UNIVERSITÉ DU BURUNDI
GRENIER DU SAVOIR DU BURUNDI
Dépôt institutionnel officiel
https://repository.ub.edu.bi

Contribution à l'analyse des effets du système de partenariat en amont sur la croissance des entreprises Agro-industrielles : cas de la COGERCO

Niyondiko, Emile; Sous la Direction de : Dr Pascal Rutake

2008
UB, FSEA
https://repository.ub.edu.bi/handle/123456789/1594

Document téléchargé depuis le **Grenier du Savoir du Burundi** — https://repository.ub.edu.bi

UNIVERSITE DU BURUNDI
FACULTE DES SCIENCES
ECONOMIQUES ET ADMINISTRATIVES

CONTRIBUTION A L'ANALYSE DES EFFETS DU SYSTEME DE PARTENARIAT EN AMONT SUR LA CROISSANCE DES ENTREPRISES AGRO-INDUSTRIELLES : Cas de la COGERCO

Par Emile NIYONDIKO

Sous la Direction de :
Dr Pascal RUTAKE

Mémoire Présenté et défendu publiquement en vue de l'obtention du grade de **Licencié en Sciences Economiques et Administratives**

Option : Gestion et Administration

Bujumbura, Juillet 2008

DEDICACE

A notre Seigneur Jésus Christ,

A notre regretté grand père Gabriel,

A nos parents,

A nos frères et sœurs,

A notre chère épouse,

A nos chers enfants :

NIYONDIKO Bienvenu Guy Gabriel et

GIRIMANA Guy Gratia

Et à tous ceux qui militent pour la paix,

la justice et la promotion des sciences économiques,

Nous dédions ce mémoire.

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail qui constitue la dernière étape des épreuves menant au grade de licencié en Sciences Economiques et Administratives nous ne pouvons pas nous empêcher de reconnaître le mérite qui provient de l'effort et du dévouement des autres.

Dans notre cas, il nous est agréable de remercier tous ceux qui, de près ou de loin, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à l'élaboration de ce travail. Comme nous ne pouvons pas les citer tous, nous aimerions que soient nommés en tête de ce modeste essai, ceux qui l'ont pour ainsi dire conduit à l'existence.

Nous pensons plus particulièrement au Docteur Pascal RUTAKE qui a accepté de diriger ce mémoire avec intérêt en dépit de ses multiples occupations et dont le ferme appui et les conseils éclairés et judicieux nous ont constamment aplani le chemin.

Nos remerciements vont également à l'endroit des professeurs : Dr Déo NGENDAKUMANA et Hercule YAMUREMYE respectivement Président et Membre du jury pour avoir accepté de bonne grâce de lire ce mémoire et de faire partie du jury ; tous les professeurs de la FSEA et particulier ceux du Département Gestion & Administration et de tous ceux qui ont contribué à notre formation tant intellectuelle qu'humaine.

A tout le personnel de l'entreprise COGERCO, à Madame Grégonie NIZIGAMA, à Messieurs Célestin SINDAYIHEBURA et Albin SINZOTUMA pour leur contribution à l'achèvement de ce travail, à Madame Sophie HAKIZIMANA pour son soutien tant moral que matériel, à nos parents, frères et sœurs et à Monsieur Audace MANIRABONA qui nous ont toujours entouré d'affection et de dévouement malgré leurs moyens limités, nous exprimons notre profonde gratitude.

Qu'ils soient tous assurés de notre reconnaissance.

NIYONDIKO Emile

LISTE DES ABREVIATIONS

1. AA : Année Académique
2. APC : Association des Planteurs de Coton
3. ASC : Autres Services Consommés
4. ASC, I&T : Autres services consommés, Impôts & Taxes
5. BCG : Boston Consulting Group
6. CAF : Capacité d'autofinancement
7. CAMA : Coût d'achat des matières achetées
8. CA : Chiffre d'Affaire
9. C C : campagne coton
10. CER : Crédit d'entretien et récolte
11. Cf : Coton fibre
12. Cg : coton graine
13. CHAP : Chapitre
14. COGERCO : Compagnie de Gérance du Coton
15. COTEBU : Complexe Textile de Bujumbura
16. DCT : Dette à court terme
17. E : Entrée
18. EBE : Excédent Brut d'Exploitation
19. FA/A : Frais accessoires sur achat
20. FBU : Francs burundais
21. FR-PMR : Formation et recherche- Promotion du monde rural
22. FSEA : Faculté des Sciences Economiques et Administratives
23. $\hat{H}$: hypothèse
24. ha : hectare
25. kg : kilogramme
26. NL : Nyanza lac
27. n° : numéro

28. ONG : Organisme Non Gouvernemental
29. op cit : operere citato
30. p : page
31. PAMA : Prix d'achat des matières achetées
32. PF : Produit finis
33. plant : planteurs
34. PMR : Promotion du monde rural
35. Prod : production
36. PSEA : Produit sur cession d'élément d'actif
37. QCf : Quantité de coton fibre
38. QCg : Quantité de coton graine
39. RAFINA : Société de traitement et Raffinage des produits Agricoles
40. RCI : Rentabilité des Capitaux Investis
41. RDC : République Démocratique du Congo
42. Rdt : Rendement
43. RNE : Résultat net d'exploitation
44. S : sortie
45. Si : Stock initial
46. Sf : Stock final
47. SRDI : Société Régionale de Développement de l'Imbo
48. T : tonne
49. Tot : total
50. TSCG : Tableau des Soldes Caractéristiques de Gestion
51. Tx : Taux
52. UB : Université du Burundi
53. VA : Valeur ajoutée
54. % : pour cent

LISTE DES TABLEAUX

page

T1. Evolution des emblavures en hectares depuis 1995 à 2005 31
T2. Subdivision des zones d'encadrement en 2005 36
T3. Réparation du personnel d'encadrement par région 37
T4. Synthèse des crédits 2003/2004 39
T5. Evolution du coton fibre (en tonnes) de 1995 à 2005 40
T6.Liste des associations à l'Imbo Nord (en 2005) 46
T7. Liste des associations à l'Imbo Sud (en 2005) 47
T8. Evolution de la production du coton graine par région (en tonnes) 48
T9. Les motifs (avantages visés) de création des APC 49
T10. Les motifs de recours à l'adhésion dans les APC 51
T11. Evolution du coût des semences et des engrais (en FBU) 56
T12. Evolution des coûts de traitement des semences et coût des désinsectisations 57
T13. Evolution des coûts des piles et les consommations des pièces détachées ...58
T14. Evolution du coût total des intrants 59
T15. Evolution des superficies productives (en ha) dans chaque région (1995-2005) 60
T16. Evolution des superficies, des productions du coton graine et coton fibre et les rendements dans chaque région cotonnière (1995 à 2005) 61
T17. Comparaison des rendements dans les 4 régions 62
T18. Situation des rendements agricoles pour les APC (2002-2005) 63
T19. Evolution du coût total des intrants par hectare et le rendement moyen.... 64
T20. Calcul du coefficient de corrélation φ_1 66
T21. Calcul de coefficient de corrélation φ_2 69
T22. Evolution des crédits par région octroyés aux planteurs individuels 73
T23. Recouvrement des crédits agricoles par région octroyés par la COGERCO..75
T24. Evolution des crédits sarclage et leur recouvrement (Imbo Sud) 77
T25. Evolution des crédits sarclage et leur recouvrement (Imbo Nord) 78

T26. Synthèse des crédits agricoles et leur taux de remboursement 79
T27. Détermination du coût d'encadrement et son évolution 80
T28. Evolution du coût d'achat total du coton graine 86
T29. Evolution du coût de production du coton fibre 87
T30. Détermination et évolution du coût de revient du coton fibre 88
T31. Composition et évolution du coût de revient total (en %) 89
T32. Evolution du chiffre d'affaire du coton fibre 91
T33. Détermination du chiffre d'affaire total et son évolution (en FBU)..... 92
T34. Détermination et évolution du résultat d'exploitation de la COGERCO.... 94
T35. Comparaison des pourcentages des coûts d'encadrement, de production, des autres charges et le niveau du RNE 96
T36. Détermination du coefficient de corrélation linéaire entre le coût de production d'encadrement et le RNE 98
T37. Détermination du coefficient de corrélation linéaire entre le coût de production et le RNE 99
T38. Détermination du coefficient de corrélation linéaire entre le coût des autres charges et le RNE 100
T39. Répartition mensuelle du travail pour le coton en journée de travail 106
T40. Evolution de la VA, rendement et coût moyen du personnel 108
T41. Evolution de l'EBE et rapport EBE/CA 109
T42. Evolution du ratio de marge et celui de rotation des actifs 111
T43. Evolution du coefficient d'endettement de la COGERCO 112

LISTE DES SCHEMAS ET GRAPHIQUES

A. SCHEMAS

page

Schéma n°1 : La matrice BCG 24

Schéma n°2 : Enchaînement des coûts de l'entreprise industrielle 84

Schéma n°3 : Hiérarchisation des coûts dans l'entreprise 85

B. GRAPHIQUES

page

Graphique n°1 : Les variations et évolutions des composantes du coût de revient 89

TABLE DES MATIERES

Page

Dédicace i

Remerciements ii

Liste des sigles et abréviations iii

Liste des tableaux v

Liste des schémas et graphiques vii

Table des matières viii

CHAP 0. INTRODUCTION GENERALE 1

0.1 Problématique 1

0.2. Intérêt du sujet 4

0.3. Hypothèses de travail 4

0.4. Méthodologie de travail 5

0.5. Délimitation du travail 5

0.6. Articulation du travail 6

CHAP I. ESQUISSE THEORIQUE SUR LES CONCEPTS DE PARTENARIAT, COOPERATION ET CROISSANCE DE L'ENTREPRISE 7

I.0. Introduction 7

Section 1. Cadre théorique sur le partenariat 8

1.0. Qu'est-ce qu'un partenaire ? 8

1.1. Les types de partenaires 9

1.1.1. Les partenaires peuvent être des entreprises privées et/ou organismes 9

1.1.2. Les partenaires peuvent être des fournisseurs avec qui on partage les risques 9

1.1.3. Les partenaires peuvent être des personnes externes ou internes de l'entreprise 10

1.2. Le partenariat 11
1.2.1. Définition du concept de partenariat 11
1.2.2. Les fondements du système de partenariat 12
1.2.2.1. Eviter le risque de disparaître 12
1.2.2.2. Le besoin d'apports extérieurs 13
1.2.2.3. Avoir accès aux projets importants 13
1.2.2.4. Le souci de s'enrichir de compétences 13
1.2.2.5. Avoir possibilité de développer le marché 14

1.2.3. Les critères de succès du partenariat 14
1.2.3.1. Le contrat de confiance 15
1.2.3.2. La transparence des objectifs 15
1.2.3.3. La volonté commune des partenaires 16
1.2.3.4. La considération et l'écoute du partenaire 16
1.2.4. Les contraintes liées au partenariat 17

Section 2. La coopération 18
2.1. Notion de coopération 18
2.2. Avantage coopératif virsus avantage concurrentiel 19
2.3. La place de la coopération dans le travail coopératif 19
2.4. Les points de repère fondamentaux de la démarche pratique pour prendre l'avantage coopératif 20
2.4.1. Etre préactif ou proactif 20
2.4.2. Savoir gérer les nouveaux espaces organisationnels 21
2.4.3. Importance de la gestion des ressources humaines 21
2.4.4. Importance d'un climat de confiance et de coopération 21

Section 3. La croissance de l'entreprise 22
3.1. Quelques définitions 23
3.2. Méthodes d'analyse de la croissance d'une entreprise 23
3.2.1. Analyse qualitative de l'activité 24
3.2.1.1. La nature de l'activité 24
3.2.1.2. L'analyse du processus de production 25
3.2.2. Analyse quantitative de l'activité 25
3.3. Les effets de la croissance de l'entreprise 25
3.3.1. La croissance affecte les activités de l'organisation 26
3.3.2. La croissance entraîne une délégation des pouvoirs 26
3.3.3. La croissance et la gestion de carrière 27
3.4. Les obstacles à la croissance 27
Conclusion partielle du chapitre 29

CHAP II. LA COGERCO ET SES PARTENAIRES EN AMONT : Justification du partenariat 30

II.0. Introduction 30
Section 1. Généralités sur la culture du coton 31
1.1. Historique de la culture cotonnière au Burundi 31
1.2. Importance du coton dans l'économie du Burundi 32
1.2.1. Incidence sur l'emploi 32
1.2.2. Les effets sur le revenu 33
1.2.3. Les économies externes 33
1.3. La COGERCO 34
1.3.1. Présentation générale de la COGERCO 34
1.3.2. La structure de la COGERCO 35

1.3.3. Missions de la COGERCO 36
1.3.3.1. Organisation et encadrement de la culture cotonnière 36
a) Distribution des semences 38
b) Distribution des engrais et phytosanitaires 38
c) Distribution des crédits agricoles 38
1.3.3.2. La collecte et transformation du coton graine en coton fibre 39
1.3.3.3. La commercialisation du coton fibre et les graines 40

Section 2. La COGERCO et ses partenaires en amont : justifications 41
2.0. Introduction 41
2.1. Les types de partenaires de la COGERCO 41
2.2. Les partenaires en amont de la COGERCO : justifications 42
2.2.1. Les planteurs individuels 42
2.2.1.1. Justification de la politique de partenariat avec les planteurs individuels 42
a) Recherche de l'amélioration du marché d'approvisionnement .43
b) L'augmentation de la production cotonnière 43
c) Peur liée au désengagement progressif des planteurs eux-mêmes et celui de l'Etat 44
d) La concurrence des autres cultures vivrières 44
e) Assurer la survie et la croissance de l'entreprise 45

2.2.2. La partenariat avec les associations des planteurs de coton (APC) 45
2.2.3. Justification de la politique de partenariat avec les APC 48
2.2.3.1. Association, une unité de production facile à encadrer 49
2.2.3.2. Améliorer les performances technologiques et économiques des planteurs 50
2.2.3.3. Faciliter la collecte de coton graine 50

2.2.3.4. Faciliter l'octroi et le remboursement des crédits agricoles 50
2.2.4. Justifications du partenariat fournies par les APC 51

Conclusion partielle du deuxième chapitre 53

CHAP III. LE PARTENARIAT VU A TRAVERS L'ENCADREMENT, LA PRODUCTION, L'OCTROI ET LE REMBOURSEMENT DES CREDITS AGRICOLES 54

III. Introduction..... 54
Section 1. Le partenariat vu à travers l'encadrement 55
1.1. L'encadrement vu à travers la disponibilisation des intrants ..55
1.1.1. Les types de coûts d'intrants 55
1.1.1.1. Le coût des semences et des engrais 56
1.1.1.2. Les coûts des insecticides et traitements des semences.. . 57
1.1.1.3. Coûts des piles et des pièces détachées 58
1.1.1.4. Coût total des intrants 59

Section 2. Analyse du volet « Production » 59
2.0. Introduction 60
2.1. Analyse de l'évolution des superficies productives 63
2.2. Contribution des APC dans le volet production 65
2.3. Analyse globale et comparative des consommations des intrants et le volet production 64
2.4. Etude de corrélation ou non des coûts des intrants et le rendement agricole 65
2.4.1. Interprétation des résultats 67
2.5. Etude de la corrélation ou non du niveau de rendement agricole et le prix au producteur 68

Section 3. L'octroi et le recouvrement des crédits agricoles 70
3.0. Introduction 70
3.1. Les crédits du court terme 71
3.1.1. Les crédits mécanisation 71
3.1.2. Les crédits engrais 71
3.1.3. Les autres types de crédits 72
3.2. Les crédits à court terme et leur recouvrement :
cas des individuels 72
3.2.1. L'analyse des crédits agricoles par région et par période 72
3.2.2. L'analyse du remboursement des crédits agricoles
Cas des individuels 74
3.3. Les crédits à court terme et leur recouvrement : cas des APC ... 76
3.3.1. Les crédits sarclage et leur recouvrement à l'Imbo Sud 77
3.3.2. Les crédits sarclage et leur recouvrement à l'Imbo Nord 77
3.4. Synthèse des crédits agricoles et leur recouvrement 79
3.5. Détermination du coût de l'encadrement 80

Conclusion partielle du troisième chapitre 81

CHAP IV. ANALYSE DE L'IMPACT DU PARTENARIAT EN AMONT SUR LA CROISSANCE DE LA COGERCO 82

IV.0. Introduction 82
Section 1. Cheminement de la détermination du coût de revient du coton fibre... 83
1.1. Détermination du coût d'achat total 85
1.2. Détermination du coût de production du coton fibre 86
1.3. Détermination du coût de revient du coton fibre 88
Section 2. Cheminement de la détermination du résultat net de la COGERCO ...90
2.1. Détermination du chiffre d'affaire du coton fibre 91
2.2. Détermination du chiffre d'affaire total 91
2.3. Détermination du résultat d'exploitation 93

Section 3. Analyse de l'impact du coût d'encadrement, de production et celui des autres charges sur la croissance de la COGERCO 97

3.1. Interprétation des données par le test de corrélation linéaire 97

3.2. L'encadrement, un mal nécessaire 102

3.3. Analyse du coût d'opportunité d'une probable décision de se renoncer à l'encadrement 102

3.4. Estimation du revenu réel du producteur 105

3.5. Impact du partenariat au point de vue social 107

Section 4. Etude de la rentabilité de la COGERCO 107

4.1. La rentabilité de la COGERCO à travers quelques éléments du TSCG 107

4.1.1. La valeur ajoutée 108

4.1.2. L'excédent brut d'exploitation (EBE) 109

4.2. La rentabilité de la COGERCO à travers la méthode des ratios 110

4.2.1. Les ratios d'activité 110

4.2.2. Le ratio de rentabilité économique 111

4.2.3. Le ratio de rentabilité financière 112

Conclusion partielle du dernier chapitre 113

Conclusion générale et propositions 115

Bibliographie

CHAP 0. INTRODUCTION GENERALE

0.1. PROBLEMATIQUE

L'importance du secteur agro-industriel dans la vie du socio-économique du Burundi n'est pas une thèse à démontrer. En plus de l'alimentation, ce secteur crée de l'emploi et permet de générer de devises grâce à l'exportation.

Soucieux de renforcer ce secteur, plusieurs projets de développement ont été créés. C'est le cas de la filière cotonnière. Dans un effort de promouvoir la croissance du secteur industriel et commercial, l'Etat a procédé en 1977, à la nationalisation de l'usine d'égrenage appartenant à la société RUZIZI pour s'occuper de la culture du coton. En créant la COGERCO, cinq objectifs étaient visés :

- *la promotion de la culture cotonnière au Burundi,*
- *la sauvegarde et la protection de la culture cotonnière,*
- *l'encadrement et l'assistance des planteurs de coton,*
- *le traitement industriel du coton et,*
- *la commercialisation du coton et de ses sous-produits*[1]

A travers ses objectifs, la COGERCO avait la mission de développer les zones cotonnières et le volet encadrement est le plus important pour atteindre une bonne production. Par encadrement, il faut entendre avec la COGERCO, (selon le même décret-loi) le suivi régulier et rigoureux assuré par la COGERCO aux planteurs, des techniques agricoles, des traitements phytosanitaires, la disponibilisation des intrants agricoles, l'octroi et le recouvrement des crédits agricoles donnés aux planteurs.

[1] Décret-loi n° 100/81 du 19 Juin 1984 portant restructuration de la filière cotonnière

Dans son intervention dans le domaine d'encadrement, les semences (les graines de coton) et les produits phytosanitaires étaient et sont donnés gratuitement aux planteurs.

Les intrants sont donnés à un prix subventionné à 50 % et les crédits sont sans intérêts. La COGERCO devrait également intervenir dans toutes les régions cotonnières en y disponibilisant des agronomes et des vulgarisateurs qui vont suivre les planteurs dans leurs secteurs de production respectifs. Il se pourrait que l'entreprise engage beaucoup des dépenses de l'encadrement.

Néanmoins, la survie de la COGERCO dépend de la production cotonnière laquelle production est conditionnée par un meilleur encadrement des planteurs. L'absence d'organisation du monde rural et d'incitation pour sortir les petits agriculteurs de leur isolément pèsent lourd sur la production agricole en général et sur la production cotonnière en particulier.

Ailleurs en Afrique comme au Bourkina Faso, au Nigéria, au Tchad, au Mali, ... les planteurs de coton se sont regroupés dans des organisations lesquelles organisations ont formé à leur tour des confédérations zonales, puis régionales et enfin une fédération et toutes les activités sont organisées dans ces diverses organisations et elles contribuent beaucoup dans le développement de la filière.

C'est pourquoi, en voulant imiter ce modèle, la COGERCO a procédé depuis 1992 à la création des associations de planteurs de coton « APC » et ces dernières sont considérées comme un système privilégié d'encadrement car étant plus crédibles, peuvent obtenir un concours financier pour le développement du secteur.

Là où les associations fonctionnent, la collecte et le ramassage du coton graine sont faits non pas par la COGERCO mais par les comités des APC sous forme de marchés autogérés. Le taux de remboursement des crédits reçus par ces associations était compris entre 86 % et 100 % pendant les périodes de 1992-1994.

Après cette année là il a été constaté que, suite à la crise qui a secoué notre pays depuis octobre 1993, la production a largement chuté du fait que l'encadrement n'était pas bien assuré et le mouvement associatif a été bloqué à cause de la fuite et/ou la mort de certains associés.

Depuis 1998, la COGERCO a commencé une nouvelle ère, celle de la relance de la production cotonnière, en renforçant l'encadrement là où les conditions sécuritaires étaient améliorées et depuis 2002, elle a repris la création et la redynamisation des APC. Dès lors, le taux de récupération des crédits pour la plupart des APC était total (soit 100 %) car le remboursement se faisait intégralement et solidairement à la vente. Ces associations et les planteurs individuels étaient et sont des partenaires commerciaux en amont de la production cotonnière de la COGERCO alors que l'ex COTEBU, l'ex LOVINCO, RAFINA en sont des partenaires en aval.

Néanmoins, malgré les efforts fournis par la COGERCO dans le renforcement de l'encadrement, dans la création des APC là où elles n'existaient pas et en redynamisant celles déjà existantes, les bilans annuels de la COGERCO ont montré que « *depuis la campagne coton 1995-1996 jusqu'en 2005, sur une période de 10 ans, quatre seulement ont été manifestées par un résultat net positif (en 1996, 1998, 2001 et 2004) et les 6 autres (1997, 1999, 2000, 2002, 2003 et 2005) par un résultat net négatif* »[2]

Avec cette structure financière et son intervention dans la filière cotonnière, des inquiétudes voire des interrogations ne manquent pas :

- Quel est le véritable coût d'encadrement assuré par la COGERCO ?
- Est-ce que l'encadrement et les APC contribuent-ils réellement et efficacement à l'amélioration de la production cotonnière ?
- Si oui, pourquoi alors une telle situation financière ? Où se trouve le problème ?

[2] COGERCO, Bilans annuels de 1996-2005

- Si non, la perte réside-t-elle dans l'encadrement ou ailleurs ? Si c'est dans l'encadrement, quel est le coût d'opportunité d'une probable décision de se renoncer à cet encadrement ?
- Quelle stratégie faut-il entreprendre pour assurer la croissance de la COGERCO ?

En essayant de répondre à ces interrogations, nous nous proposons de faire un travail intitulé « **CONTRIBUTION A L'ANALYSE DES EFFETS DU SYSTEME DE PARTENARIAT EN AMONT SUR LA CROISSANCE DES ENTREPRISES AGRO-INDUSTRIELLES : Cas de la COGERCO** ».

0.2. INTERET DU SUJET

Le choix du sujet a été motivé par le souci de détecter ce qui est à l'origine de l'échec de la COGERCO et de trouver des solutions pouvant permettre à surmonter des handicaps majeurs qui pèsent sur la « croissance » de la COGERCO. Le choix de l'entreprise « COGERCO » comme cadre de travail a été guidé par le fait qu'elle dispose des partenaires en amont à savoir les planteurs associés et non associés dont la participation dans le système de partenariat nécessite une analyse. En fait nous voulons montrer la part de chaque partenaire et surtout les effets dudit partenariat sur la croissance de la « COGERCO ».

La COGERCO pourrait, à partir des résultats de notre analyse, évaluer l'importance ou non du système de partenariat qu'il développe et prendre en conséquence des mesures qui s'imposent.

0.3. HYPOTHESES DE TRAVAIL

Pour mener à bon port notre travail, trois hypothèses seront infirmées ou confirmées :

H1. Le niveau des coûts des intrants encore subventionnés injectés dans le processus de production ne serait pas réellement récompensé par la production cotonnière

H2. Le système de partenariat développé entre la COGERCO et les APC contribue d'une manière efficace au développement de la COGERCO

H3. Le coût de l'encadrement a un impact négatif sur la croissance de la COGERCO

0.4. METHODOLOGIE DE TRAVAIL

Puisqu'il faut au préalable comprendre les contours théoriques des concepts de partenariat et de croissance qui font l'objet de notre étude, la lecture et la documentation par les ouvrages généraux, les revues et autres publications ont été d'une grande utilité pour la reconstitution des considérations théoriques de notre travail.

La collecte des données auprès des services de la COGERCO, des entretiens avec les cadres et agents de cette dernière, les responsables des APC et leurs membres appuyés par les résultats de l'enquête nous ont permis de dégager des justifications du recours à la politique de partenariat.

Afin d'analyser les effets du partenariat sur la croissance de l'entreprise COGERCO, le calcul des coûts des intrants et celui de l'encadrement, le calcul du coût de revient par tonne de coton fibre produit nous permettront d'évaluer respectivement l'effort de la COGERCO et celui des planteurs dans l'encadrement et d'évaluer l'impact de ces coûts sur la croissance de l'entreprise. L'analyse du niveau de chaque coût dans la détermination du résultat nous aidera pour cibler les causes de la situation financière de l'entreprise et proposer des voies de sortie.

0.5. DELIMITATION DU TRAVAIL

Comme tout autre travail scientifique, notre travail est délimité dans le temps et dans l'espace. Dans le temps, il portera sur une période étalée sur 10 campagnes coton (1995-2005) subdivisée en trois parties :

* de 1995 jusqu'en 1998 : qui constitue le prolongement de la crise qui a secoué le Burundi depuis 1993
* de 1998 à 2001 : qui correspond à la relance de la production cotonnière et la promotion du monde rural
* de 2001 à 2005 : période de relance des associations de planteurs de coton

La filière cotonnière couvre trois grandes régions (Imbo Sud, Imbo Nord et le Moso) ; comme délimitation spatiale, on va prendre les planteurs individuels d'une façon globale et quelques associations dans chaque région comme échantillon, tout en sachant qu'on peut extrapoler les résultats obtenus sur toute la population.

0.6. ARTICULATION DU TRAVAIL

Notre travail s'articulera sur quatre chapitres. Le premier donnera l'esquisse théorique sur les concepts de partenariat, coopération et croissance de l'entreprise. Le deuxième traitera les généralités sur la culture du coton et les partenaires en amont de la COGERCO et fournira des justifications du recours à la politique de partenariat alors que le troisième quant à lui consistera à faire une analyse du partenariat à travers les volets de production et recouvrement des crédits agricoles et le dernier analysera les effets du système de partenariat sur la croissance de l'entreprise COGERCO.

A la fin de chaque chapitre, une conclusion partielle s'imposera tandis qu'à la fin, on terminera par la conclusion générale et des propositions.

CHAP I. ESQUISSE THEORIQUE SUR LES CONCEPTS DE PARTENARIAT, COOPERATION ET CROISSANCE DE L'ENTREPRISE

I.0. INTRODUCTION

La complexité du monde dans lequel nous sommes entrés nous oblige à écouter pour mieux comprendre, à analyser pour mieux interpréter avant d'agir. Les mutations de notre environnement dans des nombreux secteurs semblent condamner les stratégies du « chacun pour soi ». Nul ne peut fonctionner seul, isolé, même s'il est brillant. Chacun a besoin de l'autre, pour gagner, il doit clairement identifier son rôle dans la chaîne des talents ajoutés pour mutualiser les savoirs et savoirs-faire afin d'accroître ses chances de succès.

Ainsi trouve la notion de partenariat son sens dans la mesure où « *la coopération permet des formes de rapprochement d'objectifs, d'activités et de ressources permettant de prendre une longueur d'avance* »[3]. Chacun des partenaires peut garder son autonomie et son identité mais s'associer à l'autre autour d'une vision partagée de progrès. Cette solidarité permet aux partenaires de disposer des savoirs-faire nouveaux pour se développer dans le secteur ou même évoluer vers un autre métier.

La collaboration revêt des modalités très diverses. Chaque partenaire pourra choisir la formule qu'elle jugera la plus adaptée compte tenu de ses besoins et ses ambitions. Mais les risques liés à la perte d'indépendance, au développement des conflits, à l'instabilité des relations, etc peuvent inhiber les résultats attendus par les entreprises qui développent les relations sur base de partenariat.

[3] BALANTZIAN (G), Avantage coopératif, les éditions d'organisation, Paris, 1997, p 17

A cet effet, les partenaires doivent se poser quelques questions :

- Qui sommes-nous en tant qu'entités désirant s'associer ?
- Pourquoi le partenariat ?
- Par quelle forme pourrons-nous coopérer ?
- Quels sont les enjeux de notre environnement et les menaces que nous devons affronter ?
- Quelles sont les opportunités offertes par notre projet coopératif ?

Au cours de notre premier chapitre, nous allons, d'une manière théorique, voir les notions de partenariat, de coopération, les fondements et les critères de succès du partenariat et la notion de croissance d'une entreprise.

Section 1 : CADRE THEORIQUE SUR LE PARTENARIAT

1.0. QU'EST-CE QU'UN PARTENAIRE ?

Plusieurs auteurs ont essayé de définir le concept de partenariat sous plusieurs aspects différents. Ici, la définition donnée par Gérard BALANTZIAN semble nous attirer beaucoup d'attention. Il définit le partenaire comme *« quelqu'un (ou une entreprise) qui peut fournir une prestation complémentaire à une activité ou qui est, à même de faire ce que je ne sais pas faire ou qui est ou qui ne fait pas partie de son activité »*[4]

Ici, il met en évidence le caractère de complémentarité, d'apprentissage et un caractère non lié à l'activité mais à un savoir-faire du partenaire. Selon toujours cet auteur, un partenaire peut être une société avec laquelle est signé un contrat de développement commun, chaque société étant spécialisée dans un domaine d'activités. On peut alors différencier quelques types de partenaires.

[4] Gérard BALANTZIAN, Op cit, p 70

1.1. LES TYPES DE PARTENAIRES

1.1.1. Les partenaires peuvent être des entreprises privées et/ou organismes

Selon Hanoi et HO CHI Minh,[5] les partenaires sont généralement des entreprises privées mais nous trouvons des liens de partenariat avec d'autres organismes :

- Partenariat avec les entreprises publiques, bien sûr mais aussi avec l'Etat, dans les cas des entreprises mixtes ou de privatisation partielle
- partenariat avec les collectivités locales (coopération décentralisée qui se développe) et peut prendre les formes innovantes mettant en relation des agents de taille comparable
- partenariat avec les ONG qui se tournent de plus en plus vers l'appui aux petits entrepreneurs ou la création d'entreprise
- partenariat avec les organisations financières dans le cas notamment du capital risque

1.1.2. Les partenaires peuvent être des fournisseurs avec qui on partage les risques

Le partenaire est un fournisseur prêt à partager un certain nombre de risques, des engagements réels, des responsabilités sur le bon achèvement du projet : responsabilité partagée avec le client. En retour, le fournisseur a besoin d'un engagement privilégié de son client. Le fournisseur peut être une personne physique ou morale.

---

[5] HANOI et HO CHI Minh, Partenariat d'entreprise et mondialisation, Edition Karthade, Paris, 1997, p 26

Le partenaire peut avoir les mêmes activités que celles de son associé ou des activités différentes sur la même clientèle. La signature d'une convention entre les partenaires semble être un acte privilégié, majeur car il permet de « définir les rôles de chacun et précise les protocoles financiers dans le cadre d'une mission ».

1.1.3. Les partenaires peuvent être internes ou externes de l'entreprise

Les partenaires peuvent être internes ou externes de l'entreprise. Ainsi par exemple, pour honorer la commande d'un client et respecter les engagements donnés, le service commercial sera partenaire du service de fabrication comme ce dernier pourra être partenaire d'un fournisseur externe.

Dans cette hypothèse, tout le monde apportera sa contribution à chaque phase de la chaîne qui lie le début de la relation de l'entreprise et son client comme le précise GENTIL : « *Chacun, dans le système de partenariat, s'attachera à prendre en considération le langage, les objectifs, les contraintes, les méthodes de travail et les outils de son partenaire pour harmoniser le rythme de travail* »[6]

Après ce passage en revu de quelques types de partenaires, il importe, à présent de voir ce qu'est le partenariat, ses fondements, ses critères de succès et certaines contraintes à ce système de partenariat.

[6] GENTIL (D), Les mouvements coopératifs en Afrique de l'Ouest : intervention de l'Etat ou organisation paysanne ? Paris, l'Hurmathan, 1984, p 88

I.2. LE PARTENARIAT

I.2.1. Définition du concept de partenariat

« *Le partenariat est un état d'esprit rendant possible entre partenaires des relations privilégiées fondées sur la recherche en commun des objectifs à moyen ou long terme, menées dans des conditions permettant d'assurer la réciprocité des avantages* »[7]

Dans cette définition, Jolley relève trois éléments fondamentaux attirent notre attention. C'est notamment l'esprit de coopération, les relations de confiance et le partage des risques et de profits.

Selon le Dictionnaire de Gestion, « *le partenariat désigne une forme de coopération durable entre les entreprises indépendantes. La sous-traitance de spécialité qui unit deux entreprises de façon durable peut être une illustration notamment les échanges s'appuient sur les rapports de coopération portant sur les informations en continue, des savoir-faire communs et des échanges de personnel, etc* »[8]

Le partenariat n'est ni une structure ni une institution. Selon la volonté et le dynamisme de ses responsables, chaque partenaire essayera de trouver la solution qu'il juge la plus adaptée à ses besoins. Le formalisme n'est pas forcement de rigueur lorsqu'on parle de coopération. Quand la coopération ne se concrétise pas au sein des formes juridiques, on parle de coopération informelle.

Comme on l'a déjà précisé dans la définition ci-haut citée, le partenariat implique l'idée de partage des ressources mais aussi d'information. Ceci est manifesté par l'importance attachée à la confiance que doivent avoir les partenaires et surtout en ce qui concerne les intérêts réciproques.

---

[7] Marie Rose Jolley, Le partenariat, une stratégie pour les secteurs en impasse concurrentielle in Gestion 2000 N°1, Avril-Mai 1989, p 52

[8] MAHE de BOISLANDELLE, Dictionnaire de Gestion

Le partenariat concerne plus souvent (fréquemment) des partenaires complémentaires même si, dans certains cas, il peut rassembler des organisations ou entreprises concurrentes. Cela nous poussera à faire, plus tard, une distinction entre l'avantage coopératif de l'avantage concurrentiel qui sera développé dans le point 2.2. du présent chapitre mais à présent, il s'avère nécessaire de voir quels sont effectivement les fondements d'un système de partenariat.

I.2.2. Les fondements du système de partenariat

Etre partenaire, c'est avant tout s'unir autour d'une stratégie, d'objectifs et d'intérêts communs. C'est prendre des risques après avoir compris et identifié clairement les zones de solidarité respectives. Cette hyper échange nécessite des nouvelles attitudes et des aptitudes à vouloir vivre ensemble.

Dans cette hypothèse, la rencontre sera toujours source de gain et rarement source de perte. Pourquoi alors être partenaire demain ? Selon toujours BALANTZIAN, « *d'après les propos recueillis auprès de quarante responsables de l'informatique et les chefs des projets d'entreprises françaises, le pourquoi d'être partenaire pour demain et coopérer est justifié par :*

- *éviter le risque de disparaître ;*
- *le besoin d'apports extérieurs ;*
- *avoir accès aux projets importants ;*
- *souci de s'enrichir de compétences et*
- *normalisation, domination et reconnaissance »*[9]

1.2.2.1. Eviter le risque de disparaître

Le contexte économique et la mondialisation des affaires obligent les acteurs à rechercher en dehors de leur organisation ou de leur territoire des nouveaux marchés car si ils n'ont pas une telle vision, ils prennent le risque de disparaître.

[9] BALANTZIAN (G), op cit, p 81

L'efficacité passe donc par l'ouverture et le partenariat garantit la consommation rationnelle des ressources utilisées par tous les intervenants.

1.2.2.2. Le besoin d'apports extérieurs

L'entreprise doit d'abord se concentrer sur ses métiers de base et ne pas se dispenser dans des formes d'activités dont elle ne peut garantir l'excellence. Par contre, si elle s'allie à des acteurs externes capables d'ajouter leurs talents dans une chaîne continue pour améliorer la qualité du produit et service, elle ne pourra que mieux séduire son marché et encore pour satisfaire ses clients, l'entreprise a besoin d'apports extérieurs pour compléter ses moyens financiers et pour assurer ainsi une meilleure gestion des coûts.

1.2.2.3. Avoir accès aux projets importants

L'augmentation des chances de succès ne passe pas par la réinvention de l'« eau tiède » mais par l'union avec les forces vives externes qui peuvent apporter leur valeur ajoutée ; ainsi pourra-t-on accéder à des projets plus importants.

Le problème auquel se rencontrent les entreprises, c'est de manquer des investissements assez grands pour financer leurs projets. Certaines entreprises courent aux mécanismes des crédits mais là, les garanties exigées ainsi que le taux d'intérêt exigé ne permettent pas à ces dernières d'accéder aux projets importants. Par sa diversité et par sa richesse, le partenariat peut être une stratégie répondant aux contraintes d'entreprises situées dans de telles situations ; il devient ou est une alternative stratégique.

1.2.2.4. Le souci de s'enrichir de compétences

L'entreprise doit s'enrichir de compétences en créant des complémentarités avec d'autres entreprises ou organisations, voire avec des concurrents.

On peut aussi imaginer des alliances passées avec des fournisseurs ou des associations de consommateurs ou de producteurs. L'important est de savoir identifier l'avantage coopératif.

1.2.2.5. Avoir la possibilité de développer le marché

Le partenariat permet de créer des courants d'idées et élargir ses relations. Il deviendra possible de développer des marchés en mettant en place une coordination des compétences de chacun et en profitant de la synergie issue du partenariat.

Dans le système de partenariat réussi, l'union fait la force. Ainsi donc, 1+1 donne un résultat supérieur à 2 car le développement des relations coopératives suppose l'adoption des nouveaux comportements stratégiques et la maîtrise de compétences nouvelles même si cela nécessite un apprentissage parfois long, souvent difficile. Ceci nous pousse à voir les critères de succès pour le partenariat.

1.2.3. Les critères de succès du partenariat

Comme nous l'avons vu dans les points précédents que la signature d'une convention semble être un acte symbolique, l'impulsion initiale nécessaire pour s'offrir un système de partenariat plus durable est souvent l'affaire des quelques hommes, l'existence des leaders capables d'entraîner et de galvaniser ces hommes. C'est pourquoi, pour que le système de partenariat dure et aie bon succès, quatre éléments s'avèrent très importants. C'est notamment la confiance, la considération et l'écoute, la transparence des objectifs et une volonté commune, fondés sur les objectifs fixés en commun qui doivent s'inscrire sur les évaluations du système.

1.2.3.1. Le contrat de confiance

Certes, un projet commun est nécessaire mais « chacun doit recevoir autant qu'il donne » et il faut surtout la confiance. La confiance est plus importante du fait qu'elle établie une liaison entre les individus et leur permet de partager les profits et les risques. « *La véritable preuve de confiance vient de la nature et de l'intensité du risque que nous acceptons de prendre avec l'autre, pour l'autre* »[10] soulignent LE CARDINAL, GUYONNET et POUZOULIC.

La confiance est une force de cohésion qui, d'un moment à l'autre, peut être cassée par l'un des partenaires tout comme elle peut rester « solide » si les intéressés en restent conscients. Pour générer la confiance, il faut faire parler les hommes ensemble et vivre une action. Il faut verbaliser, agir et vivre ensemble afin de constater que cette construction résiste au temps. Quelque fois, les aléas rencontrés et les réactions de chaque partenaire consolident ou au contraire détruisent la confiance.

1.2.3.2. La transparence des objectifs

Dans le système de partenariat, les partenaires peuvent avoir des projets, des objectifs différents alors que les intérêts visés sont tout à fait convergeant. C'est à cette optique que le caractère de transparence des objectifs devient impératif pour justement ne pas remettre en cause le premier élément qui est la confiance. Le partenariat est avant tout une affaire de « confiance ». Par conséquent, la seule recherche de la rentabilité et de l'efficacité instrumentale ne suffit pas pour garantir une union, mais il faut qu'il y ait transparence des objectifs pour que chacun, en ce qui le concerne, sache comment prendre l'avantage coopératif.

---

[10] LE CARDINAL (Gilles) J-F GUYONNET et B. POUZOULLIC, La dynamique de la confiance : construire la coopération dans les projets complexes, Dunod, Paris, 1997, p 41

1.2.3.3. La volonté commune des partenaires

Etre partenaire n'est pas un jeu de hasard mais de la nécessité, s'associer aux autres vient de la détermination d'un partenaire et c'est surtout sa propre volonté mais aussi la volonté commune de tous les partenaires à s'associer pour la recherche de l'intérêt commun. Il est vrai qu'au départ certains partenaires ne parviennent pas à identifier l'avantage qu'il y a dans le système de partenariat, ils suivent ou imitent mais au fur et à mesure que le temps avance, que le système se développe, ils perçoivent alors qu'ils ne se sont pas trompés surtout lorsque chacun, en ce qui le concerne parvient à prendre l'avantage coopératif.

1.2.3.4. La considération et l'écoute du partenaire

Lorsque les hommes se rassemblent, chacun doit avoir le sentiment d'être considéré dans sa différence et sa valeur ajoutée. Exister et faire sa place est une priorité fondamentale de l'être humain.

Face à la nouvelle sociologie de l'entreprise en situation partenariale, on doit envisager un autre mode relationnel entre les acteurs internes et en particulier entre les différents niveaux de la ligne hiérarchique. C'est donc la considération et l'écoute.

« La considération et l'écoute dans l'action valorisent un collaborateur et facilitent la découverte réciproque des potentiels cachés. Ce jouissement des talents cachés permet à chacun de découvrir (ou redécouvrir) son identité, sa place, mais en même temps scelle le cadre d'un réel échange où chacun peut donner et recevoir »[11]

Il est délicat de parler de critères de succès ou d'échec de partenariat : ainsi sa brièveté peut être signe de son succès quand les objectifs assignés à l'entente ont été atteints, comme un signe de son échec lorsque les deux partenaires n'ont pu faire que peu de chemin ensemble et ne se sont pas entendus. Quelles sont alors les contraintes liées au partenariat ?

---

[11] Léonard cité par BALANTZIAN, op cit, p 153

1.2.4. Les contraintes liées au partenariat

Comme nous l'avons vu au début de notre chapitre les partenaires peuvent être des personnes physiques ou morales (groupements ou entreprises, etc) donc tout ensemble d'hommes caractérisés par une coalition entre eux. Chacun ayant sa rationalité, ses objectifs, des risques de conflits sont probables. Ce sont parfois des problèmes liés aux intérêts généraux et particuliers de chaque groupe et les problèmes de rationalité différente.

Dans une relation partenariale, la manipulation, les mensonges, la rétention d'information ne permettent pas de déboucher sur une relation stable et durable. De tels problèmes peuvent être résolus car on aime dire que « *on peut tromper peu de monde tout le temps, on peut tromper tout le monde peu de temps mais on ne peut pas tromper tout le monde tout le temps* »[12]

Des événements régionaux, nationaux, internationaux peuvent également « influencer » les premières orientations et l'un des partenaires potentiels, peut subitement marquer un temps de réflexion, voire de recul.

L'absence de préparation et de simulation des contraintes susceptibles d'être rencontrées durant le processus peut représenter un obstacle au système de partenariat. Quant à la prise de décision, cette dernière n'est pas l'affaire d'une seule personne ni d'un seul groupe mais surtout l'affaire de tous, « *La prise de décision est l'affaire de tous, et est l'objet d'une négociation, de la recherche d'un compromis entre les acteurs* »[13]

[12] Proverbe français
[13] RUTAKE P, Cours de gestion du personnel, UB, FSEA, IIème Candidature, AA 2002-2003

Il faut donc savoir renoncer à ses prérogatives, cela peut être d'autant plus difficile que les décisions prises pour atteindre les objectifs du groupement viennent se superposer parfois même s'opposer aux objectifs poursuivis par chaque partenaire au sein du système partenarial.

Section 2. LA COOPERATION

2.1. NOTION DE COOPERATION

L'exigence d'autonomie sera plus grande demain, afin de permettre à chacun de piloter sa vie sans que des contraintes extérieures, habitudes ou obligations, s'immiscent exagérément dans les décisions privées. Quelle sera la place de la coopération ?

« *La coopération est un facteur protecteur à l'égard tant des agressions de l'environnement que l'incertitude du lendemain mais aussi un stimulateur puisque l'on s'appuie sur le savoir du partenaire pour gravir les marchés que l'on n'aurait pu gravir seul* ».

La coopération se caractérise par le maintien de l'indépendance capitalistique et juridique de chaque partenaire. Conjuguée avec une forte volonté de collaborer et de mobiliser les compétences respectives au sein d'une même chaîne de talents et le savoir faire. Chaque entité est spécialisée dans une succession de spécialités liées à ses métiers et s'inscrit dans un ensemble d'échange avec les autres, sans pour cela perdre son identité et son autonomie.

Cette coopération où l'on peut être allié permet des formes de rapprochements d'objectifs, d'activités et des ressources permettant de prendre une longueur d'avance, chacun des partenaires peut s'associer à l'autre autour d'une vision partagée de progrès. Ceci nous conduit à présent à faire une distinction entre l'avantage coopératif et l'avantage concurrentiel.

2.2. AVANTAGE COOPERATIF VIRSUS AVANTAGE CONCURRENTIEL

Selon toujours BALANTZIAN[14], l'avantage coopératif fonde sa théorie sur la mobilisation des savoir-faire et savoir-être d'un monde mouillé en réseau où chaque maillon de la chaîne des talents ajoutés compose un résultat final d'une extrême efficacité où l'union fait la force.

A contrario, l'avantage concurrentiel quant à lui, fonde sa théorie sur la création des barrières à l'entrée pour éliminer les concurrents et les produits de substitution. L'avantage concurrentiel préconise des rapports de proximité avec les fournisseurs et ses clients autour des activités à valeur ajoutée. A côté de cette distinction, voyons à présent le travail coopératif.

2.3. LA PLACE DE LA COMMUNICATION DANS LE TRAVAIL COOPERATIF

Désormais, les gens désirent une marge de manœuvre suffisante dans leur champ d'action professionnel et privé. Ce besoin repose le problème de responsabilisation des collaborateurs. Dans le travail coopératif, la cohésion est plus nécessaire que l'adhésion. Pour générer au quotidien de la cohésion dans le travail, il faut beaucoup plus de la communication.

La difficulté majeure dans les rapprochements et alliances n'est pas instrumentale mais mentale. On peut décréter des changements en matière d'organisation, de système d'information, etc mais on ne peut pas obliger une personne à coopérer contre son gré. Faut-il encore que le changement ne soit pas perçu comme un facteur détruisant l'emploi mais simplement comme pouvant le déplacer ou encore en être générateur. De tout cela, il faut une bonne communication entre les coopérants.

---

[14] BALANTZIAN (G), op cit p10

En fait « *chaque partenaire devrait s'interroger sur la manière la plus adéquate de partager les informations d'un bout à l'autre de la chaîne de valeur ajoutée en vue d'accroître la réactivité* »[15] suggère DEVERTERRE. Quels sont alors les points de repère fondamentaux de la démarche pratique pour prendre l'avantage coopératif ?

2.4. LES POINTS DE REPERE FONDAMENTAUX DE LA DEMARCHE PRATIQUE POUR PRENDRE L'AVANTAGE COOPERATIF

Quatre points paraissent être des repères fondamentaux de la démarche pratique pour prendre l'avantage coopératif.

Il s'agit de :

- être préactif ou proactif ;
- savoir gérer les nouveaux espaces organisationnels ;
- gestion des ressources humaines de l'entreprise ;
- importance d'un climat de confiance et la coopération.

2.4.1. Etre préactif ou proactif

Pour un grand nombre d'entreprises en difficultés, la régression s'explique par une vision limitée du management en matière d'innovation et de remise en cause. Les futurs partenaires, s'ils veulent mettre en cohérence leur volonté d'alliance et la transformation de leur organisation, il faut être préactif ou proactif.

Un leader doit donc savoir anticiper, faire crépiter les imaginations autour de lui, encourager ses collaborateurs à voir d'autres référentiels, d'autres cultures d'autres pays.

---

[15] DEVERTERRE (P) : Economie social et développement, les Coopératives, Mutuelles et Associations dans les Pays en développement , Paris, Bruxelles, 1998, p 81

Selon Michel GODET « *Cette approche empêche la vision globale qui permet de comprendre le changement attendu (préactivité) et d'engager les actions pour mettre en œuvre le changement souhaité (proactivité)*[16]

2.4.2. Savoir gérer les nouveaux espaces organisationnels

Le second point essentiel pour prendre l'avantage coopératif est de savoir gérer les nouveaux espaces organisationnels, il faut donc avoir de nouvelles méthodes de management. Il ne suffit donc pas de construire une architecture technologique couvrant tout un « monde » mais il faut également le situer par rapport à l'espace.

2.4.3. Importance de la gestion des ressources humaines

« *Le principe de délégation des responsabilités ne peut fonctionner de manière satisfaisante que si les missions sont confiées à des dirigeants compétents* »[17]. La gestion des ressources humaines en revêt une importance d'autant plus grande car elle possède la double spécificité concernant d'abord les hommes en tant que facteurs de production et ensuite ils forment un groupe au sein duquel ils développent, comme une habitude, des relations entre eux et avec leurs supérieurs, avec leur travail, avec les règlements de l'entreprise ou organisation.

Les organisations constituent le champ de la gestion des ressources humaines et réunissent des individus désireux de réaliser le même objectif. De ce fait, ces groupes doivent être rationnellement organisés pour atteindre l'avantage coopératif.

2.4.4. Importance d'un climat de confiance et de coopération

La confiance et la coopération tissent au fil des années des liens humains dont l'entreprise ne devrait pas sous-estimer l'importance.

---

[16] Michel GODET, cité par BALANTZIAN (G) op cit p 161

[17] MOHN (R), Le partenariat, clé de succès : une stratégie de l'entreprise au service de l'homme, Editions de Fallois, Paris, 1971, p 71

« *La confiance est "un fil d'or" invisible qui relie les individus et leur permet de prendre des risques. Il est très fragile et très solide en même temps. Fragile car on peut le détruire. Terriblement solide car elle résiste à toutes les épreuves tant que ses fondements ne sont pas déstabilisés* »[18] précise BALANTZIAN.

Quand les hommes sont assis autour d'une même table pour parler des mêmes problèmes (surtout pour leur développement) et pour chercher ensemble la solution, leur mentalité change, des oppositions s'effacent, la modernisation n'est plus un état de chose mais un état d'esprit de confiance qui découle toute à la fois d'une attitude (la confiance en un partenaire), d'une attitude à laquelle on suggère la confiance dans son hiérarchie, laquelle hiérarchie doit faire en sorte que sa conduite, son comportement face aux aléas et les qualités humaines de leaders permettent l'inspiration d'une confiance durable et enfin de l'aptitude où on suggère une confiance dans le partenaire interne ou externe afin d'offrir à l'entreprise l'avantage coopératif.

En conclusion, la prise en main de ces quatre éléments qu'on vient de développer peut suffisamment aider les partenaires non seulement à prendre l'avantage coopératif mais aussi de contribuer à la croissance de l'entreprise partenaire. Voyons à présent ce que c'est la croissance d'une entreprise dans la section qui va suivre.

Section 3 : LA CROISSANCE DE L'ENTREPRISE

L'objectif de cette troisième et dernière section du premier chapitre est de pouvoir dégager quelques éléments et considérations théoriques nous permettant d'analyser la situation et la croissance de l'entreprise sur le marché, dans le secteur dans lequel elle s'inscrit.

[18] Michel Godet, cité par BALANTZIAN (G) op cit p161

3.1. QUELQUES DEFINITIONS

Selon BIENAYME, "*la croissance de l'entreprise peut être définie comme un processus d'augmentation de la taille de l'entreprise au cours d'une durée déterminée. Cette durée doit être assez longue pour que l'accroissement constaté de la production soit moins le fruit d'une expansion éphémère liée à une accélération provisoire de la vitesse de rotation du capital qu'à une augmentation irréversible lié à un accroissement de la capacité de production* »[19].

Richard ARMAND quant à lui, pour certains dirigeants de l'entreprise, « *la croissance se limite à l'augmentation d'agrégats économiques, produit national, chiffres d'affaires, profits (résultats) et dans une société « normale », toutes les catégories socio-professionnelles de l'entreprise devraient œuvrer dans l'harmonie pour rendre maximum cet accroissement* »[20].

En effet, la croissance de l'entreprise traduit un phénomène relatif. Elle se mesure. Selon toujours BIENAYME, « *la croissance se mesure par un taux rapportant une augmentation absolue (...) constatée au cours d'une période choisie à la taille initiale (...). Elle peut être confrontée avec celles des entreprises concurrentes*»[21]. On peut alors se poser la question suivante : « Existe-t-il des méthodes d'analyse de la croissance de l'entreprise » ?

3.2. LES METHODES D'ANALYSE DE LA CROISSANCE DE L'ENTREPRISE

La mesure de la croissance d'une entreprise peut être abordée sous deux principaux aspects à savoir l'analyse qualitative et l'analyse quantitative de l'activité et des résultats de l'entreprise.

---

[19] BIENAYME, La croissance des entreprises : analyse dynamique des fonctions de firme, Tome 1, Bordas, Paris, 1971 p 14

[20] Richard ARMAND, Maîtrise de la croissance dans l'entreprise p 31

[21] BIENAYME, op cit, ibidem

3.2.1. Analyse qualitative de l'activité

L'analyse qualitative de l'activité et des résultats de l'entreprise permet de la situer dans son secteur, de déterminer ses points forts et ses points faibles et d'éclairer ses perspectives d'avenir.

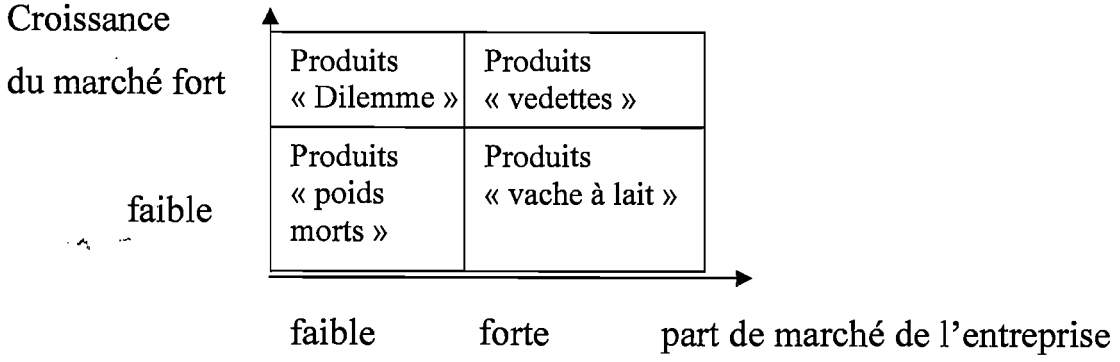
3.2.1.1. La nature de l'activité

Pour une entreprise qui exerce son activité dans plusieurs secteurs déterminés, les caractéristiques du secteur considéré (croissance, stagnation, régression, ...) expliquent particulièrement le comportement et les résultats de l'entreprise et lui permettant de faire des pronostics sur son avenir.

Pour une entreprise dont l'activité ne repose que sur un seul produit, il est important de savoir dans quelle phase de la courbe de vie se trouve ce produit.

Pour le cas d'une entreprise diversifiée (dont son activité repose sur un ensemble de produits) souvent appelé « portefeuille de produits» ou «portefeuille de domaines) selon le professeur Déo BANDEREMBAKO * « *l'appréciation de la qualité du portefeuille de produit peut être faite par l'utilisation de la matrice BCG (Boston Consulting Group) qui permet de déterminer les points faibles et les points forts du portefeuille construite à partir de deux variables à savoir : la part du marché global et la part du marché de l'entreprise* »[22] La matrice BCG se présente comme suit :

Schéma n° 1 : La matrice BCG



[22] BANDEREMBAKO D, Cours de Gestion Financière, Bujumbura, UB, FSEA, IIème Licence, AA 2004-2005

Si les produits se répartissent également dans les 4 cases, le portefeuille est équilibré. Par contre il y a déséquilibre favorable ou défavorable par exemple, si tous les produits sont de « poids morts », l'avenir de l'entreprise est problématique ou au contraire, si tous les produits sont des « vedettes », les perspectives sont bonnes.

3.2.1.2. L'analyse du processus de production

La quantité, la qualité et le coût de la production sont largement tributaires du processus de production mis en œuvre par l'entreprise. Mesurer la croissance d'une entreprise revient à faire une analyse du comportement des coûts engagés dans le processus de production, l'analyse de la quantité et qualité des produits et leurs résultats. Pour les entreprises très développées, il tient compte du niveau de technologie utilisée dans la production de ces produits.

3.2.2. L'analyse quantitative de l'activité

Pour l'analyse quantitative de l'activité, le document central est le compte de résultat à partir duquel sont calculés notamment les soldes intermédiaires de gestion et le CAF : capacité d'autofinancement. Un certain nombre de ratios permettent aussi d'étudier la structure de l'activité et son évolution dans le temps.

3.3. LES EFFETS DE LA CROISSANCE DE L'ENTREPRISE

Une organisation ou une entreprise recèle un certain nombre de points clés, d'éléments indiqués sur lesquels la croissance de la capacité, de la production répercute directement ses effets.

3.3.1. La croissance affecte les activités de l'organisation

La croissance d'une entreprise entraîne quelques fois la multiplication des établissements et la décentralisation des tâches et activités. « *De même que la spécialisation des producteurs appelle nécessairement l'échange, de même la spécialisation des activités implique leur coordination c'est-à-dire harmonisation du rythme de production, et la répartition des ressources en hommes et en capitaux entre différentes unités élémentaires en vue de régulariser le rythme de croissance* »[23].

La croissance signifie d'abord que l'organisation a fait preuve de sa capacité de survie, la somme de ses succès ayant compensé celle de ses échecs grâce aux leçons que les dirigeants ont su tirer de leur gestion' et à une exploration des conséquences probables de tous les choix possibles.

La croissance modifie les rôles, leur importance relative et leur agencement. Ainsi avec le progrès technique, le nombre d'activités incombant à certains rôles peuvent être amenés au moins provisoirement à augmenter jusqu'à ce que l'importance des activités justifie la création de nouveaux rôles et à la suppression d'anciennes activités.

3.3.2. La croissance entraîne une délégation des pouvoirs

Il est tout à fait évident que quand l'entreprise croit, le degré de détails des informations et le nombre des décisions que le dirigeant doit prendre augmente. C'est ainsi que la délégation des pouvoirs devient indispensable en raison de la rareté du temps disponible du patron.

---

[23] BIENAYME, op cit, p 126

C'est ce que BIENAYME affirme avec nous en disant que : « *à mesure que l'entreprise croit, le dirigeant ne peut, quelles que soit ses activités et sa formation, maîtriser le volume des informations engendrées par le fonctionnement de son entreprise. Le degré d'interdépendance des fonctions élève le nombre des informations directement utiles à la décision* »[24].

3.3.3. La croissance et la gestion de carrière

On a déjà dit que la croissance d'une entreprise engendre des rôles nouveaux qui, du fait du développement du personnel et des ressources, confèrent à leurs détenteurs des responsabilités de plus en plus importantes. A cet effet, il est incontournable pour que l'entreprise atteigne le niveau le plus élevé de sa croissance, qu'elle fasse recours à des personnes dotées d'aptitudes supérieures et que par conséquent, elle doit organiser un test de sélection pour le recrutement de son personnel. Avant de mettre fin à notre théorie de croissance de l'entreprise, voyons en passant, les obstacles à la croissance de l'entreprise.

3.4. LES OBSTACLES A LA CROISSANCE

D'après Richard ARMAND, les obstacles à la croissance sont :

- *l'absence des finalités individuelle et collective des dirigeants,*
- *la méconnaissance des mécanismes socio-économiques,*
- *le rejet de l'effort organisé et,*
- *la peur du changement et la crainte de la manipulation,*
- *sa santé financière et celle de ses clients et fournisseurs*[25].

Les obstacles à la croissance d'une entreprise diffèrent selon le type d'entreprise, par exemple : pour une entreprise de production, les obstacles probables à sa croissance sont souvent la non maîtrise des coûts inhérents au système de production, une vive concurrence, la faiblesse ou l'incapacité de

[24] BIENAYAME, op cit, p 142
[25] Richard ARMAND, Op cit, p31

l'appareil de production, quelquefois la libéralisation du marché (pour une entreprise débutante) ou l'économie fermée pour une grande entreprise. Les obstacles financiers (manque de garantie), les obstacles matériels (lourdeur des investissements et risques et manque de matière première) et le manque des informations nécessaires pour assurer la croissance de l'entreprise.

La conséquence de tout cela est que l'organisation d'une entreprise en expansion est perturbée, le profit de ses activités et de ses spécialisations change. La structure des rôles est déséquilibrée, les problèmes de coordination prennent de l'importance de même que ceux posés par le déroulement des carrières.

Beaucoup d'entreprises ne résistent pas à ces tensions et ne parviennent pas à en surmonter les difficultés. Seule une minorité d'entre elles savent par une organisation suffisamment souple, accéder à des nouveaux paliers de croissance. Les entreprises qui ne participent pas à la croissance de l'environnement voient leur part de marché, voire leur chiffre d'affaire décliner. Il est tentant d'attribuer cette stagnation à l'environnement ; « mais l'environnement d'une firme est en réalité largement modelé par le comportement des concurrents ».

Conclusion partielle du premier chapitre

Il ressort de cette théorie que les entreprises oeuvrant dans un même secteur ou dans une même branche d'activités qui ont des intérêts communs mais des objectifs différents ont l'intérêt de développer un système de partenariat afin de coopérer pour justement permettre des formes de rapprochement d'objectifs, d'activités et des ressources. Ce ne sont pas seulement des entreprises de même rang qui doivent coopérer ou développer le partenariat, mais celles de niveau supérieur avec celles de niveau inférieur et vice-versa.

Pour accéder à une croissance, l'entreprise est amenée à surmonter les obstacles à sa croissance en jouant sur les facteurs internes et externes de l'entreprise. La croissance d'une entreprise est un combat, l'entreprise elle-même et ses obstacles en sont les antagonistes.

CHAP II. LA COGERCO ET SES PARTENAIRES EN AMONT : JUSTIFICATION DU PARTENARIAT

II.0. INTRODUCTION

Au cours du premier chapitre, nous avons essayé de définir les notions de partenariat et de coopération, identifié les différents types et critères de succès de partenariat et les points de repère fondamentaux de la démarche pratique pour atteindre l'avantage coopératif.

Dans le présent chapitre, il sera question de relever les grandes préoccupations qui poussent la COGERCO et ses partenaires (en amont) à recourir à la politique de partenariat. Chaque partenaire cherche à bien identifier les buts visés dans la politique de partenariat. Ici nous embrassons l'idée de Monsieur BURAFUTA J.P qui disait que :

« *à force de ne savoir ce qu'on cherche, on risque de ne pas savoir ce qu'on trouve* »[26]

Pour bien cerner notre étude, un seul angle d'analyses est pris en considération. Il s'agit de faire une analyse des partenaires qui sont en amont de la COGERCO à savoir les planteurs individuels d'une part et les planteurs de coton regroupés dans des associations d'autre part.

Le chapitre est subdivisé en deux sections. La première sera consacrée sur les généralités sur la culture cotonnière et la présentation de la COGERCO et ses activités tandis que la seconde portera sur l'analyse des causes de recourir au système de partenariat. A la fin du chapitre, une conclusion partielle s'imposera.

---

[26] BURAFUTA J.P, cité par NAHAYO Darius dans le Partenariat extérieur et la création d'entreprise au Burundi, Bujumbura, UB, FSEA, 1991, p 17

Section 1 : GENERALITES SUR LA CULTURE DU COTON

1.1. HISTORIQUE DE LA CULTURE COTONNIERE AU BURUNDI

Au Burundi, la culture cotonnière a été introduite dans les années 1920. Au début, le coton était exclusivement cultivé dans les régions de l'Imbo Nord et de l'Imbo Sud. A partir de 1924, le Décret-loi n° 57 obligeait chaque chef de famille à cultiver 10 à 15 ares de coton afin de renforcer la deuxième culture après le café. Avec l'aménagement en paysannats, la superficie obligatoirement cultivée fut portée à 80 ares. A l'aube de l'indépendance (vers les années 1959), la surface du coton dans les paysannats atteignait 5.023 hectares avec une production de 5.886 tonnes de coton graine. Les exportations du coton fibre et des sous produits représentaient 8,6 % des exportations du pays.

Initialement obligatoire, la culture de coton a connu une évolution irrégulière tant bien sur le plan national que dans les différentes régions. Actuellement, les embravures en culture cotonnière couvrent la région de l'Imbo Nord, l'Imbo Sud, la région Moso et celle de la RDC comme le montre le tableau suivant :

Tableau n° 1 : Evolution des emblavures (en hectares) depuis 1995

Année / Région	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Imbo Nord	1226	689	1005	1360	1796	1713	2014	1921	2405	2205
Imbo Sud	992	802	1286	754	1321	1035	1168	1332	1813	1965
MOSO	1838	2062	1246	863	447	367	468	691	1063	888
RDC	14	-	-	-	-	60	136	52	-	-
TOTAL	4070	3554	3534	2977	3564	3135	3787	3996	5281	5058

Source : Rapports annuels de 1995 à 2005

Le tableau montre que les emblavures ont sensiblement augmenté dans l'Imbo Nord et Sud depuis 1999 jusqu'en 2005 alors qu'en RDC, la COGERCO a abandonné d'y cultiver le coton depuis 2004.

1.2. IMPORTANCE DU COTON DANS L'ECONOMIE DU BURUNDI

La culture cotonnière présente plusieurs intérêts pour l'économie du pays et qui répondent tous aux soucis énoncés dans le 5ème plan quinquennal de développement à savoir :

* la diversification des exportations
* la substitution aux importations
* l'industrialisation
* la création d'emploi

Le coton à travers les industries qui fonctionnent en aval de la production cotonnière, offre un effet multiplicateur grâce aux revenus distribués et les consommations qui en découlent. L'importance du coton ne peut donc être aperçu qu'en tenant compte de quelques agrégats tels que l'emploi, les revenus et les économies externes.

1.2.1. Incidence sur l'emploi

Vu que la création d'emploi est encore limitée au Burundi et surtout dans le milieu rural, la culture du coton atténue cette situation. En effet, outre le nombre d'agriculteurs qui pratiquent cette culture qui augmente de plus en plus, il faut ajouter le nombre de plusieurs personnes utilisées dans l'encadrement, les ouvriers travaillant dans des usines qui traitent le coton telles que le COTEBU, la RAFINA, la COGERCO et la LOVINCO.

On en déduit donc que la COGERCO participe directement à travers le personnel qu'elle emploi elle-même et indirectement à travers les nombreux producteurs de coton et tous les intervenants dans la dite filière, dans la résorption du chômage au Burundi.

1.2.2. Les effets sur les revenus

La COGERCO en exploitant le coton, une des cultures d'exportation génératrice des revenus que ce soit pour l'Etat et pour la nation, provoquera d'une manière ou d'une autre un accroissement du revenu d'entreprise elle-même (évidemment si elle réalise les résultats excédentaires), au niveau du personnel (à travers les salaires) et aux niveaux des producteurs du coton (à travers le prix offert à ces derniers à la vente).

En effet, les revenus ainsi injectés peuvent être consommés ou investis. Dans les deux cas, une partie en sera dépensée à l'intérieur aussi bien que dans la région d'implantation que du pays. Les dépenses peuvent susciter par exemples de petites entreprises et des services auxiliaires et il en résulte un nouveau cycle de revenu.

Outre les agriculteurs, le personnel employé, le commerce et l'industrie du coton, les revenus primaires distribués à ces derniers profitent aux autres agents économiques tels que le reste du monde par une augmentation de leurs exportations, les entreprises par une augmentation de projets d'investissement et l'Etat par l'augmentation des recettes fiscales.

1.2.3. Les économies externes

Par économie externe, il faut entendre l'ensemble des avantages qu'un agent économique procure d'un autre sans contre partie. Les coûts entraînés par un agent économique et qui sont supportés par d'autres sans qu'ils bénéficient de quelque chose en retour constituent les déséconomies externes.

Pour la culture du coton, trois cas peuvent illustrer ces économies externes. D'abord avec un bagage intellectuel acquis grâce à la culture du coton issu du personnel d'encadrement, les méthodes de production, d'entretien et de récolte, les planteurs du coton essaient de l'appliquer à d'autres cultures ce qui aura pour effet l'augmentation de la productivité.

Ensuite, la culture du coton, tout en constituant pour le pays de ressources en devises fort intéressantes, est un moyen approprié pour inciter les producteurs à étendre ces cultures vivrières.

Enfin, au niveau global, l'attraction des autres activités comme l'implantation des industries de traitement des matières en coton, l'implantation des entreprises commerciales ou artisanales dans la région cotonnière du fait des revenus importants qui y sont injectés constituent une autre économie externe.

Notons qu'il ne faut pas perdre de vue que tous ces effets n'apparaîtront que quand les concernés à savoir les agriculteurs, les commerçants et les industriels sauront profiter de toutes ces opportunités offertes par la culture du coton.

1.3. LA COGERCO

1.3.1. Présentation générale de la COGERCO

C'est en 1947 qu'a été créé le Comité de Gestion des Ressources Cotonnières, le « COGERCO » en tant que communauté pour le Congo (actuellement RDC), le RWANDA et le BURUNDI.

Vers les années 1960, au moment de l'indépendance, les deux partenaires du Burundi se sont retirés de la Société Communautaire en 1961 (le CONGO) et en 1967 le RWANDA. Dès 1967 jusqu'en 1977, le COGERCO avait pour mission la vulgarisation et la collecte de coton-graine. L'usinage et la commercialisation du coton-graine étaient assurés par la société privée dénommée RUZIZI.

En 1977, l'usine d'égrainage qui appartenait à la RUZIZI fut nationalisée pour être rattachée au COGERCO. Durant la période de 1977 à 1984, le COGERCO fonctionnait comme un département ministériel.

Avec le décret-loi n° 100/81 du 19 juin 1984, le COGERCO a changé l'appellation et sera connu sous le nom de la Compagnie de Gérance de Coton « COGERCO » en tant qu'établissement public à caractère commercial et industriel. Ce même décret attribue à la COGERCO la mission d'encadrement de toute la filière cotonnière.

La COGERCO comptait en 2005, 169 employés et sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage. Elle a un Conseil d'Administration composé de sept membres nommés par le décret et ce dernier constitue l'organe décisionnel. La gestion courante de l'entreprise est assurée par un Directeur Général qui organise, coordonne et contrôle les actions de ses trois directions, à savoir : la Direction Agronomique, la Direction Administrative et Financière et la Direction Technique. Les attributions de ces directions sont reprises dans l'organigramme en annexe 1.

1.3.2. La structure de la COGERCO

Selon SIMERAY, « *une structure est le squelette sur lequel viennent s'appuyer toutes les forces qui font vivre, inspirations créatives, informations, instructions, ordres, liaisons, exécution. Elle doit être conçue de leur utilisation efficace en permettant la mise en place des valeurs humaines (...) dans un ordre hiérarchique et fonctionnel logique* »[27]

La notion de structure peut aussi se définir comme l'ensemble des fonctions et de relations déterminant principalement les missions que chaque unité de l'entreprise doit accomplir et les modes de collaboration entre ces unités. Selon Roland CAUDE : « *Chaque travailleur au sein d'une entreprise est titulaire d'un poste de travail, de l'employé aux écritures au chef comptable, de l'ouvrier tourneur au Directeur Technique, du veilleur de nuit au Directeur Général*»[28]

---

[27] SIMERAY J.P, La structure de l'entreprise, Entreprise moderne et d'Edition, Tome II, 1971, p 6
[28] Roland CAUDE, Comment fonctionne l'entreprise, le centurion formation, Paris, 1976, p 60

Ces différents postes sont souvent représentés sous forme graphique. C'est donc un organigramme. Pour la COGERCO, son organigramme est repris en annexe I du présent ouvrage.

1.3.3. Mission de la COGERCO

La mission de la COGERCO se manifeste dans ses trois principales activités à savoir :

- l'organisation et l'encadrement de la culture cotonnière,
- la collecte et la transformation de la production de coton graine en coton fibre et,
- la commercialisation du coton fibre et ses dérivés.

En plus de ces activités, la COGERCO octroi des crédits agricoles aux planteurs de coton qui remboursent à la vente. Ces crédits sont généralement accordés aux membres des associations des planteurs de coton et les grands cotoculteurs. Voyons à présent chacune de ces missions.

1.3.3.1. Organisation et encadrement de la culture cotonnière

La structure d'encadrement comprend trois grandes régions, chacune subdivisée en secteurs de production, lesquels secteurs sont à leur tour subdivisés en unités de production comme le montre le tableau suivant :

Tableau n° 2 : Subdivision des zones d'encadrement en 2005

Région	Secteurs de production	Unités de production
IMBO-NORD	RUGOMBO	8
	CIBITOKE	4
	BUGANDA	7
IMBO SUD	GIHANGA	5
	GATUMBA	3
	KABEZI	-
MOSO	MAKAMBA	4
	BUKEMBA	12
	GIHARO	11
	GISURU	5
TOTAL	10	64

Source : COGERCO, rapport annuel 2005

A la tête de la région est affecté un chef de région qui a la principale mission de coordination et le suivi de toutes les activités de terrain. Toutes les directives émanent de la Direction Agronomique sont transmises par les chefs de région via les encadreurs de base jusqu'aux cotoculteurs.

Décentraliser les pouvoirs c'est un élément important, tenir compte de la compétence des délégués en est très important. Nous rejoignons la théorie Taylorienne qui disait que : « *Il faut placer l'homme qu'il faut, dans la place qu' il faut et comme il faut* »[29].

Cette affectation au mieux des personnes à un travail en fonction de leur disposition et de leur compétence particulière vise la recherche de la performance technique. Ainsi, la COGERCO n'a pas échappé à ce principe en affectant aux régions des ingénieurs agronomes tel que le montre le tableau ci-après :

Tableau n° 3 : Répartition du personnel d'encadrement par région (en 2005)

Région	Cadre ingénieur	Attaché de région Chef de secteur	Vulgarisateur	Total
IMBO NORD	2	1	17	20
IMBO SUD	1	1	11	13
MOSO	1	4	31	36
TOTAL	4	6	59	69

Source : COGERCO, rapports annuels

Le tableau montre que la région Moso a beaucoup de vulgarisateurs que les deux premières que les deux premières. Ceci s'explique par la politique d'extension des emblavures dans cette région ; en plus, cette région s'étale sur beaucoup de communes.

[29] Taylor, cité par RUTAKE Pascal, Cours d'Administration Publique, Bujumbura, U.B, FSEA, AA 2002-2003 IIè Candidature

Dès la levée jusqu'à la récolte, tout le personnel de chaque région s'organise pour assurer un encadrement adéquat à savoir le suivi régulier et correct des entretiens culturaux et la protection des cotonniers contre diverses attaques de maladies et ravageurs afin de garantir un rendement acceptable.

a) Distribution des semences

Les graines obtenues lors de l'égrenage servent une partie pour les semences et une autre partie est vendue à la RAFINA et aux éleveurs. Ces semences sont donc gratuitement livrées aux planteurs et le coût de transport est supporté par la COGERCO. Cela constitue une sorte de subvention accordée à ces planteurs qui, nécessairement, occasionne un manque à gagner pour l'entreprise.

b) Distribution des engrais et phytosanitaires

L'objectif poursuivi pour la fertilisation est de pallier aux déficiences minérales de certains sols. En octroyant les engrais aux planteurs, la COGERCO accorde une sorte de subvention dans la mesure où pour la campagne 2005, les engrais étaient cédés à 350 Fbu/kg alors qu'ils étaient acquis à 710 FBu, soit une subvention de 50 %.

c) Distribution des crédits agricoles

A part les crédits engrais, la COGERCO participe dans la distribution des crédits pour la mécanisation, le sarclage, la récolte et le crédit madudu. Le tableau suivant nous donne la synthèse des crédits en 2004.

Tableau n°4 : Synthèse des crédits 2003/2004

Secteur de production	MONTANT DES CREDITS OCTROYES (FBU)			
	Mécanisation	Engrais	Autres crédits	Total
RUGOMBO	4.377.560	3.881.500	7.700.000	15.959.060
CIBITOKE	3.336.280	1.455.825	330.000	5.122.105
BUGANDA	9.106.920	6.379.800	1.427.000	16.913.720
IMBO NORD	**16.820.700**	**11.717.125**	**9.457.000**	**37.994.885**
GIHANGA	28.634.060	-	3.709.300	32.343.360
GATUMBA	7.374.780	-	2.685.000	10.059.780
KABEZI	-	2.310.000	-	2.310.000
IMBO SUD	**36.008.840**	**2.310.000**	**6.394.300**	**44.713.140**
MAKAMBA	-	2.149.000	-	2.149.000
BUKEMBA	-	25.114.250	-	25.114.250
GIHARO	-	12.898.550	-	12.898.550
GISURU	-	4.416.300	-	4.416.300
MOSO	-	44.578.100	-	**44.578.100**
TOTAL PAYS	**52.829.600**	**58.605.225**	**15.851.300**	**127.286.125**

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des rapports annuels de la CGERCO

Le tableau montre que le crédit engrais et le crédit mécanisation sont de loin importants par rapport aux autres types de crédits et sont dans les proportions respectives de 46 % et 41 % de l'ensemble des crédits octroyés. La région de l'Imbo Nord et celle de Moso ont consommé les crédits engrais plus importants que l'Imbo Sud.

Les sols de Moso ont besoin d'être plus fertilisés alors que ceux de l'Imbo Nord et Sud ont beaucoup besoin d'être mécanisé. Les travaux de sarclage et de récolte nécessitent la demande de crédit dans ces dernières régions.

1.3.3.2. La collecte et la transformation du coton graine en coton fibre

La COGERCO est le seul client des cotoculteurs pour le coton graine. Elle dispose des centres de collecte et achète toute la production. Le prix octroyé aux cotoculteurs est celui trouvé après la déduction de tous les crédits contractés durant la campagne concernée. Le volet encadrement prend fin juste avant l'usinage.

La transformation se fait dans les enceintes de la COGERCO dans l'usine. L'opération d'égrenage consiste à séparer les graines du coton-graines. Le coton fibre obtenu est emballé dans des lots de 220 Kg et conservé dans les stocks de la COGERCO tandis que les graines sont, une partie acheminées vers la RAFINA, une autre va constituer les semences et le reste est vendu aux éleveurs pour la fabrication des aliments pour le bétail.

1.3.3.3. La commercialisation du coton fibre et les graines

« *Connaître son marché, c'est tout d'abord connaître son produit, ensuite connaître son consommateur et enfin connaître les circuits de distribution* »[30]

Selon les types de produits commercialisés, la COGERCO avait deux types de clients à savoir l'ex COTEBU, ex LOVINCO et le marché extérieur dernièrement repris pour le coton fibre et la RAFINA et les éleveurs pour la graine de coton. Le tableau suivant montre l'évolution des ventes du coton fibre (en tonnes) de 1995 à 2005.

Tableau n° 5 : Evolution du coton fibre (en tonnes) de 1996 à 2005

Année	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Vente locale	629	692	1530	1874	901	635	1333	1277	794	1028
Exportation	550	-	-	-	-	-	-	-	-	2300
TOTAL	**1179**	**692**	**1530**	**1874**	**901**	**635**	**1333**	**1277**	**794**	**3328**

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données des rapports annuels

Il ressort de ce tableau depuis 1997 jusqu'en 2004, que la COGERCO n'a pas exporté. Cette situation se justifie par sa faible production cotonnière. Quant à l'exportation de 2.300 tonnes, cela se justifie par le ralentissement des approvisionnements du COTEBU consécutif à son pouvoir d'achat enregistré par le COTEBU dans ces dernières années.

[30] GAHUNGU Dieudonné, Cours de gestion des entreprises, Bujumbura, UB, FSEA, Ière Candidature, AA 2001-2002

En conclusion, nous venons de voir que la COGERCO intervient dans la filière coton du début de la date de semis jusqu'à la commercialisation du coton fibre et graine. La commercialisation du coton et de la graine met la COGERCO en contact avec différents partenaires commerciaux intervenant en amont et en aval de la COGERCO. Il y a lieu de se poser la question suivante : pourquoi le recourt à la politique de partenariat commercial ?

Section 2 : LA COGERCO ET SES PATRENAIRES EN AMONT : JUSTIFICATIONS

2.0. INTRODUCTION

Si le concept de partenariat est une réalité aujourd'hui dans la vie des affaires, ce concept n'a pas encore fait l'objet d'analyses approfondies. Il couvre par ailleurs une réalité très riche et variée. Le partenariat permet de créer des courants d'idées et élargir ses relations pour atteindre de plus en plus l'avantage coopératif.

Dans la présente section, nous allons identifier les partenaires commerciaux de la COGERCO et dégager des justifications du recours à la politique de partenariat.

2.1. LES TYPES DE PARTENAIRES DE LA COGERCO

S'agissant d'une entreprise agro-industrielle qui a besoin de la matière première pour sa fonction de production et les marchés d'écoulement de ses produits finis, nous distinguons deux catégories de partenaires commerciaux à savoir :

- les partenaires en amont de la COGERCO
- les partenaires en aval de la COGERCO

Les partenaires en amont de la COGERCO sont constitués de deux groupes : il s'agit des planteurs individuels d'une part et les planteurs qui sont regroupés dans des associations d'autre part.

Les partenaires en aval de la COGERCO quant à eux, sont constitués par des entreprises ou sociétés avec qui elle écoule sa production. C'est entre autre la RAFINA, l'ex LOVINCO, l'ex entreprise COTEBU et le marché extérieur. Au cours de notre travail, nous allons nous borner sur le partenariat en amont de la COGERCO seulement.

2.2. LES PARTENAIRES EN AMONT DE LA COGERCO : justifications

2.2.1. Cas des planteurs individuels

La matière première qu'a besoin la COGERCO est le coton graine produit d'une part par les cotoculteurs individuels et les cotoculteurs regroupés dans des associations d'autre part. Etant donné que l'objectif principal visé par la COGERCO est l'augmentation de la production cotonnière, ce dernier ne serait pas atteint si les planteurs sont laissés seuls sans encadrement de la part de la COGERCO. Ces derniers risqueraient d'abandonner la culture cotonnière.

2.2.1.1. Justification de la politique de partenariat avec les planteurs individuels

Le partenariat existant entre la COGERCO et les planteurs individuels est une forme informelle. D'après les propos recueillis auprès des agents et cadres de la Direction Agronomique de la COGERCO, le partenariat se justifie par cinq éléments principaux :

* Recherche de l'amélioration du marché d'approvisionnement
* L'augmentation de la production cotonnière
* La peur liée au désengagement progressif des planteurs eux-mêmes et celui de l'Etat
* La concurrence des autres cultures vivrières
* Assurer la survie et la croissance de l'entreprise

a) Recherche de l'amélioration du marché d'approvisionnement

Selon MEYER, « *approvisionner, c'est procurer à l'entreprise (service commercial ou technique) les matières premières, les matières consommables, les produits semi-œuvrés ou produits finis en quantité et qualité voulues, au moment voulu et ceci au moindre coût* »[31]

Etant donné que le coton-graine est la seule matière première qu'a besoin la COGERCO, établir des relations partenariales avec les cotoculteurs qui sont ses partenaires potentiels n'est pas un jeu de hasard mais une stratégie de conservation de son marché d'approvisionnement. C'est pourquoi elle engage beaucoup de coûts (distribution de semences, les produits phytosanitaires gratuitement, les crédits sans intérêts pour les engrais, mécanisation et autres) dans l'encadrement. La COGERCO a un seul objectif, stimuler les producteurs afin d'accroître la production cotonnière (deuxième justification).

b) L'augmentation de la production cotonnière

L'augmentation de la production cotonnière a des effets positifs sur la croissance de la COGERCO et d'autres entreprises dont leur survie dépend en grande partie de l'existence de la COGERCO en l'occurrence le COTEBU et la RAFINA. L'objectif visé est de pouvoir satisfaire avec sa production les besoins de ses clients en quantité, qualité et au moment souhaité par eux.

[31] MEYER J, La gestion budgétaire, Dunod, Paris, 1979, p 145

c) Peur liée au désengagement progressif des planteurs eux-mêmes et celui de l'Etat

Une mauvaise production entraîne un mauvais résultat d'exploitation (déficitaire) et par conséquent, les producteurs verront leur prix de vente stagné ou décroissant ce qui conduit à un désengagement progressif de ces derniers vu les coûts déjà engagés. Le même cas peut se produire lorsque l'Etat se désengage dans cette filière. Le recours à la politique de partenariat s'inscrit donc dans le cadre de stratégie de protection et de préparer les planteurs à leur auto prise en charge car l'Etat, depuis 2002, ne donnant pas de subventions à la culture du coton.

d) La concurrence des autres cultures vivrières

Il est tout à fait évident que les cultures vivrières requièrent une attention particulière dans l'agriculture réputée de subsistance vu que les superficies cultivables sont très limitées et rigides. Dans ces conditions où les superficies allouées tant aux cultures vivrières qu'aux cultures industrielles dont la culture cotonnière sont limitées, l'agrandissement de la superficie des cultures vivrières diminue celle allouée à la culture cotonnière.

La Compagnie a l'intérêt de renforcer la politique de sensibilisation et celle visant l'extension des surfaces cultivables dans d'autres régions car l'augmentation de superficies déjà emblavées par les cotoculteurs requiert encore des inquiétudes vu que la population ne cesse d'augmenter et bien plus « *le taux de croissance démographique étant supérieur au taux de la croissance de la production agricole, cela fait que la population excédentaire n'est satisfaite en alimentation que si une partie de la superficie cotonnière est sacrifiée au profit des cultures vivrières* »[32], ajoute MIDONZI.

[32] MIDONZI W.F, Impact de la faible production cotonnière sur le fonctionnement de l'entreprise COTEBU, U.B, FSEA, 2003, p 26

e) Assurer la survie et la croissance de l'entreprise

Il a été démontré que la survie de la COGERCO est conditionnée par la production cotonnière abondante. Le développement d'une politique partenariale vient dans cet optique de pouvoir assurer sa survie mais la COGERCO a besoin de dépasser cette phase de survie pour embrasser la phase de croissance. C'est pourquoi elle doit adopter d'autres stratégies pour renforcer de plus en plus le système de l'encadrement, développer la stratégie de coopération en se rapprochant de cotoculteurs et de pouvoir les regrouper dans des associations considérées comme des nouvelles unités de production. Ceci nous conduit à l'analyse du pourquoi le partenariat avec les associations des planteurs de coton « APC ».

2.2.2. Le partenariat avec les associations des planteurs de coton « APC »

Comme la coopération est née de la misère prolétarienne du 19ème siècle sous l'impulsion d'un syndicalisme, les associations de planteurs de coton « APC » naissent dans l'optique de résoudre un problème inhérent à chaque planteur de coton et ainsi converger les énergies car on dit : « *Malheur à celui qui est seul et qui tombe sans avoir un second pour le relever* »[33]

Vu la nécessité de renforcer l'idée d'organisation et que la supervision et la coordination des activités au sein d'un groupement (association) deviennent faciles, la COGERCO a dû recourir à la création des associations de planteurs de coton et a créé un service de promotion de ces associations. C'est ainsi que ces APC ont été sensiblement augmentées passant de 4 en 1994 à 46 en 2005.

[33] Ecclésiaste, citation de la Bible

Signalons qu'il y a des grands planteurs qui ont refusé d'adhérer dans telles associations disant que les petits planteurs ne feront que profiter de leurs efforts et quelques fois les entraîner dans des situations pouvant freiner leur développement et le non remboursement des crédits agricoles, chose un peu incompréhensible du fait que, normalement, leur association avec les petits planteurs permettrait d'améliorer la situation de ces derniers.

Sauf la région MOSO où le rythme de création de ces APC a débuté depuis 2006, dans les régions de l'Imbo Nord et l'Imbo Sud, les APC fonctionnent normalement. Les tableaux suivants nous montrent la situation actuelle des APC dans les deux régions.

Tableau n° 6 : Liste des associations de l'Imbo Nord (en 2005)

Unités de production	Nom de l'association	Hommes	Femmes	Total
CIBITOKE	1. NZORIHAYA	26	4	30
	2. NGARUKIRA	15	10	25
	3. RIHUZAMAKUNGU	9	15	24
	4. TURIHAY'IMPUNDU	24	14	38
	5. BIRARONDERWA	30	10	40
	6. RIRAYARWA	15	39	54
RUKANA	1. ABAKORANUBUSHAKE	36	10	46
	2. TUBISUNGE	10	5	15
	3. DUKUNDANE	22	6	28
	4. DUSANGIRIJAMBO	21	10	31
RUGOMBO	1. TWIJUKIRUBURIMYI	7	7	14
	2. ABIYUNZEHAMWE	20	5	25
BUGANDA	1. TUDUZIKIVI	34	10	44
	2. KUNDIPAMPA	57	-	57
	3. AMBARATUBERWE	48	6	54
	4. MFCOBU	16	2	18
	5. TURWIZUMWIMBU	22	8	30
	6. ABASHIZEHAMWE	22	-	22
	7. UBUMWE	70	16	86
	8. TWIZERABARIMYI	9	2	11
TOTAL IMBO NORD 20		513	179	692

Source : COGERCO, rapport annuel 2005

Au total, la région de l'Imbo Nord comptait en 2005, 20 associations dont 30 % à CIBITOKE, 20 % à RUKANA, 10 % à RUGOMBO et 40 % à BUGANDA. La répartition des membres par sexe montre que le sexe féminin est peu représenté soit 25 % du nombre total. Ce pourcentage est généralement constitué par des veuves devenues propriétaires des champs.

Quant à l'Imbo Sud, la situation est donnée par le tableau suivant :

Tableau n° 7 : Liste des associations dans l'Imbo Sud en 2005

Unités de production	Nom de l'association	Hommes	Femmes	Total
GATUMBA	1. SHIRUKUBUTE	12	40	52
	2. KORAGISHINGANTAHE	10	4	14
	3. SANGIRIJAMBO	12	-	12
	4. TURWANYUBUNEBWE	-	340	340
	5. INTAHEMANA	30	22	52
	6. TWIZEREKAZOZA	-	50	50
	7. TWIYUNGUNGANYE	20	11	31
	8. TEZIMBERIBIKORWA	20	-	20
	9. TUREMESHANYE	15	-	15
	10. GIRUMWETE	11	5	16
	11. IKIBIRI	5	9	14
	12. IMBONEZA	12	8	20
	13. DUSANGWIBIBONDO	18	7	25
	14. ABAKUTSAKIVI	20	-	20
	15. AGATEKA	15	-	15
	16. INKINGI Y'AMAHORO	-	50	50
	17. DUKOREREHAMWE	-	400	400
	18. TWIKENURE	-	45	45
	19. KAZE BARIMYI	55	-	55
	20. AVEGA	-	25	25
	21. RUMURI	-	25	25
TOT /GATUMBA	**21**	**255**	**1.041**	**1.296**
GIHANGA	1. TWAMBARENEZA	8	15	23
	2. SHIRIMBERE	37	3	40
	3. RIMAWIHE	280	-	280
	4. TWUNGUBUMWE	43	7	50
	5. TURIBAMWE	36	36	72
TOT/GIHANGA	**5**	**404**	**61**	**465**
TOT/ IMBO SUD	**26**	**659**	**1.102**	**1.761**

Source : COGERCO : Rapport annuel 2005

La région de l'Imbo Sud compte 26 associations dont 21 à GATUMBA et 5 à GIHANGA. Au niveau des effectifs, ces associations comptent 1761 membres dont 659 hommes et 1.102 femmes. On remarque qu'elle compte aussi 7 associations dont les membres sont exclusivement de sexe masculin ou de sexe féminin.

Cette répartition de sexe est liée au comportement attentiste alimenté par des conceptions de bénéficier des aides humanitaires. Cette attitude est très développée dans le secteur GATUMBA. D'après les propos des cadres de la COGERCO, « *un tel comportement dénote un manque de maturité de ces associations et cela nécessite une formation pour développer au maximum le mouvement associatif* »[34].

D'une façon générale, sur les 4.463 planteurs de l'Imbo Sud, les associations totalisaient (en 2005) 1.761 planteurs, soit 39,45% et dans l'Imbo Nord, elles comptaient 692 planteurs sur les 6.757, soit 10,24 %. Le mouvement associatif est beaucoup développé dans l'Imbo Sud que dans l'Imbo Nord.

2.2.3. Justification de la politique de partenariat avec les APC

Tableau n° 8 : Evolution de la production de coton graine par région (en tonnes)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
IMBO NORD	587	301	1505	1708	1275	1881	1801	1953	2200	2318
IMBO SUD	477	482	1110	216	911	726	842	966	1626	1555
MOSO	1535	1598	594	638	388	240	358	593	905	569
RDC	6	-	23	18	29	54	61	57	-	-
TOTAL	2605	2381	3232	2580	2585	2901	3062	3570	4731	4443

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des rapports annuels de la COGERCO

A travers le tableau, on remarque que la production a sensiblement chuté passant de 4.593 T en 1995 à 3.232 T en 1998 et la COGERCO avait peur que la situation va s'aggraver.

[34] Propos d'un cadre de la COGERCO

Selon les résultats de l'enquête effectuée auprès des cadres et agents de la COGERCO et quelques entretiens, cinq principaux motifs justifient le recours à la création des APC. Les autres éléments ont été évoqués pour les planteurs individuels.

Tableau n°9 : Les motifs (avantages visés) de création des APC

Les motifs de création des APC	Nbre de fréquences	%
1. Association, une unité de production facile à encadrer	19	95
2. Améliorer les performances technologiques et économiques des planteurs associés	15	75
3. Faciliter la collecte de coton graine	17	85
4. Faciliter l'octroi des crédits	20	100
5. Faciliter le remboursement des crédits agricoles	20	100

Source : Enquête

N.B : Il y a deux questionnaires individuels perdus d'où le nombre d'enquêtes réduit jusqu'à 30.

Rappelons que l'objectif principal visé par la COGERCO était d'améliorer, voir maximiser la production cotonnière. Analysons à présent un à un de ces motifs.

2.2.3.1. Association, une unité de production facile à encadrer

Etant une structure bien organisée avec un comité de gestion, l'association devient une unité de production facile à contrôler dans ce sens que son comité fait déjà un contrôle pour ses membres et la COGERCO n'intervient qu'en passant à un intermédiaire qu'est ce comité de gestion de l'APC.

En effet, les APC offrent des conditions préalables du développement et permettent d'améliorer la productivité de leurs exploitations. Elles sont considérées comme un système privilégié d'encadrement plus que les planteurs individuels (isolés).

2.2.3.2. Améliorer les performances technologiques et économiques des planteurs associés

Avec un programme de sensibilisation entrepris par la COGERCO, les associés acquièrent des connaissances en matière de gestion de leurs périmètres sur l'utilisation d'engrais et les méthodes culturales. En fait, l'association amène généralement les membres à partager un certain nombre de ressources, de leurs performances technologiques et économiques.

Par ailleurs, l'appui et la consolidation des associations par l'élaboration de leurs plans d'action et pour une autoprise en charge progressive de certaines activités (gestion des intrants, marchés auto gérés) les aideront à améliorer leurs performances.

2.2.3.3. Faciliter la collecte de coton graine

Là où les associations fonctionnent, la collecte et le ramassage de coton graine sont faits, non pas par la COGERCO, mais par les membres de l'association sous forme de marchés auto-gérés. La COGERCO n'entre en contact avec les planteurs que par l'intermédiaire des délégués des associés.

2.2.3.4. Faciliter l'octroi et le remboursement des crédits agricoles

Selon CECILE et WAMPFLER : « *Entre la garantie réelle (terre, bâtiment, ...) et la garantie morale, il existe un autre type de garantie, bien connue des commerçants : la récupération des remboursements au moment de la récolte par prélèvement direct ou par paiement d'un prix inférieur* »[35]

[35] Cécile Lapenu, B.Wampfler, Le microfinancement dans les pays en développement : Evolution, théorie et pratique, CIRAD, 1997, p 111

En plus, HAVYARIMANA soutient que « *certains paysans peuvent ne pas rembourser leurs dettes en faisant commercialiser leur production par d'autres, la filière coton n'échappe pas à cette règle, (...), la création des organisations paysannes peut résoudre en partie le problème de non recouvrement complet des dettes* »[36]

Les crédits octroyés aux associés sont récupérés par un prélèvement à la source sur la production de coton graine de chaque associé. Si la production a été bonne, rien n'empêche que le remboursement soit total. La COGERCO distribue des crédits très importants aux associations qu'aux cotoculteurs individuels parce que les associés ont une garantie solidaire dans leur association.

Même si ce système d'octroi et de remboursement des crédits manifeste un taux de recouvrement presque 100 % pour les APC, il n'est pas éducatif puisqu'il ne permet pas aux bénéficiaires de calculer eux-mêmes la rentabilité de ce crédit à l'investissement. Voyons à présent les justifications de la part des APC.

2.2.4. Justification du partenariat fournies par les APC

Selon les résultats de notre enquête effectuée au sein de 12 associations (cfr annexe 3), les principaux motifs du recours à la politique de partenariat, autrement dit pourquoi ils se sont associés entre eux et avec la COGERCO sont les suivants :

Tableau n° 10 : Les motifs du recours à l'adhésion dans des APC

Motifs	Nbre d'enquête : 72		%	
	oui	non	oui	non
1. Avoir accès à un crédit agricole	69	3	95,8	4,2
2. Ecoulement de leur production	60	12	83,3	16,7
3. Facilitation de l'octroi des intrants et leur gestion (distance réduite APC-associé)	67	5	93	7
4. Pouvoir de négociation de prix et surveillance des vols à la balance	64	8	88,8	11,2

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête

[36] HAVYARIMANA Marius, Etude de la contrainte principale limitant la COGERCO à reprendre ses exportations : la faiblesse de la production du coton, Mémoire, UB, FSEA, 2005, p 71

Selon BIGIRIMANA, « *Dans le monde moderne, le crédit est une force incomparable, c'est le levier essentiel des affaires, sans lui, les entreprises se traîneraient misérablement, incapables de se développer, avec lui, des possibilités de la production et des échanges deviennent infinies, c'est le principal facteur du progrès de l'humanité* »[37]

Contrairement à la COGERCO dont l'objectif premier était l'augmentation de la production, les membres des APC (95,8 %) visent l'accès à des crédits agricoles. Ceci vient confirmer un peu le comportement de certaines associations de GATUMBA où plus de 300 personnes s'unissent ensemble alors que la surface totale de leur exploitation est petite (moins de 20 ha). Il s'avère nécessaire pour la COGERCO de suivre de près l'utilisation de ces crédits.

Les APC visent l'amélioration de l'écoulement de la production, la facilitation dans l'acquisition des intrants ainsi que la surveillance de la balance de pesée du coton graine.

Le dernier point (pouvoir de négociation de prix) est toujours dans le cadre des souhaits et réclamations car jusqu'en 2005, les planteurs individuels et associés n'étaient et ne sont pas inclus dans la fixation du prix du planteur raison pour laquelle ils se lamentent comme quoi ce prix n'est pas rémunérateur.

[37] BIGIRIMANA Sylvestre, Etude de la problématique du crédit agricole au Burundi vue à travers l'approche participative, Mémoire, FACAGRO, Juin 2000, p 71

Conclusion partielle du deuxième chapitre

Au cours de ce chapitre, il a été question de dégager les principaux motifs poussant la COGERCO à développer le partenariat avec les planteurs tant individuels qu'associés. Ces motifs rentrent dans le cadre des stratégies d'augmentation de la production cotonnière. Les résultats de notre enquête ont montré que les planteurs associés visent principalement l'obtention des crédits agricoles et d'autres facilités et réclament qu'ils soient inclus dans le cadre de discussion et fixation du prix du coton graine qu'ils jugeaient jusqu'en 2005 non rémunérateur.

En somme, la COGERCO souhaite que le système de partenariat avec les planteurs soit contributif pour l'amélioration de la production cotonnière raison pour laquelle elle investie beaucoup plus dans l'encadrement avec ses partenaires. « *La redynamisation des APC répond à notre souhait de création d'une nouvelle* ***force*** *de production qui, plus tard, pourrait se prendre en charge même en l'absence de l'intervention de la COGERCO.* »[38]

Ladite redynamisation des APC commencée depuis 2002 avec la stratégie de relance de la production cotonnière (en 1998) aurait-elle déjà produit des signes promoteurs dans la réalisation de son objectif principal ?

Cette question nous pousse à faire une analyse de ce système de partenariat vu à travers l'encadrement, la production et le recouvrement des crédits.

[38] Propos recueillis auprès du Chef du Service de Recherche et Formation, promotion du monde rural (RF & PMR) lors de notre entretien

CHAP III. LE PARTENARIAT VU A TRAVERS L'ENCADREMENT, LA PRODUCTION, L'OCTROI ET LE RECOUVREMENT DES CREDITS AGRICOLES

III.0. INTRODUCTION

Suite à une diminution progressive de la production constatée durant toutes les campagnes des années de crise de genre, la COGERCO a entrepris depuis la campagne 1997-1998 une série de mesures visant à renverser les tendances. Les principales stratégies adoptées et qui restent en vigueur visent :

- l'extension des emblavures dans les zones d'intervention de la COGERCO
- la restauration du système de rotation dans les paysannats et l'amélioration de la gestion des hors-paysannats
- la disponibilisation et l'intensification des facteurs de production
- la redynamisation du système d'encadrement

Depuis la campagne 2002, la COGERCO a continué sa politique de relance de la production cotonnière et a arrêté une série de mesures qui avaient l'objectif d'inciter les agriculteurs à s'intéresser d'avantage à la culture du coton. Il s'agit de :

- la révision à la hausse du prix au planteur
- l'intensification de la mécanisation, la fertilisation minérale et la lutte phytosanitaire
- la promotion et la redynamisation des APC avec le concours de l'INADES Formation Burundi

Toutes ces stratégies et mesures avaient comme objectifs l'amélioration de la production cotonnière. Comme nous venons de le voir dans le chapitre précédent, les planteurs que ce soit les individuels ou les associés participent aussi à la réalisation de cet objectif.

Au cours du présent chapitre, il sera question d'analyser le système de partenariat à travers les volets encadrement, production et l'octroi et le recouvrement des crédits agricoles. L'objectif poursuivi est d'analyser l'effort et la contribution de chaque intervenant dans l'amélioration de la production. Cet effort sera exprimé en fonction des coûts engagés. Nous nous bornerons beaucoup plus sur la COGERCO car c'est elle qui coordonne toutes les activités de la filière coton au moment où les planteurs donnent leur force de travail et une petite partie de terre cultivable.

Section 1. LE PARTENARIAT VU A TRAVERS L'ENCADREMENT

L'encadrement pour la COGERCO englobe la disponibilisation des intrants agricoles, le suivi régulier des planteurs ainsi que l'achat et la collecte du coton graine.

1.1. L'ENCADREMENT VU A TRAVERS LA DISPONIBILISATION DES INTRANTS

1.1.1. Les types de coûts d'intrants

La COGERCO engage une série de dépenses dans la disponibilisation des intrants. Ce sont les dépenses pour les engrais, les insecticides, les piles, les pièces détachées pour la désinsectisation, et les consommations pour les traitements de semences. Nous allons chaque fois ramener le coût à la hectare et l'étaler sur une période de 10 ans pour voir le coût alloué à la hectare.

1.1.1.1. Les coûts de semences et des engrais

Au cours de notre période d'étude, les coûts des semences et engrais sont repris dans le tableau ci-après :

Tableau n° 11 : Evolution des coûts des semences et des engrais (en FBU)

CC	Superficie cultivée	Coûts semences	Coût/ha	Coût engrais	Coût/ha
95-96	4.070	3.395.070	834	3.740.944	919
96-97	3.553	3.125.805	880	1.475.625	415
97-98	3.535	3.960.900	1.120	4.283.611	1.212
98-99	2.977	6.493.400	2.181	3.585.907	1.205
99-00	3.564	6.937.644	1.947	4.129.880	1.159
00-01	3.115	7.020.510	2.254	1.065.479	342
01-02	3.785	7.658.801	2.022	3.998.267	1.056
02-03	3.996	11.945.830	2.989	961.301	299
03-04	5.281	13.842.725	2.621	3.950.709	7.485
04-05	5.058	25.249.568	4.992	7.994.176	1.581

Source : COGERCO, Bilans annuels, Rapports annuels
Auteur : nos calculs

Il ressort de ce tableau que le coût des semences a sensiblement augmenté d'une campagne à une autre en passant de 3.125.805 FBU en 1997 à 25.249.568 FBU en 2005. Ce coût constitue un manque à gagner pour la COGERCO car il représente une subvention à 100 % que la COGERCO accorde aux planteurs. Il a déterminé à chaque période en fonction du prix de cession des graines à la RAFINA.

Quant au coût des engrais, la variation a pris la forme de dents de scie. Un cas particulier revient pour les campagnes 00-01 et 02-03 où on a un coût très petit ; cela résulte du stock restant pour les campagnes précédentes.

Le coût des engrais lui aussi constitue un manque à gagner car les engrais sont donnés aux planteurs à un prix subventionné à 50 % de son prix réel sous forme de crédit dont le remboursement se fait à la source lors de la vente du coton graine.

1.1.1.2. Les coûts des insecticides et de traitement de semences

Les semences sont traitées avec un mélange de fongicide et d'insecticides. Le fongible est utilisé pour juguler les microorganismes pathogènes du cotonnier et l'insecticide pour tuer les insectes qui attaquent les jeunes plantules du coton. Tous ces produits sont aussi donnés gratuitement et leurs coûts sont repris dans le tableau ci-après :

Tableau n°12 : Evolution des coûts de traitement des semences et de désinsectisation

CC	superficie	Traitement des semences		Coût de désinsectisation	
		Coût total	Coût/ha	Coût total	Coût/ha
95-96	4.070	9.083.064	**2.232**	41.661.819	**10.236**
96-97	3.553	9.133.089	**2.570,5**	50.226.847	**14.136**
97-98	3.535	6.817.561	**1.928,5**	48.131.968	**13.616**
98-99	2.977	14.453.210	**4.855**	65.660.663	**22.056**
99-00	3.564	7.024.996	**1.971**	55.975.476	**15.706**
00-01	3.115	16.347.400	**5.248**	69.304.958	**22.248**
01-02	3.787	12.797.742	**3.379**	88.386.321	**23.339**
02-03	3.996	30.321.228	**7.588**	95.627.954	**23.931**
03-04	5.281	15.128.560	**2.864**	136.336.187	**47.603**
04-05	5.058	25.249.568	**4.992**	214.861.138	**42.479**

Source : COGERCO, bilans et rapports annuels

Auteur : nos calculs

Depuis la campagne coton 2000-2001, le coût de désinsectisation par ha a presque doublé celui utilisé en 1995-1996 alors que celui de 2004-2005 a doublé celui de 2001-2002 ; ceci étant au moment où celui de traitement de semences varie de haut en bas pour des campagnes consécutives. Pour le coût de désinsectisation, cette croissance de coût résulte de la montée des prix sur les marchés et pour les semences, cette variation résulte du niveau du stock restant pour les campagnes précédentes des campagnes en considération.

1.1.1.3. Coûts des piles et les pièces détachées

Les piles sont utilisés pour faire fonctionner les appareils de traitement phytosanitaires et sont donnés eux aussi gratuitement aux planteurs. Selon les rapports de la direction agronomique « *en moyenne 5 piles sont utilisés à la ha pour la méthode TBV (appareil de Très Bas Volume) et en moyenne 6 piles pour un ha par la méthode ULV (appareil Ultra Law Volume)* »[39]

Les coûts totaux des piles et pièces détachées et ceux par hectare sont repris dans le tableau suivant :

Tableau n°13 : Evolution des coûts des piles et les consommations des pièces détachées (en FBU)

campagne	superficie	coût des piles	coût/pile/ha	conso. pièces détaches	coût/ha
95-96	4.070	1.794.981	**441**	9.083.064	**2.232**
96-97	3.553	4.348.856	**1.224**	9.133.089	**2.571**
97-98	3.535	4.127.646	**1.168**	6.817.561	**1.929**
98-99	2.977	6.067.869	**2.038**	14.453.210	**4.855**
99-00	2.564	5.574.374	**1.564**	7.024.996	**1.971**
00-01	3.115	4.614.787	**1.468**	16.347.400	**5.248**
01-02	3.787	6.090.478	**2.185**	12.797.742	**4.592**
02-03	3.996	7.578.242	**1.774**	30.321.228	**7.588**
03-04	5.281	10.108.575	**1.914**	15.128.560	**2.865**
04-05	5.058	11.270.581	**2.228**	25.249.568	**4.992**

Source : COGERCO, Rapports et bilans annuels
Auteur : nos calculs

Il ressort de ce tableau que le coût pour les deux types de produits fluctue un mouvement de dents de scie. Cette situation s'explique par le fait que une partie restante du matériel utilisé pour la campagne n peut aussi servir pour la campagne n+1.

Ensuite, cette augmentation résulte de l'augmentation des prix sur les marchés d'approvisionnement de ces matériels. Tous ces coûts vont constituer un coût total des intrants.

[39] COGERCO, Direction Agronomique, Rapports annuels

1.1.1.4. Le coût total des intrants

Le coût total des intrants englobe le coût des semences, engrais ,insecticides et piles et les coûts des consommations des pièces détachées et ceux de traitement des semences tels qu'ils sont repris dans le tableau ci-après :

Tableau n° 14 : Evolution du coût total des intrants (en FBU)

C.C	Coûts semences (FBU)	Coûts engrais	Coûts insecticides	Coûts piles	Cons pièces détachées	Coûts traitement semences	Coût total intrants	Coût/ha
95-96	3.395.070	3.740.944	41.661.819	1.794.981	5.423.031	9.083.064	65.098.909	15.995
96-97	3.125.805	1.475.625	50.226.847	4.348.856	3.243.372	9.133.809	71.553.594	20.139
97-98	3.960.900	4.283.611	48.131.968	4.127.646	1.221.682	6.817.561	66.543.368	18.824
98-99	6.493.400	585.907	65.660.663	6.067.869	1.501.312	14.453.210	94.762.371	31.831
99-00	6.937.644	4.129.880	55.975.476	5.574.374	1.625.096	7.024.996	81.267.466	22.802
00-01	7.020.510	1.065.475	69.304.958	4.614.787	4.620.709	16.347.400	102.973.843	33.057
01-02	7.658.801	3.998.267	88.386.321	6.090.478	19.095.945	12.797.742	138.027.554	49.525
02-03	11.945.830	916.301	95.627.954	7.578.242	4.949.616	30.321.228	151.339.171	37.873
03-04	13.842.725	3.950.709	136.336.187	10.108.575	7.555.203	15.128.560	256.921.959	48.650
04-05	25.249.568	7.994.176	214.861.138	11.270.581	2.441.026	25.249.5668	287.066.057	56.755

Source : Nous-mêmes à partir des données des tableaux n ° 11,12, 13 et nos calculs

Le tableau montre que le coût total des intrants a sensiblement augmenté pendant les cinq dernières campagnes coton, passant de 81.267.466 FBU (en 99-00) à 287.066.057 FBU (en 04-05) soit plus de 3 fois celui de 2000. Ceci rentre dans le cadre d'amélioration de la production cotonnière ce qui nous pousse de cheminer vers le volet production.

Section 2. ANALYSE DU VOLET « PRODUCTION »

2.0. INTRODUCTION

En intervenant dans la disponibilisation et l'octroi des intrants, la COGERCO poursuit un objectif d'accroître la production du coton. Toutefois, comme l'augmentation de la production peut être consécutive à l'augmentation des superficies productives, l'objectif sera atteint si le coût des intrants concourt à l'augmentation du rendement par hectare.

A présent, nous cheminons vers l'analyse des quelques indicateurs et facteurs de la production, outre les intrants c'est-à-dire les superficies productives, leurs rendements, par chaque région agricole de coton et leur production à savoir la production du coton graine, coton fibre et les graines. L'objectif poursuivi ici dans ce point est de vérifier si les coûts engagés dans la disponibilisation des intrants ont permis l'augmentation de la production cotonnière.

2.1. ANALYSE DE L'EVOLUTION DES SUPERFICIES PRODUCTIVES

La Compagnie de Gérance de Coton intervient dans trois régions à savoir l'Imbo Nord, l'Imbo Sud et le Moso. L'évolution des superficies productives par région est reprise dans le tableau ci-après :

Tableau n°15 : Evolution des superficies productives (en ha) dans chaque région (1995-2005)

Région	95-96	96-97	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02	02-03	03-04	04-05
Imbo Nord	1.226	689	1.005	1.300	1.796	1.713	2.014	1.921	2.404	2.205
Imbo Sud	992	802	1.286	754	1.321	1.035	1.168	1.332	1.813	1.965
Moso	1.838	2.062	1.243	863	447	367	468	691	1.063	888
NL & RDC	14	-	10	-	-	60	136	52	-	-
TOTAL PAYS	**4.070**	**3.553**	**3.535**	**2.977**	**3.564**	**3.115**	**3.787**	**3.996**	**5.281**	**5.058**

Source : Elaboré par nous-même à partir des rapports annuels de la COGERCO

Le tableau montre que les superficies productives ont pris l'allure décroissante passant de 4.070 ha en 1995-1996 à 3.115 ha en 2000-2001, puis une allure croissante jusqu'à plus de 5.000 ha en campagne 2004-2005.

Cette situation traduit-elle des effets sur l'évolution de la production ? Le tableau suivant synthétise l'évolution des superficies de la production de coton graine et leur rendement dans chaque région.

Tableau n°16 : Evolution des superficies, des productions du coton graine et leur rendements dans chaque région cotonnière (1995 à 2005)

CC	95-96	96-97	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02	02-03	03-04	04-05
Imbo Nord										
Sup (en ha)	1.226	689	1.005	1.300	1.796	1.713	2.014	1.921	2.404	2.205
Prod (T)	587	301	1.505	1.708	1.257	1.881	1.801	1.953	2.199	2.316
Rdt (kg/ha)	**478,7**	**436,8**	**1.497,5**	**1.255,8**	**699,8**	**1.098,5**	**894,2**	**1.016,6**	**914,7**	**1.050,3**
Imbo Sud										
Sup (en ha)	922	802	1.286	754	1.321	1.035	1.168	1.332	1.813	1.965
Production (en T)	477	482	1.110	216	911	726	842	966	1.626	1.555
Rendement (en kg/ha)	**480,08**	**600,9**	**863,8**	**286,4**	**689,6**	**701,4**	**720,8**	**725,2**	**896,8**	**791,3**
MOSO										
Sup (en ha)	1.838	2.062	1.243	863	447	367	468	691	1.063	888
Prod (T)	1.535	1.598	594	638	388	240	358	593	905	569
Rdt (kg/ha)	**835,1**	**774,9**	**477,87**	**739,2**	**868,0**	**653,95**	**764,95**	**858,17**	**851,36**	**640,76**
Nyanza L & RDC										
Sup(en ha)	14	-	10	*	*	60	136	52	-	-
Prod (T)	6	-	23	18	29	54	61	57	-	-
Rdt(kg/ha)	**428,57**	-	**2.300**	*	*	**900**	**448,52**	**1.096,15**	-	-

Source : Elaboré à partir des données des rapports annuels de la COGERCO

Auteur : nos calculs

N.B : * manque de données

- traduit qu'il y a eu une petite quantité inférieure à 1 T ou n'a pas produit durant cette campagne.

Signalons tout d'abord que la notion de rendement établit le rapport existant entre la production et la superficie. Il dépend des conditions climatiques, le taux de fertilisation, le traitement phytosanitaire, etc

Il ressort de ce tableau que la région de l'Imbo Nord compte beaucoup des superficies très vastes par rapport aux autres régions. Il en est de même pour la production du coton graine. Mais en revanche, la région de Nyanza Lac et RDC est très productive que les trois autres ; c'est le cas de la campagne 97-98 et 02-03.

Pour la région de Moso, ce tableau montre que les surfaces cultivables du coton ont été relativement diminuées en passant de 2.062 ha (96-97) à 367 ha (00-01), puis augmenté jusqu'à 1.063 ha (03-04). La première situation est liée à l'insécurité alors que la seconde résulte de la politique d'extension des superficies cultivables.

En ce qui concerne les rendements, la situation dans tout le pays est reprise dans le tableau suivant :

Tableau n °17 : Comparaison des rendements dans les 4 régions

Régions	95-96	96-97	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02	02-03	03-04	04-05
Imbo Nord	478,7	436,8	1.497,5	1255,8	699,8	1098,5	894,2	1.016,6	914,7	1.050,3
Imbo Sud	480,8	600,9	863,8	286,4	689,6	701,4	720,8	725,2	896,8	791,3
Moso	835,1	794,9	477,87	739,2	868,00	653,95	764,95	858,17	851,36	640,76
Nyanza Lac & RDC	428,57	-	2.300	-	-	900	448,52	1.096,15	-	-

Source : Etabli par nous-mêmes à partir du tableau n° 16

Il ressort de ce tableau que les rendements sont plus élevés dans l'Imbo Nord qu'aux trois autres régions. Les campagnes coton 97-98, 98-99, 00-01, 02-03 et 04-05 ont été caractérisées par un rendement supérieur à un rendement moyen (c'est-à-dire 1.000 kg/ha). La région de l'Imbo Sud et Moso quant à elles n'ont jamais atteint ce rendement moyen.

Le niveau de rendement dépend de beaucoup de facteurs y compris un bon encadrement or au cours du second chapitre, on a évoqué que l'un des motifs de recours à la création des APC était la recherche d'une meilleure production. Ceci étant, quel est l'apport de ces APC dans la production cotonnière ?

2.2. LA CONTRIBUTION DES APC DANS LE VOLET PRODUCTION

Là où les mouvements associatifs sont très développés en Afrique comme au Tchad, Bourkina Faso, Nigéria, le rendement moyen dépasse 1.500 kg/ha alors qu'en Chine, il est de plus de 3.000 kg/ha et est toujours supérieur à celui des planteurs individuels aussi bien en Afrique qu'en Chine. Qu'en est-il pour le Burundi ?

Le tableau suivant nous trace la situation des rendements des productions des APC durant les trois campagnes (de 2002 à 2005). Nous voulons savoir si la COGERCO peut continuer à recopier les modèles d'ailleurs en restructurant la filière par le biais des APC comme cela a été entamé dans la filière café.

Tableau n°18 : Situation des rendements agricoles pour les APC (2002-2005)

Régions	C coton	Tot planteurs	Sup tot (ha)	Tot prod	APC			Données en % APC			Rendement	
					plant	superf	prod	% plant	% sup	% prod	APC	Pays
Imbo Nord	02-03	6098	1921	1953	548	284,9	313,6	8,9	14,8	16,0	1.100,5	1016,4
	03-04	6514	2104	2199	601	312,5	288,1	9,22	14,8	13,1	922,0	914,7
	04-05	6757	2205	2316	692	359,8	392,6	10,2	16,3	16,9	1091,2	1050,3
Imbo Sud	02-03	4314	1332	966	1296	298,6	217,7	30,0	30,9	22,5	729,1	725,2
	03-04	4397	1813	1626	1604	779,5	700,1	36,4	47,9	43,0	898,0	896,8
	04-05	4463	1965	1555	1761	943,2	751,6	39,4	60,6	48,3	796,8	791,3

Source : COGERCO, Rapports annuels de 2002 à 2005
Auteur : nos calculs

D'après le tableau ci-haut, le constat est que les APC regroupent peu de planteurs mais assurent une meilleure production. A titre d'exemple à l'Imbo Nord en 2003, elles comptaient 8,9 % des planteurs, 14,8 % de superficie totale et produisent 16 % de la production totale, soit un rendement de 1.100,5 supérieur à celui des planteurs individuels soit 1.016,4.

Tenant compte des rendements durant les trois campagnes seulement, dans les deux régions, les rendements agricoles assurés par les APC ont été toujours supérieurs aux rendements moyens assurés par les planteurs individuels. Ceci se justifie par un meilleur encadrement assuré au niveau de ces APC.

On peut conclure que les APC donnent une meilleure production que les planteurs individuels, et par conséquent, la COGERCO a l'intérêt de poursuivre le programme de création et redynamisation des associations. En somme, tenant compte de ce seul volet « production », le partenariat en amont entre la COGERCO et les APC a contribué à l'amélioration de la production cotonnière d'où la confirmation à moitié de notre deuxième hypothèse.

2.3. ANALYSE GLOBALE ET COMPARATIVE DES CONSOMMATIONS DES INTRANTS ET LE VOLET PRODUCTION

Le volet encadrement et le volet production sont en fait liés. Normalement, un bon encadrement entraîne une meilleure production. A travers ce point, nous sommes amenés à vérifier si le coût alloué aux intrants a pu susciter dans le sens proportionnel ou inverse l'amélioration de la production en d'autres termes la réalisation de l'objectif de la COGERCO.

Tableau n°19 : Evolution du coût total des intrants par hectare et le rendement moyen

C C	Superficie productive	Production CG (en T)	Rendement moyen kg/ha	Coûts intrants	Coût intrant par ha
95-96	4.070	2.605	**640**	65.098.909	**15.995**
96-97	3.553	2.381	**670**	71.553.594	**20.139**
97-98	3.535	3.232	**914**	66.543.368	**18.824**
98-99	2.977	2.400	**806**	94.762.371	**31.831**
99-00	3.564	2.585	**725**	81.267.466	**22.802**
00-01	3.115	2.888	**927**	102.973.843	**33.057**
01-02	3.787	3.062	**822**	138.027.554	**49.525**
02-03	3.996	3.570	**902**	151.339.171	**37.873**
03-04	5.281	4.731	**908**	256.339.959	**48.650**
04-05	5.058	4.443	**877**	287.066.057	**56.755**

Source : Auteur à partir des T 14 et 16

Au vu de ce tableau, on remarque que le coût des intrants par hectare a sensiblement augmenté alors que le rendement moyen par hectare n'évolue pas dans la même allure que ces coûts.

Par exemple, un hectare qui a consommé (en 1997-1998) 18.824 FBU a donné comme production 914 kg alors qu'en 2005, un ha a consommé 546.755 FBU (plus de trois fois celui de 97-98) et a donné comme production 877 kg soit une variation de 37 kg seulement. On peut provisoirement conclure que le coût des intrants n'a pas été favorablement récompensé par le niveau de la production engendrée par les dits intrants alors que la distribution des intrants à un prix subventionné est l'une des stratégies de stimuler l'augmentation de la production. Il nous semble très important de déterminer le degré de causalité de ces coûts d'intrants et le niveau de la production.

2.4. ETUDE DE LA CORRELATION OU NON DES COUTS DES INTRANTS ET LE RENDEMENT AGRICOLE

Dans les conditions normales, l'augmentation de l'utilisation des intrants devrait entraîner nécessairement une meilleure production et par conséquent, une bonne amélioration du rendement agricole par rapport à la surface cultivée. Les coûts d'intrants engagés par la COGERCO rentrent-ils dans cette logique ?

Pour répondre à cette question, il s'avère nécessaire de nous servir du calcul du cœfficient de corrélation Φ

Posons X la variable expliquée et Y la variable explicative.

x_t étant le niveau de rendement atteint pour chaque campagne coton et y_t le coût des intrants engagés par la COGERCO.

D'après MANIRAKIZA Richard[40] le coefficient de corrélation simple ou linéaire permet de détecter le degré de liaison entre ces deux variables. Il nous permet de déterminer le coefficient de détermination φ^2 qui donne l'idée de variabilité (pourcentage de variabilité) de la variable causée (ici X) par la variable causale (ici Y). Le coefficient de corrélation simple est donné par la formule suivante :

[40] MANIRAKIZA Richard, Cours de statistique descriptive, UB, FSEA, Ière Candidature, AA 2001-2002

$$\Phi_1 = \frac{\sum_{t-1}^{n} (x_t - \bar{X})(y_t - \bar{Y})}{\sqrt{\sum_{t-1}^{n} (x_t - \bar{X})^2 \left(\sum_{t-1}^{n} (y_t - \bar{Y})^2\right)}}$$

Avec $\bar{X}$, $\bar{Y}$: la moyenne pour toute la période (10 ans)

x_t : le rendement à la période t

y_t : le niveau de coût d'intrant à la période t

n : nombre total de campagnes

$\bar{X}$: $1/n \sum_{t-1}^{n} X_t$ et $\bar{Y} = 1/n \sum_{t-1}^{n} y_t$

Φ varie de [-1,1]

Si $\Phi > 0$: la liaison est dite croissante, X et Y varient dans le même sens

Si $\Phi < 0$: la liaison est dite décroissante de sens opposé

C'est-à-dire quand X augmente, Y diminue

X diminue, Y augmente

Si $\Phi = 0$: pas de liaison linéaire

Si $\Phi = 1$ ou -1 : la liaison est dite complète

Si $\Phi \approx 0,5$ (ou -0,5) : elle est dite moyenne

Si $\Phi \approx 0,75$ (ou -0,75) : elle est dite forte

Si $\Phi \approx 0,25$ (ou -0,25) : elle est dite faible

Tableau n°20 : Calcul de coefficient de corrélation φ

	X	Y	$x_t - \bar{X}$	$y_t - \bar{Y}$	$(x_t - \bar{X})(y_t - \bar{Y})^2$	$(x_t - \bar{X})^2$	$(y_t - \bar{Y})^2$
1	640	15.995	-179,1	-17.550,1	3.143.222,91	32.076,81	308.006.010
2	670	20.139	-149,1	-13.406,1	1.998.849,51	22.230,81	179.723.517,2
3	914	18.824	94,9	-14.721,1	1.397.032,39	9.006,01	216.710.785,2
4	806	31.831	-13,1	-1.714,1	22.454,71	171,61	2.938.138,81
5	725	22.802	-94,1	-10.743,1	1.010.925,71	8.854,81	115.414.196,6
6	927	33.057	107,9	- 488,1	-52.665,99	11.642,41	238.241,61
7	822	49.525	2,9	15.979,9	46.341,71	8,41	255.357.204,01
8	902	37.873	82,9	4.327,9	358.782,91	6.872,41	18.730.718,41
9	908	48.650	88,9	25.104,9	1.342.825,61	7.903,21	630.256.004,01
10	877	56.755	57,9	23.209,9	1.343.853,25	3.352,41	538.699.458,01

Source : Auteur : Etabli à partir des données des T 14 et T 22 + nos calculs

$\bar{X} = 819,1$ $\qquad\qquad$ $\sum_{t=1}^{n} (x_t - \bar{X})(y_t - \bar{Y}) = 7.817.557,9$

$\bar{Y} = 33.545,1$ $\qquad\qquad$ $\sum_{t=1}^{n} (x_t - \bar{X})^2 = 102.118,91$

$\sum_{t=1}^{n} (y_t - \bar{Y})^2 = 1.863.536.275,87$

$$\Phi_1 = \frac{7.817.557,9}{\sqrt{(102.118,91)\,(1.863.536.275,87)}} = 0,56 \qquad \Phi^2{}_1 = (0,56)^2 = 0,31$$

2.4.1. Interprétation des résultats

Le coefficient de corrélation simple $\Phi = 0,56$ montre qu'il existe une liaison croissante entre le niveau de coûts d'intrants et le rendement de production mais que cette liaison est moyenne.

Quant au degré de causalité, $\Phi^2 = 0,31$ (faible) signifie que le coût des intrants n'a pas contribué de façon significative à l'amélioration de la production. Il l'influence à l'ordre de 31 %. Ceci ne signifie pas que la COGERCO ne pourrait pas intervenir en fournissant des intrants aux planteurs, seulement elle doit jouer sur les causes probables de ce faible pourcentage.

Le niveau élevé des coûts peut s'expliquer par les facteurs biotiques tels que les maladies et les ravageurs qui attaquent les cotonniers et qui nécessitent beaucoup de traitement (plusieurs fois pour chaque campagne coton), les facteurs biotiques tels que les conditions climatiques ou bien la COGERCO ne maîtrise pas les coûts liés à ces intrants c'est-à-dire acheter beaucoup de produits non performants, des produits non utilisés ou tout simplement une mauvaise gestion.

En définitif, le résultat de notre test de corrélation linéaire entre le niveau des coûts des intrants et la production montre que ces coûts ne sont pas réellement récompensé par le niveau de la production d'où la confirmation de notre première hypothèse formulé comme suit :

« *Le niveau des coûts des intrants encore subventionné injectés dans le processus de production ne seraient pas réellement récompensés par la production du coton graine*».

Toutefois, une question reste à notre esprit : Qu'est-ce qui contribuerait à l'amélioration de la production cotonnière ? L'augmentation de la production cotonnière dépend de l'effort de la COGERCO et celui du planteur et ce dernier doit être motivé par le prix rémunérateur. Rappelons qu'on a déjà dit que les planteurs se lamentent du faible prix de coton graine.

Selon BERTHELEMY MORRISON, « *Le prix au producteur joue un rôle déterminant pour expliquer les variations des superficies et de production. Si on exclut les facteurs exogènes susceptibles d'affecter l'offre en une année, comme une grande sécheresse ou d'entraîner une croissance des rendements comme l'emploi de l'engrais, des machines, l'offre dépend seulement du prix de vente* »[41]

Dans la plupart des cas où le revenu monétaire s'est détérioré sans possibilité de compensation, on assiste à une réduction parfois considérable des cultures et des récoltes causées par un désintéressement progressif du producteur vis-à-vis de la culture rémunératrice. C'est cette constatation qui nous permet d'avancer l'idée d'une cause à effet entre les variations de la production et celle des prix payés aux planteurs. Ceci nous pousse à tester le degré de liaison entre ces deux variables par la recherche du coefficient de corrélation.

2.5. ETUDE DE LA CORRELATION OU NON DU NIVEAU DE RENDEMENT AGRICOLE ET LE PRIX AU PRODUCTEUR

Comme nous avons procédé pour le cas du niveau des coûts des intrants,

Posons x_t : le niveau de rendement atteint à la campagne t

y_t : le niveau de prix au producteur à la campagne t

[41] J.C BERTHELEMY et C.MORRISON, Développement agricole en Afrique et l'offre des biens manufacturés, OCDE, Paris, 1981, p 61

Le coefficient de corrélation simple entre ces deux variables est donné par la formule suivante :

$$\Phi_2 = \frac{\sum_{t=1}^{n} (x_t-\bar{X})\,(y_t-\bar{Y})}{\sqrt{\sum_{t=1}^{n} (x_t-\bar{X})^2 \left(\sum_{t=1}^{n} (y_t-\bar{Y})^2\right)}}$$

Tableau n° 21 : Calcul du coefficient de corrélation simple

C coton	x_t	y_t	$x_t-\bar{X}$	$y_t-\bar{Y}$	$(x_t-\bar{X})\,(y_t-\bar{Y})^2$	$(x_t-\bar{X})^2$	$(y_t-\bar{Y})^2$
95-96	640	70	-179,1	-59,5	10.656,45	32.076,81	3.540,25
96-97	670	80	-149,1	-49,5	7.380,45	22.230,81	2.450,25
97-98	914	90	94,9	-39,5	-3.748,55	9.006,01	1.560,25
98-99	806	95	-13,1	-34,5	451,95	171,61	1.190,25
99-00	725	110	-94,1	-19,5	1.834,95	8.854,81	380,25
00-01	927	130	107,9	0,5	53,95	11.642,41	0,25
01-02	822	160	2,9	30,5	88,45	8,41	930,25
02-03	902	180	82,9	50,5	4.186,45	6.872,41	2.550,25
03-04	908	190	88,9	60,5	5.378,45	7.903,21	3.660,25
04-05	877	190	57,9	60,5	3.502,95	3.352,41	3.660,25

Source : Auteur : Etabli à partir des données du T15 et celles des rapports annuels de la COGERCO + nos calculs

$\bar{X} = 819,1$

$\bar{Y} = 129,5$

$\sum_{t=1}^{n} (x_t-\bar{X})\,(y_t-\bar{Y}) = 29.785,5$

$\sum_{t=1}^{n} (x_t-\bar{X})^2 = 102.118,91$

$\sum_{t=1}^{n} (y_t-\bar{Y})^2 = 19.922,5$

$$\Phi_2 = \frac{29.785,5}{\sqrt{(102.118,91)\,(19.922,5)}} = 0,66 \qquad \Phi^2{}_2 = (0,66)^2 = 0,43$$

Comparativement au cas du coût d'intrant et le prix au producteur, la liaison existant entre le niveau de rendement et le prix donné au producteur est amélioré, elle est de 0,66 avec un pourcentage de corrélation de 43 %. C'est-à-dire que plus le prix au producteur augmente, plus la production augmente (liaison de même sens). Le prix est donc un facteur stimulateur de la production.

On peut dire, sur base des résultats de ce test que la COGERCO devrait jouer plus sur la variable « prix au producteur » (c'est-à-dire en le haussant) pour inciter les planteurs afin que la production puisse augmenter.

Par ailleurs, il semble que c'est la rémunération satisfaisante qui agit sur le comportement du planteur. Quand le seuil en dessous duquel le revenu monétaire issu du coton ne permet plus de procurer certains biens désirés est atteint, la réaction du planteur se traduirait par une désaffectation vis-à-vis de la culture du coton et par une diminution des rendements agricoles. C'est une situation à éviter, c'est pourquoi la COGERCO a préféré donner beaucoup de facilités aux producteurs en leur accordant des crédits agricoles sans intérêt. Nous cheminons à présent vers le volet crédits agricoles.

Section 3 : L'OCTROI ET LE RECOUVREMENT DES CREDITS AGRICOLES

3.0. INTRODUCTION

A côté de cette intervention dans la fourniture des intrants, la COGERCO engage d'autres coûts pour le labour, le sarclage, la mécanisation et la récolte.
Ces différents coûts engagés sous forme de crédits agricoles, données aux planteurs individuels et les associés rentrent directement dans les mécanismes d'augmentation des emblavures et du rendement agricole donc la production comme l'affirme PIEDELIEVRE : «*Le crédit est un facteur essentiel du développement dans la chaîne production - consommation ; il permet d'accélérer les phénomènes de production et de consommation et en conséquence d'accentuer et augmenter l'activité économique. C'est donc bien un moteur dans la création et la circulation des richesses* »[42].

La COGERCO octroi des crédits du court terme et ceux du moyen terme.

[42] PIEDELIEVRE (A), Droit du crédit, 2ème Edition, PU de France, Paris, 1987, p7

3.1. LES CREDITS DU COURT TERME

3.1.1. Crédit mécanisation

En vue d'aider les planteurs dans la réalisation des travaux de labour, la COGERCO finance ces travaux en utilisant son propre parc de tracteurs ; toutefois, elle recourt à la location des tracteurs des privés.

Le coût de la mécanisation était fixé depuis 2003 à 40.000 FBU pour le labour et 18.000 FBU pour le hersage, soit 58.000 FBU pour le hectare tandis que pour les tracteurs privés, le coût à l'hectare labouré est de 46.000 FBU et de 22.000 FBU par un hectare hersé.

Ainsi, faut-il signaler que le planteur rembourse un montant de 58.000 FBU par hectare indépendamment du tracteur utilisé. Le coût de mécanisation est subventionné à 71 % du fait que si le privé loue le tracteur pour la culture autre que le coton payait 200.000 FBU par hectare soit 160.000 FBU/ha labouré et 40.000 FBu pour le hectare hersé. Notons enfin que ce type de crédit est octroyé aux planteurs de l'Imbo Nord et de l'Imbo Sud seulement qui le désirent car les terrains de l'Imbo sont durs, difficiles à labourer et il y a aussi un problème de rareté de main d'œuvre.

3.1.2. Les crédits engrais

Le crédit engrais est subventionné à 50 % et il est octroyé à presque tous les planteurs mais à des quantités différentes selon la fertilité des sols, d'une région à une autre.

3.1.3. Les autres types de crédits

Le crédit sarclage est accordé aux planteurs associés et le crédit récolte aux planteurs individuels (ceux qui le désirent) pour faciliter la cueillette à temps tandis que le crédit location de terrain est accordé aux exploitants qui ne possèdent pas leurs exploitations propres. Le coût variait de 8.000 à 15.000 FBU/ha depuis 1995 à 2005.

Il faut noter que les planteurs associés reçoivent eux aussi tous ces crédits individuellement (le remboursement est individuel) tandis que seul le crédit sarclage octroyé aux membres de ces associations est remboursé solidairement. Le remboursement solidaire intervient au moment où le planteur ne parvient pas à rembourser le montant du crédit suite à une mauvaise production ou autre problème particulier accepté par les membres de l'APC tels qu'ils sont réglementés dans le règlement de leurs associations.

De ce qui va suivre, on va développer les crédits à court terme accordés aux planteurs individuels, puis le crédit sarclage accordé aux APC et enfin faire une synthèse et une comparaison de leur recouvrement.

3.2. LES CREDITS A COURT TERME ET LEUR RECOUVREMENT : cas des individuels

3.2.1. L'analyse des crédits agricoles par région et par période

L'analyse par région est motivée par le fait que seule la région de Moso reçoit un seul crédit engrais, les deux autres en plus de celui-ci reçoivent le crédit mécanisation, entretien et récolte, location de terrain et sarclage. Le tableau suivant montre l'évolution de tous ces crédits agricoles octroyés aux individuels depuis 1995 jusqu'en 2005.

Tableau n° 22 : Evolution des crédits agricoles par région octroyés aux individuels par la COGERCO (en FBU) de 1995 à 2005

Région	Type crédit	95-96	96-97	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02	02-03	03-04	04-05
Imbo	Tract° bovine	9.142.753	10.012.398	13.980.700	4.630.000				5.945.000		10.929.680
	C mécanisat°	15.423.894	11.236.785	16.009.495	16.398.415	15.880.175	17.440.200	16.310.080	16.996.340	16.820.700	1.268.750
Nord	C engrais	6.213.347	3.976.524	5.350.019	5.924.405	6.001.275	6.556.800	9.752.615	11.777.150	11.717.125	2.064.000
	C E & R	6.394.752	4.874.188	6.121.310	1.092.516	1.443.375	2.368.375	1.121.047	975.000	1.427.000	3.275.000
	C Loc terrain	1.021.000	100.000	2.111.994	1.061.778	1.865.400	2.865.400	1.339.000	5.161.700	8.030.000	
	C Sarclage	209.000	140.000	3.615.110	900.000	2.334.250					
	TOTAL	**38.404.746**	**30.299.895**	**47.188.628**	**30.007.117**	**27.524.375**	**29.230.775**	**28.522.742**	**40.233.440**	**37.994.885**	**175.537.430**
	Tract° bovine								2.880.000	2.090.300	
	C mécanisat°	14.993.551	15.004.370	16.097.385	19.537.319	21.752.611	22.998.000	24.798.351	27.018.580	36.008.840	23.859.760
Imbo	C engrais	2.417.193	2.437.110	2.938.153	2.431.443	2.532.000	4.050.000	3.471.030	2.660.600	4.310.000	5.770.000
	C E & R		638.560	1.075.854	758.398		555.000	630.000	476.000		
Sud	C Loc terrain		260.950	87.000	726.650		313.500	57.800	790.000	304.000	
	C Sarclage										
	TOTAL	**17.410.744**	**18.340.990**	**20.198.392**	**23.453.810**	**24.284.611**	**27.916.500**	**29.477.381**	**33.644.880**	**44.713.140**	**29.629.760**
Moso	C Engrais total	4.080.910	5.451.273	6.098.735	7.231.611	10.034.275	10.253.300	14.310.245	30.310.700	44.578.100	8.212.750
	TOTAL	**4.080.910**	**5.451.273**	**6.098.735**	**7.231.611**	**10.034.275**	**10.253.300**	**14.310.245**	**30.310.700**	**44.578.100**	**8.212.750**
	Total pays	**59.896.400**	**54.092.273**	**73.485.755**	**60.692.535**	**61.843.261**	**67.400.575**	**72.310.368**	**104.189.020**	**127.286.125**	**55.379.940**

Source : COGERCO, Rapports annuels de 1995 à 2005

C E&R : Crédit Entretien et Récolte

Il ressort de ce tableau que le crédit engrais est octroyé dans toutes les régions et que le crédit mécanisation est octroyé aux planteurs de l'Imbo Nord et Imbo Sud et ce dernier représente une grande part par rapport aux autres. Rappelons que le crédit sarclage est généralement octroyé aux associations des planteurs de coton. Le tableau montre aussi que les crédits agricoles ont augmenté d'une campagne à une autre.

Dans la région de l'Imbo Nord, presque tous les crédits sont octroyés aux planteurs. Cela s'explique par le fait que le sol de l'Imbo nécessite une intervention dans la fertilisation, une mécanisation et la main d'œuvre y est rare alors que dans la région de Moso, ces problèmes de main d'œuvre et de mécanisation n'y sont pas à grande échelle.

Pour la COGERCO, ce qui est très important, c'est la récupération de ces crédits car la non récupération constitue une double perte ; d'abord qu'ils ne sont pas tous récupérés, et ensuite qu'ils sont sans intérêt. Après la récupération, une autre chose est très importante, c'est de savoir si le crédit a réellement contribué à l'amélioration de la production.

3.2.2. L'analyse du remboursement des crédits agricoles : cas des individuels

LAPENU et WAMPFLER disaient : «*Entre la garantie réelle (terre, bâtiment, ...) et la garantie morale, il existe un autre type de garantie, bien connue de commerçants : la récupération des remboursements au moment de la récolte par prélèvement directe ou par payement d'un prix inférieur* »[43]. La COGERCO récupère aussi les remboursements au moment de la vente du coton fibre. Le recouvrement des crédits agricoles est repris dans le tableau suivant.

[43] Cécile LAPENU, B. WAMPFLER , Le microfinancement dans les pays en développement : évolution théorique et pratique, CIRAD,1997, p111

Tableau n° 23 : Recouvrement des crédits agricoles par région octroyés par la COGERCO (en FBU) de 1995 à 2005

		95-96	96-97	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02	02-03	03-04	04-05
Imbo	Crédit camp	38.404.746	30.299.895	47.188.628	30.007.114	27.524.375	29.230.775	28.522.742	40.233.440	37.994.885	17.537.430
	Mont récup	26.103.106	19.040.454	35.448.097	15.720.729	16.576.218	24.758.004	23.300.228	29.904.080	28.914.100	16.715.020
Nord	Mont restant dû	12.307.640	11.259.441	11.740.531	14.286.385	7.758.032	4.472.771	5.222.514	10.329.360	9.080.785	822.410
	Taux de récup	**67,97**	**62,84**	**75,12**	**52,39**	**68,12**	**85**	**81,69**	**74,3**	**76,1**	**95,3**
	Créd camp	17.410.744	18.340.990	20.198.352	23.453.810	24.284.611	27.911.500	29.477.381	33.644.880	44.713.140	29.629.760
Imbo	Mont récup	12.782.968	11.176.999	14.017.684	11.138.214	13.663.605	14.318.712	21.152.969	26.750.275	35.681.086	25.476.774
	Mont restant dû	6.020.635	7.163.991	6.180.708	12.315.596	20.621.006	13.597.788		6.894.605	9.032.054	2.322.986
Sud	Taux de récup	**73,42**	**60,94**	**69,4**	**47,49**	**39,85**	**51**	**71,76**	**79,5**	**79,8**	**85,98**
Moso	Créd camp	4.080.910	5.451.273	6.098.735	7.231.611	10.034.275	10.253.300	14.310.245	30.310.700	44.578.100	8.212.750
	Mont récup	2.837.758	2.995.202	3.473.357	3.651.195	8.790.130	8.790.130	11.948.890	28.188.550	42.029.604	7.305.700
	Mont restant dû	1.243.152	2.456.071	2.625.378	3.580.416	1.244.145	1.463.170	2.361.355	2.122.150	2.548.496	907.050
	Taux de récup	**69,53**	**54,94**	**56,95**	**50,48**	**87,60**	**86,1**	**83,50**	**92,9**	**94,3**	**88,95**
Pays	Crédit camp	59.896.400	54.092.273	73.485.755	60.692.535	61.843.261	67.400.575	72.310.368	104.189.020	127.286.125	55.379.940
	Mont remboursé	41.723.832	33.212.655	52.939.138	30.510.138	35.029.953	47.866.846	56.402.087	84.842.905	106.156.628	49.499.454
	Taux de récup	18.172.568	20.879.618	20.546.617	30.102.397	22.813.308	19.533.729	15.908.281	19.346.115	21.129.497	5.880.446
Taux de remb moyen		**69,66**	**61,40**	**72,04**	**50,27**	**57,11**	**71,01**	**78**	**81,4**	**83,4**	**89,37**

Source : COGERCO, Rapports annuels
Auteur : nos calculs

Le tableau ci-haut établi montre que le remboursement des crédits n'est pas le même pour les trois régions. Tantôt le taux augmente, tantôt il diminue mais ce qui est évident c'est qu'à partir de la campagne 1999-2000, le taux a pris une allure croissante passant de 68,12 % à 95,3 % en 2005 à l'Imbo Nord, de 39,85 % à 85,98 % à l'Imbo Sud pour la même période alors qu'il était au dessus de 80 % pour le Moso. A partir de 2003, le taux de recouvrement moyen restait toujours supérieur à 80 % à cause d'une large sensibilisation au sein des membres des APC du fait que ces crédits sont beaucoup octroyés aux associés.

Le taux global moyen quant à lui passait de 57,11 % (1999-2000) à 89,37 % en 2005. Cette situation est le résultat des stratégies de relance de la production par la sensibilisation aux planteurs et la promotion du monde rural via la création des associations des planteurs du coton. Voyons par la suite la situation des crédits au niveau des APC.

3.3. LES CREDITS A COURT TERME ET LEUR RECOUVREMENT : CAS DES ASSOCIATIONS DE PLANTEURS DE COTON « APC »

Les mouvements associatifs sont développés dans la région de l'Imbo Nord et Imbo Sud alors que la création des APC dans la région de Moso a débuté en 2005. Signalons que toutes les APC ne reçoivent pas le crédit sarclage ou récolte. Il y a des conditions que chaque membre et association doivent remplir.

Il faut que l'APC n'ait pas d'arriérés pour les campagnes coton précédentes et avoir les superficies productives capables d'assurer le recouvrement de ces crédits.

Ici dans ce travail, l'analyse va porter sur quelques associations (seulement celles qui ont reçu le crédit). Ainsi, faudrait-il noter que cette analyse porte sur une période de 4 campagnes coton (de 2001 à 2005), période correspondant à la période de relance et de redynamisation des associations. L'évolution du crédit sarclage et leur recouvrement sont repris dans le tableau suivant :

3.3.1. Les crédits sarclage et leur recouvrement à l'Imbo Sud

Tableau n° 24 : Evolution des crédits sarclage et leur recouvrement (Imbo Sud)

Nom APC		01-02	02-03	03-04	04-05
SHIRIMBERE (GIHUNGWE)	Montant crédit	185.000	2.515.000	3.937.000	3.112.500
	Mont remboursé	185.000	2.515.000	3.937.000	3.112.500
	Solde	0	0	0	0
	Taux de remboursement (%)	**100**	**100**	**100**	**100**
KAZEBARIMYI (RUGUNGA)	Montant crédit	550.500	754.000	840.000	2.257.500
	Mont remboursé	550.500	754.000	840.000	2.257.500
	Solde	0	0	0	0
	Taux de remboursement (%)	**100**	**100**	**100**	**100**
ABAKUTSAKIVI	Montant crédit		115.000	125.000	150.000
	Mont remboursé		100.500	125.000	150.000
	Solde		4.500	0	0
	Taux de remboursement (%)		**87,39**	**100**	**100**
KORAGISHI-NGANTAHE	Montant crédit		235.500		185.000
	Mont remboursé		215.850		185.000
	Solde		19.650		0
	Taux de remboursement (%)		**91,65**		**100**
INTAHEMANA	HEL	341.000		105.500	
	Mont remboursé	314.750		98.500	
	Solde	26.250		6.600	
	Taux de remboursement (%)	**92**		**93,74**	
TOTAL IMBO SUD	Total crédit	1.076.500	3.619.500	5.007.500	5.705.000
	Mont remboursé	1.050.250	3.595.350	5.000.900	5.705.000
	Solde	26.250	24.150	6.600	0
	Taux global T1	**98 %**	**99,33 %**	**99,86 %**	**100 %**

Source : COGERCO, Rapports annuels, Direction Agronomique

Le taux de recouvrement des APC est presque total (compris entre 98 et 100 %). Les arriérés observés concernent la première campagne de la relance et de la redynamisation de ces APC. Donc ces APC n'étaient pas encore consolidées. Du point de vue global, le recouvrement est très satisfaisant (en témoigne le taux de remboursement).

3.3.2. Les crédits sarclage et leur recouvrement à l'Imbo Nord

Nous allons procéder de la même manière que dans la région Imbo Sud mais là, le nombre des APC est de dix.

Tableau n° 25 : Evolution des crédits sarclage et leur recouvrement (Imbo Nord)

Nom APC		01-02	02-03	03-04	04-05
NZORIHAYA	Montant crédit		600.000	900.000	1.200.000
	Mont remboursé		600.000	900.000	1.200.000
	Solde		0	0	0
	Taux de remboursement		**100**	**100**	**100**
DUKUNDANE	Montant crédit		400.000	674.000	550.000
	Mont remboursé		400.000	674.000	550.000
	Solde		0	0	0
	Taux de remboursement		**100**	**100**	**100**
TWIJUKIRU BURIMYI	Montant crédit		400.000	290.000	450.000
	Mont remboursé		400.000	290.000	450.000
	Solde		0	0	0
	Taux de remboursement		**100**	**100**	**100**
RIHUZAMA KUNGU	Montant crédit	375.000		350.000	525.000
	Mont remboursé	309.490		350.000	525.000
	Solde	65.510		0	0
	Taux de remboursement	**83**		**100**	**100**
NGARUKIRA	Montant crédit				550.000
	Mont remboursé				550.000
	Solde				0
	Taux de remboursement				**100**
TUBISUNGE (RUGOMBO)	Montant crédit		800.000	960.000	
	Mont remboursé		800.000	960.000	
	Solde		0	0	
	Taux de remboursement		**100**	**100**	
UBUMWE	Montant crédit		917.000	767.000	
	Mont remboursé		917.000	767.000	
	Solde		0	0	
	Taux de remboursement		**100**	**100**	
TURWIZU MWIMBU	Montant crédit		390.000		
	Mont remboursé		390.000		
	Solde		0		
	Taux de remboursement		**100**		
TUDUZIKIVI	Montant crédit		350.000		850.000
	Mont remboursé		280.550		85.000
	Solde		69.450		0
	Taux de remboursement		**94,85**		**100**
ABAKORANU BUSHAKE	Montant crédit		990.000		
	Mont remboursé		990.000		
	Solde		0		
	Taux de remboursement		**100**		
TOTAL IMBO NORD	Montant crédit	375.000	4.847.000	3.941.000	3.575.000
	Mont remboursé	309.490	4.777.550	3.941.000	3.575.000
	Solde	65.510	69.450	0	0
	Taux de remboursement moyen	**83**	**99**	**100**	**100**

Source : COGERCO, Rapports annuels, Direction Agronomique
Archives et documents des APC et service PMR
Auteur : nos calculs

Il ressort de ce tableau que certaines APC ont progressivement abandonné le crédit sarclage du fait que le coût de la main d'œuvre pour le sarclage est très élevé soit en moyenne 20.000 FBU à 25.000 FBU pour le hectare. Comme chacun sarcle son propre champ, il préfère, avec sa famille faire le dit sarclage. Le taux de recouvrement assuré par ces APC est très satisfaisant et surtout pendant la période de redynamisation des APC.

3.4. SYNTHESE DES CREDITS AGRICOLES ET LEUR RECOUVREMENT

Tableau n° 26 : Synthèse des crédits agricoles et leur taux de remboursement

C C	Crédit planteurs indiv (FBU)	Crédit APC (FBU)	Crédit total pays (FBU)	Tx moyen rembours plant indiv (%)	Tx moyen rembours APC (%)	Tx rembours global moyen (%)
95-96	59.896.400		59.896.400	69,66		69,66
96-97	54.092.273		54.092.273	61,40		61,40
97-98	73.485.755		73.485.755	72,04		72,04
98-99	60.692.535		60.692.535	50,27		50,27
99-00	61.843.261		61.843.261	57,11		57,11
00-01	67.400.575		67.400.575	71,01		71,01
01-02	72.310.368	1.451.500	73.761.868	78	93,67	85,83
02-03	104.189.020	8.466.500	112.655.520	81,4	98,89	90,145
03-04	127.286.125	8.948.500	136.234.625	83,4	99,9	91,65
04-05	55.379.940	9.280.000	64.659.940	89,37	100	94,68

Source : Auteurs à partir des T 24, T 25 et T 26 + nos calculs

Globalement, ce tableau montre que depuis la campagne coton 98-99, le taux de recouvrement de crédits agricoles a connu une tendance croissante que ce soit pour les planteurs individuels qu'associés. Bien plus, le recouvrement du crédit sarclage est presque total. On peut alors conclure sans risque de se tromper que les APC remboursent bien plus que les individuels. Cela est témoigné par le taux moyen de remboursement pour les APC qui est toujours supérieur à celui des individuels. De ce fait, la COGERCO devrait s'impliquer beaucoup dans le renforcement des APC (pour celles qui existent) et la création de celles-ci là où elles n'existent pas surtout dans la région de MOSO.

L'allure croissante du taux de remboursement pour les individuels résulte de la simple raison que la plupart des crédits agricoles sont octroyés de façon individuelle aux planteurs qui sont dans des APC et ayant des superficies relativement grandes et que l'esprit associatif joue aussi un grand rôle dans le remboursement desdits crédits.

Tenant compte de ces éléments et en se rappelant que les APC assurent une meilleure production que les individuels, nous concluons que ***le système de partenariat développé par la COGERCO et les APC contribue efficacement au développement de la COGERCO*** d'où la confirmation de notre deuxième hypothèse.

Enfin, le tableau montre aussi que la COGERCO a consenti un montant important dans le volet «crédit» comme dans le cas des intrants or les deux rentrent dans la logique d'encadrement. Quel est alors le coût de l'encadrement ?

3.5. DETERMINATION DU COUT DE L'ENCADREMENT

Les deux volets que nous venons d'évoquer ci-haut nous permettent de déterminer le niveau du coût d'encadrement. Il suffit d'additionner le coût total des intrants et le coût des crédits agricoles tels que le montre le tableau suivant.

Tableau n°27 : Détermination du coût d'encadrement et son évolution

C C	Coût total intrant	Coût total crédits agricoles	Coût personnel encadrement	Coût total	Production Coton graine	Coût total/ Tonne
95-96	65.098.909	59.896.400	97.295.705	222.291.014	2.605	85.332
96-97	71.553.594	54.092.273	98.081.921	235.242.058	2.381	98.800
97-98	66.543.368	73.485.755	109.596.191	249.625.314	3.232	77.236
98-99	94.762.371	60.692.535	125.198.383	280.653.289	2.580	108.780
99-00	81.267.466	61.843.261	145.408.919	288.519.646	2.585	111.613
00-01	102.973.843	67.400.575	163.411.107	333.785.525	2.901	115.059
01-02	138.027.554	73.761.868	180.544.722	392.334.144	3.062	128.130
02-03	151.339.171	112.655.520	225.541.597	489.536.288	3.570	137.125
03-04	256.921.959	136.234.625	237.282.026	630.438.610	4.731	133.257
04-05	287.066.057	64.659.940	333.320.859	685.046.856	4.443	154.186

Source : COGERCO, Service du personnel

Auteur, construit à partir des données des tableaux n° 19 et n° 26

Le coût de l'encadrement a, depuis la campagne 95-96 sensiblement augmenté passant de 222.291.014 FBU à 685.046.856 FBU, soit un accroissement de 208 %. Ceci résulte de l'augmentation successive des frais du personnel d'encadrement éparpillé dans les 3 grandes régions d'exploitation cotonnière.

Dans le coût total, le coût des intrants représentait 29 % alors que les crédits agricoles occupaient 27 % et les frais d'encadrement 44 % durant la campagne 95-96. Après la relance de la production cotonnière (98-99) les intrants occupaient 34 %, les crédits agricoles 22 % et le personnel d'encadrement 44 % et à la fin de la campagne 04-05, les intrants occupaient 42 %, les crédits agricoles 9 % et enfin les frais du personnel d'encadrement 49 %.

En définitive, le coût de l'encadrement a augmenté d'une campagne à une autre et la grande partie concerne les frais du personnel d'encadrement et les intrants agricoles. Ce coût nous paraît très lourd vu que la production du coton graine n'a pas suivi la même allure (augmentation).

Conclusion partielle du chapitre

La COGERCO, en intervenant dans la filière coton, engage un coût d'encadrement très élevé surtout dans la fourniture des intrants, en octroyant des crédits agricoles sans intérêts. La stratégie de création des APC a contribué à l'amélioration de la production cotonnière et dans le remboursement de ces crédits agricoles.

Néanmoins, il a été constaté que le rendement agricole est resté toujours inférieur à 1.000 kg/ha et que les coûts engagés ne sont pas récompensés par la production cotonnière, on se demande alors si ce coût d'encadrement n'aurait-t-il pas produit des impacts négatifs sur la croissance de l'entreprise.

CHAP IV. ANALYSE DE L'IMPACT DU PARTENARIAT EN AMONT SUR LA CROISSANCE DE LA COGERCO

IV.0. INTRODUCTION

A la fin du précédent chapitre, il a été remarqué que le système de partenariat en amont caractérisé par l'intervention de la COGERCO dans la fourniture et distribution des intrants à un prix subventionné et l'octroi des crédits agricoles aux planteurs (associés ou individuels) d'une part et la mobilisation des encadreurs (vulgarisateurs) dans tous les secteurs d'exploitation du coton d'autre part aurait entraîné un coût dit d'encadrement qui serait plus élevé.

Le coût d'encadrement par hectare a aussi augmenté mais nous avons remarqué que la production n'a pas suivi la même allure comme l'a témoigné notre test de corrélation. Or, une faible production est l'un des éléments qui peuvent peser sur la santé financière de l'entreprise vu qu'elle supporte un coût d'encadrement élevé (déjà dit). Finalement, une nouvelle problématique apparaît : « Le coût d'encadrement n'aurait-il pas des impacts sur la santé financière (croissance) de la COGERCO ? »

Au cours de ce quatrième et dernier chapitre, nous allons essayer d'analyser cette problématique via le calcul du coût de revient et le résultat net d'exploitation. Rappelons que notre objectif était dès le début de vérifier ce qui est à l'origine de l'échec (résultat net négatif) de la COGERCO. Est-ce ce coût d'encadrement supposé élevé ? Nous allons, de ce qui suit, analyser les composantes du Résultat de l'entreprise c'est-à-dire le coût de revient et le résultat d'exploitation.

Section.1. CHEMINEMENT DE LA DETERMINATION DU COUT DE REVIENT DU COTON FIBRE

L'objectif de tout entreprise commerciale, industrielle ou entreprise de service est la réalisation d'un profit. Pour atteindre son objectif, l'entreprise est amenée à minimiser ses coûts. Elle doit connaître le coût des produits qu'elle fabrique et qu'elle vend sur le marché et celui de ceux restants dans le stock. Elle sera obligée de calculer :

- le coût d'achat des matières premières achetées,
- le (s) coût(s) de production des produits fabriqués,
- le coût de distribution et,
- le coût de revient des produits vendus.

Le coût d'achat des matières premières achetées représente tous les coûts qu'ont coûté les marchandises et les matières premières jusqu'à leur mise en stock ou en magasin. Il est égal au prix d'achat plus les frais accessoires sur achat généralement représentés par les frais de transport, d'assurance, de transit et de manutention, les frais de douane et de domiciliation.

Le coût de production, quant à lui, représente tous les coûts qu'ont coûtés les produits semi œuvrés ou les produits finis ou services créés par l'entreprise. C'est donc le coût d'usinage pour les entreprises industrielles. Il s'obtient en additionnant les éléments suivants :

- le coût des matières consommées pour la production
- les charges engagées par l'entreprise au cours des opérations de production c'est-à-dire les charges directes et indirectes de production alors que le coût de distribution représente seulement tous les coûts qu'ont coûtés les opérations relatives à l'exécution de la vente.

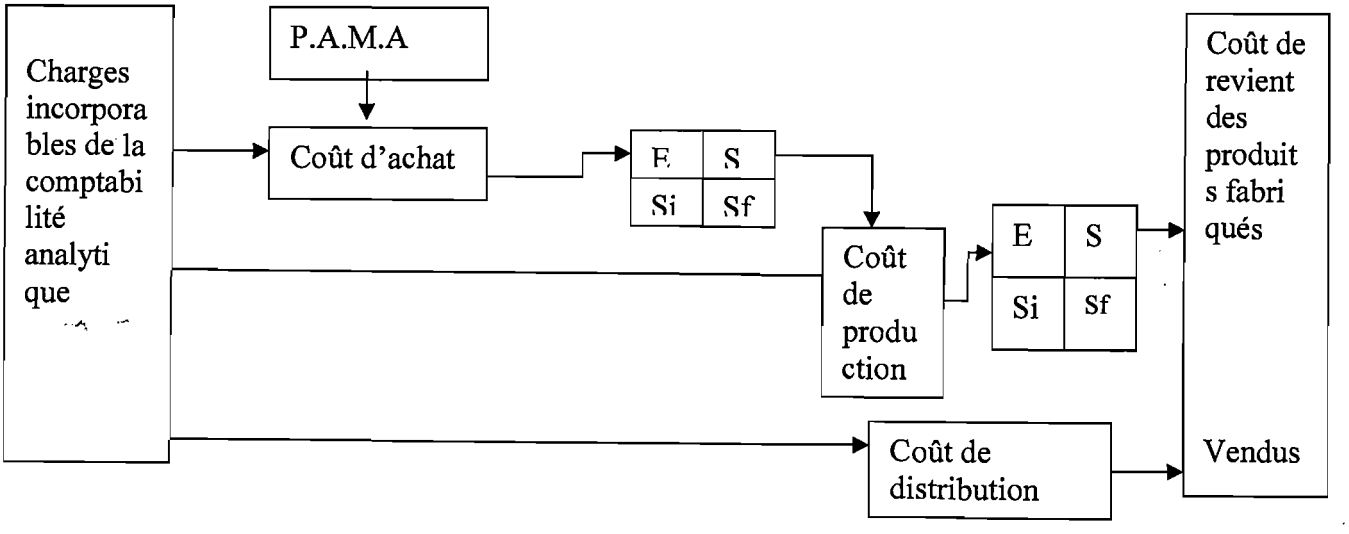
Enfin, le coût de revient s'obtient en additionnant le coût de production des produits vendus et le coût de distribution se rattachant à ces produits vendus.

Selon Pierre LAUZEL, « *Le prix de revient d'un objet, d'une prestation de service, d'un groupe d'objets ou de prestation de services est tout ce qu'a coûté cet objet, cette prestation de service, ce groupe d'objet ou de prestations de services dans l'état où il se trouve au stade final (coût de la distribution inclus)* »[44]

Lorsque les produits finis ne sont pas tous vendus immédiatement et qu'ils sont stockés, le coût de production des produits vendus correspond à l'évaluation des sorties de stock de ceux-ci.

Selon BANDEREMBAKO Déo[45], au cours d'une période bien déterminée, l'enchaînement des coûts dans une entreprise industrielle se schématise comme suit :

Schéma n° 2 Enchaînement des coûts dans une entreprise industrielle

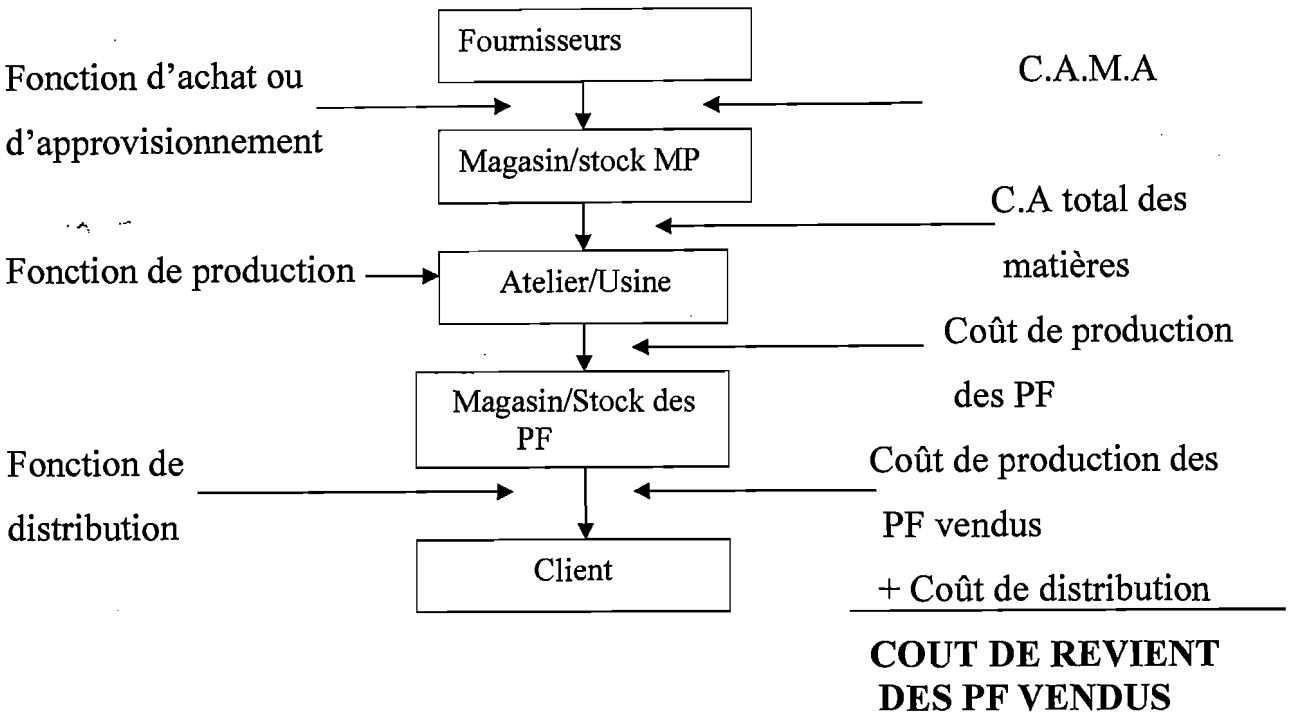


Signalons en passant que les entrées (E) en stock sont valorisées

- au coût d'achat des matières achetées
- au coût de production pour les produits fabriqués. La hiérarchie des coûts est schématisée comme suit :

[44] Pierre LAUZEL, Comptabilité analytique, 3ème édition, Edition Sirey, Paris, 1973, p32
[45] BANDEREMBAKO D., Cours de comptabilité analytique d'exploitation, Bujumbura, UB, FSEA, 2ème Licence, A.A 2004 - 2005

Schéma n° 3 : Hiérarchisation des coûts



Théoriquement, si tous les moyens sont réunis, les coûts dans une entreprise devraient suivre ce même chemin. Voyons pour le moment ce qui se passe dans la COGERCO.

1.1. DETERMINATION DU COUT D'ACHAT TOTAL DU COTON GRAINE

Ce coût concerne les opérations liées à l'achat, au transport du coton graine jusqu'à l'usine, les frais accessoires sur achat, pour le fonctionnement des centres de collecte ainsi que les frais financiers (de crédit campagne) engagés par la COGERCO.

Faudrait-il signaler que les ristournes de 2 FBU/kg accordées aux comités des APC qui ont collecté le coton graine pour leurs marchés auto gérés seront incluses dans ce coût. Ce coût est dit variable du fait qu'il varie en fonction des quantités achetées et est repris dans le tableau suivant.

Tableau n° 28 : Evolution du coût d'achat total du coton graine

C.C	P.M FBU	QCG (T)	Valeur CG (FBU)	FA/A (FBU)	Frais financiers (FBU)	Frais transport CG (FBU)	CA total (FBU)	CAT/ TCG
95-96	70	2.605	182.350.000	2.880.148	22.921.981	20.050.197	228.202.326	87.601
96-97	80	2.381	190.480.000	2.274.639	18.485.866	32.679.946	243.920.905	102.444
67-98	90	3.232	290.880.000	1.467.466	19.985.330	27.798.876	340.131.672	105.239
98-99	95	2.580	245.100.000	1.176.450	18.635.395	24.533.432	289.445.277	112.188
99-00	110	2.583	284.350.000	671.000	21.153.552	23.026.695	329.201.247	127.351
00-01	130	2.901	377.130.000	888.040	12.321.652	18.150.685	408.490.377	140.810
01-02	160	3.062	489.920.000	1.879.300	16.643.626	35.524.557	543.967.483	177.651
02-03	180	3.570	642.600.000	1.095.820	18.819.612	57.500.003	720.015.435	201.685
03-04	190	4.731	898.890.000	1.407.490	19.399.948	58.159.232	977.856.670	206.691
04-05	190	4.443	844.170.000	1.505.000	25.228.524	58.491.407	999.334.931	224.923

Source : COGERCO, Rapports et bilans annuels

Auteur : nos calculs

Hormis les coûts (la valeur) du coton graine, des frais accessoires sur achat et frais financiers, les frais de transport sont généralement élevés, cela est lié au nombre de kilomètres parcourus par tous les camions de collecte au travers toutes les régions d'exploitation de la COGERCO. Le coût d'achat total par tonne de coton graine évolue très rapidement passant de 87.601 FBu en 1995 à 224.923 FBu en 2005, soit un accroissement de 156,75 %.

Les frais financiers qui représentent les intérêts sur les crédits campagne que la COGERCO doit restituer aux banques ne varient pas beaucoup. Ils oscillaient entre 12 millions et 26 millions de nos francs. Cheminons à présent vers le calcul du coût de production (d'usinage).

1.2. DETERMINATION DU COUT DE PRODUCTION DU COTON FIBRE

Une fois le coton graine arrivé dans l'usine, il suit une transformation (usinage) consistant à séparer le coton graine de graines. Le coût de production sera constitué par le coût d'achat total augmenté du coût d'usinage et d'emballage. Le tableau suivant nous montre l'évolution du coût et ses composantes.

Tableau n°29 : Evolution du coût de production du coton fibre

CC	Production CF (FBU)	CA T (FBU)	Coût d'emballage (FBU)	C d'usinage (FBU)	Coût de production Totale (FBU)	CP/Tcf
95-96	1.057	228.202.326	12.053.823	44.324.238	284.580.387	269.234
96-97	972	243.920.905	15.013.486	40.759.848	299.694.239	308.327
67-98	1.369	340.131.672	28.561.632	57.989.471	426.682.775	311.675
98-99	1.102	289.445.277	16.804.670	46.712.678	352.962.625	320.293
99-00	1.102	329.201.247	12.542.411	47.344.318	389.087.976	353.074
00-01	1.238	408.490.377	16.353.847	63.010.306	487.854.530	394.067
01-02	1.302	543.967.483	16.713.773	50.583.522	611.264.778	469.481
02-03	1.535	720.015.435	17.305.171	49.124.069	786.444.675	512.342
03-04	2.041	977.856.670	21.734.531	69.416.312	1.069.007.513	523.767
04-05	1.921	999.334.931	29.834.539	113.801.275	1.142.970.746	594.987

Source : COGERCO, Rapports et bilans annuels
Auteurs : nos calculs à partir des rapports et données de la Direction Technique et celles de l'Usine

Il ressort de ce tableau que le coût de production a largement augmenté passant de 284.580.387 FBU en 1995 à 1.099.567.604 FBU en 2005, soit un accroissement de 286,3 %. Le coût d'usinage quant à lui varie lentement et n'est pas beaucoup proportionnel à la quantité usinée du fait qu'il englobe le carburant et lubrifiants, les pièces détachées d'usine, l'eau et l'électricité et autres dépenses consommées pendant l'usinage. Parmi ces éléments, les pièces détachées sont commandées selon les besoins de l'usine et pas proportionnellement à la quantité qu'on va usiner.

Par contre, le coût d'emballage varie dans le même sens que la production du coton fibre. En somme, le coût de production par tonne de coton fibre a augmenté d'une campagne à une autre. Cela se justifie par les phénomènes monétaires observés tels que la montée des prix des éléments ci-haut cités.

Jusqu'ici, le coût de production que nous venons de dégager n'a pas tenu compte des frais généraux c'est-à-dire les frais du personnel autre que celui de l'encadrement et d'autres charges supportés par l'entreprise telles que les frais financiers, frais de mission, les honoraires, etc. Ces derniers sont considérés dans la détermination du coût de revient.

1.3. DETERMINATION DU COUT DE REVIENT DU COTON FIBRE

La détermination du coût de revient doit tenir compte du coût d'encadrement, du coût de production du coton fibre, les frais généraux (du personnel autre que ceux de l'encadrement) et quelques autres services consommés. Ici l'objectif visé est d'avoir une tendance générale du coût de revient.

Tableau n° 30 : Détermination et évolution du coût de revient du coton fibre

C.C	Coût total encadrement	Coût total production (usinage)	Frais généraux des pers non encadreurs	Autres services consommés I&Taxes	Coût de revient total	CR/T Cf
95-96	222.291.014	284.580.387	61.832.785	48.797.778	617.501.964	584.202
96-97	235.242.058	299.694.239	53.045.846	36.829.558	624.811.701	648.810
97-98	249.625.314	426.682.775	63.842.504	37.114.839	777.265.432	567.761
98-99	280.653.289	352.962.625	71.037.325	40.689.286	745.342.525	676.352
99-00	228.519.646	389.087.976	82.862.540	56.812.678	757.282.840	640.910
00-01	333.785.525	487.854.530	90.971.603	42.887.425	955.453.447	771.772
01-02	392.334.144	611.264.778	113.755.430	62.469.280	1.174.831.401	902.328
02-03	474.577.403	786.444.675	123.054.580	110.721.501	1.494.731.977	973.767
03-04	650.535.453	1.069.007.513	127.767.245	170.663.876	2.017.789.867	988.628
04-05	685.046.856	1.142.970.746	132.940.921	221.749.061	2.182.707.584	1.136.235

Source : COGERCO, Bilans annuels
Auteur : nos calculs

Notons tout d'abord que la colonne des autres services consommés concerne en plus les impôts et taxes, les honoraires et frais d'actes, les services extérieurs, les commissions & courtages ainsi que les consommations de carburants et pièces détachées des véhicules légers de l'Administration.

Le tableau ci-haut établi montre que le coût de revient total a augmenté et surtout les quatre dernières campagnes coton où il a dépassé un milliard de FBU. Il en est de même pour le coût de revient par tonne de coton fibre. En poursuivant notre objectif, de déterminer la part de l'encadrement dans le coût de revient total, il s'avère très important de regrouper certains éléments tels que les frais généraux du personnel non encadreurs et les autres services consommés plus les impôts & taxes,

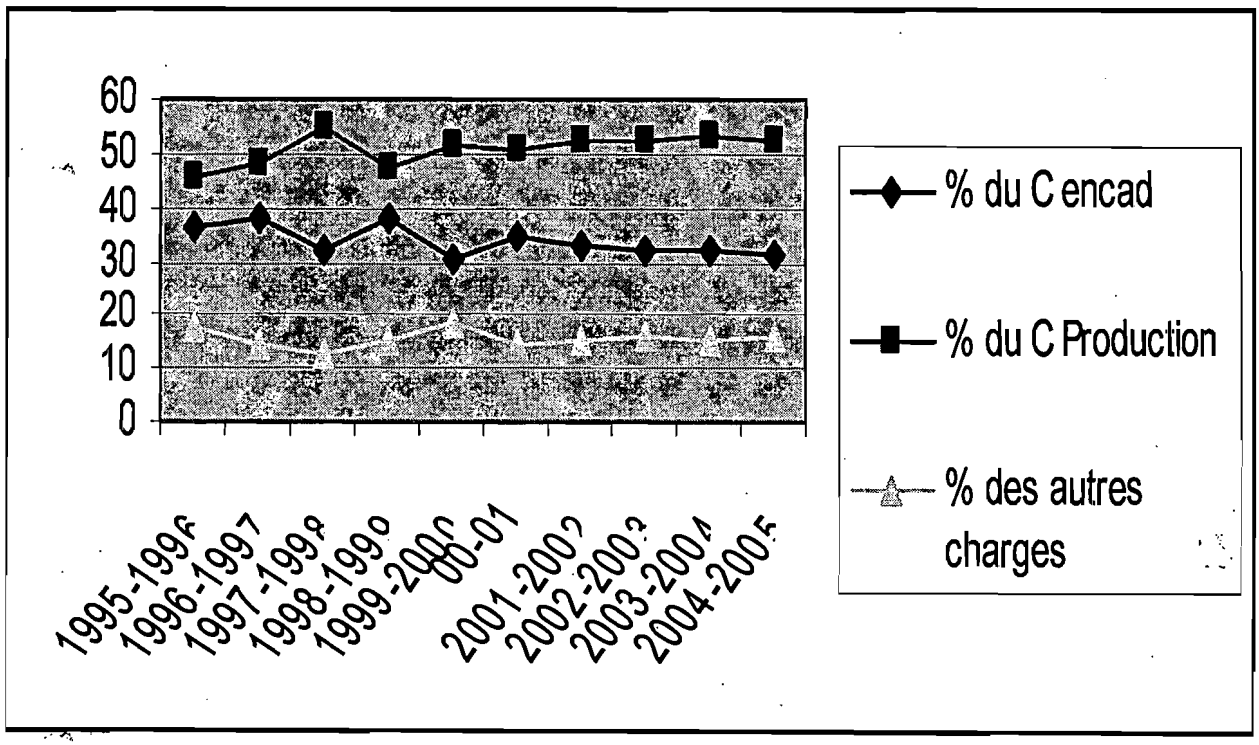
pour avoir un coût de revient total composé de trois éléments seulement c'est-à-dire le coût d'encadrement, le coût de production et celui des autres charges tels qu'ils sont représentés dans le tableau suivant :

Tableau n° 31 : Composition et évolution du coût de revient total (en %)

CC	95-96	96-97	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02	02-03	03-04	04-05
% du C Encadr	36	37,65	32,11	37,65	30,17	34,93	32,97	31,75	32,24	31,38
% du C Production	46	47,96	54,89	47,35	51,37	51,06	52,03	52,61	52,97	52,37
% des autres charges	18	14,39	13	15	18,46	14,01	15	15,64	14,79	16,25

Source : Auteur : nos calculs à partir des données du tableau n° 31

Le tableau montre que le coût d'encadrement est supérieur à plus d'un tiers de coût de revient soit une moyenne générale de 33,7 % pour les 10 campagnes coton. Le graphique suivant montre la comparaison de ces trois composantes du coût de revient.



Graphique n° 1 : Les variations et évolutions des composantes du coût de revient

Le graphique nous montre que le niveau des coûts d'encadrement et de production a été caractérisé par des tendances presque stagnantes durant les quatre dernières campagnes coton au moment où celui des autres charges a été caractérisé par des tendances de haut en bas, et vice versa.

Globalement, le tableau et le graphique précédents montrent que la COGERCO participe dans l'autoproduction de sa matière première qui est le coton graine. Cette participation entraîne un coût dit d'encadrement très élevé d'ordre de 37,7 % en moyenne du coût total de revient d'où une des réponses de notre ancienne problématique « quel est le coût réel de l'encadrement imposé par le partenariat en amont ? »

En tant qu'une entreprise industrielle qui supporte un tel coût d'encadrement, une telle situation suscite des inquiétudes quant à sa santé financière et sa croissance. C'est pourquoi pour lever ces inquiétudes, nous allons dégager le niveau du résultat de l'entreprise COGERCO lequel sera confronté avec les niveaux de ces différents coûts composant le coût de revient. Nous cheminons pour le moment vers la détermination du résultat (marge bénéficiaire) de la COGERCO.

L'objectif poursuivi est de déterminer ou cibler quelle campagne coton la COGERCO a réalisé un résultat positif/ou négatif et quel est le niveau de chaque coût correspondant à cette situation pour justement arriver à trouver quel type de coût serait-il à l'origine d'un résultat positif ou négatif.

Section 2. CHEMINEMENT DE LA DETERMINATION DU RESULTAT NET DE LA COGERCO

Dans le point précédent, on a déterminé le coût de revient et unitaire par tonne de coton fibre qui représente toutes les charges d'exploitation. Toute la production est destinée à la vente afin de dégager la marge bénéficiaire qui est tout simplement la différence entre les produits et les charges d'exploitation.

2.1. DETERMINATION DU CHIFFRE D'AFFAIRE DU COTON FIBRE

Comme nous l'avons déjà signalé dans le second chapitre, depuis 1997 jusqu'en 2004, la COGERCO n'a pas exporté sa production. Seules, pour notre période d'analyse, deux campagne coton ont connu l'exportation. Il s'agit de 1995-1996 et 2004-2005. Les ventes sont reprises dans le tableau suivant :

Tableau n° 32 : Evolution du chiffre d'affaire du coton fibre (en FBU)

CC	QCF Loc (T)	QCF Exp (T)	PV moy Loc (FBU/kg)	CAF Loc (FBU/kg)	CA F exp (FBU)	CAT (FBU)
95-96	1.029	150	506	520.674.000	95.100.000	615.774.000
96-97	692	-	515	356.380.000	-	356.380.000
97-98	1.530	-	582	890.460.000	-	890.460.000
98-99	1.874	-	581	1.088.794.000	-	1.088.794.000
99-00	901	-	721	649.621.000	-	649.621.000
00-01	635	-	1.212	769.620.000	-	769.620.000
01-02	1.333	-	1.024	1.364.992.000	-	1.364.992.000
02-03	1.277	-	1.141	1.457.057.000	-	1.457.057.000
03-04	794	-	1.132	898.808.000	-	898.808.000
04-05	1.028	2.300	1.120	1.151.360.000	3.041.060.000	4.192.420.000

Source : Auteur: Etabli à partir des données du Service commercial et celles des rapports annuels + nos calculs

N.B : Les PV moyens à l'exportation étaient de 634 FBU en 1996 et de 1.322,2 FBU en 2005.

Le tableau présente une particularité pour la campagne coton 2004-2005 où la COGERCO a pu exporter une quantité très élevée équivalente à 3.041.060.000 FBU entraîné par des ralentissements des approvisionnements du COTEBU.

2.2. DETERMINATION DU CHIFFRE D'AFFAIRE TOTAL (produit total)

A côté du coton vendu, la COGERCO vend aussi des engrais auxquels il faut ajouter la production stockée ou destockée, la vente des graines à la RAFINA et aux éleveurs et autres services réalisés par l'entreprise elle-même.

Il s'agit entre autre la vente de la production provenant des champs d'essai de la COGERCO. Toutes ces données sont réunies dans le tableau ci-après :

Tableau n° 33 : Détermination du chiffre d'affaire total et son évolution (en FBU)

CC	Prod vendue (FBU)	Ventes mses, engrais+graines (FBU)	Prod stockée/ destockée (FBU)	Autres produits	CA Total
95-96	615.774.000	27.106.760	111.743.629	3.556.170	758.180.559
96-97	356.380.000	35.148.880	209.828.666	3.125.805	604.483.351
97-98	890.460.000	39.440.570	(62.270.966)	3.996.620	871.626.224
98-99	1.088.794.000	32.920.450	(407.135.130)	6.525.500	721.104.820
99-00	649.621.000	28.082.286	179.347.979	33.180.645	890.231.910
00-01	769.620.000	23.498.667	354.495.478	41.073.326	1.188.687.471
01-02	364.992.000	36.090.100	1.697.046	32.208.549	1.431.593.603
02-03	457.057.000	44.993.150	657.331.563	34.385.500	2.193.767.213
03-04	898.808.000	52.690.500	1.205.428.515	24.414.800	2.181.341.815
04-05	4.192.420.000	55.368.950	-	1.073.876	4.248.862.826

Source : Auteur à partir des données du tableau ° 33 et celles fournies par les bilans et rapports annuels de la COGERCO

Le tableau montre que le chiffre d'affaire total a sensiblement augmenté passant de 1.188.687.471 FBU en 2001 à 4.248.862.826 FBU en 2005, soit un accroissement de 72 % pour ces cinq campagnes coton.

L'augmentation successive du chiffre d'affaire pourrait être le résultat des stratégies de relance de la production cotonnière entreprises depuis la campagne coton 1998-1999 ; car, durant la même période, la production a aussi sensiblement augmenté passant de 2.888 T de coton graine à 4.731 T soit un accroissement de 63,8 %.

Nous venons de dégager le total des produits d'exploitation et leur évolution depuis la campagne coton 1995-1996 jusqu'en 2005. Sur la même période, nous avons déjà déterminé le total des charges d'exploitation. Rappelons que l'objectif poursuivi est de déterminer l'impact ou non du coût d'encadrement (entraîné par le système de partenariat entre les planteurs et la COGERCO) sur la croissance de l'entreprise COGERCO.

L'analyse de la croissance d'une entreprise consiste à faire une analyse du résultat (la trésorerie) de l'entreprise qui est la différence entre les produits et les charges d'exploitation. Pour une entreprise, la trésorerie signifie la différence soit positive ou négative entre la somme des encaissements (produits) et celle des décaissements (les charges). L'état de la trésorerie de l'entreprise est obtenu grâce à l'analyse du compte de résultat.

Remarquons que la trésorerie négative est un signe montrant que l'entreprise a des difficultés de trésorerie c'est-à-dire qu'elle a eu plus de charges que de produits. Or dès le départ de notre recherche, nous avons voulu savoir si le coût de l'encadrement, une des charges supportées par la COGERCO a ou non des impacts sur la croissance de la COGERCO, autrement dit le résultat positif ou négatif dépend-il ou non du niveau du coût d'encadrement ou tout simplement les autres coûts ont une influence sur ce dernier. Toutes ces interrogations nous poussent au calcul du résultat d'exploitation de l'entreprise.

2.3. DETERMINATION DU RESULTAT D'EXPLOITATION

La détermination du résultat d'exploitation (brut, net avant impôt, net à affecter de l'exercice) va tenir compte en plus de nos calculs, d'autres éléments retirés dans les bilans annuels. Le recours à des bilans est dicté par le fait que, certaines informations ne sont pas fournies par les rapports et/ou nous ont été difficiles à déterminer pour chaque période et pour chaque type d'élément concerné par ce coût.

Nous reconnaissons que les résultats que nous allons obtenir ne correspondront pas exactement (à 100 %) à ceux fournis par les bilans de la COGERCO mais nous espérons qu'ils vont traduire la même tendance générale de ceux de la COGERCO. Le tableau ci après nous montre la situation financière de l'entreprise COGERCO depuis 1995 jusqu'en 2005.

Tableau n° 34 : Détermination et évolution du résultat d'exploitation de la COGERCO

CC	95-96	96-97	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02	02-03	03-04	04-05
Xs d'exploit	758.180.559	604.483.351	871.626.224	721.104.820	890.271.910	1.188.687.471	1.431.593	2.193.767.213	2.480.941.815	4.248.862.826
Charges d'exploitation	617.501.964	624.811.701	777.265.432	745.342.525	757.282.840	955.453.447	1.174.831	1.494.731.977	2.017.789.867	2.182.707.584
Rés brut d'exploitation	140.678.595	(20.328.350)	94.360.792	(24.237.705)	132.949.070	233.234.024	256.762.202	699.035.236	463.151.948	2.065.081.366
Rés hors exploitation	(36.019.561)	-	-	(8.749.583)	(355.834.952)	(124.218.003)	(396.288.205)	(1.315.980.318)	403.648.681	(1.615.702.190)
+ Xs financiers	35.113.678	17.191.829	18.125.798	28.490.733	34.730.978	34.730.978	19.284.090	32.400.417	16.698.637	(35.803.257)
+ PSEA	1.650.000	4.165.389	2.210.000	1.315.674	-	-	2.661.673	2.914.800	-	-
- Dotation Amort & Prov	54.457.661	51.265.438	58.267.809	60.518.545	489.041.966	49.873.360	50.748.853	632.816.405	608.957.589	1.477.945.560
+Reprise/ Amort & Prov	-	-	-	18.209.737	25.350.259	25.350.259	37.545.940	696.408	116.890.089	216.546.970
Rés net avant impôt	86.965.051	(50.236.570)	56.428.781	(45.489.689)	(651.846.611)	119.224.898	(130.783.153)	(1.213.749.862)	391.431.766	(547.822.671)
Impôt sur le résultat	28.698.467	3.563.800	18.621.498	10.887.940	6.496.210	39.344.216	13.649.920	14.570.570	156.572.706	41.942.200
Rés net de l'exercice	58.266.584	(53.800.370)	37.807.283	(56.377.629)	(658.342.821)	79.880.682	(144.433.073)	(1.228.320.432)	234.859.060	(589.764.871)

Source : Auteur : Etabli à partir des données du T 34 et T 37 et celles fournies par les bilans annuels de la COGERCO

N.B : - L'impôt sur le résultat est de 1/100 du chiffre d'affaire réalisé par l'entreprise lorsque celle-ci a eu un résultat net avant impôt qui est négatif.
- Les montants entre parenthèses sont négatifs
- Xs : produits
- Rés : Résultat

Tenant compte qu'il peut y avoir des données omises ou non prises en considération lors de nos calculs, dans le souci de tirer des meilleures conclusions, il s'avère nécessaire de confronter nos calculs au tableau des résultas de l'entreprise fourni en annexe 2.

Nous remarquons, après comparaison, qu'ils traduisent presque les mêmes situations. Les périodes affectées du résultat négatif ou positif sont les mêmes avec des montants ayant des faibles différences.

L'analyse alors du tableau n°34 montre que la COGERCO a réalisé un résultat brut d'exploitation positif toutes les campagnes coton sauf deux seulement (96-97 et 98-99) qui étaient négatifs c'est-à-dire que la COGERCO a réalisé plus de produits que des charges durant ces huit campagnes. S'agissant du résultat net avant impôt, la situation devient autre. Quatre sur dix campagnes ont été caractérisées par un RN avant impôt positif (cc 95-96 ; 97-98 ; 00-01 et 03-04) et le reste par un RN avant impôt négatif.

Selon toujours le même tableau, la situation négative du Résultat net avant impôt s'explique par les résultats hors exploitation très élevés et négatifs pour la quasi-totalité des campagnes d'une part et par les montants très élevés des dotations aux amortissements et provisions.

En fait, la réévaluation des immobilisations effectuées depuis 2002 a mis en évidence l'ampleur de la dépréciation de ces dernières ce qui a dicté la constitution des provisions en conséquence.

Le résultat net négatif résulte de l'augmentation successive des charges d'exploitation et hors exploitation et ces dernières sont dues à quatre principaux éléments à savoir :

- Les phénomènes monétaires qui ont occasionné la hausse du prix de carburant et autres fournitures consommées, l'eau, l'électricité, l'acquisition de nouveaux mobiliers de bureau, etc

- La différence de charge supportée par l'entreprise au moment du remboursement partiel du crédit sans oublier la part de subvention de l'encadrement

- Il y a d'autres facteurs qui influent sur la production. Ce sont entre autres les facteurs abiotiques tels que la sécheresse, la pluviométrie non maîtrisée, ...
et les facteurs biotiques tels que les maladies phytosanitaires qui attaquent le cotonnier qui exige beaucoup de traitements

- Un dernier élément est lié à la mauvaise volonté des planteurs eux-mêmes à développer la culture cotonnière.

Tous ces éléments viennent gonfler les charges d'exploitation or notre inquiétude était, depuis le début de ce chapitre de savoir l'effet des éléments des charges en l'occurrence l'encadrement sur la croissance de l'entreprise. Notre trajectoire nous conduit à faire une analyse comparative entre les niveaux des composantes de charges et de la situation (positive ou négative) du résultat net de l'entreprise.

Tableau n° 35 : Comparaison des pourcentages des coûts d'encadrement, de production, des autres charges et le niveau du RNE

CC	% C encadrement	% C production	% autres charges	RNE
95-96	36	46	18	58.266.584
96-97	37,65	47,96	14,39	(53.800.370)
97-98	32,11	54,89	13	4.307.283
98-99	37,65	47,35	15	(56.377.629)
99-00	30,17	51,37	18,46	(698.342.821)
00-01	34,93	51,06	14,01	79.880.682
01-02	32,97	52,03	15	(144.433.073)
02-03	31,75	52,61	15,64	(1.228.320.432)
03-04	32,24	52,97	14,79	61.515.223
04-05	31,38	52,37	16,25	(589.764.871)

Source : Auteur à partir des éléments du tableau n° 32 et tableau n°35

On ne peut pas conclure d'emblé que le coût d'encadrement influence positivement ou négativement le RNE car parfois le RNE est positif quand le coût d'encadrement est grand ou petit.

Bien plus au moment où le coût de production est en peu stable, le RNE est positif ou négatif. S'agissant du coût des autres charges, la situation est claire. A l'exception des campagnes coton 95-96 et 96-97, nous remarquons que le RNE a été positif lorsque le coût des autres charges est peu élevé. Inversement, il a été négatif dans le cas contraire. Jusqu'ici, nous ne sommes pas à mesure de déterminer le degré d'influence que chacun de ces coûts exerce sur le résultat. C'est pourquoi nous préférons tester la liaison entre ces coûts et le RNE par le test corrélation linéaire.

Section 3. ANALYSE DE L'IMPACT DU COUT D'ENCADREMENT, DE PRODUCTION ET CELUI DES AUTRES CHARGES SUR LA CROISSANCE DE LA COGERCO

3.1. INTERPRETATION DES DONNEES PAR LE TEST DE CORRELATION LINEAIRE

Nous allons maintenir le même cheminement de calcul que celui utilisé dernièrement avec cette fois-ci le RNE comme variable expliquée (x_t) et le coût d'encadrement, ou le coût de production ou le coût des autres charges selon le cas comme des variables explicatives (y_t). Les montants du RNE sont donnés en millions.

Tableau n°36 : Détermination du cœfficient de corrélation linéaire entre le coût d'encadrement et le RNE

CC	x_t	y_t	$x_t-\bar{X}$	$y_t-\bar{Y}$	$(x_t-\bar{X})-(y_t-\bar{Y})$	$(x_t-\bar{X})^2$	$(y_t-\bar{Y})^2$
95-96	58	36	314,6	2,315	728,299	98.973,16	5,36
96-97	-53	37,65	203,6	3,965	807,274	41.452,96	15,72
97-98	4	32,11	260,6	-1,575	-410,445	67.912,36	2,48
98-99	-56	37,65	200,6	3,965	795,379	40.240,36	15,72
99-00	-698	30,17	-441,4	-3,515	1.551,521	194.833,96	12,35
00-01	79	34,93	335,6	1,245	417,822	112.627,36	1,55
01-02	-144	32,97	112,6	-0,715	-80,509	12.678,76	0,51
02-03	-1228	31,75	-971,4	-1,935	1.879,659	943.617,96	3,74
03-04	61	32,24	317,6	-1,445	-458,932	100.869,76	2,08
04-05	-589	31,38	-332,4	-2,35	766,182	110.489,76	5,31
$\sum Xi$	-2566	336,85	0	0	5.996,25	1.723.696,4	64,82
$\bar{X}$ ou $\bar{Y}$	-256,6	33,685					

Source : Auteur : construit à partir des données du Tableau n°38 + nos calculs

$$\varphi_a = \frac{5996,25}{\sqrt{1.723.696,4 \times 64,82}} = 0,567$$

$$\varphi^2_a = (0,567)^2 = 0,3214$$

Interprétation du résultat

$\Phi = 0,567$ signifie que la liaison est moyenne et comme φ est positif, cette liaison est dite croissante de même sens c'est-à-dire que plus le coût d'encadrement augmente, plus le RNE augmente, inversement plus il diminue, plus le RNE diminue ceteris paribus mais le degré (pourcentage) de causalité est d'ordre de 32,14 %. Finalement, le coût d'encadrement stimule la production parce que cette dernière est à la base d'un bon résultat d'où la reconfirmation de notre deuxième hypothèse. Qu'en est-il du coût de production ?

Tableau n° 37 : Détermination du coefficient de corrélation linéaire entre le coût de production et le RNE

CC	x_t	y_t	$(x_t-\bar{X})$	$(y_t-\bar{Y})$	$(x_t-\bar{X})(y_t-\bar{Y})$	$(x_t-\bar{X})^2$	$(y_t-\bar{Y})^2$
95-96	58	46	314,6	-4,861	-1.529,27	98.973,16	23,63
96-97	-53	47,96	203,6	-2,901	-590,64	41.452,96	8,41
97-98	4	54,89	260,6	4,029	1.049,95	67.912,36	16,23
98-99	-56	47,35	200,6	-3,511	-704,30	40.240,36	12,32
99-00	-698	51,37	-441,4	0,509	-224,67	194.833,96	0,26
00-01	79	51,06	335,6	0,199	66,78	112.627,36	0,04
01-02	-144	52,03	112,6	1,169	131,62	12.678,76	1,36
02-03	-1228	52,61	-971,4	1,749	-1.698,98	943.617,96	3,04
03-04	61	52,97	317,6	2,109	669,82	100.869,76	4,45
04-05	-589	52,37	-332,4	1,509	-501,59	110.489,76	2,28
$\sum$ Xi ou yi	50	508,61	0	0	-3.331,26	1.723.696,4	72,02
$\bar{X}$ ou $\bar{Y}$		50,861					

Source : Auteur : construit à partir des données du Tableau n°36 + nos calculs

$$\Phi_b = \frac{-3.331,26}{\sqrt{1.723.696,4 \times 72,02}} = -0,2989 \qquad \text{et } \Phi^2_b = 0,089$$

Interprétation

Φ_b = - 0,2989 (négatif) signifie que la liaison est faible et est dite décroissante de sens contraire c'est-à-dire plus le coût de production augmente, plus le RNE diminue et vice versa.

Autrement dit pour avoir le RNE positif, il faut diminuer le coût de production alors que ce dernier est lié à l'activité de l'entreprise.

De toute façon, le pourcentage de causalité est très faible (8,9 %), ce qui signifie que le coût de production influence faiblement le niveau du RNE. Mais alors qu'est ce qui expliquerait beaucoup mieux la situation du RNE ? Testons le coût des autres charges.

Tableau n°38 : Détermination du coefficient de corrélation linéaire entre le coût des autres charges et le RNE

CC	x_t	y_t	$(x_t-\bar{X})$	$(y_t-\bar{Y})$	$(x_t-\bar{X})(y_t-\bar{Y})$	$(x_t-\bar{X})^2$	$(y_t-\bar{Y})^2$
95-96	58	18	314,6	2,546	800,97	98.973,16	6,48
96-97	-53	14,39	203,6	-1,064	- 216,63	41.452,96	1,13
97-98	4	13	260,6	-2,454	- 639,51	67.912,36	6,02
98-99	-56	15	200,6	-0,454	- 91,07	40.240,36	0,20
99-00	-698	18,46	-441,4	3,006	- 1.326,84	194.833,96	9,03
00-01	79	14,01	335,6	-1,444	- 484,60	112.627,36	2,08
01-02	-144	15	112,6	-0,454	- 51,12	12.678,76	0,20
02-03	-1228	15,64	-971,4	0,186	- 1.180,68	943.617,96	0,03
03-04	61	14,79	317,6	-0,664	- 210,88	100.869,76	0,44
04-05	-589	16,25	-332,4	0,796	- 264,59	110.489,76	0,63
$\sum$ Xi ou yi	-2566	154,54	0	0	- 3.664,95	1.723.696,4	26,24
$\bar{X}$ ou $\bar{Y}$	-256,6	15,454					

Source : Auteur ; construit à partir des données du Tableau n° 39 + nos calculs

$$\Phi_c = \frac{-3664,95}{\sqrt{1.723.696,4 \times 26,24}} = -0,5449 \qquad \text{et } \Phi^2_c = 0,2969$$

Interprétation

Le test révèle que la liaison entre le coût des autres charges et le RNE est décroissante de sens contraire c'est-à-dire que le RNE augmente lorsque le coût des autres charges diminue et vice versa.

Φ_c = - 0,5449 signifie que cette liaison est moyenne avec un pourcentage de causalité égal à 29,69 %. Notre test nous pousse à confirmer que pour améliorer le RNE, il faut jouer beaucoup sur le niveau des coûts des autres charges que de jouer sur celui de production c'est-à-dire en essayant de les minimiser pour les éléments dont il est possible voire le supprimer.

Par ailleurs, φ_a était positif signifie que le coût d'encadrement influence positivement le RNE à 32,14 % et φ_b = - 0,2989 a montré par contre que le coût de production l'influence négativement malgré que son influence est faible.

Finalement, nous pouvons conclure que le coût alloué aux autres charges a influencé significativement le niveau du résultat négatif raison pour laquelle notre troisième hypothèse libérée « **Le coût d'encadrement a un impact négatif sur la croissance de la COGERCO** » est à moitié infirmée, c'est plutôt celui des autres charges.

La croissance d'une entreprise se traduit par une bonne trésorerie laquelle trésorerie résulte des faibles décaissements par rapport aux encaissements. Néanmoins, dans une entreprise industrielle de transformation, il y a des coûts inhérents à un type d'activité de l'entreprise. C'est le cas du coût de production pour la COGERCO ainsi que le coût d'encadrement si bien qu'elle participe à l'autoproduction de sa matière première.

Dans le chapitre précédent, nous avons montré que les APC produisaient plus que les planteurs individuels et ce sont les membres des APC qui bénéficient le plus souvent beaucoup des crédits agricoles, un des éléments du coût d'encadrement. Or le tableau n°39 a montré que les campagnes pendant lesquelles le coût d'encadrement était très élevé correspondent à celles où la production cotonnière était elle aussi très élevée et c'est cette production cotonnière qui a entraîné inévitablement l'augmentation des produits d'exploitation.

Tenant compte de ces éléments (ci-haut fournis) nous pouvons affirmer que, *malgré qu'il intervienne dans le gonflement des charges, le coût d'encadrement a des effets positifs sur la croissance de la COGERCO par son effet stimulateur de la production cotonnière* ce qui revient pour infirmer encore une fois notre troisième hypothèse selon laquelle « **le coût d'encadrement aurait des effets négatifs sur la croissance de la COGERCO** ».

Finalement, hormi la faible influence du coût de production sur le RNE, nous arrivons à une hypothèse disons « inattendue » qui influence significativement le niveau du RNE qui est le coût des autres charges au lieu du coût d'encadrement.

3.2. L'ENCADREMENT, UN MAL NECESSAIRE

Ce que nous venons de conclure vient appuyer les propos du Directeur Agronomique de la COGERCO. Selon lui, « *l'encadrement que la COGERCO assure auprès des planteurs est un* ***mal nécessaire*** »[46]. C'est un mal car il entraîne une charge pour l'entreprise alors qu'elle l'aurait été utilisée pour financer d'autres activités. Est un mal encore parce que la COGERCO subventionne les intrants et octroie les crédits sans intérêts alors que celle-ci ne reçoit pas des subventions de l'Etat bien qu'elle ait été créée pour remplir les missions de l'Etat (promouvoir la culture cotonnière).

L'encadrement est nécessaire par le simple fait qu'il stimule la production. Le secteur cotonnier est « concurrencé » par d'autres tels que ceux de café, thé, et ceux des autres cultures vivrières ; moindre relâchement dans l'encadrement de la part de la COGERCO, les planteurs pourraient abandonner cette culture.

3.3. ANALYSE DU COUT D'OPPORTUNITE D'UNE PROBABLE DECISION DE SE RENONCER A L'ENCADREMENT

Dans le courant actuel dont la privatisation de quelques entreprises en difficultés est devenue une clé de « guérison » et de succès de ces entreprises « malades », une probable décision de se renoncer à l'encadrement est fort envisageable mais le degré de faisabilité reste à espérer.

Une telle décision aura des conséquences graves :

1° Le coût des intrants qui était subventionné se verra doubler, en plus le planteur paiera l'agronome et l'encadreur comme le font les éleveurs par exemple. Deux situations s'imposeraient alors : soit les gros planteurs parviendront à leur autoprise en charge ; soit ils abandonneront carement le coton lequel abandon entraînerait la fermeture de l'entreprise.

[46] Propos recueilli auprès du Directeur Agronomique de la COGERCO

Dans le cas du succès des planteurs au contraire, l'entreprise vivra mais le prix au producteur sera discutable et probablement très élevé.

2° La COGERCO elle seule pourrait participer totalement dans la production de sa matière première chose qui ne serait pas du tout facile car elle se heurterait à l'insuffisance de terres qui est devenu la problématique d'aujourd'hui et aux problèmes de main d'œuvre. La culture du coton nécessite une main d'œuvre très forte et surtout dans les régions où l'utilisation des tracteurs est pratiquement impossible. Or, aujourd'hui, l'ascension des prix de certains produits frappe aussi le coût de la main d'œuvre.

3° Se renoncer à l'encadrement c'est accepter le transfert de puissance (de force) aux planteurs et surtout ceux regroupés dans des associations. Là où les mouvements associatifs sont très développés surtout en Chine, au Bourkina Faso, la gestion de la filière coton se fait dans ces associations et organismes et les prix sont déterminés par la loi de l'offre et de la demande et sur base des cours mondiaux.

Dans ce cas, la COGERCO serait obligée de supporter un coût d'achat très élevé plus que celui d'avant l'abandon de l'encadrement.

En bref, l'abandon de l'encadrement vis-à-vis de ses conséquences (ci-haut fournies) ne serait pas une mesure nécessaire et suffisante pour résoudre les problèmes du coût d'encadrement. Par ailleurs, nous avons déjà confirmé que la mauvaise trésorerie est due, à part le poids de l'encadrement, à la non maîtrise des coûts des autres charges d'exploitation et hors exploitation. Il serait donc utopique et surtout prétentieux de penser que l'abandon de l'encadrement serait la solution. En fait, comme le dit MEIRIEU, « *il ne faut pas démolir et recommencer en pensant que l'on va inventer mais plutôt nous devons songer à améliorer ce que nous avons déjà* »[47]

[47] MEIRIEU (P), Les vraies finalités sont ceux qui se lisent dans nos plus petits gestes quotidiens, vie pédagogique, 1993, p 32

Pour nous, le problème ne se trouve pas dans l'encadrement mais plutôt dans la gestion de l'entreprise.

L'abandon de l'encadrement vers la privatisation est l'un des chemins mais qui nécessite des mesures d'accompagnement comme la promotion du monde rural, la restructuration de la filière coton via la redynamisation des associations des planteurs qui au fur et à mesure deviendraient une nouvelle force intervenant dans ladite filière. Ici, on vise le caractère d'autoprise en charge progressive des associations et des planteurs comme c'est le cas dans la filière café. Quant à la forme de privatisation, la méthode de transfert de gestion à un privé est adoptable car étant un privé qui assure l'entière responsabilité de la gestion, s'il est rémunéré par les honoraires forfaitaires ou exprimés en plusieurs variables (pourcentage du CA, pourcentage du RNE, pourcentage de la marge brute), le gestionnaire aurait la liberté nécessaire de prendre des décisions allant dans le sens d'améliorer la rentabilité de l'entreprise. Mais nous le conseillons que la subvention d'encadrement restera à notre avis un facteur à ne pas négliger.

Le système de partenariat entre les planteurs et la COGERCO revêt un caractère primordial dans le développement de la filière. Il est incontournable de ce fait qu'une probable mesure d'abandonner l'encadrement n'aboutira ou aboutira très difficilement à développer la filière.

Ceci nous conduit à affirmer que le déficit de l'entreprise ne se trouve forcement pas dans l'encadrement mais aussi dans la non maîtrise des coûts (des autres charges) d'où l'enlèvement de notre inquiétude « *le déficit réside-t-il dans l'encadrement ou ailleurs ?* » Quel est alors le coût réel du producteur ?

3.4. ESTIMATION DU REVENU REEL DU PRODUCTEUR

Le coût de production du coton graine par le planteur individuel reste inconnu car il n'a jamais été calculé ni estimé. A cet effort de production du planteur devrait correspondre une juste rémunération or le prix qu'il reçoit est un prix administré ne résultant pas de la loi de l'offre et de la demande. Il est fixé sur base des charges engagées et à engager par la COGERCO d'une part, et du cours mondial du coton fibre d'autre part. On peut se demander si ce planteur est rémunéré à juste titre c'est-à-dire si ce prix tient compte du coût de production supporté par le planteur. Il importe alors de l'estimer.

Dans ce calcul, nous allons nous fixer les hypothèses suivantes :

- Une exploitation de l'Imbo Nord d'une superficie d'un hectare en 2005 ;
- L'utilisation normale des engrais en moyenne 250 kg/ha ;
- Rendement moyen de 1000 kg/ha ;
- On tient compte du labour manuel.

Dans ces conditions, le coût de production du planteur est donné par :

* coût de semences : 0 FBU (car ils sont gratuits)
* coûts des engrais : 1 FBU x 350 x 250 = 87.500 FBU par hectare
* coûts des insecticides et piles et autres matériels utilisés : 0 FBU (car gratuits)
* coût de main d'œuvre : coût qu'il faut estimer

D'après l'étude effectuée par le Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage, le nombre de journées de travail nécessaires pour effectuer toutes les opérations agricoles du champ de coton est déterminé comme suit :

Tableau n° 39 : Répartition mensuelle du travail pour le coton en journée de travail (journée de travail = 6 heures)

	N	D	J	F	M	A	M	J	Jt	TOT
1. Labour	25	30								55
2. Semis			30							30
3. Sarclage et démariage				25	15	15				55
4. Récolte et travaux post culturaux							10	50	45	105
TOT	25	30	30	25	15	15	10	50	45	245

Source : Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage, Département de planification agricole

En tenant compte que le salaire minimum interprofessionnel garanti soit fixé en 2005 à 300 FBU/j en milieu rural, alors le coût de main d'œuvre était estimé à 300 FBU/j x 245 J = 73.500 FBU or le coût des engrais utilisés était estimé à 87.500 FBU, le coût de production est estimé à 1FBU x 87.500 + 73.500 = 161.000 FBU, ce qui revient à 161.000 FBU/1000 kg = 161 FBU/kg de coton graine.

Dans l'hypothèse où le coton produit n'était pas de la première qualité ni de la deuxième qualité, le prix moyen était de (200 FBU+180 FBU)/2 = 190 FBU/kg, le revenu total serait en 2005 de 1 FBU x 190 x 1000 kg = 190.000 FBU, soit un profit de 1 FBU x 190.000 - 161.000 = 29.000 FBU au cours de 9 mois que durent les opérations d'exploitation d'un hectare de coton.

Nous jugeons très insignifiant un tel profit pour un planteur de coton qui a passé environ 9 mois dans la culture cotonnière. Cette rémunération est peu motivante dans la mesure où si le planteur en question aurait investi les 161.000 FBU dans la culture par exemple de tomate, culture de manioc, de riz ou autre culture dont la récolte est plus qu'une fois dans l'année où le profit sera plus important.

3.5. L'IMPACT DU PARTENARIAT AU POINT DE VUE SOCIAL

Hormi qu'économiquement les planteurs reçoivent les subventions et les crédits qui ont comme conséquence la réduction des coûts qui auraient été supportés par les planteurs, socialement, selon les résultats de notre enquête, la culture du coton a contribué à l'unification et l'entraide des gens cultivateurs de coton surtout ceux regroupés dans les APC. Cela se manifeste même à partir de l'appellation de certaines de leurs APC (UBUMWE, DUKORERERHAMWE, DUKUNDANE, etc)

Le système de partenariat a favorisé le développement et l'amélioration des relations sociales entre les planteurs eux-mêmes et les agents de la COGERCO. Au niveau de l'entreprise elle-même, elle devient une unité, une famille des personnes, un carrefour des agents venants de différents coins caractérisés par un climat d'entente pour la continuité de la vie de l'entreprise.

Section 4 : ETUDE DE LA RENTABILITE DE LA COGERCO

4.1. LA RENTABILITE DE LA COGERCO A TRAVERS QUELQUES ELEMENTS DU TSCG

Parmi les soldes apparaissant dans les TSCG, nous en avons choisi deux qui nous intéressent plus que d'autres. Il s'agit de la valeur ajoutée (VA) et l'excédent brut d'exploitation (EBE) qui représente le surplus monétaire engagé par la COGERCO.

4.1.1. La valeur ajoutée

Ici la valeur ajoutée représente la différence entre la production et les consommations intermédiaires, celles-ci étant les consommations des matières et marchandises et les autres achats et charges externes. On peut aussi analyser le rendement de son personnel à l'aide du ratio VA/effectif en personnel de l'année comparativement à son coût tels qu'ils sont représentés dans le tableau ci-après :

Tableau n° 40 : Evolution de la VA, rendement et coût moyen du personnel

CC	VA (a)	Evolution VA (%)	Frais du personnel (b)	Effectif (c)	Rdt moyen par personnel (a/c)	Coût moyen/personne (b/c)
95-96	252.133.196	100	145.128.490	175	1.140.761	829.306
96-97	152.075.654	60,31	151.127.767	168	905.212	899.570
97-98	276.301.540	109,5	173.411.695	170	1.625.303	1.020.069
98-99	237.674.784	94,2	196.235.708	174	1.365.947	1.127.791
99-00	337.185.782	133,7	228.271.459	167	2.019.076	1.366.895
00-01	559.864.992	222,0	256.034.105	161	3.477.422	1.590.274
01-02	519.989.393	206,2	279.397.689	158	3.291.072	1.768.340
02-03	1.118.763.821	443,7	338.845.567	159	7.036.250	2.131.104
03-04	1.179.574.602	467,8	365.049.271	160	7.372.341	2.281.558
04-05	119.755.524	47,4	518.368.303	160	748.472	3.239.802

Source : TSCG et Rapports annuels

Auteur : nos calculs

Nous constatons à travers ce tableau que la VA a sensiblement augmenté sauf en 96-97 (cas de l'embargo) et en 2005. Le rendement moyen par personnel a suivi la même tendance que l'évolution de la VA et il est supérieur à son coût. Ceci dénonce un gain de productivité du personnel pour une entreprise qui cherche sa croissance.

Le coût moyen par personnel accrois continuellement alors que les frais du personnel ne cessaient de croître. Il faudrait veiller à accroître son rendement notamment en augmentant les superficies encadrées par unités.

4.1.2. L'excédent brut d'exploitation (EBE)

Selon COHEN (1991) « *l'EBE est une mesure de surplus monétaire potentiel fourni par l'activité courante. A ce titre, il offre à la fois une évolution particulière fiable du résultat d'exploitation et une estimation de la contribution apportée par l'activité courante au financement de l'entreprise* »[48]

Ici, nous allons mettre un accent particulier sur l'évolution de l'EBE et le rapport entre l'EBE et le chiffre d'affaire. Le tableau suivant nous trace la situation.

Tableau n°41 : Evolution de l'EBE et le rapport EBE/CA

CC	EBE	Evolution (%)	CA	EBE/CA
96	105.289.667	100	615.974.776	0,17
97	(32.019.470)	-30,4	372.612.669	-0,08
98	89.776.878	85,26	915.754.574	0,09
99	58.692.251	55,74	1.131.800.550	0,05
00	(448.481.350)	-425,95	701.228.159	-0,63
01	146.124.379	138,78	844.602.440	0,17
02	(136.275.701)	-129,42	1.362.355.300	-0,10
03	(718.924.466)	-682,80	1.600.496.364	-0,44
04	1.282.666.225	1218,22	1.683.225.833	0,76
05	(126.597.031)	-120,23	2.894.120.217	-0,04

Source : COGERCO, Bilans annuels
Auteur : nos calculs

Nous remarquons que l'EBE a été négatif pendant les campagnes coton où le RNE a été négatif et son évolution a suivi effectivement la même tendance. Par ailleurs le rapport EBE/CA reste toujours très faible soit 5 % alors que, selon BOSCOS P.L, « *le ratio se situe autour de 38 % en moyenne pour les entreprises industrielles* »[49]. Il faudrait donc que l'EBE soit augmenté notamment en accroissant la VA.

[48] COHENE Elie, Gestion financière de l'Entreprise et le développement financier, EDICEF, Paris, 1991, p 82
[49] BOSCOS P.L, Le rendement d'une entreprise, Editions d'organisation, Paris, 1962, p 25

4.2. LA RENTABILITE DE LA COGERCO A TRAVERS LA METHODE DES RATIOS

Selon LAVAUD R. et ALBAUT J. « *un ratio est un rapport expressif entre deux données caractéristiques de la situation, du potentiel, du rendement ou de l'activité de l'entreprise. Rapport expressif car à partir de deux données, on peut obtenir une nouvelle information mais de nature différente* »[50].

Notre analyse sera axée sur les ratios d'activités, les ratios de rentabilité économique et le ratio de rentabilité financière car ces derniers vont nous permettre d'apprécier aussi bien la rentabilité de l'entreprise en mettant en évidence son aptitude à dégager des bénéfices que l'efficacité de la gestion de l'exploitation de l'entreprise.

4.2.1. Les ratios d'activité

Au cours de notre travail, la recherche de la cause du RNE négatif ou positif a été notre préoccupation ; à présent, il s'avère nécessaire d'étudier le ratio de taux de marge économique qui est obtenu à partir du résultat économique et le ratio qui exprime le degré d'utilisation de l'ensemble ou d'une partie des actifs. Le tableau suivant nous donne la situation de ces ratios.

[50] LAVAUD R. et ALBAUT J., Ratios de gestion de l'entreprise, 2ème Edition, Dunod, Paris, 1987, p 63

Tableau n° 42 : Evolution du ratio de marge et celui de rotation des actifs

CC	Rés avant I&T (a)	CA (b)	Tx marge économique (a/b)	Actif total (c)	Ratio rotation des actifs (b/c)	(a/b) (b/c)
96	87.595.684	615.974.776	0,14	1.853.476.429	0,33	0,04
97	(51.927.690)	372.618.669	-0,13	1.698.519.155	0,21	0,02
98	51.844.867	915.754.574	0,05	1.675.863.565	0,54	0,02
99	(44.730.567)	1.131.800.550	-0,03	1.619.348.919	0,69	0,027
00	(621.607.127)	701.228.159	-0,88	3.033.337.228	0,23	0,20
01	126.210.898	844.602.440	0,14	2.632.046.407	0,32	0,044
02	(135.078.791)	1.362.355.300	-0,09	3.090.126.024	0,44	0,03
03	(1.315.729.246)	1.600.496.364	-0,82	6.570.001.095	0,24	0,19
04	403.648.681	1.683.225.833	0,23	7.741.597.242	0,21	0,048
05	(615.702.190)	2.894.120.217	-0,21	6.858.543.947	0,40	0,08

Source : Bilans & Rapports annuels (1995-2005) + nos calculs

Le taux de marge économique oscille entre 5 % et 23 % et il a été négatif en 1997, 1999, 2000, 2002, 2003 et 2005, périodes pendant lesquelles le RNE était négatif. On remarque que la COGERCO ne peut dégager un taux de marge économique élevé alors que sa structure exige beaucoup de charges (voir le coût d'encadrement très élevé).

Quant au ratio de rotation des actifs, compte tenu de la nature des activités de la COGERCO, il a un niveau relativement acceptable et il est en moyenne de 36,1 %. Ceci est pour nous acceptable du fait que la COGERCO n'exerce pas son activité commerciale tout au long de l'année et il est de son intérêt de ne pas constituer des stocks pendant longtemps.

4.2.2. Le ratio de rentabilité économique

Etant donné que ce ratio exprime la rentabilité des capitaux investis (RCI) car il représente la relation entre le bénéfice avant intérêt et impôt et les capitaux qu'il a fallu investir pour le réaliser, il est donné par la relation :

$$RCI = \frac{\text{Bénéfice avant intérêt et impôt}}{\text{CA}} \times \frac{\text{CA}}{\text{Total actif}}$$

Les valeurs de la RCI sont données par le tableau précédent (Tableau n°42) en sa dernière colonne (a/b x b/c). Cette colonne révèle que le RCI a demeuré à un niveau faible (en moyenne 11,31 %) pendant les dix campagnes coton. Cela peut aussi être justifié par les charges d'exploitation (coût d'encadrement mais surtout le coût des autres charges) qui handicapent le résultat économique.

4.2.3. Le ratio de rentabilité financière

Deux éléments nous semblent être très intéressants ; c'est l'analyse du ratio qui montre le degré d'endettement de l'entreprise et le coût moyen de la dette allouée à la COGERCO. En calculant le coefficent d'endettement, nous voulons montrer le rapport entre les dettes et les capitaux propres en vue d'apprécier le niveau d'endettement de l'entreprise, sa capacité à rémunérer les fonds propres et à garantir le remboursement des prêteurs. Analysons le tableau suivant :

Tableau n° 43 : Evolution du coefficient d'endettement de la COGERCO

CC	DCT (a)	DM&LT (b)	Dettes totales (a+b) = c	CP (d)	Tot charges (e)	Coeff endet (c/d)	Coût moyen (e/c) (%)
96	493.843.445	986.693.956	1.480.537.401	316.660.196	22.921.981	4,67	1,54
97	415.698.050	944.515.727	1.360.213.777	338.305.378	18.485.866	4,02	1,36
98	363.469.348	927.449.747	1.290.919.095	282.465.202	19.985.330	4,57	0,75
99	229.757.251	927.449.747	1.157.206.998	309.694.646	18.635.398	3,73	1,61
00	119.454.528	2.489.948.121	2.609.402.649	253.363.124	21.153.552	10,29	0,81
01	787.237.450	2.093.854.343	2.881.091.793	(375.256.284)	21.153.552	-7,67	-0,73
02	969.608.004	2.513.323.208	3.482.931.212	(257.726.397)	16.643.629	-13,51	-0,47
03	1.056.040.653	2.844.826.148	3.900.866.801	3.984.863.540	18.819.612	0,97	0,48
04	1.587.574.331	2.969.346.458	4.556.920.789	2.652.679.399	19.399.948	1,71	0,42
05	1.742.703.895	2.516.132.234	4.258.836.129	2.915.051.042	96.728.524	1,46	2,27

Source : COGERCO, Bilans et rapports annuels

Auteur : nos calculs

Le niveau maximal généralement accepté pour l'endettement est de 2 or la COGERCO en a de 0,97 à 10. Elle reçoit donc beaucoup de dettes. Il s'avère indispensable de calculer si elle peut s'en acquitter.

De ce faire, il ressort du tableau précédent que le taux moyen de la COGERCO est faible, il est de 0,8 %. Ceci est pour nous un avantage car l'entreprise s'acquitte correctement de ses engagements.

En conclusion l'étude de la rentabilité a montré qu'au cours de notre période d'étude, la santé financière n'était pas du tout bonne, le taux de marge économique a été négatif pendant les campagnes coton où le RNE était aussi négatif ce qui établit une certaine cohérence entre l'analyse de la rentabilité de la COGERCO et de ce que nous avons conclu dans les sections précédentes. Cette situation a été due à l'ensemble des coûts d'encadrement, celui de production et surtout celui des autres charges d'exploitation et hors exploitation supportées par la compagnie qui ont effectivement des effets sur la croissance de la COGERCO. L'entreprise est donc priée de faire un suivi régulier et rigoureux du niveau de ces coûts, les minimiser ou supprimer quelques uns si possibilité il y a.

Conclusion partielle du dernier chapitre

Nous avons attaqué notre chapitre avec la soif d'analyser l'impact du coût d'encadrement entraîné par le système de partenariat en amont sur la croissance de la COGERCO. Après l'analyse du tableau du résultat et les composantes des charges d'exploitation y compris le coût d'encadrement, appuyé par l'étude du coefficient de corrélation linéaire entre le coût d'encadrement, de production, celui des autres charges et le niveau du RNE ; nous avons conclu que le coût d'encadrement, présent comme un « mal nécessaire » influence positivement le RNE, tandis que le coût de production quant à lui, l'influence négativement et faiblement.

Finalement, nous avons trouvé que le coût alloué aux autres charges a aussi en général influencé négativement le niveau du RNE. Plus les autres charges ont augmenté, plus le RNE a été négatif, et vice versa, raison pour laquelle la COGERCO devrait maîtriser et/ou minimiser les coûts pour améliorer la santé financière de l'entreprise au lieu de projeter à se renoncer de l'encadrement.

En bref, le système de partenariat en amont entre les planteurs individuels en général et les APC en particulier développé par la COGERCO est contributif à l'amélioration de la production. C'est déjà un pas de succès comme disait GOETHE : « *Ce n'est pas assez de faire des pas qui doivent un jour conduire au but, chaque pas doit être lui-même un but en même temps qu'il nous porte en avant* »[51]

Mais pour qu'il soit contributif à la croissance de l'entreprise, la COGERCO est appelé à suivre rigoureusement et faire une gestion rationnelle des coûts des autres charges d'exploitation et hors exploitation.

[51] Goethe, cité par BALANTZIAN G, op cit, p 168

CONCLUSION GENERALE ET PROPOSITIONS

CONCLUSION GENERALE

Avant de mener ce travail de recherche sur « **LA CONTRIBUTION A L'ANALYSE DES EFFETS DU SYSTEME DE PARTENARIAT EN AMONT SUR LA CROISSANCE DES ENTREPRISES AGRO-INDUSTRIELLES ; cas de la COGERCO** », nous voulions nous rendre compte du poids de l'intervention de la COGERCO et ses partenaires dans l'encadrement et la production et son impact sur la croissance de la COGERCO.

Pour mener à bon port ce travail, nous l'avons d'abord divisé en quatre chapitres. Le premier a donné l'esquisse théorique sur les concepts du partenariat, coopération et croissance de l'entreprise ; le second à travers duquel, selon les résultats de notre enquête, nous avons fournis certaines justifications du recours au système de partenariat. Le troisième chapitre quant à lui a traité le partenariat en ses trois angles : l'encadrement, la production, l'octroi et le remboursement des crédits agricoles. Le quatrième et dernier chapitre nous a permis d'analyser l'impact du partenariat sur la croissance de la COGERCO.

En y insérant le chapitre théorique, on a tenu compte des conseils de DE LANDSHEERE : « *On peut poser en principe qu'une recherche devrait toujours s'appuyer sur la théorie générale. Même Contestable, celle-ci donne à l'investigation un fil directeur sans lequel on risque de ne pas dépasser les limites de la simple technique ou de l'accumulation d'éléments disparates ou non* »[52]. Ce même auteur, en citant KLUCKHORN affirme qu' « *une accumulation de faits, si vaste soit-elle n'est pas plus de la science qu'un tas de briques n'est une maison* »[53]

[52] LANDSHEERE (J.De), Introduction à la recherche en éducation, Armand Colin-Bourrelier, Paris, 1976, p 76
[53] KLUCKHORN (C), cité par LANDSHEERE (J.De) ibidem

Tout au début de notre travail après avoir défini le concept de partenariat et analysé les rapports qui existent entre la coopération et ce dernier, on a remarqué que chaque partenaire est amené à identifier son avantage coopératif et que le système de partenariat devrait permettre aux parties à bénéficier de la synergie pour faire face à des investissements colossaux qu'il serait difficile de supporter seul ou tout simplement contribuer à sa croissance ce qui nous a conduit à développer le concept de croissance.

Après avoir abordé les méthodes de mesure de la croissance, l'analyse des obstacles à la croissance, nous avons clôturé ce chapitre en concluant que l'entreprise (partenaire) doit jouer sur les facteurs internes qu'externes pour surmonter ses obstacles en vue d'atteindre sa croissance.

Au cours du deuxième chapitre, après les généralités sur la culture du coton et l'historique de la COGERCO et ses missions, les résultats de notre enquête effectuée auprès des planteurs tant individuels qu'associés de coton et certains agents et cadres de la COGERCO, le développement du partenariat avec les planteurs en général et la création et la redynamisation des APC en particulier ont révélé que l'objectif principal visé par la COGERCO était la recherche de l'amélioration de la culture cotonnière. C'est en voulant vérifier la réalisation ou non de cet objectif que nous avons abordé le troisième chapitre qui a traité l'apport du partenariat dans la production et le recouvrement des crédits agricoles.

Nous avons alors constaté, dès le début de semis à la collecte du coton-graine que la COGERCO a supporté un coût d'encadrement allant de 222.291.014 FBU en 1996 à 685.046.856 FBU en 2005, soit 29 %, 27 % et 44 % respectivement pour les intrants, les crédits agricoles et les frais d'encadrement en 1996, soit 34 %, 22 % et 44 % respectivement pour les mêmes éléments en 1998 c'est-à-dire après la relance de la production cotonnière et 32 %, 19 % et 49 % pour les intrants, les crédits agricoles et les frais du personnel d'encadrement respectivement en 2005.

Ce coût d'encadrement nous a paru élevé et nous avons voulu savoir s'il aurait effectivement entraîné une augmentation de la production.

La détermination du coefficient de corrélation linéaire entre le coût des intrants et le niveau de la production $\Phi = 0,56$ a montré qu'il existe une relation moyenne de cause à effet entre ces deux variables mais que $\Phi^2 = 0,31$ a traduit que le coût des intrants n'a pas contribué de façon significative à l'amélioration de la production d'où la confirmation de notre première hypothèse selon laquelle « **le niveau des coûts des intrants encore subventionné injectés dans le processus de production ne serait pas réellement récompensé par la production cotonnière** »

En testant le niveau de prix au planteur (donné au planteur), nous avons remarqué que ce dernier pourrait contribuer à l'amélioration de la production mais que son influence n'est pas grande. Nous avons alors pensé à la stratégie de création et redynamisation des APC.

En analysant les volets production et recouvrement des crédits agricoles selon qu'il s'agisse des planteurs individuels ou associés, depuis 2002, nous avons remarqué que les APC ont produit et remboursé beaucoup plus que les individuels ce qui nous a poussé à confirmer notre deuxième hypothèse selon laquelle « **Le système de partenariat développé entre les APC et la COGERCO contribue d'une manière efficace au développement de sa croissance** »

Néanmoins, malgré ce fruit issu de ce partenariat, nous avons remarqué que la COGERCO a connu 6 campagnes coton sanctionnées par un RNE négatif et 4 avec un RNE positif. Une nouvelle problématique a apparu : **Qu'est ce qui est à l'origine de la perte de la COGERCO** ? C'est au cours du quatrième et dernier chapitre que cette problématique a été traitée.

Après la détermination du RNE, les composantes des coûts de revient pour les dix campagnes coton, nous avons remarqué que le coût d'encadrement occupait en moyenne 33,8 %, 50,8 % pour le coût de production (d'usinage) et 15,4 % pour les autres charges.

L'analyse de l'influence ou non de ces trois éléments sur le niveau du RNE, appuyée par le test de corrélation linéaire a montré que le coût d'encadrement a influencé positivement le RNE à l'ordre de 32,14 % au moment où le coût d'usinage l'influence négativement à l'ordre de 8,9 %. Le coût des autres charges quant à lui, l'influence négativement à l'ordre de 29,69 %. Nous avons alors conclu que le coût d'encadrement, malgré qu'il intervienne dans le gonflement des charges, a des effets positifs sur la croissance de la COGERCO par son effet stimulateur de la production cotonnière d'où l'infirmation de notre troisième hypothèse selon laquelle « **le coût d'encadrement a un impact négatif sur la croissance de la COGERCO** ».

En revanche, en se rappelant, dès le début que nous avions pensé que le coût lourd de l'encadrement supporté par la COGERCO aurait des impacts négatifs sur sa croissance, finalement nous avons trouvé que le problème ne se trouve forcement pas dans ce coût et celui de production seulement mais aussi dans le coût alloué aux autres charges. C'est donc une hypothèse inattendue.

Ainsi donc nos hypothèses sont en général vérifiées et nous sommes en droit d'affirmer que nous avons atteint notre objectif. Nous ne pouvons pas clôturer ce travail sans émettre quelques propositions à l'endroit de la COGERCO et ses partenaires.

PROPOSITIONS

Compte tenu des résultats de notre travail, nous pouvons orienter nos propositions dans trois directions :

a. A la COGERCO

- Le coût d'encadrement est effectivement un mal nécessaire ; nous proposons à la COGERCO de continuer à soutenir les planteurs dans la fournitures des intrants, en les sensibilisant et en les motivant par l'augmentation du prix au planteur.

- La COGERCO doit en outre s'investir dans la création et la redynamisation des APC. La restructuration du monde rural de la filière coton via la promotion des APC pourrait contribuer à l'amélioration de la production cotonnière.

- Pour atteindre son objectif principal, l'entreprise doit également maîtriser ses coûts et surtout minimiser les coûts alloués aux autres charges. L'implantation du service de comptabilité analytique d'exploitation constituerait un atout à la gestion de ces coûts.

b. Aux planteurs individuels et associés

Nous proposons l'utilisation correcte des intrants et de suivre les itinéraires techniques données par la COGERCO. Il faut qu'ils soient associés pour profiter de la synergie des partenaires.
Les APC quant à elles doivent s'inscrire dans le même objectif que celui de la COGERCO. La consolidation des APC rendrait ces dernières une force vive de production et de réclamation de leur promotion, du prix et autres avantages pouvant contribuer au développement de la filière coton.

c. A l'Etat

La COGERCO a été créée pour accomplir les missions de l'Etat, c'est pourquoi nous demandons à l'Etat de reprendre les subventions qu'il donnait à l'entreprise et d'intervenir d'une manière efficace dans la promotion de la culture cotonnière. La relève du Complexe Textile de Bujumbura (COTEBU), ancien client de la COGERCO serait la bienvenue et un avantage dans le développement de la COGERCO.

Notre intention en menant cette étude n'était pas d'accuser tel ou tel autre partenaire, mais d'éclaircir davantage sur le sujet. C'était en même temps, pour nous, l'occasion de lancer un clin d'oeil à tous les intervenants dans la filière coton afin de rectifier le tir pour améliorer la production cotonnière et contribuer rigoureusement et efficacement à la croissance de l'entreprise et à se préparer pour un avenir meilleur.

Nous ne pouvons donc pas prétendre avoir épuisé le sujet. D'autres pourront nous compléter pour contribuer à la croissance de la COGERCO.

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES GENERAUX

1. BALANTZIAN (G), L'avantage coopératif, les éditions d'organisation, Paris, 1997
2. BERTHELEMY (JC) et MORRISSON (G), Développement agricole en Afrique et offre des biens manufacturés, OCDE, Paris, 1981
3. BIENAYME, La croissance des entreprises, analyse dynamique des fonctions de la firme, Tome 1, Bordas, Paris, 1971
4. BOSCOS P.L : Le rendement d'une entreprise, Editions d'organisation, Paris, 1962
5. CECILE Lapenu & B.WAMPFLER, Le microfinancement dans les pays en développement : Evolution, théorie et pratique, CIRAD, 1997
6. COHEN Elie : Gestion financière de l'entreprise et le développement financier, EDICEF, Paris, 1991
7. DE VERTERRE (P), Economie sociale et développement : coopératives, mutuelles et associations dans les pays en développement, Paris, Bruxelles, 1998
8. GENTIL (D), Le mouvement coopératif en Afrique de l'Ouest : intervention de l'Etat ou organisation paysanne ? Hurmathan, Paris, 1984
9. LANDSHEERE (J De), Introduction à la recherche, Armand Colin-Bourrelier, Paris, 1976
10. LAVAUD R. et ALBAUT J. : Ratios de gestion de l'entreprise, 2ème Edition, Dunod, Paris, 1987
11. MAHE de BOISLANDELLE, Dictionnaire de gestion
12. MEIRIEU (P), Les vraies finalités sont ceux qui se lisent dans nos plus petits gestes quotidiens, vie pédagogique, Paris, 1993
13. MEYER (J), La gestion budgétaire, Dunod, Paris, 1975

14. MONH (R), Le partenariat, clé de succès : une stratégie de l'entreprise au service de l'homme, Editions des Fallois, Paris, 1971
15. PEDELIEVRE MC, Droit du crédit, 2ème édition, PU de France, Paris, 1987
16. Pierre LAUZEL, Comptabilité analytique, les éditions d'organisation, Grenobe, 1993
17. Rihard ARMAND, Maîtrise de la croissance dans l'entreprise, Dunod, Paris-Bruxelles, 1973
18. Roland CAUDE, Comment fonctionne l'entreprise, le centurion formation, Paris, 1976
19. SHALLER (F), Essai critique sur la notion de productivité, Librairie Droz, Génève, 1986
20. SIMERAY (JP), La structure de l'entreprise, entreprise moderne et d'Edition, Tome II, 1971

II. MEMOIRES

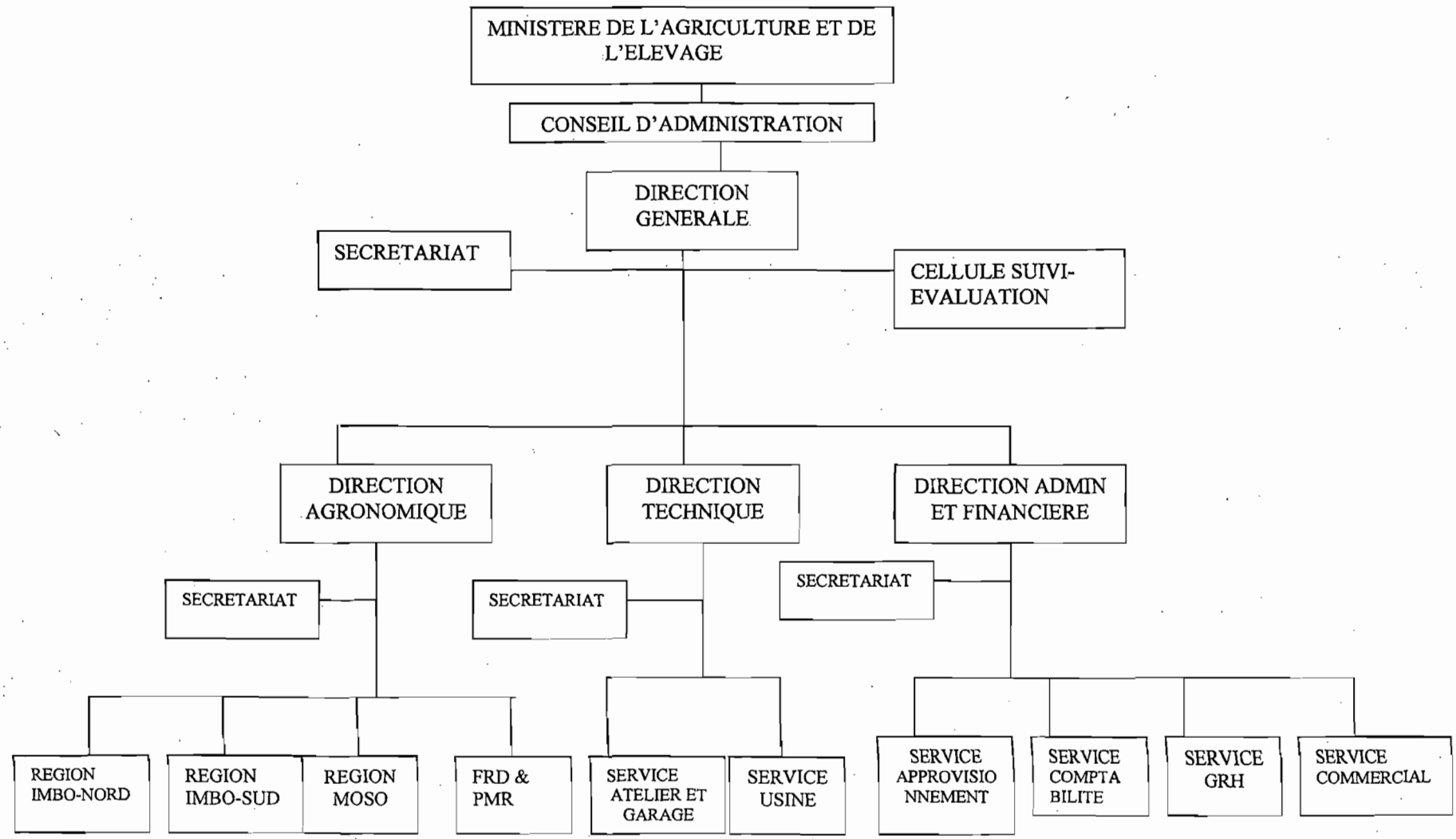
1. BIGIRIMANA Sylvestre, Etude de la problématique du crédit agricole au Burundi vu à travers l'approche participative : cas de la CADER en commune MUGONGOMANGA, Bujumbura, UB, FACAGRO, 2000
2. HAVYARIMANA Marius, Etude de la contrainte principale limitant la COGERCO à reprendre ses exportations : la faiblesse de la production du coton , UB, FSEA, 2004
3. MBONYINGINGO Faustin, Etude du système de partenariat entre la SRDI et les associations de riziculteurs dans le cadre de la production et la commercialisation du riz paddy, UB, FSEA, 2004
4. MIDONZI (WF), Impact de la faible production cotonnière sur le fonctionnement de l'entreprise COTEBU, UB, FSEA, 2003
5. NAHAYO D, Le partenariat extérieur et la création d'entreprise au Burundi, UB, FSEA, 1991

III. RAPPORTS, AUTRES PUBLICATIONS ET NOTES DE COURS

1. BANDEREMBAKO (D), * Cours de Comptabilité Analytique d'exploitation, UB, FSEA, IIème Licence, AA 2004-2005
   * Cours de Gestion financière, UB, FSEA, IIème Licence, AA 2004-2005
2. GAHUNGU (D), Cours de Gestion des Entreprises, UB, FSEA, Ière Candidature, AA 2001-2002
3. MANIRAKIZA (R), Cours de statistique descriptive, UB, FSEA, Ière Candidature, AA 2001-2002
4. Marie Rose JOLLEY, Le partenariat, une stratégie pour les secteurs en impasse concurrentielle, Gestion 2000 n°1, Avril-Mai, 1989
5. Pascal RUTAKE, Cours de Planification des entreprises, UB, FSEA, IIè Licence, AA 2004-2005
6. Bilans annuels de la COGERCO (de 1995-2005)
7. Rapports annuels de la COGERCO (de 1995 à 2005)
8. INADES-Formation Burundi (2003), Accompagner les organisations paysannes dans les filières agricoles de leur choix, Rapport annuel, Bujumbura, 32 p

ANNEXES

ANNEXE I : ORGANIGRAMME DE LA COGERCO



FDR&PMR : Formation, Recherche, Développement & Promotion du Monde Rural

ANNEXE II

Résultat net d'exploitation de la COGERCO (FBU)

CC	RNE
95-96	56.278.832
96-97	(55.840.176)
97-98	42.229.444
98-99	(56.331.522)
99-00	(628.619.409)
00-01	75.726.539
01-02	(149.002.266)
02-03	(1.332.184.141)
03-04	267.371.643
04-05	(643..297.597)

Source : COGERCO, Bilans et rapports annuels

N.B : Les montants entre parenthèses sont négatifs

ANNEXE III

Distribution de l'échantillon d'enquête au sein des APC

Région	Unité de production	Nom de l'APC	Nbre d'enquêtés	TOTAL	
			Membres simples	Comitards de l'APC	
IMBO SUD	GIHANGA	1. SHIRIMBERE	4	2	6
	GATUMBA	1. KEZABARIMYI	3	3	6
		2. ABAKUTSAKIVI	3	3	6
		3. KORAGISHINGANTAHE	3	3	6
		4. INTAHEMANA	2	4	6
IMBO NORD	CIBITOKE	1. NZORIHAYA	2	4	6
	RUKANA	1. DUKUNDANE	3	3	6
		2. TUBISUNGE	3	3	6
	RUGOMBO	1. TWIJUKIRUBURIMYI	3	3	6
	BUGANDA	1. UBUMWE	4	2	6
		2. TURWIZUMWIMBU	3	3	6
		3. TUDUZIKIVI	2	4	6
TOTAL		12	35	37	72

ANNEXE IV

Echantillon de l'enquête aux planteurs individuels (non associés)

Région	Unité de production	Hommes	Femmes	Total	Tot région
IMBO SUD	GIHANGA	3	3	6	12
	GATUMBA	3	3	6	
IMBO NORD	CIBITOKE	4	2	6	13
	RUGOMBO	4	3	7	
MOSO	NYANZA LAC	4	2	6	6
TOTAL		18	13	31	31

Source : Etabli par l'auteur

GUIDE D'ENTRETIEN

I. Auprès des cadres et agents de la COGERCO

Questionnaire d'enquête (au responsable de la COGERCO)

Nom et Prénom du responsable :
1. Age :..... Sexe : .....
2. Formation reçue : le dernier diplôme ou certificat obtenu : .....
3. Années d'ancienneté : ..... Ans

A. Causes de la création des associations

1. Quels sont les motifs (causes) qui vous ont poussé à la création des associations de planteurs de coton ? (Classer-les par ordre de priorité de 1 à 10)

a) ☐ Pour améliorer la gestion des périmètres occupées par le coton
b) ☐ Recherche de l'augmentation de la production cotonnière
c) ☐ Pour faciliter l'encadrement des personnes déjà associées
d) ☐ Pour faciliter l'amélioration du système de distribution des intrants
e) ☐ Faciliter le système d'octroi des crédits agricoles
f) ☐ Faciliter l'amélioration du système de recouvrement pour les crédits agricoles accordés
g) ☐ La peur liée au désengagement progressif de l'Etat dans les différents secteurs agricoles
h) ☐ Amélioration des performances technico-économiques des planteurs de coton
i) ☐ Pour réduire quelques charges d'exploitation pour la COGERCO
j) ☐ Aider les planteurs à prendre la grande responsabilité pour leurs activités

k) Autres causes (à préciser)
.....
.....

2. Quels sont les difficultés rencontrées vis-à-vis des planteurs non associés ?

a) ☐ Difficultés à l'encadrer
b) ☐ Ils sont dispersés dans l'espace par conséquent, il est difficile de courir tout le terrain
c) ☐ Ils ne remboursent pas très bien les crédits reçus
d) ☐ Ils ne respectent pas les ordres et les conseils donnés par les Agronomes

e) Autres causes (à préciser)
.....
.....

3. Quels sont les avantages des associations observés par la COGERCO ?
a) ☐ Augmentation des surfaces cultivées
b) ☐ Réduction du taux de non recouvrement des crédits agricoles
c) ☐ Augmentation de la production (au niveau des associations)

d) Autres avantages (à préciser)
.....
.....

B. Encadrement et distribution des intrants

1. Vous est-il facile d'encadrer tous les planteurs du coton non associés ?
   Oui ☐ Non ☐

2. Vous est-il facile d'encadrer les planteurs déjà associés ?
   Oui ☐ Non ☐

3. Comment faites-vous pour acquérir les intrants ?
   .....
   .....

4. Comment distribuez-vous les intrants ?
   ☐ Distribution directe aux planteurs
   ☐ Distribution aux planteurs via les associations
   Autres (à préciser)

5. Le prix des engrais est-il subventionné ?
   Oui ☐ Non ☐

6. Quels sont les problèmes rencontrés dans la distribution des intrants aux associations ?
   .....
   .....

7. Y a-t-il des cas où les demandes des associations ne correspondent pas aux stocks disponibles ?
   Oui ☐ Non ☐

8. Avez-vous des stocks régulateurs ?
   Oui ☐ Non ☐

C. Octroi et remboursement des crédits

1. Quels sont les types de crédits octroyés ?
   .....
   .....

2. Quelles sont les garanties que la COGERCO exige auprès des bénéficiaires ?
   .....
   .....

3. Quel est le projet tiré par les associations dans ces crédits ?
   .....
   .....

4. Quels sont les modalités de remboursement de ces crédits ?
   ☐ Retirer le montant de du crédit à la source à la vente
   ☐ L'association collecte le montant de ces crédits auprès de ses membres
   Autres (à préciser)

5. Comment appréciez-vous le remboursement des crédits ?
   a) En ce qui concerne les planteurs non associés ?
   - ☐ Très satisfaisant
   - ☐ Satisfaisant
   - ☐ Moins satisfaisant

b) En ce qui concerne les planteurs associés ?
- ☐ Très satisfaisant
- ☐ Satisfaisant
- ☐ Moins satisfaisant

6. En cas de non remboursement, quelles sont les mesures y relatives que vous prenez ?

.....

.....

D. <u>Cas général</u>

1. Quelles sont les contraintes principales qui vous empêchent d'améliorer la situation de votre entreprise ?

.....

.....

2. Quels sont les problèmes particuliers de votre système de partenariat avec les associations des planteurs de coton?

.....

.....

3. Quelles sont réclamations vis-à-vis de ces associations ?

.....

.....

4. Jugez-vous rémunérateur le prix d'un kg de coton graine que vous donnez aux planteurs ?

.....

.....

II. Auprès des comités de gestion des associations

Identification

Région d'exploitation : Imbo Nord
Nom de l'association : .....
Nombre de membres : .....
Sexe : Féminin ☐ Masculin ☐
Commune : ..... Province : .....

Nom des enquêtés (comitards de l'association)
.....

- Durée de vie de l'association : ..... ans
- Surface agricole en moyenne : ..... ha

A. Relations entre associations et COGERCO

1. Quels sont les avantages bénéficiez-vous auprès de la COGERCO en tant qu'associations partenaires ?

a) ☐ Facilités financières (obtention des crédits agricoles)
b) ☐ Facilités techniques
c) ☐ Amélioration du système d'encadrement
d) ☐ Obtention facile des plants et des produits de fertilisation
e) ☐ La transparence des activités d'avant, pendant et après commercialisation
f) ☐ L'obtention des ristournes et des subventions
g) Autres (à préciser)
.....
.....

2. Quel est le rôle des agents de la COGERCO dans vos activités agricoles ?
a) ☐ Nous aident dans la fourniture des intrants
b) ☐ Nous aident dans le traitement et surveillance de nos champs
c) ☐ Nous aident dans l'obtention des crédits agricoles
d) ☐ Nous donnent des ordres seulement
e) Autres (à préciser)
.....
.....

3. Comment appréciez-vous l'intervention de la COGERCO dans vos activités ?
a) ☐ Très satisfaisant
b) ☐ Satisfaisant
c) ☐ Moins satisfaisant

4. Si moins satisfaisant, quels sont les reproches faites-vous envers la COGERCO ?
.....
.....

5. Quelles sont vos propositions d'amélioration ?
.....
.....

B. Obtention des intrants et les crédits agricoles

1. Comment obtenez-vous des intrants ?
   a) ☐ Nous les achetons au marché
   b) ☐ La COGERCO nous les donne
   c) ☐ Par les vendeurs privés

2. Par quelle modalité d'achat ?
   ☐ Payer cash
   ☐ Sous forme de crédit
   Autres (à préciser)

3. Quels sont les types de crédits que vous obtenez ?
   .....
   .....

4. En cas de crédit obtenu au nom de l'association, comment est-ce qu'il est distribué entre les membres ?
   a) ☐ Selon le montant demandé
   b) ☐ Selon la superficie (nombre de ha) possédée
   c) ☐ Un montant équitable à tout le monde
   d) Autres (à préciser)

5. Votre association dispose-t-elle d'un comité de gestion de crédit ?
   Oui ☐ Non ☐

6. Comment utilisez-vous le crédit ?
   ☐ Uniquement dans les activités liées au coton
   ☐ Avec d'autres activités liées à la filière coton
   ☐ Dans les financements de construction de notre maison
   Autres (à préciser)

7. Quels sont les moyens de remboursement ?
   ☐ Remboursement individuel par chaque membre de l'association
   ☐ Remboursement au niveau de chaque association
   ☐ Retrait à la source après vente
   Autres moyens (à préciser)

8. Votre association a-t-elle des problèmes de remboursement ?
   Oui ☐ Non ☐

   Si oui, lesquels ?

9. Comment parvient-elle à résoudre ce problème de remboursement ?
   .....
   .....

10. Votre association reçoit-t-elle des crédits aussitôt qu'elle les demande ?
Oui ☐ Non ☐

Sinon, pourquoi ? .....
.....

11. Votre association a-t-elle participé dans la distribution des engrais de fertilisation du café ? Oui ☐ Non ☐

C. <u>Cas général</u>

1. Avez-vous des problèmes dans votre association ? Oui ☐ Non ☐
Si oui, lesquels ? .....
.....

2. En cas de conflits, comment procédez-vous pour les résoudre ?
.....
.....

3. Quelles sont les sources de revenus de votre association ?
☐ Cotisation des membres
☐ Subvention de l'Etat
☐ Les ristournes
☐ L'aide de la COGERCO
Autres (à préciser)
.....
.....

4. Quelles sont les contraintes principales qui vous limitent à améliorer votre production ?
.....
.....

5. Quels sont les problèmes que vous rencontrez gênant la situation de votre association ?
.....
.....

6. Avez-vous des alternatives pour les remédier ? Oui ☐ Non ☐
Lesquelles ? .....
.....

7. Quelles sont vos réclamations vis-à-vis
- de la COGERCO ? .....
.....

- d'autres partenaires ? .....
.....