

Projet d'Établissement des Fondamentaux de la Filière Avicole Guinéenne PEFFAG

Termes de référence pour le recrutement d'une consultance pour réaliser l'évaluation intermédiaire du PEFFAG

Janvier 2023

1 INFORMATION GÉNÉRALES

<i>Intitulé de la mission</i>	<i>Consultance pour réaliser l'évaluation intermédiaire du PEFFAG</i>
<i>Projet</i>	<i>PEFFAG – Projet d'Établissement des Fondamentaux de la Filière Avicole Guinéenne</i>
<i>Bénéficiaires du projet</i>	<i>Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage (MAGEL)</i>
<i>Pays</i>	<i>La mission se déroulera à Conakry en Guinée</i>
<i>Budget estimé ou durée totale des jours prévus</i>	<i>Budget maximum de 40.000€</i>

2 CONTEXTE

2.1 Présentation du contexte

En Guinée, l'élevage est la deuxième activité du secteur rural et procure des revenus et produits alimentaires à plus de 30% de la population rurale. Après les œufs, la volaille et le poisson sont les sources de protéines animales les plus abordables pour les ménages guinéens. En Guinée, comme dans de nombreux pays du continent africain, le secteur avicole comprend deux systèmes de production :

- Un système extensif, présent surtout en milieu rural pour sécuriser l'alimentation et diversifier les sources de revenus,
- Un système intensif, plus particulièrement développé en zones péri-urbaines.

Les systèmes de production extensifs sont les suivants :

- La production de « poulets villageois » communément appelés ailleurs « poulets bicyclettes », avec un cheptel estimé entre 20 et 30 millions de têtes (mais le chiffre est à confirmer). Les volailles sont élevées en petit nombre et en liberté autour de l'habitat. La production est essentiellement destinée à améliorer les revenus des ménages et à l'autoconsommation, et malgré une faible productivité individuelle (800 - 900 g de poids vif et 40-60 œufs/poule/an), cet élevage fournit aujourd'hui en réalité une importante part du marché de consommation nationale. La productivité numérique est toutefois très réduite en raison d'un taux de mortalité important, évalué à 80 %, dû en premier lieu à la maladie de Newcastle, mais aussi à cause des morts par prédatations et des autres pathologies aviaires.
- Les productions traditionnelles d'espèces minoritaires (canard, pintade, dindes, etc.) qui sont des marchés de niche.

Quant aux systèmes de production intensifs, il s'agit :

- d'œufs de consommation, avec environ 600 producteurs qui totalisent un cheptel d'environ 1,8 million de poules pondeuses produisant 415 millions d'œufs par an. Ces œufs sont essentiellement consommés en Guinée même si une partie est aussi exportée dans la région et notamment en Sierra Leone. La consommation par habitant est très faible. Elle représente environ 35 œufs/guinéen/an, alors que la consommation moyenne mondiale est de 130 œufs/personne/an.
- de poulet de chair, avec une production très faible et qui n'en est qu'à ses balbutiements (quelques éleveurs et environ 60 000 têtes en 2018).

Les pratiques intensives et traditionnelles extensives sont deux systèmes sociologiquement, économiquement et financièrement distincts. L'élevage traditionnel est pratiqué par des familles pour compléter leurs revenus et se nourrir, alors que l'élevage intensif est une source de revenus importante destinée au marché et initiée par des investisseurs. Cependant, ces différentes filières avicoles se heurtent à des difficultés communes qui freinent leur développement, qu'il s'agisse de mauvaises conditions sanitaires à l'origine de forts taux de mortalité, de manque de référentiels techniques, d'accès à la formation et d'encadrement pour les éleveurs, de faible disponibilité en intrants de qualité, du manque d'infrastructures (abattoirs, chambres froides...), de faibles capacités d'investissement (dont les infrastructures de transport) et d'une faible structuration de la profession.

2.2 Présentation du projet

Le PEFFAG a débuté en **mai 2020**, et est prévu pour se terminer en **mai 2024**. Ce programme est financé par l'**Agence française de développement** sous forme de subvention octroyée à la République de Guinée, avec deux enveloppes faisant l'objet de deux modes opératoires distincts :

1. Une enveloppe placée sous la maîtrise d'ouvrage de la République de Guinée (par l'intermédiaire de son ministère de l'Agriculture et de l'élevage - Magel) pour 65% du montant total de la subvention,
2. Une enveloppe placée sous la maîtrise d'ouvrage de l'AFD, mise en oeuvre par Expertise France (EF) dans le cadre d'un contrat de prestation de service permettant la mise à disposition d'une **assistance technique permanente ou perlée** selon les besoins identifiés, pour 35% du montant total de la subvention. Expertise France mobilise de l'expertise technique privée via des appels à candidatures et publique via les groupements d'intérêt publics du ministère de l'Agriculture français.

La direction du projet est assurée par un Comité de direction (Codir) qui devrait se réunir de manière mensuelle ou bimensuelle. Il est composé de membres permanents de la cellule de pilotage de projet (CPP) du MAGEL, appuyée par l'équipe d'assistance technique (EF) et des 3 services d'appui et 2 directions techniques (DNSV et DNAPA), et, selon les besoins, des personnes ou entités supplémentaires (par exemple laboratoires, organisations professionnelles, ENAE, directions nationales d'autres ministères, etc.). Les Comités de pilotage (Copil) sont en théorie semestriels. La composition et le fonctionnement des Codir et Copil ont fait l'objet d'arrêtés du MAGEL.

En sus de cette équipe de soutien et en accord avec la Coordinatrice de projet, EF mobilise de l'expertise court terme identifiée au sein du consortium ou via des appels à propositions.

L'objectif général du PEFFAG est de **contribuer à la sécurité et la souveraineté alimentaires en Guinée en augmentant significativement la production et la consommation nationale de produits avicoles**. Pour sécuriser durablement les fondamentaux permettant le développement et l'adaptation des différentes sous-filières avicoles nationales, le projet propose 3 axes de travail :

- 1) Assurer des **niveaux de protection sanitaire** et de **techniques d'élevage** optimaux pour chaque sous-filière avicole, en travaillant sur le système d'encadrement conforme aux normes internationales, sur le contrôle de l'environnement sanitaire, sur les services de diagnostic de laboratoire, et sur les compétences techniques du personnel d'encadrement et des éleveurs.
- 2) Assurer la **transparence sur la qualité des aliments** destinés aux sous-filières avicoles intensives : là, il s'agit de sensibiliser et de conseiller les éleveurs et les fabricants d'aliments sur la qualité des aliments et de définir et d'appliquer une réglementation sur la commercialisation des aliments volailles.
- 3) Favoriser la **commercialisation et la consommation** des produits des sous-filières avicoles nationales, en appuyant les infrastructures d'abattage, de transformation et de commercialisation, en recensant et mobilisant les opérateurs de commercialisation, en définissant et appliquant une réglementation sanitaire relative à l'importation, l'abattage, la transformation et la distribution, et en promouvant la consommation nationale.

Le cadre logique concerne le programme dans son ensemble. L'atteinte des résultats tels que définis dans le cadre logique du programme est la responsabilité du Magel pour la majorité des activités, EF est en responsabilité directe de certaines activités. Le second mandat d'EF est d'accompagner le ministère, via l'assistance technique à la CPP, dans la bonne mise en œuvre et le suivi de ce cadre de résultats. Le cadre logique définit clairement la répartition des activités dévolues au MAGEL ou à EF, ainsi que les budgets afférents.

3 OBJECTIFS ET RESULTATS POURSUIVIS

3.1 Raison d'être de la mission d'évaluation intermédiaire

L'équipe de coordination du programme souhaite faire appel à de l'expertise externe pour appuyer les réflexions sur la poursuite du programme, en termes de : 1) contenu et objectifs, et 2) dispositif de coordination et de mise en œuvre du projet.

En effet, le programme rencontre des difficultés de mise en œuvre depuis son origine, difficultés qui se sont compléxifiées dans l'actuelle période de transition.

En conséquence, plusieurs blocages ont entravé le pilotage et la mise en œuvre des activités du PEFFAG, notamment l'absence d'identification ou de désignation des ressources humaines du MAGEL :

- Absence de vétérinaires inspecteurs aux niveaux préfectoral et régional, qui sont nécessaires pour le contrôle et l'exécution de certaines activités du PEFFAG menées sur tout le territoire,
- Absence de continuité des compétences des personnels d'appui (comptable, RAF, assistant) de la CPP nommés par le MAGEL, et, par conséquent, des retards de passations de marché et de tenue de la comptabilité.

En septembre 2022, environ 3% du budget du MAGEL avaient été décaissés, tandis qu'Expertise France avait décaissé un peu plus de 20% de son budget. Par ailleurs, l'appui institutionnel au MAGEL prévu par le programme ne peut se réaliser pleinement en l'absence des personnels clés. Cela concerne en particuliers les compétences vétérinaires au sein des services vétérinaires du ministère. Au regard des résultats compromis du projet, si cette situation venait à perdurer, les partenaires du PEFFAG (CPP, AFD, EF) souhaitent être appuyés sur la réflexion à mener pour la suite du projet sur la base d'une évaluation objective.

3.2 Objectifs et attentes générales de la mission d'évaluation

Cette mission d'évaluation a trois objectifs :

- Dresser un bilan informé, argumenté et équilibré des résultats obtenus par le projet à la date de l'évaluation, sur la base de l'ensemble des informations disponibles et de la consultation des parties prenantes :
 - Réaliser une analyse globale et indépendante de la performance du projet au regard des cinq critères préconisés par le CAD de l'OCDE : pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité ;
 - Evaluer l'efficacité de l'assistance technique et ses modalités de mise en œuvre ;
 - Evaluer l'efficacité du montage institutionnel.
- Formuler les recommandations stratégiques et opérationnelles pour les modalités de la poursuite du PEFFAG (qui peuvent impliquer la CPP, l'équipe de coordination d'EF et l'AFD) :
 - A partir de l'évaluation de la performance du projet, de l'assistance technique, du montage institutionnel, évaluer si les analyses initiales sur lesquelles le PEFFAG était basé sont toujours valables ou si des ajustements sont nécessaires.
- Fournir des recommandations et un/des scénario(s) pour la suite du PEFFAG, basé sur les leçons apprises de la première partie du projet. Ceci inclut de proposer une révision du cadre logique en

fonction du scénario préconisé (ou des scénarios), et éventuellement d'autres ajustements sur le montage du projet (institutionnels par exemple).

Cette mission associe donc une **dimension d'évaluation sur la première phase et une dimension de conseil** sur les orientations réalistes à donner au projet.

La dimension de conseil devra fournir des recommandations opérationnelles, financières, institutionnelles, et pourra étudier différentes options comme la prolongation de l'assistance technique internalisée / externalisée, la possibilité de proposer de nouvelles activités pour assurer la durabilité de certaines activités entreprises, la possibilité d'annuler, de réduire ou transférer certaines activités à des acteurs externes.

3.3 Utilisateurs potentiels

L'évaluation devra s'appuyer sur une approche axée sur l'utilisation. Les principaux utilisateurs de cette évaluation seront :

- le MAGEL, qui a besoin d'une expertise externe pour identifier les points de blocage du programme et identifier les priorités de mise en œuvre du projet ;
- l'équipe de coordination d'Expertise France qui a besoin de cette évaluation pour approfondir la réflexion sur la suite du projet et le rôle d'assistance technique qu'elle peut fournir au MAGEL ;
- l'AFD, pour obtenir des orientations stratégiques sur le programme.

4 QUESTIONS EVALUATIVES

A la fin de la mission d'évaluation, les questions clés suivantes devront trouver une réponse :

Ressources Humaines et gouvernance du projet

- Dans quelle mesure les ressources humaines mises à disposition par le MAGEL permettent d'atteindre les objectifs du projet ? Est-ce qu'une réforme de la CPP est nécessaire (volumétrie, postes ...)
- Dans quelle mesure le montage institutionnel et contractuel et la répartition des rôles et responsabilités (entre le MAGEL, la CPP et Expertise France) sont-ils efficaces et permettent de répondre aux résultats escomptés du programme dans le contexte actuel ? Ce montage devrait-il être réformé pour permettre l'atteinte des résultats durables, et si oui, comment ?
- En quoi l'assistance technique mise en œuvre par Expertise France permet-elle d'atteindre les résultats escomptés du programme ? Dans quelle mesure l'assistance technique auprès de la CPP et du MAGEL a-t-elle pu renforcer ses capacités ? Comment ses axes de travail pourraient-ils être revus pour pérenniser les résultats du programme ? Est-ce qu'une réforme de la structuration de l'équipe d'assistance technique semble nécessaire (volumétrie, poste...) ?

Mise en œuvre des Activités

- Quels sont les résultats / impacts du projet, en différenciant les deux enveloppes EF et MAGEL ?
- Dans quelle mesure les activités prévues du PEFAG sont-elles pertinentes au vue de la conjoncture institutionnelle ? Parmi ces activités, lesquelles pourraient être réalistement mises en œuvre, tout en assurant un effet immédiat et durable sur les groupes cibles du programme ? Quels ajustements au niveau du chronogramme et du cadre logique seraient nécessaires et réalistes pour atteindre ces résultats durables ? Quelles activités doivent au contraire être réduites / transférées, ou bien abandonnées ?

La question de la durabilité des activités initiées, donc d'une appropriation possible par les acteurs nationaux, est au cœur de la démarche du PEFAG et doit être prise en compte dans le prisme d'analyse de l'évaluation. Pour cela, la révision éventuelle du cadre logique, réorientation des activités et les recommandations faites devront tenir compte des reliquats budgétaires respectifs des enveloppes de subvention MAGEL / Expertise France.

5 METHODOLOGIE ET DESCRIPTION DE LA MISSION

Une méthodologie de travail devra être proposée par l'équipe d'évaluation dans son offre technique. Le processus d'évaluation sera mené en trois phases :

- Démarrage et revue documentaire ;
- Collecte et analyse ;
- Synthèse.

Les livrables de chaque phase devront être remis à la fin des étapes correspondantes, comme précisé dans le tableau synoptique ci-dessous.

5.1 Etapes de l'évaluation

Phases de l'évaluation	Activités clés	Livrables et réunions
Démarrage et documentaire	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire : les consultants recevront la documentation nécessaire dès le lancement de la mission (document d'action, cadre de résultats, ...) - Des entretiens préliminaires pourront être menés avec le porteur du contrat. - Réunion de cadrage : une réunion sera organisée rapidement après la signature du contrat pour s'accorder sur les objectifs de la mission, le chronogramme, la méthodologie et les questions évaluatives. 	<ul style="list-style-type: none"> • Réunion de cadrage • Validation de la note de cadrage • Validation des outils de collecte produits
Collecte et analyse	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens avec l'équipe du MAGEL (dont la CPP), d'Expertise France et de l'AFD - Analyse des données et rédaction du rapport intermédiaire - Atelier de travail sur la base des constats des consultants 	<ul style="list-style-type: none"> • Atelier de restitution avec le Groupe de pilotage • Validation du rapport intermédiaire
Synthèse	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration de scénarios et de recommandations opérationnelles pour la suite du PEFAG - Séance de restitution et discussion des recommandations 	<ul style="list-style-type: none"> • Séance de restitution et discussion avec les utilisateurs de l'évaluation (MAGEL, AFD, Expertise France) • Validation du rapport final

5.2 Livrables attendus

Les livrables suivants sont attendus de la mission d'évaluation. Ils devront être soumis par email sous format Word aux membres du Groupe de pilotage qui seront indiqués lors de la phase de démarrage.

Livrables	Description	# pages max.

1. Note de cadrage	Cette note contiendra : * un rappel du contexte * la description de l'action évaluée * les questions d'évaluation posée et le référentiel d'évaluation (questions/critères/indicateurs) * la méthode proposée (méthode, sources et outils mobilisés) * les amendements suggérés aux TDR * le programme de travail * le calendrier des réunions	12
2. Outils de collecte des données	Les guides d'entretien devront être validés par le groupe de pilotage.	
3. Rapport intermédiaire	Le rapport intermédiaire sera un rapport de collecte et ne contiendra pas à ce stade de jugement de la part des consultants : * une introduction rappelant brièvement le champ de l'évaluation, les questions d'évaluation, les actions de collecte de données menées, les limites rencontrées dans le cadre de la collecte * des parties analytiques : une partie par outil et les constats associés, avec la vision de chaque partie prenante	35
4. Rapport final incluant les annexes	Le rapport final n'aura pas besoin de reprendre l'ensemble du rapport intermédiaire, mais seulement la synthèse et les éléments clés. Les parties analytiques seront structurées selon les questions d'évaluation posées ; elles présenteront les constats / enseignements principaux. Une section portera sur les conclusions et recommandations issues des ateliers de travail menés avec le Comité de suivi et les utilisateurs de l'évaluation et présentera des scénarios pour la suite du programme, avec un objectif d'aide à la décision des parties-prenantes. Le rapport final inclura un cadre logique revu par scénario qui synthétisera les recommandations opérationnelles issues de l'analyse des évaluateurs.	60 (hors cadre logique)
5. Une synthèse	Une synthèse accompagnera le rapport final.	15

6 ORGANISATION DE LA MISSION DE CONSULTANCE

6.1 Pilotage et gouvernance de la mission

La mission de consultance sera gérée par un **Groupe de pilotage** composé de 7 personnes : la coordinatrice de la CPP, le conseiller technique à la coordinatrice de la CPP, le Chef de projet EF, son adjoint, la Chargée de projet d'Expertise France siège, la cheffe de projet AFD, la chargée de projet AFD à Conakry.

Les fonctions principales des membres de ce Groupe de pilotage sont :

- De faciliter les contacts entre l'équipe de consultance et les parties prenantes du projet,

- De s'assurer que l'équipe de consultance ait accès à toutes les sources d'information et de documentation liées au PEFAG,
- D'organiser des réunions de cadrage et de suivi avec l'équipe de consultance,
- De valider les déroulés d'atelier et les outils de collecte de données proposés par les consultants,
- De rassembler et consolider les retours et commentaires sur les livrables produits par l'équipe de consultance,
- De s'assurer de la bonne communication des conclusions et recommandations de l'évaluation aux utilisateurs et aux autres destinataires éventuels,
- D'assurer le bon suivi des recommandations quand la mission de consultance sera terminée.

6.2 Modalités de coordination

Il est demandé au consultant d'associer étroitement le porteur du contrat à la construction de son raisonnement, par des liens réguliers tout au long de la mission, de la note de cadrage jusqu'au dernier atelier de travail sur les recommandations. Pour cela, une fréquence de **réunions de suivi** de la mission de consultance sera décidée lors de la réunion de cadrage.

6.3 Calendrier

La durée totale de la mission est estimée entre 20 et 30 jours, selon le détail ci-dessous donné à titre indicatif :

Activités / étapes	Lieu	Echéance
1. Réunion de cadrage	<i>Paris si possible</i>	<i>mi- Mars 2023</i>
2. Phase de collecte	<i>A Conakry principalement et en région</i>	<i>Mars Avril 2023</i>
3. Atelier de travail sur la base des constats et élaboration de scénarios	<i>A Conakry</i>	<i>Avril 2023</i>
4. Atelier de restitution et construction des recommandations	<i>A Conakry</i>	<i>Avril 2023</i>
5. Rendu du rapport final	<i>/</i>	<i>Fin avril début mai 2023</i>

Les candidats devront proposer dans leur offre un plan de travail détaillé incluant les jours travaillés par activité/mission et par membre de l'équipe d'évaluation, ainsi que les dates et lieux indicatifs. Ce plan de travail sera discuté et validé lors de la réunion de cadrage.

7 PROFIL ET EXPERTISE RECHERCHES

Nombre d'experts souhaités : 2

7.1 Qualifications

- Un Diplôme universitaire (3eme cycle) dans un domaine pertinent pour l'analyse organisationnelle et la méthode d'évaluation de projets : sciences sociales, développement international, environnement, droit, sciences politiques ou autre discipline connexe ;

- Un Diplôme universitaire (3ème cycle minimum) sur les productions animales avicoles/vétérinaire, maîtrisant les critères de qualité, l'évaluation et l'analyse des écarts des performances des services vétérinaires définis par l'OIE et le cas échéant ayant de l'expérience des productions animales,
- Maîtrise du français, à l'écrit comme à l'oral.

L'équipe proposée doit rassembler l'ensemble du champ des compétences cités ci-dessus : compétences organisationnelles/d'évaluation, compétences en production animale/avicole, compétences en renforcement des services vétérinaires.

7.2 Expériences professionnelles

- Au moins un membre de l'équipe de consultants possède une expérience professionnelle d'au moins 10 ans dans le domaine du développement international,
- Au moins un membre de l'équipe de consultant possède une expérience d'au moins 5 ans dans le domaine du suivi-évaluation et l'ingénierie de projet, démontrant une pratique confirmée de l'évaluation de projet,
- Expérience confirmée dans la conduite d'évaluation de politiques agricoles, si possible avicoles,
- Expérience confirmée dans l'analyse institutionnelle et organisationnelle, si possible des services vétérinaires,
- Expérience confirmée dans la conception et l'animation d'ateliers de réflexion et de leçons apprises,
- Expérience dans la conduite d'évaluations de projets financés par l'AFD,
- Expérience en Guinée ou en Afrique de l'Ouest.

8 DOSSIER DE CANDIDATURE

Le processus de recrutement se déroulera en deux phases :

- Dans un premier temps, Expertise France établira librement une liste restreinte.
- Les candidats de la liste restreinte seront invités à un entretien. De la documentation additionnelle pourra être requise (comme des rapports d'évaluation d'expériences précédentes par exemple). Les honoraires seront négociés avec le candidat sélectionné.

Chaque candidat doit fournir **avant le 20 février** en français :

- Une **offre technique** : compréhension et commentaires sur les éléments des termes de référence, méthodologie, plan de travail/chronogramme détaillé, composition de l'équipe d'évaluation le cas échéant . L'offre technique ne doit pas dépasser 15 pages (police minimum 11).
- Une **offre financière** : budget global de l'évaluation comprenant les éléments budgétaires suivants : honoraire journalier forfaitaire en euros, décomposition des temps d'intervention par intervenant (le cas échéant) et par étape de travail, coûts annexes (prestations et documents complémentaires) ; frais logistiques ; avec propositions de modalités de paiement.
- Un **CV actualisé** ne dépassant pas 3 pages
- Au moins 3 **références de mission similaires** (au total pour les deux candidats)
- La candidature peut également intégrer des extraits d'un ou plusieurs travaux similaires.
- La déclaration sur l'honneur remplie et signée (modèle fourni par Expertise France)
- Un extrait de KBis ou équivalent

Une candidature incomplète ne sera pas étudiée.