

**Wu P'i, Inc. & the International
Trade Services Group (ITS)**

P.O. Box 2077
Cambridge, MA 02238
(617) 864-2042

Pw. ABC-971
Telex: 4933608 WPI INC
Cable Address: WPINC
FAX: 617-864-7757

**RWANDA: EVALUATION DES PLANS D'ENTREPRISE
DE COOPÉRATIVES DE TOURNESOL**

Rapport présenté par:

David Sears
WPI, Inc.
Cambridge, MA

En sous-traitance avec:

Checchi & Company Consulting, Inc.
Washington, DC

Contrat A.I.D. N° :

PCE-001-I-00-2050-00
Commande N° 5

Novembre 1993

Remerciements

L'auteur tient à remercier Claudia Cantell, Paul Bartolomew et Kurt Fuller, membres du personnel de l'USAID/Kigali, et M. Gasana, directeur de Technoserve/Rwanda, pour leur aide dans la préparation de ce rapport. Il tient aussi à exprimer sa gratitude à M. Damascène Ngaboyimanzi de l'USAID/Kigali et M. Bernard Kayitaré de Technoserve/Rwanda qui lui ont gracieusement apporté leur aide précieuse, leur profonde compréhension et leur camaraderie durant ses visites sur les divers sites.

TABLE DES MATIERES

Remerciements

I.	Résumé analytique et conclusions	1
II.	Évaluation des plans d'entreprise des coopératives	3
	A. Introduction	3
	B. La coopérative CAVECUVI	4
	C. La coopérative ABATICUMUGAMBI	13
	D. L'intergroupement UKOBAMU	20
	E. La coopérative CPTST de Nyanza	27
	F. Le Centre de formation des jeunes de BUTAMWA	32
III.	Commentaires généraux, suggestions opérationnelles et conclusions.	38

Annexes

	Liste des personnes rencontrées et des documents consultés	
	Liste de contrôle	
	Description des tâches de la mission	
	Sigles	

I. Résumé analytique et conclusions

Conformément à la description des tâches, la mission a examiné les plans d'entreprises de cinq coopératives intéressées à produire de l'huile de tournesol, afin d'évaluer dans quelle mesure les plans étaient complets et les opérations étaient viables. De plus, la mission devait formuler des suggestions pour renforcer les plans individuels, et examiner l'influence de l'huile provenant de dons sur les prix du marché. Les évaluations ont été accomplies par l'examen des plans d'entreprise et des études de faisabilité pour chaque coopérative, une revue de la bibliographie disponible et des discussions avec des personnes bien au courant.

Les plans se sont tous révélés être relativement complets, bien qu'ils varient sur la profondeur à laquelle les divers sujets ont été couverts. En général, les opérations ont été bien décrites, l'information sur le marché et les coûts étaient fournies et les facteurs déterminants du succès ont été déterminés. Le besoin de s'approvisionner en graines de tournesol a été reconnu et planifié par toutes les coopératives. Les difficultés de vente et de prix ont peu été prises en considération, en supposant que comme le prix de l'huile pouvait être fixé de façon compétitive vis-à-vis du marché actuel, toute la production pouvait être vendue au prix prévu sans réaction concurrentielle de la part des importateurs. De même, les plans concernant les imprévus étaient généralement faibles. Même avec certaines analyses de sensibilité, peu de commentaires explicites ont été faits sur les mesures qui seraient prises face à des situations changeantes.

Au Rwanda, l'huile provenant de dons se répartit en deux catégories principales: l'huile destinée à être vendue sur le marché, pour réunir des fonds destinés aux activités de développement, et l'huile des secours fournie directement aux consommateurs, essentiellement les personnes déplacées. L'huile provenant de dons et vendue officiellement, en particulier la Canola (huile de colza), semble surtout remplacer les stocks d'importation, mais entraîne sans aucun doute une diminution des prix. Au moins jusque récemment, les prix des huiles comestibles ont été soutenus et les huiles importées tiennent encore une part du marché qui serait disponible pour une l'huile de tournesol produite localement. Par contre, l'huile des secours, qui trouve aussi son chemin vers le marché, peut détruire le marché de l'huile dans la région du secours.

On s'attend à ce que la production d'huile de tournesol vienne surtout concurrencer les huiles raffinées importées. On ne peut pas mesurer avec précision les réactions des importateurs en matière de prix, mais la plupart des opérations planifiées ont une flexibilité raisonnable en matière de prix, au moins dans le court terme.

Trois plans de coopératives (CAVECUVI, UKOBAMU et CFJ BUTAMWA) semblent viables, compte tenu des risques potentiels, mais CFJ BUTAMWA, durant la visite au site, n'avait visiblement aucun intérêt à poursuivre l'examen de la production d'huile de tournesol. CAVECUVI possède de toute évidence une direction et une expérience solides, ainsi qu'un plan adéquat. UKOBAMU n'a pas une direction aussi solide et aura besoin d'une assistance dans ce domaine, mais elle a un plan particulièrement complet et une

bonne série d'options à sa disposition. Les deux autres plans (ABATICUMUGAMBI et Centre de production et de transformation du soja et du tournesol - CPTST NYANZA) semblent être trop risqués pour être considérés comme viables en ce moment.

L'idée dans son ensemble semble raisonnable: le besoin existe pour une telle huile, son prix devrait être compétitif, on peut cultiver le tournesol et la technologie semble raisonnable. Malheureusement, on ne peut pas connaître les événements futurs, et les deux variables qui détermineront dans une large mesure la réussite ou l'échec de l'opération sont l'approvisionnement en graines et les prix sur le marché de l'huile. Si on disposait maintenant de l'expérience dans ces domaines, les risques seraient réduits d'autant et tous les plans, avec un peu plus d'élaboration, seraient sans doute considérés comme étant viables. En d'autres termes, l'idée est la même pour les cinq opérations, mais les niveaux actuels de risque (dûs à diverses raisons) sont très élevés et on ne peut que considérer que les plans les plus solides.

Compte tenu des résultats de la présente étude, on recommande que l'assistance se concentre sur les opérations les plus solides. L'assistance devra inclure un plan de suivi formel et bien élaboré de manière que l'on puisse tirer des enseignements (concernant les prix, la concurrence, les approvisionnements, etc.) qui seront utiles pour des programmes semblables dans l'avenir. De même, il faudra comparer les opérations des premières coopératives de manière à pouvoir comparer les différentes stratégies.

II. Évaluation des plans d'entreprise des coopératives

A. Introduction

La présente section fait l'évaluation des plans individuels, pour examiner dans quelle mesure ils sont complets (en les comparant à une liste de contrôle des éléments), et viables, en vérifiant si les hypothèses et les opérations prévues sont raisonnables. Chaque section suit le format suivant: résumé; comparaison avec la liste de contrôle; commentaires et suggestions; enfin, viabilité.

Dans ces évaluations, les études de faisabilité et les plans d'entreprise de chaque coopérative ont été pris ensemble comme constituant un plan complet. Le document de chaque coopérative intitulé "Plan d'entreprise" n'est en réalité qu'un résumé de l'étude de faisabilité avec des détails supplémentaires sur les opérations de la première année.

La liste de contrôle a été élaborée pour montrer si tel élément a été entièrement couvert, ou bien la couverture est incomplète mais suffisante pour permettre une évaluation, ou encore n'apporte pas assez d'informations pour permettre d'évaluer. La section des commentaires traite chaque élément selon les besoins, et s'efforce d'offrir des suggestions soit pour renforcer le plan d'opération soit pour vérifier les questions dont la direction devra s'occuper pendant l'exécution du projet. La section de la viabilité s'efforce de présenter une conclusion sur la viabilité du projet, en tenant compte des revenus, des risques et de la mesure dans laquelle les plans sont raisonnables.

Dans les sections de commentaires et de la viabilité, des informations supplémentaires ont été incluses, qui ont été obtenues lors de discussions avec des personnes très au courant à Kigali et des membres des coopératives lors des visites sur les sites.

Dans l'évaluation de la viabilité, il faut noter que tous ces plans offrent un degré de risque élevé quant à l'approvisionnement en intrants, à la production et aux prix. Il est peu probable que des investisseurs extérieurs ayant d'autres options viennent investir, sur une base commerciale, même dans la coopérative la plus viable et en dépit de prévisions de revenus adéquats. Aussi, la viabilité a été évaluée en se basant sur les revenus prévus et la confiance envers le fait que la direction sera capable de faire face aux risques de fonctionnement, et non en comparant avec des investissements semblables dans d'autres pays ou dans d'autres secteurs au Rwanda. En d'autres termes, plusieurs plans se sont avérés viables, mais aucun ne saurait être considéré sans risque significatif.

Il faut ajouter que ces plans d'entreprise ont été clairement préparés avec l'aide extérieure substantielle de Technoserve. Mais néanmoins, tous les directeurs et membres de coopératives interrogés ont montré qu'ils possédaient une compréhension profonde de leur plan, y-compris les risques, les questions de financement et les exigences de la gestion. Les coopératives considèrent clairement ces plans comme étant les leurs et les entreprises comme leur responsabilité.

B. La coopérative CAVECUVI

B.1 Résumé

Le plan d'entreprise de la coopérative est assez complet, les détails et éléments d'appui se trouvant dans l'étude de faisabilité. Le plan global montre un groupe qui comprend son travail, sait ce qui est important et a confiance en sa réussite. Les deux soucis majeurs sont:

- **L'approvisionnement en matière première (graines de tournesol)**
- **Les hypothèses de prix**

Le plan d'entreprise et l'étude notent l'importance de l'approvisionnement en graines de tournesol et ont des plans bien conçus pour y veiller. En dépit du plan, cela pourrait être problématique dans le court terme, mais il s'agit en fait d'une question de vulgarisation agricole, et qui, en tout cas, peut probablement être résolue avec le temps pour permettre à la coopérative de tourner et faire des bénéfices. Pendant la visite sur le site, le degré d'acceptation par les agriculteurs semblait élevé et les engagements pour semer étaient en place pour assurer la première année de production prévue; cependant, les retards de la pluie avaient entraîné des retards dans les semis et la quantité réellement semée pourrait bien être inférieure aux engagements.

Le second souci pourrait avoir des répercussions sérieuses à moins d'être corrigé. Le plan présenté, qui semble faire payer les gros clients un prix unitaire supérieur à celui des petits clients pourrait avoir des résultats négatifs et désastreux. Dans les discussions avec les planificateurs, ceux-ci ont montré qu'ils ne s'attendaient pas à cela et les calculs indiquent (voir Table 2) qu'avec une petite correction des prix projetés, le plan redevient viable. Quoi qu'il en soit, la fixation des prix parmi les segments du marché doit être étudiée de manière explicite afin d'assurer la réussite de l'opération. La visite sur le site a confirmé que la coopérative en avait tenu compte et que les prix de vente (réels et planifiés) étaient suffisamment élevés.

De plus, la planification et l'analyse explicite des imprévus doivent être faits avant le début des opérations pour offrir les meilleures chances de succès face aux risques élevés. La question des prix ayant été traitée, et en examinant les imprévus de plus près, la coopérative semble posséder la direction et l'expérience nécessaires que l'entreprise soit viable.

B.2 Liste de contrôle

Clé:

- 1 = élément complet**
- 2 = incomplet/adéquat**
- 3 = incomplet/inadéquat**

Coopérative: CAVECUVI

Élément	1	2	3
Mode d'opération	X		
Responsabilités des cadres	X		
Systèmes comptables et responsabilités		X	
Plan commercial	X		
Analyse de l'accès aux marchés	X		
Analyse des coûts de production	X		
Analyse des coûts de la distribution			X
Analyse de la rentabilité			X
Plan de financement	X		
Analyse de la compétitivité de l'huile de tournesol	X		
Analyse des effets des changements de prix			X

B.3 Commentaire

Comme on l'a noté plus haut, la liste de contrôle a été établie en examinant l'étude de faisabilité de la coopérative ainsi que son plan d'entreprise

Mode d'opération et responsabilités des cadres Les pratiques opérationnelles de la coopérative CAVECUVI en général et le rôle de la direction constituent la base de cette nouvelle opération, et, si on tient compte de la réussite évidente de cette coopérative à ce jour, ces éléments sont traités de manière adéquate. Au cours de la visite sur le site, il était clair que le mode d'opération était bien défini et que les responsabilités étaient clairement réparties entre un personnel par ailleurs expérimenté.

Systèmes comptables et responsabilités Les détails concernant cet élément ne sont pas traités dans l'étude ni dans le plan d'entreprise. S'il s'agissait d'une entreprise entièrement nouvelle, cet élément devrait être examiné de manière plus complète, mais comme la CAVECUVI fonctionne comme coopérative officielle depuis plusieurs années déjà, il n'est pas nécessaire pour le plan d'entreprise d'entrer dans plus de détails. La responsabilité opérationnelle est examinée dans les sections du plan s'occupant du personnel et des responsabilités.

Ici encore, la visite sur les lieux a montré qu'il s'agit d'une coopérative très bien organisée avec d'excellents systèmes de comptabilité et de comptes-rendus. Ces systèmes conviennent aux opérations courantes avec des recettes pour les six premiers mois de fonctionnement se chiffrant à plus de 45 millions de FRW. La coopérative a aussi un crédit de production annuel de 7 millions de FRW auprès d'une banque locale et gère une banque agricole pour ses membres avec des avoirs variant de 7 à 9 millions de FRW.

Plan commercial et analyse de l'accès au marché De manière très ingénieuse, le plan d'entreprise considère ces éléments et planifie ses opérations en prévoyant que le marché viendra à la CAVECUVI. La viabilité de ce système (et il semble viable) est examinée plus loin, mais le plan fournit des preuves convaincantes à l'appui des hypothèses émises (en particulier la localisation de la coopérative, la dimension du marché dans la région immédiate, les hypothèses de segmentation du marché).

Un domaine secondaire de cet élément et qui devrait être étendu ou approfondi est la vente des tourteaux. Selon le plan d'entreprise, il semble qu'à l'heure actuelle, ce sous-produit soit absent sur le marché et il pourra être vendu avec peu ou sans effort. Bien que le tourteau ne soit pas une production majeure de l'entreprise, les recettes provenant de ce produit constituent une part substantielle du revenu dans le plan, pour atteindre un volume de ventes de 81 tonnes dans l'année 10. Il est logique de s'attendre qu'éventuellement une concurrence se fera jour et qu'il sera difficile de vendre 81 tonnes par an sans un système de commercialisation et de distribution très actifs. De même, s'agissant d'un sous-produit, son prix deviendra très compétitif (c'est-à-dire qu'une fois qu'une firme aura extrait l'huile, elle sera disposée à vendre le tourteau à presque n'importe quel prix, ne fut-ce que pour libérer l'entrepôt). Enfin, pour garder des clients que l'on trouve facilement dans le marché actuel, il faudra assurer certains services, et si l'entreprise peut se le permettre, il faudra les envisager avant la présence des concurrents.

Un grand avantage du plan tel qu'il est présenté est qu'il ne suppose pour commencer qu'une part du marché égale à 15 %. Ceci peut sembler élevé, mais c'est beaucoup moins que ce que les autres plans prévoient et confirme généralement les conclusions positives concernant la manière dont la direction comprend le marché.

Analyse des coûts de production Les coûts de production sont bien présentés, justifiés et analysés dans l'étude et dans le plan. Il semble qu'il y ait quelques erreurs de calcul mineures dans le plan d'entreprise lui-même, mais elles ne se reflètent pas dans les calculs finaux. Il faut aussi faire l'éloge du plan parce qu'il prévoit des dépenses substantielles pour la vulgarisation agricole, et reconnaît ainsi de manière explicite l'importance de cette activité et ne la traite pas comme une dépense générale de la coopérative.

Certaines observations auxquelles on a peut-être déjà pensé, mais qui ne se trouvent pas de manière explicite dans l'étude ou le plan comprennent:

- L'augmentation des effectifs - un accroissement dramatique du personnel est prévu au cours des années. Le personnel prévu pour l'année 1 peut-il s'occuper des augmentations d'effectifs? Si tel opérateur quitte la coopérative, qui peut le remplacer et faudra-t-il former le remplaçant pendant deux autres mois? Par qui et à quel coût? Comme pour le budget de réparation et d'entretien de l'équipement, la coopérative pourrait prévoir un pourcentage relativement restreint du budget des salaires pour une formation continue des remplaçants.
- Toujours dans ce domaine, les coûts de certains frais généraux fournis par la coopérative (par exemple les services de trésorerie et de comptabilité) ne sont pas compris directement. Au début, ces coûts seront probablement mineurs (bien que les coûts existent, ne fut-ce que ceux de la capacité sous-utilisée de la coopérative), mais dans les années qui suivront, il pourrait y avoir des dépenses supplémentaires que l'huilerie devra assumer pour se gérer efficacement. Si la coopérative atteint l'envergure prévue, ces coûts auront un effet négligeable sur la rentabilité, mais seront importants pour la direction.
- L'assistance technique initiale proposée et qui serait fournie par Technoserve n'est pas incluse comme une dépense d'entreprise, ce qui n'est pas sans justification puisqu'elle est du même type que l'assistance que fournit, par exemple, l'Administration américaine des petites entreprises aux entreprises des États-Unis et qui ne serait normalement pas comptabilisée dans un tel plan. Cependant, la coopérative devra considérer si elle devra éventuellement payer pour de tels services extérieurs, ou si, après l'assistance initiale, elle sera pleinement auto-suffisante, des points de vue technique et de la gestion.

Analyse des coûts de la distribution Comme il a été mentionné plus haut dans la rubrique commercialisation, la coopérative prévoit très peu pour les frais de distribution. Elle a prévu 2 FRW/kilogramme de tournesol pour le transport des stations régionales à l'installation de traitement (le chiffre peut être correct, mais comme on ne sait pas sur quoi il repose, il est difficile de le savoir). Elle a aussi prévu le salaire du chef de l'entrepôt, mais aucune autre dépense de ce genre. Si les hypothèses de distribution (ou de l'absence de distribution) sont correctes, on comprend qu'il n'y ait pas d'analyse de cet élément.

Analyse de la rentabilité Il y a trois préoccupations fondamentales dans ce sujet: une analyse de rentabilité avec des contradictions; les hypothèses de revenus entre les divers segments du marché; enfin l'absence de plans pour imprévus. Ces préoccupations sont examinées dans la section qui suit:

Contradictions dans les analyses: L'étude de faisabilité présente une projection de la rentabilité sur 10 ans assez complète et bien documentée, avec un TRI de 45%, un temps de recouvrement de 5 ans et un seuil de rentabilité de 35 tonnes de tournesol. (Dans le plan d'entreprise, on cite le chiffre de 26% pour le TRI, mais on nous a expliqué qu'il s'agissait d'une faute de frappe.) Il y a encore quelques autres petites différences entre le plan et l'étude pour les projections de l'année 1. (Il faut noter que les projections sur 10 ans dans l'étude de faisabilité indiquent qu'aucune taxe est payée pendant toute la période; par

contre, le TRI, tel qu'il est calculé tient compte de taxes dans les années 6 à 10, à un taux estimé de 37%. Voir table I.)

Une autre contradiction est que le seuil de rentabilité est calculé à 35 tonnes de graines de tournesol mais que dans l'année 1, la coopérative compte traiter 40 tonnes et s'attend à perdre un peu d'argent. Une suggestion consiste à faire figurer explicitement la contribution unitaire (en utilisant les coûts unitaires le long des lignes de ceux du plan d'entreprise, page 15), examiner si d'autres dépenses sont réellement fixes ou variables, et font donc partie du coût unitaire, puis recalculer le seuil de rentabilité. En plus de l'information importante fournie sur le seuil de rentabilité, un tel examen des coûts fixes par rapport aux dépenses variables peut aider à la planification des cas d'imprévus. (Un bon exemple se trouve dans l'étude de faisabilité de la coopérative UKOBAMU.)

Hypothèses de revenu parmi les segments du marché: Le plan suppose que les trois segments (les clients achetant en emballages de 22 litres, ceux de 5 litres et ceux de 1 litre) payeront 190 FRW/litre, emballage compris. Si c'était le cas le petit client payerait en fait 135 FRW pour 1 litre d'huile net, l'acheteur moyen payerait 162 FRW (5 litres multipliés par 190 FRW = 950 FRW, moins l'emballage de 140 FRW divisé par 5 litres d'huile net) et le plus gros client payerait 172 FRW. Normalement, la corrélation devrait être inverse.

Si les moyens et gros acheteurs insistaient pour ne pas payer plus que le petit acheteur pour l'huile à son prix actuel net (c'est-à-dire 135 FRW) puis payer pour l'emballage, le revenu de l'année 1 pourrait être de 286 000 FRW inférieur au revenu projeté. La coopérative aurait un revenu, y compris l'emballage, de 153 FRW/litre des plus gros acheteurs et 163 FRW/litre des acheteurs moyens). Il s'est avéré au cours des discussions (et cela a été confirmé au cours de la visite) qu'on ne s'attendait pas à ce que ce soit le cas; c'est-à-dire que chacun payera le même prix pour l'huile, emballage non compris, calculé sur la base de 190 FRW/litre pour les gros acheteurs emballage compris (soit 172 FRW/litre d'huile net). En se basant sur les données et présentations d'autres coopérations, ceci semble être un prix réaliste pour les gros acheteurs et la coopérative a vendu à tous les segments à ce prix. De plus, à ce jour, toutes les ventes ont été préemballées, mais on peut prévoir dans le futur des ventes au détail dans des emballages fournis par les clients.

Absence de plans pour imprévus: Bien que la visite sur le site ait indiqué que la direction de la coopérative comprenaient les difficultés et imprévus possibles, ce sujet n'a pas été explicitement couvert dans le plan. Il serait utile pour la direction de s'occuper d'avance des imprévus possibles et d'avoir un plan d'action clair pour s'occuper de problèmes qui pourraient surgir. Ceci sera discuté plus en détail dans la section III.

Plan de financement
complets.

Les besoins et sources de financement projetés sont

Analyse de la compétitivité de l'huile de tournesol Le plan et l'étude offrent tous les deux un bon aperçu du marché des huiles comestibles et de la position de l'huile de

tournesol. On a implicitement émis l'hypothèse que les huiles concurrentes de qualité semblable ne réduiront pas leurs prix pour reconquérir une part du marché. Cette hypothèse, si elle n'a pas été considérée au préalable, devrait être examinée par la coopérative.

Analyse de l'effet des changements de prix Le plan et l'étude ne supposent aucun changement de prix pour l'huile ou les intrants (la main d'oeuvre mise à part). Bien que la réussite projetée ne dépende pas de projections d'augmentations de prix de l'huile chaque année, des augmentations ou réductions des prix de l'huile par suite des coûts d'approvisionnement devraient être pris en considération. L'analyse du seuil de rentabilité ci-dessus pourrait être étendu pour inclure des calculs sur les prix et les coûts des intrants. La présence d'huile provenant de donateurs avec la concurrence sur la part du marché en fait un sujet important à examiner.

Un exemple fourni par la direction de la coopérative est tiré de leur expérience initiale avec les opérations du riz. Lorsque la coopérative a commencé à vendre du riz, elle s'est trouvée confrontée à une forte concurrence de prix provenant de stocks importés. La coopérative a commencé par emmagasiner du riz décortiqué en attendant que le marché se stabilise, mais finalement a dû le vendre à perte afin de couvrir au moins une partie des dépenses en liquide. En quelques années, les importateurs ont évidemment réduit les stocks, permettant ainsi à la coopérative de se tailler une part du marché de manière profitable. Bien que la coopérative ne prévoit pas de problèmes semblables avec les ventes d'huile de tournesol, et qu'elle ait aussi la force financière de financer des pertes initiales, cet exemple ne fait que renforcer l'argument que toutes les coopératives doivent se préparer à des pressions initiales sur les prix.

B.4 Viabilité

Comme le plan d'entreprise et l'étude de faisabilité l'affirment clairement, le facteur le plus important pour le succès de cette entreprise est l'approvisionnement adéquat en graines de tournesol. Les facteurs agronomiques semblent favorables dans la région et la coopérative a un programme de vulgarisation bien planifié et, semble-t-il adéquatement financé, pour introduire la culture du tournesol auprès des agriculteurs. La question de savoir si l'accroissement rapide de la production de graines de tournesol dans la région est possible est réellement une question agricole. Investir dans cette entreprise dépend dans une grande mesure, du degré de confiance envers la coopérative (et évidemment envers Technoserve), d'exécuter le programme de vulgarisation rapidement et avec succès. De plus, même si les augmentations de production projetées ne sont pas réalisées au début, la coopérative peut fonctionner avec profits à des niveaux bien plus bas que projetés dans les années futures (si on accepte d'autres hypothèses). En se basant sur la manière dont cet aspect critique de l'entreprise est traité dans le plan et l'étude, la fourniture des intrants ne devrait pas empêcher l'entreprise d'être viable.

Plus troublantes cependant sont les hypothèses concernant les prix. Les autres préoccupations et commentaires dans la section B.3 revêtent divers degrés de gravité, mais ne portent pas individuellement préjudice à la viabilité du projet. Comme on l'a expliqué plus haut, et comme l'indique la table I, l'effet des décisions concernant les prix avait besoin d'être étudié de manière explicite et l'a été aux dires de la direction de la coopérative. L'effet potentiel sur la répartition des ventes entre les segments du marché n'est pas clair.

En supposant que ces problèmes puissent être traités de manière adéquate, l'expérience de la coopérative avec les cultures de rapport et ses capacités de gestion évidentes ajoutent à la conclusion que ce plan représente une entreprise viable.

La visite sur les lieux a fourni une preuve certaine qu'il s'agit là d'une coopérative extrêmement solide, des points de vue à la fois financier et gestionnaire. Bien qu'ils affirment avoir besoin d'une assistance avec les aspects agricoles du projet, il n'est pas sûr que ce soit le cas. En tout cas, on peut certainement affirmer que la coopérative est suffisamment forte pour payer elle-même cette assistance. Cependant, un des avantages de fournir une assistance à la coopérative est qu'on pourrait lui apporter une information précieuse sur le marché, la production et le côté financier. La coopérative est suffisamment bien organisée pour recueillir une information étendue sur ses opérations dans le secteur de l'huile et tout accord d'assistance devrait exiger qu'elle fournisse des informations qui pourraient aider les autres coopératives et à une expansion potentielle du projet.

TABLE I

COOPERATIVE CAVECUM

EXTRAIT DE L'ÉTUDE DE FAISABILITÉ TABLE II

Flux de trésorerie	(1,597,134)	481,859	723,334	994,930	1,173,060	1,351,135	1,554,448	1,783,004	2,016,403	2,270,158
--------------------	-------------	---------	---------	---------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

I. ILLUSTRATION DES FLUX DE TRÉSORERIE CORRIGÉS AVEC TAXES:

Pourcentage de taxes:	37%									
Taxes	0	0	0	0	0	474,993	547,816	629,679	713,034	803,920
Flux de trésorerie	(1,597,134)	481,859	723,334	994,930	1,173,060	876,142	1,006,632	1,153,325	1,303,369	1,466,238
TRI	48%									

II. CHANGEMENTS POTENTIELS DU TRI PROVENANT DE CHANGEMENTS DE PRIX PAR SEGMENT BASÉS SUR LES HYPOTHESES DU PLAN D'ENTREPRISE

Note: Les changements de revenus/litre reflète le prix obtenu conformément au prix supposé dans le flux de trésorerie original de 190 FRW/Litre, emballage compris

Gros acheteurs, achetant à 153/litre, emballage compris

ANNÉE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Changement du revenu/litre										
Volume (Litres)	6000	7920	9488	11385	12540	13695	15015	16500	18150	19800
Changement en liquide	(222,000)	(293,040)	(351,056)	(421,245)	(463,980)	(506,715)	(555,555)	(610,500)	(671,550)	(732,600)

Acheteurs moyens, achetant à 163/litre, emballage compris

Changement du revenu/litre	(27)									
Volume (Litres)	2400	3168	3795	4554	5016	5478	6006	6600	7260	7920
Changement en liquide	(64,800)	(85,536)	(102,465)	(122,956)	(135,432)	(147,906)	(162,162)	(178,200)	(196,020)	(213,840)
Changement cumulé	(286,800)	(378,576)	(453,521)	(544,203)	(599,412)	(654,621)	(717,717)	(788,700)	(867,570)	(946,440)

III. APPLICATION DES CHANGEMENTS DANS LES HYPOTHESES DE PRIX AU FLUX DE TRÉSORERIE APRES TAXES

Flux de trésorerie	(1,883,934)	103,283	269,813	450,727	573,648	221,521	288,915	364,625	435,799	519,798
--------------------	-------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

TRI 11%

TABLE II

COOPERATIVE CAVECUM

EFFET DE L'AUGMENTATION DES PRIX POUR ASSURER LA VIABILITÉ
(Le changement de revenu/litre est basé sur les prix du plan original.)

Année	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Prix pour les gros acheteurs, emballage compris:			160							
Changement de revenu/litre	(30)									
Volume (Litres)	6000	7920	9488	11385	12540	13695	15015	16500	18150	19800
Changement en liquide	(180,000)	(237,600)	(284,640)	(341,550)	(376,200)	(410,850)	(450,450)	(495,000)	(544,500)	(594,000)
Prix pour les acheteurs moyens, emballage compris:			170							
Changement du revenu/litre	(20)									
Volume (Litres)	2400	3168	3795	4554	5016	5478	6006	6600	7260	7920
Changement en liquide	(48,000)	(63,360)	(75,900)	(91,080)	(100,320)	(109,560)	(120,120)	(132,000)	(145,200)	(158,400)
Changement cumulé	(228,000)	(300,960)	(360,540)	(432,630)	(476,520)	(520,410)	(570,570)	(627,000)	(689,700)	(752,400)

FLUX DE TRÉSORERIE APRES TAXES (Extrait de la Table I)

Flux de trésorerie	(1,597,134)	481,859	723,334	994,930	1,173,060	876,142	1,006,832	1,153,325	1,303,369	1,466,238
--------------------	-------------	---------	---------	---------	-----------	---------	-----------	-----------	-----------	-----------

APPLICATION DU CHANGEMENT DANS LES HYPOTHESES DE PRIX

Flux de trésorerie	(1,825,134)	180,899	362,794	562,300	696,540	355,732	436,062	526,325	613,669	713,838
--------------------	-------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

TRI 19%

C. La coopérative ABATICUMUGAMBI

C.1 Résumé

Le plan d'entreprise et l'étude de faisabilité de la coopérative ABATICUMUGAMBI sont assez complets et permettent une évaluation de la viabilité en général. Les questions les plus pressantes sont les suivantes:

- **L'absence de planification en cas d'imprévu: tout comme pour la coopérative CAVECUVI, peu a été fait dans ce domaine. Cependant, cette coopérative possède un niveau de flexibilité plus élevé dû au fait que les coûts variables occupent une part plus large. Cette flexibilité permet d'étendre les options de fonctionnement et de coûts dont la coopérative dispose.**
- **Le besoin d'une part significative du marché: opérant dans un marché plus petit, cette coopérative a besoin d'une part du marché plus étendue que la CAVECUVI pour fonctionner de manière rentable avec les mêmes frais généraux. Ceci peut se faire relativement aisément aux dépens des huiles commerciales importées. A l'heure actuelle, le marché local ne semble pas être inondé avec de l'huile provenant de dons. Mais si cette dernière venait à augmenter, la coopérative pourrait se trouver face à une concurrence de prix sévère. Une planification judicieuse avec des efforts actifs visant à limiter la commercialisation de l'huile provenant de dons peuvent contenir ces menaces. Il sera aussi nécessaire de suivre assidûment les prix du marché lorsque de plus grandes quantités d'huile seront produites.**
- **Le financement de la vulgarisation agricole: dû à un manque de capital initial, la coopérative prévoit de financer les agents de la vulgarisation par une redevance prélevée sur le tournesol reçu. Il a été reconnu, et cela a été confirmé lors des discussions, que cela pourrait avoir des conséquences sérieuses, voire désastreuses sur les possibilités de recruter des agents de vulgarisation qualifiés; en effet, outre le fait qu'ils prennent des risques pour leur salaire, ils doivent attendre environ cinq mois pour être payés. Vu l'importance de l'approvisionnement en tournesol et des augmentations de production nécessaires à partir de l'an 1, il ne semble pas que ce soit un plan réaliste pour le financement de la vulgarisation.**

Les risques de cette opération ne sont pas à négliger. A moins que la coopérative puisse mobiliser un capital additionnel pour financer les activités de vulgarisation de manière adéquate (ou puisse convaincre les spécialistes en vulgarisation au Rwanda que le plan actuel est réaliste), le plan n'est pas viable. Comme les dépenses de la vulgarisation sont déjà incluses dans les coûts projetés, un mécanisme de financement différent n'affecterait pas les revenus de manière significative et changerait la conclusion, au moins sur le papier.

La mission n'a pas été en mesure d'accomplir sa visite du site de la coopérative; après presque une heure sur une route en terre assez rude à partir de la bourgade voisine, il y

avait un pont infranchissable à quelques kilomètres de la coopérative. Et alors que le tournesol doit être produit dans la zone de la coopérative, l'extraction de l'huile doit se faire en ville. Même si elle semble viable sur le papier, la distance de la coopérative de son marché et de son installation pose des points d'interrogation sérieux sur le caractère pratique de cette opération, et ceci malgré les affirmations de la coopérative selon lesquelles ses membres se déplacent vers la ville pour y diriger les opérations sans aucun problème.

C.2 Liste de contrôle

Clé:

1 = élément complet

2 = incomplet/adéquat

3 = incomplet/inadéquat

Coopérative: ABATICUMUGAMBI

Élément	1	2	3
Mode d'opération	X		
Responsabilités des cadres	X		
Systèmes comptables et responsabilités		X	
Plan commercial	X		
Analyse de l'accès aux marchés	X		
Analyse des coûts de production	X		
Analyse des coûts de la distribution	X		
Analyse de la rentabilité			X
Plan de financement	X		
Analyse de la compétitivité de l'huile de tournesol			X
Analyse des effets des changements de prix			X

C.3 Commentaire

La plus grande partie du plan d'entreprise et de l'étude de faisabilité était semblable, sinon identique à ceux de la coopérative CAVECUVI. Par suite, le commentaire ci-dessous se réfère au commentaire de la section B sur la CAVECUVI.

Mode d'opération et responsabilités des cadres Comme pour la CAVECUVI ces éléments sont traités de manière adéquate, en se basant largement sur l'histoire de la coopérative.

Systèmes comptables et responsabilités Ce domaine reçoit ici plus d'attention que dans d'autres plans. Sans entrer dans les détails, cette coopérative fait état de difficultés précédentes dans ce domaine et demande sagement une assistance dans la gestion en général et la comptabilité et le contrôle financier en particulier. Elle prévoit aussi de fournir une formation financière à la direction des opérations dès le début pour garantir une gestion financière correcte. Suite peut-être à des problèmes précédents, la coopérative prévoit d'engager un comptable-caissier en plus du directeur de l'huilerie qui aidera au contrôle et à la responsabilité financière.

Plan commercial et analyse de l'accès aux marchés Les plans de cette coopérative sont presque identiques à ceux de la CAVECUVI. Les différences qui renforcent ce plan sont la décision de vendre pratiquement toute la production dans des récipients de 22 litres, et de cibler ainsi un marché bien défini; l'inclusion de l'option d'une livraison régionale aux gros clients (c'est-à-dire, le service et le prix sont inclus dans le plan); et une étude quelque peu étendue du marché du tourteau.

Le plan commercial présente un domaine de préoccupation: l'absence d'étude de la concurrence pour une part du marché. Cette coopérative se trouve dans un marché régional plus petit que la CAVECUVI, mais comme elle prévoit de vendre des volumes semblables, elle a besoin chaque année d'une plus grande part du marché. La part du marché de la première année sont indiquées entre 29% et 40% dans diverses sections de l'étude et du plan (contre 15% pour la CAVECUVI). Même dans un marché en croissance, se tailler une part égale à 29% dans la première année est quelque peu ambitieux. Bien qu'on s'attende à ce que le marché s'accroisse, on prévoit une augmentation de la production de 20%, bien au-dessus des 8% de croissance annuelle du marché sur l'ensemble du pays (Rapport Bessey). Cela signifie que la coopérative devra constamment prendre une part de ses concurrents. De plus, en comparant le marché mensuel aux projections des ventes, dans certains mois de l'année 1, la coopérative entend conquérir plus de 70% du marché (voir le plan d'entreprise, page 6).

Comme pour la CAVECUVI, les besoins de la commercialisation sont couverts dans le plan, sous forme d'une redevance de 5 FRW par litre pour le marketing et les autres aspects du plan. Cependant, le problème est plus grave que pour la CAVECUVI et il serait sage d'examiner la stratégie de vente plus en profondeur.

Analyse des coûts de production Comme pour la CAVECUVI, les coûts de production sont bien étudiés et justifiés. Certaines des préoccupations notées dans la section B s'appliquent

aussi à cette coopérative, mais on y montre que l'exemption de taxe prend fin après cinq ans. De plus, la partie descriptive du plan reconnaît de manière explicite le besoin de formation et vraisemblablement d'une assistance continue à la gestion. Bien que ces éléments ne soient pas inclus dans les projections des coûts, ils ont au moins été mentionnés. Une caractéristique utile du plan est la prime de 1 FRW/kg de graines payée aux producteurs de tournesol de la première heure. Ceci semble raisonnable bien que cela n'ait pas été explicitement inclus dans les projections des coûts. Et comme cela ne durera pas longtemps, les calculs ne seront pas affectés sérieusement; toutefois, à court terme, la direction devra veiller à avoir des fonds disponibles pour couvrir cette dépense.

Une dernière préoccupation concernant les coûts de production, et examinée plus bas dans la rubrique de rentabilité, est la méthode employée pour budgétiser les activités de vulgarisation. Ces activités sont calculées dans le cadre d'une redevance de 2 FRW/kg de graines pour couvrir les dépenses variables des agents et du personnel. A la suite des discussions, il n'est toujours pas clair si on pourra ainsi recruter des agents de vulgarisation qualifiés. Quoi qu'il en soit, le budget des activités de vulgarisation est déterminé par le volume de la production (c'est-à-dire les ressources disponibles), plutôt que directement à partir des besoins de la vulgarisation et de l'expérience de la coopérative en la matière. La méthode fournit aussi des résultats douteux avec des budgets de vulgarisation faibles dans les premières années et des budgets bien plus élevés quelques années plus tard, après que la culture aura été acceptée. Ce budget doit être révisé de manière à garantir que suffisamment de fonds seront disponibles pour la vulgarisation au cours des premières années. Par comparaison, les dépenses de vulgarisation de la CAVECUVI étaient quatre fois plus élevés en année 1, et restaient constants pendant toute la durée du projet.

Analyse des coûts de la distribution Comme dans le cas de la CAVECUVI, ces coûts sont généralement analysés, mais comme le mentionne le plan commercial, ils ont en plus l'avantage d'inclure des options de livraisons à de grands acheteurs et offrent un lien plus cohérent entre le marché cible (les grands acheteurs seulement) et le système de distribution (essentiellement à partir de l'installation de traitement). Les frais de livraison ne sont pas explicitement mentionnés, mais seraient inclus dans la redevance de marketing de 5 FRW/litre.

Cependant, compte tenu de la distance de la coopérative et sa zone de production de l'installation de traitement, il devient plus important d'inclure les coûts du transport des graines vers cette installation. Vu la quantité de tournesol concernée, cela ne semble pas être négligeable. De même, on peut se demander s'il est pratique de prévoir ne fut-ce qu'un petit camion, transportant les graines, qui parcourrait les routes et les ponts vers l'installation de traitement pendant une période prolongée.

Analyse de la rentabilité Ce sujet est couvert comme pour la CAVECUVI, mais cependant, avec moins de contradictions dans les différentes parties de l'étude et du plan. Par exemple, cette coopérative s'avère rentable lorsqu'elle fonctionne avec un volume supérieur au seuil de rentabilité. Le souci le plus sérieux avec la CAVECUVI, celui des

hypothèses de revenu et de prix parmi les segments du marché, est atténué ici parce que cette coopérative ne cible qu'un seul marché. Selon l'étude, les gros acheteurs payent en ce moment plus de 200 FRW/litre, emballage compris, pour une huile de qualité semblable dans des récipients de 22 litres. Si ceci est correct, le problème de la CAVECUVI qui fait de la concurrence à elle-même en vendant moins cher aux petits acheteurs, ne se pose pas ici.

Toutefois, le problème qui persiste est l'absence de la planification en cas d'imprévus. Les préoccupations notées ailleurs sont toutes valables ici. Un domaine d'imprévus particulier à cette coopérative est sa façon de traiter les coûts de la vulgarisation. ces coûts sont indiqués comme étant variables, et dans le cas d'une année où la récolte est mauvaise, ceci entraînerait une réduction des coûts de vulgarisation. Mais cependant, si la vulgarisation est vraiment fixée au début de l'année, il sera plus important de prévoir les risques d'une mauvaise production.

Plan de financement
complets.

Les besoins et sources de financement projetés sont

Analyse de la compétitivité de l'huile de tournesol Ce plan fournit une analyse générale de la compétitivité semblable à celle de la CAVECUVI. Cependant, compte tenu de la part du marché nécessaire, substantiellement plus grande dans le cas présent, ce plan ne semble pas convenir pour répondre à la situation locale. Même pour la CAVECUVI, mais plus particulièrement ici, si une firme lance une certaine quantité de produit nouveau sur un petit marché, il faut s'attendre à une réaction concurrentielle, d'habitude sous forme d'une concurrence de prix, au moins au début. Avec le temps, les concurrents retireraient éventuellement leur distribution de la région, cédant ainsi le marché à la coopérative, mais ceci pourrait prendre du temps. De plus, la présence au Rwanda d'huile provenant de dons et vendue sur le marché, complique les choses. Bien que la vente d'huile provenant de dons entraîne certaines dépenses, elles seront sans doute inférieures au coût de production de l'huile à partir de graines de tournesol. La coopérative doit être prête à s'attaquer à ce problème très tôt, soit en étant prête à casser les prix, en envisageant une distribution loin de l'huile à faible coût variable (si c'est possible), ou mobiliser l'appui des autorités et du donateur pour résoudre le problème. Il est encore impossible, vu les faibles quantités mises sur le marché par la coopérative à ce jour, d'estimer quelle sera la réaction de la concurrence, mais la coopérative doit reconnaître que ces réactions sont possibles et prévoir des réponses adéquates.

Analyse des effets des changements de prix Les préoccupations notées dans la section B sont valables ici, avec les commentaires ci-dessus concernant la réaction de la concurrence.

C.4 Viabilité

Le facteur déterminant pour la réussite de toutes ces coopératives reste la production des intrants. La section B examine l'importance de cette production pour la viabilité de la coopérative, et ceci reste vrai ici. Cette région a une certaine expérience dans la production du tournesol, et devrait donc évoluer sur un terrain plus solide. Mais la principale préoccupation, telle qu'on l'a notée plus haut, est la budgétisation des activités de vulgarisation. Les discussions ont révélé que le plan actuel a été conçu en se basant sur l'absence d'un capital initial, bien que les difficultés d'un programme de vulgarisation basé sur une commission prélevée sur la production soient connues. Et comme la fourniture du tournesol est cruciale pour toute l'opération, la coopérative doit être en mesure de mobiliser un capital additionnel suffisant pour financer pleinement les activités de vulgarisation, les fonds nécessaires reposant sur les besoins de la vulgarisation et non sur des revenus projetés. Il semble que les calculs des revenus ne seront pas affectés de façon significative par cela, mais, à moins que la coopérative puisse changer son mode de financement, le plan présente un risque dépassant de beaucoup le niveau nécessaire.

Une autre préoccupation pour la coopérative ABATICUMUGAMBI est qu'elle exige une part du marché grande et croissante. Si la présence sur le marché local d'huile provenant de dons n'augmente pas, ce problème peut largement être résolu. Les statistiques officielles présentées dans le plan d'entreprise indiquent qu'entre 1988 et 1992, les huiles provenant de dons ont eu tendance à concurrencer (et à remplacer) les huiles raffinées importées. Si l'offre d'huile donnée n'augmente pas beaucoup sur le marché (ce qui a été le cas en 1993), la production de la coopérative sera capable de concurrencer et de remplacer les huiles importées comme prévu dans le plan. On peut recommander que la direction de la coopérative s'efforce d'informer les donateurs d'une production d'huile rwandaise nouvelle et se prépare pour l'éventualité d'une guerre des prix, tout en réalisant que les réductions de prix affecteront plus les huiles importées que les huiles locales.

Un des aspects bénéfiques du plan et qui atténuerait les pressions potentielles, ainsi que d'autres imprévus, provient du fait que les coûts variables de cette coopérative sont relativement élevés durant les premières années. Ceci provient essentiellement de la décision de louer un espace industriel pour commencer. (Certes, un espace loué n'est pas entièrement variable, mais il l'est plus que de posséder un bâtiment d'une certaine dimension.) Ceci peut coûter plus que de posséder un bâtiment, comme le montre le plan de la coopérative de construire plus tard, mais cela fournit une flexibilité dont on a tant besoin dans les premières années qui sont aussi cruciales. Le recouvrement réel pour la coopérative et ses membres vient après quelques années; le risque réel pour la coopérative est au début. Il est justifié de sacrifier quelques bénéfices au début pour réduire les risques et avoir ainsi des chances bien meilleures de les réaliser dans les années qui sont hautement profitables. Garder autant de flexibilité que possible dans les quelques premières années augmente de beaucoup la viabilité potentielle de l'entreprise.

Alors que la flexibilité aide à atténuer le risque et que les revenus prévus dépassent le seuil requis, les risques inacceptables relatifs à la vulgarisation et aux exigences de couvrir telle part du marché obligent à conclure que l'opération, telle que planifiée, est trop risquée pour

être rentable. Cette conclusion est d'autant plus justifiée par la distance de la coopérative au site prévu pour la transformation et la commercialisation. Bien qu'il s'agisse d'une observation subjective, il est difficile de croire que cette distance n'affectera pas tous les aspects de l'opération, y-compris le contrôle de la transformation par la coopérative.

D. L'intergroupement UKOBAMU

(Note: cette section traite UKOBAMU comme étant une seule coopérative; en fait il s'agit d'un groupe de plusieurs coopératives)

D.1 Résumé

Le plan d'entreprise, qui comprend une étude de faisabilité très solide est complet, très approfondi et présente une entreprise viable. Comme on le verra plus bas avec quelque détail, les analyses présentées dans l'étude de faisabilité rendent ce qui pourrait être une opérations très risquée (investissement élevé, faible capacité de gestion), bien plus raisonnable. Ces analyses devraient être prises comme modèle par les autres coopératives pour leurs plans d'entreprise et servir de guide pour leurs opérations et la planification des cas d'imprévus.

La préoccupation générale concernant l'approvisionnement en tournesol s'applique à cette opération tout comme aux autres opérations déjà examinées. La seule autre préoccupation concerne la direction de la coopérative qui, selon ses propres termes est faible. Ceci dit, si on peut fournir une formation et une assistance adéquate à la direction et si les résultats sont suivis de près, il s'agit là d'un plan très solide. La visite du site a fourni une certaine assurance pour une gestion adéquate et les capacités comptables de la coopérative. Bien que les quantités globales restent faibles à ce jour, les registres de la coopérative sont bien organisés, à jour et devrait permettre de bien suivre des opérations en expansion.

D.2 Liste de contrôle

Clé:

1 = élément complet

2 = incomplet/adéquat

3 = incomplet/inadéquat

Coopérative: UKOBAMU

Élément	1	2	3
Mode d'opération	X		
Responsabilités des cadres	X		
Systèmes comptables et responsabilités			X
Plan commercial	X		
Analyse de l'accès aux marchés	X		

Analyse des coûts de production	X		
Analyse des coûts de la distribution	X		
Analyse de la rentabilité	X		
Plan de financement	X		
Analyse de la compétitivité de l'huile de tournesol	X		
Analyse des effets des changements de prix			X

D.3 Commentaire

Comme nous l'avons déjà vu ailleurs, la présentation de la coopérative UKOBAMU, et en particulier l'étude de faisabilité a été très bien faite, et pratiquement tous ses aspects étaient complets. Certes, il y a quelques sujets de préoccupation, notés ci-dessous, mais d'une façon générale, la présentation a été bien au delà des éléments de base et fournit des analyses utiles et précises des aspects économiques pratiques de l'entreprise.

Mode d'opération et responsabilités des cadres Ces éléments ont été bien traités y compris les détails additionnels sur les personnes proposées aux postes de directeur et d'opérateur pour l'opération tournesol. La création d'un comité de contrôle dans la coopérative est un autre point positif. La visite sur les lieux a montré que les principaux éléments de cette structure sont bien en place et fonctionnent. La coopérative n'avait que deux employés au moment du plan (travaillant dans la pharmacie), mais avait engagé du personnel additionnel pour les opérations relatives à l'huile.

Systèmes comptables et responsabilités Il s'agit là d'un des aspects incomplets du plan. La coopérative est nouvelle (elle a été formée en 1988, et n'est pas encore officiellement "constituée"), et était évidemment en déclin en 1990, par suite, selon le plan, de problèmes de gestion; les discussions ont montré que ces problèmes concernaient probablement la gestion de l'argent liquide. Compte tenu de cette histoire courte et peu reluisante, le plan d'entreprise doit traiter les éléments de ces systèmes plus à fond que les coopératives qui fonctionnent sur une plus grande échelle et depuis plus longtemps. Certes, le plan propose que la coopérative reçoive une formation de la part de Technoserve sur le contrôle interne et espère que les membres du comité de contrôle auront au moins quelques notions de comptabilité. L'inclusion d'une description des rapports de contrôle que le comité doit fournir, et des documents et comptes-rendus qui seraient soumis par le caissier et le directeur des opérations aurait renforcé cette partie du plan. Les suggestions concernant les rapports généraux sont incluses dans la section III.

Malgré la faiblesse du plan, la visite sur le site a révélé des pratiques comptables adéquates, des livres de comptes bien agencés sur les dépenses en liquide, les volumes des ventes, les comptes clients et fournisseurs et l'inventaire avec toutes les données séparées des opérations de la pharmacie. Comme on l'a noté ailleurs, une assistance à la direction pourrait aisément mettre au point des modèles de comptes-rendus additionnels pour fournir plus d'information et réaliser une gestion opérationnelle efficace.

Plan commercial et analyse de l'accès aux marchés L'information générale du marché pour la région est solide. La décision de se concentrer sur les grands acheteurs (22 litres) est justifiée par un raisonnement explicite et des décisions sur la fixation des prix (à 175 FRW le litre) s'appuient sur l'information du marché. Comme pour les autres coopératives déjà décrites, l'UKOBAMU a besoin d'une part substantielle du marché de l'huile raffinée - elle prévoit de couvrir 32% du marché potentiel ou 39% du marché réel dans l'année 1 et de monter jusqu'à 70% durant le projet. La coopérative UKOBAMU a l'avantage que plusieurs coopératives de la zone ont pris l'habitude de s'approvisionner auprès d'elle; ceci s'est déjà traduit par plusieurs ventes de plus de 100 litres chacune.

La plupart du marché actuel a été servi par de l'huile liquide achetée en gros à Kigali puis importée dans la région. A l'heure actuelle, la Canola (huile de colza) couvre 27% du marché, la CHIEF 63% et la DIAMANT environ 10%. La DIAMANT et la CHIEF sont toutes les deux de l'huile de palme raffinée. La Canola et la CHIEF sont vendues en gros dans la région à des prix dépassant ceux auxquels la coopérative espère vendre son huile (200 FRW/l et 183FRW/l respectivement) alors que la DIAMANT est meilleur marché. Aussi, la part du marché de la coopérative devrait venir de la Canola et de la CHIEF. Comme la Canola couvre 27% du marché, et avec un prix plus élevé, ses clients ne semblent pas être très sensibles aux différences de prix, et au début, pour se placer sur ce segment, des efforts seront peut-être nécessaires pour commercialiser l'huile de tournesol en tant qu'huile de qualité. Pour commencer, la plus grande part du marché de la coopérative viendra aux dépens de la CHIEF. Un examen de la capacité éventuelle de la CHIEF de réduire ses prix face à la concurrence aiderait à soutenir les estimations de la part du marché, bien que l'analyse du seuil de rentabilité dans le plan, avec un prix d'équilibre de 23 FRW/litre inférieur à celui de la CHIEF fait que la coopérative devrait être en bonne posture pour opérer sur ce marché.

Un des sujets de préoccupation majeure qui a surgi pendant la visite sur le site concerne la fourniture d'huile gratuite (essentiellement de l'huile de soja) aux personnes déplacées qui ont été réinstallées dans la région avoisinante. Alors qu'en juin 1993 la coopérative avait pu vendre plus de 500 litres d'huile, cette inondation du marché a presque entièrement supprimé la demande locale, les ventes récentes étant inférieures à 100 litres par mois. La coopérative espère vendre plus d'huile à Kigali, mais les perspectives pour le printemps 1994 (la prochaine grande période de traitement) ne sont pas brillantes, en l'absence d'une résolution du problème des personnes déplacées dans la région. Il faut remarquer que le cas présent est très différent des autres zones où la plus grande partie de l'huile donnée (telle que la Canola) est destinée à être vendue sur le marché, avec un prix relativement élevé,

ou encore, où certains stocks d'huile provenant de dons trouvent leur chemin vers le marché à partir des zones de réinstallation de personnes déplacées, mais qui ne semblent pas avoir un effet très fort sur les prix. La présence de très grandes quantités d'huile de secours dans la zone immédiatement avoisinante ne signifie pas seulement que le marché est affecté, mais qu'il est pratiquement détruit. Les seules réponses concurrentielles possibles seraient d'accéder aux marchés à Kigali, si la chose est possible, ou de remettre les opérations prévues jusqu'à ce que le problème ait été résolu.

Analyse des coûts de production Les coûts de production sont bien pensés et discutés, et on les utilise beaucoup dans les calculs de seuils de rentabilité, dans la rubrique rentabilité, ci-dessous. La seule préoccupation est que, comme pour la coopérative ABATICUMUGAMBI, le financement des activités de vulgarisation est basé sur une redevance sur chaque kilogramme de graine livré. Le plan pour la vulgarisation semble bien conçu, mais les préoccupations à ce sujet décrites dans la section C (frais de vulgarisation bas au début et croissant dans les années suivantes, et le budget non explicitement basé sur les dépenses de la vulgarisation) sont valables ici. Les discussions sur ce sujet ont quelque peu atténué les préoccupations dans ce domaine, parce que la coopérative a déjà prévu que certains de ses membres (c'est-à-dire les membres des coopératives membres dans le groupement) s'occuperont des activités de vulgarisation dans leurs zones sous forme d'action d'apport en travail. Ainsi le financement proposé agit plus comme un système de prime, et tout au moins est utile en ajoutant les dépenses de la vulgarisation dans l'analyse financière. Si les membres sont réellement capables d'exécuter cette activité, les questions posées par cette méthode de financement seront réduites de façon substantielle. Les conversations tenues au cours de la visite sur le site avec les agriculteurs des coopératives, ont montré en fait que ce système est appliqué et, en se basant sur les semis et la clarté avec laquelle les agriculteurs comprennent le projet, semble bien fonctionner. Le calendrier des semis a été quelque peu ralenti à cause d'incertitudes concernant le temps, mais un nombre appréciable de membres et autres agriculteurs ont déjà semé.

Analyse des coûts de la distribution Les coûts de distribution sont analysés comme pour la coopérative ABATICUMUGAMBI parce que les deux coopératives entendent suivre la même stratégie de vente en gros. Il est mentionné que dans les années à venir, on s'étendra vers des marchés plus éloignés de l'installation de traitement et que les coûts de la distribution seront évalués en temps voulu. Le plan ne tient pas compte du coût du transport des graines à partir du champ vers l'installation de traitement, mais suppose qu'il sera en fait supporté par l'agriculteur. (C'est-à-dire la coopérative paye un prix rendu à l'usine; tous les frais de transport nécessaires sont déduits de ce prix pour déterminer le prix à la ferme.) Si ce système permet un approvisionnement adéquat en matière première, il n'y a aucun problème. Cependant, si la coopérative doit dépendre de fournitures de zones extérieures et que le prix à la ferme qui sera plus bas ne permet pas d'obtenir ces fournitures, elle devrait examiner une stratégie de fixation des prix différente dans laquelle tous les agriculteurs reçoivent un prix adéquat à la ferme et les coûts du transport sont inclus dans les coûts de production de la coopérative.

Analyse de la rentabilité Cet élément constitue un point fort particulier de l'étude de faisabilité et l'utilisation des analyses de seuil de rentabilité peut servir de modèle aux autres coopératives. L'analyse permet de répondre à de nombreuses questions relatives à la viabilité à différents niveaux d'opération, de prix et de coûts. Plus spécifiquement, l'analyse montre une série confortable de résultats qui restent rentables et viables (en se basant sur le TRI). Il faut aussi noter que ces analyses ont l'avantage de fournir des directives aux directeurs de coopératives pour des options possibles de mesures à prendre lorsqu'un problème surgit. Par exemple, si un concurrent baisse ses prix, la direction peut aisément décider quel est son champ de manoeuvre, ou encore, si le prix du tournesol doit être augmenté, la coopérative peut planifier sa campagne de semis et de vulgarisation de manière à garantir que les approvisionnements seront suffisants pour que l'entreprise reste rentable.

Une suggestion consiste à faire une analyse semblable sur le taux d'extraction de l'huile. Les coopératives supposent un rendement de 33%, bien que ceci variera certainement. (Des tests faits à cette coopérative ont donné des rendements de 29% seulement). En se basant sur l'analyse faite dans l'étude, le rendement seuil est de 25% (avec 50 tonnes de graines), ce qui fournit une marge confortable et qui, combiné avec le suivi des rendements réels, peut alerter la direction de difficultés imminentes.

Plan de financement Les besoins et sources projetés de financement sont complets, mais deux questions restent à clarifier:

- Dans les projections des flux de trésorerie, à la dernière page du plan d'entreprise, un chiffre de 21 000 000 de FRW apparaît, sous le titre "dons" et qui n'avait pas été mentionné plus tôt. Comme il semble que ce montant soit de 19 000 000 supérieur à ce qui est nécessaire, son apparition et son utilisation projetée sont mystérieuses.
- Entre la préparation de l'étude de faisabilité et l'achèvement du plan d'entreprise, la décision concernant l'équipement de traitement a apparemment été changée, passant de l'acquisition d'une machine Tiny Tech de 1 000 000 de FRW à la réparation d'une machine française provenant d'un don, pour un montant indéterminé. Ceci avait besoin d'être clarifié et devait se refléter dans les calculs des besoins d'investissement.

Les discussions ont révélé que ces chiffres ont été inclus à la fin, non comme argent liquide, mais pour représenter la valeur de la machine française (même donnée) et d'un bâtiment provenant lui-aussi d'un don. Dans l'étude de faisabilité, on a considéré les coûts de la machine Tiny Tech et la construction du bâtiment à des montants qui reflètent les besoins réels. Le fait que des éléments qui coûtent plus cher que cela est nécessaire sont des dons n'exige pas que l'on refasse les calculs en se basant sur le coût des éléments donnés, puisque les coûts d'une machine et d'un bâtiment adéquats sont déjà pris en compte. Cependant, le flux de trésorerie de la première année doit être corrigé pour montrer la position réelle du liquide à chaque mois.

Analyse de la compétitivité de l'huile de tournesol En faisant les analyses de seuil de rentabilité et en donnant d'excellents détails sur le marché local, ce plan est allé bien au delà l'analyse générale de l'huile de tournesol au Rwanda. Bien qu'il soit impossible de prédire avec précision quelle sera la réaction des concurrents aux décisions de prix, les robustes revenus indiqués avec des prix substantiellement inférieurs pendant la durée du projet (tenant compte des économies d'échelle) renforcent le sentiment que l'opération peut entrer dans la compétition et réussir.

De plus, comme on l'a noté dans la rubrique sur la commercialisation, les données sur la situation du marché actuel indiquent quelle sera l'origine la plus vraisemblable de la part du marché de la coopérative et quel sera son concurrent direct. Comme la part du lion de ce marché n'est pas occupée par la Canola (qui est la principale huile provenant de dons et officiellement vendue, et dont on peut s'attendre qu'elle ait la plus grande flexibilité de prix), il apparaît que ce type d'huile provenant de dons ne constitue pas un problème majeur dans ce marché. Ceci suppose que la présence d'huile de secours pour les personnes déplacées, celle mentionnée plus haut, soit éventuellement éliminée et qu'un marché de l'huile comestible renaisse dans la région.

Analyse des effets des changements de prix Comme on l'a vu plus haut et réaffirmé juste ci-dessus, l'étude de faisabilité fournit une excellente analyse des effets des changements de prix.

D.4 Viabilité

La nécessité absolue pour toutes les coopératives de garantir rapidement de grandes fournitures de matière première (graines de tournesol) est vraie pour cette coopérative et les préoccupations à ce sujet mentionnées ailleurs s'appliquent ici. Ceci dit, en se basant sur l'information contenue dans le plan d'entreprise et plus spécialement dans l'étude de faisabilité, il semble que l'on ait ici une opération viable. L'utilité éventuelle pour la direction des diverses analyses en réponse à des changements de circonstances est particulièrement importante et devrait être prise en exemple par les autres coopératives.

La seule préoccupation importante après la lecture du plan concernait les capacités de gestion de la coopération, et en particulier face à l'investissement relativement important nécessaire. Il s'agit ici d'une coopérative nouvelle, qui admet très franchement que sa gestion n'était pas des meilleures dans le passé. Le présent projet, bien que bien planifié, est bien plus grand, par son échelle et son étendue que les activités précédentes entreprises par la coopérative. L'examen des pratiques de gestion et des comptes fait pendant la visite du site ont confirmé le fait que la coopérative possède des capacités suffisantes pour gérer une opération de cette envergure. En dépit de cette assurance, il serait toutefois sage pour toute assistance d'inclure une aide à la gestion, en particulier dans les domaines de l'analyse des rapports d'opération et des prises de décisions en cas de changements opérationnels ou sur le marché.

La dernière préoccupation concerne l'huile des secours aux personnes déplacées dans la zone, qui pourrait rendre tout le plan non-viable, parce qu'elle détruit le marché local. S'il s'avère que cette situation dure plus de six mois, il faudra vendre la production actuelle dans les conditions les meilleures possible (peut-être à Kigali) et remettre les semailles et opérations ultérieures jusqu'à ce qu'une solution finale soit en vue.

E. La coopérative de production et de transformation du soja et du tournesol (CPTST) de NYANZA

E.1 Résumé

L'étude de faisabilité et le plan d'entreprise insistent beaucoup sur la nécessité d'un approvisionnement régulier en graines de tournesol et sur la planification d'une campagne de vulgarisation pour s'efforcer de réduire les risques. En particulier, il reconnaît explicitement qu'une augmentation de la production des graines se fera par une augmentation du nombre d'agriculteurs cultivant le tournesol et non par l'augmentation des rendements; il suppose (de manière peut-être plus réaliste) un rythme plus lent pour la croissance de la production; de plus, il donne quelques explications sur la faible production de graines de tournesol à l'heure actuelle dans la région, et mentionne le rôle que le temps a joué dans la réduction des rendements prévus. Il est recommandé que d'autres coopératives en tiennent compte dans leur travail de planification.

Cependant, les aspects commerciaux des plans ne sont pas suffisamment couverts pour que le plan puisse être jugé viable. On note des faiblesses particulières dans l'analyse du marché, bien que cibler des acheteurs institutionnels est une idée que d'autres pourraient bien considérer. Le coût des subventions dans les biens et services attendus n'est pas traité et des analyses et hypothèses contradictoires affaiblissent encore plus la présentation.

Au cours des discussions tenues sur le site avec les directeurs de la coopérative, cette impression générale a été renforcée, et ils semblaient plus à l'aise pour traiter des plans de semis et de la production des graines. De plus, la coopérative n'a pas été en mesure d'attirer un financement bancaire pour l'achat soit d'équipement soit de semences par les agriculteurs. Il avait été suggéré que la coopérative lancerait ses opérations comme coopérative de production de tournesol, vendant les graines aux autres coopératives avec traitement sur place. La direction n'a pas accepté cette suggestion, mais ceci semble tout de même une alternative plus viable aux opérations planifiées. La coopérative ABIYUNZE, à Gitarama a extrait un volume substantiel d'huile pendant plusieurs années en utilisant une presse à main. Ils fonctionnaient encore en juillet 1993 et constituent un client potentiel pour la production de tournesol de NYANZA.

E.2 Liste de contrôle

Clé:

- 1 = élément complet
- 2 = incomplet/adéquat
- 3 = incomplet/inadéquat

Coopérative: CPTST de NYANZA

Élément	1	2	3
Mode d'opération	X		
Responsabilités des cadres	X		
Systèmes comptables et responsabilités			X
Plan commercial			X
Analyse de l'accès aux marchés			X
Analyse des coûts de production			X
Analyse des coûts de la distribution		X	
Analyse de la rentabilité	X		
Plan de financement	X		
Analyse de la compétitivité de l'huile de tournesol			X
Analyse des effets des changements de prix			X

E.3 Commentaire

Bien que ce plan et cette étude aient été élaborés sur le modèle de la coopérative UKOBAMU, ils sont bien moins convaincants dans leurs présentations et analyses. Et comme ils ne sont pas complets, il est d'autant plus difficile de les évaluer pleinement.

Mode d'opération et responsabilités des cadres Ces éléments ont été traités, mais pour une coopérative si nouvelle il est difficile de dire comment les structures fonctionneront. La coopérative admet qu'elle a besoin d'assistance pour sa gestion. Elle souligne aussi que les personnes chargées de la direction, au moins au début, sont des employés du gouvernement à plein temps, qui ne sont peut-être pas disponibles tout-de-suite pour l'opération. Le plan n'examine pas comment la coopérative résoudra ce problème, mais au cours de la visite sur le site, les directeurs ont affirmé que les opérations ont été confiées à des agriculteurs-membres qui ont été recrutés, avec les membres fondateurs qui fournissent les conseils et la supervision, et une perspective généralement plus large.

Systèmes comptables et responsabilités Cet élément n'est couvert que brièvement dans les discussions sur le personnel. La suggestion faite sur ce sujet à propos de l'UKOBAMU s'applique encore ici. Il ressort de la visite sur le site que peu d'activités opérationnelles ont été entreprises (par exemple la demande d'un crédit bancaire, l'installation de l'équipement d'extraction) et qu'à ce jour, il n'existe que de petits comptes.

Plan commercial et analyse de l'accès aux marchés

Cet élément constitue une des faiblesses sérieuses du plan. Fait original, la coopérative a examiné les données du marché local et a décidé, avec raison, qu'elle pourrait vendre essentiellement aux institutions régionales (les écoles, la prison, etc.) Il s'agit là d'un marché substantiel et d'autres coopératives pourraient bien le considérer dans leurs régions. Cependant on suppose que ces institutions se comportent comme des consommateurs individuels, et ne s'intéressent qu'aux prix. D'autres éléments devraient venir à l'appui de cette hypothèse, parce que les acheteurs institutionnels peuvent avoir des incitations tout-à-fait différentes: la corruption peut affecter la décision d'acheter, ou encore les institutions peuvent être capables de payer un peu plus pour un service supplémentaire. Elles peuvent aussi avoir établi des relations solides avec leurs fournisseurs et ne veulent pas les soumettre à des risques en faisant des affaires avec un nouveau fournisseur.

Même pour les prix, l'étude fournit des données contradictoires sur les prix du marché. Au début, le prix de la Canola dans la région (l'huile raffinée la plus chère) est donnée à 200 FRW/litre, le même prix que la coopérative a l'intention de le vendre. De même, le plan suppose que sur l'ensemble de la consommation d'huile de la région, la moitié (soit 42 000 litres) est constituée d'huile raffinée (ce qui est le marché visé par la coopérative). Cependant, sur le plan national, seulement 29% de l'huile importée est raffinée, le reste étant de l'huile de palme non raffinée. Si cette proportion est la même dans la région, la coopérative qui vise les 16 000 litres sur un marché de l'huile raffinée de 24 000 litres, vise en fait 66% du marché dès le début et non les 38% déjà fort impressionnants, indiqués dans le plan. L'hypothèse initiale peut être correcte (elle semble reposer sur la proportion relativement élevée de travailleurs salariés dans la région), mais une hypothèse si importante a besoin d'être fortement ancrée.

En général les difficultés de la commercialisation ne sont pas étudiées de manière adéquate, et il sera nécessaire d'examiner plus avant les efforts réels qu'il faudra faire pour pénétrer sur le marché, tout en obtenant des données fiables concernant ce marché.

Analyse des coûts de production Les coûts de distribution sont analysés comme pour les autres coopératives, et on suppose qu'ils seront négligeables pour les ventes puisque celles-ci se feront à l'usine. La coopérative est bien située pour ces ventes. Le plan traite bien le coût de la collecte des graines, des agents ayant déjà été contactés qui payeront le même prix aux agriculteurs dans la région et qui seront payés à leur tour par la coopérative, à un prix raisonnablement plus élevé pour couvrir le coût du transport et leur marge bénéficiaire.

Analyse de la rentabilité L'étude suit le modèle de la coopérative UKOBAMU, mais n'inspire par le même degré de confiance. Le problème provient en partie de calculs erronés ou contradictoires (par exemple l'analyse de sensibilité sur les prix indique que le TRI tombe de 21 à 12 % si les prix baissent de 200 à 195 FRW/litre); en partie des définitions, comme inclure les coûts de l'équipement dans les besoins en fonds de roulement; enfin en partie du manque de clarté de certains frais. En fait, il semble que les chiffres ont été présentés, mais les résultats n'ont pas été réellement analysés. Le plan et l'étude doivent

être révisés pour concorder puis les chiffres doivent être recalculés et révisés pour ce qu'ils signifient. Cet élément a été marqué ci dessus comme étant "complet/adéquat" parce que les données ont été réunies et que le lecteur peut, dans une certaine mesure, évaluer l'analyse; malheureusement, l'évaluation ne peut pas être positive.

Plan de financement Les difficultés trouvées dans l'analyse de la rentabilité se retrouvent dans le plan de financement. Le plan existe, mais des contradictions trouvées dans diverses parties du texte affaiblissent sa fiabilité. Par exemple, dans le calcul des besoins financiers des fonds de roulement, on suppose qu'en chaque saison on aura besoin de la même quantité de tournesol, soit 800 000 FRW comme fonds de roulement. Ailleurs (comme dans les autres plans), le plan de production suppose que 2/3 de la production annuelle viendra en une saison et 1/3 seulement dans l'autre. En ajoutant à cela la correction d'une contradiction dans les prix, le fonds de roulement nécessaire sera de 1 254 000 FRW - chiffre "légèrement" différent.

Après que les coûts aient été clarifiés et les marchés mieux définis, un second plan de financement devrait être élaboré pour couvrir les mêmes éléments que le plan original, avec plus de cohérence et de confiance. Lors de la visite sur le site, cette conclusion a été confirmée lorsqu'il s'est avéré qu'aucun crédit bancaire n'était en vue et que la coopérative n'avait de fonds ni pour l'équipement, ni pour les achats de tournesol sous contrat auprès des agriculteurs.

Analyse de la compétitivité de l'huile de tournesol L'analyse générale de la position de l'huile de tournesol sur le marché est couverte, mais, comme il a été mentionné dans la rubrique sur la commercialisation, aucune étude m'a été faite pour évaluer la position actuelle de la concurrence et aucune discussion n'est présentée sur ses réactions possibles.

Analyse des effets des changements de prix Comme la plus grande partie de cette analyse découle de l'analyse de la rentabilité, les mêmes difficultés se retrouvent pour cet élément dont l'étude n'est pas assez approfondie pour permettre une claire évaluation. Au cours de la visite, lorsque ce sujet avait été abordé, il était clair (comme pour d'autres coopératives) que la possibilité d'une concurrence des prix n'était pas considérée comme étant importante.

E.4 Viabilité

La force du plan repose réellement sur sa compréhension des opérations de vulgarisation, le fait qu'il reconnaît l'importance cruciale de la production du tournesol, les hypothèses et le plan proposé pour s'attaquer à ces questions. Cependant, les aspects commerciaux du plan ne sont pas suffisamment examinés, pour garantir que le TRI projeté, même s'il dépasse 14%, et les autres résultats commerciaux peuvent être atteints. Les coûts et revenus n'ont pas assez de soutien et d'une façon générale ne semblent pas former la base d'un plan cohérent. Compte tenu de ceci, du fait que la coopérative est nouvelle, du fait qu'elle exige une part du marché élevée, et le manque de capital courant, la conclusion qui s'impose est

qu'à l'heure actuelle, cette opération n'est pas viable. Ultérieurement, peut-être, en profitant des leçons provenant d'autres coopératives huilières opérationnelles, et avec une direction plus expérimentée en place, il sera possible de réévaluer une éventuelle opération de production d'huile pour cette coopérative.

En attendant, une alternative serait que la coopérative mette à profit sa capacité production et se contente au moins au début, de fonctionner comme coopérative de production de graines de tournesol. Si une huilerie opérationnelle se trouvait à une distance raisonnable, elle pourrait fournir un marché rentable pour le tournesol de NYANZA. (Comme les frais fixes pour la coopérative cliente n'augmenteront pas et qu'elle aura pendant quelques années encore une capacité excédentaire, elle devrait être capable de payer un prix suffisant pour le tournesol de NYANZA pour couvrir les frais et le transport.) La coopérative ABIYUNZE, dans la zone de Gitarama aurait produit de l'huile de tournesol à raison de 8 000 litres par an (rapport Bessey). La coopérative ABIYUNZE pourrait éventuellement fournir un marché pour la production de tournesol de NYANZA.

Quelques années d'activité de ce type permettraient d'accumuler un capital additionnel et un "passé" permettant à la coopérative de s'étendre vers l'extraction de l'huile en temps voulu.

F. Le Centre de formation des jeunes de BUTAMWA

F.1 Résumé

Il s'agit ici d'un autre plan d'entreprise solide, encore renforcé par l'expérience du centre dans la promotion de nouvelles cultures dans la région et de ses étroites relations de travail avec la communauté agricole. Avec son histoire, le centre semblerait avoir les meilleures chances de fournir du tournesol à l'entreprise. Malgré tout cela, le directeur du centre nous a laissé clairement entendre que la transformation du tournesol n'entraîne pas dans les plans actuels du centre et qu'ils envisageaient d'autres priorités pour les années à venir.

Quant au plan lui-même, la principale faiblesse consiste en une planification inadéquate devant garantir 53% du marché local en année 1, ce qui représente une part très élevée du marché. Ceci n'est pas unique dans ce plan et le centre devrait être en mesure de fonctionner avec succès sans nécessairement atteindre cet objectif dès le début. Certaines dépenses importantes n'ont pas été comprises dans le plan, mais le TRI dépasse encore les 30% lorsqu'on y ajoute ces dépenses. Le plan ne met en évidence aucune hypothèse de prix concurrentiel sur le marché et n'a donc aucune planification en cas d'imprévu; ces aspects doivent être examinés avant de lancer les opérations.

Le centre possède un passé relativement long dans sa gestion et ses opérations, ce qui apporte un appui certain au plan. Le fait que le centre n'est pas une coopérative et ne prévoit pas de transformer l'opération en coopérative est unique parmi ces plans, mais ceci n'affecte pas la viabilité opérationnelle positive du plan. Mais le fait que le centre n'a pas l'intention d'appuyer activement et de gérer une telle opération nous obligent à conclure que l'opération n'est pas viable, malgré la solidité du plan. (L'intérêt initialement manifesté par le centre vient du directeur précédent, et la direction actuelle a tout simplement d'autres priorités.) La section qui suit s'occupe du plan lui-même, sans tenir compte du manque d'intérêt de la direction actuelle.

F.2 Liste de contrôle

Clé:

1 = élément complet

2 = incomplet/adéquat

3 = incomplet/inadéquat

Centre de formation des jeunes de BUTAMWA

Élément	1	2	3
Mode d'opération	X		

Responsabilités des cadres	X		
Systèmes comptables et responsabilités		X	
Plan commercial	X		
Analyse de l'accès aux marchés	X		
Analyse des coûts de production		X	
Analyse des coûts de la distribution	X		
Analyse de la rentabilité		X	
Plan de financement	X		
Analyse de la compétitivité de l'huile de tournesol	X		
Analyse des effets des changements de prix			X

F.3 Commentaire

Mode d'opération et responsabilités des cadres Ces sujets ont été traités en s'appuyant presque exclusivement sur l'infrastructure administrative du centre, et compte tenu de la longue expérience du centre dans l'exécution des programmes de formation agricole et dans la gestion de la ferme, cela semble convenir.

Systèmes comptables et responsabilités Ici aussi on s'est appuyé sur l'expérience du centre à gérer ses affaires. La préparation des budgets et les contrôles sont brièvement examinés, mais l'absence de comptes venant du centre fait qu'il est difficile de juger les systèmes utilisés. Ici encore, la longue histoire du centre semble indiquer que certains systèmes sont utilisés de manière relativement efficace.

Plan commercial et analyse de l'accès aux marchés Le plan fournit une information sur le marché, régional et national, semblable aux autres plans. Les données ont été utilisées pour bâtir un plan commercial qui, comme les autres, repose sur les prix. Mais, et ceci est unique au centre, la plupart des ventes seront faites sans emballage (les clients apporteront leurs récipients pour les remplir au centre). Ainsi, le prix de l'huile est fixé à 175 FRW et tout emballage est en plus. Autre fait unique, l'inclusion de personnes et de vendeurs locaux qui font d'habitude leurs achats à Kigali qui n'est pas loin. Selon les données fournies, le prix est compétitif.

L'un des points faibles, comme pour la plupart des plans, consiste à supposer que puisque le prix est important pour le marché, il suffit de fixer un bon prix pour un produit de qualité, et une part colossale du marché (dans le cas présent 53%) sera pratiquement

assurée. Certes, le prix est important, mais une éventuelle concurrence de prix mise à part, le prix n'est pas le seul facteur déterminant (par exemple, les huiles DIAMANT et CHIEF sont de qualité semblable, mais ont des prix différents et toutes les deux ont une part du marché significative). Dans le cas de clients qui font leurs achats à Kigali (revendeurs, gens qui travaillent dans la ville, femmes qui vendent au marché de Kigali), la facilité qu'ils ont à acheter de l'huile à Kigali au lieu du centre, spécialement si cet achat est combiné avec d'autres emplettes à Kigali, peut compenser la différence de prix. Dans tous les cas, et ceci est vrai pour tous les plans commerciaux, il faut du temps pour qu'une grande portion du marché change des habitudes bien ancrées, apprenne à connaître un nouveau produit et fasse l'effort de l'essayer. En général, (et c'est aussi vrai pour le centre) les seuils de volumes de rentabilité sont suffisamment bas et les taux de revenus suffisamment élevés de manière qu'un rythme de pénétration sur le marché plus lent que prévu ne mettra pas tout le projet en danger. Enfin, les directeurs doivent comprendre qu'il existe une grande différence entre être capable de vendre les petites quantités vendues aujourd'hui et conquérir plus de 50% d'un marché régional.

Analyse des coûts de production La plupart des coûts de production sont décrits et leurs prix sont fixés à des niveaux semblables à ceux des autres plans. Le centre a raison d'inclure une valeur raisonnable pour la portion de bâtiment qu'il met à la disposition de l'opération. Deux éléments ne sont pas inclus dans l'analyse: d'une part, l'intérêt qui serait imputé sur les fonds d'investissements que le centre espère recevoir de donateurs. En supposant un intérêt bancaire de 15% (voir table III), le TRI tomberait de 53% à 37%, ce qui est encore plus que convenable. D'autre part, le coût d'un directeur des opérations n'est pas inclus parce que le directeur du centre lui-même assumera ces responsabilités. Inclure ces dépenses dans les calculs de la table III, diminue le TRI à 32%. Bien qu'aucune de ces dépenses n'affecte la viabilité finale, elles devraient, tout comme le bâtiment, être comprises dans les calculs.

Analyse des coûts de la distribution Les coûts de distribution, y compris ceux nécessaires pour distribuer les semences et faire la collecte de la production du tournesol au centre sont bien présentés, compte tenu de la grande expérience du centre avec la communauté agricole, y compris les marchés et les distributeurs d'intrants dans la région. Comme pour d'autres coopératives, on suppose ici que la vente sera faite à l'huilerie. L'extension des ventes à Kigali même serait éventuellement financée par une surcharge standard de 5 FRW/litre; il faudra réétudier cette surcharge lorsque la décision sera prise d'étendre le marché. Pour le moment, la validité de cette proposition n'affecte pas le plan.

Analyse de la rentabilité L'analyse du seuil de rentabilité et de la sensibilité de prix est faite, bien que l'analyse serait renforcée en y incluant des changements dans les prix au seuil de rentabilité ou dans la rentabilité elle-même si l'approvisionnement en tournesol varie. Pour cela il faudra faire une claire distinction entre les frais fixes et les dépenses variables. De plus, les écarts considérés dans l'analyse de la sensibilité ne sont pas très grands et semblent mettre plus l'accent sur le côté élevé que sur le côté bas. Par exemple, la sensibilité au prix des semences indique le prix du tournesol pour 28, 30, 32 et 35 FRW/kg

de semences. Ainsi, avec le prix planifié de 32 FRW/kg, un seul "scénario défavorable" est examiné (35 FRW/kg) et il n'est que de 10% inférieur à celui du plan.

La présentation offre des résultats tellement positifs qu'il est évident que le plan reste viable dans un grand nombre de scénarios possibles. Cependant, comme l'indique la table III et comme il est décrit plus haut, une fois que les coûts sont pleinement appliqués, le prix du seuil de rentabilité dans la première année passe de 131 à 171 FRW. Considérant le prix de vente projeté de 175 FRW, il ne reste plus beaucoup de marge pour la première année. En fait, comme ces coûts ne sont pas des dépenses en liquide, l'opération possède beaucoup plus de flexibilité (relative à la conservation de l'argent comptant et à l'aptitude à changer les prix) que dans le cas contraire, ce qui lui donne une plus grande chance d'atteindre les années ultérieures lorsque le prix du seuil de rentabilité diminuera et donnera plus de marge pour la rentabilité globale des coûts. Cependant, en introduisant les coûts totaux, les analyses de sensibilité revêtent une plus grande importance pour la gestion des opérations.

Plan de financement Les projections des besoins de financement sont complets et les sources sont expliquées, à condition que les fonds des donateurs soient disponibles comme prévu.

Analyse de la compétitivité de l'huile de tournesol La position concurrentielle de l'huile de tournesol sur le marché local et celui de Kigali est couverte de la même manière que pour les autres coopératives. En supposant qu'il n'y aura pas de grands changements sur le marché, l'huile de tournesol semble compétitive aux prix planifiés.

Analyse des effets des changements de prix Les effets des changements de prix sont couverts dans une certaine mesure dans l'analyse de la rentabilité, mais l'hypothèse principale ici, comme pour les autres plans, est que les prix du marché ne changeront pas, et bien sûr, avec une telle hypothèse, aucune analyse réelle n'est fournie. Les commentaires faits pour d'autres coopératives à ce sujet sont aussi valables ici.

F.4 Viabilité

Même en tenant compte dans cette évaluation de dépenses nouvelles significatives, le plan semble viable, avec des seuils de rentabilité bas relatifs aux volumes prévus et un TRI solide. La préoccupation concernant l'approvisionnement en intrants existe ici comme pour toutes les coopératives, mais la longue présence du centre dans la communauté et son expérience avec la promotion réussie de la production du soja et des cultures de rente parmi les agriculteurs de la région fait qu'il semble avoir plus de chances de réussir dans ce domaine que les autres coopératives. De plus, la direction du centre est habituée à diriger des opérations d'une certaine envergure, y compris une école active et une ferme, et à vendre sa production dans la région de Kigali.

Il est difficile de croire qu'en fait, le centre pourra se tailler une part égale à 55% du marché en année 1, mais il possède la flexibilité d'accepter moins que les ventes prévues

pendant les premières années tout en restant viable. Les autres sujets de préoccupation mentionnés ailleurs dans ce rapport et qui affectent la viabilité sont encore valables ici: la régularité de la fourniture du tournesol, les actions de prix de la concurrence, les changements dans les rendements, etc. L'entreprise présente certainement des risques significatifs et de nombreuses hypothèses qui semblent valables, pourraient bien ne pas l'être.

Un autre point qu'il faut considérer est que, à la différence des autres plans, il ne s'agit pas ici d'une coopérative et que le plan déclare clairement qu'il n'a pas l'intention de transformer cette opération en une coopérative. Bien que ceci ne change en rien sa viabilité, cela peut créer des préoccupations parmi les gens qui soutiennent le projet.

Enfin, alors que le plan et l'étude de faisabilité permettent de conclure que le projet est viable, ceci est clairement contredit pas le manque d'intérêt du centre envers une telle opération.

TABLE III

CFJ BUTAMWA

I. CHANGEMENTS DANS LE TRI COMPTE TENU DE L'INTÉRÊT SUR L'INVESTISSEMENT

ANNÉE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flux de trésorerie original (2,506,039)	786,859	1,631,766	1,701,575	1,729,261	1,721,950	1,713,607	1,704,159	1,693,528	1,681,621	
Investissement	2,065,000									
Taux d'intérêt	15%(309,750)	(309,750)	(309,750)	(309,750)	(309,750)	(309,750)	(309,750)	(309,750)	(309,750)	(309,750)
Nouveau flux de trésorerie(2,815,789)	477,109	1,322,016	1,391,825	1,419,511	1,412,200	1,403,857	1,394,409	1,383,778	1,371,871	

TRI 37%

II. CHANGEMENTS DANS LE TRI COMPTE TENU DES COÛTS DE LA DIRECTION ET DES INTÉRÊTS

Salaire annuel du directeur	108,000	108,000	108,000	108,000	108,000	108,000	108,000	108,000	108,000	108,000
Nouveau flux de trésorerie(2,923,789)	369,109	1,214,016	1,283,825	1,311,511	1,304,200	1,295,857	1,286,409	1,275,778	1,263,871	

TRI 32%

III. PRIX AU SEUIL DE RENTABILITÉ Y-COMPRIS LES COÛTS DE DIRECTION ET LES INTÉRÊTS

ANNÉE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dépenses à l'origine (Sans la vente du tourteau)	1,373,605	1908585	3333040	3459069	3516901	3519185	3522860	3527974	353584	3542757
Plus salaires et intérêt	417,750	417,750	417,750	417,750	417,750	417,750	417,750	417,750	417,750	417,750
Total dépenses	1,791,355	2,326,335	3,750,790	3,876,819	3,934,651	3,936,935	3,940,610	3,945,724	771,334	3,960,507
Quantité (Litres)	10,468	14,761	27,535	28,667	29,179	29,179	29,179	29,179	29,179	29,179
PRIX AU SEUIL DE RENTABILITÉ	171	158	136	135	135	135	135	135	28	136

III. Commentaires généraux, suggestions opérationnelles et conclusions.

Commentaires

Comme on l'a montré, bien qu'il y ait des différences dans la viabilité des plans telle qu'elle a été évaluée, l'idée de produire de l'huile de tournesol au Rwanda apparaît raisonnable, compte tenu des risques encourus. Gérer et atténuer ces risques sera le travail des directions des coopératives. Les préoccupations générales peuvent se grouper en quatre catégories:

- L'approvisionnement en matière première (tournesol)
- La concurrence sur le marché
- La pénétration sur le marché
- La gestion des risques.

L'approvisionnement en tournesol C'est là du plus grand risque au début des opérations. L'histoire de la production d'huile comestible au Rwanda (huile de soja, d'arachide ou de maïs) n'est pas prometteuse. Ces opérations, y compris un investissement de 100 millions de FRW par RWANDEX et une huilerie soutenue par un groupe allemand (voir l'enquête agroindustrielle, faite en 1986 par Technoserve/Rwanda) ont essuyé un échec dû en grande partie au manque de matière première à un prix compétitif. Ces opérations avaient presque certainement été appuyés par des plans d'entreprise au moins aussi complets et sophistiqués que ceux couverts par le présent rapport. Il ne fait aucun doute qu'avant de faire les investissements, les hypothèses semblaient raisonnables. En fin de compte, elles ne l'étaient pas.

Les divers plans d'entreprise admettent tous l'importance critique que revêt l'approvisionnement en tournesol et les plans actuels s'occupent de cet élément. On ne soulignera jamais assez que la matière première cultivée localement constitue la préoccupation dominante pour ces projets. Les diverses directions doivent assurer que les activités de vulgarisation soient financées de manière adéquate, ce qui permettra à l'opération de survivre si les approvisionnements sont insuffisants au début.

Les directions des coopératives, qui investissent leur temps et leurs ressources dans le projet, et les personnes ayant l'expérience de la vulgarisation au Rwanda sont les mieux placées pour déterminer la probabilité de la production. Entre autres choses, ils devraient considérer que le problème avec la production du soja était la durée de la culture (110-140 jours) (Technoserve, 1986); la durée du cycle du tournesol est de 115 jours.

Pour la plupart des coopératives, les fournitures de matière première doivent être au moins égales à 50% des projections pour passer le seuil de la rentabilité. Ce niveau reste bien supérieur au niveau actuel de la production de tournesol dans la région, et il faudra beaucoup d'efforts (et de bonnes conditions atmosphériques) pour l'atteindre.

La fixation des prix Les décisions relatives aux prix sont prises en se basant sur le marché actuel et supposent en général qu'un accroissement de l'offre en huile de tournesol à prix réduit n'entraînera pas de baisse des prix. Certains plans présentent des analyses de sensibilité des prix bien structurées et ceci devrait être exigé de toute coopérative voulant recevoir une aide. D'une façon générale, si les opérations se déroulent comme elles ont été planifiées, les coopératives ont assez de champ (plus de 10%) pour réduire les prix et rester rentables. Cependant, à la différence de l'approvisionnement en tournesol, ce domaine ne semble pas avoir été examiné très sérieusement dans les plans d'entreprise et dans les discussions tenues avec les coopératives les directions ont clairement montré qu'elles ne se préoccupaient pas des changements de prix pour les produits concurrents.

Il est impossible de prédire ce qui adviendra des prix lorsque l'huile de tournesol arrivera sur le marché. Il semble que cette huile sera suffisamment bien placée sur le marché pour remplacer l'huile importée à des fins commerciales, sans nécessairement concurrencer l'huile provenant des dons. Jusqu'en 1992, les huiles données semblaient remplacer les importations tout en laissant un volume suffisant d'huile importée pour que l'huile de tournesol puisse faire la concurrence. Si les récents surplus de stocks d'huile provenant de dons venaient à s'agrandir, ces surplus pourraient provoquer une sévère guerre de prix, mais les prix de l'huile (basés sur une enquête informelle à Kigali) sont restés relativement stables et les donateurs et le Gouvernement du Rwanda ont exprimé leur désir de réduire l'huile provenant de dons.

Dans tous les cas, les directions des coopératives ne devraient pas simplement supposer que les prix du marché ne diminueront pas. En plus de l'analyse initiale de la sensibilité, chaque coopérative devrait faire des enquêtes de marché régulières lorsque les opérations commenceront et suivre la réaction des prix. De telles informations, en particulier celles provenant des opérations initiales, fourniront des données utiles pour une éventuelle expansion du projet.

La commercialisation Bien que les coopératives aient des plans commerciaux, il reposent presque exclusivement sur l'hypothèse que comme il s'agit d'un produit ayant un prix sensible, tout ce qu'il faudra pour se tailler une grande part du marché, c'est un bas prix. Un "fonds de marketing" de 5 FRW/litre est prévu dans les plans, mais on ne dit pas comment il sera utilisé. De plus, pour les coopératives qui pénètrent sur des segments différents du marché (par exemple les revendeurs, les institutions, les consommateurs en bout de chaîne) il y a assez peu de discussion sur les différences possibles dans le comportement des acheteurs de ces secteurs; c'est-à-dire qu'on ne spécifie pas si le prix est aussi important pour chaque segment.

Un commentaire sur ce sujet, sans utiliser trop de jargon, est que la stratégie du bas prix proposé par les coopératives implique un marketing qui "pousse" le produit. C'est-à-dire que les acheteurs verront le produit sur le marché et soit noteront son prix relativement bas par rapport aux autres et l'achèteront, ou encore, lorsqu'ils demanderont de l'huile au détaillant, celui-ci leur recommandera d'acheter de l'huile de tournesol, parce que sa propre marge

bénéficiaire est plus grande. Cette stratégie convient aux ventes faites aux intermédiaires dans des fûts de 22 litres. Toutefois, un effort visant à réaliser des ventes substantielles aux consommateurs finaux directement à l'huilerie impliquera plus une stratégie d'"attraction", c'est-à-dire de faire connaître le produit directement aux acheteurs et de les convaincre de faire l'effort de visiter les lieux de vente (les attirer). La conclusion de tout ceci est que toute coopérative qui planifie un volume substantiel de ventes immédiates aux consommateurs doit avoir des plans pour la promotion, qui dépendront, au moins en partie de l'implantation de l'huilerie (convient-elle aux clients) et sur la façon dont l'information parvient sur le marché.

Tout comme pour les préoccupations de prix, les coopératives doivent tenir compte du fait que les marchés sont dynamiques et non statiques. On ne peut pas réellement introduire une grande quantité de produit sur le marché et ne s'attendre à aucune réaction de la part des acteurs actuels sur le marché. Il y a tout au moins un décalage dans la rapidité avec laquelle les concurrents peuvent réagir relativement aux prix. Les importateurs peuvent avoir des stocks importants qui feront pression sur les prix au début, même s'ils prévoient de diminuer les importations face à la production locale d'huile de tournesol (comme cela a été le cas avec l'entrée de la CAVECUVI sur le marché du riz). Si les importations offrent aux vendeurs des revenus substantiels et des marges confortables, la concurrence des prix pourrait se poursuivre, les distributeurs devenant la cible. Il faut examiner la manière de réagir à une telle concurrence sur le marché, et en particulier de décider si le plan est de répondre à toute cassure des prix, ou de répondre dans une certaine mesure et d'ajouter des services (livraison, campagnes locales de promotion pour l'huile rwandaise), ou soutenir les prix et espérer que les prix pratiqués par les importateurs rendront leurs opérations peu attractives et les pousseront à abandonner le marché.

En résumé, les décisions de marketing devront sans doute inclure plus que la fixation des prix. Bien que la fixation des prix constitue clairement l'aspect le plus important, d'autres éléments devraient être considérés ainsi que la concordance de la stratégie dirigée par les prix avec les marchés cibles.

Gestion du risque La gestion du risque comprend d'une part la compréhension de ce que sont les risques possibles, la préparation de plans pour leur faire face en se basant sur des options réalistes, et d'autre part la structuration de l'entreprise pour minimiser les risques dès le début. Une entreprise qui aurait au début des frais variables élevés par rapport aux frais fixes est plus capable de réagir pour changer les circonstances et devrait ainsi avoir des risques plus bas. Dans le cas de ce rapport, si les coopératives sont capables de louer des bâtiments au début plutôt que de les construire, leur flexibilité devrait s'accroître. (Il convient de noter que la flexibilité en soi peut aussi accroître le risque. Ceci pourrait être le cas si on essaye de financer les activités de vulgarisation comme un coût variable (commission), et dans ce cas, le risque accru dépasse l'accroissement possible de la flexibilité financière.

De même, la structuration initiale visant à minimiser les risques consiste à avoir des systèmes formels pour suivre la performance. Par exemple, se rendre compte après l'échec d'un projet qu'en fait les rendements ont été inférieurs à ce qu'on avait prévu n'est pas aussi utile que de s'en apercevoir pendant les opérations, lorsque des décisions peuvent être prises pour minimiser le problème. Les directeurs doivent avoir la responsabilité explicite de suivre certains indicateurs cruciaux, tels que les achats de graines, les rendements en huile et les prix du marché.

Comme l'approvisionnement en graines de tournesol revêt une importance cruciale, il faut envisager la possibilité de faire appel à des fournisseurs extérieurs (importateurs) en complément à la matière première cultivée localement. Même si ceci s'avère ne pas être rentable dans le court terme, cela pourrait permettre dans une année particulière de récupérer certains frais fixes et aider la coopérative à survivre jusqu'à la saison suivante, qui, on peut l'espérer sera meilleure.

D'autres plans de retrait doivent être préparés en réponse à des rendements plus bas, à la concurrence des prix et à une pénétration plus faible sur le marché. De solides analyses de seuil de rentabilité et de sensibilité sont nécessaires à chaque coopérative pour qu'elle sache quelles sont les options réalistes.

Le risque le plus important, à savoir celui de l'approvisionnement en tournesol est bien reconnu dans les plans; mais, comme nous l'avons noté plus haut, il faut aussi reconnaître les risques de prix et de marché.

Suggestions concernant les opérations

En se basant sur l'examen des plans et les commentaires faits ci-dessus et ailleurs dans ce rapport, la présente section s'efforce de fournir quelques suggestions spécifiques pour les opérations menées par les coopératives.

Planification en cas d'imprévus Il est très difficile de faire des projections sur les imprévus. Les planificateurs d'entreprises savent que même si elles se réalisent au centime près, les projections ne sont jamais aussi irrégulières que la réalité, et comme il est impossible de prévoir quand on aura des hauts et des bas, ils ont tendance à montrer des projections qui se réalisent en douceur: les revenus entrent à la même époque chaque année, chaque année indique une croissance raisonnable, et les tendances se poursuivent. Cependant, les directeurs d'entreprises ont tout intérêt à s'occuper de certains imprévus (au moins dans le texte, sinon dans des projections numériques) de manière à être préparés à agir clairement lorsque les difficultés se présentent. Parmi les imprévus à considérer, citons:

- Les difficultés provenant des cultures (sécheresse, retards de récolte, mauvaises semences, etc.): si par exemple, en année 4 la culture est bien au dessous de ce qui a été planifié, que doit-on faire? Comment en pratique peut-on réduire les coûts variables (qui sont souvent les dépenses de personnel)? Qu'advient-il des

relations avec les clients qui ont accordé leur confiance à la coopérative pendant trois ans? Doit-on garder la main d'oeuvre qui a été formée? Faut-il constituer au cours des années un certain niveau de réserves permettant à la coopérative de fonctionner pendant une mauvaise période agricole, ou prévoir un approvisionnement complémentaire?

- Force des fournisseurs: le plan prévoit certains prix pour le tournesol, mais supposons que les agriculteurs, en dépit de l'aide octroyée par la coopérative reçoivent une offre venue d'ailleurs avec des prix plus élevés ou encore que d'autres cultures deviennent plus rentables. Peut-on lier les agriculteurs dès le début pour éviter une telle situation? La coopérative peut-elle augmenter le revenu des agriculteurs pour s'assurer un approvisionnement adéquat?
- Concurrence: une opération si réussie attirera-t-elle des concurrents? Si oui, que doit faire la coopérative?

Ces exemples particuliers ne se rapportent peut-être pas au Rwanda, mais en examinant la rentabilité pour une période de dix années, il faut considérer certains cas d'imprévus dès le début, ce qui permet de planifier certaines mesures à l'avance plutôt que d'improviser une réaction. Lorsque quelques uns de ces éléments ont été discutés avec les directeurs des coopératives, il était clair que certains d'entre eux avaient été quelque peu examinés, au moins de manière informelle. Il serait encore utile que les directeurs se réunissent pour évaluer ces cas imprévus de manière formelle, et permettre une action plus rapide à mesure que l'opération se développe.

Comptes-rendus à la direction

Toutes les coopératives sont capables de tenir des comptes adéquats pour leurs opérations. Mais alors, il importe que ces données soient utilisées par la direction pour prendre les décisions. Le but n'est pas simplement d'avoir une masse de données, mais que les données importantes soient présentées de façon qu'on puisse les utiliser efficacement.

Les éléments d'importance cruciale pour les directeurs sont: le flux de trésorerie, l'approvisionnement en tournesol, les rendements en huile et les ventes (quantités et prix). En plus des comptes financiers normaux, il faut prévoir des comptes-rendus réguliers (mensuels): les états de la trésorerie et les projections à court terme; le budget de trésorerie contre la position actuelle et l'explication des déviations; les achats de matière première et les prix; les rendements en huile; et les résultats des ventes, y compris la répartition par type d'emballage. Ces rapports ne doivent pas nécessairement être complexes et devraient découler aisément des données recueillies par les directeurs des opérations dans leurs systèmes actuels.

La production de ces rapports doit suivre un calendrier strict et une réunion séparée de la direction doit être prévue pour analyser et discuter ces rapports. Rien de tout cela est vraiment compliqué, mais il importe de prévoir un temps régulier pour passer en revue ces rapports; sans s'engager fermement et dès le début envers de telles réunions, la préparation

de ces rapports a tendance à devenir un exercice sur le papier et les données restent inutilisées.

Information du marché Grâce à leur position dans la communauté locale, les coopératives devraient être bien placées pour suivre l'information du marché avec assez de précision. Spécialement au début, les coopératives devraient suivre avec soin les prix des divers types d'huile raffinée sur le marché local pour être en mesure d'ajuster leurs prix en cas de besoin. Les coopératives possèdent la flexibilité nécessaire à ajuster leurs prix dans une certaine mesure, et si telle est la stratégie qu'ils prévoient pour contrer la concurrence, elles doivent être suffisamment informées pour le faire rapidement, avant que des stocks importants ne s'accumulent. Il est aussi sage de répondre rapidement de manière que les concurrents ne puissent pas conclure que la cassure des prix restera sans réaction, et poursuivent leurs plans de distribution au lieu de chercher rapidement d'autres marchés.

A mesure que les coopératives commenceront à vendre des quantités significatives d'huile, elles doivent nommer une personne chargée de recueillir l'information sur les prix de l'huile concurrente dans la région. Cela n'a pas besoin d'être compliqué ou très scientifique, mais simplement d'enregistrer les prix actuels dans la région sur une base hebdomadaire permettant d'identifier rapidement les tendances et les changements significatifs.

Coûts de la vulgarisation Cet aspect a déjà été traité ailleurs, mais, compte tenu de la nécessité absolue d'un approvisionnement suffisant en tournesol, il est bon d'y revenir. Lésiner au début sur la vulgarisation agricole pourrait être une erreur fatale même pour l'entreprise la plus solide. Si une coopérative planifie ses activités de vulgarisation en se basant sur des ressources limitées plutôt que les besoins de la vulgarisation, elle prend des risques sérieux. Planifier les dépenses de la vulgarisation comme étant des dépenses variables, plutôt que des frais fixes, doit être découragé à moins d'avoir des plans clairs pour assurer une vulgarisation continue et efficace par d'autres moyens.

Conclusions

Dans le présent rapport, on s'est efforcé d'évaluer dans quelle mesure cinq plans d'entreprises pour la production d'huile de tournesol au Rwanda étaient complets et viables. Sur les cinq, et compte tenu des risques encourus, trois (CAVECUVI, UKOBAMU et CFJ BUTAMWA) semblent viables, en se basant sur les plans présentés, bien que depuis lors, CFJ BUTAMWA ne s'intéresse plus à l'opération. Quant aux deux autres plans (ABATICUMUGAMBI et CPTST NYANZA) les risques encourus font que l'opération ne semble pas viable en ce moment.

L'idée générale semble raisonnable: le besoin pour l'huile existe, le prix devrait être compétitif, le tournesol peut être cultivé et la technologie est réalisable. Malheureusement, il est impossible de connaître les événements futurs, et les deux éléments qui détermineront dans une large mesure la réussite ou l'échec de cette idée sont l'approvisionnement en matière première (graines de tournesol) et les prix de l'huile sur le marché. Si on disposait

déjà d'une certaine expérience dans ces domaines, les risques seraient bien plus bas et tous les plans, avec un complément d'élaboration, seraient sans doute jugés viables. En d'autres termes, l'idée est la même pour les cinq plans d'opération, mais les niveaux de risques actuels (pour différentes raisons) sont trop élevés pour ne considérer que les plans les plus solides.

Même les opérations les plus solides auront besoin d'une forte direction, et il faudra peut-être fournir une assistance pour le garantir, avec un suivi et un ajustement continus. Mettre ces projets en route et les faire tourner avec succès sera un exercice de direction très intensif.

A la lumière des résultats de cette étude, on recommande que l'assistance soit centrée sur les opérations les plus solides, à savoir CAVECUVI et UKOBAMU, avec une option d'aider NYANZA à vendre ses graines de tournesol à un autre opérateur pour l'extraction de l'huile. Ces opérations doivent avoir dès le début un plan de suivi formel et bien élaboré de manière que l'on puisse en tirer des leçons (concernant les prix, la concurrence, les approvisionnements, etc.) qui seront utiles pour des programmes semblables futurs. De même, il faudra comparer les opérations des premières coopératives pour examiner les différentes stratégies côte à côte.

Les plans jugés viables offrent une série de points forts et, avec un bon échange d'information, peuvent servir de guide les uns aux autres. CAVECUVI possède une solide expérience dans les cultures de rapport et la gestion de la coopérative; la direction de l'UKOBAMU est plus faible, mais maîtrise bien les diverses options techniques dont elle dispose et constitue un exemple plus typique d'une jeune coopérative. A mesure que chaque groupe évoluera, ses expériences pourront à la fois aider les opérations actuelles et augmenter les chances de réussite d'opérations nouvelles.

ANNEXES

ANNEXE A: LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES ET DES RAPPORTS EXAMINÉS

LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

GASANA, Thémistocles	Directeur, Technoserve/Rwanda
KAYITARE, Bernard	Technoserve/Rwanda
CANTELL, Claudia	PDO, USAID/Kigali
BATTHOLOMEW, Paul	ADO, USAID/Kigali
NGABOYIMANZI, Damascène	ADO, USAID/Kigali
FULLER, Kurt	ADO, USAID/Kigali
Directeur	CFJ BUTAMWA
Directeur production d'huile	UKOBAMU
Président and directeurs	NYANZA
Directeur général	CAVECUVI
Directeur production d'huile	CAVECUVI

RAPPORTS EXAMINÉS

Masson, Francis, C. Mukyzangango, A. Hannanien, Enquête agroindustrielle Technoserve/Rwanda, 1986.

Bessey, Christopher, Etude du marché des huiles végétales au Rwanda, Technoserve/Rwanda, 1993.

Etudes de faisabilité et plans d'entreprises, Technoserve/Rwanda et:

Coopérative CAVECUVI, Commune BUGARAMA, 1993;
Intergroupement UKOBAMU, MUHURA, 1993;
Coopérative ABATICUMUGAMBI, RUBENGERA, 1993;
CPTST, NYANZA, 1993;
Centre de Formation des Jeunes, BUTAMWA, 1993.

ANNEXE B: LISTE DE CONTROLE DES ÉLÉMENTS DES PLANS D'ENTREPRISE

Clé:

1 = Complet

2 = Incomplet/Adéquat

3 = Incomplet/Inadéquat

Coopérative: _____

Élément	1	2	3
Mode d'opération			
Responsabilités des cadres			
Systèmes comptables et responsabilités			
Plan commercial			
Analyse de l'accès aux marchés			
Analyse des coûts de production			
Analyse des coûts de la distribution			
Analyse de la rentabilité			
Plan de financement			
Analyse de la compétitivité de l'huile de tournesol			
Analyse des effets des changements de prix			

ANNEX C: SCOPE OF WORK

Rwanda - Business Plans for Cooperatives Involved in Sunflower Oil Production

Scope of Duties

The individual will evaluate the business plans submitted by Technoserve on behalf of the following cooperatives:

- grouping ABIYUNZE (not submitted)
- cooperative UKOBAMU
- cooperative CAVECUVI
- sunflower cooperative NYANZA
- cooperative ABATICUMUGAMBI
- young peoples center BUTAMWA

The primary purpose of the evaluation is to assess the likely long-term viability of each cooperatives' activities in sunflower oil production, according to the business plan submitted and considering the likely impact of external supplies of oil on local market prices.

To carry out this evaluation the consultant will assess the completeness and apparent validity of each business plan. The completeness of the business plans should be assessed against a check-list of elements which will be identified by the consultant and discussed with USAID and Technoserve before the appraisal of the business plans begins. This check-list should include, amongst others, the following elements:

- detail of the mode of operation of each cooperative
- responsibilities of the officers of the cooperative
- systems of accounting and accountability within the cooperative
- analysis of costs of production
- analysis of costs of distribution
- analysis of profitability
- analysis of competitiveness of sunflower oil
- analysis of access to markets
- analysis of the effect of price changes on the viability of each enterprise

The validity of each business plan will be judged on the basis of an assessment of the reality of cost and price assumptions, access to inputs and to markets and of projections of future scale of operations. The consultant will provide an opinion of the reality of assumptions made in each business plan following site visits and interviews with executive staff of each cooperative, and using other sources of information as necessary.

Return on investments should be assessed in the light of current bank loan interest charges of 14%. Particular attention should be given to ensuring that all costs are realistically accounted for. A major weakness in the proposals previously submitted to USAID has been

a failure to recognize or take account of various forms of subsidization of the production and distribution process. Such subsidization derives particularly from inputs and equipment provided at no cost or below market cost by donors.

Reports required

Before departure from Rwanda the consultant will provide to USAID three copies of a report, in both English and French versions, which details his review and conclusions concerning the completeness and validity of each of the business plans submitted by Technoserve for evaluation. Each business plan should be assessed in a separate section of the report and a conclusion drawn at the end of each section of the likely viability of the proposed activity for the cooperative concerned. As appropriate the consultant will offer suggestions on how the business plan might be improved, if such improvement could render its operations economically viable.

The text of both the English and French versions of the report should also be provided on diskette in WordPerfect 5.1, or compatible, format.

ANNEXE D: LISTE DES SIGLES

A.I.D. U.S. Agency for International Development (Agence des Etats-Unis pour le développement international)

CFJ Centre de Formation des Jeunes

CPTST Coopérative pour la production et la transformation du soja et du tournesol

FRW Franc Rwandais, approximativement 140 FRW par dollar EU.

TRI Taux de rentabilité interne

USAID Mission de l'A.I.D. au Rwanda