



REPUBLIQUE TOGOLAISE
Travail-Liberté-Patrie



**CENTRE D'EXCELLENCE REGIONAL
SUR LES SCIENCES AVIAIRES**

RAPPORT GENERAL D'EXECUTION DU CERSA PHASE 1 (2014-2020)

JUILLET 2020

TABLE DES MATIERES

RESUME EXECUTIF.....	3
I. CADRE STRATEGIQUE ET JUSTIFICATION (PROBLEMATIQUE NATIONALE ET SECTORIELLE, ETC.).....	4
II. DESCRIPTION DU PROJET- RESUME SYNOPTIQUE DU PROJET.....	5
2.1. OBJECTIFS DU CERSA	5
2.1.1. OBJECTIF DE DEVELOPPEMENT	5
2.1.2. Objectifs spécifiques.....	5
2.2. PLANS D’ACTION DU PROJET	6
2.3. CADRE DES RESULTATS	6
III. BILAN D’EXECUTION DU PROJET- MISE EN ŒUVRE	13
3.1. PLANS D’ACTION 1 : EXCELLENCE DANS LA GOUVERNANCE ET FONCTIONNEMENT.....	13
3.1.1. PILOTAGE ET FONCTIONNEMENT DU CENTRE.....	13
3.1.2. SUIVI, EVALUATION ET QUALITE.....	13
3.1.3. GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE	14
3.1.4. PASSATION DE MARCHES	14
3.1.5. COMMUNICATION POUR LA VISIBILITE.....	15
3.1.6. AUDITS INTERNES ET EXTERNES	15
3.1.7. SAUVEGARDE ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE	15
3.1.8. PARTICIPATION AUX ATELIERS, CONGRES ET JOURNEES REGIONAUX.....	15
3.2. PLAN D’ACTION 2 : EXCELLENCE DANS L’EDUCATION ET LA FORMATION	16
3.3. PLAN D’ACTION 3 : EXCELLENCE DANS LA RECHERCHE	18
3.4. PLAN D’ACTION 4 : IMPACT DE DEVELOPPEMENT	18
3.5. PLAN D’ACTION 5 : RENFORCEMENT DES INFRASTRUCTURES PEDAGOGIQUES ET DE RECHERCHE	18
3.6. RESEAU DE PARTENARIAT SPECIALISE, FORT ET DIVERSIFIE.....	18
3.7. GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE	19
3.8. PASSATION DE MARCHES	20
IV. BILAN DE L’EXECUTION FINANCIERE DU CENTRE.....	22
V. BILAN DE L’EXECUTION DES PLANS DE PASSATION DE MARCHES.....	25
VI. DIFFICULTES MAJEURES DANS LA MISE EN ŒUVRE.....	34
VII. DURABILITE FINANCIERE ET INSTITUTIONNELLE –RISQUES MAJEURS.....	34
VIII. LEÇONS APPRISES ET PERSPECTIVES	35
IX. CONCLUSION ET RECOMMANDATION	35

RESUME EXECUTIF

Dans le cadre des Centres d'excellence africains (CEA) initiés par la Banque mondiale pour combler les besoins de compétences et de connaissances en sciences et technologies en Afrique de l'Ouest et du Centre, le Gouvernement du Togo a obtenu de l'Association Internationale pour le Développement (IDA), un financement sous forme de prêt pour la mise en œuvre des activités du Centre d'excellence régional sur les sciences aviaires (CERSA) de l'Université de Lomé.

Le projet a été mis en vigueur le 7 janvier 2015 et devrait être clôturé le 31 décembre 2018 mais avec une extension jusqu'au 31 mars 2020 selon les dernières décisions de la Banque mondiale. Le présent rapport fait état des différentes activités tout en mettant l'accent sur les réalisations et les indicateurs atteints au 31 mars 2020.

La mise en œuvre des activités du CERSA de 2014 à 2020 a apporté une contribution aux efforts de développement de la filière avicole. En effet, les travaux ont permis le renforcement de capacités des acteurs à travers des formations diplômantes (Master et Doctorat) et des formations de courte durée. Ainsi, de 2015 à 2019, le CERSA a enregistré une cinquantaine d'étudiants inscrits en doctorat, plus de 140 en Master et plus de 805 techniciens avicoles formés notamment au Bénin, au Burkina Faso, au Mali, au Sénégal et au Togo. Le CERSA a également renforcé ses capacités en infrastructures pédagogiques et de recherche notamment la construction du complexe pédagogique et de recherche avec des équipements de laboratoires de dernière génération. Ce bâtiment comporte une salle de conférence de 200 places, deux salles de cours de 40 places chacune, 06 laboratoires spécifiques, 02 laboratoires polyvalents, une bibliothèque, une vingtaine de bureaux et une salle de réunion. Il s'y ajoute un mini abattoir, une unité expérimentale, une unité de production d'aliments de volailles, une plateforme de production d'asticots comme ingrédients dans l'aliment de volailles et une plateforme de valorisation agronomique de sous-produits avicoles.

Ces atouts en compétences et en infrastructures ont contribué significativement au développement, à la promotion et à l'amélioration de la filière avicole dans la sous-région au cours de la première phase. Quant aux objectifs de deuxième phase du centre, ils s'articulent autour de la mise à l'échelle de l'excellence dans la formation, de la recherche-développement afin d'impacter davantage l'industrialisation de la filière avicole et les filières connexes en Afrique. Pour atteindre ces objectifs, plusieurs activités relatives à la formation, à la recherche, au renforcement de capacités, à la valorisation des résultats seront exécutées. En effet, de nouvelles thématiques telles que le bien-être et l'éthique des animaux, l'alimentation animale, la réduction des pertes post-production seront abordées dans la nouvelle phase de l'ACE Impact. Egalement, un dispositif d'incubateur/pépinière sera mis en place au CERSA, en vue de soutenir les initiatives entrepreneuriales des diplômés du centre. En effet, une fois que les entreprises sont en phase de production, elles pourront apporter des redevances qui contribueront à la durabilité financière du Centre d'Excellence. En plus, la création et l'animation de l'alumni des diplômés du CERSA permettra de suivre le devenir des diplômés et d'améliorer le dispositif de formation par rapport aux besoins du marché de l'emploi. L'impact attendu des actions du centre sera l'amélioration de la productivité, la professionnalisation de la filière et par conséquent la consolidation de la sécurité alimentaire

en termes de disponibilité, accessibilité aux produits avicoles en quantité et en qualité et à coût réduit. Il est démontré qu'une filière avicole florissante pourrait être plus efficace pour atteindre les objectifs de développement durable (ODD) en réduisant la pauvreté et en répondant à la demande nutritionnelle des populations (ILRI News, 2016).

Plusieurs partenaires académiques et sectoriels y compris les industriels (nationaux, régionaux et internationaux) ont participé à la mise en œuvre des activités du CERSA. Les partenaires sectoriels ont contribué à définir les actions prioritaires, valoriser et vulgariser les résultats de recherche ou à servir de tremplin entre le centre et le monde de l'emploi. Les partenaires académiques ont participé activement aux programmes de formations basées sur la recherche, aux projets de recherche communs, aux programmes d'échange d'experts et d'enseignants, à la co-supervision des mémoires et thèses des étudiants et ont été en charge des activités qui relevaient de leurs domaines de compétences et d'expertise. Les partenaires industriels ont appuyé le centre en accueillant les étudiants et enseignants en stage et valoriser l'expertise du centre et, par conséquent, contribuer à la génération de revenus pour la durabilité du centre. La coordination générale du centre est assurée par l'Université de Lomé, le leader du CERSA.

Le présent rapport s'articule autour des points suivants :

- le cadre stratégique et justification du projet ;
- une brève description du projet ;
- le bilan technique du projet et les indicateurs réalisés ;
- la gestion financière du projet ;
- la passation des Marchés ;
- les difficultés rencontrées ;
- les durabilités financières et institutionnelles ;
- les leçons apprises et les perspectives ;
- la conclusion et les recommandations.

I. CADRE STRATEGIQUE ET JUSTIFICATION (problématique nationale et sectorielle, etc.)

L'élevage des volailles, tout comme celui du bétail, particulièrement l'aviculture contribue de façon significative à la sécurité alimentaire en générant des revenus, de la nourriture de qualité, des engrais et des capitaux pour plus de 80% de ménages ruraux et urbains dans les pays en développement (Bebay, 2003). Il est bien connu que les produits à base de volaille forment un constituant important du régime alimentaire humain. Ils sont consommés dans le monde entier sans interdits religieux, fournissant tous les éléments nutritifs essentiels, excepté le calcium, d'une grande valeur biologique pour l'alimentation humaine. Durant les vingt dernières années, la production d'œufs dans le monde a considérablement augmenté (+78% soit 3,9% par an) pour atteindre 1140 milliards d'œufs (61 millions de tonnes ; FAO, 2008) et a contribué, avec la production de viande de volaille, à l'augmentation la plus importante de la couverture des besoins en protéines pour la population mondiale. La grande partie de la croissance du monde (70%) a eu lieu dans les pays asiatiques (Chine et Inde), qui représentent actuellement 59 % de la production d'œufs dans le monde. En revanche, en Afrique, le deuxième plus grand continent du monde, la production d'œufs a augmenté de 29% (2,2% par an). La part de l'Afrique est de 4% dans la production mondiale. Sur le continent, la consommation annuelle d'œufs par habitant en 2007 était seulement de 45 œufs, ce qui est considérablement inférieur à la moyenne mondiale qui est de 145 œufs par habitant et par an. La situation est plus critique au Togo où la consommation est de 13 œufs par habitant et par an. En plus, le Togo fait face à une

insuffisance de production de viande de volailles. Selon le Programme National d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire (PNIASA), la production avicole est considérée comme une filière porteuse de croissance pour le Togo. Ainsi, l'objectif fixé par ce programme est d'obtenir une croissance de la production avicole de 6,5% (soit une augmentation de 1 300 000 têtes de volailles) entre 2013 et 2015. Cet objectif ne peut être atteint si le pays ne s'investit pas dans la recherche et la formation des cadres et techniciens nécessaires pour la filière.

Ainsi, la mise en place du Centre d'excellence régional sur les sciences aviaires (CERSA) a permis le renforcement de capacités des techniciens et des experts en matière de production avicole afin de développer et d'améliorer la filière en Afrique sub-saharienne. La formation et le renforcement de capacités des scientifiques/experts dans le cadre du projet ont débouché sur les produits avicoles de meilleure qualité, et ont permis d'accroître les rendements de production avicole ainsi que leur durabilité.

II. DESCRIPTION DU PROJET- Résumé synoptique du projet

Le CERSA fait partie des 22 Centres d'excellence Africains initiés par la Banque mondiale dans des établissements d'enseignement supérieur en Afrique de l'ouest et du centre pour former des diplômés qualifiés et faire de la recherche appliquée permettant de répondre aux défis de développement régional. Dans ce cadre, le Gouvernement du Togo a obtenu de l'Association Internationale pour le Développement (IDA), un financement, sous forme de prêt, de 8 millions de Dollars US soit environ 4 milliards de francs CFA pour la mise en œuvre des activités du CERSA à l'Université de Lomé. C'est un projet dont les décaissements sont liés à la réalisation des indicateurs prédéfinis. Les bénéficiaires sont les étudiants en master, doctorat, les professionnels de la filière avicole, les enseignants chercheurs et le secteur privé industriel.

La vision du CERSA est de consolider la sécurité alimentaire et de réduire la pauvreté à travers la filière avicole en créant les compétences. Ainsi, le centre a investi dans le développement et la promotion de la filière avicole à travers la recherche, la formation et le renforcement de la collaboration entre les partenaires. Pour ce faire, le centre s'est appuyé sur les compétences diversifiées de l'Université de Lomé, des universités partenaires et des professionnels de la filière.

2.1. Objectifs du CERSA

2.1.1. Objectif de développement

L'objectif de développement du CERSA est de renforcer les capacités dans la filière avicole en Afrique sub-saharienne afin de contribuer au développement agricole et à la sécurité alimentaire et nutritionnelle.

2.1.2. Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques du CERSA sont de trois ordres :

- Promouvoir l'excellence dans l'enseignement supérieur, la formation professionnelle, la recherche-développement, l'appui-conseil et la valorisation des acquis dans la filière avicole ;
- Produire des diplômés qualifiés et des innovations permettant de répondre à des défis de développement régional spécifiques de la filière avicole ;
- Renforcer la collaboration entre les parties prenantes dans la filière avicole.

2.2. Plans d'action du projet

Le CERSA est articulé autour de cinq (5) plans d'action :

Plan d'action 1 : Excellence dans la gouvernance et le fonctionnement ;

Plan d'action 2 : Excellence dans l'éducation et la formation ;

Plan d'action 3 : Excellence dans la recherche ;

Plan d'action 4 : Impact de développement ;

Plan d'action 5 : Renforcement des infrastructures pédagogiques et de recherche.

2.3. Cadre des résultats

Les indicateurs suivants sont attendus à la fin de l'exécution du projet :

- 940 étudiants inscrits dont 195 régionaux ;
- 285 étudiants et enseignants ayant effectué au moins 1 mois de stage dans une entreprise du secteur avicole ;
- US\$ 171 884 587 comme revenu externe généré par le centre ;
- 48 publications scientifiques ;
- 10 accords de partenariat ;
- Elaboration d'un nouveau programme de formation innovant et attractif de Master et de Doctorat ;
- Elaboration d'un nouveau programme professionnel innovant pour les acteurs de la filière ;
- Homologation nationale et accréditation internationale de cinq (5) programmes de Master.

Le tableau 1 ci-dessous présente les détails de ces indicateurs de réalisation du projet. Les indicateurs 1, 2, 4, 7 et 11 sont des indicateurs de décaissements.

Tableau 1 : Cadre des résultats du CERSA

Indicateurs de résultats au niveau d'OPD	Base	Unité de mesure	Détails	Baseline (Nov. 2013)	Valeurs cumulatives cibles			
					Année 1 (Jun. 2015)	Année 2 (Jun. 2016)	Année 3 (Jun. 2017)	Année 4 (Jun. 2018)
Indicateur 1: Nombre de nouveaux étudiants étrangers et non-étrangers inscrits aux nouveaux mastères spécialisés, doctorats et formations/programmes de courte durée [% de femmes] (→ Régionalité)		Nombre/ % (Définition d'indicateur: compte de nouveaux étudiants nationaux et étrangers dans les nouveaux cours du CEA)	Nombre total d'étudiants inscrits	17	100	220	550	940
			Régional (Total)	2	27	62	157	195
			Régional (Femmes)	0	10	24	63	12
			Nationaux (Total)	15	73	158	393	455
			Nationaux (Femmes)	1	29	63	157	28
Indicateur 1b: Nombre des nouveaux étudiants étrangers inscrits aux nouveaux programmes spécifiques (→ Régionalité)		Nombre (Définition d'indicateur: compte de nouveaux étudiants étrangers inscrits aux nouveaux programmes spécifiques du CEA)	Nombre total d'étudiants étrangers inscrits aux nouveaux programmes spécifiques	2	27	62	157	195
			Doctorat	0	3	7	12	17
			Masters	2	4	10	25	40
			Programmes de courte durée	0	20	45	120	220

Indicateurs de résultats au niveau d'OPD	Base	Unité de mesure	Détails	Baseline (Nov. 2013)	Valeurs cumulatives cibles			
					Année 1 (Jun. 2015)	Année 2 (Jun. 2016)	Année 3 (Jun. 2017)	Année 4 (Jun. 2018)
Indicateur 2: Nombre de programmes d'enseignement accrédités à l'échelle internationale y compris l'accréditation sous-régionale (→ Qualité de la formation)		Nombre (Définition d'indicateurs: compte des programmes d'enseignement pertinents)		0	2*	3*	4*	5*#
Indicateur 3: Nombre d'étudiants et d'enseignants ayant effectué au moins 1 mois de stage dans une entreprise privée ou une institution locale correspondant à leur domaine/secteur (→ Sensibilisation)		Nombre (Définition d'indicateur: compte d'étudiants et d'enseignants ayant effectué au moins 1 mois de stage dans une société privée)	Nombre total d'étudiants et professeurs formés	19	51	103	190	285
			Étudiants	14	41	87	165	250
			Professeurs	5	10	16	25	35
Indicateur 4: Montant des revenus externes créés par le CEA et logé dans un compte bancaire particulier (→Qualité de la formation et de la recherche)		Dollars US (Définition d'indicateur: Montant de dollars US gagné de l'extérieure du CEA)		4,520	24,800	67,320	112,320	157,320
RESULTATS INTERMEDIARES								

Indicateurs de résultats au niveau d'OPD	Base	Unité de mesure	Détails	Baseline (Nov. 2013)	Valeurs cumulatives cibles			
					Année 1 (Jun. 2015)	Année 2 (Jun. 2016)	Année 3 (Jun. 2017)	Année 4 (Jun. 2018)
Résultat Intermédiaire: Composante 1								
Indicateur 5: Nombre de professeurs formés dans un domaine pertinent pour le programme grâce à une formation effectuée ou organisée par le CEA (→ Qualité de formation)		Nombre (Définition d'indicateur: Compte des professeurs formés dans un domaine pertinent pour le programme	Nombre total de professeurs régionaux et nationaux formés	0	35	45	45	52
			Régionaux (Total)	0	10	15	15	17
			Régionaux (Femmes)	0	2	3	3	4
			Nationaux (Total)	0	25	30	30	35
			Nationaux (Femmes)	0	4	6	6	8
Indicateur 6: Nombre de programmes d'enseignement nouvellement établis ou révisés (répondant aux compétences du marché du travail et approuvé par l'organe institutionnel		Nombre (Définition d'indicateur: compte des programme d'enseignement nouvellement établis ou révisés	NA	0	4	6	8	8

Indicateurs de résultats au niveau d'OPD	Base	Unité de mesure	Détails	Baseline (Nov. 2013)	Valeurs cumulatives cibles			
					Année 1 (Jun. 2015)	Année 2 (Jun. 2016)	Année 3 (Jun. 2017)	Année 4 (Jun. 2018)
approprié) (→Qualité de formation)								
Indicateur 7: Augmentation des publications de recherches internationalement reconnues dans des disciplines soutenues par le Programme (en %) (→ la quantité et la qualité de recherche)		Pourcentage (Définition d'indicateur: nombre de publications de reconnu international)	NA	3	9	16	33	48
Indicateur 8 : % d'élèves étrangers étudiant pendant au moins 1 semestre dans le CEA, dans une discipline soutenue par le Programme (→Régionalité)		Pourcentage (Définition d'indicateur: compte d'élèves étrangers étudiant pendant au moins 1 semestre dans le CEA	Nombre total d'élèves pendant au moins 1 semestre dans le CEA	17	100	220	550	940
			Régionaux (Total)	2	27	62	157	195
			Régionaux (Femmes)	0	10	24	63	12
			Nationaux (Total)	15	73	158	393	455

Indicateurs de résultats au niveau d'OPD	Base	Unité de mesure	Détails	Baseline (Nov. 2013)	Valeurs cumulatives cibles			
					Année 1 (Jun. 2015)	Année 2 (Jun. 2016)	Année 3 (Jun. 2017)	Année 4 (Jun. 2018)
			Nationaux (Femmes)	1	29	63	157	28
Indicateur 9: Nombre d'accords de partenariat, dont un plan de mise en œuvre de la coopération de 3 à 5 ans signé par les responsables universitaires de CEA et les institutions partenaires engagées (→ Sensibilisation/Régionalité)		Nombre (Définition d'indicateur: compte d'accords de partenariat)		0	6	8	10	10
Indicateur 10: Séance ordinaire des gestionnaires du programme (au moins deux fois par an) se déroulant avec des minutes ouvertement divulguées (planifiée et exécutée) (→ Administration / Gouvernance Qualité – FM)		Nombre (Définition d'indicateur: Compte des réunions sur la gestion du programme)		0	2	6	10	14
Indicateur 11: Audit financier externe est planifié et exécuté chaque année et les résultats		Non-applicable		NA	Done	Done	Done	Done

Indicateurs de résultats au niveau d'OPD	Base	Unité de mesure	Détails	Baseline (Nov. 2013)	Valeurs cumulatives cibles			
					Année 1 (Jun. 2015)	Année 2 (Jun. 2016)	Année 3 (Jun. 2017)	Année 4 (Jun. 2018)
divulgués (→ Administration / Gouvernance Qualité – FM)								

III. BILAN D'EXECUTION DU PROJET- Mise en œuvre

Les réalisations des cinq années d'activités du CERSA sont décrites dans 5 différents plans d'action. Il s'agit notamment de :

- ✓ Gouvernance et fonctionnement ;
- ✓ Formation, éducation et renforcement de capacités ;
- ✓ Recherche et développement ;
- ✓ Impact de développement ;
- ✓ Renforcement des infrastructures pédagogiques et de recherche.

Tous ces plans d'action ont été mis en œuvre grâce à un partenariat spécialisé, fort et diversifié

3.1. Plans d'action 1 : Excellence dans la gouvernance et fonctionnement

Ce plan d'action vise la mise en place d'un système efficace et efficient de gestion du projet. Elle porte sur (i) le système de pilotage, d'orientation et de gestion du projet, (ii) le suivi-évaluation des activités du projet ; (iii) le contrôle interne, (iv) la passation des marchés, (v) la gestion administrative et financière du projet, (vi) la communication et (vii) le renforcement des capacités des membres de l'équipe du CERSA.

3.1.1. Pilotage et fonctionnement du centre

Pour une bonne gestion du projet, un Comité national de pilotage (CNP) a été mis en place par Arrêté ministériel N° 016/MESR/CAB/SG du 10 mars 2015. Ce comité comprend les ministères, les organisations de la filière et les établissements universitaires. Il est présidé par le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. Dans le cadre de ses activités, ce comité a tenu neuf (9) sessions consacrées à l'examen et à la validation des documents de mise en œuvre. Egalement, un comité d'audit du CERSA a été créé par arrêté n°10/UL/P/SG du 08 août 2014 pour accompagner et suivre le centre et s'assurer de la mise en œuvre du centre dans le respect des bonnes pratiques.

L'unité de coordination a été mise en place et est opérationnelle avec notamment la nomination d'un directoire et le recrutement des spécialistes (gestion financière, communication et passation de marchés) et des post-docs. Dans l'exécution du projet, l'équipe de coordination a tenu plusieurs réunions à raison d'une trentaine en moyenne par an avec l'équipe technique et l'ensemble du personnel du CERSA. Ce directoire est renforcé par une commission chargée des processus d'accréditation des programmes de formation du centre.

3.1.2. Suivi, évaluation et qualité

Le projet dispose, dès sa mise en œuvre, d'un cadre de résultats mis à disposition de tous les CEA qui, pour son opérationnalisation, a été complété par un plan de suivi-évaluation et des fiches de collecte de données. Un plan cadre de suivi des activités et des réalisations incluant les indicateurs a été ainsi élaboré.

Parmi les acquis on peut citer :

- les PTBA sont régulièrement élaborés et approuvés par le CNP ;
- des rapports des réunions des différentes commissions et de tous les membres du CERSA, des rapports annuels sont produits pour rendre compte de l'état d'avancement des activités du projet ;
- un cadre de résultats avec des fiches de collecte de données régulièrement actualisés et validés par l'AUA ;

Durant les 5 années d'exécution, le cadre de résultats a été régulièrement actualisé, conformément aux chronogrammes de l'Association des Universités Africaines (AUA), avec les indicateurs réalisés et soumis pour vérification.

3.1.3. Gestion administrative et financière

Le CERSA s'est doté d'un manuel de gestion comptable et financière basé sur les principes généraux de gestion des projets de développement sur financement de la Banque mondiale. Ce manuel est actualisé annuellement pour tenir compte des évolutions et surtout pour capitaliser les bonnes pratiques.

Un plan de travail et de budget annuel est élaboré chaque année et soumis à la validation du comité national de pilotage. La gestion administrative et financière du centre est assurée par un spécialiste en collaboration avec les services de l'Université de Lomé compétents.

Les dépenses sont engagées conformément à ces outils et au circuit d'autorisation mis en place.

Sur le plan financier, les rapports d'audit interne et externe, les rapports intérimaires financiers et les programmes de dépenses éligibles sont soumis dans les délais requis et conformément aux exigences de la Banque mondiale. Les activités de la gestion financière sont détaillées dans la section IV.

3.1.4. Passation de marchés

Conformément à l'accord de financement, le projet exécute ses activités de passation suivant les procédures nationales de passation de marchés. Sur cette base, un manuel de procédures de passations des marchés est élaboré conformément au code des marchés publics en vigueur au Togo et suivant les directives de la Banque mondiale. Ce manuel fait régulièrement l'objet d'actualisation pour tenir compte des évolutions et des recommandations des missions d'audit.

La passation des marchés est assurée par un spécialiste en passation des marchés en collaboration avec la personne responsable des marchés publics de l'Université de Lomé. Ainsi, les dossiers d'appel à concurrence, les rapports d'évaluation, les projets de contrats et tout autre document de passation des marchés font systématiquement objet d'avis de non objection de la direction nationale de contrôle des marchés publics ou de la commission de contrôle des marchés publics de l'Université de Lomé selon les seuils.

Pour plus d'efficacité dans les évaluations des offres et propositions, le centre met en place, suivant la nature des prestations, des commissions techniques comprenant des experts domaines (interne et externe à l'Université de Lomé). Le centre organise des ateliers/réunions de formation sur les procédures de passation des marchés.

Sur la période de 2015 à mars 2020, quatre-vingt-six (86) contrats ont été signés pour un coût total de trois milliards six cent-vingt-un millions deux cent cinquante-six mille neuf cent trente-huit (3 621 256 938) F CFA. Ces marchés ont toujours suivi les règles de procédures et de transparence. Des missions d'audit sont organisées chaque année pour vérifier la conformité des procédures de passation des marchés.

Les activités de passation des marchés, particulièrement l'exécution du plan de passation des marchés sont décrites en détail dans la section V.

3.1.5. Communication pour la visibilité

Durant les cinq années, la communication a contribué significativement à la visibilité du centre. Les activités et outils de communication ont fait l'objet d'un plan de communication élaboré en 2016. L'animation du site web du centre www.cersa-togo.org est assurée de façon régulière (Cf 4.1.5 pour plus de détails par le spécialiste en communication en collaboration avec les services de communication de l'Université de Lomé et des experts domaines externe. Le centre fait régulièrement recours aux médias nationaux et internationaux pour diffuser les articles de presse et les films publicitaires. Les activités de communication sont souvent discutées en interne puis inscrit dans les différents documents de planification et budgétisation.

3.1.6. Audits internes et externes

Le CERSA dispose d'un comité d'audit interne mise en place par décision de la présidence de l'UL. Ce comité a désigné une personne ressource de l'Université qui réalise les audits internes trimestriels et ses rapports sont approuvés par le comité au cours d'une réunion. Tous les rapports d'audits sont disponibles sur le site du CERSA. Au total cinq audits externes dont quatre ont été exécutés par deux cabinets externes et un uniquement sur la passation des marchés par un consultant individuel.

La date de clôture étant fixée au 31 mars 2020, les audits financiers et de passation des marchés de fin de projet sont programmés en octobre 2020.

3.1.7. Sauvegarde environnementale et sociale

Les documents de sauvegarde environnementale et sociale ont été élaborés suivant les politiques de la Banque mondiale par un consultant externe, en collaboration avec les experts de l'Agence National de Gestion de l'Environnement du Togo et sous la supervision des experts de la Banque mondiale. Le centre a obtenu le certificat d'approbation de l'engagement environnemental du projet. La mise en œuvre des mesures environnementales et sociales est systématiquement rendu obligatoire dans les dossiers d'appel d'offres pour travaux et le suivi est assuré par des experts domaines externes.

3.1.8. Participation aux ateliers, congrès et journées régionaux

Le projet a financé la participation aux ateliers des CEA I organisés par la Banque mondiale et l'AUA dans différents pays notamment au Bénin, au Cameroun, en Gambie, en Côte d'Ivoire, au Burkina Faso, à Djibouti, au Ghana, au Nigeria et au Sénégal.

Les indicateurs réalisés dans ce plan d'action 1 sont indiqués dans le tableau 2.

Tableau 2 : Etat de réalisation des indicateurs liés au plan d'action 1

Indicateurs	Année 2015-2019		Pourcentage de réalisation (%)
	Prévu	Réalisé	
Nombre d'accords signés	10	22	230
Séances ordinaires des gestionnaires du programme se déroulant avec des minutes ouvertement divulguées (planifiée et exécutée) (→ Administration / qualité de la Gouvernance)	4	15	375

Audit financier interne externe est planifié et exécuté chaque année et les résultats divulgués	4	5	100
---	---	---	-----

*Audit interne trimestriel

3.2. Plan d'action 2 : Excellence dans l'éducation et la formation

L'objectif du plan d'action 2 est de former des cadres compétents et des professionnels qualifiés de la filière avicole.

Les principales réalisations de cette composante sont relatives aux activités ci-après :

- **Autoévaluation et accréditation internationale des curricula du Master en sciences aviaires** : La décision d'accréditation du programme de Master en sciences aviaires du CERSA par le Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES) à l'issue de son évaluation institutionnelle a été notifiée au CERSA en mars 2018. Cette décision précise que le programme de master en sciences aviaires est accrédité pour cinq (5) ans sans conditions (mars 2018-mars 2023).
- **Autoévaluation du programme de Doctorat en sciences aviaires** : La commission mise en place pour l'autoévaluation du programme doctoral a élaboré son rapport qui a été approuvé par l'AUA puis la Banque mondiale.
- **Nombre d'étudiants** : Au total, **147** étudiants en master et **49** en doctorat ont été inscrits sur la période de 2014 à 2019. Des mémoires de fin d'étude de master ont été soutenus et des thèses de doctorat ont été défendues (Figure 1 : quelques photos de soutenances). Plusieurs sessions de formation professionnelle de courte durée ont été organisées pour renforcer les capacités **865** acteurs de la filière dans la sous-région (Figure 2).



Figure 1 : Soutenance d'un mémoire de master (A) et d'une thèse de doctorat (B)



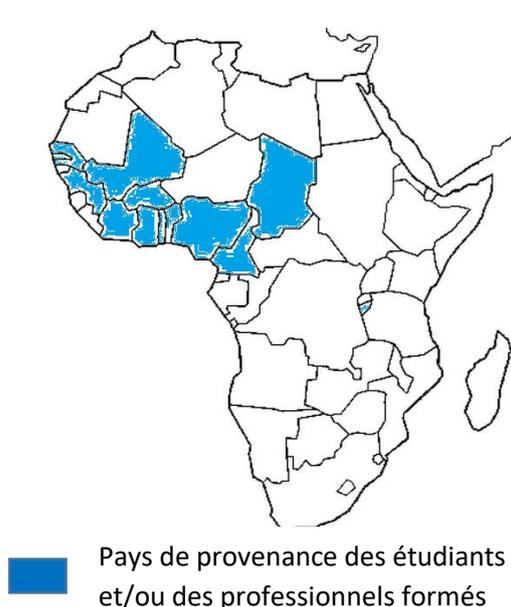
Figure 2. Une séance de formation professionnelle de courte durée en aviculture

- **Stage des enseignants et étudiants dans les entreprises avicoles (internship training)** : Seize (16) enseignants dont 3 femmes et 52 étudiants en master et doctorat dont 14 femmes ont suivi un stage en entreprise au Bénin ou au Ghana.

- Au titre de *l'appui des experts aux enseignements du CERSA*, le centre continue de bénéficier des missions d'enseignement effectuées par des Professeurs EVERAERT Nadia DECUYPERE Eddy de l'Université Catholique de Leuven (Belgique), Mme Anne COLLIN (HDR) de l'Institut National de Recherche Agronomique (INRA, France) du Professeur OKALANWON Onagbessan, du Centre d'excellence sur le développement agricole et environnement durable (en Anglais, *Centre of Excellence in agricultural development and sustainable environment*, CEADESE, Université Fédérale Agricole Abeokuta, Nigeria), du Professeur KEMP Bas (Université Wageningen, Pays Bas), et des Professeurs CHRYSOSTOME Christophe et HOUNDONOUGBO Frédéric de l'Université d'Abomey Calavi (Bénin). D'autres enseignants chercheurs des Universités partenaires ont également participé aux soutenances de mémoires de master et de défense de thèse de doctorat des étudiants du CERSA.

Les indicateurs réalisés dans le plan d'action éducation formation sont résumés dans le tableau 3. La régionalité du projet est matérialisée sur la figure 3.

Tableau 3. : Indicateurs réalisés liés au plan d'action 2



Pays	Courte durée	Master	Doctorat
Bénin	83	32	10
Burkina Faso	27	1	2
Burundi		2	
Cameroun		-	2
Gambie		2	
Ghana		2	3
Côte d'Ivoire		1	2
Guinée			
Mali	72	6	2
Sénégal	56	1	
Nigéria		4	3
Tchad			2
Togo	627	96	23
TOTAL	865	147	49

Figure 3. Pays de provenance des apprenants

3.3. Plan d'action 3 : Excellence dans la recherche

Au titre de ce plan d'action, les travaux de recherche du CERSA ont abordé plusieurs thématiques de la filière avicole notamment la caractérisation et techniques de production avicole, la couvaison et la production des poussins d'un jour, la modernisation de la production avicole, l'alimentation, la gestion des exploitations avicoles, la transformation des produits avicoles et la socio-économie de la filière. Ces travaux de recherche en collaboration avec les institutions partenaires ont conduit à la publication d'articles scientifiques dans des journaux à comité d'évaluation internationale. Il faut souligner que la quantité et la qualité des publications scientifiques ont connu une nette progression durant les 5 années du projet.

3.4. Plan d'action 4 : Impact de développement

Plusieurs outils sont utilisés pour la valorisation des résultats de recherche appliquée et des technologies innovantes. En effet, plusieurs films thématiques ont été réalisés et diffusés dans les médias et réseaux sociaux. Des rencontres internationales à travers les séminaires, les symposiums et les congrès scientifiques ont été organisées pour vulgariser les acquis du centre. La première Conférence avicole panafricaine (PAC 2019) sur la filière avicole qui a réuni quelque 300 participants venus d'horizons divers (Afrique, Australie, Europe) fait partie de la valorisation des résultats du centre, voire de l'impact. La convention avec le PPAAO pour la production et la diffusion de noyaux parentaux de cinq (5) poules de souches Sasso et d'un coq Faso ont permis d'améliorer la productivité chez plus de 600 ménages d'éleveurs traditionnels. Suite aux diverses activités engagées durant les cinq années, des impacts assez significatifs sont à mettre à l'actif du CERSA. Aujourd'hui, les professionnels de la filière formés par le centre soit, près d'un millier, mettent à profit l'enseignement et conduisent avec succès leurs exploitations avicoles. Ces centaines d'experts, professionnels et techniciens avicoles formés commencent à impacter très positivement la filière dans la sous-région. Des « success stories » ont déjà produits auprès des aviculteurs. D'autres activités sont en cours pour la vulgarisation des technologies développées au CERSA dont certaines avec des institutions partenaires.

3.5. Plan d'action 5 : Renforcement des infrastructures pédagogiques et de recherche

Ce plan d'action concerne les infrastructures et équipements pédagogiques et de recherche du CERSA. Les réalisations de ce plan d'action sont incluses dans la section de passation de marchés et publiées sur le site du CERSA. Dans ce cadre, le Complexe pédagogique et de recherche du centre comportant des laboratoires bien équipés, des bureaux et des salles de cours et de conférence a été inauguré le 30 novembre 2019.

3.6. Réseau de partenariat spécialisé, fort et diversifié

Au cours des cinq ans soit de 2015 à 2019, 22 accords et/ou conventions ont été signés. Ces accords (Tableau 4) sont diversifiés avec des objectifs bien précis.

Tableau 4 : Accords de partenariats en fonction des types d'institutions et d'objets de partenariats.

Institution	Objet de partenariat
Institutions académiques	
Faculté des Sciences de Bio-Ingénieurs de l'Université de Leuven et le Département des Biosystèmes (KU Leuven-Belgique)	

Faculté des Sciences Animales Université Agricole de Shandong (Chine)	Transfert de compétence
Laboratoire de physiologie environnementale, Université de Wageningen (Pays Bas)	Renforcement de capacités
Ecole Inter-Etats des Sciences et Médecine Vétérinaires (Sénégal)	Excellence dans l'enseignement et la recherche
Institut National de Recherche Agronomique (INRA, France)	Activités de recherche conjointes
Faculté des Sciences Agronomiques, Université d'Abomey-Calavi (Bénin)	Co-direction des mémoires de master et de thèse de doctorat
Centre d'Excellence en développement agricole et durabilité environnementale, CEADESE, Université Fédérale Agricole Abeokuta (Nigeria)	Echanges d'étudiants et d'enseignants
Institut Togolais de Recherche Agronomique (ITRA, Togo)	
Institut National de Formation Agricole (INFA, Togo)	
Secteurs privés	
ORFFA INTERNATIONAL BV (Pays-Bas)	Expertise du CERSA
HENDRIX GENETICS RTS BV (PAYS BAS)	Prestation de service
Nutrition Sciences N.V. (Pays Bas)	Accueil d'étudiants du CERSA en stage
Ets FLEUR DES CHAMPS	
Société MDL	Expérimentations conjointes
Organisations professionnelles et agences	
Fonds d'Appui aux Initiatives Economiques des Jeunes (FAEIJ, Togo)	Renforcement des capacités et recyclage des acteurs de la filière avicole
Projet National pour la Promotion de l'Entreprenariat Rural (PNPER, Togo)	Appui conseil aux acteurs
Interprofession de la filière avicole du Bénin (UNAP-Bénin)	Amélioration de la production
Association Nationale des Producteurs Avicoles du Togo (ANPAT, Togo)	Accueil d'étudiants en stage
Interprofession avicole du Sénégal (IPAS)	Allocation de bourse aux étudiants
German Academic Exchange Service (DAAD, Allemagne)	

3.7. Gestion administrative et financière

Sur le plan de la gestion financière, le CERSA a réalisé à 100% les indicateurs liés aux décaissements ILD 3 : Gestion financière ponctuelle, transparente et suivi institutionnel. Cet indicateur consiste en la soumission :

- de rapports intérimaires financiers semestriels dans les délais requis ;
- de rapports d'audit interne trimestriel ;
- de demandes de remboursement de fonds (DRF) périodiques ;
- rapports de réunion du comité d'audit ;
- la mise en ligne de tous les rapports d'audit et financiers sur le site web du CERSA www.cersa-togo.org ;

Il convient de noter que la gestion financière du CERSA est encadrée par des procédures formalisées dans un manuel, et qu'elle dispose d'un logiciel de gestion comptable TOM2PRO.

3.8. Passation de marchés

3.8.1. Marchés de travaux

- Construction du complexe pédagogique et de recherche du CERSA comprenant ;
- Construction d'une unité expérimentale composée de ;
- Construction et équipement d'un mini-abattoir de volailles d'une capacité minimale de 150 têtes par heure ;
- Construction d'une station de compostage ;
- Construction et équipement d'une unité de production des asticots ;
- Construction et équipement d'une unité de fabrication d'aliment pour volailles ;
- Installation d'une centrale solaire.

Les figures 4 ci-dessous illustrent quelques réalisations.



Figure 4A. Photo du bâtiment du complexe pédagogique et de recherche



Figure 4B. Photo du mini-abattoir d'une capacité de 150 à 200 volailles à l'heure

3.8.2. Marchés de fournitures et équipements

Il s'agit notamment :

- Acquisition des équipements d'analyse des paramètres physiologiques ;
- Acquisition des équipements et matériels de microbiologie alimentaire et de biologie moléculaire ;
- Acquisition des équipements de mesure de biologie cellulaire ;
- Acquisition d'équipements d'analyse des aliments ;
- Acquisition d'équipements d'analyse chimiques ;
- Acquisition de congélateurs de laboratoire ;
- Acquisition de quatre (04) centrifugeuses ;
- Acquisition de quatre (04) couveuses expérimentales ;
- Acquisition de microscopes ;
- Acquisition d'un (01) véhicule 4x4 et un (01) mini bus de 15 places ;
- Acquisition de mobiliers pour les salles de conférence, de cours, de réunion, de restauration et pour les bureaux ;
- Acquisition de matériel informatique ;
- Achat de poussins d'un jour et des œufs à couvrir ;
- Acquisition de produits vétérinaires ;

- Acquisition d'ingrédients pour la formulation des aliments de volailles ;
- Acquisition des équipements de poulaillers ;
- Acquisition d'un groupe électrogène de 165 KVA ;
- Acquisition de 148 livres et documents pédagogiques ;
- Acquisition de matériel et équipements de compost ;
- Acquisition et installation des équipements de vidéosurveillance (unité expérimentale)
- Acquisition et installation du logiciel de gestion comptable TOM2PRO ;
- Acquisition de diverses fournitures de bureau et consommables informatiques ;
- Acquisition de réactifs et consommable de laboratoire.

3.8.3. Marchés de prestations intellectuelles

Quatre marchés de prestations intellectuelles ont été passés :

- Signatures des contrats d'audits comptables et financiers du projet ;
- Signatures des contrats d'études techniques et suivi des travaux de construction du laboratoire du CERSA ;
- Signatures du contrat pour l'audit de la passation des marchés du CERSA ;
- Signatures des contrats des spécialistes du CERSA.

3.8.4. Marchés de Services

On note :

- Production de documentaires et films thématiques ;
- Maintenance des équipements informatiques ;
- Production des outils et gadgets de communication ;
- Souscription à des polices d'assurance des spécialistes du CERSA.

3.9. Communication – visibilité du CERSA et transparence

Pour sa visibilité, la communication du CERSA a consisté, entre autres, en la documentation en textes, photos et vidéos des diverses activités du centre de même que la mobilisation de la presse pour la couverture médiatique des manifestations organisées par le centre. Ces textes, vidéos et photos produits aux différentes occasions sont publiés sur le site web du CERSA (www.cersa-togo.org) et les médias sociaux (twitter, facebook, youtube) mais aussi partagés avec les médias écrits ou audiovisuels.

Le centre s'est appuyé également sur les services des prestataires pour la réalisation des documentaires, "human stories" et autres films thématiques ainsi que la production des documents et gadgets de communication (Tableau 5).

Tableau 5. Documents et gadgets de communication existants

ECRITS	VISUEL	AUDIOVISUEL	WEB
- Dépliants - Flyers - Livret de l'étudiant	-5 Kakemonos de 2m X 0,80m -Autocollants de différentes dimensions	-1 spot publicitaire en français -1 spot publicitaire en anglais -1 film de présentation de 13mn en français	-1 site internet (www.cersa-togo.org)

-CERSA INFOS	- Flyers et dépliants - T-shirts - Enseignes sur les infrastructures - Panneaux indicatifs	-1 film de présentation de 13mn en anglais - 2 'human stories' -3 films thématiques (i/Politique de formation du CERSA, ii/Compostage à base de sous-produits avicoles et iii/l'asticot comme supplément à la farine de poisson).	-1page Facebook -1chaîne Youtube -1page Twitter
-----------------	---	---	---

Dans le but d'aider à l'atteinte des objectifs, et par conséquent, la réalisation des indicateurs permettant de décaisser, la communication publie systématiquement tous les documents de passation des marchés, les rapports d'audit sur la passation des marchés et sur la gestion financière.

Dans un cadre strictement intrinsèque à la nature et aux spécificités du projet des Centres d'Excellence Africains, la communication du CERSA a également beaucoup contribué à l'atteinte des indicateurs liés à la transparence. En effet, les documents afférents à la gestion financière, à la passation des marchés, aux audits internes comme externes, aux indicateurs liés au renforcement et l'amélioration de l'environnement de l'enseignement et de la recherche, les plans de travail et de budget annuels sont publiés systématiquement sur le site web www.cersa-togo.org.

IV. BILAN DE L'EXECUTION FINANCIERE DU CENTRE

4.1. Principales activités

Les activités de la gestion financière concourent à l'atteinte de l'indicateur ILD 3 : Gestion financière ponctuelle, transparente et un suivi institutionnel.

Il s'agit pour cet indicateur de :

- réaliser l'audit financier externe du centre et de soumettre le rapport à la Banque mondiale et à l'Association des Universités Africaines (AUA),
- réaliser des audits internes trimestriels,
- produire des rapports intérimaires financiers semestriels,
- faire valider les rapports d'audits et les rapports financiers par le comité d'audit du Centre,
- publier tous les rapports financiers et rapports d'audits sur le site web: www.cersa-togo.org,
- soumettre régulièrement des demandes de remboursement de fonds (DRF) sur la plateforme clientconnexion de la Banque mondiale.

4.2. Situation des décaissements de janvier 2015 au 31 mars 2020

Les ressources mobilisées pour la mise en œuvre du projet s'élèvent à 4 697 915 846 F CFA dont 4 146 774 314 F CFA de l'IDA et les ressources générées de 551 141 532 F CFA. Au 31

mars 2020, les fonds reçus de l'IDA de 4 146 774 314 F CFA soit 100% de décaissement correspondent aux remboursements reçus des indicateurs liés aux décaissements (DLI 1; 2; 3 et 4). L'intégralité de ce financement a été mobilisée par soumission de 21 demandes de remboursement de fonds (DRF).

4.3. Exécution budgétaire

Les dépenses engagées dans le cadre du projet pour la mise œuvre des cinq plans d'action se chiffrent à 4 210 962 054 F CFA sur une prévision initiale de 4 milliards soit un dépassement de 5%. Ce dépassement a été possible grâce à l'évolution positive du taux de change et des ressources externes générées. Ces dépenses se présentent dans le tableau 6 comme suit :

Tableau 6 : Situation des dépenses par composante

	Plan d'action	Prévu	Effectif	Ecart	Pourcentage
1	Gouvernance et fonctionnement	511 404 500	754 691 198	-243 286 698	-48%
2	Excellence dans l'enseignement et la formation	255 382 500	555 849 329	-300 466 829	-118%
3	Excellence dans la recherche	345 995 000	405 700 847	-59 705 847	-17%
4	Impact de développement	145 745 000	52 632 511	93 112 489	64%
5	Infrastructures pédagogiques et de recherches	2 591 503 500	2 442 088 169	149 415 331	6%
	Imprévu	149 969 500		149 969 500	100%
	Total des dépenses	4 000 000 000	4 210 962 054	-210 962 054	-5%

Les détails de ces différents plans d'action sont présentés dans le tableau 8

4.4. Situation financière cumulée depuis le démarrage du projet

La situation financière cumulée depuis le démarrage du projet est résumée dans le tableau des emplois et ressources (Tableau 7) et le tableau 8 d'utilisation des fonds par activité.

Tableau 7 : Emplois et Ressources

Centre d'Excellence Régional sur les Sciences Aviaires		
SOURCES ET UTILISATIONS DES FONDS (MODÈLE I)		
Modèle : 1		
le 31/03/2020		
FRANC CFA (XOF)		
		Page 1/1
Désignation	Cumulatif	
Financement IDA		4 146 774 314
Compte Désigné		
Paiement Direct		
Remboursement	4 146 774 314	
Autres Financements		551 141 532

Ressources Générées	551 141 532	
Autres ressources		
Total Financement		4 697 915 846
Dépenses par composante		
Gouvernance et Fonctionnement	754 691 198	
Excellence dans l'Enseignement et la Formation	555 849 329	
Excellence dans la Recherche	405 700 847	
Impact de Développement	52 632 511	
Infrastructures pédagogiques et de Recherche	2 442 088 169	
Imprévus		
Total Dépenses par composante		4 210 962 054
Total des dépenses		4 210 962 054
Encaissements moins dépenses		486 953 792
Evolution nette de l'encaisse		486 953 792
Solde d'ouverture de l'encaisse		
Encaisse nette disponible		486 953 792
Solde de clôture de l'encaisse		
Ecobank-Transactions	373 248 990	
Ecobank-Ressources Générées	113 354 234	
UTB -Compte Désigné	-27 850	
UTB-Compte de Remboursement	378 418	
Solde total de clôture de l'encaisse		486 953 792

Tableau 8 : Utilisation des Fonds par Activités

Centre d'Excellence Régional sur les Sciences Aviaires						
UTILISATION DES FONDS PAR ACTIVITÉ DE PROJET (MODÈLE I)						
Modèle : 1						
Exercice 2020						
Trimestre terminant le 31/03/2020						
FRANC CFA (XOF)						
						Page 1/2
Composantes et Activités de l'Entité		Cumulatif			Prévision initiale	PAD révisé
		Prévu	Effectif	Ecart		
1	GOVERNANCE ET FONCTIONNEMENT	793 082 292	754 691 198	38 391 094	511 404 500	
11	Fonctionnement de l'administration du CERSA	627 472 018	615 925 861	11 546 157	353 666 500	
12	Suivi-évaluation trimestriel de performance financière	71 651 695	54 045 108	17 606 587	51 748 000	
13	Suivi et contrôle trimestriel des activités de recherche	37 353 299	32 114 949	5 238 350	42 918 500	
14	Suivi semestriel des activités d'enseignement et de formation	56 605 280	52 605 280	4 000 000	63 071 500	
2	EXCELLENCE DANS L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION	563 843 520	555 849 329	7 994 191	255 382 500	
21	Développement de programmes de formation expérientiels	11 548 704	11 548 704		33 556 000	
22	Formation des étudiants en Master	296 399 401	287 037 745	9 361 656	52 371 500	

23	Formation des étudiants en doctorat	159 358 300	160 725 765	-1 367 465	27 399 500
24	Formation modulaire et cours professionnels	48 127 190	48 127 190		29 307 500
25	Renforcement des capacités des enseignants	48 409 925	48 409 925		112 748 000
3	EXCELLENCE DANS LA RECHERCHE	556 400 607	405 700 847	150 699 760	345 995 000
31	Diagnostic des techniques d'élevage de volailles	63 262 206	53 925 206	9 337 000	38 760 500
32	Inventaire des méthodes de transformation et de conservation	16 631 330	15 131 330	1 500 000	37 843 000
33	Analyse socioéconomique de la filière	15 865 530	15 865 530		31 008 500
34	Développement de technique de diagnostic, contr	7 141 000	4 541 000	2 600 000	28 376 000
35	Valorisation des fientes de volailles dans la production des	11 059 795	10 059 795	1 000 000	31 002 000
36	Impact de l'alimentation des volailles sur leurs performance	338 294 305	217 294 305	121 000 000	158 757 000
37	Conception de couveuses à différentes sources d'énergies	36 052 824	36 052 824		11 755 500
38	Identification de sources de protéines alternatives pour l'a	10 263 516	10 263 516		8 492 500
39	Approvisionnement en réactifs et consommables de laboratoire	57 830 101	42 567 341	15 262 760	
4	IMPACT DE DEVELOPPEMENT	52 632 511	52 632 511		145 745 000
41	Approbation du plan cadre de suivi-évaluation d'impacts				4 494 000
42	Contraintes majeures rencontrées par les acteurs de la filière	41 387 511	41 387 511		59 667 000
43	Acquis de la formation reçue au CERSA mis en application p				16 593 500
44	Outils de valorisation et de vulgarisation des résultats de	11 245 000	11 245 000		39 409 000
45	Résultats de recherche et innovation avicoles universités partenaires				25 581 500
5	INFRASTRUCTURES PEDAGOGIQUES ET DE RECHERCHE RENFORCEES	2 453 520 596	2 442 088 169	11 432 427	2 591 503 500
51	Réaménagement du Laboratoire des sciences aviaires	792 610 335	797 478 109	-4 867 774	972 638 500
52	Acquisition et installation des équipements de laboratoire	1 660 910 261	1 644 610 060	16 300 201	1 618 865 000
53	Mise en place d'une plateforme d'apprentissage en ligne				
6	IMPREVUS				149 969 500
61	Imprévu				149 969 500
	Total général	4 419 479 526	4 210 962 054	208 517 472	4 000 000 000

4.5. Montant des engagements fermes

Les engagements fermes à la date de clôture du projet s'établissent à 8 192 400 Francs CFA au 31 mars 2020. Ils correspondent aux honoraires des missions d'audit comptable et financier de 3 562 400 Francs CFA et de l'audit de la passation des marchés de 4 630 000 Francs CFA.

V. BILAN DE L'EXECUTION DES PLANS DE PASSATION DE MARCHES

5.1. Exécution physique du PPM

Conformément à la réglementation en vigueur au Togo, le CERSA élabore et soumet à la Direction Nationale du Contrôle des Marchés Publics (DNCMP) ses plans annuels de passation des marchés. Les plans annuels validés sont ensuite transmis à la Banque mondiale pour informations et commentaires. Durant la période allant de janvier 2015 à décembre 2019, cinq (05) plans ont été validés. Deux (02) ont subi des révisions pour tenir compte des besoins du centre.

Le taux moyen annuel d'exécution physique des PPM est estimé à environ 60%. Ce taux calculé en divisant le nombre de marchés approuvés par le nombre total de marchés planifiés ne prend pas en compte les avenants et les différents lots pour des marchés à plus d'un (01) lot. Il convient de faire remarquer que les marchés non passés au cours d'une année N, sont repris en année N+1 s'ils sont jugés pertinents. Au 31 décembre 2019, le CERSA a exécuté l'ensemble de ses marchés pertinents. Seuls quelques marchés non indispensables ont été abandonnés.

Au total, quatre-vingt-six (86) marchés y compris des avenants ont été signés et exécutés. Voir le détail dans le **tableau 9** plus bas.

5.2. Situation d'exécution financière du PPM

Sur la période de mise en œuvre du projet CERSA 1, le montant total des contrats signés est d'environ **3 621 256 938 F CFA** soit environ **90%** du coût total du financement du projet. Au 31 mars 2020, date de clôture du projet, le montant exécuté est d'environ **3 228 928 396 F CFA**. L'écart est dû aux raisons suivantes :

- Résiliation des marchés

Pendant l'exécution des contrats, certains marchés ont été résiliés pour défaillance avérés des titulaires de ces marchés. Il s'agit :

- Travaux d'infrastructures de poulaillers et acquisition de divers matériels et équipements zootechniques physiologiques au profit du CERSA. Ce marché a été exécuté financièrement à environ 79%. La défaillance du titulaire ayant été constaté en ce qui concerne la fourniture des équipements zootechniques et physiologiques, le marché a été résilié et cette tranche du marché a été reprise.
- Travaux de réaménagement du laboratoire du CERSA, Lot1 : Gros œuvre, revêtement, étanchéité, isolation thermique, peinture, voirie et réseau divers du bâtiment du laboratoire du CERSA. Seulement 35,29% du montant du marché ont été exécutés. Suite à la défaillance du titulaire du marché, la résiliation a été prononcée et le marché a été repris par une autre entreprise.

- Existence de marchés à commandes

- Marché à commandes pour la fourniture d'ingrédients en vue de la formulation des aliments de volailles au profit du CERSA : à la date de clôture de ce marché, la situation de l'exécution financière était d'environ 94%
- Marché à commandes pour la fourniture d'ingrédients en vue de la formulation des aliments de volailles au profit du CERSA : ce marché a été clôturé avec un taux d'exécution financière d'environ 67%
- Marche à commandes pour la livraison de réactifs, consommables et autres matériels et accessoires de laboratoire au profit du CERSA, lot1 : livraison de réactifs et consommables, exécuté à 97,16%.

- Audits non encore réalisés

A la clôture du projet, les audits comptables, financier ainsi que l'audit de la passation des marchés de l'exercice 2019 ne sont pas encore exécutés.

- Exécution partielle de certains marchés

Seule la tranche ferme (67,86% du montant total) du marché relatif à la Mise en place d'une centrale solaire de 46,8 KWC au profit du CERSA a été exécutée. Le reste des prestations sont mis en attente afin de bien appréhender l'étendue de la demande au regard des différentes réalisations du CERSA.

De même, le marché relatif à l'acquisition de documents et livres a été exécuté partiellement (environ 90%), le titulaire ayant évoqué l'indisponibilité sur le marché de certains ouvrages.

- Avenant en déduction du montant initial

Suite à l'actualisation du marché relatif à la poursuite des travaux de réaménagement du laboratoire du CERSA, un avenant a été conclu avec une diminution du montant initial de 5 091 251 F CFA.

Tableaux 9 : Récapitulatif de l'état d'exécution des marchés

N°	Code d'immatriculation du marché	Objet du marché	Montant du marché (F CFA)	Taux d'exécution physique	Taux d'exécution financière	Attributaire
1	00015/2015/CR/UL/T/IDA	Travaux de mise en place d'une station de compostage des fientes de volailles au profit du CERSA	6 580 713	100%	100%	EBTP
2	00017/2015/CR/UL/S/IDA	Réalisation d'un documentaire de 10 minutes et d'un Spot publicitaire de 45 secondes sur le CERSA	4 646 545	100%	100%	AGENCE COM
3	00018/2015/AMI/UL/PI/IDA	Mission d'Audit Comptable et financier, Exercices 2015-2017	10 539 843	100%	100%	BAGE
4	00/2015/AOO/UL/F/IDA	Acquisition de matériel roulants au profit du CERSA: Lot 1 Véhicule 4 x 4	35 680 000	100%	100%	CFAO MOTORS
5	00633/2015/AOO/UL/F/IDA	Acquisition de matériel roulants au profit du CERSA: Lot 2: Fourniture d'un minibus	26 196 000	100%	100%	CFAO MOTORS
6	00471/2016/AMI/UL-CERSA/PI/BM-IDA	Mission d'évaluation des travaux de réaménagement du bâtiment du laboratoire du CERSA	53 990 900	100%	100%	GROUPEMENT DESCO AGENCE, ARCHITECTURE STUDIO, ALMEGA BTP
7	00915/2016/CR/UL/F/IDA	Acquisition de provendes et additifs alimentaires au profit du CERSA	39 051 510	100%	100%	AGROVET SARL
8	00925/2016/AOO/UL/F/IDA	Acquisition et installation d'équipements de poulailler au profit du CERSA, lot 1: acquisition et installation de batteries et cages d'élevage de poules pondeuses, d'abreuvoirs et de mangeoires	12 631 900	100%	100%	AGROVET SARL
9	00926/2016/AOO/UL/F/IDA	Acquisition et installation d'équipements de poulailler au profit du CERSA, lot 2: acquisition et installation de pondoirs	944 000	100%	100%	AGROVET SARL

N°	Code d'immatriculation du marché	Objet du marché	Montant du marché (F CFA)	Taux d'exécution physique	Taux d'exécution financière	Attribitaire
10	00839/2016/A OO/UL/F/IDA	Acquisition d'équipements d'analyse des aliments, ingrédients et accessoires au profit du CERSA	93 037 434	100%	100%	HORIZON EDUCATION
11	00076/2016/A OO/UL/F/IDA	Acquisition et installation de matériels informatiques, photocopieurs et divers équipements au profit du CERSA, lot 1: fourniture de matériels informatiques et accessoires	20 234 050	100%	100%	HI-TECH INFORMATIQUE
12	00077/2016/A OO/UL/F/IDA	Acquisition et installation de matériels informatiques, photocopieurs et divers équipements au profit du CERSA, lot 2: fourniture de photocopieurs	4 299 237	100%	100%	STNT
13	00580/2016/A OO/UL/T/IDA	Travaux d'infrastructures de poulaillers et acquisition de divers matériels et équipements zootechniques physiologiques au profit du CERSA	133 953 124	95%	79,32%	ROC AFRIQUE
14	00618/2016/A OO/UL/F/IDA	Acquisition de divers équipements et accessoires informatiques au profit du CERSA	15 820 491	100%	100%	STNT
15	00745/2016/ED /UL/F/IDA	Acquisition d'œufs à couvrir et de poussins d'un jour au profit du CERSA	32 757 599	100%	100%	NV INCUBEL SA
16	00016/2016/D C/UL/F/IDA	Acquisition du matériel et équipement de compost au profit du CERSA	2 690 990	100%	100%	Grand Carrefour des Affaires
17	00010/2016/D C/UL/F/IDA	Acquisition du logiciel de gestion budgétaire, comptable et financier du Projet CERSA	12 508 000	100%	100%	IP STORE
18	00012/2016/D C/UL/F/IDA	Acquisition de Produits vétérinaires au profit du CERSA	4 989 300	100%	100%	AGROVET SARL
19	00013/2016/D C/UL/F/IDA	Gadgets de communication	8 324 000	100%	100%	AGENCE LUMIERE
20	00001/2016/D C/UL/F/IDA	Acquisition de matériel et de mobilier de Bureau au profit du CERSA	9 821 892	100%	100%	TMB
21	00001/2016/ED /CERSA/F/IDA	Achat de carburant	4 000 000	100%	100%	CAP
22	00014/2016/D C/UL/F/IDA	Installation et abonnement internet au profit du CERSA	2 845 643	100%	100%	CAFE SA
23	Avenant n°1 au contrat n°001-2015/MERS/UL/CERSA	Contrat de travail du SPM	15 525 192	100%	100%	BALAWIA Atawa N.

N°	Code d'immatriculation du marché	Objet du marché	Montant du marché (F CFA)	Taux d'exécution physique	Taux d'exécution financière	Attributaire
24	Avenant n°1 au contrat n°002-2015/MERS/UL/CERSA	Contrat de travail de SGF	17 518 032	100%	100%	SOEDJEDE Yawovi Agbelenko
25	Avenant n°1 au contrat n°003-2015/MERS/UL/CERSA	Contrat de travail du S Com	14 404 724	100%	100%	TONA Agbewonannou
26	00045/2017/AOO/UL/F/IDA	Fourniture et installation de divers matériel de mesure et de biologie cellulaire Lot1	7 429 577	100%	100%	NEO-TECH
27	00046/2017/AOO/UL/F/IDA	Fourniture et installation de divers matériel de mesure et de biologie cellulaire Lot2	3 209 009	100%	100%	NEO-TECH
28	00165/2017CR/AOO/UL/F/IDA	Acquisition et installation de divers matériel de mesure et de biologie cellulaire	154 965 571	100%	100%	HORIZON TECHNICS
29	00001/2017/ED/UL/F/IDA	Achat de Carburant	5 000 000	100%	100%	CAP
30	00221/2017/AOO/UL/F/IDA	Fourniture et installation d'équipements d'analyse chimique et leurs accessoires	184 332 907	100%	100%	STEA
31	00222/2017/AOO/UL/F/IDA	Acquisition et installation de congélateurs de laboratoire	26 705 922	100%	100%	STEA
32	00338/2017/AOO/UL/F/IDA	Acquisition et Installation de Groupe électrogène insonorisé avec inverseur et d'onduleurs au profit du CERSA	18 533 408	100%	100%	TEG
33	Avenant n°1 au marché n°00580/2016/AOO/UL/T/IDA	Travaux d'infrastructures de poulaillers et acquisition de divers matériels et équipements zootechniques physiologiques au profit du CERSA	4 998 044	100%	100%	ROC AFRIQUE
34	00485/2017/AOO/UL/T/IDA	Travaux de réaménagement du laboratoire du CERSA Lot1 : Gros œuvre, revêtement, étanchéité, isolation thermique, peinture, voirie et réseau divers du bâtiment du laboratoire du CERSA	404 805 631	32%	35,29%	BKT Construction
35	00486/2017/AOO/UL/T/IDA	Travaux de réaménagement du laboratoire du CERSA Lot 2 : Electricité courant fort courant faible, climatisation, plomberie du bâtiment du laboratoire CERSA	173 379 465	100%	100%	Groupement EBTP-SARL/Le N'ZI
36	LC n°00002/2017/DC/UL/F/IDA	Production de 05 Films Thématiques du CERSA	11 500 000	100%	100%	BEYOND Production

N°	Code d'immatriculation du marché	Objet du marché	Montant du marché (F CFA)	Taux d'exécution physique	Taux d'exécution financière	Attribitaire
37	LC n°00003/2017/DC/UL/F/IDA	Acquisition de documents et livres	7 715 832	76%	89,072%	HORIZON TECHNICS
38	LC n°00004/2017/DC/UL/F/IDA	Fournitures de Bureau	3 010 534	100%	100%	ETS. LA REPONSE
39	00568/2017/A OO/UL/F/IDA	Fourniture et installation de matériel de microbiologie alimentaire et de biologie moléculaire au profit du CERSA : Lot 1	28 506 060	100%	100%	HORIZON TECHNICS
40	00569/2017/A OO/UL/F/IDA	Fourniture et installation de matériel de microbiologie alimentaire et de biologie moléculaire au profit du CERSA : Lot 2	263 499 668	100%	100%	NEO-TECH
41	00668/2017/A OO/UL/F/IDA	Acquisition de microscopes	75 175 927	100%	100%	STEA
42	00772/2017/A OO/UL/F/IDA	Mise en place d'un mini-abattoir de volailles	93 040 918	100%	100%	ECRO-BTP
43	LC n°00010/2017/DC/UL/F/IDA	Unité de production des asticots	7 744 517	100%	100%	GOGLI BATIR
44	00001/2017/DP /UL-CERSA/PI/IDA	Elaboration des spécifications techniques du matériel, équipements et mobilier nécessaires à l'aménagement des locaux du CERSA	1 333 400	100%	100%	Espace architecture
45	00001/2018/DP /UL-CERSA/F/IDA	Achat de provendes alimentaires au profit du CERSA	2 619 100	100%	100%	ATI Sarl
46	00002/2018/DP /UL-CERSA/F/IDA	Maintenance, entretien et réparation du matériel et logiciel informatiques au profit du CERSA	830 720	100%	100%	IT SERVICES
47	00004/2018/DP /UL-CERSA/F/IDA	Achat de produits d'entretien au profit du CERSA	591 947	100%	100%	PRO CLEAN SARL-U
48	LC 00009/2018/CR /UL/F/IDA	Mise en place d'une unité de production de provendes	13 293 618	100%	100%	CGCO
49	LC 00010/2018/CR /UL/F/IDA	Marché à commandes pour l'achat de produits vétérinaire	5 478 000	100%	100%	AGROVET SARL
50	LC 00012/2018/CR /UL/F/IDA	Production des outils et gadgets de communication au profit du CERSA	4 032 650	100%	100%	LA SEMEUSE
51	LC 00014/2018/CR /UL/F/IDA	Achat de fournitures de bureau, de consommables et matériels micros informatiques au profit du CERSA (Lot 1: Fournitures de bureau)	1 119 507	100%	100%	IT SERVICES

N°	Code d'immatriculation du marché	Objet du marché	Montant du marché (F CFA)	Taux d'exécution physique	Taux d'exécution financière	Attribitaire
52	LC 00015/2018/CR/UL/F/IDA	Achat de fournitures de bureau, de consommables et matériels micros informatiques au profit du CERSA (Lot 2 : Consommables et matériels micros informatiques)	6 096 942	100%	100%	Ets. KEINGLO SAINTE GRACE
53	00064/2018/AOO/UL/F/IDA	Fourniture et installation de centrifugeuses de grande vitesse ainsi que leur accessoires et pièces de rechange d'emploi fréquent au profit du CERSA	65 136 000	100%	100%	TONEGE
54	LC 00001/2018/ED/UL/F/IDA	Achat de carburant	8 000 000	100%	100%	CAP-TOGO
55	00184/2018/AOO/UL/F/IDA	Achat et installation de congélateurs de laboratoire	42 373 800	100%	100%	TONEGE
56	00182/2018/AOO/UL/F/IDA	fourniture et installation d'équipements zootechniques et physiologiques pour l'aménagement de l'unité expérimentale du CERSA (Lot 1 : Couveuses)	60 831 360	100%	100%	TONEGE
57	00183/2018/AOO/UL/F/IDA	fourniture et installation d'équipements zootechniques et physiologiques pour l'aménagement de l'unité expérimentale du CERSA (Lot 2: chambres respiratoire)	153 216 465	100%	100%	STEA
58	n°00329/2018/CR/UL/F/IDA	Equipements d'analyse des paramètres physiologiques	112 429 724	100%	100%	STEA
59	n°00330/2018/CR/UL/F/IDA	Fourniture et installation d'un logiciel de gestion des ressources humaines et d'équipements informatiques y afférents pour le compte de l'Université de Lomé (Lot 1 :Logiciel)	23 600 000	100%	100%	CAGECFI SA
60	n°00331/2018/AOO/UL/F/IDA	Fourniture et installation d'un logiciel de gestion des ressources humaines et d'équipements informatiques y afférents pour le compte de l'Université de Lomé (Lot 2: Fourniture et installation de serveur informatique et d'onduleur)	6 516 265	100%	100%	IDS Technologie

N°	Code d'immatriculation du marché	Objet du marché	Montant du marché (F CFA)	Taux d'exécution physique	Taux d'exécution financière	Attributaire
61	00500/2018/A OO/UL/F/IDA	Mise en place d'une centrale solaire de 46,8 KWC au profit du CERSA	58 943 600	67,86%	67,86%	OTAMARI
62	00609/2018/A OO/UL/F/IDA	Fourniture et installation de mobilier et divers équipements et matériels pour le CERSA (Lot1 : Mobiliers pour les bureaux et salle de réunion)	18 735 068	100%	100%	STEA
63	00610/2018/A OO/UL/F/IDA	Fourniture et installation de mobilier et divers équipements et matériels pour le CERSA (Lot2 : Mobiliers pour salles de cours, bibliothèque, espace restauration et pour les laboratoire)	15 031 548	100%	100%	STEA
64	00611/2018/A OO/UL/F/IDA	Fourniture et installation de mobilier et divers équipements et matériels pour le CERSA (Lot4 : Equipements et matériel divers)	29 514 608	100%	100%	IP STORE
65	00617/2018/A OO/UL/F/IDA	Fourniture et installation de mobilier et divers équipements et matériels pour le CERSA (Lot3 : Mobiliers et équipements pour la salle de conférence)	33 921 235	100%	100%	TMB
66	00732/2018/A OO/UL/F/IDA	Marché à commandes pour la fourniture d'ingrédients en vue de la formulation des aliments de volailles au profit du CERSA	133 119 800	94,47%	94,47%	AGROVET SARL
67	00735/2018/A OO/UL/F/IDA	Fourniture et installation de matériel de vidéosurveillance de l'Unité Expérimentale du CERSA	18 666 632	100%	100%	AFRITEC SARL
68	00851/2018/A OO/UL/T/IDA	Poursuite des travaux de réaménagement du laboratoire du CERSA suite à la défaillance de la 1ère entreprise attributaire du marché	313 386 198	100%	100%	OTAMARI
69	Avenant 01 au marché 00851/2018/A OO/UL/T/IDA	Poursuite des travaux de réaménagement du laboratoire du CERSA suite à la défaillance de la 1ère	-5 091 251	-	-	OTAMARI
70	Avenant n°1 au contrat n°00471/2016/ AMI/UL- CERSA/PI/BM- IDA	Evaluation des travaux de réaménagement du bâtiment du laboratoire du CERSA	6 546 640	100%	100%	GROUPEMENT DESCO AGENCE, ARCHITECTURE STUDIO, ALMEGA BTP

N°	Code d'immatriculation du marché	Objet du marché	Montant du marché (F CFA)	Taux d'exécution physique	Taux d'exécution financière	Attribitaire
71	Contrat n°01-2018/MSRS/UL/CERSA	Contrat de travail du SPM	18 090 581	100%	100%	BALAWIA Atawa N.
72	Contrat n°02-2018/MSRS/UL/CERSA	Contrat de travail de SGF	20 639 234	100%	100%	SOEDJEDE Yawovi Agbelenko
73	Contrat n°03-2018/MSRS/UL/CERSA	Contrat de travail du S Com	18 061 946	100%	100%	TONA Agbewonannou
74	LC n°00001/2019/ED/UL/F/IDA	Achat de carburant	8 000 000	100%	100%	CAP-Togo
75	Contrat n°00002/2019/AMI/UL-CERSA/PI/BM-IDA	Audit de la Passation des marchés exercices 2018 et 2019	8 630 000	50%	50%	MEVO Valery Pierre T.
76	Contrat n°00003/2019/AMI/UL-CERSA/PI/BM-IDA	Audit comptable et financier du CERSA, exercices 2018 et 2019	7 056 400	50%	50%	Audit & Conseil Réunis
77	LC n°00004/2019/DC/UL/F/IDA	Production des outils et gadgets de communication au profit du CERSA	5 550 130	100%	100%	DJAGOU BUSINESS GROUP (DBG)
78	LC n°00005/2019/DC/UL/T/IDA	Travaux d'aménagement au niveau de l'unité expérimentale et de l'abattoir du CERSA	4 957 770	100%	100%	ENTREPRISE TRAVAUX & SERVICES PLUS (ETSP)
79	Marché n°00675/2019/AOO/UL/F/IDA	Marché à commandes pour la fourniture d'ingrédients en vue de la formulation des aliments de volailles au profit du CERSA	204 368 330	67,51%	67,51%	ATI Sarl
80	Marché n°00684/2019/DRP/UL/F/IDA	Marche à commandes pour la livraison de réactifs, consommables et autres matériels et accessoires de laboratoire au profit du CERSA, lot1: livraison de réactifs et consommables	44 991 660	97,16%	97,16%	CODIP Sarl U
81	Marché n°00676/2019/DRP/UL/F/IDA	Marche à commandes pour la livraison de réactifs, consommables et autres matériels et accessoires de laboratoire au profit du CERSA, lot2 : fourniture de matériel complémentaire pour le séquenceur de gènes MISEQ, marque illumina	16 333 560	100%	100%	CODIP Sarl U
82	Avenant n°2 au marché n°00486/2017/AOO/UL/T/IDA	Travaux d'aménagement du laboratoire du CERSA: Lot 2, électricité, courant fort courant faible, climatisation, plomberie	34 665 865	100%	100%	Groupement EBTP-SARL/Le N'ZI

N°	Code d'immatriculation du marché	Objet du marché	Montant du marché (F CFA)	Taux d'exécution physique	Taux d'exécution financière	Attributaire
83	LC n°00010/2019/DC/UL/T/IDA	Fournitures de Bureau	2 117 687	100%	100%	ABT
84	LC n°00011/2019/DC/UL/T/IDA	Consommables et matériels micro informatiques	2 835 067	100%	100%	ABT
85	LC n°00012/2019/DC/UL/T/IDA	Maintenance, entretien et réparation du matériel et logiciel informatiques au profit du CERSA	1 250 000	100%	100%	BETEIR
86	Marché n°00881/2019/ED-CR/UL/F/IDA	Acquisition d'œufs à couvrir et de poussins d'un jour au profit du CERSA	31 799 772	100%	100%	NV INCUBEL SA

VI. DIFFICULTES MAJEURES DANS LA MISE EN ŒUVRE

Les difficultés majeures rencontrées sont liées pour la plupart aux passations de marchés et de la disponibilité de ressources financières. On note la lenteur dans l'élaboration des spécifications techniques et la complexité de certains marchés dont il est difficile de trouver les fournisseurs aussi bien sur le marché national qu'à l'international (marché d'achat des œufs à couvrir par exemple). Par ailleurs, les dispositions nationales et les difficultés de trésoreries ont parfois rallongés les délais de passation des marchés. D'autre part, certains titulaires des marchés confrontés à des difficultés financières et techniques n'ont pas été capables de réaliser leurs marchés dans les délais. Etant donné que les décaissements sont liés aux résultats, le CERSA est souvent confronté à la non-disponibilité de ressources financières à temps : difficultés régulières de trésorerie.

Il convient de noter que le CERSA a connu des difficultés au démarrage du projet. Ces difficultés s'expliquent par le manque d'expérience dans l'exécution de ce genre de projet et la mise en place d'une équipe efficace pour conduire toutes les activités.

VII. DURABILITE FINANCIERE ET INSTITUTIONNELLE –RISQUES MAJEURS

Sur le plan institutionnel, les Arrêtés ministériels N°109/MESR/CAB/SG du 23 décembre 2016 portant création et N° 111 du 29 décembre portant attributions, organisation et fonctionnement du centre ont conféré au CERSA le statut d'un établissement de l'Université de Lomé avec une autonomie de gestion. La durabilité financière nécessite l'engagement du CERSA dans la génération de revenus à travers les prestations de service, les formations et les renforcements de capacités des acteurs et organisations de la filière avicole dans la sous-région, la participation aux projets compétitifs, la levée de fonds auprès des donateurs, etc...

Les risques majeurs de la durabilité du centre seraient liés à l'instabilité politique, la non application des textes, la non motivation et engagement de l'unité de gestion, la récession économique, etc...

VIII. LEÇONS APPRISES ET PERSPECTIVES

La mise en œuvre du CEA (CERSA) a renforcé les capacités de collaboration régionale et a fait ressortir les potentialités en termes de compétences en Afrique de l'Ouest et du Centre. Des échanges d'expériences entre les 22 centres ont été très enrichissants. De 2014 à 2019, plusieurs leçons ont été apprises. Il s'agit notamment de :

- Les bonnes pratiques des procédures de passation de marchés, de sauvegarde environnementale et sociale, et de gestion financière;
- La gestion et l'entretien des partenaires (selon leurs compétences) dans la mise en œuvre du CERSA ;
- Les procédures mise en place pour la gestion efficace de l'incident et prompt réaction dans la mise à disposition des documents ;
- La résolution rapide et de manière satisfaisante toute situation découlant de l'incident;
- La nécessité d'élaborer les procédures pour la gestion des actifs du projet (Matériel roulant, mobiliers et immobiliers) et les respecter de façon stricte ;
- La mise en place d'un mécanisme de communication agressive pour la visibilité et le rayonnement du centre ;
- La mise en œuvre efficace et efficiente des programmes de formation de courte durée, de master et de doctorat.

Il convient de souligner que l'efficacité et l'efficience des TTLs, des experts et de l'AUA ont prouvé qu'un mécanisme de suivi composé des ressources humaines compétentes et engagées est outil important pour la réussite du projet.

Des leçons tirées de la première phase, il ressort :

1. L'engouement régional du développement et de la promotion de la filière nécessitant la révision des objectifs à la hausse
2. Le renforcement et entretien de la qualité de formation par la reconnaissance internationale
3. La diversification des partenariats eu égard aux nouveaux objectifs
4. La révision des offres de master mis en œuvre dans la première phase;
5. L'élaboration de nouvelles offres de formations intégrées :
 - Nutrition et alimentation animale ;
 - Bioéthique et bien-être des animaux domestiques ;
6. Œuvrer pour le développement des maillons faibles de la filière avicole (alimentation, reproducteurs);

IX. CONCLUSION ET RECOMMANDATION

Le CERSA a atteint ses objectifs de développement. Tous les indicateurs sont réalisés à au moins 100% et a abouti au décaissement de la totalité des ressources mises à la disposition du centre (100%). En plus des résultats liés au décaissement, plusieurs autres résultats importants sont à l'actif du centre. Il s'agit notamment de :

- Des impacts positifs sur la filière avicole en améliorant la productivité à travers des innovations et le développement de nouvelles technologies en aviculture (génétique, alimentation, techniques pratiques,);
- De la contribution à la professionnalisation de la filière avicole par des activités de vulgarisation, de formation et renforcement de capacités des acteurs. En effet, plus 1000

acteurs ont reçu les formations de courte durée, de master et de doctorat en Afrique de l'Ouest et du Centre principalement ;

- du rayonnement du CERSA est au-delà de l'Afrique de l'Ouest et du Centre en termes de partenariats actifs pertinents (Belgique, Pays Bas, France and Chine);
- de la contribution au renforcement de capacité des enseignants chercheurs par des voyages d'étude et la participation aux rencontres scientifiques ;
- Initiation et organisation de la première conférence avicole panafricaine (CAP 2019) en collaboration avec l'association mondiale des sciences avicoles. Plus de 300 participants venus de 15 pays (Europe, Australie et Afrique) ;
- Mise en place d'un complexe pédagogique et de recherche comprenant des laboratoires spécifiques et polyvalents aux standards internationaux.

Eu égard aux difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre, il est recommandé un accompagnement plus soutenu des institutions universitaires et la mise en application des textes relatifs au fonctionnement des centres. La sensibilisation des gouvernements à accompagner les centres par un mécanisme de préfinancement des activités en cas de difficultés de trésorerie.