

## **COMISSÃO DA CEDEAO**

### **COMMISSION DE LA CEDEAO**

Agence Régionale pour l'Agriculture et  
l'Alimentation

ARAA



### **ECOWAS COMMISSION**

Regional Agency for Agriculture and Food

RAAF

## **Termos de referência**

**Recrutamento de um consultor para o diagnóstico organizacional e institucional e criação de uma base organizacional e institucional para a redinamização da COFENABVI-AO no âmbito da implementação da componente 2 do " Programa de Apoio à Comercialização do Gado na Africa Ocidental " PRIDEC/ PACBAO**

Outubro 2022

## **ÍNDICE**

1. Contextualização e justificação _____	3
2. Objetivos do programa _____	3
3. Resultados esperados do programa _____	3
4. Componentes do projeto _____	4
5. Implementação do Projeto _____	4
6. Justificação da consultoria _____	4
7. Objetivos da consultoria _____	5
8. Resultados da consultoria _____	5
9. Principais tarefas do consultor _____	6
10. Método e abordagem _____	7
11. Produtos esperados _____	7
12. Transmissão de relatórios _____	7
13. Período, lugar e duração da Consultoria _____	7
14. Qualificação e competências exigidas _____	8

## **1. Contextualização e justificação**

A Confederação Suíça assinou uma convenção de financiamento com a CEDEAO para fornecer seu "Apoio no reforço das capacidades da Comissão da CEDEAO para a implementação da Componente Regional do Programa Regional de Investimento e Pecuária nos Países do litoral (PRIDEC) no âmbito da ECOWAP 2025" para o período de 2017 a 2021. Esta convenção foi prorrogada até 30 de junho de 2023 devido a Covid19, que causou um atraso no arranque dos projetos-piloto.

O financiamento da DDC faz parte da implementação do Programa de apoio à comercialização do gado e da carne da África Ocidental (PACBAO), que é um programa sobre o pastoralismo transfronteiriço e regional que visa criar condições favoráveis ao aumento dos rendimentos dos criadores de gado, apoiando-se no sector privado regional do comércio do gado e nas instituições públicas regionais.

O PACBAO-PRIDEC é financiado principalmente pelos recursos da Confederação Suíça sob a supervisão do Gabinete de Cooperação Suíça (DDC) no Burkina Faso. O financiamento da DDC irá, portanto, promover o acesso dos criadores de gado a mercados remuneradores, tornando a pecuária mais atrativa, criando emprego e proporcionando rendimento, especialmente para os jovens e mulheres, contribuindo assim para a integração regional e a segurança alimentar na África Ocidental.

O projeto é composto por 3 componentes: A primeira e terceira componente são implementadas pela ARAA através de um acordo de financiamento, enquanto que a segunda componente é implementada pela Confederação das Federações Nacionais da Fileira do gado e da Carne da África Ocidental (COFENABVI-AO).

## **2. Objetivos do programa**

O objetivo global do Programa é desenvolver cadeias de valor do gado e da carne competitivas, regionais e inclusivas, valorizando o pastoreio livre e o agro-pastoralismo da África Ocidental, integrando os criadores e pastores (guardas de rebanhos) nestas cadeias de valor em condições remuneratórias, e satisfazendo a procura interna de carne na região.

Especificamente, trata-se de :

- Facilitar o comércio do animal vivo ao longo dos corredores transnacionais e zonas fronteiriças através do apoio à gestão de políticas públicas relativas à fileira Gado-carne e ao diálogo entre as várias partes interessadas;
- Reforçar a organização dos atores privados, em particular a Confederação das Federações Nacionais da fileira Gado-carne para a África Ocidental (COFENABVI-AO), ao longo das cadeias de valor e da estruturação da referida fileira;
- Estimular investimentos inovadores por parte de empresários e organizações de produtores da fileira gado-carne e o desenvolvimento de serviços financeiros e de seguros adequados através de convites para apresentação de propostas de projetos.

## **3. Resultados esperados do programa**

Os resultados esperados dos acordos conjuntos entre as duas partes (CEDEAO-DDC) para o PRIDEC são os seguintes:

- diálogo político entre os atores referentes a diferentes níveis ;
- implementação de regras e disposições concretas essenciais para a transumância e a gestão sustentável das zonas agro-pastoris ;
- melhoria do valor económico dos fluxos gerados pela transumância e a comercialização do gado nos países do litoral ;

- reforço da associação agricultura-pecuária, nas regiões em causa, nos aspetos sociais, económicos, técnicos e fundiários; e
- melhoria das condições sanitárias para o trânsito de rebanhos em zonas transfronteiriças.

A nível contratual, está previsto um acordo global com a CEDEAO para todo o programa e um contrato com COFENABVI-AO para a componente « reforço do sector privado ».

#### 4. Componentes do projeto

O PACBAO, como um todo, baseia-se em três componentes suportadas no âmbito do Apoio para o reforço das Capacidades da Comissão da CEDEAO para a implementação da componente regional do PRIDEC no quadro da ECOWAP 2025. A Componente 1 e a Componente 3 são implementadas diretamente pela CEDEAO sob a coordenação da ARAA e a Componente 2 é implementada pela COFENABVI com base num contrato assinado com a DDC.

Estas três componentes são as seguintes :

- **Componente 1:** «Apoio às capacidades operacionais da Direção da Agricultura e Desenvolvimento no seu mandato de coordenação e pilotagem do PRIDEC no âmbito do PRIDEC ECOWAP 2025».
  - **Componente 2 :** Reforço da organização dos atores privados e a estruturação da fileira gado-carne.
  - **Componente 3:** «Financiamento de iniciativas e inovações de desenvolvimento de carácter regional no quadro da facilitação do desenvolvimento da pecuária e do comércio do gado e da carne», enquadrada nas seguintes atividades:
- Estas componentes estão estruturadas em quatro eixos:
  - **Eixo 1:** Reforçar as capacidades institucionais e operacionais do Departamento da Agricultura, Ambiente e Recursos Hídricos (DAERE) da Comissão da CEDEAO para lhe permitir o cumprimento do seu principal mandato de orientação estratégica e de monitorização, e prestar serviços na prevenção, gestão e vigilância de doenças animais transfronteiriças (TADs), através do Centro Regional de Saúde Animal (CRSA) ;
  - **Eixo 2:** Melhorar o funcionamento do comércio de animais vivos ao longo de corredores transnacionais prioritários, em particular em zonas transfronteiriças (política e diálogo) ;
  - **Eixo 3 :** Reforçar a organização dos atores privados e a estruturação da fileira gado-carne;
  - **Eixo 4 :** Estimular investimentos inovadores por parte de empresários ou grupos de produtores da fileira gado-carne e o desenvolvimento de serviços financeiros e de seguros adaptados.

#### 5. Implementação do Projeto

As componentes 1 e 3 são implementadas diretamente pela CEDEAO, enquanto a implementação da componente 2 é realizada pela COFENABVI-AO graças a um acordo de financiamento assinado com a DDC em setembro de 2018, para o qual a implementação só se efetivou em 2019.

#### 6. Justificação da consultoria

As intervenções selecionadas na componente 2, implementadas pela COFENABVI, centram-se no reforço da organização dos atores privados e na estruturação da fileira do gado e da carne e incluem, entre outras o reforço das capacidades organizacionais, institucionais e de gestão da COFENABVI, melhorando a visibilidade da Confederação e das suas federações membros, consolidar a base institucional e organizacional, melhorar o funcionamento da Confederação e das federações membros através de formações, redinamizar as federações através de um diagnóstico e análise do estado do sector, e posteriormente melhorar a oferta

do gado através de um censo dos mercados e dos autores da fileira nos países, a fim de fornecer os apoios necessários.

Ações importantes foram levadas a cabo pela COFENABVI, sozinha ou acompanhada dos parceiros como a DDC, ARAA ..., para estabelecer a sua visibilidade e influência, procurando reestruturar e apoiar as FN e criando uma relação de confiança entre os seus membros através de formação sobre aspetos organizacionais, técnicos e financeiros... No entanto, constata-se que as fundações institucionais não estão suficientemente implantadas e fazem em falta. De facto, COFENABVI-AO não dispõe de todos os instrumentos, manuais e procedimentos técnicos, financeiros e contabilísticos necessários para estabelecer uma capacidade operacional para a continuação harmoniosa da implementação e tendo em vista os desafios que se perfilam no horizonte. Além disso, as atividades realizadas até então, apesar do acompanhamento e apoio dos parceiros, não lhe têm permitido, enquanto organização chapéu sub-regional, ter uma base institucional sólida à semelhança de outras organizações profissionais congéneres na região, tais como a RBM, APSS, ROPPA, .....

## **7. Objetivos da consultoria**

O objetivo é permitir que COFENABVI-AO continue a ser atriz do seu próprio desenvolvimento, da sua impulsão, de reforçar o seu poder de negociação e de advocacia perante as instituições e agências governamentais, doadores, etc.

A possibilidade oferecida à COFENABVI-AO de ter uma base institucional decorre do processo empreendido pela ARAA e a DDC visando reestruturar a estrutura devido às deficiências observadas tanto no planeamento como na gestão de recursos e na implementação de certas atividades. Com efeito, não obstante os resultados alcançados pela estrutura chapéu, as dificuldades continuam a impedir a implementação devido à falta de dispositivos institucionais (organigrama estabelecido de forma pouco claro, sobreposição de papéis, falta de definição de tarefas.... A criação do mecanismo institucional deverá permitir, nesta fase de implementação, revitalizar a estrutura, consolidar fortemente os ganhos e permitir, mais tarde, de enfrentar futuros desafios e oportunidades em condições ideais.

Os Principais objetivos da consultoria

Com base em documentos elaborados e existentes, validados ou não; pouco ou não divulgados, em curso de elaboração ou não de :

- ✓ Rever o modo organizacional e institucional existente ;
- ✓ Fazer um diagnóstico organizacional e institucional da COFENABVI-AO (análise SWOT) ;
- ✓ Propor elementos para melhorar a estrutura organizacional da COFENABVI-AO (reconstituir um organigrama adaptado ao contexto atual e aos desafios futuros, definindo as ligações funcionais, os papéis e as responsabilidades) ;
- ✓ Colocar em prática as ferramentas revistas ou recentemente definidas e os procedimentos (manual de procedimentos, administrativos, contabilísticos e financeiros) e o organigrama global tendo em conta a situação no terreno) ;
- ✓ Definir as competências, perfis e caderno de encargos do pessoal, tendo em vista o bom funcionamento do SP.

## **8. Resultados da consultoria**

### **✓ Resultado 1: Rever o modelo organizacional e institucional existente**

Toda a documentação disponível a nível de COFENABVI-AO deve ser revista e atualizada. Documentos que tenham sido iniciados, concluídos ou não, divulgados ou não, relevantes ou não até à data, devem ser atualizados e arquivados a fim de serem consultados, em caso de necessidade, pelos próprios atores, particularmente as federações nacionais e os parceiros.

**Resultado 2 : Concluído o diagnóstico organizacional e institucional da COFENABVI-AO (análise SWOT)**

Deve-se realçar tudo aquilo que tem origem interna à organização :

Positivo : Pontos fortes, Negativo: Pontos fracos

De igual modo, tudo aquilo que tem origem externa e que afeta o ambiente organizacional

Positivo : Oportunidades, Negativo: Ameaças

**Resultado 3 : Estabelecidos os elementos para melhorar a estrutura organizacional da COFENABVI-AO**

Os pontos fortes devem ser capitalizados e intensificados, os pontos fracos corrigidos e devem ser previstas estratégias para mitigar as ameaças

Propostas concretas devem surgir a partir do campo de intervenção da confederação, ou seja, a sua influência através da mobilização das FN e do seu reforço de capacidades

**Resultado 4 : Disponíveis as ferramentas atualizadas ou recentemente definidas (manual de procedimentos, administrativos, contabilísticos e financeiros) e o organigrama global**

Será revelada a representação do esquema das ligações e relações funcionais, organizacionais e hierárquicas que existem entre os elementos e indivíduos pertencentes a COFENABVI-AO.

O organigrama será utilizado para indicar a distribuição dos responsáveis, do conjunto de tarefas entre posições, e as relações de liderança que existem entre eles.

**Resultado 5 : Conhecidas as competências, perfis, caderno de encargos do pessoal para o bom funcionamento do SP**

A distribuição de tarefas, que estão descritas nas definições de funções (definições de funções ligadas ao organigrama por uma referência de documento com revisão). Permite representar as relações de liderança (bem como de estatuto, enquadramento, etc), relações de subordinação... O mesmo será válido para os programas e outros projetos implementados.

## **9. Principais tarefas do consultor**

O(a) consultor(a) deverá:

- Participar numa reunião de definição do enquadramento da missão com a ARAA para harmonizar a compreensão dos termos de referência e ajustar a metodologia de trabalho a ser validada ;
- Desenvolver e submeter uma metodologia detalhada que inclua a abordagem e o plano de trabalho para parecer e validação antes do arranque da consultoria ;
- Rever e analisar a documentação do projeto disponibilizada pela ARAA ou COFENABVI-AO bem como outros documentos de referência ;
- Organizar conjuntamente com a equipa do COFENABVI-AO e da ARAA sessões de trabalho para estabelecer todas as disposições necessárias e validar os processos de elaboração dos documentos ;
- Fazer a restituição dos resultados "no local" aos parceiros e partes envolvidas no final da missão;
- Produzir materiais de base institucional e organizacional ;

- Animar uma sessão de restituição dos resultados com a equipa da ARAA ;
- Apresentar no prazo estabelecido a versão final dos produtos de base organizacional e institucional.

## **10. Método e abordagem**

A condução de todo o exercício sobre a criação de uma base institucional deverá prestar uma atenção especial ao envolvimento das diferentes categorias de atores envolvidos: beneficiários finais, promotores de projeto e os seus vários parceiros, governos, CEDEAO, agências de cooperação,....

Com efeito, não se apenas de avaliar e apreciar os documentos existentes ou desenvolver abordagens e instrumentos operacionais, mas sobretudo de projetar a visão da estrutura a fim de lhe proporcionar os fundamentos institucionais necessários para a sua implantação e influência.

A consultoria deve resultar em documentos e recomendações úteis à ARAA (e COFENABVI-AO)

Os consultores trabalharão sob a supervisão do Chefe da Divisão de Operações Técnicas e do Chefe da Divisão de Administração e Finanças da ARAA.

## **11. Produtos esperados**

Cinco (05) produtos são esperados no final da prestação:

- **Produto 1** : uma nota conceptual (de enquadramento) da missão, incluindo as abordagens metodológicas, as diferentes etapas, bem como as personalidades e os atores a contactar pelo consultor;;
- **Produto 2** : um documento sobre o diagnóstico organizacional e institucional da COFENABVI-AO (análise SWOT)
- **Produto 3** : As ferramentas atualizadas ou recentemente definidas (manual de procedimentos, administrativos, contabilísticos e financeiros), organigrama global
- **Produto 4** : Os perfis com caderno de encargos do pessoal, a fim de assegurar o bom funcionamento do SP
- **Produto 5**: um relatório de fim de missão

OBS : Serão elaboradas atas das principais reuniões e missões com COFENABVI-AO (reunião de lançamento, memorandos de visitas das partes envolvidas, workshop de restituição, reunião de balanço) em cada fase do progresso da missão.

## **12. Transmissão de relatórios**

Os documentos serão enviados em versão eletrónica através de email à ARAA para aprovação e transmissão à DDC

## **13. Período, lugar e duração da Consultoria**

Período de arranque e duração da consultoria: A título indicativo, o início da missão é Dezembro de 2022. Prevê-se 4 meses entre o início e a produção do relatório final.

Lugar de execução da missão: Os locais de execução da missão são Lomé, Burkina Faso onde a SP opera e Abidjan onde se encontra a sede. Podem ser agendadas reuniões com os atores das FN, se necessário.

#### **14. Qualificação e competências exigidas**

O consultor deverá possuir os seguintes requisitos :

- Consultor individual com o seguinte perfil :
- Titular de um diploma universitário de nível 12º ano + 5 em ciências agronómicas especialidade Zootecnia, Pastoralismo, Produção Animal, gestão de projetos, ou outras áreas afins, agro-economia, ciências do desenvolvimento rural, ou qualquer outra disciplina relacionada com esta temática;
- Possuir pelo menos dez (10) anos de experiência na elaboração ou gestão de projetos e programas regionais de desenvolvimento;
- Ter bom conhecimento da política agrícola da CEDEAO e experiência na elaboração de programas regionais de desenvolvimento no domínio de redes sociais de segurança alimentar e nutricional ;
- Ter experiência na elaboração de instrumentos organizacionais e institucionais em benefícios das organizações;
- Ter elaborado ou participado na elaboração de documentos relacionados com as bases organizacionais e institucionais de pelo menos duas estruturas;
- Ter um bom conhecimento sobre o acompanhamento e apoio das organizações profissionais;
- Ter o domínio comprovado de manuais, ferramentas e organigramas;
- Estar familiarizado com os processos regionais em curso relativos aos procedimentos;
- Ter espírito de trabalhar em equipas, ser crítico e construtivo ;
- Estar familiarizado com o ambiente institucional das organizações regionais da África Ocidental (CEDEAO, UEMOA, CILSS) ;
- Domínio perfeito do francês e ser capaz de comunicar também em inglês
- Gozar dos seus direitos cívicos e ser de bom carácter moral;
- É necessária uma sólida experiência de trabalho na África Ocidental;
- Ter bom conhecimento das organizações profissionais à semelhança da COFENABVI-AO será uma mais valia.