



**ACTING
FOR LIFE**



**ASSISTANCE A LA REVISION DES RAPPORTS FINANCIERS
TRIMESTRIELS DES PARTENAIRES DE MISE EN ŒUVRE DU
PROJET D'APPUI A LA MOBILITE DU BETAIL POUR UN
MEILLEUR ACCES AUX RESSOURCES ET AUX MARCHES
(PAMOBARMA) EN AFRIQUE DE L'OUEST.**

PROGRAMME FINANCE PAR

- L'UNION EUROPEENNE DANS LE CADRE DU 11EME FED,
- AGENCE FRANÇAISE DE DEVELOPPEMENT
- ACTING FOR LIFE

TERMES DE RÉFÉRENCE

24 août 2020

Termes de référence de la mission d'assistance à la révision des rapports financiers trimestriels des partenaires de mise en œuvre du Projet d'Appui à la Mobilité du bétail pour un meilleur accès aux marchés et aux ressources (PAMOBARMA) en Afrique de l'Ouest

Table des matières

1. INFORMATIONS GENERALES	3
2. CONTEXTE DU MANDAT	3
2.1 Présentation et objectif du PAMOBARMA	3
2.2 Les principales spécificités du projet	6
2.3 Spécificités du mode opératoire d'Acting for Life	8
2.4. Zones d'intervention	9
2.5. Budgets gérés par les partenaires de mise en œuvre	11
3. OBJECTIFS ET MANDAT GÉNÉRAUX DE LA MISSION	12
3.1 Objectifs de la mission	12
3.2 Composition de l'équipe, organisation de la mission, Échéancier et Budget	13
3.3 Documents de base sur le projet	14
4. QUALIFICATION/ COMPETENCES REQUISES	14
5- DOSSIER DE CANDIDATURE	15
6- METHODOLOGIE DE L'EVALUATION DE L'OFFRE	15
7- REMUNERATION	16
8. ENGAGEMENTS DES CANDIDATS	17
9. DATE ET ADRESSE DE SOUMISSION DES OFFRES	17

1. INFORMATIONS GÉNÉRALES

Demandeur : Acting For Life, Association loi 1901
SIRET n° 335 232 831 00024
40, avenue de l'Europe, 93350 Le Bourget Aéroport, France
Tel : +33 1 49 34 83 13 / Fax : +33 1 49 34 83 10
Mail : edie@acting-for-life.org

Responsable du dossier : Mme Sabrina HEUZEY, Responsable administratif et financier projets Afrique

Objet : Assistance à la révision des rapports financiers trimestriels des partenaires de mise en œuvre du Projet d'Appui à la Mobilité du bétail pour un meilleur accès aux marchés et aux ressources (PAMOBARMA) en Afrique de l'Ouest.

2. CONTEXTE DU MANDAT

2.1 Présentation et objectif du PAMOBARMA

La filière bétail est un secteur stratégique pour les pays ouest-africains, parfait exemple de l'intégration régionale. Elle constitue l'un des principaux fondements des systèmes de vie en milieu rural, y compris les plus intensifs, tels que les zones cotonnières du sud-ouest du Burkina Faso, du nord-ouest du Togo ou du nord Bénin. Avec un cheptel évalué globalement à 60 millions de bovins et 160 millions de petits ruminants, les productions animales représentent jusqu'à 65% de l'approvisionnement en viande bovine à l'échelle de toute l'Afrique de l'Ouest. Au-delà de la viande, du lait, des cuirs et des peaux, le poids économique du secteur doit également intégrer des valeurs économiques et sociales indirectes, telles que la contribution à la production agricole (fumure des champs, traction attelée), la sécurité alimentaire et l'épargne des ménages. La contribution de l'élevage au secteur agricole mais aussi à l'emploi en milieu rural et urbain est fondamentale. L'élevage constituerait ainsi une source de revenus pour 80 millions de personnes en Afrique de l'Ouest. Pourtant l'avenir des systèmes agropastoraux fait face actuellement à des enjeux majeurs. Ainsi, au niveau mondial la réorganisation du commerce international en faveur d'une libéralisation des échanges et d'une refonte des partenariats économiques avec les pays du nord accroissent les importations de viande bovine en provenance notamment de pays tels que le Brésil. Cela impose aux filières locales de maintenir leur part de marchés et de gagner en compétitivité. L'augmentation de l'offre doit repousser les limites actuelles de l'intensification afin de produire plus d'animaux. Pour se faire, il convient d'agir à la fois sur la maîtrise des enjeux entourant la filière, sur les investissements et sur les dispositifs favorisant une gouvernance inclusive et pérenne. Tout d'abord, les enjeux de la filière bétail sont mal maîtrisés par les organisations de producteurs et les opérateurs privés (convoyeurs de bétail, transporteurs, commerçants, exportateurs, bouchers). Les décideurs politiques ont parfois une connaissance approximative du fonctionnement et des performances de la filière. Ainsi, de par son caractère extensif, la filière bétail-viande est bien souvent perçue comme archaïque et peu compétitive. Les interventions recherchent donc l'intensification par des politiques de « ranching », d'exportation de carcasses réfrigérées, d'appui aux stratégies de commerce... Or, le caractère extensif de la filière bétail-viande est intrinsèque aux variations climatiques. L'exportation d'animaux sur pied permet, grâce à l'exploitation du 5ème quartier, de tenir la concurrence face aux viandes extra-africaines. Une étude récente de l'OCDE souligne que la filière bétail-viande est en fait très performante avec un facteur de multiplication du prix qui se situe entre 1,5 et 2,3 alors qu'il est compris entre 5 et 8 en

Europe. Ensuite, et en lien avec cette méconnaissance, les projets intervenant sur le bétail tendent à séparer les différents segments de la chaîne de valeur. La mobilité, clef de voûte des systèmes agropastoraux tant pour la production en facilitant l'accès aux pâturages que pour la commercialisation à travers l'exportation d'animaux sur pied renvoie souvent au domaine de la Gestion des Ressources Naturelles (GRN). Les projets intervenant sur le développement du commerce occulte bien souvent cette mobilité et s'attachent à réaliser des aménagements marchands, à diversifier la transformation des produits de l'élevage (viande séchée). Aborder l'agropastoralisme via cet angle revient à intervenir sur toutes les composantes de la chaîne de valeur. Les investissements doivent être complémentaires (pistes à bétail aménagements agropastoraux, banques d'intrants et aménagements marchands) en lien avec la dynamique de la filière sur un territoire précis. Enfin, cela induit également d'évaluer sur un territoire donné, les coûts de suivi afin d'assurer la pérennisation des investissements et les recettes dégagées par cette filière. Les coûts concernent principalement le suivi des aménagements agropastoraux (pistes, points d'eau, aires de pâture et de repos) quant aux recettes, qui proviennent des aménagements marchands, elles doivent permettre de couvrir ce suivi. Ce dispositif technique et budgétaire, pour qu'il fasse sens, doit être porté par une inter-collectivité. Quant à sa gouvernance, elle peut relever d'une contractualisation entre cette inter-collectivité et une personne morale de droit privé (OSC, PME) investie d'une mission de services publics en charge notamment de ce suivi.

C'est pour répondre à l'ensemble de ces enjeux qu'Acting For Life coordonne depuis le mois d'août 2018 le Projet d'Appui à la Mobilité du bétail pour un meilleur accès aux marchés et aux ressources (PAMOBARMA) dans 9 pays d'Afrique de l'Ouest.

Ce projet d'une durée de 50 mois et d'un budget de 11 750 932 euros est financé à hauteur de 85,1% (soit 10 millions d'Euros) par l'Union Européenne (UE) et est cofinancé à hauteur de 7,2% (soit 847 893 euros) par l'Agence Française de Développement (AFD). Des activités complémentaires sont cofinancées par l'AFD sur les 36 premiers mois du projet, notamment en Guinée, au Togo et au Bénin, ce qui porte le financement global de l'AFD à 1 860 000€.

L'objectif global est de sécuriser la mobilité des troupeaux et leur accès aux ressources pastorales et aux marchés. **L'objectif spécifique** est : un développement cohérent et pérenne de la filière est assuré au niveau de chaque territoire transfrontalier.

Le résultat 1 : les capacités des acteurs clefs de la filière au niveau transfrontalier sont renforcées, sera en quelque sorte le socle de formations nécessaires pour réaliser les diagnostics au niveau de l'ensemble des territoires. Les formations aux modules sur le commerce et la mobilité du bétail ainsi que la tenue de débats informés permettront de faciliter la compréhension du fonctionnement de la filière et permettront de changer certaines représentations sociales erronées sur l'élevage accroissant les conflits autour de l'usage des ressources.

Ce changement au niveau de la compréhension de la dynamique de la filière sera d'autant plus pertinent qu'il se traduira par une mise en pratique directe sur les différents territoires ciblés par les CL et les OSC à travers la formation pour les Services Techniques des CL et des OSC au Système d'Information Géographique. Ce renforcement de capacités permettront de réaliser ou d'actualiser les cartes et schémas disponibles au niveau des différents territoires d'intervention en y intégrant notamment la dynamique et les aménagements nécessaires ou existants (piste à bétail, aménagements agropastoraux tels que aires de pâtures, aires de repos, points d'eau, aménagements marchands tels que marchés à bétail, quais d'embarquement mais aussi aires d'abattage, parc de vaccination). Positionnée aux niveaux des collectivités, cette compétence en SIG permettra de cartographier l'ensemble des secteurs d'activités du ressort de la collectivité. Véritable outil d'aide à la décision, cette compétence favorisera un aménagement du territoire cohérent en limitant les chevauchements ou les contradictions telles que l'aménagement de périmètres maraîchers sur des pistes à bétail préalablement sécurisées. De même, afin de développer et d'approfondir l'analyse concernant notamment l'apport de la filière à la fiscalité locale, des

données statistiques seront mises en place ou actualisées sur l'ensemble des infrastructures marchandes.

L'indicateur retenu pour ce résultat est : Nombre de documents de planification territoriale intégrant les activités agropastorales.

Le résultat 2 : L'accès aux ressources, aux marchés transfrontaliers est amélioré et géré durablement, vise à améliorer les conditions de vie des populations agropastorales grâce à la fourniture d'aliments bétail, au balisage des parcours, l'aménagement des équipements marchands et l'accès aux postes vétérinaires transfrontaliers.

A la suite de la mise en œuvre du résultat 1, les enjeux entourant la filière seront connus et partagés, le renforcement de capacités des personnels techniques permettra de disposer de l'ensemble des éléments permettant de comprendre, d'analyser et de cibler des investissements stratégiques pour le développement de la filière. Ces différents investissements permettront d'une part d'accroître la production de la filière en favorisant la sécurisation de couloirs de passage ainsi que l'équipement de ces différentes pistes à travers la réalisation de points d'eau et l'aménagement d'aires de repos et d'aires de pâtures, et d'autre part, d'améliorer la commercialisation du bétail à travers la réalisation d'aménagements marchands, ce qui favorisera le développement économique des territoires.

Cet objectif, tout au moins dans sa mise en œuvre, et dans la mesure de ses indicateurs, peut au premier abord paraître assez simple. Le travail de diagnostic ayant été réalisé dans le cadre du résultat 1, il suffirait ici de monter les Dossier d'Appel d'Offres que cela soit pour la réalisation de balises, l'aménagements de points d'eau, la réalisation de marchés à bétail puis de suivre les travaux et enfin d'assurer leur réception provisoire. Cependant, si le travail de diagnostic est indispensable pour cibler au mieux les investissements et éviter ainsi la réalisation d'aménagements non fonctionnels. Il n'est pas suffisant. Il convient avant même de réaliser ces aménagements de poursuivre le travail d'ingénierie. Ainsi, le balisage nécessite un long travail de concertation évaluée à 2/3 jours par kilomètres. Au niveau des infrastructures marchandes ainsi que sur les modalités de fonctionnement des comités de gestion.

Ici, encore un long travail d'ingénierie qui portera sur 12 mois devra être mené avant même de lancer les DAO et de voir les aménagements se réaliser.

Enfin, dans le cadre de ce résultat 2 afin de prendre en considération la diversité des territoires mais aussi d'expertise entre les partenaires des visites d'échanges entre les différentes zones du projet seront organisées. Elles permettront d'échanger et de capitaliser sur les expériences de chacun. Ainsi, les partenaires ne disposant que de peu d'expertise dans les processus de négociation de pistes tels que les partenaires du Ghana, de Côte d'Ivoire ou du Nigéria pourront profiter de l'expertise dans ce domaine développée dans le cadre de programmes antérieurs des autres partenaires de mis en œuvre tels que le RECOPA au Burkina-Faso ou encore la FENAPFIBVTO au Togo.

Cette mise en relation permettra également de renforcer les relations entre les associations d'éleveurs de chaque côté des frontières et d'assurer une cohérence dans le choix des activités menées et leur localisation au niveau transfrontalier. Ainsi une complémentarité sera recherchée entre les tronçons sécurisés ou en cours de sécurisation au niveau de chaque pays transfrontalier.

Les indicateurs retenus pour ce résultat sont : Taux d'augmentation de la fréquentation des infrastructures marchandes (IM) renforcées par le projet.

Taux d'aménagements agropastoraux fonctionnels (pistes et infrastructures marchandes)

Le résultat 3 : Un ancrage intercollectivité autour de la filière est développé et fonctionnel.

La durabilité et la pérennisation font partie des éléments incontournables de tout projet de développement. Et pour cause, il serait surprenant de lire qu'un projet ne durera pas au-delà de sa mise en œuvre. Et pourtant, au-delà des discours, c'est bien souvent ce qu'il se passe tant les modalités concrètes de cette pérennisation ne sont pas prises en considération.

Dans le cadre de la filière agropastorale, travailler sur les modalités concrètes de la pérennisation de la filière signifie tout d'abord ne pas segmenter la filière entre Gestion des Ressources Naturelles et Commercialisation. La mobilité sert à accéder aux pâturages mais également aux marchés et aux quais d'embarquement. Il s'agit donc d'avoir une approche globale. Ensuite, il convient de mettre en place un dispositif technique de suivi mais également de supervision de l'ensemble de ces activités. Il faut également réfléchir au modèle économique, combien coûte ce dispositif et comment peut-il être payé ? Enfin, il faut mettre en place l'ancrage institutionnel dans lequel s'inscrira ce dispositif. Ce résultat 3 posera toutes les modalités concrètes qui permettront d'apporter des éléments de réponse à ces 3 points.

Il sera dès lors possible d'envisager un développement cohérent et durable de la filière au niveau de chaque territoire d'intervention. Sur cette base, il sera également possible de mettre en place des cadres de concertations transfrontaliers afin que cette cohérence et cette durabilité puissent se jouer des frontières.

L'indicateur retenu pour ce résultat est : Nombre d'intercollectivités fonctionnelles.

Dans le cadre de cette troisième phase et notamment pour les anciens territoires d'intervention depuis plus d'une phase à savoir, les régions Savanes, Kara et Plateaux au Togo, les Départements de l'Atacora et des Collines au Bénin, la région de l'Est de l'Ouest au Burkina-Faso et la région de Tillabéri au Niger, l'objectif stratégique sera d'assurer un travail complet d'ingénierie sociale et institutionnelle associé à des investissements productifs permettant un développement socio-économique cohérent et pérenne de ces différents territoires. Chacun de ces territoires devra disposer d'une inter-collectivité fonctionnelle et les contractualisations faites avec les OP et OSC sur la question agropastorale devront servir d'exemple pour d'autres contractualisations sur d'autres thématiques. Pour reprendre la notion de « *chemin du changement* », nous devrions, pour l'ensemble de ces territoires, obtenir à court terme une phase-test de contractualisation OSC/CL. Nous visons ensuite à une finalisation fonctionnelle de ces contractualisations. Nous chercherons, enfin, à terme, à ce que ces dispositifs soient étendus et renforcés à travers une systématisation du contrôle par l'inter-collectivité des rentes extérieures.

2.2 Les principales spécificités du projet

Un renforcement des capacités situé à de multiples niveaux. L'Action a comme principe de base le renforcement de capacités des OSC, OP et CL. Ce renforcement se situe à plusieurs niveaux. Tout d'abord, et comme cela a été le cas lors des projets antérieurs, les débats informés porteront un principe de renforcement des capacités des partenaires et des groupes cibles au dialogue et à la discussion argumentée. Souvent abordé de façon réductrice, ce concept constituera une réalité concrète remplissant plusieurs exigences méthodologiques. A titre d'exemple, à travers les débats, il s'agira moins d'apporter un enseignement de l'extérieur que d'inciter les participants à exploiter leurs propres connaissances du secteur et de la filière (principe d'auto-découverte). Dans les ateliers, les participants viendront d'horizons divers. Cette diversité d'acteurs constituera un stimulant aux discussions et, surtout, évite l'écueil d'une approche sectorielle et renforce la construction d'une vision partagée des problématiques touchées et des enjeux posés. Ensuite, les formations au SIG pour le personnel technique des OP et des collectivités permettront l'élaboration de cartes qui faciliteront d'autant l'aménagement du territoire. Bien loin de se limiter à la seule filière agropastorale, les ST seront à même de cartographier l'ensemble des enjeux économiques de leur territoire. Enfin, le renforcement de capacités des OP en analyse permettra de les positionner en tant que structure d'expertise lors d'ateliers décisionnels au niveau des politiques nationales ou sous-régional. Ils allieront ainsi leur connaissance micro de la filière à une capacité d'analyse au niveau méso.

Un projet de territoire se reflétant dans un va-et-vient constant entre plusieurs échelles de travail. L'Action est construite pour assurer des allers-retours tout au long de la mise en œuvre du projet entre le niveau macro méso et micro. C'est la mise en œuvre de ces allers-retours à travers les activités qui permet de s'assurer d'un impact optimal de

l'Action. A titre d'exemple, les débats informés sur le commerce du bétail analyse le fonctionnement de la filière du niveau micro (production, acteurs de la filière, marge bénéficiaire...) aux enjeux internationaux (ouverture des marchés mondiaux, concurrence de la viande extra-africaine sur les marchés terminaux...). De même, les formations en SIG permettront l'établissement de cartographie à un niveau méso qui sera repris pour l'élaboration d'une cartographie au niveau national.

Une approche inclusive visant à un développement pérenne des territoires. L'Action suivra une démarche inclusive associant étroitement les OSC ayant une expertise et les collectivités locales. En positionnant des renforcements de capacités sur les ST des CL, il s'agit bien de centraliser les outils d'aide à la décision. Un développement pérenne et cohérent des territoires ne pourra se faire que si le ST des CL dispose des compétences leur permettant la mise en place de stratégie optimale pour le développement des territoires au-delà de l'approche sectorielle. L'expérience tirée de l'Action permettra d'entrevoir des démarches similaires sur d'autres filières telles que la filière coton.

Un renforcement du dialogue et de la collaboration entre OSC et CL sur la base d'éléments concrets.

L'Action mettra en place un véritable renforcement de la collaboration OSC/CL à travers (i) un partage stricte des rôles à savoir les OSC en charge du suivi et de l'analyse et les CL bénéficiaires de la synthèse des informations, (ii) une contractualisation entre OSC et CL sur cette base. L'intérêt de cette approche est de reposer sur une véritable communauté d'intérêt. Par leur suivi et leur expertise, les OSC limiteront les conflits sur les pistes à bétail et faciliteront ainsi l'approvisionnement des marchés. En se positionnant à un niveau méso ils pourront également expliquer aux CL les raisons de la variation de la fréquentation des marchés et donc des recettes fiscales. C'est à travers ces résultats que les collectivités s'engageront aisément dans des démarches facilitant une contractualisation. Sur cette base, il sera possible également d'entrevoir d'autres contractualisations avec des OSC sur d'autres filières.

La construction d'un dispositif d'inter-collectivités à l'endroit. La mise en place de structures intercommunales est souvent encouragée par les programmes d'aide au développement. Cependant, ces dispositifs sont souvent posés à priori avec parfois une absence de définition claire des mandats justifiant cette collaboration. Dans le cadre de l'Action, cette volonté de la mise en place d'une inter-collectivité se justifie à posteriori, à la suite de l'analyse de la dynamique de la filière et des données disponibles. Les pistes à bétail sont indispensables pour assurer l'approvisionnement des marchés à bétail. Le coût de suivi et d'entretien au kilomètre est connu. Cependant, ces pistes ne peuvent être en tant que telles taxées sous peine de les rendre inopérantes. La couverture de ces coûts doit être prélevée sur les infrastructures marchandes dont les recettes sont connues grâce aux outils statistiques. Le processus d'inter-collectivités reposera donc sur le fait d'obtenir un accord de cofinancement du suivi et de la supervision de la piste à proportion des recettes dégagées sur les infrastructures marchandes. La même logique pourra être appliquée dans le cadre d'inter-collectivités transfrontalières.

La consolidation d'expérimentations novatrices. Les projets agropastoraux d'envergure sous-régionaux mis en œuvre par AFL depuis 2010 ont permis la mise en place progressive de dispositifs uniques sur la filière et ce à l'échelle sous-régional. Ainsi, la mise en place de cartes de membres pour les éleveurs avec un numéro de téléphone du siège de la FENAPFIBVTO (Togo) mais aussi de l'animateur de région est une première à l'échelle sous-régionale. De même si les activités de sécurisation de couloirs de passage pour le bétail sont assez classiques dans des projets abordant la question agropastorale, la mise en place de comités de gestion au niveau local, les calculs de coûts d'entretien et de supervision de ces pistes et le processus visant à faire supporter ces coûts par les infrastructures marchandes bénéficiant de ces corridors sont novateurs et doivent être à ce titre affinés et consolidés.

Une synergie forte avec les initiatives gouvernementales. L'ensemble des projets coordonné par AFL travaille en étroite synergie avec les politiques nationales. Les échanges sont constants et réguliers et permettent ainsi d'assurer une complémentarité entre les

différentes initiatives. Dans le cadre précis de l'Action des réunions régulières entre le consortium et les services techniques au niveau nationale.

L'Action s'inscrit dans les projets antérieurs menés sur certains territoires tels que le BRACED (Projet de Renforcement de la Résilience au Sahel à travers la Mobilité du Bétail – Mauritanie, Sénégal, Mali, Burkina Faso et Niger. (Building Resilience with Livestock Mobility - Sahel, DFID, 2014-2019, 12.5 millions d'euros) qui s'inscrit dans le programme global Building Resilience and Adaptation Climates Extremes and Disasters (BRACED) du Royaume-Uni pour les régions d'intervention dans les pays Sahéliens (Mali, Burkina-Faso et Niger), le PAPEBA (Projet d'Appui à la Préservation des Ecosystèmes et de la Biodiversité grâce à l'Agropastoralisme dans 4 régions du Togo. (AFD-UE, 905 000 Euros, janvier 2013-juin 2016, [DCI-NSA/2013/308-231](#)) et le PRIMACIPA (Projet de Réalisation de l'Infrastructure MArchande de Cinkassé et des Pistes d'Approvisionnement en amont et en aval en régions Savanes et Kara au Togo-UE-304 000 Euros- 2016-2017) pour les régions d'intervention au Togo et le PARSAO (Programme d'Appui à la Résilience des Systèmes Agropastoraux en Afrique de l'Ouest (Burkina Faso Est et Ouest°, Sud Niger, Nord de la Côte d'Ivoire, du Ghana, du Togo et du Bénin). -AFD 4 100 000 Euros-2015-2018) pour les interventions menées au Ghana et en Côte d'Ivoire. L'Action s'inspirera des dispositifs mis en place dans le cadre de ces programmes et viendra les consolider que cela soit à travers la réalisation d'aménagements agropastoraux et/ou commerciaux et les dispositifs de contractualisation OSC/CL.

L'Action travaille en étroite synergie avec les autres initiatives à l'échelle sous régionale telles que les PRAPS. Comme cela a été fait à travers les participations des membres du consortium aux ateliers de réflexion du PRAPS organisés par le CILSS, l'équipe de coordination profite de ces moments d'échanges et du partenariat direct que le consortium AFL avait mis en place dans le cadre de la 4ème année du BRACED pour renforcer la cohérence dans la mise en œuvre et des démarches telles que la nécessité de mettre en place un dispositif d'ingénierie sociale en amont et en aval des infrastructures marchandes entre le PRAPS et les programmes mis en œuvre par AFL.

2.3 Spécificités du mode opératoire d'Acting for Life

L'ONG Acting for Life a conçu et mis en œuvre un mode opératoire basé sur une approche partenariale globale pour l'élaboration de projets de développement économique et social territorial. Il se traduit par 5 principales étapes :

1. Diagnostic territorial et identification des besoins

sur une filière ou un secteur d'activité, sur le niveau d'éducation et de formation professionnelle ou sur l'accès des populations aux services publics.

2. Diagnostic et identification des partenaires locaux

pour permettre le choix de partenaires locaux pertinents et impliqués à chaque étape de la préparation du projet co-construit.

3. Construction de projets pilotes novateurs

pour évaluer la pertinence de l'action, sa viabilité et la capacité des acteurs à se mobiliser localement et potentiellement développer des programmes de plus grande ampleur.

4. Accompagnement vers une autonomisation

des partenaires locaux avec un accompagnement technique, administratif et financier grâce à des missions régulières sur le terrain.

5. Évaluation indépendante des projets et capitalisation

pour diffuser les expériences terrain au bénéfice de tous les acteurs internationaux du développement.

Les présents termes de référence font écho à la 4^e étape de ce mode opératoire. Acting for Life ne travaille pas avec des bureaux locaux mais accompagne les partenaires de mise en œuvre dans le renforcement de leurs capacités de gestion administrative et financière. Ce travail s'illustre notamment par une révision régulière (trimestrielle) et très précise des rapports financiers préparés par les partenaires. C'est un processus au long cours dont l'objectif est de permettre aux partenaires d'atteindre un niveau d'autonomie suffisante pour la tenue de leur comptabilité, leur organisation administrative et la production de rapports financiers ne présentant pas de risque d'inéligibilités.

2.4. Zones d'intervention

Le PAMOBARMA couvre des territoires transfrontaliers sud-Mali, nord Côte d'Ivoire, nord-Ghana, sud-ouest Burkina-Faso, nord- Bénin, nord-Togo, nord-Nigéria, Sud Niger et sud-est Burkina-Faso et la Guinée.

La couverture géographique retenue constitue une pièce stratégique faisant le lien entre le sud des pays sahéliens et le nord des pays côtiers.



Partenaires	Concerné par cette prestation ?	Zones d'intervention	Niveaux implication	Historique des relations avec AFL
BURKINA FASO				
RE seau de CO munication sur le PA storalisme (RECOPA)	Oui	Régions de l'Est, des Hauts-Bassins, des Cascades et Sud-Ouest.	Résultats 1, 2 et 3 au complet	Un des plus anciens partenariats d'AFL. Le RECOPA a été un partenaire clef du PAPE et du PRAPE, BRACED et PARSAO.
MALI				
Union Régionale de la Fédération Bétail Viande (URFBV)	Oui	Region de Sikasso	Résultats 1, 2 et 3 au complet; Axe 1	Un des plus anciens partenariats d'AFL. L'URFBV a été un partenaire clef dans la mise en œuvre du PAPE. Partenaire BRACED.
NIGER				
Groupement d'Action culturel et de développement des Jeunes Eleveurs (GAJEL)	Non	Sud-Tillabéri (ouest du Niger)	Résultats 1, 2 et 3 au complet. Axe 4 et 6	Partenariat développé depuis 2015 dans le cadre du BRACED.
Association pour la Redynamisation de l'Élevage au Niger (AREN)	Non	Maradi (Est Niger)	Résultats 1, 2 et 3 au complet. Axe 5	Partenariat développé depuis 2015 dans le cadre du BRACED.
CÔTE D'IVOIRE (NORD)				
Organisation Professionnelle des Eleveurs de Ferkessédougou (OPEF)	Oui	Régions de Tchologo, Poro et Bagoue	Résultat 1, 2 et 3 au complet Axe 1	Partenariat développé dans le cadre du PARSAO depuis juillet 2016.
Association des Eleveurs de bovins de la Région de Boukani (AEBRB)	Oui	Région du Bounkani	Résultat 1, 2 et 3 au complet Axe 1	Nouveau partenariat
Association des Jeunes Eleveurs Agriculteurs Modernes d'Odiénné (AJELAMO)	Oui	Région du Folon et du Kabadougou	Résultat 1, 2 et 3 au complet Axe 1	Nouveau partenariat
BÉNIN				
Association Nationale des Organisations Professionnelles d'Éleveurs de Ruminants (ANOPER)	Oui	Départements de l'Atacora- Donga et des Collines	Résultats 1, 2 et 3 au complet Axe 6	Collaboration ancienne avec AFL établie depuis la mise en œuvre du PAPE (à partir de 2009), dans le contexte des interventions menées dans le nord du Bénin.

Association des communes de l'Atacora Donga (ACAD)	Oui	Départements de l'Atacora - Donga	Résultats 1, 2 et 3 au complet Axe 6	Collaboration ancienne avec AFL établie depuis la mise en œuvre du PAPE (à partir de 2009), dans le contexte des interventions menées dans le nord du Bénin.
GHANA				
Centre For Indigenous Knowledge and Organisational Development (CIKOD)	Non	Haute Région Occidentale	Résultats 1, 2 et 3 au complet. Axe 2	Collaboration développée avec le PARSAO au Ghana
Ghana Developing Communities Association (GDCA)	Non	Haute Région Orientale, Nord	Résultats 1, 2 et 3 au complet Axe 3.	
NIGERIA				
Association pour la Promotion de l'Élevage au Sahel et en Savane (APESS-Nigéria)	Non	Kebbi State, Zamfara Sate Sokoto State et Katsina State	Résultats 1, 2 et 3 au complet. Axe 5 et 6	Collaboration développée avec le PARSAO
GUINEE				
Fédération Régionale de la Filière Bétail-Viande de Kankan (FRFBVK).	Non	Région de Kankan	Résultats 1, 2 Axe 1	Nouveau partenariat
TOGO				
Gestion de l'Environnement et Valorisation des Produits AgroPASToraux et Forestiers (GEVAPAF)	Oui	Régions des Savanes et Kara	Résultats 1, 2 et 3 au complet. Axe 4	Collaboration développée avec le PRAPE, puis renforcée par le PAPEBA Février 2014 (anciennement ONG RAFIA)
FÉdération NAtionale des Producteurs de Filière Bétail-Viande du Togo (FENAPFIBVTO)	Oui	Régions Savanes, Kara, Plateaux et Région Centrale	Résultats 1, 2 et 3 au complet, accent sur les débats informés. Axe 4	Collaboration développée avec le PAPEBA. Février 2014
Entreprise Territoires et Développement (ETD)	Oui	Région Plateaux	Résultats 1, 2 et 3 au complet. Axe 4	Collaboration développée avec le PAPEBA. Février 2014
POUR TOUS LES PAYS				
Vétérinaires Sans Frontières Belgique (VSF-B)	Non	Toutes les zones	Résultat 2 et 3 au complet lien avec le résultat 4 du PREDIP. Tous les axes.	Collaboration développée depuis le PRAPE

2.5. Budgets gérés par les partenaires de mise en œuvre

Les budgets sont établis sur des bases annuelles et sont encadrés par des conventions de partenariat signées entre chaque partenaire et Acting for Life.

Le tableau ci-dessous détaille le budget estimatif pour chaque partenaire concerné par la prestation d'assistance à la révision des rapports financiers trimestriels :

Pays	Partenaire	Date de début du financement	Date prévisionnelle de fin du financement	Durée (mois)	Budget estimatif 36 ou 50 mois EUR	Dépenses réalisées 2018 + 2019 EUR	Budget estimatif pour la période 01/01/2020 - 30/09/2022 EUR ou 31/07/2021 (ACAD et ETD)	Soit budget moyen annuel estimatif à compter du 01/01/2020 EUR
					A	B	C = A - B	D = C / 33mois * 12 mois ou D = C / 19 mois * 12 mois pour ACAD et ETD
Burkina	RECOPA E	01/08/2018	30/09/2022	50	378 761	91 722	287 039	104 378
Burkina	RECOPA O	01/08/2018	30/09/2022	50	367 065	100 703	266 362	96 859
Bénin	ACAD	01/08/2018	31/07/2021	36	126 316	49 883	76 433	48 273
Bénin	ANOPER	01/08/2018	30/09/2022	50	696 157	180 774	515 383	187 412
Mali	URFBV	01/08/2018	30/09/2022	50	467 439	175 350	292 089	106 214
RCI	AEBRB	01/08/2018	30/09/2022	50	316 730	64 944	251 786	91 559
RCI	AJELAMO	01/08/2018	30/09/2022	50	246 327	62 556	183 771	66 826
RCI	OPEF	01/08/2018	30/09/2022	50	952 956	234 044	718 912	261 423
Togo	ETD	01/08/2018	31/07/2021	36	213 938	55 933	158 005	99 793
Togo	FENAP	01/08/2018	30/09/2022	50	378 843	118 013	260 830	94 847
Togo	GEVAPAF	01/08/2018	30/09/2022	50	357 843	152 843	205 000	74 545

3. OBJECTIFS ET MANDAT GÉNÉRAUX DE LA MISSION

3.1 Objectifs de la mission

La mission a pour objectif général d'assister le Service administratif et financier (SAF) d'AFL dans la révision périodique des rapports financiers reçus de 11 relais partenaires, sur les 18 que compte le projet PAMOBARMA.

Le résultat attendu est une assurance quant à l'absence de risques non identifiés de dépenses inéligibles au moment des audits du programme (y compris éventuels audits ex-posts organisés par les bailleurs).

Les objectifs spécifiques de cette prestation d'assistance consistent, sur une base trimestrielle, à :

- 1) Etablir un inventaire des fichiers et documents nécessaires à la révision des rapports financiers ; relancer les partenaires quand nécessaire (documentation à collecter sous format numérique - scans),
- 2) Formaliser les cadrages entre Rapport Financier (RF) / comptabilité (et/ou liste des dépenses) / trésorerie (banques et caisses),
- 3) Vérifier l'éligibilité des dépenses reportées et des documents justificatifs,
- 4) Rapprocher les pièces justificatives avec le RF,

- 5) Rédiger une note de commentaire sur le RF pour échanges avec les partenaires et suivi de la résolution des points en suspens,
- 6) Le cas échéant, proposer des corrections auprès des partenaires, et/ou apporter un appui concret au partenaire dans la recherche de solutions pour traiter une question d'inéligibilité,
- 7) Réaliser une classification et un archivage numérique des documents scannés transmis par les partenaires (a minima : envoi périodique de ces documents à AFL par mail en zip, via wetransfer ou autre solution).
- 8) En complément de ces travaux, et sur décision conjointe avec AFL : réaliser des missions de suivi administratif et financier chez ces partenaires (1 à 2 missions par partenaire)

Au-delà de la qualité opérationnelle de la mission, une contribution du prestataire sera attendue sur une éventuelle optimisation du processus de révision des rapports financiers tel qu'il existe actuellement (fiabilité, gain de temps) ainsi que sur l'appréciation des capacités et des compétences en matière de gestion administrative et financière des partenaires.

Parallèlement, les travaux suivants restent en gestion directe par AFL :

- Relance auprès des partenaires pour première collecte des rapports financiers,
- Cadrage des périodes passées par rapport au dernier RF validé,
- Rapprochement du RF avec les informations techniques, suivi de la consommation des lignes budgétaires,
- Révision et validation des prévisions,
- Détermination du besoin en trésorerie et préparation des virements.

Les livrables attendus par trimestre et par partenaire sont les suivants :

- Fichier de Rapport Financier définitif (hors partie prévisionnel) avec formalisation des cadrages cités en point 2),
- Checklist complétée des documents collectés et des contrôles effectués,
- Version finale de la note de commentaires sur le RF avec mise en évidence des points d'attention,
- Dossier numérique organisé avec les fichiers des justificatifs des dépenses reportées.
- Le cas échéant, rapport de mission (avec au préalable : ordre de mission, budget de la mission et termes de référence validés par AFL)

Les propositions techniques doivent fournir un planning prévisionnel de travail en lien avec les objectifs et les échéances mentionnées ci-dessous.

3.2 Composition de l'équipe, organisation de la mission, Échéancier et Budget

AFL laisse le soin au prestataire de composer son équipe en adéquation avec la nature de la mission.

La prestation sera convenue sur une période de 12 mois et couvrira la révision des rapports financiers suivants :

- RF9 01/07/20-30/09/20 à remettre par les partenaires à AFL le 15/10/2020
- RF10 01/10/20-31/12/20 à remettre par les partenaires à AFL le 15/01/2021*

- RF11 01/01/21-31/03/21 à remettre par les partenaires à AFL le 15/04/2021
- RF12 01/04/21-30/06/21 à remettre par les partenaires à AFL le 15/07/2021, sauf pour les partenaires ACAD et ETD qui remettront un rapport sur la période 01/04/21-31/07/21 pour le 15/08/21.

*Le RF10 correspondant à une échéance de rapport annuel intermédiaire à remettre à l'Union Européenne le 28/02/2021, un calendrier de travail spécifique devra être mis en place avec AFL, avec une première remontée d'informations demandée aux partenaires avant le 15/01/2021.

AFL transfère son besoin en trésorerie par virement à chaque partenaire sur une base trimestrielle, à partir d'un prévisionnel établi pour 4 mois. Par exemple, à validation des RF8 (dépenses du 01/04 au 30/06/20) remis le 15/07/20, AFL aura envoyé un virement de fonds permettant de couvrir les dépenses à date depuis le début du projet + le prévisionnel des dépenses pour la période 01/07-31/10/20. Ainsi, à la remise des RF9 le 15/10/20, chaque partenaire a en théorie de la trésorerie pour couvrir ses dépenses jusqu'au 31/10/20 uniquement.

Ce calendrier de préfinancement exige que la validation des RF se réalise pour tous les partenaires dans les deux semaines qui suivent la remise des RF. Ce délai est à tenir sous réserve de l'envoi des RF, ainsi que des pièces justificatives et des réponses à la note de commentaires à temps par les partenaires.

Le prestataire devra fournir un planning périodique de la mission tenant compte de cette contrainte.

La durée indicative totale de la prestation est de 20 à 30 jours homme par trimestre, soit 80 à 120 jours homme sur un contrat d'un an, à répartir entre différents niveaux d'intervention : réviseur comptable et financier et/ou superviseur et/ou manager et/ou associé.

Le budget maximal prévu pour cette prestation est de 25 000 euros TTC, éventuels frais de gestion / secrétariat compris.

Une prime (facturation complémentaire) équivalent à 5% du montant de la prestation est prévue si les audits externes mandatés par AFL pour les bailleurs de fonds, ou mandatés directement par les bailleurs (dont audit ex-post) ne relèvent aucune dépense inéligible.

Ce budget ne tient pas compte des missions à organiser, qui feront l'objet d'un budget annexe, aux conditions précisées en partie 9 des présents TDR.

3.3 Documents de base sur le projet

La documentation de base concernant cette prestation est disponible sur demande par un mail envoyé aux 6 adresses mentionnées au point 9 est constituée des documents ci-dessous :

- 1) Document complet du PAMOBARMA,
- 2) Cadre Logique PAMOBARMA,
- 3) Budgets synthétiques PAMOBARMA des périmètres de financement UE et AFD

4. QUALIFICATION/ COMPÉTENCES REQUISES

Le choix du cabinet/consultant se basera sur les qualifications et expériences suivantes (dûment renseignées dans le CV) :

- a) Le consultant référent pour cette prestation doit avoir des compétences confirmées en missions d'audit financier et de vérification des dépenses sur subventions de bailleurs de fonds internationaux (a minima Europeaid et FED de l'Union Européenne et dispositif Initiatives OSC de l'Agence Française de Développement) et une

expérience d'au moins 15 ans. Les autres intervenants devront également présenter une expérience pertinente en lien avec la mission.

Le consultant référent doit pouvoir présenter des expériences sur des contrôles de subventions publiques d'au moins 2 000 000 d'euros, sur des projets multi-pays et multi-partenaires. Il doit aussi présenter des références de missions réalisées au Mali, Burkina Faso, Togo, Bénin et en Côte d'Ivoire.

- b) Le consultant référent doit être un expert-comptable diplômé et membre des associations professionnelles des Experts Comptables.
- c) Le consultant / cabinet doit pouvoir présenter une connaissance approfondie des questions relatives au droit du travail (contrats de travail, imposition et cotisations) et au droit fiscal (notamment application de la TVA) au Mali, Burkina Faso, Togo, Bénin et en Côte d'Ivoire.
- d) La connaissance de l'approche partenariale développée par AFL sur le terrain est fortement souhaitée.
- e) Le consultant / cabinet doit avoir des compétences dans l'accompagnement de chargés de gestion financière aux profils variés et être capable de parfaitement communiquer à distance dans des contextes culturels variés.
- f) Le consultant et son équipe doit pouvoir se déplacer pour se rendre directement sur les zones où les partenaires ont leur bureau (sauf impératif sécuritaire qui exigerait une organisation de la mission en capitale).

5- DOSSIER DE CANDIDATURE

Le dossier de candidature des postulants devra comprendre une offre technique et une offre financière, ainsi que la Déclaration d'Intégrité signée, jointe aux présents TdR (voir point 8).

L'offre technique doit comprendre, mais sans s'y limiter, ce qui suit :

- i) La méthodologie proposée pour la mise en œuvre de la mission sur 12 mois ;
- ii) Le calendrier/programme provisoire de la mission ;
- iii) Le(s) CV(s) actualisé(s) des principaux intervenants accompagné de tous les justificatifs de diplômes et d'attestations justifiant le niveau académique et l'expérience requise ;
- iv) Une fiche descriptive de la structure juridique (pour les cabinets) ;
- v) Les références et expériences similaires réalisées, ainsi que les références relatives aux audits et missions de vérification de dépenses telles que demandées en point 4.

L'offre financière doit comprendre : Une proposition financière sous forme de budget détaillé comportant le budget global TTC et les prix détaillés (type d'intervenants, nombre de jours). Un budget annexe doit être présenté pour le coût d'une mission par partenaire, sur la base d'1 ou 2 jours d'intervention dans les bureaux du partenaire (budget comprenant le temps de mission, le coût du déplacement, d'hébergement et de perdiem). L'offre financière doit respecter les seuils fixés au Titre 07 : Rémunération

La **Déclaration d'Intégrité** à renseigner et signer est jointe aux présents Termes de Référence.

6- METHODOLOGIE DE L'EVALUATION DE L'OFFRE

L'évaluation des offres est faite en fonction d'une pondération des critères d'évaluation technique et financière.

6.1 Évaluation de l'offre technique (pondération de 60% de la note globale)

Le score technique (St) sera attribué selon le tableau ci-dessous :

Critères	Max points
1. Réponse globale (10 points)	
Compréhension des tâches, des objectifs	05
Correspondance entre les TDR et la proposition	05
2. Méthodologie et approche proposée (40 points)	
Qualité de la méthodologie / organisation proposée	20
Calendrier prévisionnel d'intervention / estimation des charges en jour/homme	20
3. Profil du candidat / capacité technique (50 points)	
Références et expériences du consultant	30
<i>Expériences d'audit – vérification de dépenses de subventions publiques UE, AFD (dont critères budget et multi-pays)</i>	
<i>Expériences d'audit – vérification de dépenses sur projets mis en œuvre dans les pays prévus dans la prestation</i>	
<i>Autres expériences (missions d'accompagnement / assistance) dans les pays prévus dans la prestation</i>	
Pertinence des expériences passées en lien avec les modalités de travail partenarial d'Acting for Life	20
TOTAL	100

Une offre qui ne répond pas aux critères d'éligibilité des TDR ou qui n'atteint pas le seuil technique minimal de qualification de 70 points sur 100 sera rejetée à l'issue de cette première étape.

6.2 Evaluation de l'offre financière (pondération de 40% de la note globale)

Les propositions financières ne respectant pas les critères précisés au titre 7 – Rémunération seront éliminées.

La proposition financière de l'offre économiquement la moins chère (Om) sera appréciée en fonction du prix global et de la cohérence dans la décomposition dudit prix global et recevra un score financier (Sf) de 100 points.

Les scores financiers des autres offres (F) seront calculés selon la formule suivante :

$$Sf = 100 \times Om/F$$

Om : l'offre économiquement la moins chère

F : Prix de l'offre

6.3 Evaluation Finale de l'offre globale :

L'évaluation finale de l'offre sera faite en fonction d'une pondération des Critères d'évaluation Technique et Financière :

Le score technique (St) et le score financier (Sf) de chaque offre seront ensuite combinés en un score global (Sg) par offre selon la répartition suivante :

$$St = 60\% \text{ de la note globale}$$

$$Sf = 40\% \text{ de la note globale}$$

Le score global attribué aux offres permettra un classement des offres par l'application de la formule suivante, qui déterminera l'offre la meilleure au regard des critères de sélection proposés pour la mission : $Sg = (St \times 60\%) + (Sf \times 40\%)$

Le contrat sera adjudgé à l'offre ayant obtenu le score global (Sg) le plus élevé.

7- RÉMUNÉRATION

Elle se fera sur la base de la qualification, de l'expérience du candidat/cabinet et des conditions de travail. Le paiement des prestations à fournir se fera de la manière suivante :

i) Honoraires par jour :

L'honoraire peut varier notamment en fonction des qualifications et/ou de l'expérience professionnelle:

Niveau 1 (Réviseur comptable, Assistant) : entre 100 et 200 euros maximum TTC
Niveau 2 (Manager, Associé responsable de la mission) : entre 200 et 500 euros maximum TTC

- ii) Perdiem par jour :
Il comprend les frais de restauration et d'hébergement ne devant pas dépasser 100 euros TTC.
- iii) Déplacements :
Les frais de déplacement seront pris en charge au réel : billets d'avion et formalités administratives liées, locations de véhicule, carburant, péages.

8. ENGAGEMENTS DES CANDIDATS

En répondant à cette consultation, chaque candidat prend les engagements suivants :

- Il déclare que dans le cadre de la négociation, la passation et l'exécution du contrat, les principes de mise en concurrence, d'équité de traitement et de transparence ont, à sa connaissance, été respectés, dans le respect des normes internationalement reconnues et recommandées par l'OCDE et par la Convention des Nations Unies contre la corruption
- Il s'engage à respecter, et à faire respecter par ses éventuels sous-traitants, les normes internationales en matière de protection de l'environnement et de droit du travail, en cohérence avec les lois et règlements applicables dans le(s) pays de réalisation du Programme, dont les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et les conventions internationales en matière d'environnement, et à prendre toutes les mesures appropriées en cas de manquement. Cela consiste notamment à éviter le travail des enfants.
- Il s'engage à signer la Déclaration d'Intégrité jointe aux présents termes de référence

9. DATE ET ADRESSE DE SOUMISSION DES OFFRES

La date limite de soumission des offres est fixée au **lundi 28 septembre 2020 à 17h (TU)**.
La sélection se fera au plus tard le jeudi 1er octobre 2020 afin de s'assurer du démarrage de la prestation entre le 6 et le 12 octobre 2020.

Les candidats soumissionnaires doivent envoyer leur offre par mail aux adresses suivantes :

- Sabrina HEUZEY, sheuzey@acting-for-life.org
- Shani ROBERT, srobert@acting-for-life.org
- Cédric TOUQUET, ctouquet@acting-for-life.org
- Emmanuelle DIE, edie@acting-for-life.org
- Annabelle POWELL, apowell@acting-for-life.org
- Grégoire COLOOS, gcoloos@acting-for-life.org