



**COOPERATIVE DE SOLIDARITE COMMUNAUTAIRE
(COSCO TWIYUNGE)**

PLAN D'AFFAIRES 2018-2023

**davidnzeyi@gmail.com
+257 71 775 093**

Bujumbura, Janvier, 2018

Liste des abréviations et acronymes

AFSC	: American Friends Service Committee
AG	: Assemblée Générale
AGR	: Activité Génératrice de Revenu
API	: Agence de Promotion des Investissements
ASBL	: Association Sans But Lucratif
ATI	: Assistance technique Internationale
BAD	: Banque Africaine de Développement
BBIN	: Burundi Business Incubator
BIT	: Bureau International du Travail
BNDE	: Banque Nationale de Développement Economique
BRB	: Banque de la République du Burundi
CA	: Conseil d'Administration
CAS	: Crédit Agricole Solidaire
CC	: Comité de Crédit
CECM	: Caisse Coopérative d'Epargne et de Crédit Mutuel
COOPEC	: Coopérative d'Epargne et de Crédit
CS	: Conseil de Surveillance
CTB	: Coopération Technique Belge
DAF	: Directeur Administratif et Financier
DAT	: Dépôt à Terme
ETS	: Ecole Technique Secondaire
FBu	: Franc Burundais
FENACOBU	: Fédération Nationale des COOPEC du Burundi
FMCR	: Fonds de Micro Crédit Rural
FTC	: Frais de Tenue de compte
GS	: Groupe de Solidarité
IMF	: Institution de Micro Finance
IOV	: Indicateurs Objectivement Vérifiables
ISCO	: Institut Supérieur de Commerce
MUTECH	: Mutuelle d'Epargne et de Crédit
OIT	: Organisation Internationale du Travail
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PAR	: Portefeuille A Risque
PME	: Petite et Moyenne Entreprise
PMI	: Petite et Moyenne Industrie
PTF	: Partenaire Technique et Financier
REJA	: Réseau des organisations des Jeunes en Action pour la paix, la réconciliation et le développement
RIM	: Réseau des Institutions de Microfinance
SIG	: Système d'Informations et de Gestion

SOLECS : Solidarité d'Épargne, Crédit et Service
SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

Table des matières

Liste des abréviations et acronymes	2
1. Introduction	4
2. Diagnostic institutionnel	5
2.1. Historique	5
2.2. Portée des services	6
2.3. Analyse du marché et de la concurrence	6
2.3.1. Les marchés potentiels	6
2.3.2. La concurrence	6
2.4. Développement organisationnel	7
2.4.1. La gouvernance	7
2.4.2. La structure organisationnelle et le personnel	8
2.5. Analyse Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces, FFOM	10
3. Positionnement stratégique	11
3.1. Mission et objectifs	11
3.2. Vision	12
3.3. Valeurs et principes de gestion	12
3.3.1. Valeurs	12
3.3.2. Principes de gestion	12
3.4. Orientations stratégiques	12
4. Description des produits et services	13
5. Plan d'action et besoins en financements	14
5.1. Développement et renforcement des capacités organisationnelles	15
5.2. Autonomisation financière	17
6. Projections financières	18
6.1. Hypothèses financières sur les variations des coûts et revenus	18

6.2. Immobilisations amortissables	19
6.3. Compte d'exploitation prévisionnelle	19

1.Introduction

Selon les estimations de l'OIT, de 2000 à 2008, quelques 73 millions d'emplois ont été créés en Afrique, mais seulement 16 millions pour les jeunes de 15-24 ans. En conséquence, de nombreux jeunes Africains se retrouvent sans emploi ou en sous-emploi dans le secteur informel, où la productivité et la rémunération sont faibles. Au Burundi comme ailleurs, dans un contexte de chômage sans cesse croissant, surtout chez les jeunes qui se trouvent de plus en plus désorientés face à l'avenir, avec de faibles perspectives individuelles ou collectives, le chômage et le sous-emploi deviennent une menace à la paix et à la stabilité. En effet au Burundi, un pays où la construction de la culture démocratique est un chantier très récent, les jeunes désœuvrés et désespérés sont facilement manipulables.

La densité de la population entraînant la rareté des terres cultivables fait que l'agriculture ne suffit plus à faire vivre la population. Comme le Gouvernement ne peut plus embaucher tous les lauréats et qu'il ne peut pas non plus créer lui-même l'emploi pour tous les jeunes déscolarisés et non scolarisés, la meilleure solution se révèle être celle d'aider les jeunes à créer leur propre emploi et devenir petit à petit économiquement indépendants. L'insertion économique des jeunes, par la création de micro entreprises, est devenue un axe prioritaire pour redonner une lueur d'espoir à cette couche de la population.

Au Burundi, les structures de financement se résument en une banque centrale (la Banque de la République du Burundi, BRB), une banque de développement (la Banque Nationale de Développement Economique, BNDE), une dizaine de banques commerciales, deux établissements financiers, une vingtaine d'IMF, six sociétés d'assurance, une compagnie d'assurance-vie, des services financiers de la poste, deux institutions de prévoyance sociale, et deux mutuelles de santé.

Le constat est que le financement proposé par ces structures reste très insuffisant et inadapté aux besoins des jeunes. Le volume des financements et leurs conditions d'octroi méritent des améliorations pour produire les effets et impacts attendus et partant soutenir durablement la lutte contre le chômage et le sous emploi des jeunes et la croissance économique. A titre d'illustration, dans les années 2010, les conditions de

crédit variaient d'une IMF à l'autre, mais généralement les taux d'intérêt, appliqués allaient de 15 à 36%.

La demande des produits financiers par les jeunes est réelle et ne peut pas être satisfaite par l'offre existante compte tenu de sa structure et surtout sa population cible. Parmi ces institutions de crédit, il y en a qui ont développé des produits adaptés à certaines catégories sociales comme les enseignants et les femmes mais aucune n'a développé des produits spécifiques aux jeunes. Les jeunes n'ont pas d'hypothèque à présenter aux banques, forme de garantie classique, d'où ils sont mis à l'écart du système financier dans notre pays. Par ailleurs les jeunes, qui essaient d'épargner dans le cadre des GS, gardent leur argent chez eux dans des caissettes, ce qui représente une source d'insécurité.

Comme solution, il faut envisager une intervention spécifique en termes d'Institution de Micro finance spécialisée dans le financement des projets des jeunes. Le Réseau des organisations des Jeunes en Action pour la paix, la réconciliation et le développement, ASEFCE INTERNATIONAL, a pensé à une institution de microfinance, de la catégorie des coopératives, qui serait spécialisée dans l'octroi des crédits aux jeunes.

Le présent plan d'affaires constitue une étude analytique des voies et moyens que la Coopérative devra prendre sur une période de cinq ans, pour relever ce défi. Cette Coopérative, spécialisée dans l'octroi des crédits aux jeunes, aura donc la mission de mobiliser des ressources financières, entre autres l'épargne des jeunes, et financer leurs projets générateurs de revenus et créateurs d'emplois.

Il est à souligner que la coopérative du genre est prévue par les textes réglementant le secteur de la microfinance. Les coopératives d'épargne et de crédit ou mutuelles d'épargne et de crédit sont des groupements de personnes, sans but lucratif, fondés sur les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle et ayant principalement pour objet de collecter l'épargne de leurs membres et de leur consentir du crédit. Ces coopératives peuvent créer une fédération ou structure faîtière qui est une institution résultant du regroupement de coopératives ou mutuelles d'épargne et de crédit sur une base régionale ou nationale.

- **Diagnostic institutionnel**

- **Historique**

Seul, le Gouvernement du Burundi ne pourrait lutter efficacement contre le chômage et les sous emploi des jeunes. Il doit être appuyé par toutes les parties prenantes

intéressées. La principale stratégie de lutter contre le chômage de façon efficace se révèle être la « Promotion de l'auto-emploi »

L'Asefce international s'est inscrit dans la logique de la Politique Nationale de l'Emploi pour promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes en leur dotant de compétences techniques nécessaires et en promouvant leur accès au crédit. C'est dans cette optique que cette organisation a pris l'initiative de mettre en place une institution de micro finance spécialisée dans l'octroi des crédits aux jeunes.

Avec l'appui de notre délégation nationale a d'abord commandité, en 2016, une étude préliminaire à la mise en place d'une telle institution. Les résultats ont été concluants. Selon l'étude : « C'est un projet réaliste et réalisable.

Des expériences de coopératives, ciblant des couches vulnérables, comme les femmes, ont été tentées avec succès ».

- **Portée des services**

La COSCO TWIYUNGE a l'ambition de compter dans ses rangs, pendant la période du plan d'affaires, de jeunes membres en termes de milliers.

Même au sein des Groupes de Solidarité, les membres se comptent par milliers. C'est un atout pour la future coopérative. Elle démarrera ses activités à Bujumbura. Dans les prévisions, à la fin de la période du premier plan d'affaires, elle aura couvert au moins deux autres provinces du pays. Soulignons que son point de départ sera les jeunes regroupés au sein des Groupes de Solidarité.

- **Analyse du marché et de la concurrence**

- **Les marchés potentiels**

La coopérative ciblera les zones dans lesquelles il existe un bon potentiel économique. Avec l'expérience des GS, ces zones sont larges.

De façon générale, les marchés potentiels de la coopérative sont constitués par toutes les catégories de la population du milieu rural et urbain de notre pays. De façon stratégique, les marchés potentiels prometteurs de la coopérative sont composés de tous la population exclue du système bancaire ou du système micro financier, économiquement actifs ou susceptibles de l'être. La coopérative s'attèlera à élargir ses marchés potentiels par des services non financiers dont la formation et l'éducation financière.

- **La concurrence**

La Coopérative de solidarité communautaire est une coopérative d'Épargne et de Crédit des Jeunes Entrepreneurs, naît dans un environnement concurrentiel marqué par la présence de quelques IMF de taille importante comme la FENACOBU, la CECM, WISE, TURAME Community Bank, MUTEC s.a.

Les produits et services offerts par les IMF du Burundi sont principalement de deux ordres : les produits d'épargne et les produits de crédit. Accessoirement, certaines IMF ont développé des produits d'assurance. Le constat est que toutes les IMF offrent pratiquement les mêmes produits et services. Ce qui les distingue, c'est la façon dont elles les offrent. En effet, les taux d'intérêt sur les prêts accordés varient d'une IMF à une autre. Ces taux oscillent entre 14% et 36% pour le crédit et entre 0% et 8% pour la rémunération de l'épargne.

Dans sa politique, la COSCO TWIYUNGE jouera sur la diversification et l'amélioration des produits qui intéressent les besoins de la communauté, des jeunes. La COSCO TWIYUNGE jouera également sur les taux d'intérêt en privilégiant l'épargne comme fonds de crédit et en tenant compte des origines d'autres ressources mais en adoptant une stratégie qui lui permet de couvrir les charges d'exploitation.

Pour ce faire, elle devra se tenir au courant des services que proposent les autres IMF et leur évolution et des effets que cela peut induire sur l'offre effective de ses services financiers.

Description de 3 principaux concurrents

Nom de l'IMF	Localisation	Description des produits		
		Epargne	Crédit	Autres
WISE sa	Centre-ville Rumonge	Dépôts à vue, dépôts à 3 mois, dépôts à 6 mois, dépôts à 12 mois, nantissement	Solidaire, rizicole, équipement, groupe, découverts, avances sur salaires, CECM commercial	Formation, assistance technique, suivi des clients
CECM	Ville de Bujumbura, Ruvumera, Mpanda	Dépôts à vue, livrets d'épargne, dépôts à terme fixe	Petit commerce, agriculture et élevage, petit équipement, amélioration du logement, crédit solidaire, artisanat	Formation, appui dans l'élaboration des projets, accompagnement et suivi
SOLECS COOPERS	Centre-ville	Dépôts à vue, dépôts à terme, pensions, plan épargne.	Agro pastoral amélioré, commerce général, artisanat, restauration, transport, soins de santé, scolarité,	Formation en création d'emploi, formation à l'épargne et au crédit

			équipements.	
--	--	--	--------------	--

- **Développement organisationnel**

- **La gouvernance**

Les activités de la COSCO TWIYUNGE sont pratiquement encore au début.

Toutefois, comme on peut le constater sur l'organigramme projeté, la gouvernance consistera en une fonctionnalité des organes ci après: une Assemblée générale des actionnaires, un Conseil d'administration, un Comité de crédit, un Comité de Direction et le personnel.

Le Conseil d'administration a la responsabilité financière, élabore la stratégie et a aussi la fonction de superviser le travail de la Direction Générale qui, avec tout le personnel, assure la gestion au quotidien.

La COSCO TWIYUNGE étoffera son organigramme progressivement. Au départ, il est probable qu'il y ait un grand volume de travail pour un nombre réduit de cadres et agents. Il peut donc y avoir télescopage ou incompatibilité des attributions.

C'est un problème qui sera résolu au fur et à mesure qu'il y aura des recrutements. Un des changements à venir c'est que parmi ces recrutements, il y aura un auditeur interne dépendant directement du Conseil d'administration et qui fera en sorte que les éventuels erreurs ou vices de gouvernance soient détectés et corrigés à temps.

- **La structure organisationnelle et le personnel**

A la tête des organes de la COSCO TWIYUNGE se trouve l'Assemblée Générale de tous les membres.

Le Conseil d'Administration et le Conseil de Surveillance sont élus par l'Assemblée Générale et appuient régulièrement l'équipe de direction. Ce sont des organes dotés des membres ayant des compétences variées dans tous les secteurs d'activités.

La gestion au quotidien de la Coopérative est de la responsabilité d'un Comité de Direction composé par le Gérant, le Directeur des Opérations et le Directeur Administratif. La Coopérative se dotera d'un personnel recruté sur base des compétences personnelles.

Le Département des opérations est constitué du Service Crédit avec un Chef de Service, des analystes et des agents de crédit et du Service Opérations avec un Chef de Service, un trésorier, trois caissiers et un visatier.

Le Département administratif et financier est constitué du Service Comptabilité avec un Chef Comptable et un agent comptable et du Service Administration avec un Chef de Service, un Secrétaire réceptionniste, un chauffeur, deux coursiers et deux veilleurs de nuit. Il est à noter que les postes présentés dans l'organigramme seront comblés progressivement avec le développement de la Coopérative.

Organigramme de la société COSCO TWIYUNGE

Service Informatique

**Assistant Administratif
Direction des Opérations
Analystes**

Chef Comptable

**Plantons
Chargé d'accueil
Comptable
Veilleurs
Visatiers
Service Recouvrement
Chauffeur**

**Direction Administrative et Financière
Guichetiers
Trésorier**

**Service Crédit
Service des Opérations
Comité de Crédit
Service Audit interne**

Secrétariat de Direction

**Service Juridique
Comité de Direction
Conseil de Surveillance
Conseil d'Administration**

- **Analyse Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces, FFOM**

Strengths (Forces)	Opportunities (Opportunités ou atouts)
<ul style="list-style-type: none"> • Coopérative autorisée à collecter l'épargne • Population de jeunes imposante en nombre • Forte sensibilité à l'auto promotion par des AGR • Existence de plusieurs GS fonctionnels (épargne, crédit voire même une micro assurance maladie) même au 	<ul style="list-style-type: none"> • Sécurité intérieure améliorée • Adoption de textes et d'outils protégeant le secteur de la microfinance • Existence de PTFs qui appuient le secteur de la microfinance (AFSC, CARE International, RIM, CTB, ICCO, etc.) <p>Existence d'organisations qui proposent des stages à des jeunes (Apha CD Technology, American Corner, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existence d'IMF de la catégorie des

<p>sein des écoles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Initiation de la culture d'épargne et du crédit dans les GS • Esprit de bénévolat de certains jeunes • Certains jeunes ont été formés aux métiers • Certains jeunes mènent déjà des AGR • Possibilité d'initier d'autres substituts de garantie (comme les diplômés à la place des titres de propriétés) 	<p>coopératives qui peuvent servir de référence (COOPEC, CECM)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existence des IMF qui travaillent avec des GS • Développement de l'Ecole fondamentale qui met un accent sur l'entrepreneuriat • Forte croissance de la clientèle des IMF • Concentration géographique à Bujumbura des services de microfinance avec une faible présence à Cankuzo, Bubanza, Bujumbura rural, Kirundo et Karusi • Absence de produits et services adaptés aux jeunes au sein des IMF en place
---	---

Weaknesses (Faiblesses)	Threats (Menaces)
<ul style="list-style-type: none"> • Un nombre réduit de jeunes formés à l'entrepreneuriat • Faible créativité • Faiblesse du goût du risque • Analphabétisme • Extrême pauvreté de certaines catégories de jeunes dont les Batwa (ni terre, ni métier) et les handicapés (certains n'ont qu'un seul bras) • Complexe de certains jeunes diplômés qui fait qu'ils fuient certains métiers • Faible capacité d'épargner chez certaines catégories de jeunes (comme les Batwa et les handicapés) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sous-développement économique de certains coins du pays • Contexte d'instabilité sociale et d'inflation monétaire • Manque d'harmonisation des approches d'intervention entre acteurs dont certains prônent des crédits en nature • Défaillances de la centrale nationale d'informations sur les débiteurs des IMF • Présence de concurrents de taille (comme COOPEC et CECM) • Système éducatif burundais qui forme des demandeurs d'emplois au lieu des créateurs d'emplois • Rareté des cadres dans lesquels les jeunes peuvent s'exprimer et exposer leurs problèmes • Rareté des ressources humaines qualifiées en microfinance • Un nombre très réduit d'organisations de renforcement des capacités des jeunes (API, BBIN, etc.) • Distraction de certains jeunes par certains intervenants (comme certains partis politiques) • Perte de confiance par une partie des jeunes suite à la faillite de certaines IMF • Caractère limité et onéreux des ressources

	<p>sur le marché des capitaux d'où faibles possibilités de refinancement (FMCR, BNDE)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quasi absence d'une éducation financière chez les jeunes • Faiblesse du mouvement associatif burundais • Difficile conciliation des études avec les AGR (Etudiants et élèves) • Cherté des loyers (comme les bâtiments) et outils de production • Cherté des formations/informations/suivi-conseil • Rareté de ressources longues, pouvant financer des crédits à moyen terme • Faiblesse du partenariat entre le secteur des assurances et le secteur de la microfinance
--	---

- **Positionnement stratégique**

- **Mission et objectifs**

- **Mission** de la COSCO : Rendre l'accès facile à ses services financiers et non financiers pour la communauté ; tous les jeunes ou associations de jeunes à faibles revenus mais économiquement actifs issus des milieux ruraux et urbains.

- **Objectif global** : Contribuer à améliorer le niveau de vie des jeunes membres, à faibles revenus mais économiquement actifs, par des services financiers et non financiers adaptés à leur situation socio économique.

- **Objectifs spécifiques**

- **Objectif spécifique 1** : De l'année 1 à l'année 5, les organes dirigeants sont mis en place, le personnel est recruté et ses capacités sont renforcées,

- **Objectif spécifique 2** : De l'année 1 à l'année 5, les subventions nécessaires au démarrage des activités sont mobilisées et l'épargne se substitue progressivement aux subventions,

- **Objectif spécifique 3** : De l'année 1 à l'année 5, deux agences sont ouvertes,

- **Objectif spécifique 4** : De l'année 1 à l'année 5, la coopérative compte plus de cinq mille (5.000) membres et l'autosuffisance financière est atteinte.

- **Vision**

« Etre la coopérative de référence dans la sous-région, répondant aux besoins financiers et non financiers des délégations nationales de l'ong Asefce International ,des associations partenaires, jeunes entrepreneurs, en assurant des services rapides de proximité grâce à ses agences dynamiques bien réparties sur sa zone d'action ».

- **Valeurs et principes de gestion**

- **Valeurs**

- la transparence,
- la proximité,
- la rapidité,
- l'approche client,
- la solidarité.

- **Principes de gestion**

- la synergie des organes,
- la concertation,
- l'adaptabilité des produits aux besoins des jeunes,
- la minimisation des risques.

- **Orientations stratégiques**

- Développer et renforcer les capacités organisationnelles,
- Atteindre l'autonomisation financière.



- **Description des produits et services**

En juillet 2016 plus de 5.00 jeunes étaient encadrés par ASEFCE. Ces jeunes représentent des membres potentiels de la COSCO TWIYUNGE dans la mesure où certains d'entre eux sont déjà habitués à épargner et solliciter des crédits au sein des groupes de solidarité (GS).

Ils ont appris à épargner, d'où l'importance de **l'épargne comme premier produit de la coopérative**. Audépart, la coopérative développera les produits d'épargne ci-après :

- Le dépôt à vue/compte courant,
- Le dépôt à terme, DAT (3, 6, 12 mois ou plus),
- Le dépôt à terme solidaire,
- L'épargne nantissement,

- L'épargne fin des études,
- L'épargne équipement de production,
- L'épargne enfants.

De même, au sein des GS, les jeunes demandent des crédits.

Le crédit constitue le deuxième produit de la coopérative. Au départ, la coopérative développera les produits de crédit ci-après :

- Le crédit commercial solidaire,
- Le crédit agricole solidaire (CAS),
- Le crédit petit métier solidaire,
- Le crédit équipement de production solidaire,
- Le crédit express,
- Le découvert pour jeunes opérateurs économiques,
- Le découvert pour jeunes salariés,
- L'avance sur salaire
- Le crédit soins de santé.

Les services financiers que la coopérative offrira sont notamment

- la domiciliation des salaires des jeunes fonctionnaires et agents de l'Etat,
- les opérations de transfert de fonds.

Les services non financiers que la coopérative offrira aux membres sont notamment:

- l'information
- l'éducation financière.
- l'information sur les marchés (demande, offre, qualité des produits, prix, etc.)
- les circuits de commercialisation.

Pour toucher toutes les catégories de jeunes, la coopérative devra segmenter sa clientèle en mettant en place des programmes différents selon le type de clientèle. Au départ, tout en ciblant la clientèle entrepreneuriale ou susceptible de l'être par des services non financiers, la Coopérative adoptera la segmentation suivante :

- Les jeunes chômeurs diplômés,
- Les jeunes étudiants et élèves,
- Les jeunes analphabètes,
- Les jeunes encadrés par différents acteurs (comme Care International et TPO)
- Les jeunes membres des GS encadrés par différents acteurs (comme JJB),
- Les jeunes entrepreneurs formés et les jeunes qui ont appris des métiers,
- Les jeunes plus vulnérables que les autres comme les handicapés et les Batwa,
- Les jeunes salariés, etc.

Plus tard, la coopérative identifiera de nouveaux segments possibles qui ne seraient pas pris en compte par la classification ci haut mentionnée.

- **Plan d'action et besoins en financements**

Comme la Coopérative est à son premier plan d'affaires et qu'il a l'avantage d'avoir un bon potentiel de collecte de l'épargne, à travers les Groupes de Solidarité, le plan d'action, pour la période du plan d'affaires, s'articule autour de deux axes prioritaires principaux que sont : **le renforcement des capacités et l'autonomisation financière**. La définition des stratégies prend en compte les orientations précédemment définies. A ce titre, les ambitions sont limitées à ce qui paraît, d'une part, être réalisable sur une période de 5 ans et, d'autre part, à la ferme volonté d'assurer une structure dynamique et pérenne de la Coopérative.

La coopérative évoluera et traversera différentes phases de développement à savoir l'émergence, le déploiement, la consolidation, l'introduction de nouveaux produits et services. Comme le défi de la première phase sera son développement rapide, le défi de la deuxième phase sera de consolider les acquis et la prise en charge de la Coopérative par ses dirigeants et cadres.

Il est à souligner que, d'après les spécialistes de la microfinance, 5.000 membres, effectif que la coopérative envisage d'avoir dépassé au bout de la période du plan d'affaires, est le nombre minimal de membres à partir duquel une Institution de Microfinance peut prétendre à la rentabilité de ses opérations. La coopérative s'attèlera à atteindre son autonomie financière en cinq ans après le démarrage de ses activités.

- **Développement et renforcement des capacités organisationnelles**

Le renforcement des capacités est un défi à relever de façon permanente dans la mesure où la Coopérative évolue dans un contexte en perpétuel changement. Au démarrage des activités, il représente un important investissement qui pèse lourdement sur la trésorerie et qui retiendra l'attention des dirigeants et des partenaires. Au lendemain du lancement officiel des activités, la priorité sera le recrutement du personnel de démarrage, et le renforcement des capacités des ressources humaines, c'est-à-dire, le personnel et les organes de gestion. Les activités prioritaires consisteront à :

- Mobiliser les subventions,
- Aménager le siège et les agences,
- Mettre en place les outils de gestion,
- Former les dirigeants et le personnel pour leur permettre de remplir pleinement leurs missions respectives,
- Organiser des visites d'échange d'expérience pour découvrir des expériences adaptables,
- Assurer le coaching du Comité de Direction pendant au moins trois mois,
- Acquérir un logiciel de gestion et mettre en place le Système d'Information et de Gestion, SIG, pour faciliter le suivi des opérations et le contrôle,
- Développer un partenariat avec des acteurs ciblés dans la mesure où la COSA ne pourrait, à elle-seule, couvrir toutes les charges liées aux services non financiers.

N°	Descriptif des actions de renforcement des capacités	Unités	CU (en FBu)	CT (FBu)	Calendrier de réalisation (en milliers de FBu)				
					An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Renforcement des capacités									
1	Identification des bailleurs de fonds	1	300	300	300	0	0	0	0
2	Coaching de la Direction pendant 3 mois	3	3 000	9 000	9 000	0	0	0	0
3	Aménagement du siège et des agences			50 000	20 000	0	0	15 000	15 000
4	Logiciel et mise en place du SIG	1	30 000	30 000	0	30 000	0	0	0
5	Groupe électrogène	1	25 000	25 000	25 000	0	0	0	0
6	Moyens de déplacement			60 000	30 000			15 000	15 000
7	Electrification des agences avec l'énergie solaire	2	10 000	20 000	0	0	0	10 000	10 000
8	Abris pour clients			7 000	5 000	0	0	1 000	1 000
9	Lancement des activités	1	1 000	1 000	1 000	0	0	0	0
10	Câblage réseau informatique	3	2 000	6 000	2 000	0	0	2 000	2 000
11	Câblage réseau téléphonique	3	500	1 500	500	0	0	500	500
12	Appareils téléphoniques	12	50	600	400	0	0	100	100
13	PC et accessoires	24	1 500	36 000	24 000	0	0	6 000	6 000
14	Lap tops	4	2 000	8 000	4 000	0	0	2 000	2 000
15	Stabilisateurs pour PC	24	500	12 000	8 000	0	0	2 000	2 000
16	Onduleurs pour salles des serveurs	3	1 500	4 500	1 500	0	0	1 500	1 500

17	Serveurs	3	8 000	24 000	8 000	0	0	8 000	8 000
18	Climatiseurs pour serveurs	3	1 000	3 000	1 000			1 000	1 000
19	Imprimantes	8	1 000	8 000	6 000	0	0	1 000	1 000
20	Site web	1	5 000	5 000	0	0	0	0	5 000
21	Coffre forts	3	10 000	30 000	10 000	0	0	10 000	10 000
22	Photocopieuses	3	1 500	4 500	1 500	0	0	1 500	1 500
23	Scanners	6	500	3 000	2 000	0	0	500	500
24	Calculatrices avec rouleau	10	200	2 000	1 600	0	0	200	200
25	Calculatrices financières	6	500	3 000	2 000	0	0	500	500
26	Tables de bureau	20	200	4 000	2 800	0	0	600	600
27	Chaises de bureau	50	70	3 500	2 100	0	0	700	700
28	Bancs pour clients	20	150	3 000	2 400	0	0	300	300
29	Etagères de rangements	10	200	2 000	1 200	0	0	400	400
30	Fauteuils-bureau pour la Direction	5	300	1 500	900	0	0	300	300
31	Rideaux	24	50	1 200	800	0	0	200	200
32	Initiation d'un cadre de partenariat pour bénéficier du concours d'autres acteurs	1	1 000	1 000	1 000	0	0	0	0
33	Participation dans des séminaires et visites d'échange d'expérience			100 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
34	Renforcement des capacités des dirigeants et du personnel par la formation			60 000	20 000	10 000	10 000	10 000	10 000
	Total renforcement des capacités				529 600	214 000	60 000	30 000	110 300
								110 300	115 300

Tout en mobilisant les financements, l'autre défi sera de mobiliser les membres. La Coopérative se fera connaître à travers ses produits et services. Cela s'appelle le marketing.

Faire du marketing, c'est s'assurer que le produit arrive aux demandeurs, qui, normalement, en demanderont de nouveau. Il est indispensable que la coopérative fasse des efforts pour attirer le maximum possible de jeunes en leur proposant des services et produits attractifs.

Il sera indispensable que les agents de crédit sillonnent les collines et les quartiers pour sensibiliser les jeunes, futurs membres et faire connaître les produits et services de la coopérative. Face à un secteur de microfinance en rapide mutation, la coopérative devra s'adapter au rythme, innover sans cesse dans ses pratiques courantes. L'innovation est vitale et devra s'appliquer à tous les domaines dont la gestion, l'organisation, les produits, l'institutionnalisation, etc.

- **Autonomisation financière**

La COSCO TWIYUNGE a l'ambition d'atteindre l'autonomie financière au bout de cinq ans. Pour cela, elle s'imposera une croissance rapide pendant les cinq premières

années pour que l'épargne intérieure et les lignes de crédit puissent se substituer progressivement aux subventions. Autrement dit, pour atteindre rapidement son autonomie financière, la coopérative devra se construire dans la perspective d'une absence de subventions. Les activités prioritaires consisteront à :

- Mettre en œuvre une politique de mobilisation des financements,
- Promouvoir la Coopérative,
- Elaborer et mettre en œuvre une politique d'épargne et de crédit,
- Elaborer un manuel des procédures administratives et financières,
- Elaborer un plan de trésorerie à moyen terme,
- Commanditer une étude d'élargissement des services non financiers adaptés aux jeunes,
- Commanditer une étude d'identification de nouveaux segments de marchés
- Mener des études d'implantation de deux agences,
- Mener une étude d'impact des crédits distribués et de satisfaction des clients,
- Commanditer un audit organisationnel et financier,
- se doter progressivement de ressources humaines capables de maîtriser les coûts administratifs et en particulier les charges salariales, les impayés et les détournements,
- assurer une croissance rapide mais maîtrisée et viser à développer une institution de grande envergure,
- élaborer une stratégie de mobilisation de l'épargne et privilégier celle-ci comme source de financement,
- assurer un volume d'activité suffisant,
- développer un portefeuille de prêts consistant et sain,
- marquer une différence significative entre le taux de crédit et le coût des ressources.
- se doter de ressources humaines capables de maîtriser les coûts administratifs et en particulier les charges salariales, les impayés et les détournements,

- assurer une croissance rapide mais maîtrisée et viser à développer une institution de grande envergure,
- assurer un volume d'activité suffisant,
- développer un portefeuille de prêts consistant et sain,
- marquer une différence significative entre le taux de crédit et le coût des ressources.

N°	Descriptif des actions de renforcement des capacités	Unités	CU (en FBU)	CT (FBU)	Calendrier et coût de réalisation (en milliers de FBU)					
					An 1	An 2	An 3	An 4	An 5	
B. Autonomisation financière										
1	Promotion de la coopérative	6	3 000	18 000	6 000		3 000	3 000	3 000	3 000
2	Politique d'épargne et de crédit	1	6 000	6 000	0		6 000	0	0	0
3	Commission de mobilisation des subventions	4	500	2 000	2 000		0	0	0	0
4	Brochure présentant les produits de la coopérative	1	2 000	2 000	2 000		0	0	0	0
5	Manuel des procédures administratives et financières	1	6 000	6 000	0		6 000	0	0	0
6	Règlement Général des Opérations	1	8 000	8 000	0		8 000	0	0	0
7	Animation des séances d'information sur les produits et services de la coopérative	6	2 000	12 000	4 000		2 000	2 000	2 000	2 000
8	Elaboration d'un plan de trésorerie à moyen terme	1	2 000	2 000	2 000		0	0	0	0
9	Etude d'élargissement des services non financiers adaptés aux jeunes	1	5 000	5 000	5 000		0	0	0	0
10	Etude d'identification de nouveaux segments de marchés	1	6 000	6 000	6 000		0	0	0	0
11	Etudes d'implantation de deux agences	2	6 000	12 000	0		0	12 000	0	0
12	Etude d'impact des crédits	1	6 000	6 000	0		0	0	0	6 000

	distribués et de satisfaction des clients								
13	Audit organisationnel et financier	1	10 000	10 000	0	0	0	0	10 000
	Total autonomisation financière			95 000	27 000	25 000	17 000	5 000	21 000

- **Projections financières**

- **Hypothèses financières**

En mettant en route les investissements en actifs et en activités, la coopérative escompte des résultats satisfaisants sur les plans stratégique et chiffré moyennant les hypothèses financières récapitulées dans le tableau ci-après.

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Épargne					
Nombre d'épargnants	5 000	10 000	20 000	40 000	80 000
Taux de croissance	100%	100%	100%	100%	100%
Dépôt moyen	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000
Encours de dépôts	65 000 000	130 000 000	260 000 000	520 000 000	1 040 000 000
Nouvelles subventions fonds de crédit	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	0
Emprunt	0	1 368 000	12 049 877	33 159 315	71 806 960
Encours de crédit (sur ressources moyennes)	13 680 000	120 498 768	331 593 148	718 069 601	1 433 010 890
Encours de placements	1 520 000	13 388 752	36 843 683	79 785 511	159 223 432
Liquidité (sur ressources moyennes) (note 1)	1 520 000	13 388 752	36 843 683	79 785 511	159 223 432

- **Immobilisations amortissables**

N°	Descriptif des immobilisations	Unités	CU (en FBu)	CT (FBu)	Calendrier d'acquisition (en milliers de FBu)				
					An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
1	Constitution du dossier de demande d'agrément (Statuts, ROI) et Tenue de l'AG constitutive			30 000	30 000	0	0	0	0
2	Aménagement du siège et des agences			50 000	20 000	0	0	15 000	15 000
3	Logiciel et mise en place du SIG	1	30 000	30 000	0	30 000	0	0	0
4	Groupe électrogène	1	25 000	25 000	25 000	0	0	0	0
5	Moyens de déplacement			60 000	30 000			15 000	15 000
6	Electrification des agences avec l'énergie solaire	2	10 000	20 000	0	0	0	10 000	10 000
7	Abris pour clients			7 000	5 000	0	0	1 000	1 000
8	Câblage réseau informatique	3	2 000	6 000	2 000	0	0	2 000	2 000
9	Câblage réseau téléphonique	3	500	1 500	500	0	0	500	500
10	Appareils téléphoniques	12	50	600	400	0	0	100	100

11	PC et accessoires	24	1 500	36 000	24 000	0	0	6 000	6 000
12	Lap tops	4	2 000	8 000	4 000	0	0	2 000	2 000
13	Stabilisateurs pour PC	24	500	12 000	8 000	0	0	2 000	2 000
14	Onduleurs pour salles des serveurs	3	1 500	4 500	1 500	0	0	1 500	1 500
15	Serveurs	3	8 000	24 000	8 000	0	0	8 000	8 000
16	Climatiseurs pour serveurs	3	1 000	3 000	1 000			1 000	1 000
17	Imprimantes	8	1 000	8 000	6 000	0	0	1 000	1 000
18	Site web	1	5 000	5 000	0	0	0	0	5 000
19	Coffre forts	3	10 000	30 000	10 000	0	0	10 000	10 000
20	Photocopieuses	3	1 500	4 500	1 500	0	0	1 500	1 500
21	Scanners	6	500	3 000	2 000	0	0	500	500
22	Calculatrices avec rouleau	10	200	2 000	1 600	0	0	200	200
23	Calculatrices financières	6	500	3 000	2 000	0	0	500	500
24	Tables de bureau	20	200	4 000	2 800	0	0	600	600
25	Chaises de bureau	50	70	3 500	2 100	0	0	700	700
26	Bancs pour clients	20	150	3 000	2 400	0	0	300	300
27	Etagères de rangements	10	200	2 000	1 200	0	0	400	400
28	Fauteuils-bureau pour la Direction	5	300	1 500	900	0	0	300	300
29	Rideaux	24	50	1 200	800	0	0	200	200
	Total immobilisations amortissables			388 300	192 700	30 000	0	80 300	85 300

- Compte d'exploitation prévisionnelle**

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Revenus financiers	4 970 400	43 781 219	120 478 844	260 898 622	520 660 623
Charges financières	2 600 000	8 018 880	17 527 980	36 505 490	73 889 114
Charges fixes	41 200 000	42 436 000	43 709 080	45 020 352	46 370 963
Charges variables	4 960 480	7 663 942	10 525 146	13 551 126	16 749 192
Total charges d'opération	46 160 480	50 099 942	54 234 226	58 571 478	63 120 155
Résultat brut	-43 790 080	-14 337 603	48 716 637	165 821 653	383 651 355
Dotation aux amortissements	20 848 000	22 270 000	22 270 000	30 300 000	38 830 000
Provision pour perte sur prêt	410 400	3 614 963	9 947 794	21 542 088	42 990 327
Subvention /fonctionnement	60 000 000	30 000 000	20 000 000	10 000 000	0
Résultat net	33 491 520	34 317 434	81 038 843	184 579 565	362 431 028