



# Consultation pour accompagnement à l'actualisation et la mise en place effective du business model pour le Centre Multiservices de Valorisation des Bioressources (CMVB) au Congo

## **Termes de références**

**Titre projet :** AMES

**Dates prévisionnelles de mission :** Avril ou Mai 2025

**Pays :** République du Congo

**Version :** Version Finale

## 1. CONTEXTE DE LA CONSULTATION

La présente consultation s'inscrit dans le cadre du projet d'Appui à la Modernisation de l'Enseignement Supérieur (AMES) au Congo Brazzaville.

La finalité du projet est de contribuer au développement socioéconomique du Congo sur les axes prioritaires identifiés par le Plan National de Développement (PND), par l'amélioration de la qualité de son système d'enseignement supérieur.

Les objectifs spécifiques poursuivis par le projet sont de :

### 1. Contribuer à la modernisation du système d'enseignement supérieur à travers des appuis structurants sur la gouvernance et la qualité du système (Composante 1)

- Volet 1.1 – Appel à projets en soutien aux initiatives d'amélioration de la qualité des formations et de la recherche.
- Volet 1.2 – Soutien au renforcement de l'École normale supérieure (ENS)
- Volet 1.3 – Participation à l'amélioration de la qualité et de la gouvernance du secteur : structuration des écoles doctorales, développement du Centre de pédagogie universitaire (CPU) et appuis flexibles aux chantiers clés de la gouvernance du secteur.

### 2. Intervenir de manière ciblée sur l'amélioration de la qualité des formations, des résultats de la recherche et de l'employabilité des diplômés, sur une thématique prioritaire, ciblée et fédératrice, à titre de démonstrateur : la valorisation des bio ressources (composante 2)

- Volet 2.1 – Construction et équipement d'un centre multiservices de valorisation des bio ressources (CMVB)
- Volet 2.2 – Appui à la structuration et au démarrage du CMVB
- Volet 2.3 – Renforcement de la qualité des formations et de la recherche dans le domaine de la valorisation des bio ressources

### 3. Redynamiser les partenariats et coopérations scientifiques (notamment avec des institutions françaises) en matière de recherche et de formation (composante 3)

- Volet 3.1 – Soutien au développement des partenariats et communication
- Volet 3.2 – Gestion, pilotage, suivi et évaluation du projet.

Le projet finit en Juin 2025. Il est placé sous la maîtrise d'ouvrage du Ministère en charge de l'Enseignement Supérieur (MES) et bénéficie d'une assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO), mise en œuvre par Expertise France, afin d'accompagner la gestion technique et financière du projet.

Cette consultation s'inscrit dans la composante 2 du projet d'appui à la modernisation de l'enseignement supérieur qui vise, notamment, la construction d'un Centre Multiservices de Valorisation des Bioressources (CMVB) sur le site de l'Université Marien Ngouabi, à Brazzaville.

Ce centre comportera un plateau technique permettant de transformer/stabiliser/conditionner les matières premières à petite échelle et de contrôler les principaux paramètres de fabrication et de conservation (activité en eau, charge microbienne, pH, etc.).

Ce plateau technique permettra deux types d'activités :

1) Recherche et formation :

- Travaux pratiques des étudiants de formation initiale des parcours Licence, Master et Ingénieurs, Doctorat dans le secteur agroalimentaire tant à l'ENSP qu'à la FST
- Travaux pratiques des étudiants de formation initiale des parcours Licence des établissements d'enseignement supérieur privé ayant une offre agroalimentaire
- Essais de fabrication et analyses pour les travaux de recherche appliquée

2) Commercialisation de services

- Services aux TPE et PME du secteur (analyses, formation continue courte du personnel, documentation et veille technologique)
- Appui technique et productif aux porteurs de projets
- Soutien à la production (location des machines etc.)

### Description

Le CMVB disposera notamment de :

- ✓ Une halle de technologie équipée de pilotes à petite échelle permettant la transformation, la stabilisation et le conditionnement des matières premières d'origine biologique correspondant aux principales spéculations existant au Congo
- ✓ Un laboratoire d'analyses physico-chimiques
- ✓ Un laboratoire d'analyses microbiologiques
- ✓ Un laboratoire d'analyses sensorielles
- ✓ Un local technique et un local de stockage
- ✓ Un centre de documentation scientifique et technique
- ✓ Des salles de travail et des bureaux

### Organisation

Le CMVB sera animé par une équipe qui est en cours de recrutement composée de 7 personnes mis à disposition du CMVB par l'UMNG :

- Un Directeur responsable de la bonne marche du centre (planification de l'utilisation des locaux, gestion de l'équipe permanente, choix d'intervenants, préparation de devis, etc.) et de son animation scientifique et technique
- Un comptable/gestionnaire
- Un responsable de la halle technologique
- Un responsable des analyses physicochimiques
- Un responsable des analyses microbiologiques
- Un responsable de la maintenance
- Un responsable de la documentation et/ou un responsable du développement

Un service de gardiennage est également indispensable.

Il est prévu que ce personnel perçoive des primes en complément de leur salaire de base. A noter que le montant de ces primes n'a pas été arrêté lors de l'établissement du business plan en 2023.

Au cours du 1er semestre 2023, le statut d'établissement public à caractère administratif (EPA) a été retenu pour le CMVB. Le projet de loi portant statut du CMVB n'est pas encore approuvé.

En juin 2023, un business plan a été établi pour présenter la faisabilité et la viabilité d'un CMVB. Les hypothèses étaient : un fonctionnement sur 44 semaines/an et une utilisation du CMVB à 30% du temps pour la formation initiale des étudiants de l'UMNG, 10% pour la formation initiale des étudiants des établissements privés, 10% pour des activités de recherche publique et 40% pour des services aux entreprises tels que de la R&D (expression de 2 entreprises) et pour la formation de leur personnel de niveau technicien supérieur<sup>1</sup>.

En termes de financement, il n'est pas prévu de faire payer les établissements publics utilisateurs (ENSP, FST, IRSEN, CRIPT), en dehors des consommables – matières premières, réactifs, emballages – qui leur seront refacturés au coût réel, sans bénéfice pour le CMVB, dans le cadre d'une contribution annuelle au fonctionnement (dotation) du centre par le MES et/ou l'UMNG en fonction des circuits financiers sélectionnés. Pour les autres, une proposition de grille tarifaire avait été établie.

En année de croisière, le montant des charges (hors amortissement des équipements) a été estimé à 64 MFcfa, le montant des recettes issus des services est estimé à environ 10-15 MFcfa soit la nécessité d'une subvention d'équilibre d'environ 50 MFcfa/an même en période de croisière (hors amortissement des équipements, primes du personnel et potentiellement d'autres charges). Cette subvention d'équilibre devra être inscrite dans la loi de finance pour sécuriser le fonctionnement du CMVB. A noter que le financement de certaines activités via des réponses à des appels à projets n'a pas été estimé.

L'ensemble de ces hypothèses et estimations sont à actualiser et à compléter avec le personnel qui sera recruté pour la direction et la gestion du CMVB.

Il est prévu que le projet AMES finance un fonds d'amorçage dont le montant reste à calculer et convenir entre les parties prenantes, ceci afin de permettre de démarrer les activités. Ensuite, l'objectif est de parvenir à l'équilibre en ayant recours à l'ensemble des leviers décrits ci-dessus

## 2. OBJECTIFS DE LA CONSULTATION

La consultation a pour objectifs :

- Actualiser le Business Plan existant aux nouvelles réalités et défis du CMVB, notamment en lien avec son statut EPA
  - o Clarifier les orientations stratégiques du CMVB en tant qu'EPA et ainsi définir le modèle économique retenu en tenant compte des potentialités d'autofinancement du CMVB ;
  - o Identifier des axes prioritaires d'intervention pour le CMVB, au niveau national voire régional ; Il s'agit de préciser la place du CMVB vis-à-vis de ses différents utilisateurs

---

<sup>1</sup> A noter que la formation initiale académique des techniciens supérieurs n'est pas menée à l'Université.

- potentiels notamment en termes de lieu de formation, mais aussi de R&D, de prestations de services pour les entreprises du secteur, ainsi, que sa capacité à répondre à des appels à projets lui permettant de renforcer les services développés.
- Identifier et décrire des stratégies pour renforcer l'intégration du CMVB dans l'écosystème scientifique et industriel local, avec d'autres institutions publiques et les entreprises agroalimentaires locales ; Il est important de vérifier les attentes des institutions de formation et des entreprises vis-à-vis du CMVB, la grille tarifaire envisagée et la capacité dans le temps ainsi que la pertinence du CMVB à répondre à l'ensemble de ces attentes
  - Actualiser les prévisions de recettes et de charges, calculer le montant du fonds de démarrage et le montant de la dotation annuelle de l'Etat. Pour cette dernière préciser le processus et le calendrier pour son inscription dans la loi de finance.
  - Etablir la stratégie de communication visant à faire connaître les services du CMVB auprès des parties prenantes (TPE/PME, institutions, partenaires internationaux).
- Établir, sur la base de l'actualisation du business plan, une feuille de route pour le démarrage du CMVB : définir les priorités opérationnelles pour le démarrage des activités, structurer les étapes nécessaires en précisant leur contenu, les responsabilités, le planning, etc.
  - Elaborer un RACI (matrice de responsabilités) afin de préciser les rôles et les responsabilités de l'équipe du CMVB, ainsi que les mécanismes de coordination avec le Ministère, l'Université et les autres parties prenantes.
  - Renforcer, à travers ce travail collaboratif, les compétences administratives et financières du personnel du CMVB, en particulier dans les domaines de gestion d'une Halle de Technologie.

*L'ensemble de l'intervention est à mener avec le personnel du CMVB : les consultants ont un rôle d'apports de connaissances méthodologiques et de partage d'expériences propres, le personnel du CMVB devant lui actualiser le business plan. Il est essentiel que les résultats attendus de la prestation soient issus d'un travail de co-construction au sein duquel le personnel du CMVB a un rôle prépondérant. Cette approche est indispensable pour une bonne appropriation du business plan et son actualisation régulière. Cette approche devra être décrite dans la proposition technique des consultants ainsi que la répartition des tâches entre eux. Outre la participation du personnel du CMVB, les consultants pourront proposer la participation de personnes ressources ou de parties prenantes lors de l'actualisation du business plan du CMVB.*

### **3. RESULTATS ET LIVRABLES ATTENDUS**

Les consultants devront délivrer à l'issue de leurs prestations :

- 1) Un Business Plan révisé, établi avec le personnel du CMVB, prenant en compte les nouvelles exigences liées au statut d'EPA, aux défis opérationnels et aux objectifs de pérennité financière du CMVB. L'actualisation du Business Plan devra, à minima :
  - Actualiser les taux d'utilisation prévue du CMVB pour la formation initiale des étudiants de l'UMNG et des étudiants des établissements privés, les activités de recherche publique et les services aux entreprises voire d'autres prestations.
  - Mettre à jour et affiner les projections financières à long terme en fonction des leviers de financement identifiés (fonds d'amorçage, appels à projets, services commerciaux, dotation de l'Etat).

- Préciser la répartition des ressources humaines et le plan de charge de chaque responsable du CMVB en fonction de la grille d'utilisation du CMVB. Les descriptions des tâches de chaque personnel seront, si nécessaire compléter.
  - Définir la stratégie de communication et de partenariat pour attirer les financements et assurer l'autosuffisance du centre.
- 2) Des budgets annuels détaillés sur une période incluant l'atteinte de la phase de croisière, présentant l'ensemble des charges (dépenses de fonctionnement, amortissement, primes, entretien, etc.) et des produits (revenus issus des services, appels à projets, financements externes). Les hypothèses et risques pour l'actualisation devront être précisément présentés ainsi que la manière de les limiter. Il est probable que plusieurs scénarios devront être établis.
- 3) L'actualisation du business plan doit être comprise comme un processus de renforcement des compétences du personnel du CMVB nouvellement recruté. En ce sens, des supports méthodologiques présentant le processus d'élaboration d'un business plan devront être présentés au personnel du CMVB. Ces supports devront séquencer le processus d'actualisation du business plan par le personnel du CMVB.  
Des compléments spécifiques d'apports de connaissances pratiques sur la gestion d'une halle technologique sont à prévoir pour chaque personnel en fonction de ses responsabilités et de ses tâches (aucun personnel recruté n'a une expérience de gestion d'une halle technologique, la plupart ayant des profils et une expérience d'enseignants chercheurs). Ce renforcement de compétence sera dispensé sous forme de modules interactifs et pratiques, avec des évaluations et des supports pédagogiques pour garantir l'appropriation des compétences par le personnel. Les supports de formation (présentations, guides pratiques, outils de gestion) qui seront utilisés et remis au personnel du CMVB constituent une annexe du rapport.
- 4) Un document final récapitulant le travail réalisé, les recommandations et les actions à mettre en place pour assurer la pérennité et le succès du CMVB.

#### **4. CALENDRIER DE LA CONSULTATION**

La consultation est prévue à compter du 1er avril 2025.

Les livrables devront être transmis en version provisoire dans un délai de 7 jours ouvrables après la fin de la prestation.

Une restitution à Brazzaville à l'intention du MESRIT, de l'AFD et d'EF et toute autre personne (PME, etc.) convenue avec le MESRIT et EF est à prévoir au cours de la prestation. Cette restitution sera animée par les consultants sur la base d'un aide-mémoire présenté sous forme d'un power-point..

#### **5. DISPOSITIONS GENERALES**

La durée estimative de la mission est d'environ 2,5 semaines (temps de préparation et de rédaction inclus) pour idéalement un binôme de deux consultants présentant des profils complémentaires soit un maximum de 25 à 30 jours ouvrables.

La mission devra comprendre au moins 10 jours ouvrés sur le terrain au Congo pour chaque consultant pour la consultation des parties prenantes du CMVB et la formation du personnel lors de l'actualisation du business plan.

L'organisation de la mission s'effectuera en étroite collaboration avec la Chargée de Projets Expertise France et l'expert CT en appui à l'assistance technique (AT), chargée de la coordination du projet AMES.

## 6. PROFIL DU CONSULTANT

Un consultant.e unique ou un binôme de consultant.es présentant des profils et expériences complémentaires sont attendus.

Les consultant.es devront témoigner d'une expérience pratique en matière de gestion d'une plateforme de transformation agro-alimentaire. L'un des consultants pourrait présenter idéalement un profil de décideur (approche stratégique, communication), l'autre de gestionnaire (gestion comptable et administrative). Une expérience commune serait souhaitable. Dans le cas d'un seul consultant, celui-ci devra couvrir l'ensemble de ces champs de compétences.

Le ou les consultant.es devront témoigner d'une expérience avérée en matière d'établissement/actualisation de business plan de centres technologiques, halles agroalimentaires ou plateformes de recherche.

Une expérience des pays du Sud est souhaitable, en particulier d'Afrique centrale.

## 7. CANDIDATURE

La candidature devra comprendre :

- Le CV du/des consultant
- Une proposition technique et financière chiffrée, mettant en évidence la méthodologie proposée