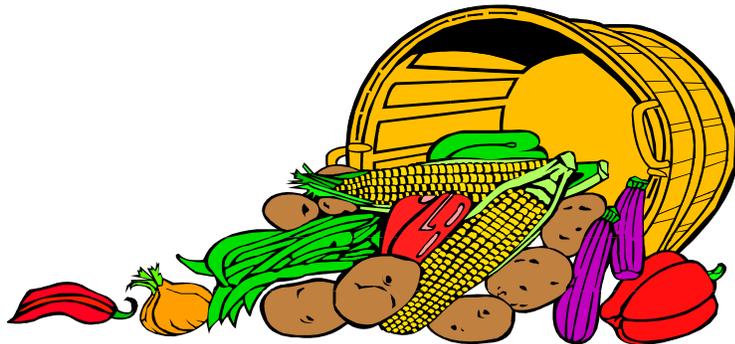


**FONDATION POUR LE DEVELOPPEMENT
ECONOMIQUE ET SOCIAL**

(FODES-5)

**PROJET D'ENTREPRISE DE TRANSFORMATION DE
PRODUITS AGRICOLES
(ETPA)**



PLAN D'AFFAIRES

FEVRIER 2003

CONTENU

A.- INTRODUCTION

B.- DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE

C.- PLAN STRATEGIQUE

1. La vision
2. Les principes directeurs et valeurs
3. L'énoncé de Mission
4. Les objectifs
5. Les groupes de micro-entrepreneurs ciblés
6. Les Indicateurs

D.- PLAN D'AFFAIRES : VUE D'ENSEMBLE

1. PLAN DE MARKETING

- 1.1 Etablir l'objectif
- 1.2 La Stratégie de Marketing
 - 1.2.1 Les Clients et les Consommateurs
 - 1.2.2 La concurrence
 - 1.2.3 Le Marketing Mix
 - Stratégie du Produit*
 - Stratégie de Position*
 - Stratégie de Promotion*
 - Stratégie de Prix*

2. PLAN D'OPERATIONS

- 2.1 Objectifs
- 2.2 Flux d'opérations et Saisonnalité

3. PLAN DE RESSOURCES HUMAINES

- 3.1 Charte Organisationnelle
- 3.2 Profil de recrutement
- 3.3 Plan de développement des capacités

4. PLAN FINANCIER/BUDGET

A.- INTRODUCTION

La Fondation pour le Développement Economique et Social (FODES-5) créée officiellement le 18 juillet 1998 à Labrousse, 3^{ème} section communale de Miragoâne, est une organisation privée philanthropique, laïque, apolitique, et à but non lucratif, qui travaille depuis plus de 15 ans dans cinq sections communales limitrophes, mais réparties sur quatre départements géographiques : 4^{ème} de Petit-Goâve (Ouest), 11^{ème} d'Aquin (Sud), 6^{ème} de Côtes de Fer (Sud-Est) et 2^{ème} et 3^{ème} de Miragoâne (Grand-Anse).

Depuis l'année 2000, à la demande de ses membres, FODES-5 a créé une coopérative dénommée "**CODEP**" (Coopérative pour le Développement des Paysans), visant à promouvoir des activités génératrices de revenus pour la prospérité économique durable des familles de l'aire d'intervention. La transformation et la commercialisation des produits agricoles rentrent dans le cadre des initiatives retenues et matérialisées à travers la conception de ce projet d'entreprise dénommé : **ETPA** (Entreprise de Transformation de Produits Agricoles)

B.- DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE

Nom de l'entreprise : Entreprise de Transformation de Produits Agricoles (ETPA)

Démarrage :

Secteur : Transformation de produits agricoles

Liste des produits transformés : Mamba pimenté et non pimenté ; Confiture et Gelée de : chadèque et goyave. La transformation d'autres fruits sera expérimentée au fur et à mesure.

Statut légal : ONG, un programme de FODES-5, une organisation d'aide au développement.

Localisation : Labrousse, 3^{ème} section communale de Miragoâne, Haiti.

Description de la nature de l'entreprise : ETPA apporte de la valeur ajoutée aux activités de transformation d'une série de micro-entrepreneurs défavorisés, pour la grande majorité des femmes, vivant dans la localité de Labrousse et des environs. ETPA coordonne, supervise la production et prend en charge la commercialisation des produits. Ainsi ETPA fournit des opportunités d'emploi, améliore le niveau de revenu de ses actionnaires tout en fournissant aux familles haïtiennes des produits transformés hygiéniques, nutritifs, de haute qualité et de provenance locale.

Principaux facteurs de succès : Le produit est à 100% naturel. Les micro-entrepreneurs ruraux sont les principaux bénéficiaires de l'entreprise. Le personnel de gestion et de production sont originaires de la communauté de Labrousse. Le staff de marketing et de vente adhère à la mission sociale liée au produit. ETPA est une entreprise sociale communautaire responsable.

Gestion et Leadership : Charismatique, très connecté à la direction exécutive de FODES-5 à travers CODEP, une coopérative expérimentée et comptant près de 2500 membres.

Description des facilités : FODES-5 dispose déjà d'un terrain sur lequel pourra être construit le local qui sera utilisé comme centre de production. Ce local offrira aussi des capacités de stockage et de séchage des matières premières. L'espace utile pour le fonctionnement de l'entreprise sera constitué de deux grandes salles d'environ 25m² chacune, d'un hangar extérieur et d'un glacis d'environ 50m².

Statut Financier : Le capital de départ et les coûts d'opérations sont financés par un ou des bailleurs externes. ETPA espère commencer à réaliser un profit à partir de la cinquième année. Le budget en \$US des trois premières années se résume ainsi :

	Année 1	Année 2	Année 3	TOTAL
COUTS TOTAUX	175 400,50	104 969,53	108542,00	388 912,03
REVENUS ESPERES	12 278,04	14 733,64	25 047,19	52 058,87
FINANCEMENT RECHERCHE	163 122,47	90 235,88	83 494,81	336 853,16

Description de l'organisation de référence : FODES-5 est une organisation à base communautaire légalement reconnue et enregistrée à la Direction du Ministère du travail et des Affaires Sociales au No. STC-00307. La mission de FODES-5 est de travailler à la promotion du développement économique, social et culturel de son aire d'intervention, en aidant les populations locales à développer des moyens économiques d'existence dignes et honnêtes, et à lutter pour obtenir des services sociaux de base susceptibles d'améliorer leur qualité de vie. Depuis sa création et avec le support de partenaires tels : BND (Bureau de Nutrition et de Développement), PAM (Programme Alimentaire Mondial), FFP (Food For the Poor), « Terre sans Frontière », IRIS Mondial et ESEE-Monde, Policy Projects, Ambassade du Canada, Fondation Roncalli et Ambassade de Hollande, FODES-5 a conçu et réalisé avec succès divers projets dans les domaines de l'eau potable, l'éducation, la santé, l'agriculture, la pisciculture, la sécurité alimentaire et l'épargne-crédit.

Origine de l'initiative : De manière décentralisée, un certain nombre de micro-entrepreneurs de la zone se procurent leurs propres matières premières, produisent et commercialisent à leur propre compte des produits agricoles transformés. FODES-5 ayant entrepris de chercher des débouchés pour eux, s'est heurtée aux exigences de standardisation des produits, ce qui est inconcevable à travers une production décentralisée. Le projet ETPA envisage donc une stratégie d'intégration. Ce nouveau modèle centralisé permettra de stabiliser la qualité du produit, de réaliser des économies d'échelle et d'épargner certains coûts notamment en achetant en vrac. FODES-5 pourra donc miser sur son sens de l'organisation, son potentiel technique et ses contacts pour commercialiser à grande échelle et toucher les grands marchés.

Résumé des plans à court terme de l'entreprise :

- ETPA répondra aux exigences de standardisation et de contrôle de qualité du client en assurant la formation centralisée du micro-entrepreneur, le suivi et la supervision sur une base continue.
- Des économies de coûts seront réalisées à travers des achats en gros et centralisés des matières premières de base. On pourra faire face aux problèmes de saisonnalité et de rareté de matières premières grâce au développement de facilités de stockage et à la maîtrise des techniques.
- ETPA poursuivra une stratégie de pénétration agressive des larges marchés urbains.

- L'impact de ETPA devra se traduire par une augmentation constante des revenus des micro-entrepreneurs, le renforcement de l'esprit d'entrepreneuriat, l'habilité à travailler en équipe dans un cadre organisationnel, une plus grande attention au maintien des plus hauts standards d'hygiène et de contrôle de qualité, des changements positifs en termes de capacité de gestion et de prise de décision, une nette sensibilisation sur la nécessité du reboisement en général et celui des arbres fruitiers en particulier.

C.- PLAN STRATEGIQUE

1. La Vision

Le concept global du projet ETPA est une entreprise sociale conduite par une vision d'habilitation économique d'un large groupe de femmes (en majorité) et d'hommes entrepreneurs ruraux et la revitalisation de l'environnement dans lequel ils vivent. FODES-5/CODEP envisage que la majeure partie de ETPA sera contrôlée par les micro-entrepreneurs (MEs). D'autres organisations joueront un rôle consultatif et de liaison selon les besoins. ETPA sera reconnue comme symbole de qualité sur les marchés des consommateurs locaux et internationaux.

2. Les principes directeurs et valeurs

Le principe directeur du Projet ETPA est de fonctionner comme une Entreprise commerciale ayant pour objectif l'autosuffisance opérationnelle. Les MEs` sont actionnaires de l'entreprise et votent les Membres du Conseil d'Administration. Les valeurs de l'Entreprise ETPA reposent sur la maximisation de l'impact social et économique dans la vie des MEs.

3. L'énoncé de Mission

La mission du Projet d'Entreprise ETPA est d'accroître les opportunités économiques et le revenu des micro-entrepreneurs défavorisés engagés dans la transformation de produits agricoles au sein de CODEP à travers la création d'une entreprise sociale financièrement viable fournissant des services de commercialisation et tissant des liens durables avec un marché où ils peuvent approvisionner régulièrement leurs clients en produits de haute qualité.

4. Les objectifs

ETPA en tant qu'Entreprise sociale vise, vers la 5^{ème} année d'opération, à :

- Avoir créé 1470 nouveaux emplois stables : 1458 micro-entrepreneurs et 12 employés ETPA/CODEP.
- Diminuer l'exode rural de 50% au niveau des communautés desservies par le projet.
- Lier au minimum 65% des MEs aux autres activités de développement de FODES-5 tels l'extension agricole, l'éducation, l'eau potable et les services de santé.
- Développer les capacités techniques, organisationnelles et managériales des groupes-cibles identifiés dans le plan de ressources humaines.

- Améliorer l'environnement physique de la zone grâce au support fourni par FODES pour la plantation de 200,000 arbres fruitiers et l'assistance technique pour l'amélioration des sols.
- Atteindre son seuil de rentabilité et être à même d'atteindre ses objectifs commerciaux et techniques sans compter sur l'assistance externe.

5. Les groupes de Micro-entrepreneurs ciblés

Les travailleurs de la branche agro-alimentaire

Ce groupe-cible comprend les femmes rurales défavorisées, membres de CODEP, ayant l'expérience et/ou l'aptitude dans la transformation de produits agricoles.

Le problème clé reste le manque de pouvoir économique de ces femmes. Les contraintes à la résolution de ce problème sont nombreuses : manque d'accès à des marchés rentables, incapacité de répondre à la standardisation du produit et les exigences de qualité de la plupart des marchés rentables (nationaux et internationaux) ; le fonds de roulement et le flux de trésorerie sont déficitaires ; limitations en termes d'éducation, de gestion, d'aptitudes organisationnelles et de marketing.

Les cultivateurs de fruits

Ce groupe-cible comprend des femmes et hommes ruraux défavorisés avec assez d'espace dans leurs champs pour la culture d'arbres fruitiers tels chadèque, orange, abricot, goyave, tamarin, etc.

Le pays entier connaît une véritable catastrophe écologique. La dégradation de l'environnement constitue un sérieux problème affectant la vie des MEs car elle a pour corollaire la réduction de la fertilité des sols, l'érosion accélérée, moins de disponibilité de fruits et de légumes pour la famille, nutrition inadéquate et faible niveau de revenus.

Les planteurs de pistache et de manioc

Ce groupe-cible comprend les planteurs ruraux défavorisés pratiquant la culture de la pistache et du manioc dans l'aire d'intervention de FODES-5.

Les carences du sol et le bas niveau de productivité de la semence de pistache et des boutures de manioc entravent la possibilité pour ce groupe-cible d'améliorer leurs rendements agricoles. Faible niveau de connaissance technique, manque d'outils et non maîtrise des systèmes de plantation en montagne constituent autant d'entraves à la réalisation de gains substantiels.

Les interventions prévues dans le cadre du programme agricole de FODES-5 viendront supporter le développement des produits devant servir de matière première pour le volet transformation.

Un fonds de roulement sera mis à la disposition de la CODEP pour développer un programme de micro-finance à l'intention des micro-entrepreneurs, spécialement les femmes, afin de faciliter l'achat des intrants

6. Les Indicateurs

Les indicateurs qui permettront de mesurer la réussite et les impacts du projet sont :

- Nombre d'emplois rémunérateurs créés dans la zone
- Qté de nouveaux produits transformés mis sur le marché avec succès
- % d'augmentation du revenu des micro-entrepreneurs
- % de micro-entrepreneurs ayant bénéficié du crédit qui ont remboursé leurs dettes sans difficultés
- % de diminution de l'exode rural, suite aux interventions du projet

D. PLAN D'AFFAIRES : VUE D'ENSEMBLE

1. PLAN DE MARKETING

1.1 Etablir l'objectif

Les objectifs de Marketing seront basés sur les études de marché en tenant compte des facteurs relatifs à la taille du marché, les tendances du marché et du consommateur, de la demande du produit, du positionnement du produit par rapport à la concurrence, etc. Au moment de la préparation de ce Plan d'Affaires, de telles informations ne sont pas encore disponibles. Néanmoins des exemples génériques sont inclus ci-dessous et peuvent être adaptés selon les réalités liées à la gestion de ETPA.

Exemples d'Objectifs de Marketing

- *Sensibiliser les gens sur la marque afin qu'un minimum de 50% des clients ciblés soit informés sur notre marque dès la fin de la première année fiscale.*
- *Accroître de 5% par semestre notre part de marché pour le produit X.*
- *Introduire le produit Y dans le nouveau marché ciblé*
- *Informers la population cible sur les particularités et les garanties de qualité des produits ETPA*
- *Changer la formule pour le produit P et le réintroduire sur un nouveau marché ciblé en l'année 2004*

1.2 La Stratégie de Marketing

Indépendamment du choix des objectifs de marketing, les éléments de la stratégie pour atteindre les objectifs restent les mêmes. Les éléments stratégiques sont : les clients, la concurrence et le marketing-mix : le produit, la position, la promotion, et le prix.

1.2.1 Les Clients et les Consommateurs

ETPA envisage d'écouler la majorité de ses produits à travers des clients individuels, des foires, des supermarchés, des hôtels et surtout au niveau d'une série d'Institutions (notamment des asiles, des

orphelinats, des hôpitaux, des ONGs engagés dans des programmes de nutrition scolaire ou de sécurité alimentaire). L'étude de marché viendra compléter les données sur le client et sur le consommateur par produit, en se basant sur les catégories suivantes d'information :

- *Qui les influence ?*
- *Quels sont leurs caractéristiques les plus importantes (Démographiques, Géographiques, Psychographiques, et leur Comportement)*
- *Quelles sont leurs habitudes ?*
- *Qu'est-ce qui les sensibilise ?*

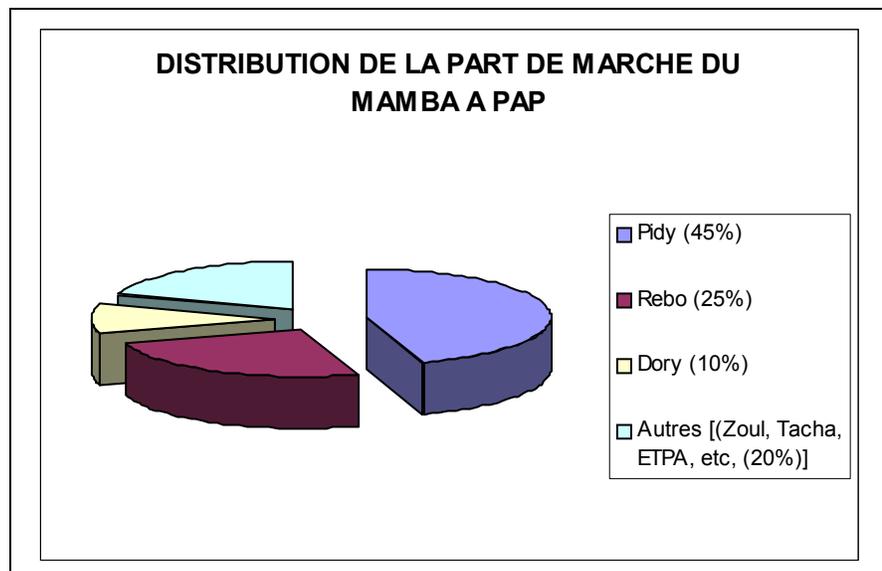
Avec de telles informations à sa disposition, ETPA pourra répondre et même anticiper les besoins de ses clients, ce qui pourra servir comme un avantage compétitif majeur.

1.2.2 La concurrence

Dans le marché de la vente de produits agricoles transformés, il existe beaucoup de fournisseurs locaux et internationaux de beurre d'arachide (mamba), de confiture et de gelée. La compétition est très serrée. Une étude subséquente viendra :

- *Définir qui fait partie de la compétition*
- *Evaluer les forces et les faiblesses des concurrents*
- *Estimer la part de marché des concurrents*
- *Identifier les nouveaux concurrents potentiels*

Les résultats du cadre d'analyse de la compétition serviront de données de base asseoir la *stratégie compétitive* de ETPA. Le tableau ci-contre présente estimation approximative de position de ETPA face à la compétition. ETPA fait partie "autres" 20%.



pour
une
la
des

1.2.3 Le Marketing Mix

Le marketing mix supporte la réalisation des objectifs de marketing. Le marketing mix comprend les stratégies pour le produit, la position (distribution), la promotion et le prix.

La Stratégie du Produit

- *Nombre et Type de Produits*

Le choix de ETPA du nombre de produits sera équilibré entre le besoin de se centraliser sur certains produits et la nécessité d'offrir une variété suffisante de produits pour diminuer les coûts fixes par produit.

La concentration signifie la construction de compétences, surtout dans les domaines de la transformation agro-alimentaire et le marketing. Avec une trop longue liste de produits, la spécialisation du produit est très difficile à réaliser, créant des problèmes de standardisation et de contrôle de qualité.

Six principaux produits hautement complémentaires ont été retenus pour faire partie *en priorité* de la gamme des produits ETPA. Il s'agit de : Mamba pimenté et non pimenté; Confiture et Gelée de Chadèques; Confiture et Gelée de Goyave.

D'autres produits, tels : confiture et gelée d'abricots, confiture et gelée de tamarin, cassave, etc, viendront s'ajouter à la gamme au fur et à mesure que l'entreprise se confirme et se consolide sur le marché.

▪ **TABLEAU DES PARTICULARITES ET AVANTAGES DES PRODUITS ETPA**

Particularités	Avantages
Riche en vitamines	Bonne nutrition
Saveur agréable	Les enfants en raffolent
100% naturel	Pas d'inquiétude au sujet des additifs chimiques dangereux
Mention de date d'expiration	Garantie de fraîcheur
Prix compétitif	Economie d'argent
Contenant en plastique	Commode, réutilisable
Produit par des MEs ruraux	Plaisir "d'aider à faire la différence"

La Stratégie de Position (Distribution)

La stratégie de distribution de ETPA fait référence à la localisation des marchés, les types de marchés et la méthode de distribution.

▪ *Localisation des marchés*

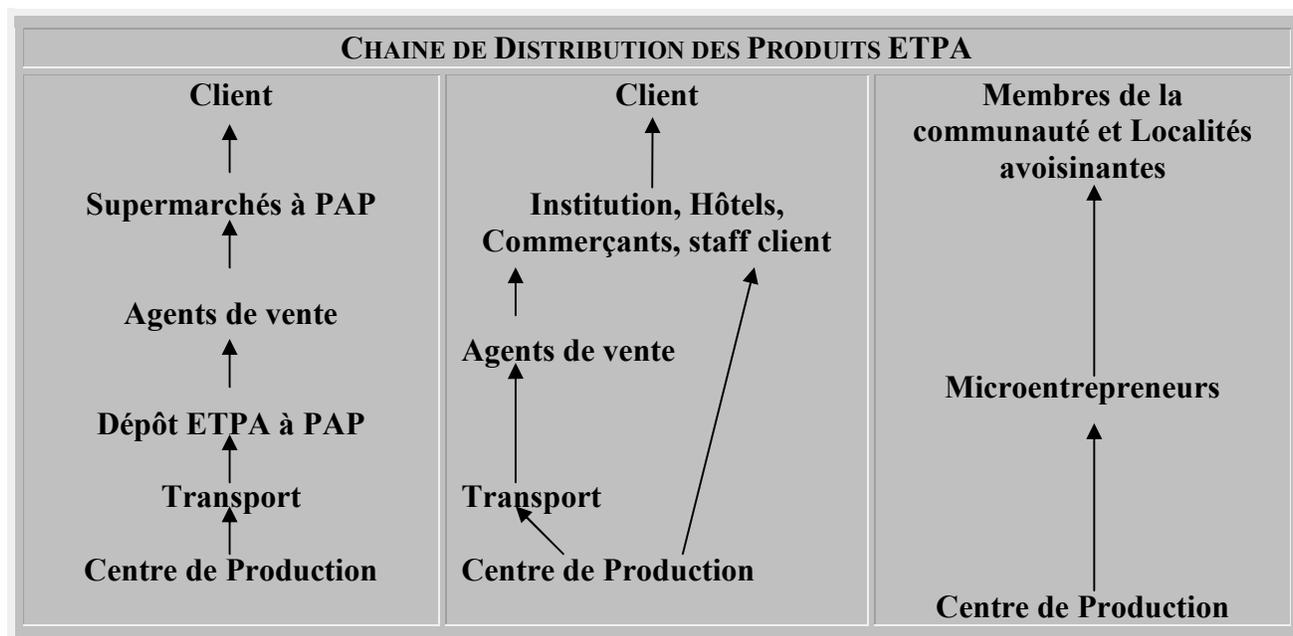
Il est évident que la compétition est moins féroce dans des marchés en dehors de Port-au-Prince. L'idée d'avoir une distribution à l'échelle nationale peut être aussi attirante. Cependant, les coûts de livraison et les suivis des ventes sans oublier les complications qui viennent avec les multiples services, la nécessité d'éparpillement géographique des points de vente réduisent les avantages de servir un marché national. Le marché de PAP est le seul qui offre un potentiel et un volume de vente aptes à rendre l'entreprise financièrement viable.

▪ *Types de marchés, agents et modes de distribution*

ETPA cible la variété suivante de points de vente classés par ordre de priorité descendante quant aux niveaux de vente espérés : supermarchés, institutions/ONGs, hôtels, commerçants, individus et foires.

La distribution sera assurée par des Agents de vente, à partir de Ventes directes (par contrat ou commande), par les Micro-entrepreneurs eux-mêmes et par le personnel de ETPA.

MATRICE DE DISTRIBUTION DES PRODUITS ETPA						
	Supermarchés	Institutions	Hôtels	Commerçants	Individus	Foires
Agents de vente	•	•	•	•		•
Ventes directes		•			•	
Micro-entrepreneurs				•	•	
Staff					•	



La Stratégie de Promotion

L'objectif général de la stratégie de promotion de ETPA est de contribuer à atteindre ses objectifs de marketing. C'est le moyen pour les marchés cibles de ETPA de prendre connaissance de l'entreprise et de sa gamme de produits.

La stratégie promotionnelle mettra donc l'accent sur les ventes personnelles, la présentation du produit, les tests de goût et le développement de matériels de promotion pour les expositions dans

les foires ou les magasins. Un budget promotionnel sera alloué par l'entreprise pour la production de brochures, de posters, d'affiches publicitaires, d'annonces à la radio et à la télévision. On mettra aussi sur les activités de relations publiques, les lettres directes, la distribution d'exemplaires, la participation aux foires, les offres spéciales, l'exposition, les contacts directs par téléphone, le marketing informel par la prise de parole lors de rassemblements publics, les séances d'information.

La Stratégie de Prix

Donner un prix aux produits ETPA est l'axe central de l'entreprise et donc, une des plus importantes décisions d'entreprise que ETPA aura à prendre. Le mieux à faire sera d'établir un prix que le marché ciblé est disposé à payer pour les produits ETPA, et qui, au minimum, couvre les coûts et génère de préférence un profit pour l'entreprise. Ainsi pour chaque produit, les prix seront basés sur les coûts de l'entreprise, l'effet de la concurrence et la perception du consommateur de la valeur du produit.

ETPA repensera continuellement sa stratégie de prix en fonction aussi de la dévaluation répétée de la monnaie locale qui entraîne à chaque fois l'augmentation des coûts d'opérations aussi bien que des augmentations de prix des produits concurrents.

Les prix ne seront pas subventionnés car nous estimons que l'utilisation des fonds du donateur pour subventionner des prix plus faibles contribuerait à créer une distorsion sur le marché et ne constituerait pas une stratégie viable à long terme. Les subventions serviront essentiellement à couvrir les coûts fixes de ETPA.

2. PLAN D'OPERATIONS

2.1 Objectifs

Les objectifs suivants sont définis pour le plan d'opérations de ETPA :

- *Objectif 1* : Supporter les prévisions de ventes ; les cibles de production annuelles étant ainsi définies :

CIBLES DE PRODUCTION ANNUELLE (LIVRES)

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Mamba	12.480	13.728	15.787	18.155	23.602
Confiture/Gelée	19.200	21.120	24.288	27.931	36.311
Total (Livres)	31.680	34.848	40.075	46.086	59.912

- *Objectif 2* : Améliorer graduellement la standardisation du produit (le % sera spécifié au fur et à mesure et les indicateurs de performance seront développés en conséquence)

- *Objectif 3* : Améliorer le niveau du contrôle de qualité (le % sera spécifié périodiquement et les indicateurs de performance seront développés conséquemment)
- *Objectif 4* : Réduire graduellement les coûts de transformation de telle sorte que les marges de profit de l'entreprise soient réalisables.

2.2 Flux d'opérations

A l'intérieur de l'entreprise, les entrepreneurs sont responsables de l'acquisition de quelques matières premières, de la transformation, du financement partiel des activités de formation et de l'organisation et l'exécution de toutes les activités de transformation. CODEP centralise les achats des fournitures et des équipements de production. En agissant ainsi, la Coopérative réalise des économies sur les coûts, assure une plus grande standardisation du produit fini et réduit le problème de manque d'accès des micro-entrepreneurs à certains intrants à la production. CODEP vend la pistache, les récipients, et les étiquettes aux MEs au coût d'acquisition. CODEP est aussi responsable du stockage des produits finis, du marketing, de la distribution et de la gestion de toute l'entreprise. CODEP met aussi un service de micro-finance au profit des micro-entrepreneurs, spécialement les femmes, en vue de faciliter l'achat des intrants devant servir à la production.

2.3 Saisonnalité

Le caractère saisonnier de la production culturale est un important facteur à prendre en considération car il influe directement sur la disponibilité des matières premières principales et par conséquent sur le niveau de production et la détermination des cibles de vente.

Le tableau suivant servira de base pour la planification des opérations de production pour les principaux produits de ETPA.

SAISONS DE RECOLTE PAR PRODUIT

	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Pistache Mamba												
Chadèque Gelée/Confiture												
Goyave Gelée/Confiture												

Nul =

Bas =

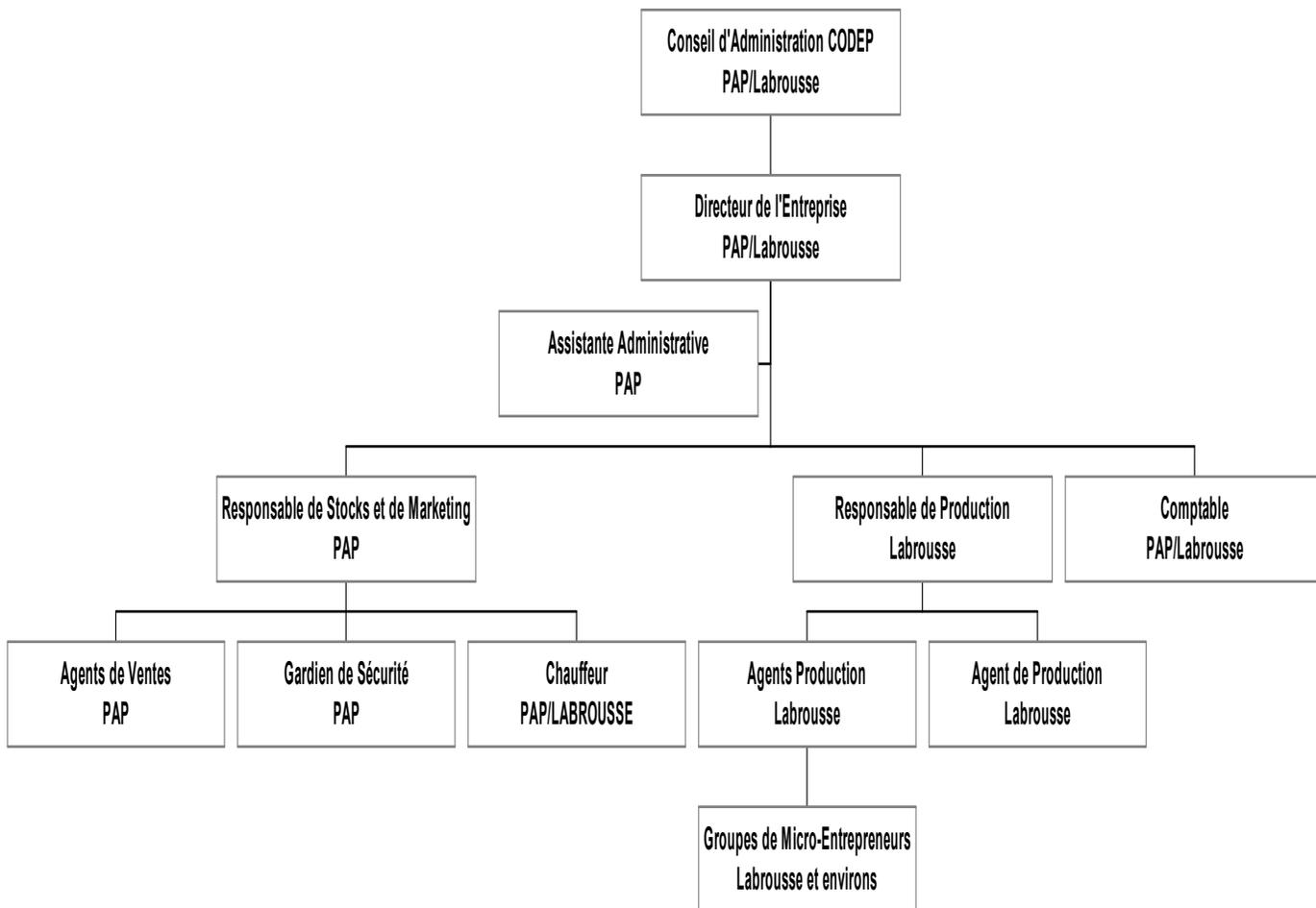
Moyen =

Haut =

3. PLAN DE RESSOURCES HUMAINES

3.1 Charte Organisationnelle

Organigramme de ETPA



3.2 Profil de recrutement

ETPA accordera une importance particulière au système de recrutement de son personnel. Au niveau des postes-clés les candidats ayant un profil d'entrepreneur et de l'expérience jouiront d'une certaine préséance. Le tableau suivant présente les qualifications désirées dans les principaux postes de ETPA.

PROFIL DE RECRUTEMENT DE ETPA	
Position	Qualifications de base
Directeur d'Entreprise	Sens entrepreneurial, orienté vers les résultats, expérience antérieure dans la gestion d'entreprise, solides compétences financières, comprend les systèmes, évidence de leadership, bonnes relations humaines, capacité de déléguer des responsabilités et de superviser, références pertinentes des études entreprises, engagement vis à vis de la philosophie, de la mission et des objectifs de l'entreprise.
Responsable de Marketing	Sens entrepreneurial, créatif, innovateur, comprend les systèmes marchés/clients, expérience professionnelle antérieure dans le marketing, capacité à mobiliser et motiver le personnel des ventes, références pertinentes des études poursuivies, engagement vis à vis de la philosophie, de la mission et des objectifs de l'entreprise.
Responsable de Production	Expérience technique dans le domaine de la transformation agro-alimentaire, expérience pertinente dans la production agricole et la gestion de matériel et de ressources humaines, engagement vis à vis de la philosophie, de la mission et des objectifs de l'entreprise.
Agents de Ventes	Extraverti, connaissance de débouchés commerciaux, aptitudes excellentes en communication, bonnes relations interpersonnelles, motivé, aptitudes à construire des réseaux, convaincant, habile à conclure une vente, éducation suffisante et expérience dans les ventes.
Agents de Production	Responsable, fiable, profil d'entrepreneur, bonne aptitude à communiquer avec les paysans, sens de l'animation et de l'organisation communautaires, proactif et lettré.
Micro-Entrepreneurs	Appliqué, fiable, sérieux, volonté de prendre des risques, membre actif de l'organisation, traits d'entrepreneur, capacité minimum d'investissement, expérience antérieure dans la transformation agricole.

3.3 Plan de développement des capacités

Le succès en affaires requiert de la formation, de la discipline et du travail constant. Le but de notre organisation est de monter une entreprise locale, capable d'être compétitive sur le marché. Nous avons aussi fait le choix de travailler dans un contexte et un environnement difficiles avec une population cible particulière : des micro-entrepreneurs démunis. Le développement des capacités est fondamental pour nous aider à surmonter ces obstacles et de créer une entreprise sociale qui puisse être viable et continuer à servir la population-cible dans le long terme. La formation est considérée comme un investissement qui apportera à court terme un bénéfice net pour l'entreprise.

Un guide du plan de formation est présenté dans le tableau ci-dessous :

GUIDE DU PLAN DE DEVELOPPEMENT DES CAPACITES

Thème	Repère	Participants	Méthode	Fournisseur
Gouvernance	Renforcement de la direction de ETPA Développement de plan stratégique	Membres du Conseil d'Administration	Ateliers sur les rôles et politiques du C.A. Séminaire sur la planification stratégique	A préciser
Gestion	Elaboration d'un manuel d'opérations, les politiques du personnel et les systèmes financiers	Conseil de gestion de ETPA	Ateliers de travail et assistance technique externe	A préciser
Finance	Etablissement d'un système solide de contrôle financier	Gestion et Comptabilité de ETPA	Ateliers de travail et assistance technique externe pour le suivi	A préciser
Système d'Information et de Gestion (SIG)	Production régulière de rapports de gestion et de comptabilité pour répondre aux objectifs d'information, de gestion de stocks et de contrôle financier	Gestion, Comptabilité et Responsables stocks de ETPA	Assistance technique pour la mise en place et pour renforcer les apprentissages précédents	A préciser
Ressources Humaines	Renforcement des capacités fonctionnelles de gestion et de supervision du processus de transformation agro-alimentaire	Responsable et Agents de Production	Formation de formateurs	A préciser
Marketing	Réalisation d'une étude et d'un plan de marché	Directeur de l'entreprise et Responsable de marketing	Atelier de travail et enquête et analyse de marché	A préciser
Production	Atteinte des objectifs de qualité	Responsable de production, agents et micro-entrepreneurs	Assistance technique externe sur le processus de transformation agro-alimentaire ; visite d'autres sites de production	A préciser

4. PLAN FINANCIER

Le budget pour les trois premières années de fonctionnement de ETPA est présenté dans le tableau ci-après :

PROJET ETPA ~ BUDGET TRIENNAL 2003-2005					
ITEM	UNITE	ANNEE I	ANNEE II	ANNEE III	TOTAL
I.- PERSONNEL	\$US	\$US	\$US	\$US	\$US
SALAIRES					
DIRECTEUR GENERAL	750	9,000.00	9,450.00	9,922.50	28,372.50
ASSISTANTE ADMINISTRATIVE	375	4,500.00	4,725.00	4,961.25	14,186.25
RESPONSABLE DE PRODUCTION	300	3,600.00	3,780.00	3,969.00	11,349.00
RESPONSABLE DE STOCK ET DE MARKETING	300	3,600.00	3,780.00	3,969.00	11,349.00
COMPTABLE	200	2,400.00	2,520.00	2,646.00	7,566.00
AGENTS DE PRODUCTION (2)	200x2	4,800.00	5,040.00	5,292.00	15,132.00
CHAUFFEUR (1)	100	1,200.00	1,260.00	1,323.00	3,783.00
GARDIEN	60	720.00	756.00	793.80	2,269.80
TOTAL SALAIRES		29,820.00	31,311.00	32,876.55	94,007.55
13ème Mois		2,485.00	2,609.25	2,739.71	7,833.96
SOUS-TOTAL SALAIRES		32,305.00	33,920.25	35,616.26	101,841.51
<i>BENEFICES SOCIAUX</i>					
PLAN DE PENSION (ONA) 6% DES SALAIRES		1,938.30	2,035.22	2,136.98	6,110.49
ASSURANCE MEDICALE (4%)		1,292.20	1,356.81	1,424.65	4,073.66
SOUS-TOTAL BENEFICES SOCIAUX		3,230.50	3,392.03	3,561.63	10,184.15
TOTAL PERSONNEL		35,535.50	37,312.28	39,177.89	112,025.66
II.- COUTS D'OPERATIONS					
CONSTRUCTION		10,000.00			10,000.00
<i>EQUIPEMENT ET MATERIEL</i>					
VEHICULE 4 X 4 PICK UP TOYOTA	37000	37,000.00			37,000.00
MOTOCYCLETTE (2) ET ACCESSOIRES	6500x2	13,000.00			13,000.00
GENERATRICE 6.5 KWATTS	4000	4,000.00			4,000.00
MOULIN ELECTRIQUE	2000	2,000.00			2,000.00
FOUR ET ACCESSOIRES	1500	1,500.00			1,500.00
MATERIEL DIVERS DE PRODUCTION	500	500.00	250.00	200.00	950.00
<i>ENTRETIEN</i>					
VEHICULE	70	840.00	882.00	926.10	2,648.10
MOTOCYCLETTES	30	360.00	378.00	396.90	1,134.90
AUTRES EQUIPEMENTS ET MATERIELS	30	360.00	378.00	396.90	1,134.90
BUILDING	50	600.00	600.00	600.00	1,800.00
CARBURANT	100	1,200.00	1,260.00	1,323.00	3,783.00
VOYAGES	65	780.00	819.00	859.95	2,458.95
DEPRECIATION VEHICULE	500	6,000.00	6,000.00	6,000.00	18,000.00
MATERIEL DE FORMATION		300.00	300.00	300.00	900.00
RESTAURATION/BENEFICIAIRES DE FORMATION		1,080.00	1,080.00	1,080.00	3,240.00
<i>ASSISTANCE TECHNIQUE ET FINANCIERE</i>					
CONSULTANT/TECHNIQUES DE PRODUCTION		2,000.00		1,000.00	3,000.00
CONSULTANT/RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL		4,000.00	2,000.00	2,000.00	8,000.00

PROGRAMME DE CREDIT		8,000.00	12,000.00	10,000.00	30,000.00
MATERIEL DE BUREAU		1,200.00	1,200.00	1,200.00	3,600.00
UTILITES	70	840.00	840.00	840.00	2,520.00
DIVERS		1,450.00	1,200.00	1,000.00	3,650.00
TOTAL COUT D'OPERATIONS		95,560.00	27,987.00	27,122.85	150,669.85
III.- COUTS DE MARKETING					
ETUDE DE MARCHE		3,000.00			3,000.00
PUBLICITE ET PROMOTION		2,500.00	1,250.00	625.00	4,375.00
AGENTS DE VENTES (3) (SUR UNE BASE CONTRACTUELLE)		4,500.00	4,500.00	4,500.00	13,500.00
FORMATION SUR LA FORCE DE VENTE		2,000.00		1,500.00	3,500.00
TOTAL COUTS DE MARKETING		12,000.00	5,750.00	6,625.00	24,375.00
					0.00
COUTS TOTAUX		175,400.50	104,969.53	108,542.00	388,912.03
REVENUS ESPERES		12,278.04	14,733.64	25,047.19	52,058.87
FINANCEMENT RECHERCHE		163,122.47	90,235.88	83,494.81	336,853.16

