------------------------|---|--------------|-----------|----------|-----------|----------|------------------------|----------|-----------------|
| | Total | Eau & élect. | Réfrigéra | Réparat. | Chaudière | Adminis. | Filature | Tissage | Teint. & Impres |
| Enregistrement par destination | | | | | | | | | |
| Mat. premières | 5.309.755 | | | | | | 5309755 | | |
| Mat. consommables | 14.169.090 | 3.188.703 | | 101.936 | 6553942 | 981477 | 7544 | 233872 | 3101616 |
| Salaires | 9.423.114 | 248.199 | 299.907. | 372.298 | 113758 | 2960741 | 1601384 | 2616434 | 1210396 |
| Amortissements | 11.095.824 | 658.149 | 190.319 | 140.689 | 248239 | 667208 | 3638342 | 3227973 | 2324905 |
| Charges directes | | 4.095.051 | 490.226 | 614.923 | 6915939 | 4609426 | 10557022 | 6078279 | 6636917 |
| Répartition des charges indirectes | | | | | | | | | |
| Eau et électricités * | | 4.095.051 | 18.016 | 19.977 | 174739 | 168518 | 1387415 | 1824068 | 502318 |
| (sous total) | | | 508.242 | 634.900 | 7090678 | 4777944 | 11944437 | 7902347 | 7139235 |
| Réfrigération | | | 508.242 | 8.171 | 91259 | 61494 | 153728 | 101706 | 91884 |
| (sous total) | | | 0 | 643.071 | 7181937 | 4839438 | 12098165 | 8004053 | 7231119 |
| Réparation | | | | 643.071 | 117356 | 79078 | 197589 | 130789 | 118159 |
| (sous total) | | | | 0 | 7299293 | 4918516 | 1225854 | 8134842 | 7349278 |
| Chaudière ** | | | | | 7299293 | - | - | 1459859 | 5839434 |
| (sous total) | | | | | 0 | 4918516 | 12295854 | 9594701 | 13188712 |
| Administration | | | | | | 4918516 | 1724020 | 1345287 | 1849209 |
| Charges globales | 39.997.783 | | | | | 0 | 14019874 | 10939988 | 15037921 |

Source : Tableau élaboré par nos soins sur la base d'informations fournies par le COTEBU, Service de Comptabilité analytique d'exploitation, Rapport mensuel de Septembre 1981 sur les prix de revient des produits fabriqués dans ce mois.

* Consommation d'électricité : Réfrigération : 719,6 kwh ; Réparation 798,0 kwh ; Chaudière : 6.980,0 kwh ; Administration : 6.731,5 kwh ; Filature : 55.420,6 kwh ; Tissage : 72.862,8 kwh ; Teinture & Impression : 20.065,2 kwh

** Consommation de vapeur : Chaudière : 2.978,9 tonnes ; Tissage : 595,785 tonnes ; Teint. & Impres. 2.383,1404 tonnes.

La troisième étape d'imputation des charges globales aux produits fabriqués correspond au calcul des prix de revient de ces produits. Les tableaux numéros 18, 19 et 20 illustrent successivement les prix de revient des fils, des tissus écrus et des tissus finis de Septembre 1981.

Tableau n° 18

Détermination des prix de revient unitaires des fils (FBu,kg) au COTEBU, Septembre 1981.

| Libellé | Type | Quantité en kg | Prix de revient Unitaire | Coûts des matières premières | Autres Charges | Sous total | Total |
|--|-------|----------------|--------------------------|------------------------------|----------------|------------|----------|
| A. Charges (51) directes | Coton | 38.101 | 139,36 | 5309755 | 5247267 | 10557022 | 14019874 |
| Charges indirectes | | | | | 3462852 | 3462852 | |
| | | | | | | 14019874 | |
| B. Encours de fabrication du mois passé | 34 Nm | 10.777 | 142,01 | 1530467 | 2621292 | 4151759 | |
| | 51 Nm | 17.543 | 142,01 | 2491323 | 4266989 | 6758312 | |
| A + B | | 66.421 | | 9331545 | 15598400 | 10910071 | 24929945 |
| C. Encours de fabrication du mois de Sept. | 34 Nm | 18.760 | 140,49 | 2635609 | 2779069 | 5414678 | |
| | 51 Nm | 21.822 | 140,49 | 3065792 | 5689487 | 8755279 | |
| A + B - C | | | | 3630144 | 7121844 | 14169956 | 10759989 |
| D. Imputation des charges à la production. | 34 Nm | 11.685,75 | (53) 97,17 | 1135526 | 1497863 | 2633389 | - |
| (52) | 51 Nm | 24.965,11 | 98,14 | 2450179 | 5631981 | 8082147 | |

Prix de revient unitaires des fils : 34 Nm 2.633.389 : 11.685,75 = 225,35 FBu
51 Nm 8.082.147 : 24.965,11 = 323,73 FBu

- (51) Les volumes des matières et les charges en A et B sont connus.
Les prix unitaires des matières premières en C sont 9.331.545 : 66.421 = 140,49
Les autres charges en C égales aux prix unitaires multipliés par la quantité des encours de fabrication divisée par 2.
- (52) L'imputation des charges à la production est faite grâce aux coefficients de consommation unitaire de coton-fibres aux 100 kg de fil -fin ; ici
34 Nm = 1 3.630.144 : (1,0135 x 24.965,11) + 11.685,75 = 98,14
51 Nm = 1,0135 98,14 x 24.965,11 = 2.450.179
- (53) Il y a des déchets et des malfaçons. C'est pourquoi le total ne correspond pas à 10.759.989 FBu. La différence correspond à leur valeur.

Détermination des prix de revient unitaires des tissus écus (en FBu/m) au
COTEBU - Septembre 1981.

| Libellé | Type | Qtté en kg et en mètre | Prix de revient unitaire | Coûts des matières premières | Autres charges | Sous total | Total |
|--|---|--|--|---|--|---|----------|
| A. Charges directes | 34 Nm 51 Nm | 11 685,75 24 965,11 | 225,35 3 28,75 | 2633389 8082147 | 6078279 | 16793815 | |
| Charges indirectes | | | | | 4861709 | 4861709 | |
| | | | | | | 21655524 | 21655524 |
| B. Encours de fabrication du mois passé. | Toile 34x34 Toile 34x34 Drill 34x34 G. sheet. 51x51 G. sheet. 51x51 | 1734 13092 15827 2525 11134 | 435,67 435,67 435,67 640,18 640,18 | 755452 5703794 6939919 1616457 7127776 | 349569 515421 427561 | 755452 6053363 7454340 2044018 7127776 | |
| | | | | | | 23434949 | 23434949 |
| A + B | | | | 32857934 | 1 223 253 9 | | 45090473 |
| C. Encours de fabrication du mois de septembre | Toile 34x34 Toile 34x34 Drill 34x34 G. sheet. 51x51 G. sheet. 51x51 | 2869 11677 13510 3685 13715 | 377,75 377,75 377,75 435,64 435,64 | 1083786 4411074 5103503 1605350 5974864 | 302769 378844 682787 | 1083786 4713842 5482347 2288137 5974864 | |
| | | | | 1467935 | 10868140 | 19542976 | 19542976 |
| A + B - C | | | | | | | 25547497 |
| D. Imputation des charges à la production (54) | Toile 34x34 Drill 34x34 Drill 3/1 34x34 G. sheet. 51x51 | 8747,4 36717,5 11976,2 142583,9 | 50,97 53,52 53,52 81,55 | (55)445839 1964997 640926 11627595 | 366885 1740287 567632 8193336 | 812724 3707284 1206558 19820931 | |

Prix de revient unitaires des tissus écus :

Toile 34 x 34 812.724 : 8.747,4 = 92,91 FBu

Drill 34 x 34 707.284 : 36.717,5 = 100,97 FBu

Drill 3/1 34 x 34 1.206.558 : 11.976,2 = 100,74 FBu

G. sheeting 51 x 51 19.820.931 : 142.583,9 = 139,01 FBu

(54) Pour différencier les charges des matières premières imputables aux catégories de tissus, le COTEBU multiplie la quantité produite du tissu considéré par son coefficient : Toile 1,00 ; Drill 1,05 ; Grey sheeting 1,60.

Il détermine les charges imputables à chacune d'elles proportionnellement au total des quantités ainsi obtenues.

Quantité de :

Imputations des charges aux tissus

| | | | |
|-------------|-------------------------------|--------------------------------|------------|
| Toile | 8.747,4 x 1,00 = 8.747,40 | (14679357:288010,2)x. 8747,40= | 445839 |
| Drill | 36.717,5 x 1,05 = 38.553,37 | (14679357:288010,2)x 38553,37= | 1964997 |
| Drill 3/1 | 11.976,2 x 1,05 = 12.575,01 | (14679357:288010,2)x 11575,01= | 640926 |
| G. sheeting | 142.583,9 x 1,60 = 228.134,24 | (14679357:288010,2)x228134,24= | 11627595 |
| Total | | | 288.010,02 |

(55) Il y a des déchets et des malfaçons.

Tableau N° 20.

Détermination des prix de revient unitaires (en FBu) des tissus finis de COTEBU
Septembre 1981

| Libellé | Type | Quantité en mètre | Prix de revient unitaire | Coût des matières premières | Autres charges | Sous total | Total |
|---|------------------|----------------------|--------------------------------|-----------------------------------|-------------------|---------------|----------|
| A. Charges directes | Toile 34x34 | 11648,7 | 92,91 | 1082281 | 6636917 | 41939708 | |
| | Drill 34x34 | 81288,3 | 100,97 | 8207680 | | | |
| | Drill 34x34 | 11976,2 | 100,74 | 1206558 | | | |
| | Drill 34x24 | 12856,6 | 105,95 | 1362260 | | | |
| | G.sheet 51x51 | 168647,4 | 139,01 | 23444012 | | | |
| Charges indirectes | | | | | 8401004 | 8401004 | 50340712 |
| B. Encours de fabrication du mois passé | Toile 34x34 | 960,0 | 149,58 | 143597 | 96479 | 240076 | |
| | Drill t. 34x34 | 33853,0 | 149,58 | 5063732 | 2385669 | 7449401 | |
| | Drill T. 34x34 | 2160,0 | 175,73 | 379563 | 312563 | 692126 | |
| | Drill t. 34x24 | 472,6 | 175,73 | 83047 | 68398 | 151445 | |
| | G.sheet. 51x51 | 146283,3 | 47,07 | 6886012 | 6281919 | 13167931 | |
| A + B | | | | | | 21700979 | 21700979 |
| C. Encours de fa- brication du mois de Septem- bre | Toile t. 34x34 | 12366,8 | 112,37 | 1386302 | 319940 | 1706242 | |
| | Drill t. 34x34 | 63584,6 | 112,37 | 7145082 | 2191851 | 9336933 | |
| | Drill t. 34x24 | 15489,2 | 117,81 | 1824870 | - | 1824870 | |
| | G.sheet. 51x51 | 136820,2 | 96,31 | 13176788 | 2874046 | 16050834 | |
| A + B - C | | | | | | 28918879 | 28918879 |
| D. Imputation des charges à la produc- tion(56) | Toile B 34x34 | 271,91 | 78,15 | 21249 | 17029 | 38278 | (57) |
| | Drill t. 34x34 | 62904,30 | 112,53 | 7078963 | 5671918 | 12750881 | |
| | Drill t. 34x34 | 598,00 | 110,65 | 66171 | 53017 | 119188 | |
| | Drill t. 34x34 | 30,60 | 112,51 | 3443 | 2760 | 6203 | |
| | G.sheet. I 51x51 | 158587,90 | 96,27 | 15268639 | 11618315 | 26886954 | |
| G.sheet. I. 51x51 | 6735,70 | 96,27 | 648502 | 493462 | 1141964 | | |

Prix de revient unitaires des tissus finis :

| | | | |
|---|------------|--------------|--------------|
| Toile blanchi 34 X 34 3e choix | 38.278 | : 271,90 | = 140,77 FBu |
| Drill teint 34x34 | 12.750.881 | : 62.904,30 | = 202,70 FBu |
| Drill teint 34x24 2e choix | 119.188 | : 598,00 | = 199,31 FBu |
| Grey sheeting 51x51 imprimé | 26.886.954 | : 158.587,90 | = 169,54 FBu |
| Grey sheeting 51x51 imprimé 2ème choix | 1.141.964 | : 6.735,70 | = 169,54 FBu |

(56) - Imputation, même procédure qu'au tableau n° 19

(57) - Il y a d'autres tissus finis ou malfaçons non considérés ici.

A la fin de cet exemple de détermination des prix de revient des produits par le COTEBU, nous notons que :

- Certaines charges indirectes manquent un dénominateur commun ou unité d'oeuvre permettant leur répartition communément acceptable. Cette unité d'oeuvre exprimerait la mesure des prestations fournies par les services de maintenance aux ateliers de production et aux autres services.

C'est le cas de la section "Réparation", "Réfrigération" et des frais généraux.

- Toute la quantité de fils produite entre dans l'atelier de Tissage à son prix du mois. Mais la quantité de tissus écrus entre dans l'atelier Teinture & Impression comme matière première en partie, en totalité ou en plus de la production du mois considéré.

Le drill 34 x 34 entrant dans l'atelier de Teinture & Impression n'avait pas produit par le Tissage au mois de septembre 1981. La production de la toile de 8.747,4 m est inférieure à celle qui est effectivement entrée dans l'atelier de Teinture & Impression ce même mois. C'est-à-dire qu'on a pris sur les stocks déjà existants.

- Il est difficile de déterminer la valeur des encours de fabrication du mois considéré, la partie des charges revenant aux matières premières utilisées dans leur élaboration, aux autres charges incorporées et leur degré de transformation. Celle-ci est supposée être à la moitié du processus de production.

L'usage au COTEBU, pour déterminer la valeur des autres charges incorporées, autres que celle de la matière première, est d'utiliser les prix unitaires de leurs éléments pour le mois précédent. On les multiplie par les quantités, divisées par deux, des encours de fabrication du mois en cours.

Nous rappellerons que la prise en considération des coûts d'immobilisation des frais d'achat de coton-fibres releverait les prix de revient unitaires des fils. Ce phénomène se répercuterait sur les autres prix de revient unitaires de tissus écrus et des tissus finis.

Les quantités supplémentaires de tissus écrus à la production du mois qui entrent dans l'atelier de Teinture & Impression sont évalués, à la sortie des stocks, à leur prix de revient moyen pondéré.

Nous mentionnons dans la section qui suit les caractéristiques essentielles de ces prix de revient des produits de COTEBU.

III.3. Les caractéristiques des prix de revient des produits de COTEBU.

Ces prix sont essentiellement :

- Interdépendants
- Approximatifs
- Globaux, c'est-à-dire la non distinction des charges constantes des charges variables avec le volume de production des ateliers de production.

III.3.1. L'interdépendance des prix de revient des produits de COTEBU.

Cette caractéristique des prix de revient est inhérente à la nature même de COTEBU.

Il est constitué, en réalité, de trois usines interdépendantes ou ateliers de production. La production de l'un est utilisée par l'atelier en aval comme matière première et dans un ordre strict de succession.

Cette matière est considérée, dans la détermination des prix de revient, comme achetée à l'atelier en amont.

Son prix peut varier selon l'activité et le volume de production de l'atelier l'ayant produit. Son niveau influe sur les prix de revient des produits des ateliers en aval.

III.3.2. Approximation des prix de revient des produits de COTEBU.

Le montant des charges indirectes réparties dans les ateliers de production et services de maintenance varie avec le critère de répartition choisi.

A l'exemple des frais généraux, le critère de leur répartition adapté par le COTEBU est la proportionnalité des charges globales des ateliers de production. Si on adapte la méthode de répartition selon le niveau d'activité mensuelle des ateliers de production, en jour-ouvriers, les montants répartis seront différents que pour ceux du premier critère.

En plus de cela, les coefficients d'imputation des charges aux différentes catégories de tissus fabriqués ne sont que conventionnels. Ils se basent sur l'expérience des fabricants des cotonnades de la République Populaire de Chine.

Ces prix de revient des produits de COTEBU changeraient si les critères de la répartition des charges et de leur imputation aux produits variaient. Même si la quantité produite et leur qualité restaient inchangées.

"La répartition des dépenses communes est l'un des problèmes majeurs de la comptabilité dans le cas des produits liés. Différentes méthodes donneront des coûts différents. Le principe important à ne pas oublier est que la méthode doit être raisonnable, sûre et donner pour chaque produit des coûts suffisamment précis" (58).

III.3.3. Globalité des prix de revient des produits de COTEBU.

Il n'est pas fait allusion, dans la détermination des prix de revient des produits de COTEBU, à la distinction des charges constantes et des charges variables avec le niveau de production des ateliers. Mais les responsables de gestion de COTEBU devront aussi avoir des chiffres qui puissent leur servir de base à la prise de décision sur les dépenses futures et surtout sur la possibilité d'améliorer les prestations du personnel de ses ateliers.

Pour des raisons d'analyse et de contrôle, ne faudrait-il pas séparer les charges constantes des charges variables avec le volume de production de chaque atelier ? Ne fût-ce que pour avoir une vue précise du comportement des prix de revient de leurs produits et de juger de leur performance.

Il est reconnu que le COTEBU n'a pas le même niveau de production toute l'année. Son volume de production varie constamment, et même différemment au niveau de ses ateliers.

Il accélère la production et utilise plus son potentiel de production pendant la saison de vente de café dans le pays, de juin à septembre. Dans cette période, les ventes de tissus finis sont très élevées.

(58) J. LESSOURNE, Technique économique et gestion industrielle, 2ème édition, Paris : Dunod, 1971, p. 243.

Les périodes de pointe d'activité ne coïncident pas pour tous les ateliers de production. Il y a un décalage d'un mois entre l'atelier de Tissage et l'atelier de Teinture & Impression. L'atelier de Tissage travaille sur stock de tissu écriu au moment où l'atelier de Teinture & Impression est sous-utilisé. Le tissage constitue, en plus, un goulot d'étranglement pour l'atelier de Filature.

Il ne peut pas absorber tout le fil fabriqué par l'atelier de Filature, travaillant à sa pleine activité, simultanément à sa production.

Le tableau numéro 19 nous indique plus clairement l'allure d'activités des ateliers de COTEBU.

Tableau n° 21

Le volume de la production des ateliers de COTEBU en 1981 et au 1er semestre de 1982.

| Mois | Filature Qté (en kg) | Indice Juin:100 | Tissage Qté(en m) | Indice Juin:100 | Teint.& Impres. Qté (en m) | Indice Juil:100 |
|-----------|-------------------------|--------------------|----------------------|--------------------|-------------------------------|--------------------|
| Janvier | 21.031 | 68 | 110.998 | 63 | 46.400 | 31 |
| Février | 15.635 | 50 | 98.970 | 57 | 37.029 | 25 |
| Mars | 20.187 | 65 | 98.138 | 56 | 55.200 | 38 |
| Avril | 22.249 | 72 | 106.938 | 61 | 95.816 | 65 |
| Mai | 18.688 | 60 | 87.245 | 50 | 100.650 | 68 |
| Juin | 31.078 | 100 | 175.013 | 100 | 68.518 | 97 |
| Juillet | 28.579 | 92 | 185.900 | 106 | 147.199 | 100 |
| Août | 32.123 | 103 | 181.885 | 104 | 337.302 | 229 |
| Septembre | 36.651 | 118 | 200.025 | 114 | 224.253 | 152 |
| Octobre | 33.561 | 108 | 192.409 | 110 | 270.399 | 184 |
| Novembre | 20.813 | 67 | 134.696 | 77 | 58.380 | 40 |
| Décembre | 38.507 | 124 | 163.144 | 93 | 151.159 | 103 |
| Total | 319.102 | | 1.735.361 | | 1.592.305 | |
| Janvier | 59.061 | 90 | 206.977 | 59 | 264.659 | 65 |
| Février | 63.010 | 96 | 336.681 | 95 | 166.329 | 40 |
| Mars | 74.856 | 114 | 411.477 | 117 | 239.067 | 58 |
| Avril | 69.787 | 106 | 357.366 | 101 | 360.661 | 88 |
| Mai | 68.526 | 104 | 327.420 | 93 | 361.694 | 88 |
| Juin | 65.875 | 100 | 352.647 | 100 | 372.118 | 91 |
| Juillet | - | - | 364.972 | 103 | 409.386 | 100 |

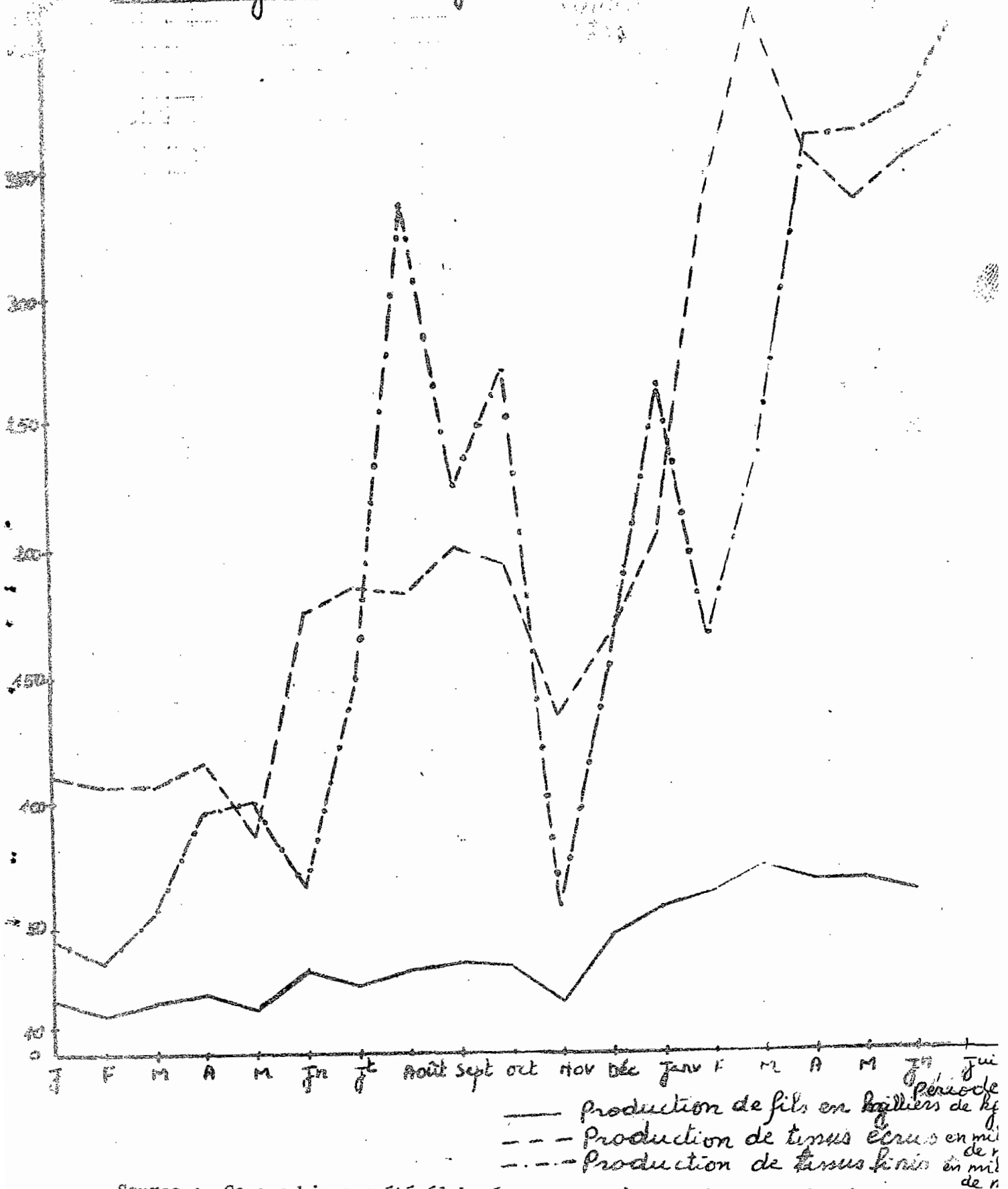
Source : COTEBU, Bureau de Comptabilité Analytique d'Exploitation,
Rapports mensuels de Janvier 1981 à Juillet 1982.

Le volume de production de l'atelier de Teinture & Impression dépasse celui de l'atelier de Tissage pendant les mois de juillet à septembre.

Le premier atelier prend sur les stocks des tissus écrus pour satisfaire la demande des tissus finis. Elle est très élevée pendant la campagne de vente de café. Ce phénomène ressort plus clairement du graphique n° 3 qui suit.

Graphique N° 3

Evolution du volume de la production des ateliers de COTEDU de
Janvier 1981 à juillet 1982 (en milliers de m et de kg)



Source : Ce graphique a été élaboré par nos soins sur base des données figurant au tableau numéro 21, p.66

La production des tissus finis de COTEBU en 1981 a une allure qui ressemble à celle de la consommation de la bière : Primus produite par le BRARUDI (Brasseries et limonaderies du Burundi (59).

La Brarudi et le COTEBU se disputent la masse monétaire injectée dans la population lors de la vente de café au Burundi.

Avant le mois de juillet, il y a constitution de stock de tissus é crus au COTEBU car la demande de tissus finis est généralement réduite.

Ces stocks, importants en quantité et en valeur, nécessitent une grande immobilisation de capitaux de COTEBU. Leur coût d'opportunité devrait être inclus dans les prix de revient de ses produits.

Il se rapporte aux tissus finis, aux tissus é crus et au coton-fibres.

Le prix de revient unitaire moyen d'un mètre de tissu fini de COTEBU en 1981 est alors supérieur à 208,00 FBu, en réalité.

La part du coût de production immobilisé en stocks de tissus finis et de tissus é crus est indiquée par le rapport entre la variation de ces stocks et le coût de leur production.

Celui-ci s'élevait à 507.412.317 FBu en 1981 (60).

Variation des stocks : 90.522.231

| | | | |
|-------------------|------------------------|--------------------|-------------------|
| Bilan du 31.12.80 | Produits finis | 266.762.644 | |
| | + Produits semi-ouvrés | 61.822.888 | |
| | | <u>328.585.552</u> | 328.585.552 |
| Bilan du 31.12.81 | Produits finis | 157.876.032 | |
| | + Produits semi-ouvrés | 80.187.285 | |
| | | <u>238.063.321</u> | 238.063.321 |
| | | | <u>90.522.231</u> |

Ce rapport est de $\frac{90.522.231}{507.412.317} \times 100 = 17,84 \%$ ou 0,1784

(59) BRARUDI : Brasseries et limonaderies du Burundi. C'est une société anonyme à responsabilité limitée créée avant l'indépendance du Burundi. Elle produit la bière : Primus, des limonaderies et eaux gazeuses. Son chiffre d'affaires moyen annuel est de 1.300 millions de FBu.

R.W. DAYER : La bière "Primus": évolution de la consommation globale et régionale, Mémoire, F.S.E.A., U.B. Bujumbura, Déc. 1979. Elle (la consommation de la bière Primus) se situe pendant cette première partie de l'année en dessous de celle des autres mois. Après le mois de Mai (décalage d'un mois pour le COTEBU), cette consommation accuse une croissance, très rapide pour atteindre les points les plus élevés de l'année, d'abord le mois de juin, ensuite les mois de juillet et d'août" p. 37.

(60) Ce chiffre nous a été fourni par le COTEBU, Service de Comptabilité.

La part du coût de production immobilisé dans un mètre de tissu fabriqué en 1981 est de $(208,00 \text{ FBu} \times 0,1784) = 37,11 \text{ FBu}$.

D'autre part, l'importance du coût d'achat de coton-fibres immobilisé en stocks par rapport au coût d'achat de coton-fibres utilisé durant cette même période est beaucoup plus importante.

Elle est indiquée par le rapport entre la valeur de coton-fibres stockée et celle de coton-fibres entré en production au cours de ce même exercice. Cette dernière s'élevait à 48.602.888 FBu en 1981.

Variation des stocks de coton-fibres

| | |
|---------------------|------------|
| Bilan du 31.12.80 | 19.306.486 |
| - Bilan du 31.12.81 | 2.608.728 |
| | <hr/> |
| | 16.637.758 |

Ce rapport est de $\left\{ (16.637.758 : 48.602.888) \times 100 = \right\} 34,23 \%$ ou 0,3423
Le prix d'achat d'un kg de coton-fibres était, en 1981, de 140 FBu.

La part de ce prix d'achat immobilisé dans un kg de coton-fibres est de $(140 \text{ FBu} \times 0,3423) = 47,92 \text{ FBu}$.

Le COTEBU peut produire avec un kg de coton-fibres 4,13 mètres de tissus finis (61) correspondant à 47,92 FBu comme part de son coût d'achat immobilisé dans un kg de ce coton-fibres. Cette part à incorporer dans le prix d'un mètre de tissu fini de COTEBU est de $(47,92 \text{ FBu} : 4,13) = 11,60 \text{ FBu}$.
Au total, pour l'achat de coton-fibres et la production de tissus finis, le coût des capitaux immobilisés à incorporer dans le prix de revient d'un mètre de tissu fini de COTEBU est de $(37,11 \text{ FBu} + 11,60 \text{ FBu}) = 48,71 \text{ FBu}$.

Pour rechercher son coût d'opportunité ou la rémunération de ce capital immobilisé, nous utilisons un taux d'intérêt de 12 % par an (62).

Ce coût est ainsi de $(48,71 \text{ FBu} \times 0,12) = 5,85 \text{ FBu}$ le mètre de tissu fini.

Le prix de revient unitaire moyen réel des tissus finis de COTEBU, en 1981, était de $(208,00 \text{ FBu} + 5,85 \text{ FBu}) = 213,85 \text{ FBu}$.

(61) Voir chapitre II, section 2.1. p. 55. Les coefficients techniques de production. Détermination de mètres de tissus fabriqués avec un kg de coton-fibres.

1,00 kg de coton-fibres donne $(100 : 105) = 0,95$ kg de fil-fin.

0,95 kg de fil-fin donne $(100 : 23) \times 0,95 = 4,13$ mètres de tissu.

Avec 1,00 kg de coton-fibres, le COTEBU peut produire 4,13 mètres de tissus.

(62) B.R.B. "Les opérations de crédit", Bulletin trimestriel N° 79, Déc. 1981, p. 62. Le taux d'intérêt pour les crédits à court terme octroyés par les banques commerciales du Burundi en vigueur dès 01.10.81 était de 12 % par an.

III.4. Conclusion du troisième chapitre.

La méthode de détermination des prix de revient des produits en usage au COTEBU suit des principes communément admis de calcul des prix de revient complets. Elle n'influe pas beaucoup sur leur niveau et sur ses résultats financiers. C'est plutôt le volume de production en variations incessantes au cours de l'année et la production sur stocks de produits finis et de coton-fibres durant environ 8 mois qui aggravent leur élévation. Le graphique numéro 3 (plus haut Chapitre III, section 3.3. p.67) nous a montré que la courbe représentant la quantité produite de tissus écrus, en 1981, dépassait celle indiquant le volume de tissus finis fabriqués ; sauf pour les mois de juillet, août et septembre. Ces derniers sont ceux pendant lesquels la récolte caféière est vendue dans le pays. Cela signifie que toute la production de tissus écrus n'était pas soumise au finissage. Et, en plus, la production de tissus finis n'était pas nécessairement vendue, en son entièreté, à sa fabrication. D'où une importante production sur stocks.

La part des charges constantes, fort importante dans les prix de revient des produits de COTEBU, serait minimisée par un volume élevé de sa production et constant durant l'exercice.

L'accroissement de la production des ateliers de COTEBU permettrait de réduire sensiblement les prix de revient unitaires moyens de leurs produits. Cette entreprise utilise aussi des critères de répartition et d'imputation des charges aux produits fabriqués dont certains sont discutables. L'amélioration de sa méthode de calcul des prix de revient unitaires de ses produits porterait sur la recherche des "clés de répartition" de ses charges indirectes plus correctes et plus justifiables.

Leur changement peut donner lieu à d'autres prix de revient de ces produits" "Le prix de revient, tout le monde en parle, mais personne ne sait ce que c'est... Et, puisqu'on ne peut en faire un prix de revient exact, il faut se mettre d'accord pour créer des méthodes uniformes de calcul permettant des comparaisons d'éléments que l'on sait faux mais qui ont été faussés de la même façon" (63).

(63) J. SORDET, op. cit., p. 16.

Nous pensons que le COTEBU devrait pouvoir saisir l'incidence des variations de ses volumes de production, fréquentes à l'intérieur de l'année, sur les prix de revient de ses produits.

Il doit alors déterminer plutôt les prix de revient proportionnels avec ces volumes de production des ateliers.

Ils seraient utilisés temporairement pour les comparer aux prix de vente de ses produits.

Ces prix de revient proportionnels permettraient de connaître l'ampleur des pertes à supporter volontairement pour entrer sur le marché des tissus en coton et de s'y maintenir solidement.

Il ne devrait pas aussi passer complètement sous silence le coût d'opportunité des capitaux immobilisés en stocks de coton-fibres et de tissus à cause de leur importance non négligeable.

Le COTEBU doit incorporer les intérêts que ces capitaux immobilisés auraient produits, s'ils étaient utilisés ailleurs, dans les prix de revient de ses produits. Ces montants à y incorporer représenteraient la rémunération de ces capitaux.

Autrement, les prix de revient de ses produits sont sous-évalués et introduisent un biais dans ses résultats financiers.

Nous allons essayer, dans le Chapitre IV qui suit, de :

- Analyser les charges globales des ateliers de COTEBU en charges constantes et en charges variables avec leur volume de production.

Leur connaissance permettrait l'établissement de la méthode de calcul des prix de revient proportionnels.

- Emettre une réflexion sur les possibilités de COTEBU de réduire les prix de revient de ses produits pour tendre au résultat financier bénéficiaire.

Cette réduction lui permettrait d'entrer sur le marché local de tissus en coton avec des prix compétitifs et de gagner en plus une partie importante de ce marché étranger.

CHAPITRE IV : ESSAI D'ANALYSE DES PRIX DE REVIENT DES PRODUITS DE COTEBU.

Lorsque nous avons cherché, dans le Chapitre III qui précède, la relation entre la méthode de calcul des prix de revient des produits utilisée par le COTEBU et ses résultats financiers, nous avons relevé les points que nous rappelons brièvement :

- En premier lieu, le COTEBU a accusé un déficit important en 1981.
- Ensuite, il utilise pour la détermination des prix de revient de ses produits la méthode de calcul des prix de revient complets.

Cette dernière ne permet pas de saisir les effets de la variation des volumes de production - qui est fréquente pour le cas de COTEBU - sur les niveaux de ces prix de revient et la performance de ses ateliers. Cette méthode considère les prix de revient dans leur globalité alors qu'ils comprennent deux parties distinctes. Celles-ci se comportent différemment par rapport à l'accroissement du volume de production. La part des charges constantes dans les prix de revient unitaires tend à diminuer avec l'augmentation de la production d'un atelier. Mais la part des charges variables tend, quant à elle, à être constante avec l'accroissement de la quantité produite. Les variations plus ou moins sensibles autour de cette constante indiqueraient le degré de performance de la gestion de chacun des ateliers de COTEBU.

En plus, la valeur des stocks de produits finis et semi-ouvrés de COTEBU est constituée, en partie, des charges constantes dont les dotations d'amortissement.

Celles-ci devraient en être exclues totalement comme elles sont soustraites de la valeur des immobilisations corporelles. Ainsi, avec cette méthode de prix de revient complets, une certaine catégorie de charge constante disparaît complètement de certains éléments d'actif figurant au bilan alors qu'elle réapparaît dans d'autres comme les stocks de produits finis et semi-ouvrés.

Nous avons été conduits à nous interroger sur la fiabilité de ces prix de revient complets.

Ils sont sous-évalués car ils n'incorporent pas la charge supplétive représentant la rémunération des capitaux immobilisés en stocks. En conséquence, les résultats financiers de COTEBU ont un certain biais. Nous avons alors suggéré que cette entreprise opte pour la détermination des prix de revient de ses produits la méthode de calcul des prix de revient proportionnels avec le volume de production à la place de celle en usage actuellement des prix de revient complets.

Cette méthode proposée ferait entrer dans les prix de revient des produits des ateliers de COTEBU les seules charges variables avec le volume de production. Les charges constantes seraient supportées, en leur entier, par les seuls produits vendus aux autres ateliers ou à l'extérieur de COTEBU.

Elle se base ainsi sur l'analyse des charges globales des ateliers de COTEBU en charges variables et en charges constantes avec leur volume de production. Nous étudions cela dans ce quatrième chapitre qui comprend trois sections :

Section 1. : Analyse des prix de revient des produits de COTEBU en charges constantes et en charges variables.

Section 2. : Les prix de revient unitaires moyens des tissus finis de COTEBU.

Section 3. : Les leçons de l'expérience de COTEBU.

IV.1. Analyse des prix de revient des produits de COTEBU en charges constantes et en charges variables avec le volume de production.

La répartition des charges dans les ateliers et leur imputation aux produits fabriqués par le COTEBU donnent des prix de revient complets dont l'analyse est peu aisée. "Ce qu'un chef d'entreprise doit dégager, c'est un prix de revient statistique capable de l'éclairer. L'analyse des prix de revient doit être poussée plus loin pour devenir génératrice des décisions" (64).

Cette analyse des prix de revient des produits de COTEBU n'est possible qu'après la séparation des charges constantes et des charges variables.

(64) R. DUMAS : L'entreprise et la statistique, 3e édition, Paris, Dunod, 1963, p. 22.

Cette dernière peut être réalisée empiriquement ou quantitativement. "La méthode d'analyse des prix de revient (en charges constantes et en charges variables) la plus connue est empruntée à la statistique"(65). Avant d'utiliser cette méthode quantitative, nous faisons d'abord connaissance des caractéristiques des charges constantes et des charges variables avec le volume de production.

Certaines charges varient quand le volume de production change. C'est le cas des charges relatives au fuel-oil consommé qui dépend, entre autres facteurs, de la durée d'utilisation des machines. Cette dernière est étroitement liée à la quantité produite.

D'autres charges, comme les traitements des cadres et les frais d'assurance, sont constantes quel que soit la quantité de produits fabriqués au cours d'une période considérée.

Les salaires sont en partie constants et en partie variables. Ils sont payés mensuellement au SMIG (Salaire minimal interprofessionnel garanti), tout au moins. Les jours pendant lesquels les ouvriers ne présentent pas leurs services sont soustraits de leurs salaires. Ils sont constants par rapport au volume de production et variables avec le temps de leur présence au travail de COTEBU. Les charges constantes se rapportent, ainsi, au potentiel de production de COTEBU alors que les charges variables sont celles qui sont liées à son utilisation.

Le partage basé sur l'observation de ces charges dans les ateliers de cette entreprise est peu aisé et n'a pas été fait. Mais leur ordre de grandeur peut être saisi et reste le même par rapport à son activité matérialisée par son volume de production.

La part des charges constantes, au total du volume de production d'un atelier, dans les prix de revient de ses produits est d'autant plus réduite que cet atelier réalise plus de production. Mais celle des charges variables est, en principe, constante.

(65) S LAUNOIS : Op. cit., p.95

IV.1.1. Facteur déterminant le niveau des charges des ateliers

Plusieurs facteurs, mis à part les prix des consommations, influent sur le niveau des charges des ateliers de COTEBU. Il s'agit surtout de :

- La quantité des matières consommées.
- La durée d'utilisation des machines et des ouvriers.
- Le montant des dotations d'amortissement.

Ce dernier dépend des capitaux incorporés dans les immobilisations et du plan de récupération de ces capitaux. Il constitue, pour le COTEBU, une part importante de ses charges d'exploitation en 1981, soit 34,4 % (144.513.012 FBu). Il a grevé considérablement les prix de revient unitaires des produits qu'il a fabriqué durant cet exercice.

Le premier et le deuxième facteur sont étroitement liés. Ensemble, ils déterminent le volume de production qui explique principalement le niveau des charges de chaque atelier de COTEBU, à prix constants des consommations.

Nous considérons le volume de production comme facteur déterminant pour rechercher, toutes choses égales par ailleurs, le niveau des charges constantes de chacun des ateliers de production de COTEBU.

IV.1.2. Charges constantes et charges variables des ateliers de COTEBU.

Nous séparons, dans cette sous-section, les charges globales des ateliers de COTEBU en charges constantes et en charges variables avec leur volume de production par une méthode statistique de régression simple.

Il s'agit d'expliquer les variations de ces charges par les variations du volume de production de ces ateliers en spécifiant d'abord les équations et en estimant leurs paramètres, ensuite, pour avoir les coefficients de ces dernières.

Les charges d'un atelier dépendent linéairement du volume de sa production, tous les autres facteurs étant supposés constants.

Tous les coefficients sont positifs. Plus le volume de production augmente, plus les charges de l'atelier considéré croissent. Et le montant des salaires s'élève, les matières sont plus consommées, entre autres, quand la quantité produite augmente.

Les charges constantes ne peuvent être que positives. Les notations suivantes représentent les charges globales et le volume de production de chaque atelier de production de COTEBU.

| | <u>Charges</u> | <u>Volume de production</u> |
|--------------------------------------|----------------|-----------------------------|
| Atelier de Filature | $F_1 i$ | X_i |
| Atelier de Tissage | $F_2 i$ | Z_i |
| Atelier de Teinture et Impression | $F_3 i$ | Y_i |

Les équations sont :

$$\text{Filature} \quad F_1 i = \alpha_0 + \alpha_1 X_i + u_i$$

$$\text{Tissage} \quad F_2 i = \beta_0 + \beta_1 Z_i + v_i$$

$$\text{Teinture \& Impression} \quad F_3 i = \gamma_0 + \gamma_1 Y_i + w_i$$

Les données portent sur 18 observations allant de Janvier 1981 à Juin 1982 sur les charges globales et le volume de production des ateliers de COTEBU (voir annexe).

Les estimations sont :

$$\text{Filature} \quad F_1 i = 9.681.286,00 + 139,37 X_i \quad R^2 = 0,71$$

$$\text{Tissage} \quad F_2 i = 9.697.192,00 + 9,38 Z_i \quad R^2 = 0,50$$

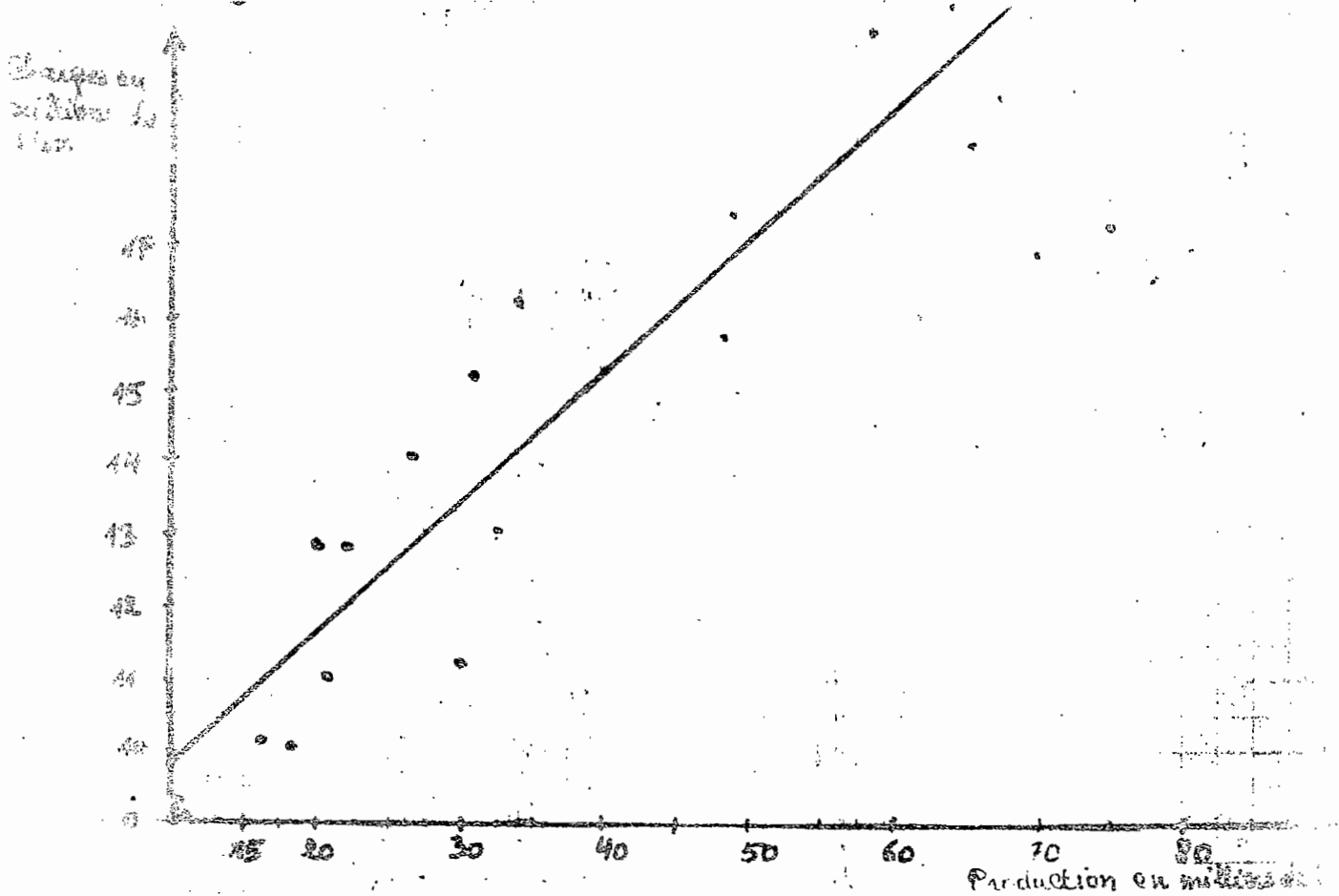
$$\text{Teinture \& Impression} \quad F_3 i = 5.553.034,00 + 47,01 Y_i \quad R^2 = 0,79$$

Les charges constantes de l'atelier de Filature, de Tissage et de Teinture & Impression sont représentées respectivement par les symboles α_0 , β_0 et γ_0 dans les équations précédentes.

Les graphiques 4, 5, 6 et 7 montrent mieux l'allure de ces charges dans les différents ateliers de production de COTEBU.

Graphique N° 4

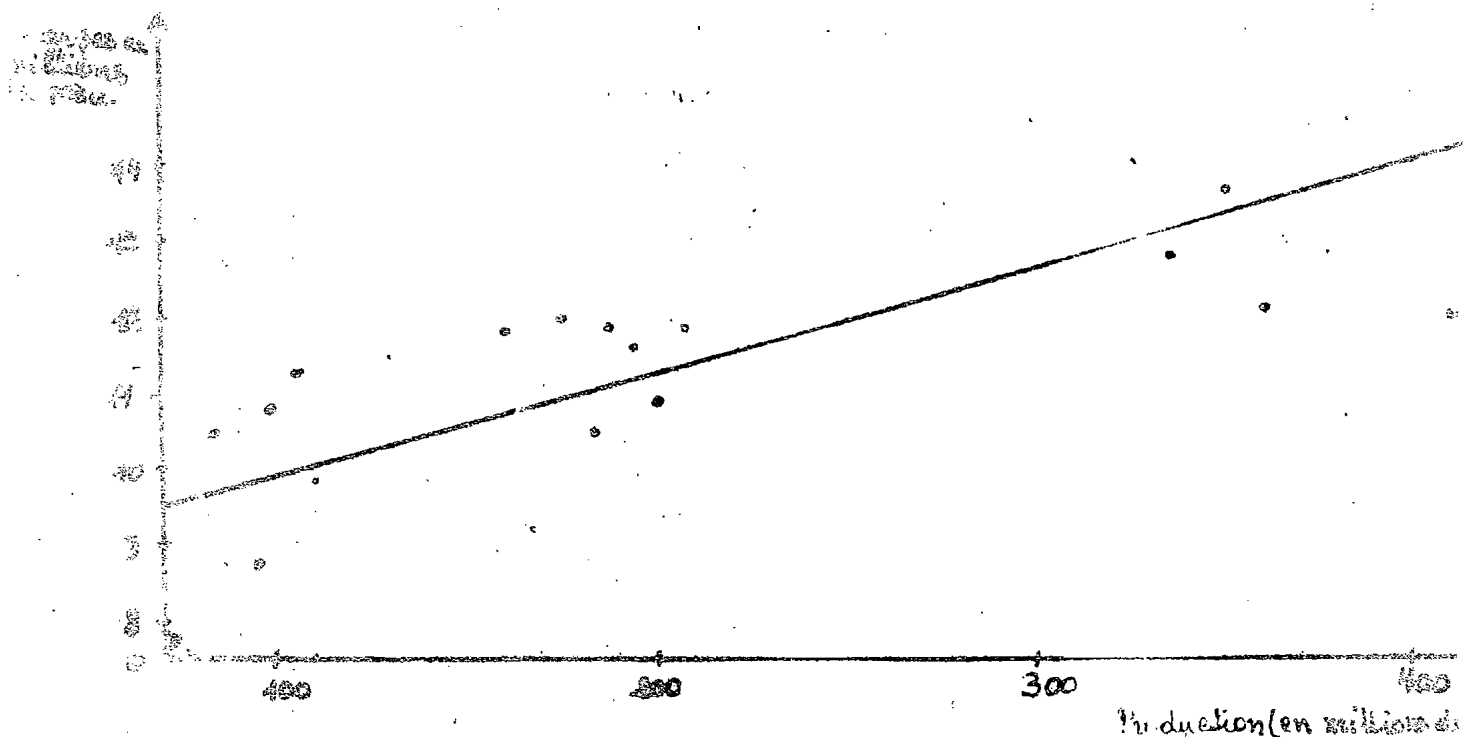
Evolution tendancielle des charges globales de l'atelier de Filature (en millions de FCFA) en fonction du volume de sa production (en millions de kg) de Janvier 1981 à Juin 1982.



Source : Graphique élaboré par nous sur la base des données fournies par le COEBU, bureau de Comptabilité analytique d'exploitation (voir annexe 8)

Graphique N° 5

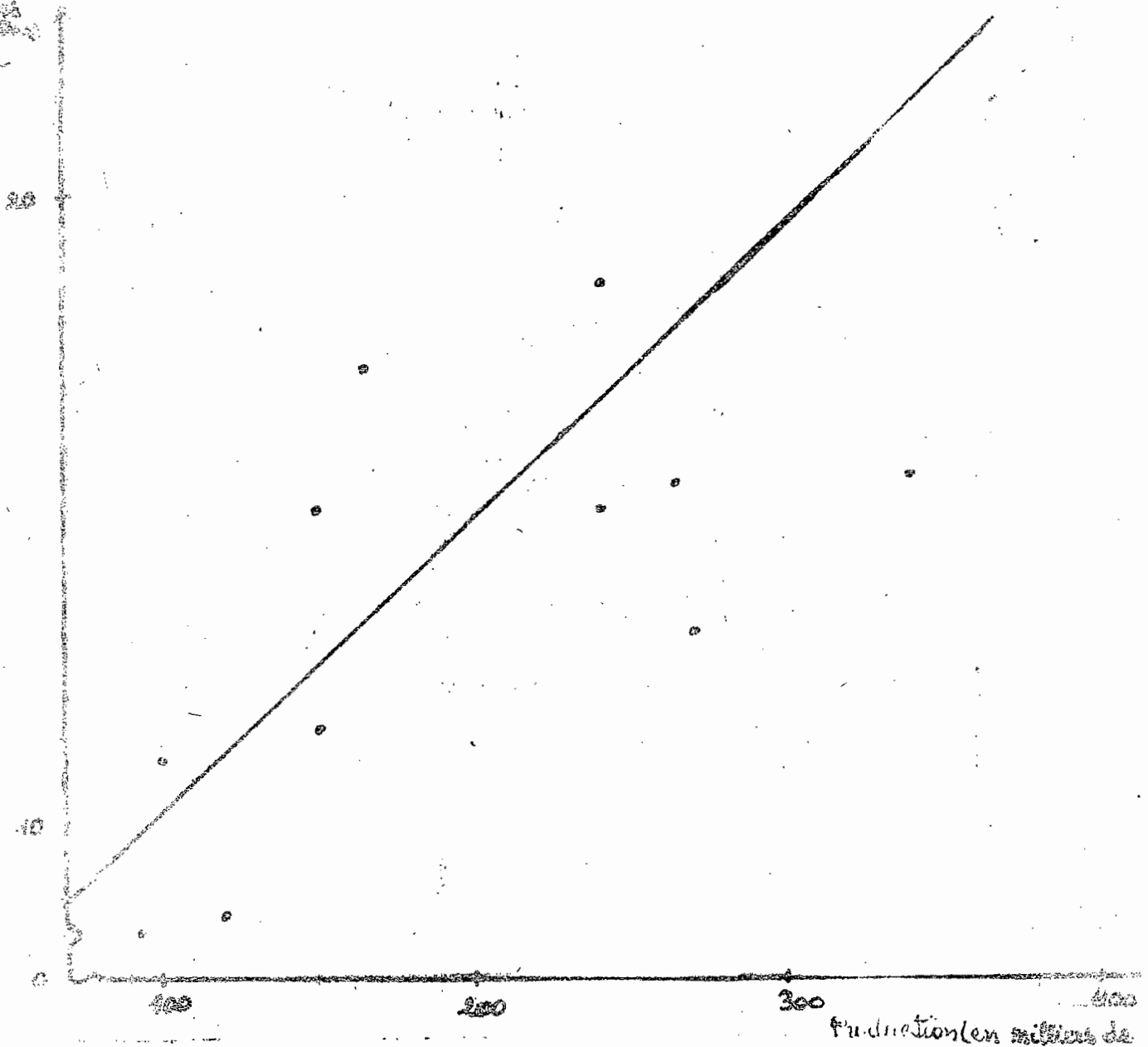
évolution tendancielle des charges globales de l'atelier de Tissage (en millions de FRu) en fonction de sa production des tissus dérus (en milliers de mètres) au COTEBU de Janvier 1981 à Juillet 1982.



Source : Graphique élaboré par nos soins sur la base des données fournies par le Service de la Comptabilité analytique d'exploitation de COTEBU (voir annexe).

Graphique N° 6

Evolution tendancielle des charges globales de l'atelier de Teinture et Expression (en millions de FBu) en fonction de sa production de tissus courts (en milliers de mètres) de Janvier 1981 à Juillet 1982 au COTEBU.



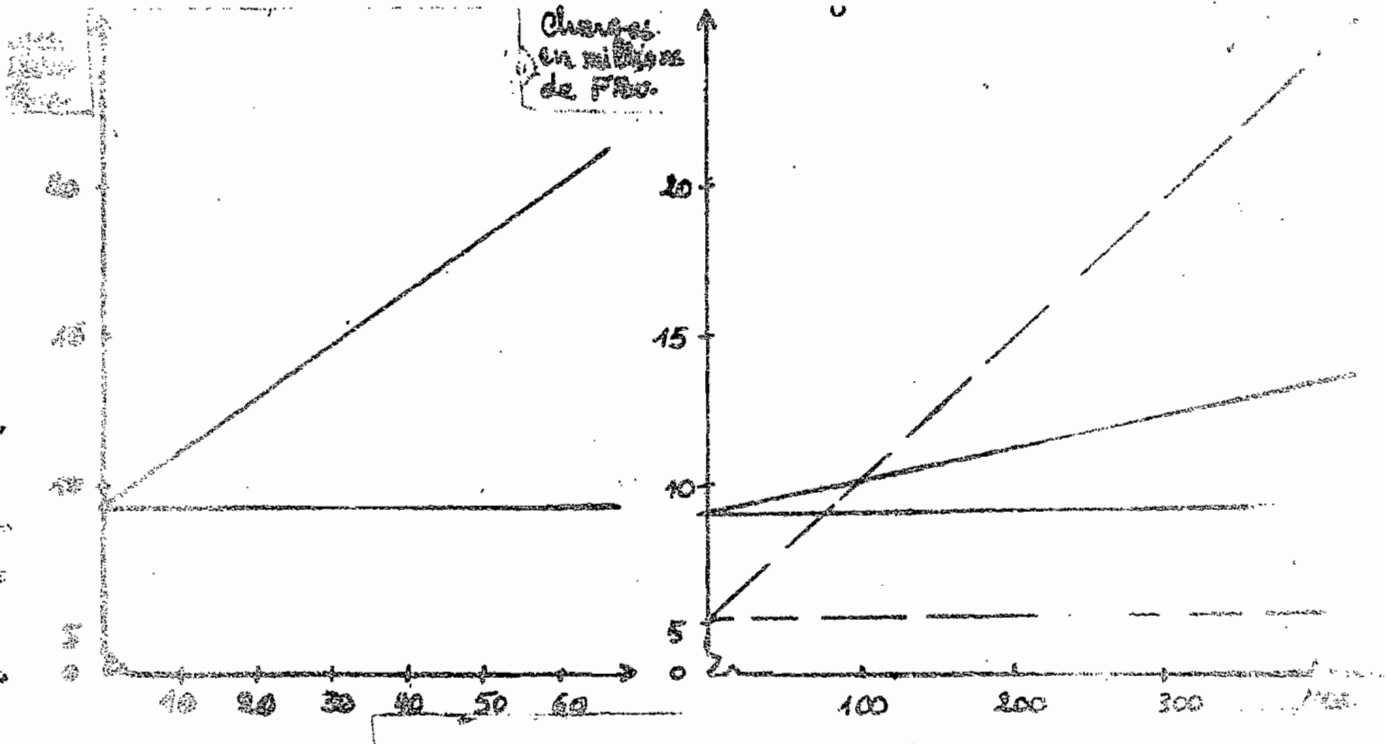
Source : Graphique élaboré par nous sur base des informations fournies par le COTEBU (voir annexe 8).

Graphique N° 7

Evolution tendancielle comparée des trois ateliers de COTESU.

Filature

Tissage (trait plein) et Teinture
Impression (pointillé).



Production (en milliers de kg)

Production (en milliers de mètres).

Pour une production nulle, l'atelier de Filature, de Tissage et de Teinture & Impression de COTEBU ont, respectivement, des charges constantes de l'ordre de 9.681.286,00 FBu, 9.697.192,00 FBu et 5.553.034,00 FBu. Nous avons indiqué leurs caractéristiques dans ce quatrième chapitre, section première, à la page et .

Cette analyse des prix de revient des ateliers de COTEBU en charges constantes et en charges variables avec leur volume de production peut être poussée plus loin en considérant plusieurs facteurs et en évaluant des résultats obtenus. Il est alors difficile de conclure avec ces résultats partiels et de faire une prédiction.

Cette méthode de régression simple est aussi utile dans la détermination des prix de revient des produits de COTEBU avec la méthode de calcul actuellement en usage pour la recherche des "clés de répartition" ou des unités d'oeuvre moins discutables (66).

Notre démarche a pour but de montrer que la séparation des charges des ateliers de COTEBU est possible par une méthode quantitative, à défaut de leur séparation empirique.

Cette séparation est à la base de la méthode de calcul des prix de revient proportionnels dont nous proposons l'adoption au COTEBU.

Cette méthode aura pour objet de mettre en évidence les charges en liaison directe avec la quantité produite par chaque atelier de COTEBU durant une certaine période.

Les charges constantes avec ce volume de production, c'est-à-dire celles qui sont étrangères à l'acte de production, seront mises à la charge du résultat de la période. Elles seront couvertes par la marge entre les recettes de ventes et les prix de revient proportionnels de ces produits vendus.

Cette méthode de calcul de prix de revient proposée aura l'avantage de mettre mieux en lumière, et plus vite que celle des prix de revient complets, les effets de la performance de gestion des ateliers de COTEBU et les conséquences des facteurs de marché de tissus en coton sur ses résultats financiers.

(66) A. CIBERT, op. cit., p. 38.

Elle permettra de distinguer la responsabilité des investisseurs et des gestionnaires dans la profitabilité de COTEBU. Cette dernière exige l'abaissement des prix de revient des produits de cette entreprise pour réduire l'écart entre eux et leurs prix de vente afin être satisfaisante. Nous poursuivons nos investigations en étudiant dans quelles limites cet abaissement des prix de revient des tissus de COTEBU est possible.

IV.2. Les prix de revient unitaires moyens des tissus de COTEBU.

Nous étudions, dans cette section, les prix de revient unitaires standard - comme limites supérieures - et le prix de revient unitaires inférieurs comme plancher des prix de revient des tissus finis de COTEBU.

IV.2.1. Les prix de revient unitaires standard des tissus finis de COTEBU

Ces prix sont à considérer comme des références au-dessous desquels le COTEBU tendrait à produire et à s'en éloigner de plus en plus pour réduire son déficit de 1981 et entrer, au fur et à mesure, dans la période de profit.

A. A pleine activité et à 85 % de productivité de COTEBU.

Si le COTEBU fonctionne à sa pleine activité de trois équipes de 8 heures chacune par jour avec un gaspillage de 15 % de sa production totale et que les prix des consommations restent égaux à ceux de 1981. Ses charges seront, par extrapolation, et le kg de coton-fibres coûtant 140 Fbu, de :

| | |
|--|------------------|
| - Coton-fibres 2.100.000 kg à 140 Fbu/kg | 294.000.000 |
| - Dotations d'amortissement | 144.513.012 |
| - Assurances et publicité | 4.584.191 |
| - Traitement des cadres | 24.025.982 |
| - Salaires | 279.425.265 |
| - Autres consommations | 504.557.624 (67) |

(67) Voir plus haut, Chapitre II, section 3, p 40)

| | |
|---|----------------------|
| - Pièces de rechange | 93.465.775 (68) |
| - Coût d'opportunité des capitaux immobilisés | 66.826.452 (69) |
| Total | 1.411.398.301 |

Le prix de revient unitaire standard de tissu fini de COTEBU sera, dans cette hypothèse, de $(1.411.398.301 \text{ FBu} : 8.910.720) = 158,4 \text{ FBu}$.

B. Aux deux-tiers d'activité et à 85 % de productivité de COTEBU

Si le COTEBU fonctionne avec deux équipes de 8 heures chacune par jour avec un gaspillage de 15 % de sa production totale, ses charges seront, par extrapolation, de :

| | | |
|---|--|--------------------|
| - Coton-fibres | 2.100.000 : 3 x 2 = 1.400.000 à 140 FBu/kg | 196.000.000 |
| - Dotations d'amortissement | | 144.513.012 |
| - Assurances et publicité | | 4.584.191 |
| - Traitement des cadres | | 24.025.982 |
| - Salaires | (93.141.755 x 2) | 186.283.510 |
| - Autres consommations | | 336.372.150 |
| - Pièces de rechange | | 62.310.516 |
| - Coût d'opportunité des capitaux immobilisés | | 44.551.095 |
| Total | | 998.640.456 |

Si nous considérons, en plus de cette hypothèse, que le coton-fibres coûte 140 FBu le kg et que les prix des consommations restent égaux à ceux de 1981, le prix de revient unitaire standard de tissu fini au COTEBU sera de $(998.640.456 \text{ FBu} : 5.940.480) = 168,1 \text{ FBu}$.

(68) Ministère des Finances, *op. cit.*, p. 12. Ce rapport considère qu'il faut estimer à un dixième de la valeur brute des équipements comme valeur des pièces de rechange à incorporer dans les charges annuelles de production de COTEBU.

(69) Voir plus haut, Chapitre III, section 3.3., pp 68 et 69.
 Variation de stocks de coton-fibres $(2.100.000 + 0) : 2 = 1.050.000 \text{ kg}$
 Capital immobilisé en stocks de coton-fibres $1050000 \times 47,92 = 5031600 \text{ FBu}$
 Capital immobilisé en stocks de tissus
 $(90.522.231 : 1.592.300) \times 8.910.720 = 506.577.100 \text{ FBu}$
Total **556.887.100 FBu**

Rémunération de ce capital immobilisé :
 $556.887.100 \text{ FBu} \times 0,12 = 66.826.456 \text{ FBu}$

C. A un tiers d'activité et 85 % de productivité au COTEBU.

Si les ateliers de production de COTEBU marchent avec un équipe par jour ouvrable avec une productivité de 85 % et si les prix des consommations restent ceux de 1981, le coton-fibres coûtant 140 Fbu le kg, les charges de production de COTEBU s'élèveront à un montant de :

| | |
|---|-------------|
| - coton-fibres 700.000 kg à 140 Fbu/kg | 98.000.000 |
| - Dotations d'amortissement | 144.513.012 |
| - Assurances et publicité | 4.584.191 |
| - Traitements des cadres | 24.025.982 |
| - Salaires | 93.141.755 |
| - Autres consommations | 168.186.074 |
| - Pièces de rechange | 31.155.258 |
| - Coût d'opportunité des capitaux immobilisés | 22.275.547 |
| | <hr/> |
| Total | 585.881.819 |

Le prix de revient unitaire standard de tissu fini, dans cette hypothèse d'activité est de productivité de COTEBU, sera de
 $(585.881.819 \text{ Fbu} : 2.970.240) = 197,3 \text{ Fbu}$

A une augmentation d'activité d'une équipe à deux équipes de 8 heures chacune par jour au COTEBU correspondrait une diminution des prix de revient unitaires standard de tissus finis de 27,2 Fbu
 $(197,3 \text{ Fbu} - 168,1 \text{ Fbu} =)$ A l'accroissement de deux équipes à trois équipes de 8 heures chacune par jour correspondrait un abaissement de ces prix de $(168,1 \text{ Fbu} - 158,4 \text{ Fbu}) = 9,4 \text{ Fbu}$. Ces prix de revient unitaires standard de tissus finis constituent des limites supérieures auxquelles le COTEBU doit tendre à s'éloigner de plus en plus pour les réduire. L'isolement des charges constantes nous indique dans quel ordre de grandeur se situent les limites inférieures de ces prix de revient unitaires moyens.

IV.2.2. Les prix de revient unitaires minimaux des tissus finis de COTEBU.

Nous considérons les charges variables de COTEBU auxquelles il faut ajouter les charges constantes unitaires des ateliers de production.

A. A pleine activité et à 85 % de productivité de COTEBU.

Les charges variables totales

| | |
|---|-------------|
| - coton-fibres | 294.000.000 |
| - Autres consommations | 504.557.624 |
| - Pièces de rechange | 93.465.775 |
| - Coût d'opportunité des capitaux immobilisés | 66.826.452 |
| Total | 958.849.851 |

Les charges variables unitaires de tissu fini sont de :

$$958.849.851 : 8.910.720 = 107,6 \text{ FBu}$$

+ Les charges constantes unitaires de l'atelier de Teinture et Impression sont de $(5.553.034 \text{ FBu} : 873.600) \times 0,85 = 7,5 \text{ FBu}$

Total (Prix de revient unitaire minimal dans cette hypothèse) 115,1 FBu.

B. Aux deux-tiers d'activité et à 85 % de productivité au COTEBU

Les charges variables totales

| | |
|---|-------------|
| - Coton-fibres | 196.000.000 |
| - Autres consommations | 336.372.150 |
| - Pièces de rechange | 62.310.516 |
| - Coût d'opportunité des capitaux immobilisés | 44.551.095 |
| Total | 639.233.761 |

Les charges variables unitaires de tissu fini sont de :

$$639.233.761 \text{ FBu} : 5.940.480 = 107,6 \text{ FBu}$$

Les charges constantes unitaires de l'atelier de Teinture et Impression dont de : $(5.553.034 \text{ FBu} : 582.400 \times 0,85) = 11,2 \text{ FBu}$.

Le prix de revient unitaire minimal de tissu fini, dans cette hypothèse est de $(107,6 \text{ FBu} + 11,2 \text{ FBu}) = 118,8 \text{ FBu}$.

C. A un tiers d'activité avec 85 % de productivité au COTEBU.

Les charges variables totales

| | |
|---|--------------------|
| - Coton-fibres | 98.000.000 |
| - Autres consommations | 168.186.074 |
| - Pièces de rechange | 31.155.250 |
| - Coût d'opportunité des capitaux immobilisés | 22.275.547 |
| Total | 319.616.879 |

Les charges variables unitaires de tissu fini sont de :

$$(319.616.879 \text{ FBu} : 2.970.240) = 107,6 \text{ FBu.}$$

Les charges constantes unitaires de l'atelier de Teinture et Impression sont de $(5.553.034 \text{ FBu} : 291.200 \times 0,85) = 22,4 \text{ FBu.}$

Le prix de revient unitaire minimal de tissu fini, dans cette hypothèse est de $\{(107,6 \text{ FBu} + 22,4 \text{ FBu}) = 130,0 \text{ FBu.}$

Nous résumons schématiquement comme suit l'effort nécessaire d'abaissement de prix de revient unitaire moyen de tissu fini requis au COTEBU à trois niveaux d'activité et à productivité de 85 %.

| Activité | Production annuelle en m de tissu | Prix de revient unitaire moyen supérieur | Prix de revient unitaire moyen maximal | Abaissement possible de prix de rev. unit. moyen |
|---------------|-----------------------------------|--|--|--|
| Trois équipes | 8.910.720 | 158,4 | 115,1 | 43,3 |
| Deux équipes | 5.940.480 | 168,1 | 118,8 | 49,3 |
| Une équipe | 2.970.240 | 197,3 | 130,0 | 67,3 |

Il ya lieu de constater d'abord que la part des charges constantes de l'atelier de Teinture et Impression dans les prix de revient unitaires minimaux décroît avec l'augmentation du volume de production. Elle est de 7,5, FBu ; 11,2 FBu et 22,4 FBu pour, respectivement, la production de 3 équipes, de deux équipes et d'une équipe. Mais celle des charges variables se stabilise à 107,6 FBu.

Ensuite, nous remarquons que l'augmentation de la production de tissus finis de COTEBU diminue sensiblement leurs prix de revient unitaires moyens.

Enfin, nous signalons que, pour réaliser un profit, le COTEBU doit pouvoir produire à 197,3 FBu le mètre de tissu fini avec une équipe par jour et réduire ce prix jusqu'à 115,1 FBu le mètre de tissu fini avec trois équipes d'ouvriers par jour.

Mais toute cette production doit être écoulee sur le marché de tissus en coton pour permettre au COTEBU de réaliser un résultat financier satisfaisant. Autrement, il immobilise des capitaux en stocks de tissus finis et semi-ouvrés et a un grand besoin de fond de roulement pour son fonctionnement continu.

Tout cela contribue au relèvement des prix de revient de ses produits. *Le niveau de production des ateliers de COTEBU en relation avec les possibilités de vente de ses produits joue alors un grand rôle dans le niveau des prix de revient unitaires moyens de ces produits.*

Le COTEBU a un niveau de production encore peu élevé à cause de la faiblesse de l'écoulement de ses produits.

Ce niveau était, en 1981, de 15 % $\left\{ \frac{1.592.305}{10.483.200} \right\}$ de la capacité de production de l'atelier de Teinture & Impression.

Les conditions de vente de ses produits n'ont pas été favorables. Elles se manifestent par des prix de vente de ses produits très bas à cause de la présence des tissus importés de meilleure qualité et de prix plus compétitifs sur son marché.

Cette entreprise a dégagé, en 1981, une valeur ajoutée de 104.297.758 FBu inférieure à sa valeur ajoutée opérationnelle de 268.793.690 FBu à cause d'un important déficit d'exploitation (70).

C. dernier matérialise les conditions de vente sur son marché. Cette valeur ajoutée opérationnelle représente 64,1 % des charges d'exploitation de COTEBU de cet exercice. Mais la valeur-ajoutée effectivement dégagée par le COTEBU n'en représente que $\left\{ \frac{104.279.758}{419.603.432} \right\}$ 24,9 % (71).

(70) Voir chapitre II, section 3, p. 33).

(71) Voir annexe 6 : Les soldes caractéristiques de gestion de COTEBU en 1981. Nous avons considéré la valeur ajoutée de COTEBU incluant, en plus des rubriques habituelles du plan comptable national, les assurances, les charges de publicité, les rémunérations des administrateurs et des commissaires au compte. Nous avons redressé ces soldes caractéristiques de gestion en 1981. La valeur ajoutée de COTEBU de 104.297.758 FBu accuse une diminution de 61,1 % de sa valeur ajoutée opérationnelle.

Dans le tableau numéro 22, nous étudions la situation d'exploitation de COTEBU en 1981 en relation avec les facteurs de marché de ses tissus par des ratios montrant :

- Le rendement apparent de ses immobilisations.
- La part de la valeur ajoutée revenant au personnel.
- La politique de financement des amortissements.

Tableau N° 22

Etude de la situation d'exploitation de COTEBU et des conditions de vente de ses produits en 1981.

| Situation Libelle | Sans effets des facteurs de marché | | | Avec effets des facteurs de marché | | |
|--|-------------------------------------|---------------|------|------------------------------------|---------------|-------|
| | Formule | Résultat | % | Formule | Résultat | % |
| Rendements des immobi- lisations | Valeur-ajoutée opé- rationnelle | 268.793.690 | 15,5 | Valeur-ajouté | 104.297.758 | 6,0 |
| | Valeur brute des immobilisations | 1.735.094.881 | | Valeur brute des immobili- | 1.735.094.881 | |
| Part reve- nant au per- sonnel dans la valeur- ajoutée | Charges de per- sonnel | 117.167.737 | 43,6 | Charges de per- sonnel | 117.167.737 | 112,3 |
| | Valeur-ajoutée opérationnelle | 268.793.690 | | Valeur ajoutée | 104.297.758 | |
| Politique de financement des amortis- sements | Dotations d'amor- tissements | 144.513.012 | 53,8 | Dotations d'amor- tissements. | 144.513.012 | 132,5 |
| | Valeur-ajouté opérationnelle | 268.793.690 | | Valeur ajoutée | 104.297.758 | |

Source : Tableau élaboré par nos soins sur la base des informations four-
nies par le COTEBU, bilan du 31.12.81 et les soldes caractéris-
tiques de gestion de 1981 redressés.

Le rendement des immobilisations de COTEBU a été, en 1981, fortement réduit par un faible niveau de production et la mévente de ses produits. Il devait être au minimum de 15,5 % mais il n'a été que de 6,0 % à cause des difficultés d'écoulement de ses produits.

La valeur ajoutée que le COTEBU a dégagé n'a pas été suffisante pour financer la totalité des charges du personnel ou la totalité des amortissements.

Les dotations du Gouvernement ont été nécessaires pour concourir aux possibilités de COTEBU, dans l'ordre de 38,5 % ou de 12,3 %, en finançant respectivement les amortissements ou les charges du personnel.

L'avantage d'utiliser la matière première locale dans la production de COTEBU n'a pas suffi pour réduire les prix de revient unitaires de ses produits afin de les rendre compétitifs. *Leur écoulement est difficile, ce qui rend très problématique le relèvement du niveau de production des ateliers de cette entreprise.* Celle-ci affronte des obstacles inhérents à la situation du Burundi de pays :

- enclavé
- à industries désarticulées
- dont la population a un faible pouvoir d'achat.

Les deux premiers phénomènes contribuent à l'élévation des prix de revient de ses produits. Le COTEBU doit supporter des coûts de transport de plus en plus élevés pour ses importations. La création des services de maintenance à son sein lui était impérieuse pour assurer des réparations et des entretiens à son domicile par manque de possibilités de sous-traitance.

La troisième situation du Burundi met le COTEBU dans la nécessité absolue de tendre à la réduction des prix de ses produits pour pouvoir les écouler. En plus de cela, cette entreprise textile fait face à une grande concurrence des cotonnades importés. Et nous pouvons nous interroger sur les leçons à tirer de l'expérience de fonctionnement et d'exploitation de COTEBU.

IV.3. Leçons de l'expérience de COTEBU.

Le COTEBU doit importer certains de ses inputs et des pièces de rechange pour assurer sa production. En résumé,, on peut affirmer qu'il connaît des problèmes :

- dûs à sa conception.
- communs à toutes les entreprises du Burundi
- particuliers relatifs à la concurrence des tissus en coton et de friperies importés.

Les tissus fabriqués par le COTEBU pourront-ils se substituer normalement à ces cotonnades importés ?

IV.3.1. Dépendance extérieure et dimension de COTEBU.

Le COTEBU utilise pour sa production du fuel-oil (combustible), des produits chimiques, des colorants et des emballages, tous importés. Leurs charges constituent une part de 16, 7 % de la totalité des charges d'exploitation de COTEBU en 1981. Celles du fuel-oil seulement constituent 11,3 % (47.372.701 FBu). Elles sont légèrement inférieures à celles du coton-fibres utilisé qui sont de 11,6% (48.602.808 FBu) de ces mêmes charges (voir plus haut, chapitre II, section 3, p. 39.).

Le COTEBU devra compter pour longtemps sur les industries chimiques étrangères pour son approvisionnement en produits chimiques et en colorants et sur la République Populaire de Chine pour l'achat des pièces de rechange.

La nécessité de se protéger contre les risques de rupture de stocks - ils sont élevés à cause des aléas de transport sur de longue distance - est à l'origine de la construction de grands magasins et des citernes de grande capacité au COTEBU. Leurs dotations d'amortissement grèvent lourdement les charges de production de cette entreprise. Celle-ci doit veiller à une très bonne gestion de ses approvisionnements car toute rupture de stocks - ne fût ce que d'un seul produit - peut lui causer un important manque à gagner.

La valeur des immeubles, des équipements et la capacité de production de COTEBU sont importantes.

Sa grandeur est due à :

- La construction de grands services de maintenance, à son sein, dotés de grands équipements.
- La disproportion entre la capacité de production de l'atelier de Filature, à sa pleine activité, et le pouvoir d'absorption des fils par l'atelier de Tissage.
- La constitution de stocks importants de pièces de rechange à cause de l'inadaptabilité de certains équipements de tissage, au moment de leur installation, aux besoins locaux de consommation de tissus en coton.

IV.3.2. Qualification de la main d'oeuvre et pouvoir d'achat au BURUNDI.

Le COTEBU est la première entreprise textile à fonctionner au Burundi, pays où l'environnement industriel est incontestablement peu développé. Le secteur industriel au Burundi n'emploie que 7.600 personnes salariées (72). Cette entreprise trouve, alors, fort difficilement des ouvriers expérimentés et encore moins ceux rodés aux techniques textiles.

Elle doit les former sur le tas à l'utilisation convenable de ses machines. Ce sera un travail de longue durée car le nombre de son personnel devra atteindre 1.200 ouvriers.

En plus de la contrainte de la formation de ses ouvriers, le COTEBU est confronté aussi à celle de leur emploi même dans des conditions de moindre production.

Le licenciement d'une partie de ces ouvriers, une équipe sur deux par exemple, quand la demande de tissus est réduite à l'intérieur d'une année, est très difficile. Il nécessite de longues négociations avec les autorités chargées de réglementer l'emploi dans le pays.

En plus, le COTEBU produit des tissus pour une population ayant un faible pouvoir d'achat. Le revenu monétaire de cette population est saisonnier et ses achats de tissus sont, par conséquent, très irréguliers. Ils correspondent, pour une grande partie, à la campagne "café" dans le pays alors que la production de COTEBU doit être continue. Cette entreprise est ainsi obligée, comme nous l'avons indiqué précédemment, de stocker une grande partie de sa production.

(72) ONUDI, op. cit., p.34

Ces difficultés d'écoulement de sa production sont aussi aggravées par la présence sur le marché de tissus en coton et de friperies importés.

IV.3.3. La concurrence des cotonnades et des friperies importés.

Les clients potentiels de COTEBU sont habitués depuis longtemps à des tissus importés de diverses origines. Ces tissus sont très diversifiés au point de vue esthétique et de très bonne qualité.

Leur habillement qui était naguère "un moyen de protection contre le froid et les intempéries" (73) tend actuellement à devenir un moyen de parure.

Ces clients sont ainsi très exigeants envers le COTEBU.

Ce dernier doit fournir de grands efforts pour améliorer la qualité de ses produits et réduire leurs prix de revient jusqu'au moins à la hauteur des prix à l'importation des tissus de fabrication étrangère.

Ainsi, si sa politique commerciale devient plus active, ses tissus seront présentés à un plus grand public et plus achetés qu'auparavant.

IV.3.4. La substitution normale des tissus en coton fabriqués par le COTEBU aux importations des cotonnades est-elle possible ?

Le Burundi importe des cotonnades des pays d'Europe et d'Asie, principalement, et à des prix très compétitifs. Le COTEBU, entreprise de l'Etat du Burundi, fabrique des tissus en coton destinés au même marché que ceux qui sont importés.

Le prix unitaire moyen de ces importations, le plus élevé des huit premiers mois de l'année 1981, était de 104,00 FBu (74).

Et le prix de revient unitaire moyen des tissus similaires fabriqués par le COTEBU, était selon ce dernier, de 208,00 FBu à la fin de cette année (voir chapitre III, section 22, tableau N° 16, p.). Mais réellement, ce prix était plus élevé encore. Nous avons déterminé, au troisième chapitre, section 3.3., p. , qu'il était de 213,85 FBu.

(73) Ministère des colonies, op. cit., p. 85.

(74) A. MUKARWEMA, op. cit., p. 13.

Leur substitution normale, dans la consommation locale des tissus en coton, à ces cotonnades importés est alors peu réalisable - dans ces conditions d'exploitation de COTEBU - à cause du grand écart entre leurs prix. Le prix des cotonnades importés est beaucoup plus supportable par le faible pouvoir d'achat de la population du Burundi que celui des tissus en coton fabriqués localement. Et la pénétration durable des tissus de COTEBU sur le marché étranger serait problématique dans la mesure où ses tissus ne se vendraient à l'extérieur du Burundi qu'au prix maximal de 82,00 FBu le mètre (75). Nous nous gardons de toute comparaison entre les prix de revient des tissus de COTEBU et les prix de ceux qui sont importés. Nous ne connaissons pas, en effet, les conditions d'exploitation, de rémunération et de détermination de prix de revient dans les entreprises textiles étrangères. Elles sont, sans doute, très différentes de celles de COTEBU.

La diminutions des prix de revient, l'amélioration de la qualité des tissus et une politique commerciale active de COTEBU peuvent aider à intensifier l'écoulement des tissus de cette entreprise dans la consommation locale des tissus en coton.

Cette politique commerciale devra combattre les préjugés, pouvant être parfois justifiés, selon lesquels ses produits sont de mauvaise qualité. Elle montrera à ses clients potentiels que les tissus qu'il fabrique sont de qualité égale tout au moins, à celle des cotonnades similaires importés. Ne faudra-t-il pas réestimer, à la baisse, la valeur des immobilisations de COTEBU afin qu'elle grève moins lourdement, les prix de revient de ses produits !

Cette réestimation serait effectuée par un collège composé des membres de la commission nationale et de la commission technique des investissements ainsi que des coopérants chinois.

Cette nouvelle estimation se situerait dans le cadre de l'évaluation conjointe des résultats de la coopération entre la République populaire de Chine et la République du Burundi. Cette dernière négocierait une remise sur le crédit se rapportant à la construction et aux équipements de COTEBU.

Cette diminution de la facture sur "COTEBU" serait consacrée au :

- Réaménagement de l'atelier de Filature pour la production des fils conditionnés à la vente.

(75) Ministère des Finances, op. cit., p. 13.

- Investissements de remplacement de la tourbe au fuel-oil, ne fût-ce que partiel, comme source d'énergie.
- Financement des stocks de pièces de rechange pour rendre plus polyvalents les équipements de l'atelier de Tissage et de Filature.

Ces fils conditionnés à la vente sont, jusqu'à présent, importés.

Leur production locale nécessitera peu d'investissements en permettant une pleine activité et une production élevée de l'atelier de Filature. Cette dernière sera contrariée par la moindre capacité d'absorption de fils de l'atelier de Tissage.

La vente de ces fils conditionnés à la vente, produits localement, sur le marché burundais et étranger réduira davantage la sortie des devises en accroissant leur entrée au Burundi.

Une source d'énergie au COTEBU, à partir des ressources locales, estompera la dépendance extérieure et les coûts de transport des produits de cette entreprise textile.

Et il est juste et équitable que le coût des corrections éventuelles dans les investissements faits et de l'inadaptabilité de certains équipements installés au COTEBU soit supporté par celui qui a réalisé les études techniques ! Et surtout quand ce dernier est, en même temps, prêteur de fonds, constructeur des bâtiments, vendeur d'équipements et encadreur de la production d'essai.

La réussite de cette substitution de la production locale des tissus en coton aux importations de cotomades dépendra aussi, en grande partie, de la capacité des responsables de COTEBU d'instaurer des méthodes de gestion adaptées à cette entreprise.

La méthode de calcul des prix de revient complets utilisée par le COTEBU est peu adaptée à son cas d'entreprise à fréquentes variations de niveau de production à l'intérieur de l'année. Elle ne permet pas de distinguer les éléments qui sont à l'origine du relèvement du niveau des prix de revient des produits de cette entreprise.

Ces méthodes à adopter doivent permettre la distinction, claire et rapide de ce qui est la part des gestionnaires et celle de l'environnement de COTEBU.

Elles faciliteront l'analyse des effets dûs aux décisions quotidiennes de sa gestion, à celles prises sur ses dimensions au moment de sa création et à l'état de son marché.

Ces deux derniers effets ne doivent pas être pris en considération pour juger les résultats financiers de cette entreprise et son efficacité économique. La méthode des prix de revient proportionnels des produits est l'une de ces méthodes de gestion.

Elle permettra, si elle est adoptée, d'apprécier plus clairement et plus vite que celle des prix de revient complets des produits de COTEBU les facteurs déterminant leur niveau et de distinguer les responsabilités dans la constitution des résultats financiers du Complexe Textile de Bujumbura.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de ce travail de mémoire, nous signalons que nous nous sommes placés aussi près que possible de COTEBU pour l'observer dès son alimentation en coton-fibres jusqu'à sa production de tissus finis. La description de son processus de production en indiquant les principales étapes a été nécessaire pour une meilleure compréhension du thème principal de ce travail. Ce thème est la méthode de calcul des prix de revient des produits de COTEBU en relation avec ses résultats financiers en 1981. Le concept de prix de revient d'un produit donne généralement lieu à beaucoup de controverses. C'est pourquoi, nous avons préféré exclure de ce travail le côté théorique. C'est plutôt l'analyse de la manière dont cette entreprise textile détermine les prix de revient de ses produits, leurs caractéristiques et les relations à établir entre sa méthode de calcul de ces prix et ses résultats financiers en 1981 qui ont retenu notre attention.

L'alimentation de COTEBU en coton-fibres, comme matière première de l'atelier de Filature à sapsleine activité, correspond environ à la production cotonnière annuelle du Burundi, ces dix dernières années. Elle permet la production de tissus finis qui passe par trois étapes, la Filature, le tissage ainsi que la teinture & Impression. La production de COTEBU, à pleine activité, peut satisfaire entièrement et dépasser la consommation du Burundi de tissus en coton.

Cette production permettra au Burundi de réduire la sortie de devises consacrées à l'importation des cotonnades. Leur entrée, à travers l'exportation de coton-fibres, semaintiendra si le pays développe sa production cotonnière - dont les potentialités sont grandes - par un encadrement plus actif des planteurs de coton.

Cette entrée s'accroîtra davantage quand l'excédent de la production de COTEBU à la consommation locale de tissus en coton sera exporté.

Le COTEBU est, de ce fait, appelé à jouer un grand rôle dans le développement économique du Burundi. Mais il n'y parviendra que si les prix de ses produits se nettent à la hauteur de ceux des cotonnades importés et sont compétitifs sur le marché local et étranger.

Ces prix sont actuellement très élevés à cause principalement des charges *Constantes* qui s'étalent sur un faible volume de production. Ces charges constantes sont constituées essentiellement par les dotations d'amortissement. Ces dernières sont la conséquence de la grandeur, en valeur, des bâtiments et des équipements de COTEBU. Elles grèvent lourdement les prix de revient unitaires de ses produits.

L'état de COTEBU, en valeur et en dimension, est irréversible à moins que les Pouvoirs Publics burundais fassent un réaménagement de certains de ses ateliers et des négociations pour une réduction de la valeur de ses équipements.

En amont, il est presque impossible de réduire la valeur de la grande partie des inputs de COTEBU et, en aval, ses produits ne seront écoulés facilement qu'à des prix plus bas. C'est-à-dire plus compétitifs sur leur marché.

Pourtant, les prix de revient des produits de cette usine intégrée sont élevés en comparaison avec les prix des textiles similaires importés. C'est ainsi que l'écoulement des tissus de cette entreprise sur leur marché se fait difficilement : *le niveau élevé de ce prix de revient se justifiant par rapport à la faiblesse des ventes de ces tissus. Cette dernière entraîne un faible niveau de leur production..*

Un cercle vicieux se crée, alors, car la vente des tissus de COTEBU et l'accroissement de niveau de production ne peuvent augmenter qu'avec une baisse sensible de leurs prix de revient.

Pour amener le COTEBU à sortir de ce cercle *vicieux*, trois actions - non étanches et qui s'entremêlent étroitement - sont envisageables :

- 1° L'accroissement de la production conjointement avec celui de la productivité des ateliers de COTEBU ainsi que des facilités dans le domaine de la législation du travail en vigueur au Burundi.
- 2° L'amélioration de la qualité des produits de cette entreprise et une politique commerciale plus active pour les faire mieux connaître dans le pays et à l'étranger.
- 3° L'instauration d'une méthode de détermination des prix de revient des produits de COTEBU plus adoptée à son cas en vue de mieux surveiller et contrôler la performance de ses ateliers de production.

Seul l'accroissement de la production de COTEBU abaissera la part des charges constantes dans les prix de revient de ses produits. Cette élévation de production doit être complétée par celle de la productivité dans ses ateliers de production. Ce niveau élevé de production devra s'accompagner de l'amélioration de la qualité de ses produits et une politique commerciale plus active pour accélérer leur écoulement sur le marché local et étranger.

En effet, cette production doit être présentée à un grand public pour être écoulee en grande quantité et d'une manière presque régulière. Ce public veut se vêtir à partir des tissus présentant plus de goût car il est habitué à une grande diversité de tissus. Et des efforts doivent être fournis pour disputer à la bière "Primus" : produit fort apprécié dans le pays, un faible pouvoir d'achat des clients potentiels de COTEBU. Le gros de leur revenu monétaire ne se manifeste, en plus, qu'une fois l'an - pendant la campagne de vente de café - au second semestre de l'année.

L'augmentation du volume des produits sera aussi accrue grâce à l'élévation de la productivité des ateliers de COTEBU permettant d'avoir moins de mal-façons et de gaspillages de production.

Cet accroissement de productivité se concrétisera par une meilleure maîtrise des techniques textiles, une meilleure organisation du travail et un plus grand apprentissage des ouvriers dans les ateliers de production de cette entreprise. Ces actions conjuguées entraîneront l'abaissement des prix de revient unitaires des produits de COTEBU grâce à une absorption des charges constantes par une grande quantité de produits fabriqués dont la qualité doit être fort appréciée.

Ce n'est qu'à cette condition que la production locale de tissus sera vendue facilement et se substituera normalement à l'importation des cotonnades dans la consommation locale des tissus. Le Burundi recherchera ensuite, et sur base de concurrence efficace, les possibilités de vendre le surplus de cette production de COTEBU à la consommation locale dans les pays étrangers, comme le Rwanda, le Zaïre, la Tanzanie et la Zambie, entre autres. Et cela est possible dans le cadre de la coopération et des échanges régionaux entre le Burundi et ces pays.

Une analyse poussée des éléments qui sont à l'origine de l'élévation de ces prix des produits de COTEBU est nécessaire, dans l'immédiat, afin de rechercher et de trouver très vite les possibilités de leur abaissement.

La méthode de détermination des prix de revient unitaires complets des produits en usage actuellement dans cette entreprise ne permet pas cette analyse. Cette méthode est essentiellement utile pour l'établissement des devis des commandes des tissus alors que le COTEBU produit en masse et sur stocks.

Cette méthode de calcul des prix de revient unitaires complets est ainsi peu adaptée pour son cas d'entreprise à variations importantes de production à l'intérieur de l'année.

Elle donne lieu à une évaluation biaisée de certains éléments d'actif de COTEBU, par exemple celle des stocks des tissus dans le bilan, et de ses résultats financiers. La distinction des charges constantes et des charges variables avec le volume de production dans les prix de revient (unitaires) des produits de ce complexe est utile pour suivre la performance de ses ateliers de production. Cette séparation des charges permettra l'adoption de la méthode des prix de revient proportionnels dans le calcul des prix de revient unitaires des produits de cette usine textile intégrée : de filature de coton, de tissage, de teinture et d'impression.

Cette méthode, que nous recommandons, sera utilisée dans le court terme par le COTEBU afin de gagner le marché de tissus. Elle permet d'effectuer plus aisément une analyse des effets dus aux investissements faits au moment de la création de cette entreprise, aux décisions de sa gestion et aux facteurs de marché des tissus dans ses résultats financiers, en général. Elle peut aussi faciliter la connaissance de la part de chaque atelier de production de COTEBU, en particulier, dans la constitution des résultats financiers de cette entreprise durant la période étudiée.

Cette nouvelle méthode de calcul des prix de revient des produits de COTEBU montrera, plus vite que la méthode de détermination de prix de revient complets des produits qu'il utilise actuellement, les possibilités d'améliorer ses résultats financiers. Elle donnera ainsi lieu à une distinction de responsabilités dans la rentabilité de cette entreprise textile.

Tout ce travail de mémoire a été constitué par l'étude de la méthode de calcul des prix de revient des produits de COTEBU en relation avec son résultat financier de 1981.

Nous pensons que le lecteur s'est rendu compte que nous ne proposons pas une méthode permettant l'abaissement de ces prix.

Nous avons indiqué des situations qui peuvent donner lieu à cet abaissement et une méthode de gestion dont l'usage permettra aux dirigeants de cette entreprise textile de voir plus clairement dans la formation de son résultat financier. Cette méthode proposée est celle de la détermination des prix de revient proportionnels des produits de COTEBU.

BIBLIOGRAPHIE

A. OUVRAGES GENERAUX

1. AUBERT-KRIER (J) : Gestion de l'entreprise, Volume 1, Paris : Presses Universitaires de France, 1975, p. 557.
2. AZOULAY (P) et PONTIUS (P) : Les modèles de décisions dans l'entreprise, Paris : Presses Universitaires de France, 1974, p. 447
3. CIBERT (A) : Comptabilité analytique, Paris : Dunod, 1970, pp. 222.
4. DAGUM (C) et DAGUM (E) : "Construction de modèles et Analyse économique", Sociétés et économies, Série E.M. N° 5, ISMEA, pp.
5. DAVID (J) : Le coton et l'industrie cotonnière, Paris : Presses Universitaires de France, 1971, pp. 127.
6. DUMAS (R) : L'entreprise et la statistique, Volume 2,,Paris : Dunod,, 1963, pp. 295.
7. GUTENBERG (E) : Economie de l'entreprise, Paris : Sirey, 1967, pp. 403.
8. HENON (R) : L'économétrie au service de l'entreprise, Paris : Gauthier - Villars, 1966, pp XVII, 475.
9. KOLB (F) et BRIJATOFF (V) : Planification et méthodes de prévision dans l'entreprise, Paris : Entreprise Moderne d'édition, 1969, pp 153.
10. LABROUSSE (C) ; Statistique - exercices corrigés avec rappels de cours, 5e édition, Paris , Dunod, 1978, pp. 312.
11. LAUNOIS (S) : Analyse économique des coûts et prix de revient, Paris : Presses Universitaires de France, 1975, pp. 334.
12. LESOURNE (J) : Technique économique et gestion industrielle, 2e édition, Paris : Dunod, 1971, pp 627
13. MARCHAL (J) : Le mécanisme des prix, 4e édition, Paris : Politiques économiques et sociales, 1966, pp. 460.
14. MARTIN (A) : La prévision économique et la direction de l'entreprise, Paris : Edition de l'entreprise moderne, 1969, pp. 313.
15. MASIERI (W) : Notions essentielles de statistiques, Paris : Sirey, 1969, pp. 313.
16. MEYER (J) : Gestion budgétaire, 8e édition, Paris : Dunod, 1979, pp. 282, C 196.

17. OLMI (A) : Initiation aux nouvelles techniques de gestion industrielle, Paris, Entreprise moderne d'édition, 1970, pp. 149.
18. RAPIN (A) et POLY (J) : Comptabilité analytique d'exploitation, 7e édition, Paris : Dunod, 1976, pp. 208.
19. SNOZZI (E) : L'interprétation du bilan, 4e édition, Paris : Dunod, 1970, pp. 314.
20. SORDET (J) : La programmation linéaire appliquée à l'entreprise, Paris, Dunod, 1970, pp. 310.
21. THIBERT (B) : La gestion prévisionnelle et contrôlée de l'entreprise, 4e édition, Paris : Dunod, 1970, pp. 285.
22. WORMS (G) : Les méthodes modernes de l'économie appliquée : Paris, Dunod, 1970, pp. 227.

B. AUTRES PUBLICATIONS

1. A.B.P. (Agence Burundaise de Presse) : "Une campagne cotonnière 1982, une saison moyenne", Renouveau du Burundi (1127) du 17-18 octobre 1982.
2. A.E.S.E.D. (Association Européenne de Sociétés d'Etudes pour le Développement) : Etude globale sur le développement économique et social du Rwanda et du Burundi, rapport général et analytique, Bruxelles 1961 pp. 392
3. B.R.B. (Banque de la République du Burundi) : Rapports annuels et bulletins trimestriels de 1965 à 1981.
4. CASO (S) : Evolution et perspectives de développement de la production cotonnière au Burundi, CFDT Compagnie française de développement des textiles, Paris, Décembre 1979, pp. 80.
5. C.E.E. (Communauté Economique Européenne) : Possibilités d'industrialisation des Etats Africains et Malgache associés à la Communauté Economique
6. Centre de développement industriel (prédécessuer de l'ONUDI : Organisation des Nations-Unies pour le Développement Industriel) : Rapport de la réunion de travail interrégionale des Nations-Unies sur l'industrie textile dans les pays en voie de développement, LODZ (Pologne) du 6 au 27 septembre 1965.
7. C.E.P.A.S. (Centre d'Etudes Pour l'Action Sociale) : "Attitude des paysans zaïrois face à la culture de coton : le cas des paysans de GANDAJKA", Zaire-Afrique, N° 157, Kinshasa, Septembre 1982.

8. DEMOL (J) : Rapport de mission au Burundi, Faculté des Sciences agronomiques de l'Etat de GEMBLOUX, Belgique, 1970.
9. DAYER (R.W.) : La bière "Primus" au Burundi : Evolution de la consommation globale et régionale, Mémoire, Faculté des Sciences Economiques et Administratives, Université du Burundi, Bujumbura, Décembre 1979, 155 feuillets.
10. GATT (General Agreement on Trade and Tariff) : Etude sur les textiles de coton, Genève, Juillet 1966, pp. 246.
11. HIMILI (V) : Contribution à l'étude de rentabilité de la production cotonnière au Burundi, Mémoire, Faculté des Sciences Economiques et Administratives, Université du Burundi, Bujumbura, Décembre 1982, 70 feuillets.
12. KANANGA (S) : Contribution de la culture du coton dans le développement économique et social du Burundi, Mémoire, Faculté des Sciences Economiques et Administratives, Université du Burundi, Bujumbura, Septembre 1979, 74 feuillets.
13. Ministère des Colonies : Plan décennal pour le développement économique et social du Ruanda-Urundi, Bruxelles : éditions de Visschers,, 1951, pp. 598.
14. Ministère du Plan : Plan quinquennal de développement économique et social du Burundi, Bujumbura, 1968 - 1973, 1973 - 1977 et 1977 - 1982.
15. MUKARWEMA (A) : Perspectives de commercialisation des produits du Complexe Textile de Bujumbura (COTEBU), Mémoire, Faculté des Sciences Economiques et Administratives, Université du Burundi, Bujumbura, 1982, pp. 88.
16. ONUDI (Organisation des Nations-Unies pour le développement industriel) : L'industrialisation en Pays en voie de Développement : Problèmes et perspectives, Monographie N° 7 Industrie textile, New-York, 1969, pp. 97.
17. ONUDI (Organisation des Nations-Unies pour le développement industriel) : Le potentiel de développement industriel à partir des ressources naturelles dans les Pays moins avancés, Monographie N° 2 : Le Burundi, Bujumbura, 1982, pp. 88.
18. SINDABIZERA (M) : Aspects juridiques du Complexe Textile de Bujumbura (COTEBU), Mémoire, Faculté de Droit, Université du Burundi, Bujumbura, Septembre 1982, 74 feuillets.
19. TWAGIRAYEZU (J) : Evolution du Commerce extérieur du Burundi avec les pays africains de 1970 à 1979, Mémoire, Faculté des Sciences Economiques et Administratives, U.B., Bujumbura, 1980, 98 feuillets.-

TABLE DES MATIERES

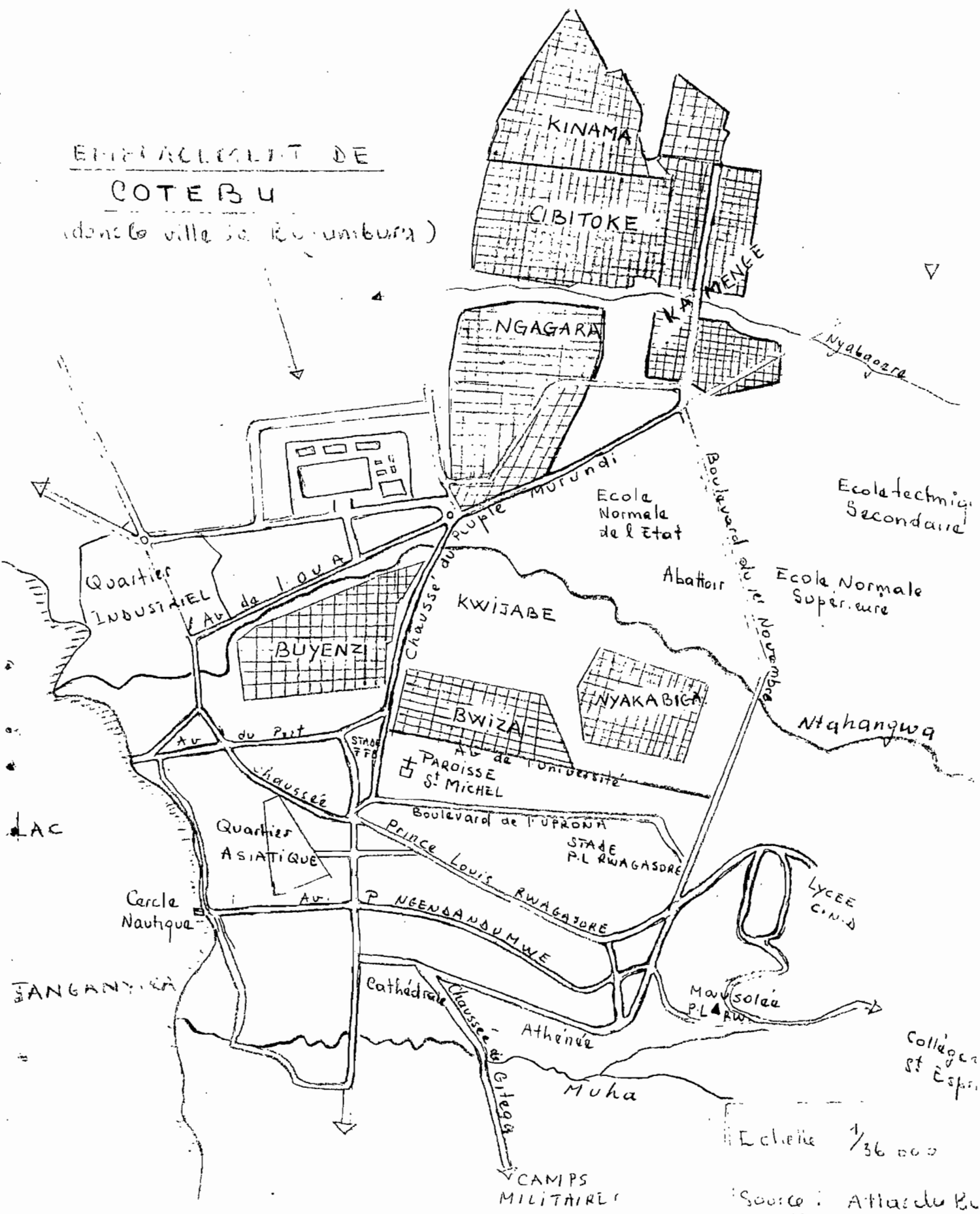
| | <i>Pages</i> |
|---|--------------|
| INTRODUCTION | 1 |
| CHAPITRE I : NAISSANCE DU COMPLEXE TEXTILE DE BUJUMBURA (COTEBU). | 4 |
| Section I.1. La culture de coton au Burundi | 4 |
| I.1.1. La production cotonnière au Burundi | 4 |
| I.1.2. Le rôle de COGERCO R - B | 9 |
| I.1.3. Les destinations de coton-fibres du Burundi | 13 |
| Section I.2. La création d'une entreprise textile au Burundi | 14 |
| I.2.1. Le marché des tissus au Burundi | 15 |
| I.2.2. La création d'une première entreprise textile et sa disparition | 18 |
| I.2.3. L'accord sino-burundais du 06.01.72 | 19 |
| Section I.3. Conclusion du premier chapitre. | 21 |
| | |
| CHAPITRE II : TECHNIQUE ET FONCTION DE PRODUCTION DE COTEBU | 23 |
| Section II.1. Les techniques mises en place et les équipements de COTEBU. | 24 |
| II.1.1. La Filature | 24 |
| II.1.2. Le Tissage | 26 |
| II.1.3. La Teinture et Impression | 28 |
| II.1.4. Les services de maintenance | 30 |
| Section II.2. La capacité de production des ateliers de COTEBU | 32 |
| II.2.1. Les facteurs influant sur le niveau de production de COTEBU | 32 |
| II.2.2. La capacité de production des fils au COTEBU | 35 |
| II.2.3. La capacité de production des tissus au COTEBU | 36 |
| Section II.3. Les consommations intermédiaires de COTEBU | 38 |
| II.3.1. A pleine activité | 40 |
| II.3.2. Aux deux-tiers d'activité | 41 |
| II.3.3. A un tiers d'activité | 41 |
| II.3.4. Avec des heures supplémentaires | 42 |
| Section II.4. Conclusion du deuxième chapitre. | 44 |

| | |
|--|----|
| CHAPITRE III : FONCTION DE DEPENSES ET DES PRIX DE REVIENT DES PRO- DUITS DE COTEBU | 45 |
| Section III.1. Les résultats financiers de COTEBU de 1980 et 1981 | 45 |
| III.1.1. La situation initiale de COTEBU | 46 |
| III.1.2. La comparaison des bilans de COTEBU du 31.12.80 et du 31.12.81. | 49 |
| Section III.2. La détermination des prix de revient des produits de COTEBU | 54 |
| III.2.1. La méthode de calcul des prix de revient des produits de COTEBU | 54 |
| III.2.2. La détermination par le COTEBU des prix de revient de ses produits | 58 |
| Section III.3. Les caractéristiques des prix de revient des produits de COTEBU. | 64 |
| III.3.1. L'interdépendance | 64 |
| III.3.2. L'approximation | 64 |
| III.3.3. La globalité | 65 |
| Section III.4. Conclusion du troisième chapitre | 70 |
| CHAPITRE IV : ESSAI D'ANALYSE DES PRIX DE REVIENT DES PRODUITS DE COTEBU | 72 |
| Section IV.1. La séparation des charges constantes et des charges variables | 73 |
| IV.1.1. Le volume de production : Facteur déterminant le niveau des charges | 75 |
| IV.1.2. Les charges constantes et charges variables des ateliers de COTEBU. | 75 |
| Section IV.2. Les prix de revient unitaires moyens des tissus finis de COTEBU. | 82 |
| IV.2.1. Les prix de revient unitaires standard | 82 |
| IV.2.2. Les prix de revient unitaires minimaux | 85 |
| Section IV.3. Les leçons de l'expérience de COTEBU | 90 |
| IV.3.1. La dépendance extérieure et la dimension de COTEBU | 90 |
| IV.3.2. La qualification des ouvriers et le pouvoir d'achat au Burundi | 91 |
| IV.3.3. La concurrence des cotonnades importés | 92 |
| IV.3.4. La substitution normale des tissus fabriqués par le COTEBU | 92 |
| CONCLUSION GENERALE. | 96 |



EMPIACEMENT DE
COTEBU

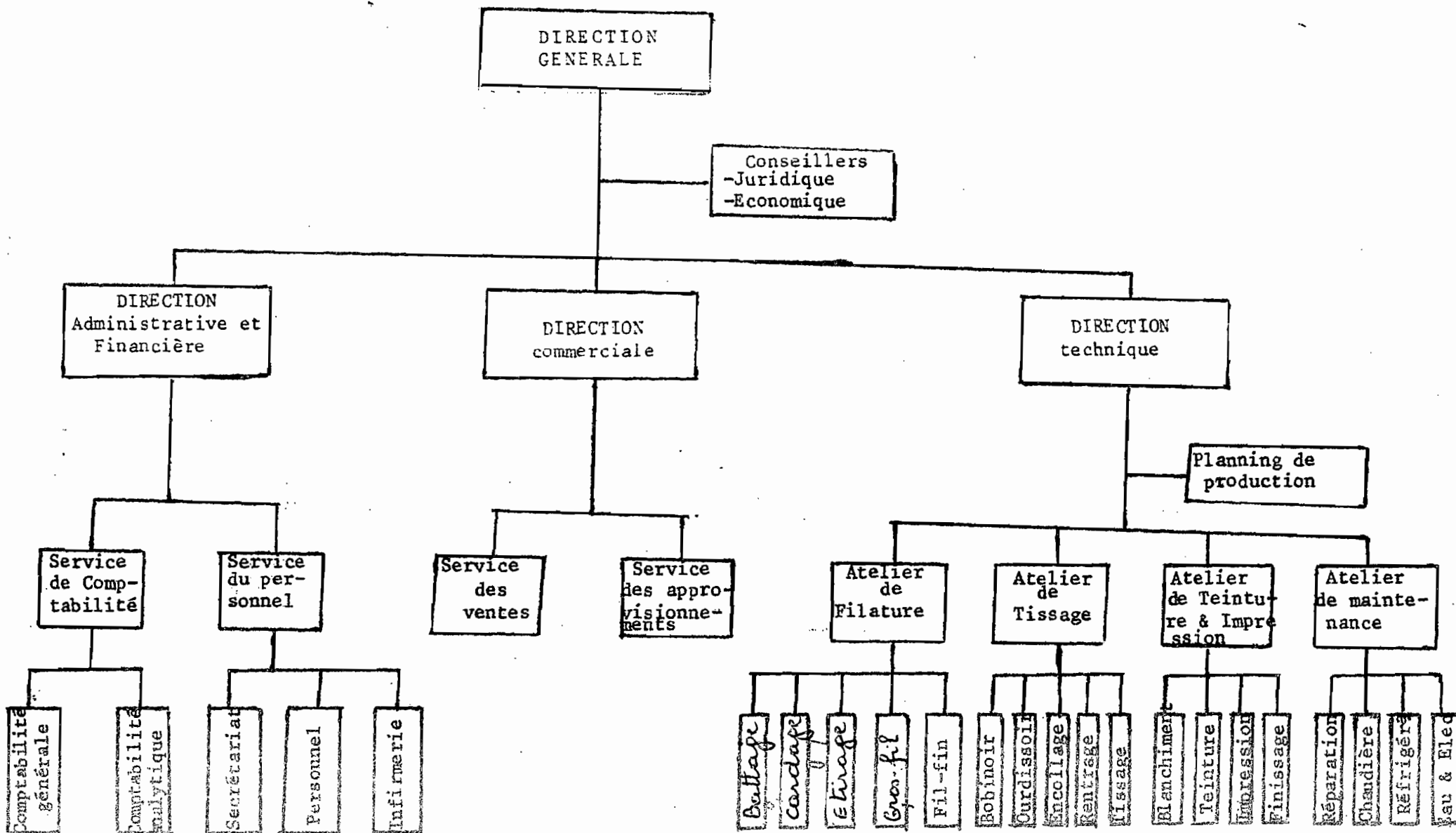
(dans la ville de Kigali)



Echelle 1/36 000

Source: Atlas du Ru
Planche 26

ORGANIGRAMME DU COMPLEXE TEXTILE DE BUJUMBURA (COTEBU)

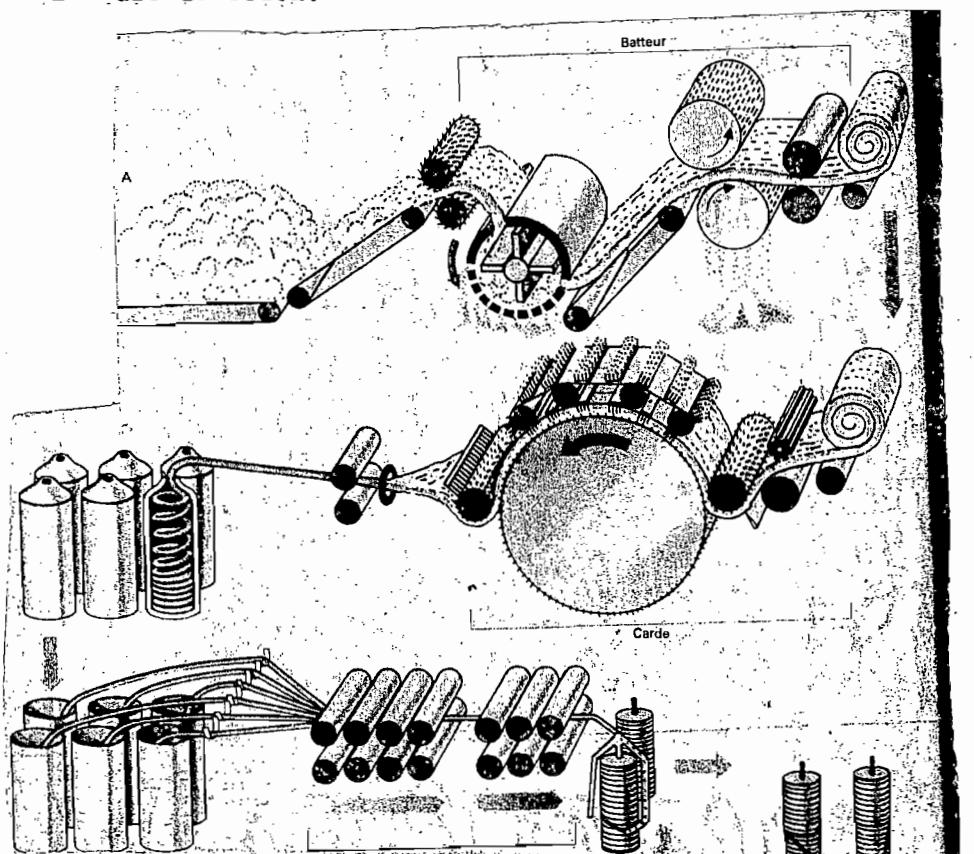


Annexe N°4

ANNEXE 5

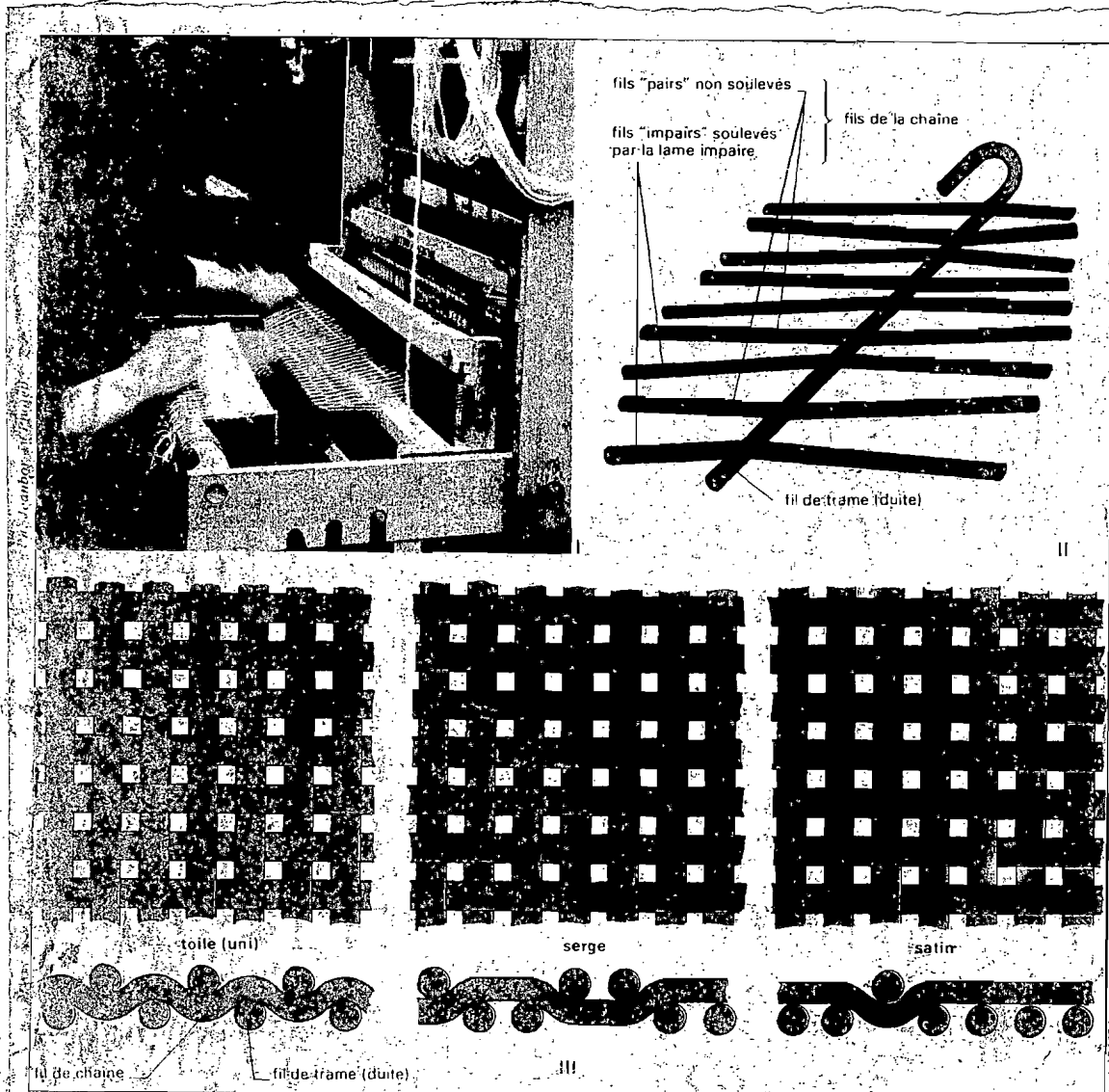
Schémas des techniques de Filature de coton et de Tissage.

1. La filature de coton.



Le coton est ouvert puis il passe entre les cylindres d'un batteur, d'où sort un ruban épais. Celui-ci est cardé, c'est-à-dire peigné par de grands tambours garnis de pointes métalliques. Ensuite le ruban obtenu est étiré entre d'autres cylindres, puis enroulé sous forme de grosses bobines. Celles-ci sont étirées à leur tour par d'autres rouleaux et deviennent des mèches de plus en plus minces. Ces dernières subissent des torsions dans les bancs à broches. C'est dans le métier à filer que la mèche est définitivement transformé en fil.

2. Le Tissage



Principaux aspects du tissage.

I - Principaux éléments d'un métier à tisser à quatre lames. II - La chaîne et la trame (schématique). III - Différents types d'armures: la toile, le sergé et le satin.

Le tissage comporte un ensemble d'opérations réalisées sur un métier à tisser (I). Un tissu est constitué par l'entrecroisement de fils de chaîne, disposés parallèlement dans le sens de la longueur du tissu, et de fils de trame, disposés entre les fils de chaîne dans le sens de la largeur du tissu (II). Le tisserand fait aller et venir les fils de trame, d'un bord à l'autre du tissu, en les faisant passer tantôt au-dessus, tantôt au-dessous des fils de chaînes, à l'aide d'une navette. La manière dont se croisent et s'entrecroisent la chaîne et la trame forme ce qu'on nomme l'armature du tissu.

Source: R. CARATANI, Techniques et métiers, Bordas Encyclopédie, 1^e édition, Milan, 1974, P 6772, B.

Annexe 8

Les charges globales des ateliers de production de COTEBU (en FBu) et les volumes de leur production y correspondant de Janvier 1981 à Juillet 1982.

| | Filature | | Tissage | | Teinture et Impression | |
|-----|------------|----------------------------|------------|----------------------------|------------------------|---------------------------|
| | Charges | Volume de production en kg | Charges | Volume de production en m. | Charges | Volume de production en m |
| 1. | 11.058.591 | 21.031 | 9.990.334 | 110.998 | 6.186.405 | 12.180 |
| 2. | 10.672.346 | 15.635 | 10.703.564 | 98.970 | 6.209.536 | 37.029 |
| 3. | 11.289.702 | 20.187 | 8.812.930 | 98.138 | 8.788.941 | 14.260 |
| 4. | 13.970.084 | 22.249 | 11.206.366 | 106.938 | 8.389.234 | 92.742 |
| 5. | 10.220.265 | 18.688 | 10.555.554 | 87.245 | 11.055.510 | 100.650 |
| 6. | 15.710.610 | 31.078 | 11.977.402 | 175.013 | 8.519.512 | 119.841 |
| 7. | 14.149.690 | 28.579 | 11.906.729 | 187.900 | 11.575.023 | 147.199 |
| 8. | 13.121.684 | 32.123 | 10.553.677 | 181.885 | 15.513.327 | 337.303 |
| 9. | 14.019.874 | 36.651 | 10.939.988 | 200.025 | 15.037.921 | 241.979 |
| 10. | 16.384.501 | 33.561 | 11.603.070 | 192.409 | 13.323.717 | 270.399 |
| 11. | 12.931.773 | 20.813 | 10.360.468 | 134.696 | 8.292.102 | 58.380 |
| 12. | 17.521.135 | 38.507 | 11.749.797 | 163.144 | 15.044.065 | 151.159 |
| 13. | 20.622.873 | 59.061 | 11.967.528 | 206.977 | 15.400.563 | 264.659 |
| 14. | 21.489.348 | 63.010 | 12.417.405 | 336.681 | 17.305.053 | 166.329 |
| 15. | 17.345.576 | 74.876 | 11.510.447 | 411.477 | 18.669.705 | 239.067 |
| 16. | 16.988.210 | 69.787 | 12.171.691 | 357.366 | 26.458.142 | 360.661 |
| 17. | 19.249.456 | 68.526 | 14.070.817 | 327.420 | 24.610.187 | 361.694 |
| 18. | 17.900.629 | 65.875 | 13.325.502 | 352.647 | 26.632.659 | 372.118 |

Source : COTEBU, Service de Comptabilité, rapports mensuels sur les prix de revient des produits Janvier 1981 à Juillet 1982.