



Appui à l'élaboration du plan stratégique Quinquennal 2024-2029 de la FECCANO

FECCANO/AVSF- HAITI

Termes de référence pour le recrutement d'un bureau d'étude

1- Mise en contexte

L'Union des Coopératives Cacaoyères du Nord (FECCANO) est un réseau de 8 coopératives agricoles présent dans 7 communes du département du Nord d'Haiti, regroupant des agriculteurs qui produisent de cacao dans un système agroforesterie composé de trois (3) strates dans lesquelles on trouve les arbres fruitiers et forestiers, les cacaoyers, les vivriers et les cultures à cycle court comme les tubercules et les légumineuses.

Ce réseau de coopérative est créé en 2001 avec six (6) coopératives dans le but d'exporter directement leur produit. **La vocation de la FECCANO est de contribuer à l'amélioration des conditions de vie de ses membres en leur permettant de vivre de leur production de cacao.** Elle compte actuellement, en 2023, 4000 membres environ (1800 en 2008) dont plus de 40% de femmes. Le rendement moyen de la production de cacao de ses membres est de 300 à 350 Kg/ha.

Depuis sa création jusqu'à 2008, la FECCANO produit et commercialise un cacao non fermenté sur le marché local et international à des prix peu rémunérateurs pour les producteurs. En 2003, La FECCANO obtient la certification équitable (FLO-Max Havelar) et réalise ses premières exportations de cacao non fermenté sur le marché international. .

De 2008 à nos jours, la FECCANO a reçu des appuis financiers et techniques de différents partenaires/organisations (USAID : AVANSE et CHEMONICS, LWR, CARRIBEAN EXPORT et AVSF :CD92, VALRHONA en majeure partie. **«Contribuer à l'amélioration de la sécurité alimentaire des familles des zones de production de cacao et des conditions de vie des populations rurales grâce à une production durable».**A travers ce programme, des actions sont orientées vers des objectifs qui permettent à la FECCANO d'accéder à des marchés internationaux plus rémunérateurs depuis environ quinze (15) ans et travaille sur:

- l'amélioration de la qualité avec la préparation d'un cacao fermenté de qualité: mise en place de capacités et infrastructures collectives de fermentation et séchage (14 centres de

fermentation, 23 glaciés et tunnels de séchage opérationnels) et 9 entrepôts pour une capacité de 420 t de cacao séché)

- la commercialisation et la recherche de marchés plus rémunérateurs : label Flo-Cert obtenu en 2003, label Bio obtenu en 2011 certifié par ECOCERT, label SPP – symbole petits producteurs – du commerce équitable en 2013, l'obtention des pré-financements de la part des deux clients potentiels, participation régulière au salon chocolat. .
- le renforcement des capacités entrepreneuriales des dirigeants et cadres des coopératives de la FECCANO: amélioration de la gestion et de l'autonomie financière de la FECCANO et de ses coopératives membres; amélioration de la gestion du pré-financement, des prévisions, du suivi des volumes collectés et du remboursement des crédits contractés ; amélioration du recueil et de la saisie des données de collecte par membre.

2-Justification de la mission

Depuis 2017, la FECCANO s'est dotée d'un plan stratégique tri-annuel 2017-2019 dans le but de se mettre sur les rails de développement soutenu et durable dans des conditions optimales. Durant ces trois années d'exécution et d'application de ce plan, on observe une augmentation des volumes de cacao traités, commercialisés et exportés et une nette amélioration du système d'organisation de la filière au niveau du réseau. Vu que les actions de la FECCANO se reposent essentiellement sur la préparation d'un cacao fermenté de qualité, l'augmentation de volume dans les dernières années exige une plus grande maîtrise des enjeux techniques et commerciaux et l'introduction d'outils et matériels innovants pour le maintien de cette croissance. De plus, durant ces trois années les clients se sont fidélisés, les producteurs ont sécurisé leurs revenus cacaoyers et des investissements importants se sont réalisés tant qu'au niveau du réseau que dans les coopératives membres.

Il convient absolument d'accompagner cette croissance par le maintien des bonnes pratiques liées à la gouvernance et stratégie de développement et, corriger dans les années à venir les points d'ombres qui empêchent l'autonomisation réelle du réseau.

Les membres du réseau commencent à entrer dans une logique entreprise. Ils financent en partie des constructions d'infrastructures post récolte, avec des perspectives d'autonomisation des structures. Dans le précédent plan stratégique on n'arrive pas à mettre en place un système de planification/suivi-évaluation efficace pour le renforcement des processus liés à la commercialisation du cacao, et à l'atteinte d'objectifs internes formulés par l'équipe technique et les leaders de coopératives (dirigeants, animateurs, délégués d'ASL).

La FECCANO et ses dirigeants doivent mesurer la rentabilité de ces investissements, penser à diversifier leurs revenus et mettre en place des politiques ambitieuses et des actions concrètes en ce sens.

La FECCANO et ses coopératives tireront un bénéfice appréciable en adoptant progressivement une vision plus prospective et stratégique, sur le long terme, de leur activité.

3-Les Objectifs de la mission

Les objectifs de la mission sont les suivants :

1. **Objectif 1** : Définir la stratégie de croissance de la FECCANO et de ses coopératives en vue d'arriver à la viabilité technico-économique et l'autonomie financière effective de la FECCANO dans les cinq (5) prochaines années.
2. **Objectif 2** : Définir de nouvelles stratégies de développement du réseau à travers de nouveaux produits, de nouvelles fonctionnalités et de renforcement capacités des différents services.
3. **Objectif 3** : Orienter/ conseiller les appuis des partenaires de la FECCANO et à ses coopératives pour la mise en œuvre de sa stratégie de croissance et de développement, en veillant à leur complémentarité opérationnelle et financière, à la diversification de ces investissements, à l'adéquation des méthodes, à leur synergie.

4- Résultats attendus

1. Plan stratégique 2024-2029 de la FECCANO intégrant l'évolution du modèle économique de la FECCANO vers une autonomie financière effective de l'activité cacaoyère. Il comportera trois parties :
I- Analyse du contexte,
II- Description du scénario de croissance de l'activité cacaoyère (production, commercialisation) et de la diversification de ses investissements
III- Description d'un plan d'action et d'un plan d'affaire détaillés respectivement pour la FECCANO et pour une chocolaterie.

Les budgets (FECCANO et chocolaterie) seront également intégrés au corps du texte et fournis en annexe sous format type Excel.

2. Plan de fonctionnement et de synergie des différents services. Présentation des possibilités de développement des autres produits au sein du réseau.
3. Note de recommandations pour l'appui d'AVSF-CD92 et VALRHONA à la FECCANO pour la mise en œuvre de son plan d'action stratégique. Cette note comportera une description technique et un budget sommaire fonctionnement et investissement pour les cinq prochaines années 2024- 2029.

5-Mise en œuvre

1. Analyse de la documentation existante et planification de la mission. Les documents suivants seront mis à disposition :
 - Documents et rapports de projets exécutés au niveau de la FECCANO durant les 10 dernières années ;
 - Manuel de procédures ;
 - Résultats financiers des coopératives ;
 - Le plan stratégique 2017-2019;
 - Plans d'affaires de l'activité cacaoyère de la FECCANO ;
 - Note de synthèse sur les résultats commerciaux de la FECCANO ;

 - Rapports de missions de certains consultants ;
 - Draft du budget prévisionnel de la FECCANO au niveau des infrastructures
2. Échanges et visites de terrain pour recueillir les propositions et points de vue de la FECCANO et de ses coopératives concernant son plan d'action quinquennal et des partenaires concernant leur appui à FECCANO. Analyse des interventions et modalités d'appui des différents partenaires (financier, technique, procédures), interrelation entre les partenaires et des rôles de chacun.
3. Animation d'une journée de partage d'idées entre la FECCANO et ses partenaires (AVSF, VALRHONA, Caribbean Export, ect).
4. Élaboration d'un draft de plan stratégique 2024-2029 pour la FECCANO, à partir des informations collectées précédemment : analyse du modèle économique de la FECCANO et de ses coopératives et élaboration de propositions d'amélioration du modèle actuel, en cherchant l'autonomie financière effective de la FECCANO pour un fonctionnement de base hors projets sur l'activité cacaoyère (équilibre entre responsabilisation et mutualisation des coopératives).
5. Présentation de ce plan à FECCANO et aux partenaires, recueil de commentaires et intégration des corrections pour produire un rapport final.
6. Élaboration d'une note de recommandation pour l'appui des partenaires à la FECCANO pour la mise en œuvre de son plan d'action stratégique.

6- Profil de l'intervenant

Le profil recherché est une équipe pluridisciplinaire dirigée par un consultant haïtien ou un consultant international. Les compétences requises pour réaliser cette mission sont les suivantes :

- Avoir un master en science du développement, Économie sociale, Gestion de projet ou tous autres disciplines connexes

- Connaissance et expérience professionnelle prouvée en matière d'élaboration de plan stratégique et d'affaires, de document de projet dans le domaine du développement économique local et/ou dans la structuration des filières de produits agricoles ;
- Expérience en matière de coopération au développement ;
- Expérience en appui au développement de filières agricoles au sein d'organisations de producteurs, plus particulièrement celles en lien avec le marché international
- Expérience en Haïti et connaissance du contexte sociopolitique, économique et culturel d'Haïti.
- Maîtriser le français oral et écrit, ainsi que le créole.

- **Critères d'évaluation des offres techniques**

Les critères suivants seront évalués selon le nombre maximal de points indiqués :

a) Compétence Générale du consultant,

- Formation niveau maîtrise en science du développement, économie social, gestion projet ou autres disciplines connexes 20 points
- Expérience professionnelle prouvée en matière d'élaboration de plan stratégique et d'affaires, de document de projet dans le domaine du développement économique local.....20 points
- Expérience en matière de coopération au développement..... 10 points
- Expérience en appui au développement de filières agricoles au sein d'organisations de producteurs, plus particulièrement celles en lien avec le marché international... 10 points
- Expérience en Haïti et connaissance du contexte sociopolitique, économique et culturel d'Haïti..... 10 points

b) Méthodologie proposée

- Compréhension du mandat 10 points
- Présentation du dossier d'appel d'offres..... 10 points
- Stratégie de réalisation du plan stratégique..... 10 points

Soit un total, pour la note technique, de *100 points*. Ne seront retenues pour l'ouverture des offres financières que celles ayant obtenu une note technique supérieure ou égale à 60 points.

La note technique sera ainsi calculée :

- On fait la somme des notes de chaque évaluateur et on fait la moyenne arithmétique
- Les soumissionnaires ayant la note technique inférieure à 60 seront éliminés pour l'analyse financière

- **Critères d'évaluation des offres financières**

Les offres ayant été qualifiées au titre de l'évaluation des offres techniques feront l'objet d'une vérification de l'offre financière par AVSF pour en rectifier les éventuelles erreurs de calcul (le montant en lettres primant sur le montant en chiffres) ou pour toute demande de clarification.

La note financière sera calculée de la façon suivante :

100 points pour l'offre la moins-disante

Le calcul des autres offres sera le suivant : montant de l'offre la moins-disante/ montant de l'offre étudiée * 100

- **Comparaison et classement des offres**

La comparaison des offres se fera sur la base du classement obtenu à partir de la note globale attribuée à chaque offre, qui est la somme de la note technique (70%) et de la note financière (30%). Le total maximum est donc de cent-vingt (100) points.

AVSF se réserve le droit de n'accepter aucune offre ou d'annuler la procédure de consultation, sans être tenue de fournir les raisons de cette décision.

7- Calendrier et modalités de paiement

La mission est prévue pour 20 jours, répartis sur un maximum de 2 mois à partir de début décembre.

Les membres des équipes se concerteront pour la réalisation de la mission et se répartiront les responsabilités durant les échanges et visites.

Activités et livrables	Période	Paiement
Analyse de la documentation existante et planification de la mission Livrable #1 – Note méthodologique et calendrier de mission	1 jour	30 % du contrat
Rencontre avec les responsables des différents partenaires de la FECCANO	2 jours	
Rencontres et visites à Plaine du Nord : <ul style="list-style-type: none">- Equipe technique de la FECCANO, membres du CA et des séances de travail particulières avec le Directeur General, le Responsable d'administration et financière et le responsable de commercialisation et marketing- Coopératives avec les membres du CA et représentant des assemblées locales (5 coopératives au minimum)	12 jours	
Présentation d'un draft de plan d'action stratégique à FECCANO. Livrable #2 – Draft du plan stratégique	1 jour	30 % du contrat
Élaboration du plan final et de la note de recommandation pour l'appui d'AVSF et autres partenaires. Livrable #3 – Plan final et note de recommandation pour l'appui d'AVSF et autres partenaires.	4 jours	40 % du contrat

Les intervenants seront appuyés pour l'organisation de leur mission par Ruth SERJUSTE Directrice Générale a.i de la FECCANO (feccano.haiti@yahoo.fr) et Josué BAZILE, Responsable PROCACAO pour AVSF (j.bazile@avsf.org).

Le plan final sera remis en version électronique et en 3 exemplaires papiers, 2 pour FECCANO et 1 pour AVSF. Les autres livrables seront remis en version électronique.

Envoi des offres

Les offres seront envoyées par courrier électronique à la FECCANO

(feccano.haiti@yahoo.fr) avec copie à AVSF (r.darius@avsf.org), au plus tard le 25 novembre 2023

L'offre, rédigée en français, comprendra :

- (a) une offre technique qui décrit la compréhension mandat par le consultant, les expériences du consultant, la méthodologie, les moyens matériels et humains qui seront mobilisés
 - (b) les CV en français des consultants proposés, les documents légaux du consultant émis par pays du domicile fiscal.
 - (c) une offre financière qui devra distinguer les honoraires de prestation (honoraires et per diem). Tous les coûts seront forfaitaires payés aux livrables et non pas remboursés sur justificatifs. Les déplacements sur place sont à la charge du consultant.
- Le consultant précisera la devise utilisée dans son offre (Gourdes, Dollars, Euros).

.....				
Déplacement				
Avion	billets			
Transport local				
...				
Hébergement/per diem	jours			
...				