|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Union des Coopératives Communautaires du Burundi**  **« AD-ICC »** | | |
|  | | |
|  |  |  |
|  | **PLAN D’AFFAIRES 2018-2022** |  |
|  |  |  |
| Logo DFIDLogo DFID  **Draft N° 5**  **Bujumbura, Août, 2017**  **KINEZERO Mathias, Consultant indépendant,**  **Téléphones: 79 276 249/76252114** | | |
| **Adresses électroniques: makinezero@yahoo.fr, makinezero@gmail.com** | | |
|  | | |

# Liste des abréviations et acronymes

ABEF : Association des Banques et Etablissements Financiers du Burundi

AM. : Amortissement

ARCA : Agence de Régulation et de Contrôle des Assurances

ASBL : Association Sans But Lucratif

BNDE : Banque Nationale pour le Développement Economique

BRB : Banque de la République du Burundi

CA : Conseil d’Administration

CAE : Communauté de l’Afrique de l’Est

CFCIB : Chambre Fédérale de Commerce et d’Industrie

CHASAA : Chambre Sectorielle d’Art et d’Artisanat affiliée à la CFCIB

CIRGL : Conférence Internationale sur la Région des Grands Lacs

COCO : Coopérative Communautaire

COMESA : Common Market for Eastern and Southern Africa

COOPEC : Coopérative d’Epargne et de Crédit

DPAE : Direction Provinciale de l’Agriculture et de l’Elevage

EAC : East African Community

FAO : Food and Agriculture Organization

FBu : Franc Burundais

FENACOBU : Fédération Nationale des COOPECs du Burundi

FIDA : Fonds International de Développement Agricole

FMI : Fonds Monétaire International

FR. : Frais financiers

IMF : Institution de Micro finance

INSS : Institut National de Sécurité Social

ISTEEBU : Institut des Statistiques et Etudes Economiques du Burundi

MINAGRIE : Ministère de l’Agriculture et de l’Elevage

OBR : Office Burundais des Recettes

OCIBU : Office des Cafés du Burundi

ONG : Organisation Non Gouvernementale

PESTE : Politique, Economique, Social, Technologique et Environnemental

PIB : Produit Intérieur Brut

PME : Petite et Moyenne Entreprise

SOCABU : Société d’Assurance du Burundi

T : Tonne

TIC : technologies de l’Information et de la Communication

UCCB : Union des Coopératives Communautaires du Burundi

AD-ICC : Association pour le Développement – Inter Coopératives Communautaires

# Table des matières

[Liste des abréviations et acronymes 2](#_Toc493001496)

[Table des matières 3](#_Toc493001497)

[0. Introduction 5](#_Toc493001498)

[I. Résumé exécutif 5](#_Toc493001499)

[**II.** **Contexte du projet** 7](#_Toc493001500)

[**III.** **Etat des lieux dans le secteur financier** 9](#_Toc493001501)

[**IV.** **Présentation générale de AD-ICC** 10](#_Toc493001502)

[**IV.1. De la création de AD-ICC** 10](#_Toc493001503)

[**IV.2. Des grandes phases de la création de AD-ICC** 10](#_Toc493001504)

[**IV.3. De la mission de AD-ICC** 11](#_Toc493001505)

[**IV.4. Des services assurés par AD-ICC** 11](#_Toc493001506)

[**IV.5. Des futurs organes de AD-ICC** 11](#_Toc493001507)

[**IV.5.1. L’Assemblée Générale** 11](#_Toc493001508)

[**IV.5.2. Le Conseil d’Administration** 12](#_Toc493001509)

[**IV.5.3. Le Conseil de Surveillance** 12](#_Toc493001510)

[**IV.5.4. Le Directeur Général** 12](#_Toc493001511)

[**IV.5.5. Le Commissariat aux comptes** 12](#_Toc493001512)

[**IV.6. Du capital et des parts sociales des coopératives communautaires** 12](#_Toc493001513)

[**V.** **Objectifs du plan d’affaires 2018-2022** 13](#_Toc493001514)

[**V.1. Objectif global du plan d’affaires 2018-2022** 13](#_Toc493001515)

[**V.2. Objectifs spécifiques du plan d’affaires 2018-2022** 14](#_Toc493001516)

[**VI.** **Orientations stratégiques du plan d’affaires** 14](#_Toc493001517)

[**VI.1. Production, transformation et commercialisation des produits agroalimentaires et artisanaux** 14](#_Toc493001518)

[**VI.2. Importation et distribution des produits étrangers** 15](#_Toc493001519)

[**V.2.1. Importation des produits étrangers** 15](#_Toc493001520)

[**V.2.2. Distribution des produits importés** 15](#_Toc493001521)

[**V.2.3. Le système de commercialisation** 16](#_Toc493001522)

[**V.2.4. Le système marketing** 16](#_Toc493001523)

[**VII.** **Projections opérationnelles** 17](#_Toc493001524)

[**VIII.** **Projections financières** 19](#_Toc493001525)

[**VIII.1. Projections financières d’AD-ICC** 19](#_Toc493001526)

[VIII.1.1. Coût des investissements de AD-ICC 19](#_Toc493001527)

[**VIII.1.2. Compte d’exploitation prévisionnel d’ AD-ICC** 20](#_Toc493001528)

[**VIII.1.2.1. Détail des produits d’exploitation d’ AD-ICC** 20](#_Toc493001529)

[**VIII.1.2.2. Détail des charges d’exploitation d’AD-ICC** 21](#_Toc493001530)

[VIII.1.2.3. Amortissements des immobilisations d’AD-ICC 22](#_Toc493001531)

[**VIII.1.2.4. Indicateur de rentabilité d’AD-ICC** 24](#_Toc493001532)

[VIII.2. Projections financières d’ AWA – IMF 24](#_Toc493001533)

[VIII.2.1. Estimation des besoins financiers de l’IMF 24](#_Toc493001534)

[**VIII.2.2. Compte d’exploitation prévisionnel de l’IMF** 26](#_Toc493001535)

[**VIII.2.2.1. Détail des produits d’exploitation d’ IMF** 26](#_Toc493001536)

[**VIII.2.2.2. Détail des charges d’exploitation d’ IMF** 27](#_Toc493001537)

[**VIII.2.2.3. Amortissements des immobilisations d’AD – IMF** 28](#_Toc493001538)

[**VIII.2.2.4. Indicateur de rentabilité d’ IMF** 29](#_Toc493001539)

[**VIII.3. Comptes d’exploitation consolidé** 30](#_Toc493001540)

[**VIII.3.1. Produits d’exploitation consolidées** 30](#_Toc493001541)

[**VIII.3.2. Charges d’exploitation consolidées** 31](#_Toc493001542)

[**VIII.3.3. Indicateurs de rentabilité consolidées** 32](#_Toc493001543)

[**IX.** **Types de crédits et leur répartition la première année d’exploitation** 34](#_Toc493001544)

[**X.** **Conclusion : effets socioéconomiques** 36](#_Toc493001545)

[**X.1. Développement des coopératives membres** 36](#_Toc493001546)

[**X.2. Effets sur le trésor public pendant la période du plan d’affaires** 36](#_Toc493001547)

[**XI.** **Risques pour l’atteinte des résultats et stratégies d’atténuation** 36](#_Toc493001548)

[Annexe : Bénéficiaires potentiels d’AD-ICC 37](#_Toc493001549)

# Introduction

Le Burundi est, après le Rwanda, le pays le plus densément peuplé d’Afrique. C’est un petit pays, de 27.834 km2, qui dépend économiquement du secteur primaire. Le secteur de l’agriculture et de l’élevage constitue la base de son économie dans la mesure où il occupe plus de 90% de la population active et contribue à ± 90% des recettes en devises. La crise politico ethnique qui l’a frappé, en 1993 et en 2015, a donné un coup de frein à son développement économique et social. Elle a eu une incidence très négative sur l’économie en général et sur l’entreprenariat en particulier**.** Après la guerre, c’est la reconstruction et la relance du développement.

Au Burundi, il existe de nombreuses opportunités d’affaires mais il n’est pas évident que les acteurs en place sont en mesure de les saisir. Le Burundi a intégré la Communauté de l’Afrique de l’Est (CAE) mais les commerçants d’autres pays de cette sous-région semblent être plus outillés et plus concurrentiels que les Burundais.

Au niveau interne, malgré une volonté manifeste de dynamiser le secteur commercial, les centres de négoce arrivent difficilement à atteindre le niveau d’avant la crise de 1993. Les petits producteurs et les petits commerçants, nombreux par ailleurs, travaillent toujours isolément alors qu’ils peuvent s’associer en coopératives pour travailler à grande échelle, se permettre la transformation et l’import-export de et vers n’importe que point du globe. Le présent projet concerne plutôt les petits producteurs agricoles qui sont très exploités par de grands commerçants qui empochent des marges exorbitantes sur leurs produits.

Le projet apporte une innovation liée à la prise en compte et l’implication des petits producteurs agricoles dans de « grosses affaires ». En effet, vendre ses produits agricoles à un bon prix, c’est le défi de tout agriculteur.

# Résumé exécutif

Les produits agricoles locaux agro-alimentaires et artisanaux font l’objet d’une faible transformation. Même transformés, l’un des défis majeurs est de leur trouver des débouchés. La commercialisation n’est pas très développée. Ce qu’il faut noter, c’est que ce qui se fait dans ce secteur est peu documenté. Les enquêtes agricoles touchent faiblement l’inventaire des produits agricoles échangeables région par région. Les échanges inter communaux se font presqu’informellement. Les communes ne sont pas outillées pour apprécier leurs besoins en produits importés. Pour les produits échangés, la distribution est contrôlée par des privées. Les coopératives existantes jouent un rôle marginal.

AD-ICC qui est L’Union des Coopératives communautaires du Burundi ou UCCB, est un projet qui voudrait contribuer à booster la production, la transformation et la commercialisation des produits agro-alimentaires et artisanaux. Comme son nom l’indique, AD-ICC regroupera des coopératives communautaires dont l’Association aurait contribué à la création. Elle assurera un appui technique et financier, selon les moyens, pour leur permettre à leur tour de mener des activités de production, de conservation, de transformation et de commercialisation des produits agro-alimentaires et artisanaux.

Pour jouer pleinement ce rôle, AD-ICC se dote d’un plan d’affaires. Celui-ci donne les orientations stratégiques et organisationnelles, les planifications opérationnelles, les projections financières et les résultats attendus sur la période 2020-2024

* **Nom de l’organisation : AD-ICC : Association pour le Développement nter Coopératives Communautaires**
* **Adresse d’affaires :** AD-ICC aura son siège à Bujumbura, dans une commune à déterminer.
* **Personnel de AD-ICC :** selon les prévisions actuelles, il est prévu de recruter 7 unités dont un Directeur Gérant, un Directeur Technique chargé de la production, de la transformation et de la commercialisation. Le recrutement se justifiera par la prise en compte du démarrage des activités et de la croissance de l’organisation marquée par l’apparition de nouveaux besoins à satisfaire et de nouveaux défis à relever.

**I.1. Investissements prévus**

Selon le plan d’affaires élaboré en annexe pour le projet, montre qu’un montant total équivalent à **2,858,405,000FBu** sera investi. Le gros des investissements sera composé des outils de travail tels qu’un logiciel, un véhicule tout terrain, des infrastructures de communication, etc.

**I.2. Conditions de réalisations des projets**

**Pour que les projets puissent être financés**, les conditions suivantes doivent être remplies :

* Il faut qu’il y ait dans chaque commune au minimum 314 membres qui participent aux projets par un actionnariat de 100 000 Fbu par membre, ce qui totalisera un montant total de **3 740 110 000** dont **2 858 405 000** à investir dans les coopératives et **881 705 000 Fbu** à investir dans l’IMF ;
* Il faut qu’annuellement, chaque COCO communale puisse acheter des engrais chimiques pour un montant minimum de 10 000 000 Fbu et les revendre avec une marge bénéficiaire minimale de 5% ;
* Il faut qu’annuellement, chaque COCO communale puisse acheter des produits commerciaux pour un montant minimum de 5 000 000 Fbu et les revendre avec une marge bénéficiaire minimale de 10% ;
* Il faut qu’il y ait annuellement, dans chaque Commune 80 membres (clients) qui demandent un crédit minimum de 1 000 000 Fbu rémunéré à un taux d’intérêt minimum de 8% ;
* Il faut qu’annuellement, chaque IMF provinciale puisse placer auprès des banques commerciales un montant minimum de 30 000 000 Fbu rémunéré à un taux d’intérêt minimum de 8% et renouvelable 4 fois par an ;

**I.3. Quelques indicateurs numériques**

* Coût des immobilisations à acquérir : 708 100 000FBu
* Produits d’exploitation : ±1 904 000 000FBu en 2020 et ±2 314 323 900 FBu en 2024
* Charges d’exploitation : ±1 599 313 000 FBu en 2020 et ±1 706 637 123FBu en 2024
* Résultat net d’exploitation : ±304 686 982FBu en 2020 et ±607 626 777FBu en 2023
* Contribution au trésor public : ±680 872 956FBu en 5 ans

**I.4. Bénéficiaires directs**

* COCO communales, provinciales, régionales et nationale membres d’AD qui couvriront tout le territoire national.
* Membres (personnes physiques) des coopératives de AD-ICC
* Personnel de AD-ICC : 7 unités au siège et un nombre variable dans les agences, 274en recrutant 2 agents par COCO communale (119 x 2 = 238) et 2 agents par COCO provinciale (18 x 2 = 36).
* Consommateurs des produits agricoles et d’artisanaux en provenance des coopératives membres
* Etat du Burundi à travers les impôts et autres contributions au trésor public
* Besoins financiers de l’Institution de microfinance, IMF : 881 705 000FBu
* Fonds de crédit de l’IMF, à débloquer la 1ère année : 9 520 000 000FBu

1. **Contexte du projet**

**Au niveau politique**, le Burundi est entré dans une phase de relative stabilité politique après la crise déclenchée en 1993 et celle de 2015. Il s’attelle à assurer une meilleure visibilité sur la scène internationale afin de nouer des relations de partenariat avec les investisseurs étrangers qui ignorent encore les énormes potentialités du Burundi pouvant permettre un essor économique. On notera sa récente adhésion à la CAE. Le Burundi veut jouer le rôle de carrefour de commerce entre l’Afrique centrale et de l’Est en réussissant son intégration commerciale au sein de la CAE, la « Communauté Economique des Pays des Grands Lacs » (CEPGL), et le « Common Market for Eastern and Southern Africa », COMESA. La capitale Bujumbura abrite le siège du Secrétariat Exécutif de la Conférence Internationale sur la Région des Grands Lacs et de la Corne de l’Afrique (CIRGL).

**Economiquement**, le Burundi est un pays classé parmi les plus pauvres de la planète et accuse une importante dépendance vis-à-vis de l’extérieur. Malgré les effets de la crise, les performances économiques se sont améliorées mais les équilibres macroéconomiques demeurent fragiles. Dans le secteur agricole, les privés vont du simple paysan exploitant sa terre aux grandes industries agricoles en passant par les professionnels qui exercent des activités lucratives de production, de transformation, de commercialisation et des services.

Pour satisfaire ses besoins immédiats, le petit paysan peine pour réaliser sa production et souvent, il est obligé de vendre sa récolte quel qu’en soit le prix. Dans cette transaction, il en sort rarement gagnant car il doit faire face à une multitude de défis comme : l’instabilité des prix, les irrégularités saisonnières, les cultures soumises aux aléas climatiques, la concurrence des produits importés, le pouvoir d’achat limité des consommateurs, le fonctionnement non optimal des marchés tel que le non ajustement de l’offre et de la demande, le mauvais réseau routier, les difficultés liées aux infrastructure de stockages, le manque de règles et de transparence, le faible accès au crédit, etc.

Les organisations intervenant dans le secteur agricole, à savoir un nombre important de coopératives et associations agricoles et une toute jeune chambre de l’agri business sont peu fonctionnelles. Le secteur privé n’est pas très développé. Les petits commerçants enregistrent de petites marges, par suite d’un nombre élevé de grossistes et d’intermédiaires qui font tout pour maximiser leur marge. Concernant les opérateurs du secteur agricole, particulièrement, les caractéristiques de l’agri business peuvent résumées comme suit :

* Les principales forces de l’agri business sont : (i) une main-d’œuvre agricole abondante et bon marché, (ii) des conditions climatiques favorables à la production agricole, (iii) une large gamme de cultures industrielles et vivrières.
* Les faiblesses du secteur sont, notamment: (i) elle est très jeune et manque de ressources humaines et financières suffisantes ; (ii) les grandes entreprises du secteur comme la brasserie, les minoteries, les sucreries, les sociétés des secteurs caféicole et théicole, n’en sont pas encore membres comme c’est le cas ailleurs ; (iii) une insécurité foncière croissante touchant les grands propriétaires fonciers ; (iv) le secteur privé souvent considéré par les sociétés paraétatiques comme des concurrents profitant de leurs efforts, (v) la question foncière ; (vi) des mécanismes de financement inadaptés et inefficaces ; (vii) le manque d’infrastructures (transport et énergie) …

###### Les opportunités existent : (i) un très grand potentiel d’augmentation de la production agricole ; (ii) l’augmentation du budget du MINAGRIE et soutiens importants des bailleurs ; (iii) l’existence de fonds et programmes spéciaux ; (iv) l’ouverture du Burundi à l’EAC et autres organisations régionales.

* Les menaces qui pointent à l’horizon sont: (i) la suppression des anciens incitants fiscaux et accroissement des impôts , (ii) un protectionnisme des paraétatiques face aux nouvelles industries privées, (iii) risques de spoliation du patrimoine foncier des ‘’grands propriétaires terriens’’, (iv) politiques et choix mettant en péril des industries innovantes, (v) problématiques de gestion du patrimoine foncier, (vi) absence d’une politique forte en faveur des industries innovantes; (vii) un climat des affaires peu propices aux investissements, (viii) De nouvelles maladies très graves des principales cultures (banane, manioc).

**Au niveau social** il est heureux de noter que la condition sociale des femmes dans la société burundaise est en pleine évolution. Le Burundi est aujourd’hui classé parmi les premiers pays au monde par rapport à la représentativité des femmes dans les hautes instances de prise de décisions à savoir le Parlement et le Gouvernement. Au niveau économique, en milieux urbains, certaines femmes parviennent à réussir dans le monde des affaires. L’association des femmes entrepreneurs, AFAB, en est une parfaite illustration. En milieux ruraux, ce sont les femmes qui assurent l’essentiel des activités champêtres et, de ce fait, sont les piliers de l’économie agricole burundaise.

**Sur le plan technologique**, le Burundi a compris que le développement et les TIC sont intimement liés. Le développement des TIC constitue une des caractéristiques des mutations économiques et sociales du Burundi qui souhaite se positionner dans cette optique. Il s’est avéré que le domaine des TIC est celui où les retards enregistrés se résorbent rapidement.

Ce contexte actuel (PESTE) constitue globalement un ensemble de défis à relever mais en même temps un moment propice pour le renouveau et la relance de l’économie nationale et la reconstruction du pays et cela constitue une opportunité pour ce projet. Il convient de passer en revue l’état des lieux des secteurs d’articulation de ce projet.

1. **Etat des lieux dans le secteur financier**

L’analyse du secteur financier, qui semble absent du secteur agricole, présente comme caractéristiques :

* Un accès très limité au financement pour les micros, petites et moyennes entreprises agricoles,
* Un système bancaire relativement bien capitalisé et un niveau de liquidité généralement confortable,
* Une faible inclusion financière des Burundais : environ 1,9% des Burundais disposent d’un compte bancaire,
* Une prédominance de banques commerciales qui accordent peu d’importance au secteur agricole,
* La présence d’une seule banque de développement au Burundi, la BNDE une société mixte qui n’a qu’une seule agence (à Ngozi) et qui exige du promoteur de projet une participation de 20 à 30% pour bénéficier du financement,
* L’apparition de nouvelles banques exerçant une concurrence aux banques en place (Ecobank, Access, BOA et Diamond Trust Bank),
* Un secteur de la microfinance, dominé par la FENACOBU, qui a du mal à financer le secteur agricole dans la mesure où ses ressources sont courtes.

1. **Présentation générale de l’AD-ICC**

**IV.1. De la création de l’AD-ICC**

AWA – AD-ICC sera une **Union de coopératives** dont la mission essentielle sera de fournir des services à ses membres, dans les domaines de la production, de la transformation et la commercialisation des produits agricoles. Autrement dit, l’Union sera une société coopérative nationale fondée sur l’idée d’union des coopératives communautaires dont les adhérents seront volontairement groupés pour atteindre un but économique et social commun et auront accepté d’assumer les responsabilités particulières à leur qualité de membres. Chaque coopérative communautaire communale souscrira et libérera au minimum 24 020 parts dites d’adhésion d’une la valeur minimale de 1 000 Fbu.

Conformément aux textes en vigueur, le paiement des dividendes se fera aux époques et aux endroits fixés par le Conseil d’Administration. L’excédent favorable au bilan, déduction faite des frais généraux, des charges sociales et des amortissements nécessaires, constituera le bénéfice dont la répartition se fera comme suit : il sera prélevé tout d’abord cinq pour cent au moins pour le fonds de réserve. Ce prélèvement cessera d’être obligatoire lorsque la réserve atteindra le dixième du capital social.

**IV.2. Des grandes phases de la création de l’AD-ICC**

La création de l’AD-ICC s’attellera à franchir les cinq phases clés à savoir :

* La mise en place du cadre légal et formel agréé sous forme comme ASBL
* La création des Coopératives communautaires (COCO) par les membres de l’ASBL natif et résidents de chaque commune
* La planification et la mobilisation des financements : il s’agira de soumettre le plan d’affaires aux membres de l’ASBL qui vont s’organiser à leur tour pour enregistrer les COCO,
* La création de AD-ICC par les COCO
* La location et l’équipement des bureaux et des magasins pour les différents niveaux communautaires,
* Le recrutement et le renforcement des capacités du personnel tant au démarrage des activités qu’en cours d’emploi,
* La mise en œuvre des actions du projet : aussitôt que le financement sera mobilisé, l’équipement acquis et le renforcement des capacités du personnel assuré, l’Union mettra en œuvre les autres activités du projet (suivi du fonctionnement des coopératives créées, suivi du processus de transformation de distribution, de commercialisation des produits transformés ou pas).

**IV.3. De la mission de AD-ICC**

La mission de l’Union sera de « Rendre disponibles les produits et les services bien ciblés nécessaires à toutes couches sociales de la population vivant sur le territoire national en donnant la priorité aux petits opérateurs économiques éparpillés partout dans le pays, afin de contribuer au développement social, économique, intégré et harmonieux du Burundi »

**IV.4. Des services assurés par AD-ICC**

AD-ICC rendra quatre principaux services à ses coopératives membres selon leur domaine d’action. Ces services sont :

1. Services en amont de la production, liés à la gestion des activités productives (production animale et végétale) ;
2. Services en aval de la production, liés à la post récolte, à la valorisation et à la commercialisation ;
3. Services sociaux et de représentation,
4. Services d’appui des projets initiés par des coopératives membres.

**IV.5. Des futurs organes de AD-ICC**

Conformément à la réglementation en vigueur, les organes de l’Union seront :

* L’Assemblée Générale (AG)
* Le Conseil d’Administration(CA)
* Le Conseil de Surveillance (CS)
* Le Comité de Gestion (CG)
* Le Commissaire aux comptes

**IV.5.1. L’Assemblée Générale**

L’assemblée générale sera l’organe souverain de l’Union. Elle sera composée des délégués de chaque coopérative membre dont le nombre sera fixé par les textes.

**IV.5.2. Le Conseil d’Administration**

Le conseil d’Administration sera constitué d’administrateurs, dont le nombre sera précisé par le Règlement d’Ordre Intérieur, élus parmi les présidents des conseils d’administration des coopératives membres pendant qu’ils seront en exercice. L’Union mettra en place un Bureau du Conseil d’Administration composé du Président, du Vice-président, d’un Secrétaire et d’un Trésorier. Le Président aura une mission de représentation de l’Union vis-à-vis de tous les tiers et notamment devant la justice.

**IV.5.3. Le Conseil de Surveillance**

Le Conseil de Surveillance sera le garant de l'éthique et des orientations générales de l’Union. Les membres du Conseil de Surveillance seront élus lors des Assemblées Générales annuelles.

**IV.5.4. Le Directeur Général**

La gestion au quotidien de l’Union sera confiée à un Directeur Général qui travaillera sous le contrôle et la surveillance du Conseil d’Administration. Il sera appuyé par deux Directeurs, l’un Administratif et Financier et l’autre Technique pour s’occuper des aspects de production, de transformation et de commercialisation.

**IV.5.5. Le Commissariat aux comptes**

Il sera chargé d’assurer le contrôle externe de la gestion financière de l’Union. Il certifiera, par an, les états financiers de l’Union.

**IV.6. Du capital et des parts sociales des coopératives communautaires**

Une fois AD créée, elle va appuyer l’éclosion des organisations membres comme suit:

* Créer des coopératives communautaires aux niveaux communaux (CommunityCooperative COCO) par les Membres de chaque commune. Natifs et résidents se partageront équitablement 24 020 parts sociales prévues pour chaque commune. Une part sociale aura une valeur de 1000 FBu et personne ne pourra souscrire à plus de 10 000 parts sociales à lui seul.
* Au cas où la commune dispose plus de candidats à l’inscription, les membres de cette commune pourront aller renforcer dans d’autres communes qui n’en ont pas assez, pour pouvoir souscrire aux 24 020 parts sociales.
* Au cas où avec le maximum de 10 000 parts sociales par membre, il reste des communes qui ne parviennent pas à avoir des souscripteurs pour toutes les 24 020 parts sociales, le plafond des parts sociales va être revue à la hausse et ainsi donner la chance à ceux qui aimeraient investir plus. Le plafond pour un membre va passer de 10 000 à 20000 parts sociales.
* Tout candidat aura droit à 10 000 parts sociales au maximum. Au cas où il aurait plus de candidats à la souscription dépassant la moyenne de 10 000 parts sociales par commune et au niveau national, le nombre de parts sociales par commune va augmenter jusqu'à ce que tous les candidats soient satisfaits.
* Le même exercice sera fait tous les six mois pour donner l’occasion aux nouveaux membres qui voudrontacquérir desparts sociales.
* La valeur des parts sociales va rester la même. Au lieu d’augmenter la valeur d’une part sociale après avoir enregistré des résultats positifs, l’Union va augmenter le nombrede parts sociales pour chaque membre tous les six mois.
* Faire la souscription des coopératives communautaires au capital de chaque COCO
* Faire libérer les parts sociales par les souscripteurs (COCO)
* Cibler des projets commerciaux et agroalimentaires et artisanaux à mettre en œuvre dans chaque commune,
* Mettre en œuvre les projets commerciaux, agroalimentaires et artisanaux avec une partie des ressources mobilisées,
* Créer des Coopératives Provinciales et leurs Magasins provinciaux d’approvisionnement et de distribution pour les coopératives des communes. Les mêmes magasins qui seront les débouchés pour les produits provenant des activités des coopératives communautaires vont se charger de vendre ces produits aux habitants des villes provinciales. (Activité principale : Vente, Approvisionnement, distribution et exposition des produits importés dont les COCO ont besoin)
* Favoriser les échanges interprovinciaux des produits au niveaux nationale l’activité des Communautés Régionales qui seront des Centres d’approvisionnement et de distribution régionaux à créer dans chaque région du pays, Est Centre, Ouest, Nord et Sud (Activité Principale : Service Logistique nationale, gestion de la production de l’offre et de la demande au niveau national)
* Favoriser les échanges internationaux : une activité de la Communauté Nationale qui va se charger des exportations des produits en provenance des coopératives communautaires et des importations des produits à vendre dans des magasins provinciaux et dans des coopératives communautaires. (Activités principales : Services d’importation et des exportations, logistique international, déclaration douanière et transit, Assurance, Coordination des Centre régionaux)

1. **Logique d’intervention**

**V.1. Objectif global 2020-2024**

L’ultime objectif de l’Union est qu’à travers leurs coopératives, les producteurs agricoles et artisanaux deviennent maîtres de la création de la plus-value sur leur produit, et tirent des revenus de cette activité qui rémunèrent leurs efforts et améliorent leur niveau de vie.

**V.2. Objectifs spécifiques 2020-2024**

Pour réaliser l’objectif global, de **2020-2024**, l’Union aura atteint les objectifs spécifiques ci-après :

* AD-ICC est agréée comme une Union des coopératives communautaires,
* AD-ICC est dotée de 7 personnes ressources et des infrastructures/équipements minimaux pour fonctionner,
* AD-ICC contribue à la fourniture des services à ses membres, dans les domaines de la production, de la transformation et la commercialisation des produits agricoles. AD-ICC identifie au moins cinq projets commerciaux, agroalimentaires et artisanaux, à effectuer dans chaque commune,
* AD-ICC met en œuvre au moins deux projets commerciaux, agroalimentaires et artisanaux, dans chaque commune,
* AD-ICC contribue à créer une coopérative provinciale et un magasin provincial d’approvisionnement et de distribution pour les coopératives des communes,
* L’Union initie des échanges des produits interprovinciaux au niveau national par l’intermédiaire des Centres d’approvisionnement et de distribution régionaux à créer dans chaque région du pays, Est Centre, Ouest, Nord et Sud.

1. **Orientations stratégiques du projet**

Au niveau stratégique, l’Union va centrer ses activités sur le suivi/contrôle de la **production**, la **transformation**, le **financement** et la **commercialisation** (promotion et marketing) et l’**importation** qui s’inscrivent dans le schéma ci-après. Elle aidera les coopératives à cibler les produits rentables et promouvoir leur production, transformation, conservation, et commercialisation. Elle s’inspirera des derniers Etats Généraux de l’Agriculture et de l’Elevage, selon lesquels les spéculations agricoles les plus rentables et plus utiles dans la sécurité alimentaire sont le manioc, la banane, le maïs, le riz, la pomme de terre, les cultures maraîchères et fruiticoles (horticulture) et le macadamia. Elle orientera ses actions vers des actions comme l’installation d’unités de production industrielle ou la construction des hangars de stockages.

**VI.1. Production, transformation et commercialisation des produits agroalimentaires et artisanaux**

* La production (et la conservation) des produits agro-alimentaires et artisanaux,
* La transformation et la commercialisation des produits agro-alimentaires et artisanaux,
* La recherche des débouchés pour les produits agro-alimentaires et artisanaux,
* L’inventaire des produits agro-alimentaires et artisanaux échangeables par région,
* La promotion des échanges de produits agro-alimentaires et artisanaux entre les régions,
* La négociation des partenariats d’affaires avec les institutions financières et administratives.

Avant de réussir la transformation, l’Union gagnera à ce que les coopératives proposent des produits de qualité sans pour autant minimiser l’aspect quantité. L’Union suivra de près les opérations de transformation dans les différentes unités crées par les coopératives membres. Autrement dit, elle aidera les coopératives à se focaliser sur la qualité pour espérer de bonnes ventes. Cette précaution vise à la fois la couverture des charges de fonctionnement et la réalisation d’une marge bénéficiaire des coopératives membres.

La gestion concerne toute la chaine production, transformation, commercialisation avec l’objectif principal d’obtenir une rémunération suffisante et ainsi atteindre le meilleur niveau de vie. En premier lieu, l’Union stimulera la qualité au niveau de la production. Les producteurs et les transformateurs devront travailler selon les normes des meilleures pratiques, et dans un esprit d’efficience et de rentabilité. L’Union initiera un mécanisme de contrôle de la qualité.

**VI.2. Importation et distribution des produits étrangers**

L’Union fera un inventaire des besoins en produits importés par commune. Ensuite, elle stimulera l’importation et la distribution des produits. Elle importera directement par les COCO sans intermédiaire, ce qui va diminuer sensiblement le prix des produits importés. L’Union s’attèlera à devenir de plus en plus autonome. De cette manière, elle augmentera son indépendance et sa crédibilité auprès des institutions financières par la création d’une Institution de microfinance qui deviendra plus tard une banque.

**V.2.1. Importation des produits étrangers**

L’Union aura besoin d’augmenter son indépendance et sa crédibilité auprès de ses partenaires, en l’occurrence les institutions financières, par l’autofinancement de certaines charges. Autrement dit, l’Union a l’ambition de recourir progressivement à ses moyens propres pour prendre en charge son budget de fonctionnement de base jusqu’à hauteur de 100%. Ainsi, l’union couvrira elle-même ses charges opérationnelles et commencera à constituer des réserves, sur base des résultats réalisés.

L’Union poursuivra la perception des parts sociales, sur les nouvelles adhésions, en accordant la possibilité de les libérer en plusieurs tranches sur une période à négocier. Les coopératives membres seront invitées à acheter des parts sociales supplémentaires pour augmenter le capital social propre de l’Union.

**V.2.2. Distribution des produits importés**

Au Burundi, certaines saisons sont marquées par l’abondance des récoltes. Lors de ces saisons presque tous les produits agricoles cultivés sont disponibles sur le marché. Cependant, d’une part, toutes les régions n’ont pas la même productivité et cela se manifeste par les prix pratiqués dans les différents marchés du pays. Cela s’explique en grande partie par les conditions climatiques clémentes. D’autre part les régions frontalières, quant à elles, sont desservies en provenance des pays voisins par la voie autorisée ou en contrebande. Cette situation géographique fait que ces régions reçoivent beaucoup de denrées alimentaires. Consciente de cette réalité, l’union encouragera la distribution des produits importés à vendre dans les magasins provinciaux et dans les coopératives communautaires. Il en est de même pour les produits importés pour satisfaire aux besoins des coopératives communautaires, des membres et de toute la population burundaise en général.

**V.2.3. Le système de commercialisation**

Au cours de la période du plan d’affaires, le système de commercialisation se concentrera sur l’amélioration des activités ci-après :

* La création d’une base de données sur les produits locaux et importés et les acheteurs,
* La communication sur les prévisions des stocks,
* L’envoie des échantillons prospection aux acheteurs,
* Le suivi des commandes,
* La négociation des contrats de vente,
* La participation dans des foires locales et à l’étranger,
* La négociation et le remboursement des crédits contractés auprès des institutions financières.

**V.2.4. Le système marketing**

Le marketing de l’offre et la prospection commerciale resteront des activités clés de l’Union. En effet, l’Union contribuera à la promotion des produits vendus par les coopératives. **Elle axera son système marketing autour du produit, du prix, de la place et de la promotion.**

**VI.2.4.1. Le produit**

AD-ICC est consciente que le marché des produits agricoles et artisanaux reste un marché compétitif, régulé par l’offre et la demande. Au cours de la période du plan d’affaires, l’Union sera guidée par l’objectif de **vendre des produits de qualité tout en assurant sa perpétuelle croissance** en termes de volume de production des coopératives. La qualité et l’originalité du produit demeureront les plus sûrs garants de la fidélisation de la clientèle.

**VI.2.4.2. Le prix**

La recherche de la qualité ci haut mentionnée est en réalité une politique de positionnement par le prix qui cherche à hausser la valeur perçue de la coopérative par les clients et à valoriser, par le fait même, les caractéristiques distinctives du produit.

**L’Union est consciente de la fluctuation des prix des produits agricoles et des produits artisanaux dans une moindre mesure. Une qualité élevée et une quantité importante conféreront à l’Union un pouvoir de négociation sur le marché. Connaissant cette volatilité, la transformation et la conservation s’avèrent une voie de stabilisation du prix.**

**VI.2.4.3. La place : distribution**

**Les marchés des produits agricoles sont à la fois nationaux et internationaux. La stratégie de distribution** consistera à se conformer aux exigences des clients et observer la réglementation en vigueur là où elle existe. Au niveau local, l’Union renforcera son système de contrôle des coopératives membres en ce qui concerne les consignes de qualité depuis la production jusqu’à l’écoulement en passant par la conservation et la transformation.

**VI.2.4.4. La promotion**

Les efforts de promotion et de communication à entreprendre auront comme objectif ultime de **faire connaître aux clients potentiels nationaux et étrangers la qualité des produits vendus par les coopératives membres de l’Union,** de garder le contact avec la clientèle (fidélisation en amont et en aval) et, partant, d’assurer la pérennité et le développement de son commerce. L’Union renforcera les actions suivantes :

* La participation à des foires ad hoc pour montrer au public les qualités des produits et « vendre » son image de marque et celle des coopératives membres,
* L’investissement dans le système d’étiquetage des emballages. En effet, l’étiquetage des emballages permettra aux acheteurs de distinguer un produit parmi plusieurs produits qui peuvent être utilisés à des mêmes fins.
* Les annonces promotionnelles qui informeront les clients potentiels de l’originalité des produits vendus par les coopératives membres de l’Union,
* L’envoi de l’information actualisée par des dépliants constamment actualisés,
* Des insertions publicitaires dans les journaux spécialisés et d’autres canaux qui s’y prêtent.

1. **Projections opérationnelles**
2. **Résultats attendus**

* L’approvisionnement régulier en produits,
* L’élargissement progressif du marché national, régional et international,
* La maîtrise des contraintes de commercialisation,
* La motivation du personnel,
* La maintenance des équipements,
* La diversification du partenariat,
* La gestion des risques et des bénéfices découlant de la production, de la conservation, de la transformation et la commercialisation.

| 1. **Activités** | **Calendrier** | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** |
| 1. Mettre en place le cadre légal. | X |  |  |  |  |
| 1. Mobiliser les natifs des communes pour créer des coopératives communautaires. | X | X | X | X | X |
| 1. Créer officiellement l’Union | X |  |  |  |  |
| 1. Mobiliser les financements | X | X | X | X | X |
| 1. Créer l’Institution de microfinance (IMF) | X |  |  |  |  |
| 1. Louer et équiper les bureaux | X |  |  |  |  |
| 1. Recruter le personnel et renforcer ses capacités | X |  |  |  |  |
| 1. Acquérir le matériel et les équipements de démarrage. | X |  |  |  |  |
| 1. Négocier un raccordement au téléphone fixe | X |  |  |  |  |
| 10. Créer les coopératives provinciales et régionales | X | X | X | X | X |

L'investissement global de **3 740 110 000** dont **2 858 405 000** investi dans les coopératives et **881 705 000 Fbu** dans l’IMF sera réalisé sur les quatre premières années dans le cadre agricole, la transformation et la commercialisation des produits fabriqués localement.

1. **Projections financières**

**VIII.1. Projections financières d’AD-ICC**

### VIII.1.1. Coût des investissements d’AD-ICC

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Types d'immobilisations** | **Quantité** | **Coût unitaire** | **Coût total** |
| 1. Logiciel de gestion | 1 | 20,000,000 | 20,000,000 |
| 2. Ordinateurs et leurs accessoires | 124 | 2,000,000 | 248,000,000 |
| 3. Véhicule tout terrain | 2 | 90,000,000 | 180,000,000 |
| 4. Véhicule Directeur Gérant | 1 | 30,000,000 | 30,000,000 |
| 5. Motos de service | 18 | 3,000,000 | 54,000,000 |
| 6.Imprimantes | 121 | 500,000 | 60,500,000 |
| 7. Energie solaire (Kit) | 1 | 5,000,000 | 5,000,000 |
| 8. Accessoires internet | 1 | 6,000,000 | 6,000,000 |
| 9. Photocopieuse | 1 | 4,000,000 | 4,000,000 |
| 10. Salon ordinaire | 1 | 2,000,000 | 2,000,000 |
| 11. Bureaux AD-ICC | 4 | 6,000,000 | 24,000,000 |
| 12. Bureaux COCO | 119 | 200,000 | 23,800,000 |
| 13. Tables simples | 3 | 150,000 | 450,000 |
| 14. Chaises | 620 | 25,000 | 15,500,000 |
| 15. Armoires | 121 | 150,000 | 18,150,000 |
| 16.Banc pupitre | 242 | 25,000 | 6,050,000 |
| 17. Coffre-fort AD-ICC | 1 | 10,000,000 | 10,000,000 |
| 18. Scanner | 1 | 500,000 | 500,000 |
| 19. Raccordement téléphonique | 1 | 600,000 | 600,000 |
| 20. Fonds de roulement AD COCO | 119 | 15,000,000 | 1,785,000,000 |
| 21. Fonds de roulement AD-ICC | 1 | 105,000,000 | 105,000,000 |
| 22. Imprévus |  |  | 259,855,000 |
| **Total** |  |  | **2,858,405,000** |

**VIII.1.2. Compte d’exploitation prévisionnel d’AD-ICC**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Exercices | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Total produits d'exploitation | 1,904,000,000 | 1,999,200,000 | 2,099,160,000 | 2,204,118,000 | 2,314,323,900 |
| Total charges d'exploitation | 1,599,313,018 | 1,677,548,219 | 1,583,024,324 | 1,684,642,696 | 1,706,697,123 |
| Résultat d'exploitation | 304,686,982 | 321,651,781 | 516,135,676 | 519,475,304 | 607,626,777 |
| Amortissements | 708,100,000 | 263,177,018 | 263,177,019 | 90,877,020 | 90,877,021 |
| Cash-flow (Résultat net + amortissement) | 1,012,786,982 | 584,828,799 | 779,312,695 | 610,352,324 | 698,503,798 |

**VIII.1.2.1. Détail des produits d’exploitation d’AD-ICC**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Libellé** | **Prix d'achat** | **Taux de marge** | **Marge bénéficiaire** | **Prix de vente par COCO** | **Nombre de COCO** | **Chiffre d'affaires année 1** |
| Vente angrais chimiques | 10,000,000 | 5% | 500,000 | 10,500,000 | 119 | 1,249,500,000 |
| Ventes des produits commerciaux | 5,000,000 | 10% | 500,000 | 5,500,000 | 119 | 654,500,000 |
| TOTAL |  |  |  |  |  | 1,904,000,000 |

**Commentaire :** Pour obtenir les produits des années suivantes à partir de l’année 1, nous avons appliqué une projection de 10%

**VIII.1.2.2. Détail des charges d’exploitation d’AD-ICC**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Rubriques | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Directeur Gérant | 196,800,000 | 210,576,000 | 225,316,320 | 241,088,462 | 257,964,655 |
| Directeur Administratif et Financier | 11,400,000 | 12,198,000 | 13,051,860 | 13,965,490 | 14,943,075 |
| Directeur technique (Chargé des productions, transformation et commercialisation) | 11,400,000 | 12,198,000 | 13,051,860 | 13,965,490 | 14,943,075 |
| Comptable | 144,000,000 | 154,080,000 | 164,865,600 | 176,406,192 | 188,754,625 |
| Chauffeur | 67,200,000 | 71,904,000 | 76,937,280 | 82,322,890 | 88,085,492 |
| Planton | 48,000,000 | 51,360,000 | 54,955,200 | 58,802,064 | 62,918,208 |
| Veilleur | 48,000,000 | 51,360,000 | 54,955,200 | 58,802,064 | 62,918,208 |
| Agents des COCO provinciales et régionales (2 par COCO) | 986,400,000 | 1,055,448,000 | 1,129,329,360 | 1,208,382,415 | 1,292,969,184 |
| Guichetiers | 68,400,000 | 73,188,000 | 78,311,160 | 83,792,941 | 89,658,447 |
| Total charges salariales | **1,581,600,000** | **1,692,312,000** | **1,810,773,840** | **1,937,528,009** | **2,073,154,969** |
| Carburant et lubrifiants | 44,352,000 | 46,368,000 | 48,384,000 | 50,400,000 | 52,416,000 |
| Fournitures de bureau et autres consommables | 117,600,000 | 129,360,000 | 142,296,000 | 156,525,600 | 172,178,160 |
| Catalogues, dépliants et autres frais de promotion | 2,400,000 | 2,640,000 | 2,904,000 | 3,194,400 | 3,513,840 |
| Carnets, chéquiers et autres frais de promotion | 95,000,000 | 95,000,000 | 95,000,000 | 95,000,000 | 95,000,000 |
| Frais de formation | 60,000,000 | 25,000,000 | 12,500,000 | 6,250,000 | 3,125,000 |
| Loyers | 189,000,000 | 207,900,000 | 228,690,000 | 251,559,000 | 276,714,900 |
| Frais de coordination | 20,000,000 | 20,000,000 | 20,000,000 | 20,000,000 | 20,000,000 |
| Etude d'inventaire des produits à échanger, région par région, et à importer et d'identification des projets | 0 | 10,000,000 | 0 | 0 | 0 |
| Frais liés aux échanges inter provinciales | 20,000,000 | 20,000,000 | 20,000,000 | 20,000,000 | 20,000,000 |
| Amortissements | **438,704,036** | **438,704,038** | **183,629,040** | **183,629,042** | **0** |
| Total charges de fonctionnement | **987,056,036** | **994,972,038** | **753,403,040** | **786,558,042** | **642,947,900** |
| Total autres charges | **2,568,656,036** | **2,687,284,038** | **2,564,176,880** | **2,724,086,051** | **2,716,102,869** |

#### **VIII.1.2.3. Amortissements des immobilisations d’AD-ICC**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Immobilisations | Taux | Coût Total | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| 1. Logiciel de gestion | 50% | 20,000,000 | 10,000,000 | 10,000,000 | - | - |
| 2. Ordinateurs et leurs accessoires | 50% | 248,000,000 | 124,000,000 | 124,000,000 | - | - |
| 3. Véhicule tout terrain | 25% | 180,000,000 | 45,000,000 | 45,000,000 | 45,000,000 | 45,000,000 |
| 3. Véhicule Directeur Gérant | 25% | 30,000,000 | 7,500,000 | 7,500,000 | 7,500,000 | 7,500,000 |
| 4. Deux motos de service | 25% | 54,000,000 | 13,500,000 | 13,500,000 | 13,500,000 | 13,500,000 |
| 5. Deux imprimantes | 50% | 60,500,000 | 30,250,000 | 30,250,000 | - | - |
| 6. Energie solaire (Kit) | 50% | 5,000,000 | 2,500,000 | 2,500,000 | - | - |
| 7. Accessoires internet | 50% | 6,000,000 | 3,000,000 | 3,000,000 | - |  |
| 8. Photocopieuse | 50% | 4,000,000 | 2,000,000 | 2,000,000 | - | - |
| 9. Salon ordinaire | 25% | 2,000,000 | 500,000 | 500,000 | 500,000 | 500,000 |
| 10. Bureaux AD-ICC | 25% | 24,000,000 | 6,000,000 | 6,000,000 | 6,000,000 | 6,000,000 |
| 10. Bureaux COCO | 25% | 23,800,000 | 5,950,000 | 5,950,000 | 5,950,000 | 5,950,000 |
| 12. Chaises | 25% | 15,500,000 | 3,875,000 | 3,875,000 | 3,875,000 | 3,875,000 |
| 13. Armoires | 25% | 18,150,000 | 4,537,500 | 4,537,500 | 4,537,500 | 4,537,500 |
| Banc pupitre | 25% | 6,050,000 | 1,512,500 | 1,512,500 | 1,512,500 | 1,512,500 |
| 14. Coffre-fort AD-ICC | 25% | 10,000,000 | 2,500,000 | 2,500,000 | 2,500,000 | 2,500,000 |
| 15. Scanner | 50% | 500,000 | 250,000 | 250,000 | - | - |
| 17. Raccordement téléphonique | 50% | 600,000 | 300,000 | 300,000 | - | - |
|  |  | 708,100,000 | 263,177,018 | 263,177,019 | 90,877,020 | 90,877,021 |

**VIII.1.2.4. Indicateur de rentabilité d’AD-ICC**

|  |  |
| --- | --- |
| Libellé | Valeur |
| Capitaux investis | 3,740,110,000 |
| Cash-flow moyen | 885,891,616 |
| Temps de récupération des capitaux investis | **4** |

**Commentaire :** Les capitaux investis seront récupérés dans un délais de 4 ans, ce qui prouve que le projet est suffisamment rentable.

## VIII.2. Projections financières d’AD – IMF

### VIII.2.1. Estimation des besoins financiers de l’IMF

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| N° | Rubriques | Unités | CU (en FBu) | CT (FBu) |
|
| 2 | Aménagement du siège | 1 | 20,000,000 | 20,000,000 |
| 2 | Aménagement des agences | 18 | 10,000,000 | 180,000,000 |
| 3 | Logiciel et mise en place du SIG | 1 | 30,000,000 | 30,000,000 |
| 4 | Groupe électrogène | 1 | 25,000,000 | 25,000,000 |
| 5 | Véhicule | 1 | 90,000,000 | 90,000,000 |
| 6 | Câblage du réseau informatique | 1 | 2,000,000 | 2,000,000 |
| 7 | Câblage du réseau téléphonique | 1 | 500,000 | 500,000 |
| 8 | Appareils téléphoniques | 21 | 50,000 | 1,050,000 |
| 9 | PC et accessoires | 21 | 3,000,000 | 63,000,000 |
| 10 | Lap tops | 4 | 1,800,000 | 7,200,000 |
| 11 | Stabilisateurs pour PC | 21 | 500,000 | 10,500,000 |
| 12 | Onduleurs pour salles serveur | 1 | 2,000,000 | 2,000,000 |
| 13 | Serveurs | 1 | 8,000,000 | 8,000,000 |
| 14 | Climatiseur pour serveur | 1 | 1,500,000 | 1,500,000 |
| 15 | Imprimantes | 21 | 800,000 | 16,800,000 |
| 16 | Site web | 1 | 5,000,000 | 5,000,000 |
| 17 | Coffre forts | 1 | 10,000,000 | 10,000,000 |
| 28 | Photocopieuses | 1 | 4,000,000 | 4,000,000 |
| 19 | Scanners | 20 | 500,000 | 10,000,000 |
| 20 | Calculatrices avec rouleau | 20 | 200,000 | 4,000,000 |
| 21 | Tables de bureau | 60 | 200,000 | 12,000,000 |
| 22 | Chaises de bureau | 300 | 25,000 | 7,500,000 |
| 23 | Bancs pour clients | 60 | 25,000 | 1,500,000 |
| 24 | Etagères de rangements | 20 | 200,000 | 4,000,000 |
| 25 | Fauteuils-bureau pour la Direction | 21 | 1,000,000 | 21,000,000 |
| 26 | Dépôt de garantie à la BRB | 1 | 200,000,000 | 200,000,000 |
| 27 | Fonds de roulement | 1 | 65,000,000 | 65,000,000 |
| 28 | Imprévus |  |  | 80,155,000 |
|  | **Total des besoins financiers de l’IMF** |  |  | 881,705,000 |

**VIII.2.2. Compte d’exploitation prévisionnel de l’IMF**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Exercices | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Total produits d'exploitation | 944,000,000 | 991,200,000 | 1,040,760,000 | 1,092,798,000 | 1,147,437,900 |
| Total charges d'exploitation | 969,343,018 | 1,009,735,819 | 981,152,556 | 1,039,443,355 | 1,009,405,747 |
| Résultat d'exploitation | **-25,343,018** | **-18,535,819** | **59,607,444** | **53,354,645** | **138,032,153** |
| Amortissements | 175,527,018 | 175,527,019 | 92,752,020 | 92,752,021 | 0 |
| Cash-flow (Résultat net + amortissement) | 150,184,000 | 156,991,200 | 152,359,464 | 146,106,666 | 138,032,153 |

**VIII.2.2.1. Détail des produits d’exploitation d’IMF**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Libellé | Montant à débloquer | taux d'intérêt | Intérêts perçus année 1 |
| Intérêts sur placement | 2,280,000,000 | 8% | 182,400,000 |
| Intérêts sur crédits accordés | 9,520,000,000 | 8% | 761,600,000 |
| TOTAL |  |  | **944,000,000** |

**Commentaire :** Pour obtenir les produits des années suivantes à partir de l’année 1, nous avons appliqué une projection de 10%

**VIII.2.2.2. Détail des charges d’exploitation d’IMF**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Rubriques | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Directeur Gérant | 182,400,000 | 195,168,000 | 208,829,760 | 223,447,843 | 239,089,192 |
| Comptable | 136,800,000 | 146,376,000 | 156,622,320 | 167,585,882 | 179,316,894 |
| Chauffeur | 63,840,000 | 68,308,800 | 73,090,416 | 78,206,745 | 83,681,217 |
| Planton | 45,600,000 | 48,792,000 | 52,207,440 | 55,861,961 | 59,772,298 |
| Veilleur | 45,600,000 | 48,792,000 | 52,207,440 | 55,861,961 | 59,772,298 |
| Guichetiers | 68,400,000 | 73,188,000 | 78,311,160 | 83,792,941 | 89,658,447 |
| Total charges salariales | 542,640,000 | 580,624,800 | 621,268,536 | 664,757,334 | 711,290,347 |
| Carburant et lubrifiants | 22,176,000 | 23,184,000 | 24,192,000 | 25,200,000 | 26,208,000 |
| Fournitures de bureau et autres consommables | 45,600,000 | 50,160,000 | 55,176,000 | 60,693,600 | 66,762,960 |
| Carnets, chéquiers et autres frais de promotion | 95,000,000 | 95,000,000 | 95,000,000 | 95,000,000 | 95,000,000 |
| Frais de formation | 10,000,000 | - | - | - | - |
| Loyers | 68,400,000 | 75,240,000 | 82,764,000 | 91,040,400 | 100,144,440 |
| Frais de coordination nationale | 10,000,000 | 10,000,000 | 10,000,000 | 10,000,000 | 10,000,000 |
| Amortissement | 175,527,018 | 175,527,019 | 92,752,020 | 92,752,021 |  |
| Total charges de fonctionnement | 426,703,018 | 429,111,019 | 359,884,020 | 374,686,021 | 298,115,400 |
| Total autres charges | 969,343,018 | 1,009,735,819 | 981,152,556 | 1,039,443,355 | 1,009,405,747 |

**VIII.2.2.3. Amortissements des immobilisations d’IMF**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Immobilisations | Taux | Coût total | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Aménagement du siège | 25% | 20,000,000 | 5,000,000 | 5,000,000 | 5,000,000 | 5,000,000 |
| Aménagement des agences | 25% | 180,000,000 | 45,000,000 | 45,000,000 | 45,000,000 | 45,000,000 |
| Logiciel et mise en place du SIG | 50% | 30,000,000 | 15,000,000 | 15,000,000 |  |  |
| Groupe électrogène | 25% | 25,000,000 | 6,250,000 | 6,250,000 | 6,250,000 | 6,250,000 |
| Véhicule | 25% | 90,000,000 | 22,500,000 | 22,500,000 | 22,500,000 | 22,500,000 |
| Câblage du réseau informatique | 50% | 2,000,000 | 1,000,000 | 1,000,000 |  |  |
| Câblage du réseau téléphonique | 50% | 500,000 | 250,000 | 250,000 |  |  |
| Appareils téléphoniques | 50% | 1,050,000 | 525,000 | 525,000 |  |  |
| PC et accessoires | 50% | 63,000,000 | 31,500,000 | 31,500,000 |  |  |
| Lap tops | 50% | 7,200,000 | 3,600,000 | 3,600,000 |  |  |
| Stabilisateurs pour PC | 50% | 10,500,000 | 5,250,000 | 5,250,000 |  |  |
| Onduleurs pour salles serveur | 50% | 2,000,000 | 1,000,000 | 1,000,000 |  |  |
| Serveurs | 50% | 8,000,000 | 4,000,000 | 4,000,000 |  |  |
| Climatiseur pour serveur | 50% | 1,500,000 | 750,000 | 750,000 |  |  |
| Imprimantes | 50% | 16,800,000 | 8,400,000 | 8,400,000 |  |  |
| Site web | 50% | 5,000,000 | 2,500,000 | 2,500,000 |  |  |
| Coffre forts | 25% | 10,000,000 | 2,500,000 | 2,500,000 | 2,500,000 | 2,500,000 |
| Photocopieuses | 50% | 4,000,000 | 2,000,000 | 2,000,000 |  |  |
| Scanners | 50% | 10,000,000 | 5,000,000 | 5,000,000 |  |  |
| Calculatrices avec rouleau | 50% | 4,000,000 | 2,000,000 | 2,000,000 |  |  |
| Tables de bureau | 25% | 12,000,000 | 3,000,000 | 3,000,000 | 3,000,000 | 3,000,000 |
| Chaises de bureau | 25% | 7,500,000 | 1,875,000 | 1,875,000 | 1,875,000 | 1,875,000 |
| Bancs pour clients | 25% | 1,500,000 | 375,000 | 375,000 | 375,000 | 375,000 |
| Etagères de rangements | 25% | 4,000,000 | 1,000,000 | 1,000,000 | 1,000,000 | 1,000,000 |
| Fauteuils-bureau pour la Direction | 25% | 21,000,000 | 5,250,000 | 5,250,000 | 5,250,000 | 5,250,000 |
| TOTAL |  | **536,550,000** | **175,527,018** | **175,527,019** | **92,752,020** | **92,752,021** |

**VIII.2.2.4. Indicateur de rentabilité d’IMF**

|  |  |
| --- | --- |
| Libellé | Valeur |
| Capitaux investis | 881,705,000 |
| Cash-flow moyen | 148,734,697 |
| Temps de récupération des capitaux investis | **6** |

**Commentaire :** Les capitaux investis seront récupérés dans un délais de 6 ans, ce qui prouve que le projet est rentable.

**VIII.3. Comptes d’exploitation consolidé**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Exercices | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Total produits d'exploitation | 2,848,000,000 | 2,990,400,000 | 3,139,920,000 | 3,296,916,000 | 3,461,761,800 |
| Total charges d'exploitation | 2,568,656,036 | 2,687,284,038 | 2,564,176,880 | 2,724,086,051 | 2,716,102,869 |
| Résultat d'exploitation | **279,343,964** | **303,115,962** | **575,743,120** | **572,829,949** | **745,658,931** |
| Amortissements | 883,627,018 | 438,704,037 | 355,929,039 | 183,629,041 | 90,877,021 |
| Cash-flow (Résultat net + amortissement) | 1,162,970,982 | 741,819,999 | 931,672,159 | 756,458,990 | 836,535,952 |

**VIII.3.1. Produits d’exploitation consolidées**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Total produits d'exploitation | 2 848 000 000 | 2 990 400 000 | 3 139 920 000 | 3 296 916 000 | 3 461 761 800 |
| Total charges d'exploitation | 2 568 656 036 | 2 687 284 038 | 2 564 176 880 | 2 724 086 051 | 2 716 102 869 |
| Résultat d'exploitation | 279 343 964 | 303 115 962 | 575 743 120 | 572 829 949 | 745 658 931 |
| Amortissements | 883 627 018 | 438 704 037 | 355 929 039 | 183 629 041 | 90 877 021 |
| Cash-flow (Résultat net + amortissement) | 1 162 970 982 | 741 819 999 | 931 672 159 | 756 458 990 | 836 535 952 |

**VIII.3.2. Charges d’exploitation consolidées**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Rubriques | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Directeur Gérant | 196 800 000 | 210 576 000 | 225 316 320 | 241 088 462 | 257 964 655 |
| Directeur Administratif et Financier | 11 400 000 | 12 198 000 | 13 051 860 | 13 965 490 | 14 943 075 |
| Directeur technique (Chargé des productions, transformation et commercialisation) | 11 400 000 | 12 198 000 | 13 051 860 | 13 965 490 | 14 943 075 |
| Comptable | 144 000 000 | 154 080 000 | 164 865 600 | 176 406 192 | 188 754 625 |
| Chauffeur | 67 200 000 | 71 904 000 | 76 937 280 | 82 322 890 | 88 085 492 |
| Planton | 48 000 000 | 51 360 000 | 54 955 200 | 58 802 064 | 62 918 208 |
| Veilleur | 48 000 000 | 51 360 000 | 54 955 200 | 58 802 064 | 62 918 208 |
| Agents des COCO provinciales et régionales (2 par COCO) | 986 400 000 | 1 055 448 000 | 1 129 329 360 | 1 208 382 415 | 1 292 969 184 |
| Guichetiers | 68 400 000 | 73 188 000 | 78 311 160 | 83 792 941 | 89 658 447 |
| Total charges salariales | 1 581 600 000 | 1 692 312 000 | 1 810 773 840 | 1 937 528 009 | 2 073 154 969 |
| Carburant et lubrifiants | 44 352 000 | 46 368 000 | 48 384 000 | 50 400 000 | 52 416 000 |
| Fournitures de bureau et autres consommables | 117 600 000 | 129 360 000 | 142 296 000 | 156 525 600 | 172 178 160 |
| Catalogues, dépliants et autres frais de promotion | 2 400 000 | 2 640 000 | 2 904 000 | 3 194 400 | 3 513 840 |
| Carnets, chéquiers et autres frais de promotion | 95 000 000 | 95 000 000 | 95 000 000 | 95 000 000 | 95 000 000 |
| Frais de formation | 60 000 000 | 25 000 000 | 12 500 000 | 6 250 000 | 3 125 000 |
| Loyers | 189 000 000 | 207 900 000 | 228 690 000 | 251 559 000 | 276 714 900 |
| Frais de coordination | 20 000 000 | 20 000 000 | 20 000 000 | 20 000 000 | 20 000 000 |
| Etude d'inventaire des produits à échanger, région par région, et à importer et d'identification des projets | 0 | 10 000 000 | 0 | 0 | 0 |
| Frais liés aux échanges inter provinciales | 20 000 000 | 20 000 000 | 20 000 000 | 20 000 000 | 20 000 000 |
| Amortissement | 438 704 036 | 438 704 038 | 183 629 040 | 183 629 042 | 0 |
| Total charges de fonctionnement | 987 056 036 | 994 972 038 | 753 403 040 | 786 558 042 | 642 947 900 |
| Total autres charges | 2 568 656 036 | 2 687 284 038 | 2 564 176 880 | 2 724 086 051 | 2 716 102 869 |

**VIII.3.3. Indicateurs de rentabilité consolidées**

|  |  |
| --- | --- |
| Libellé | Valeur |
| Capitaux investis | 3 740 110 000 |
| Cash-flow moyen | 885 891 616 |
| Temps de récupération des capitaux investis | 4 |

**Commentaire :** Globalement, les capitaux investis seront récupérés dans un délais de 4 ans, ce qui prouve que le projet est suffisamment rentable.

1. **Types de crédits et leur répartition la première année d’exploitation**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Produits | Clientèle cible | Caractéristiques | Montant la première année |
| 1. Crédit commercial solidaire | Membres des coopératives exerçant le commerce de produits agricoles ou artisanaux | * Taux d’intérêt : 1,5% par mois * Commissions et frais du dossier : 4% * Durée : 1 à 6 mois * Montants : 100.000 FBu à 500.000 FBu selon les besoins de chaque membre. * Garanties : Caution solidaire et épargne nantissement de 20% du montant, lettre d’engagement des membres du groupe. | 50,000,000 FBu |
| 1. Crédit agricole solidaire (CAS) | Membres des coopératives menant des activités de production dans le secteur agro pastoral ou artisanal | * Taux d’intérêt : 8% par an * Commissions et frais du dossier : 4% * Durée : Maximum 24 mois * Différé : 3 mois ou à la récolte selon la spéculation agricole * Montants : 100.000 FBu à 2 millions de FBu selon les besoins de chaque membre. * Garanties : Caution solidaire, épargne nantissement de 20% du crédit (là où il y a lieu), warrantage (là où il y a lieu), lettre d’engagement des membres du groupe. | 100,000,000 FBu |
| 1. Crédit équipement de production solidaire | Membres des coopératives voulant acquérir un outil de production agricole ou artisanal. | * Taux d’intérêt : 8% par an * Commissions et frais du dossier : 4% * Durée : 12 à 15 mois * Différé : 2 mois * Montants : 20.000 FBu à 2.500.000 FBu * Garanties : Caution solidaire, l’équipement financé reste la propriété de l’IMF jusqu’au remboursement complet du crédit, Nantissement de 20% du crédit, lettre d’engagement des membres. | 50,000,000 FBu |
| 1. Crédit express pour petits fonctionnaires membres des coopératives | Membres des coopératives ayant un niveau de revenu ou d’activité jugé confortable pour prétendre à un crédit individuel. | * Crédit individuel * Taux d’intérêt : 3% par mois * Commissions et frais du dossier : 4% * Durée : 1 à 12 mois * Montant : Plus de la moitié du salaire net. * Garantie : Domiciliation du traitement, nantissement de 20% du crédit | 50, 000,000FBu |
| 1. Découvert pour opérateurs économiques | Membres des coopératives dont le niveau d’activité est jugé confortable pour prétendre à un crédit individuel agricole ou artisanal. | * Crédit individuel * Taux d’intérêt : 2% par mois * Commissions et frais du dossier : 4% * Durée : 3 mois * Montants : 70% de la valeur du bon de commande avec un plafond de 2.000.000 FBu * Garanties : Cession de la créance, Caution du conjoint, Avaliseur crédible qui dispose d’un compte à l’IMF, Gage sur bicyclette ou moto. | 50,000,000 FBu |

1. **Conclusion : effets socioéconomiques**

Le cultivateur contribue à la lutte contre la pauvreté chez lui et dans le pays en général. Certains producteurs, individuellement ou regroupés en associations, sont animés d’un esprit créatif en adoptant des techniques ou des technologies innovantes mais ils sont limités dans leurs actions. Les producteurs ont besoin de l’appui des experts pour apprendre à rentabiliser l’agriculture, faciliter les agriculteurs dans leurs activités génératrices de revenus, aider les cultivateurs de produits facilement dégradables dans leur conservation et la commercialisation pour éviter leur pourrissement. C’est à ces défis que répond le présent projet.

L’Union apportera sa contribution en travaillant à l’échelle des producteurs agricoles et des artisans. Elle travaillera dans le sens d’améliorer les conditions de vie des producteurs agricoles réunis au sein des coopératives communautaires. Avec le projet, l’Union permettra d’injecter en milieu rural une masse monétaire importante. Ce concours financier de la part de l’Union permettra de relancer l’économie rurale par un accroissement de la consommation des articles divers et de l’équipement des familles rurales (achat de tôles, construction de maisons), remboursement des crédits et des dépenses sociales (mariage, frais scolaires…)

**X.1. Développement des coopératives membres**

Le projet démarrera avec la création d’une soixantaine de coopératives communautaires. Avec la consolidation de l’expérience, de nouvelles coopératives verront le jour pour servir tout le territoire d’au moins une coopérative par commune. Si le nombre de coopératives qui adhèrent à l’Union continue d’augmenter et que l’Union se spécialise dans les services qu’elle offre, une stratégie d’expansion et de gestion de ces adhésions s’imposera. En effet, la croissance de l’Union sur les différentes interventions (production, conservation, transformation et commercialisation) dictera des réadaptations stratégiques d’opérationnalisation, ce qui va booster le développement des coopératives membres.

**X.2. Effets sur le trésor public pendant la période du plan d’affaires**

Pendant la période du plan d’affaires, l’Union versera 680 872 956FBu sous forme d’impôts au trésor public.

**NB : Pour les promoteurs le projet est faisable et promet une rentabilité, en témoigne le temps de récupération des capitaux investis.**

1. **Risques pour l’atteinte des résultats et stratégies d’atténuation**

| **Nature des risques** | **Stratégies d’atténuation** |
| --- | --- |
| 1. **Financement de AD-ICC** | * Elaborer une véritable stratégie de mobilisation des financements auprès des membres * Se concerter régulièrement avec les coopératives membres pour ajuster les redevances à payer, en fonction des besoins |
| 1. **Financement des coopératives membres de AD-ICC.** | * Identifier des institutions financières qui disposent des ressources longues pour financer les opérations de production, de transformation et de commercialisation. * Négocier des relations de partenariats dans une perspective de fidélisation. * Mobiliser les coopératives membres et établir un prévisionnel correct de leurs besoins en fonction des moyens. |
| 1. **Périssabilité des produits agricoles** | * Consentir des investissements consistants dans la transformation. * Renforcer les capacités des coopératives en matière de marketing et négociation des marchés. |
| 1. **Variation des prix des produits agricoles** | * Investir dans les marchés de spécialité. * Travailler avec les institutions d’assurance |

# Annexe : Bénéficiaires potentiels d’AD-ICC

**Les bénéficiaires directs** sur lesquels l’Union cherchera prioritairement à avoir un impact, seront :

* Les associations paysannes d’agriculteurs,
* Les artisans en général et les artisans de la Chambre sectorielle d’art et d’artisanat, CHASAA, affiliée à la Chambre Fédérale de Commerce et d’Industrie du Burundi, CFCIB, en particulier.

**Les bénéficiaires indirects** des interventions de l’Union, qui seront des partenaires pouvant l’occasion profiter de certaines connaissances et renforcements de compétences, seront :

* Les services techniques décentralisés qui auront un rôle à jouer dans la production agricole de bonne qualité. Ces mêmes services auront des contacts directs avec les associations paysannes/coopératives impliquées dans la production
* Les consommateurs, du Burundi et d’ailleurs, qui auront accès à des produits de qualité et à des prix abordables,
* Les agents du MINAGRIE en charge de l’encadrement de l’agriculture,
* Les institutions financières du Burundi qui seront sollicitées pour financer telle ou telle opération.