

## **TERMES DE REFERENCE**

### **ASSISTANT TECHNIQUE AU CAM**

#### **I- CONTEXTE**

Sous tutelle du Ministère de l'Agriculture, d'Elevage et de la Pêche (MAEP), le Programme de Promotion des Revenus Ruraux (PPRR) a mis en œuvre un programme d'appui aux producteurs dans le développement de partenariat. L'objectif principal est de réduire la pauvreté rurale dans la Province de Toamasina par l'accroissement des revenus des producteurs et l'appropriation de la communauté de leur propre développement. Financé conjointement par le Fonds International pour le Développement Agricole (FIDA), le fonds de l'Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole pour le Développement (OPEP) et l'Etat Malagasy, le programme s'étale sur huit ans dont une première phase de trois ans dans la partie sud de la Région Analanjiro : Vavatenina, Fenérive et Soanierana Ivongo.

Le programme a pour objectifs :

- l'amélioration de l'accès des producteurs aux marchés et de la valorisation des produits à travers : (i) la rationalisation des systèmes de collecte ; (ii) le renforcement de la position de négociation des petits producteurs ; (iii) l'amélioration des qualités de produits et la valorisation par la transformation ; (iv) le développement de partenariat entre producteurs groupés et opérateurs commerciaux, notamment pour l'accroissement de la valeur ajoutée au stade producteur et l'introduction de nouveaux produits ou labels, (v) l'amélioration des conditions de transport des produits (désenclavement).
- l'intensification, l'accroissement et la diversification de la base productive, notamment des populations les plus vulnérables, de façon positive sur l'environnement.

En adoptant le concept « pôle de partenariat », la stratégie globale du programme tend à la redynamisation du monde rural et l'activité agricole en utilisant comme tremplin l'amélioration d'accès au marché des petits producteurs. De cela, quatre composantes sont mises en œuvre par le Programme :

- Appui au développement des CAM/POLES et aux partenariats commerciaux ;
- Appui à la structuration du monde rural et à l'amélioration de la base productive ;
- Appui aux services financiers de proximité ;
- Appui aux institutions, à la politique et à la gestion du Programme.

Le principe d'externalisation de service est opté par le programme pour mettre en œuvre ces différentes composantes. En effet, quatre organismes d'appuis sont déjà recrutés :

- l'organisme en charge de l'appui à la bonne gouvernance locale et à l'organisation paysanne (OA GLOP), qui apporte son appui, en particulier, à la facilitation de la structuration des paysans producteurs de base ainsi qu'à leur organisation interne par rapport aux besoins des activités de CAM ;

- l'organisme chargé de développement de CAM et de partenariats commerciaux (OA CAM) qui est le superviseur des assistants techniques au CAM et assure la coordination des activités de CAM, la mise au marché des produits de CAM ainsi que la facilitation de mise en relation des opérateurs commerciaux avec les différentes structures gestionnaires de CAM;
- le prestataire en charge du conseil agricole (OA CA), qui apportera un appui-conseil de proximité aux organisations de base et à leurs membres sur tous les aspects concernant la production agricole et l'élevage ;
- l'organisme de l'institution de Micro Finance (OA IMF) qui est chargé de faciliter l'accès des groupes cibles au financement rural et à des produits financiers adaptés.

L'objet du présent service se focalise dans le premier axe stratégique de Programme dont les principales activités sont : appuyer les unions gestionnaires de CAM et les opérateurs commerciaux. Pour cela, le programme appuie la constitution et le développement des centres d'accès au marché (CAM) à travers l'appui au ciblage de filière à développer par CAM, l'appui conseil agricole, le financement de micro projet pour renforcer la batterie de production ou améliorer la qualité de produit, la facilitation de la structuration des producteurs en fonction de besoins, l'organisation d'une filière et de la mise en place des infrastructures commerciales et équipement de transformation ou de conditionnement ainsi que le financement de fonds de démarrage (dotation de fonds ou crédit de micro finance).

Le CAM est un centre dirigé par les paysans producteurs qui se regroupent en union gestionnaire de CAM qui se structure généralement en coopérative. Ces dernières travaillent en partenariats avec les opérateurs commerciaux. Ce centre devra être géré comme une véritable entreprise afin de devenir un véritable marché stable pour les petits producteurs. En effet, un gérant est recruté par la coopérative pour assurer la gestion commerciale du CAM. La raison d'être du CAM est de mettre au marché les produits de ces membres gestionnaires en vue de les mieux vendre conformément aux besoins des marchés qui se résument par « la quantité, la qualité et la régularité ». Selon les produits à développer par pôle, ces CAMs ont de fonctions multiples : centre de collecte, magasin de stockage et/ou unité de transformation et pourraient assurer certains services qui permettront d'augmenter la valeur ajoutée de quelques produits. Pour être opérationnel, le CAM doit répondre aux problèmes de commercialisation des petits producteurs et doit mener des opérations commerciales rentables permettant d'améliorer les revenus des ruraux et d'assurer la pérennisation du système.

Actuellement quatre CAM sont opérationnels et trois autres seront encore à mettre en place et à opérationnaliser d'ici fin 2007.

<b>CAM/Pôle</b>	<b>Activités commerciales</b>	<b>Ressources disponibles</b>
Ampasina Maningory	Collecte et revente du piment, du miel, du girofle et du litchi Collecte et extraction des huiles essentielles	Structure gestionnaire de CAM : KOTAM qui a été appuyé pendant un an et demi Un gérant du CAM Fonds de démarrage Deux bâtiments avec des équipements tels que séchoir et unité de distillation des huiles essentielles Existence des conventions commerciales avec des opérateurs
	Collecte de paddy, revente de paddy et du riz blanc	Structure gestionnaire de CAM : KOVI appuyé pendant un an et demi Un gérant du CAM

Iazafo	Collecte et revente de clou de girofle et du litchi	Un magasin de stockage de 150 tonnes Une unité de décortiqueuse
Soanerana Ivongo	Collecte et revente de produits de pêche ainsi que des huiles essentielles et du miel	Structure gestionnaire de CAM : KOTAMI appuyé pendant six mois Un gérant du CAM Fonds de démarrage
Anjahambe	Collecte et revente de clou de girofle, du café Distillation des huiles essentielles	Structure gestionnaire de CAM : TASARAFANIRY appuyé pendant six mois Un gérant du CAM Fonds de démarrage Une unité d'alambic en inox
Vohilengo	Collecte et revente de clou de girofle, du café Distillation des huiles essentielles	En cours de constitution
Ampasimbe Manantsatrana	Collecte et revente de clou de girofle, et du litchi	En cours de constitution
Manompana	Collecte et revente des produits de pêche et du miel	En cours de constitution

Pour assurer la transparence et la bonne gouvernance au niveau de la coopérative, la gestion du CAM devra suivre un manuel simplifié. Il permettra aux membres producteurs de comprendre le fonctionnement d'une entreprise commerciale ce qui va ensuite l'aider à mieux assumer leurs responsabilités vis à vis de la rentabilité économique des opérations et la pérennisation du CAM.

## **II- OBJECTIF**

La prestation demandée à l'Assistant technique au CAM est de développer l'agri business au sein du CAM Pôle et d'assurer le développement des partenariats entre les opérateurs commerciaux et le CAM. Il s'agit de :

- renforcement de la capacité des unions gestionnaires de CAM (membre et conseil d'administration) à mieux s'organiser face aux besoins de marchés, à assurer le suivi et le contrôle des activités commerciales de CAM et à faire la négociation commerciale ;
- renforcement de la capacité technique du gérant de CAM en matière de gestion commerciale du CAM et à la mise en place de la démarche permettant d'améliorer la qualité des produits et/ou de mis aux normes des produits stratégiques développés au niveau de CAM ;
- appui à la mise au marché des produits disponibles au niveau du Pôle, à la rentabilisation de chaque opération commerciale, à l'amélioration du service que le CAM doit apporter aux petits producteurs et aux développements de partenariats commerciaux.

### **III- LES MANDATS DU CONSULTANT :**

#### 1- Appui aux unions gestionnaires de CAM dans la structuration, l'organisation et à la bonne gouvernance de CAM :

- Contribuer à l'identification des différents acteurs à impliquer dans le développement de CAM ;
- Participer à la facilitation de l'émergence de la structure de développement de Pôle et la structuration organisationnelle adaptée à la gestion de CAM à différents niveaux (de la production à la mise au marché) ;
- Participer à l'établissement du statut des unions gestionnaires de CAM et à la définition de différents règlements à respecter en fonction de niveau d'implication de différents acteurs dans l'atteinte des objectifs de CAM ;
- Contribuer à la mise en place de système de motivation, de sanctions, de critères de sélections de membres de la Coopérative ;
- Participer à l'élaboration du Plan de travail annuel des Unions gestionnaires de CAM ;
- Conscientiser les producteurs de leur rôle et de leur responsabilité vis à vis du CAM tout en développant de l'esprit d'agri business ;
- Confectionner des outils de planification, de suivi de performance de chaque acteur associé au développement de CAM et du contrôle de gestion de CAM ;
- Définir le rôle et attribution des producteurs de CAM dans la gestion du CAM
- Apporter des conseils techniques adaptés à chaque étape franchie par les unions gestionnaires de CAM : planification, suivi, analyse, prise de décision, négociation ;
- Identifier les besoins en formation spécifique relative à la vie associative, à la gestion de CAM ;
- Organiser la tenue de la formation : identification des participants, organisation logistique et administrative ;
- Faire le suivi de l'application des acquis et assurer l'effet de tâche d'huiles au niveau de chaque membre ;
- Documenter toutes les démarches et informations relatives de l'évolution de CAM et en assurer sa restitution auprès des producteurs membres.

#### 2- Renforcement de capacité du gérant du CAM

- Contribuer à l'élaboration de plan d'affaire de CAM (le débouché, l'approvisionnement, le stockage, la vente, la trésorerie, le recouvrement, le budget, le financement...).
- Appuyer à la mise en place et à l'exploitation de différents outils de gestions comptables et financières exigés par le manuel de procédure de gestion de CAM.
- Appuyer à la mise en place des circuits de commercialisation des produits développés par le CAM.
- Appuyer à l'identification des maillons faibles de la chaîne de la commercialisation et en proposer des appuis nécessaires.
- Appuyer au suivi et à la régulation du marché de CAM.
- Appuyer à la mise en place du système de suivi et d'évaluation de la performance de chaque opération commerciale et/ou de chaque filière développée ainsi que la performance technico commerciale de différents acteurs de CAM de l'amont à

l'aval (producteur, transporteurs, responsable de point de vente, opérateurs commerciaux).

- Appuyer à la mise en place du mécanisme de fixation de prix de vente de chaque produit.
- Identifier les besoins en formation du Gérant et en assurer l'organisation nécessaire pour son renforcement de capacité notamment en matière de technique de gestion commerciale du CAM, la démarche qualité et la négociation commerciale.

### 3- Mise au marché des produits de CAM et rentabilisation de chaque opération

- Faciliter la rencontre entre les membres du CAM et les opérateurs partenaires dans le développement des produits potentiels et en vue d'élaboration de convention de partenariat.
- Appuyer à l'identification de marchés bénéfiques pour les produits de CAM/Pôle.
- Contribuer à l'élaboration des critères de choix de l'opérateur en commercialisation partenaire de CAM ou preneur de ses produits.
- Apporter des conseils à l'élaboration de convention commerciale et de différents contrats commerciaux.
- Appuyer à la constitution de base des données de CAM notamment sur les producteurs, les produits, les ventes, les prix, les chiffres d'affaires et le marché ;
- Assister le gérant à la recherche des informations sur le marché et au marketing des produits de CAM.
- Appuyer à la mise en place du système de traçabilité et de contrôle de qualité de chaque produit développé en fonction des besoins du marché et la possibilité de CAM.
- Contribuer à l'élaboration de stratégie commerciale de CAM.

### 4- Contribution à la mise en œuvre des activités du programme

- Participer aux différentes réunions de travail et de séance de formation organisées par le Programme.
- Collecter périodiquement les informations techniques et financières relatives aux activités de CAM (selon le canevas) pour les besoins de suivi et évaluation du Programme.
- Présenter des rapports hebdomadaires, mensuel, semestriel et annuel avec les annexes possibles et selon le canevas du rapport.
- Participer aux réunions des différentes instances de coordination des activités de Pôle et/ou d'organisation de la filière.
- Contribuer à la mise en place de différentes infrastructures commerciales et de désenclavement.
- Apporter les appuis dans l'exploitation et l'alimentation du système d'information de proximité sur le marché.
- Informer le Programme de toutes les informations autour des activités en générale du Programme.

Toutes ces tâches sont données d'une manière générale. Les appuis à apporter au niveau de chaque Pôle sont spécifiques par rapport à sa spécificité par rapport au comportement de différents acteurs associés au CAM, à la caractéristique de la filière développée et son circuit de commercialisation, au type de marché à honorer, au niveau de

l'expérience en matière des opérations commerciales etc. Une planification d'activité économique d'un CAM doit être une base opérationnelle pour tout appui à apporter. L'objectif du Programme, les indicateurs de résultats et le rapport coût efficacité des interventions devront jouer un rôle déterminant dans chaque prise de décision du consultant. En effet, chaque consultant est tenu à présenter son plan opérationnel après l'état de lieu et l'analyse de chaque CAM/Pôle. L'évaluation de la performance du consultant se fera par l'appréciation de la mise en œuvre de ce plan et également de la quantification des résultats économiques de chaque CAM.

#### **IV- RESULTATS ATTENDUS**

- Existence des différents outils de gestion de CAM plan d'approvisionnement, plan d'affaires, plan de trésorerie, et plan de financement au niveau de CAM/pôle, pour chaque filière développée.
- Augmentation des producteurs adhérant au CAM.
- Augmentation de quantité des produits collectés et vendus par le CAM.
- Dégagement des bénéficiaires des activités commerciales de CAM.
- Augmentation des chiffres d'affaires de CAM (vente des produits et/ou de service).
- Amélioration du prix de produits achetés par le CAM par rapport au prix pratiqué par les intermédiaires (prix différentiel motivant les petits producteurs).
- Existence de stratégie commerciale de CAM.
- Existence des outils comptable de gestion, de suivi et du contrôle des activités de CAM/Pôle ainsi que des activités de production des membres de CAMs opérationnels.
- Disponibilité des données de base sur les membres, la production, la vente et les partenaires commerciaux mises à jour.
- Amélioration de qualité des produits développés au niveau de CAM/pôle.
- Système de traçabilité mis en place (en fonction de besoins du marché).

Des indicateurs de résultats seront définis en collaboration avec le département du suivi et évaluation du Programme avant l'exécution de ce mandat et seront annexés au contrat. Le Programme de Travail et Budget Annuel (PTBA) du PPRR en servira de référence.

#### **V- MODALITÉS D'EXECUTION**

##### **Appui technique au CAM**

L'Assistant Technique au CAM doit être disponible à temps complet dans la zone d'implantation de CAM/pôle durant cette mission. Le nombre total d'hommes jour d'appui à prévoir est donc de l'ordre de douze mois (12 mois). Sa zone d'implantation sera l'un des sept pôles sélectionnés par le Programme. Toute fois, pour une meilleure responsabilisation et appropriation des producteurs gestionnaires de CAM, une planification d'appui conseil de proximité devrait considérer la capacité intellectuelle du personnel de CAM et du Conseil d'administration de la Coopérative dans le processus d'apprentissage. En d'autres termes, les différentes tâches citées ci-dessus pourront se faire en différentes étapes et en fonction des besoins d'appui de chaque acteur selon le niveau de développement du CAM.

## **Participation à la mise en œuvre du Programme**

L'assistant Technique au CAM doit être disponible pour répondre aux besoins de coordination d'activités du Programme, pour réaliser les appuis nécessaires dans la mise en œuvre de PTBA et pour rendre opérationnel le système de suivi et évaluation du PPRR. Il s'agit entre autre de la participation aux réunions périodiques ou occasionnelles, de la préparation des éléments de planification des activités du Programme, de la remise des rapports d'activités périodiques contenant toutes des données disponibles et du remplissage de différents fiches de suivi et évaluation du Programme.

## **Participation aux instances de concertation**

Outre les activités d'appui conseil technique, il participera, dans les domaines de sa compétence aux instances de concertation du programme : le comité de développement de pôle (CDP), qui se réunit au moins trimestriellement et selon le besoin ; le comité régional d'orientation (CRO) qui se réunit tous les trois mois au siège du projet ainsi qu'aux autres instances de coordination ou d'organisation de la filière.

## **VI- DEMARCHES ET METHODES**

### **Méthodologie d'approche**

Toutes les démarches sont basées sur l'approche participative et permettant l'appropriation, la responsabilisation de chaque acteur impliqué dans le développement de CAM. Les appuis pourront se présenter sous forme de :

- Facilitation de réunion et de séance de travail, réalisées avec les membres gestionnaires de CAM ;
- Assistance de proximité durant les opérations commerciales ;
- Intervention lors de la réunions de travail du CA et l'assemblée générale de la coopérative ;
- Réalisation des appuis techniques ponctuels au Gérant et au CA de la Coopérative en fonction des besoins ;
- Contact périodique avec les différents acteurs associés au développement de CAM
- Réalisation des visites au niveau village ou auprès des OP, en collaboration avec l'OA GLOP et l'OA CA
- Collecte d'information périodique auprès de différents acteurs relatifs à chaque évolution des activités de CAM
- Séance de travail et suivi de gestion de fonds avec l'OA IMF
- Contact périodique et séance de travail avec les opérateurs en commercialisation
- Organisation d'une rencontre ou séance de réflexion entre différents acteurs

Cette liste n'est pas exhaustive.

La durée d'appui pour chaque action sera déterminée en fonction de la situation d'avancement du CAM et les besoins d'intervention à chaque maillon faible le long de la chaîne.

## **Produit à fournir**

- Rapport de démarrage décrivant l'état de lieu de CAM/pôle, la méthodologie d'approche contenant la planification opérationnelle avec les indicateurs.
- Un planning hebdomadaire (chaque début de semaine) ;
- Un planning mensuel;
- Des rapports d'activités : hebdomadaire, mensuel, trimestriel, semestriel, annuel.
- Compte rendu de chaque rencontre et séance de travail et fiche de présence des participants
- Toutes les données disponibles mis à jours périodiquement au niveau de CAM
- Les outils utilisés (fiche d'enquête, fiche de suivi, ....) et pièces justificatives
- Un document de capitalisation des expériences
- Un rapport final incluant des recommandations sur la base des résultats d'intervention.

## **Profil du consultant**

- Bac + 3 en sciences commerciales, économie, géographie, gestion, administration des affaires, agronomie, sciences sociales, technique industrielle.
- Expérience d'au moins 2 ans dans le développement rural, la gestion d'une coopérative agricole, la collecte des produits locaux, la gestion de partenariat entre les producteurs et les opérateurs, la gestion d'une entreprise commerciale, la gestion de centre de commercialisation des produits, l'exploitation d'une unité d'extraction des HE ou d'autre unité de transformation.
- Une bonne connaissance du système de commercialisation des produits locaux.
- Une forte capacité d'anticipation des activités commerciales par rapport à la tendance du marché.
- Une bonne capacité en planification d'affaires et en négociation commerciale.
- Une bonne capacité de supervision, de coordination et de leadership.
- Une expérience de l'animation en milieu rural.
- Ayant un sens de collaboration et un esprit d'équipe.
- Une bonne connaissance de la zone d'intervention du programme.
- Une meilleure connaissance linguistique : français, anglais et le dialecte local.

## **VII- MODALITE DE COLLABORATION ET CONTACT CLE**

L'assistant technique au CAM devra travailler en étroite liaison avec les autres organismes d'appui aux bénéficiaires du programme, notamment:

- l'ONG en charge de l'appui à la gouvernance locale et à l'organisation paysanne, qui apportera un appui, en particulier, à la création et à l'organisation interne des OP de base appelées à devenir les coopératives membres de l'Union;
- le prestataire en charge du conseil agricole, qui apportera un appui-conseil aux organisations de base et à leurs membres sur tous les aspects concernant la production agricole et l'élevage ;
- l'IMF chargée de faciliter l'accès des groupes cibles au financement rural et à des produits financiers adaptés.

L'assistant technique au CAM travaillera sous le contrôle et la supervision de l'OA en Commercialisation qui travaille en étroite collaboration avec l'expert de l'UGP en matière de commercialisation et de marché. Ces deux entités sont sous la supervision de l'Unité de Gestion du Programme à qui il rendra compte régulièrement de leurs activités. Des rencontres périodiques avec les responsables du PPRR seront organisées avant et durant la prestation.

### **VIII- AUTRES DISPOSITIONS**

L'assistant technique au CAM doit être basé dans la zone d'implantation de pôle pour assurer les appuis de proximité. Il devra prévoir et inclure dans ses coûts les frais de logement, les moyens de déplacements adéquats, et les moyens nécessaires en fourniture de bureau.

L'Expert en Commercialisation

Le Responsable des Opérations

TOALY Gisèle

LYLYA René de Roland