

## **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

## **Termes de référence**

**Recrutement d'un consultant pour le diagnostic organisationnel et institutionnel et la mise en place d'une base organisationnelle et institutionnelle en vue de la redynamisation de la COFENABVI-AO dans le cadre de la mise en œuvre de la composante 2 DU « Programme d'Appui à la Commercialisation du Bétail en Afrique de l'Ouest » PRIDEC/ PACBAO**

Octobre 2022

## **Sommaire**

1.Contexte et justification _____	3
2.Objectifs du programme _____	3
3.Résultats attendus du programme _____	4
4.Composantes du projet _____	4
5.Mise en œuvre du Projet _____	5
6.Justification de la consultation _____	5
7.Objectifs de la consultation _____	6
8.Résultats de la consultation _____	7
9.Principales tâches du consultant _____	10
10.Méthode et approche _____	11
11.Livrables attendus _____	11
12.Transmission des rapports _____	12
13.Période, lieu et durée de la Consultation _____	12
14.Qualification et compétences requises _____	12

## **1. Contexte et justification**

La Confédération Suisse a signé une convention de financement avec la CEDEAO pour apporter son "Appui au renforcement des capacités de la Commission de la CEDEAO pour la mise en œuvre de la Composante Régionale du Programme Régional pour l'Investissement et l'Elevage dans les Pays Côtiers (PRIDEC) dans le cadre d'ECOWAP 2025" pour la période 2017 à 2021. Cette convention a été prolongée au 30 juin 2023 à cause de la Covid19 qui a entraîné le retard dans le démarrage des projets pilotes.

Le financement de la DDC s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du Programme d'appui à la commercialisation du bétail et de la viande en Afrique de l'Ouest (PACBAO), qui est un programme sur le pastoralisme à dimension transfrontalière et régionale dont l'objectif est de créer des conditions favorables à l'augmentation des revenus des éleveurs, en s'appuyant sur le secteur privé régional du commerce du bétail et les institutions publiques régionales.

Le PACBAO-PRIDEC est principalement financé par les ressources de la Confédération suisse sous la supervision du Bureau de coopération suisse (DDC) au Burkina-Faso. Le financement de la DDC favorisera donc l'accès des éleveurs à des marchés rémunérateurs, rendant l'élevage plus attractif, source d'emplois et de revenus, notamment pour les jeunes et les femmes, et contribuant à l'intégration régionale et à la sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest

Le projet comporte 3 composantes : La première et troisième composante sont mises en œuvre par l'ARAA à travers un accord de financement, tandis que la mise en œuvre de la deuxième composante est assurée par la Confédération des Fédérations Nationales de la Filière Bétail et Viande de l'Afrique de l'Ouest (COFENABVI-AO).et porte sur

## **2. Objectifs du programme**

L'objectif général du Programme est de développer des chaînes de valeur bétail-viande compétitives, régionales et inclusives, en valorisant l'élevage pastoral et agropastoral ouest-africain, insérant les éleveurs et pasteurs (gardiens de troupeaux) à ces chaînes de valeur dans des conditions rémunératrices, et satisfaisant la demande de viande des ménages de la région

De manière spécifique, il s'agit de :

- fluidifier le commerce de bétail vif le long des couloirs transnationaux et les zones frontalières à travers l'appui à la gestion des politiques publiques concernant la filière Bétail-viande et le dialogue multi-acteurs ;
- renforcer l'organisation des acteurs privés notamment la Confédération des Fédérations Nationales de la filière Bétail-viande pour l'Afrique de l'Ouest (COFENABVI-AO), le long des chaînes de valeur et la structuration de ladite filière ;
- stimuler les investissements innovants de la part des entrepreneurs et des organisations de producteurs de la filière bétail-viande et le développement des services financiers et assurantiels adaptés à travers des appels à propositions de projets.

## **3. Résultats attendus du programme**

Les résultats attendus de communs accords entre les deux parties (CEDEAO-DDC) pour le PRIDEC sont les suivants :

- le dialogue politique entre les acteurs aux différentes échelles concernées ;

- la mise en œuvre de règles et d'aménagements concrets essentiels pour la transhumance et la gestion durable des espaces agro-pastoraux ;
- l'amélioration de la valorisation économique des flux générés par la transhumance et la commercialisation de l'élevage dans les pays côtiers ;
- le renforcement de l'association agriculture-élevage dans les régions concernées dans ses dimensions sociales, économiques, techniques et foncières ; et
- l'amélioration des conditions sanitaires de transit des troupeaux dans les espaces transfrontaliers.

Au niveau contractuel, il est prévu un accord global avec la CEDEAO sur l'ensemble du programme et un contrat avec la COFENABVI-AO pour la composante « renforcement du secteur privé ».

#### 4. Composantes du projet

Le PACBAO, dans son ensemble, repose sur trois composantes soutenues dans le cadre de l'Appui au renforcement des capacités de la Commission de la CEDEAO pour la mise en œuvre de la composante régionale du PRIDEC dans le cadre d'ECOWAP 2025. La composante 1 et la composante 3 sont directement mises en œuvre par la CEDEAO sous la coordination de l'ARAA et la composante 2, mise en œuvre par le COFENABVI-AO sur la base d'un contrat avec la DDC.

Ces trois composantes se présentent ainsi qu'il suit :

- **Composante 1** : « Soutien aux capacités opérationnelles de la Direction Agriculture et Développement dans son mandat de coordination et pilotage du PRIDEC dans le cadre du PRIDEC l'ECOWAP 2025. »
- **Composante 2** : Renforcement de l'organisation des acteurs privés et la structuration de la filière bétail-viande
- **Composante 3** : « Financement des initiatives et innovation de développement à caractère **régional** dans le cadre de la facilitation du Développement de l'Élevage et du commerce du Bétail-viande », déclinée à travers les activités ci-dessous :

Ces composantes sont structurées en quatre volets :

- **Volet 1** : Renforcer les capacités institutionnelles et opérationnelles du Département de l'Agriculture Environnement et Ressources en Eau (DAERE) de la Commission de la CEDEAO en vue de lui permettre de remplir son mandat régalien d'orientations stratégiques et de suivi, et offrir des services dans la prévention, la gestion et la surveillance des maladies animales transfrontalières (TADs), à travers le Centre Régional de Santé Animale (CRSA) ;
- **Volet 2** : Améliorer le fonctionnement du commerce de bétail vif le long des couloirs transnationaux prioritaires, en particulier au niveau des zones transfrontalières (politiques et dialogue) ;
- **Volet 3** : Renforcer l'organisation des acteurs privés et la structuration de la filière bétail-viande ;
- **Volet 4** : Stimuler les investissements innovants de la part des entrepreneurs ou des groupements de producteurs de la filière bétail-viande et le développement de services financiers et assurantiels adaptés.

#### 5. Mise en œuvre du Projet

Les composantes 1 et 3 sont mises en œuvre directement par la CEDEAO tandis la mise en œuvre de la composante 2 est assurée par la , le COFENABVI-AO grâce à un accord de

financement signé avec la DDC en septembre 2018 pour lequel la mise en œuvre a démarré effectivement qu'en 2019.

## **6. Les domaines d'interventions**

Les interventions retenues dans la composante 2, mise en œuvre par la COFENABVI, se concentre sur le renforcement de l'organisation des acteurs privés et la structuration de la filière bétail-viande et portent entre autres sur le renforcement des capacités organisationnelles, institutionnelles et managériales de la COFENABVI, l'amélioration, la visibilité de la Confédération et de ses fédérations membres, la consolidation de la base institutionnelle et organisationnelle, l'amélioration du fonctionnement de la Confédération et ses fédérations membres par les formations, la redynamisation des de fédérations au travers d'un diagnostic et analyse des états en ensuite l'amélioration de l'offre de bétail par le recensement des marchés et auteurs de la filières dans les pays en vue d'apports les appuis nécessaires

Des actions importantes ont été menées par la COFENABVI, seule ou accompagnée des partenaires notamment la DDC, l'ARAA... pour asseoir sa visibilité et son rayonnement, en cherchant à se restructurer et soutenant les FN et en créant une relation de confiance entre ses membres par la formation sur les aspects organisationnel, technique et financier... Mais force est de constater que les bases institutionnelles ne sont pas suffisamment posées et font défaut. En effet la COFENABVI-AO ne dispose pas de tous les outils, manuels et procédures techniques, financiers et comptables nécessaires pour asseoir une capacité opérationnelle en vue de la poursuite harmonieuse de la mise en œuvre et au vue des défis qui profilent à l'horizon. De plus, les activités menées jusqu'alors malgré l'accompagnement et l'appui des partenaires, ne lui ont pas permis, en tant qu'organisation faïtière sous régionale, de disposer de bases institutionnelles solides à l'images des organisations professionnelles sœurs de la région comme le RBM, l'APESS, le ROPPA, ...

## **7. Objectifs de la consultation**

Le but est de permettre à la COFENABVI-AO de demeurer actrice de son propre développement, de son impulsion, de renforcer son pouvoir de négociation, de plaider face aux institutions et agences gouvernementales, aux bailleurs, etc.

La possibilité offerte à la COFENABVI-AO de disposer d'une base institutionnelle procède de la démarche engagée par l'ARAA et la DDC visant à restructurer la structure du fait des manquements constatés tant dans la planification que dans la gestion des ressources que dans la mise en œuvre de certaines activités. En effet, nonobstant les résultats engrangés par la structure faïtière, les difficultés continuent de plomber la mise en œuvre du fait du déficit en dispositifs institutionnels (organigramme pas clairement établi, chevauchement des rôles, non définition des tâches.... La mise en place du dispositif institutionnel devra permettre à cette étape de mise en œuvre, de de redynamiser la structure, consolider fortement les acquis et permettre plus tard d'affronter dans les conditions idéales les futurs défis et les opportunités.

Les objectifs principaux assignés à la consultation

A partir des documents élaborés et existants, validés ou non; peu ou pas diffusés, en cours d'élaboration ou non de :

- ✓ Revisiter le mode organisationnel et institutionnel existant
- ✓ Poser le diagnostic organisationnel et institutionnel de la COFENABVI-AO (analyse SWOT)
- ✓ Proposer des éléments d'amélioration de la structuration organisationnelle de la COFENABVI-AO (reconstituer un organigramme adapté au contexte actuel et aux défis futurs en définissant les liens fonctionnels, le rôle, et les responsabilités)

- ✓ Mettre en place les outils révisés ou nouvellement définis (et procédures (manuel de procédures, administratives, comptable et financières) et organigramme global tenant compte de la situation du terrain)
- ✓ Définir les compétences les profils, le cahier de charge du personnel, en vue d'un bon fonctionnement du SP

## **8. Résultats de la consultation**

### **✓ *Résultat 1: Revisiter le modèle organisationnel et institutionnel existant***

Toute la documentation disponible au niveau de la COFENABVI-AO devra être parcouru et mis à jour. Des documents entamés, achevé ou non, diffusé ou non, pertinents ou pas à ce jour, devront être actualisés et proposer un archivage conséquent afin de les consulter au besoin par les acteurs eux même notamment les fédérations nationales ainsi que les partenaires

### ***Résultat 2 : Le diagnostic organisationnel et institutionnel de la COFENABVI-AO (analyse SWOT) est posé***

On devra ressortir tout ce qui a une origine interne et qui touche à l'organisation:

Positif : Forces, Négatif : Faiblesses

Egalement tout ce qui a une origine externe et qui touche à l'environnement

Positif : Opportunités, Négatif : Menaces

### ***Résultat 3 : Les éléments d'amélioration de la structuration organisationnelle de la COFENABVI-AO sont établis***

Les forces devront être capitaliser et intensifier, les faiblesses corrigées et entrevoir des stratégies pour amortir les menaces

Des propositions concrètes découleront du champ d'intervention de la confédération à savoir son rayonnement à travers la mobilisation des FN et leur renforcement de capacité

### ***Résultat 4 : Les outils révisés ou nouvellement définis (manuel de procédures, administratives, comptable et financières) et organigramme global sont disponibles***

La représentation schématique des liens et des relations fonctionnelles, organisationnelles et hiérarchiques qui existent entre les éléments et les individus appartenant à la COFENABVI-AO sera dévoilé.

L'organigramme servira à indiquer la répartition des responsables, d'ensembles de tâches entre les postes, et les relations de commandement qui existent entre eux.

### ***Résultat 5 : Les compétences, les profils, le cahier de charge du personnel, en vue d'un bon fonctionnement du SP sont connus***

La répartition des tâches, qui elles sont décrites dans des définitions de fonction (des définitions de fonction rattachées à l'organigramme par une référence documentaire avec révision). Il permet de représenter les relations de commandement (ainsi que les statuts, cadre,) les rapports de subordination... Il en sera de même pour les programmes et autres projets mis en œuvre.

## **9. Principales tâches du consultant**

Le consultant devra :

- Participer à une réunion de cadrage avec ARAA pour harmoniser la compréhension des présents termes de référence et ajuster la méthodologie de travail qui sera validée ;
- Elaborer et soumettre une méthodologie détaillée qui inclut la démarche et le plan de travail pour avis et validation avant le démarrage de la consultation ;

- Faire une revue et une analyse de la documentation du projet mis à disposition par l'ARAA ou la COFENABVI-AO ainsi que d'autres documents de référence
- Organiser avec l'équipe de la COFENABVI-AO, l'ARAA des sessions pour mettre en place tout le dispositif nécessaire et faire valider les processus et documents
- Restituer les résultats « à chaud » aux partenaires, parties prenantes à la fin de la mission ;
- Produire les supports de bases institutionnelles et organisationnelles ;
- Animer une séance de restitution des résultats auprès de l'équipe de ARAA ;
- Soumettre dans les délais impartis une version finale des produits de la base organisationnelle et institutionnelle.

## 10. Méthode et approche

La conduite de l'ensemble de l'exercice de mettre en place une base institutionnelle devra accorder une attention particulière à l'implication des différentes catégories d'acteurs concernés : bénéficiaires finaux, porteurs de projets et leurs différents partenaires, gouvernements, CEDEAO, agences de coopération, ...

En effet, il s'agit moins de porter des appréciations sur les documents existants ou développer des approches et des outils non opérationnels mais de projeter la vision de la structure afin de lui offrir les bases institutionnelles nécessaires à son assise et à son rayonnement

L'exercice doit notamment aboutir à des documents et à des recommandations utiles à l'ARAA (et à la COFENABVI-AO)

Les consultants travailleront sous la supervision du chef de la Division des Opération Technique et du Chef de la Division administration et finance de l'ARAA

## 11. Livrables attendus

Six (06) livrables sont attendus à l'issue de la prestation :

- **Livable 1** : une note conceptuelle (cadrage) de la mission comportant les démarches méthodologiques, les différentes étapes ainsi que les personnes-ressources et acteurs à contacter par le consultant ;
- **Livable 2** : un document du diagnostic organisationnel et institutionnel de la COFENABVI-AO (analyse SWOT)
- **Livable 3** : Les outils révisés ou nouvellement définis (manuel de procédures, administratives, comptable et financières) ; organigramme global,
- **Livable 4** : les profils avec cahier de charge du personnel, en vue d'un bon fonctionnement du SP
- **Livable 5**: un rapport de fin de mission

NB : Des comptes rendus des principales réunions et missions avec la COFENABVI-AO (réunion de démarrage, des mémos des visites des acteurs, atelier de restitution, réunion de débriefing) seront produits à chaque étape de la progression de la mission.

## **12. Transmission des rapports**

Les documents seront envoyés en version électronique par email à l'ARAA qui assurera l'approbation et transmission à la DDC

o.

## **13. Période, lieu et durée de la Consultation**

Période de démarrage et durée de la consultation : A titre indicatif, le début de la mission est Décembre 2023. Il est prévu 04 mois entre le démarrage et la production du rapport final.

Lieux d'exécution de la mission : Les lieux d'exécution sont Lomé, Burkina Faso d'où opère le SP et Abidjan où se trouve le siège. Des rencontres peuvent être programmées avec les acteurs des FN au besoin.

## **14. Qualification et compétences requises**

Le consultant devra répondre aux exigences suivantes :

- Être un consultant individuel ayant le profil suivant :
- Être titulaire d'un diplôme universitaire de niveau Bac + 5 en sciences agronomiques spécialités Zootechnique, Pastoralisme, Productions Animales, Gestion de Projet, ou tout domaine connexe, agroéconomie, sciences du développement rural, ou toute autre discipline apparentée ;
- Avoir au moins dix (10) ans d'expérience dans l'élaboration ou gestion de projets et programmes régionaux de développement ;
- Avoir une bonne connaissance de la politique agricole de la CEDEAO et une expérience dans l'élaboration de programmes régionaux de développement dans le domaine de filets sociaux de sécurité alimentaire et nutritionnel ;
- Avoir une expérience dans l'élaboration des outils organisationnels et institutionnels en faveur des organisations ;
- Avoir élaboré ou participé à l'élaboration pour au moins deux structures des documents relatifs aux bases organisationnelles et institutionnelles ;
- Posséder une bonne connaissance sur l'accompagnement et l'appui des organisations professionnelles ;
- Posséder une maîtrise avérée des manuels, des outils et de l'organigramme ;
- Être familier avec les processus régionaux en cours concernant les procédures
- Avoir un sens de travail en équipe dans un sens critique et constructif ;
- Être familier avec l'environnement institutionnel des organisations régionales ouest-africaines (CEDEAO, UEMOA, CILSS) ;
- Parfaite maîtrise du français) et être en capacité de communiquer également en anglais
- Jouir de ses droits civiques et être de bonne moralité ;
- Une solide expérience de travail en Afrique de l'Ouest est nécessaire.
- Avoir une bonne connaissance des organisations professionnelles à l'instar de la COFENABVI-AO serait un atout.