



CENTRE D'ETUDES ET
DE RECHERCHES SUR
LE DEVELOPPEMENT
INTERNATIONAL
(UMR CNRS 6587)



Master 2ème Année : « Finances Publiques dans les Pays en Développement et en Transition »

Rapport de Stage de Fin d'Etudes

Processus d'Acquisition et de Gestion de Contrats dans le cadre d'Appels d'Offres Internationaux au sein d'un Cabinet d'Ingénieurs-Conseils spécialisé en Agriculture et Développement Rural : Enjeux et Perspectives



5 rue Jacques Monod,
17032 La Rochelle Cedex 1
France
www.ca17int.eu

Stage réalisé du 03/06/2013 au 29/11/2013

Enseignant tuteur :

Bertrand LAPORTE

Etudiant :

Soutongnooma Yves KOALA

Responsable de stage :

Stéphanie YOUSSE

Année universitaire :

2012 - 2013

Date de soutenance :

09 Décembre 2013

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce rapport : ces opinions doivent être considérées comme propres à son auteur.

Remerciements

Mes remerciements chaleureux s'adressent à l'ensemble des personnes suivantes, sans le concours desquelles cet apprentissage n'aurait pu être réalisé :

- L'ensemble de l'équipe de CA 17 International, et tout particulièrement :
 - M. Jean-Louis Forgeard-Grignon, Président, pour sa disponibilité, ses conseils judicieux et son chaleureux soutien ;
 - M. François Baudouin, Directeur, pour son partage d'expérience, ses suggestions pertinentes et sa confiance constamment renouvelée ;
 - L'équipe des Chargées de Projets, Mme Stéphanie Youssi, Maître de stage, et Mme Claire Moreau pour la patience, le partage de connaissance et le soutien ;
 - Mme Julia Heusicom, Assistante de Direction, et Mme Emmanuelle Devin, Responsable du service Administratif et Financier, pour leur grand professionnalisme, leur humeur joviale, et leur appui fortement apprécié ;
 - Les premiers Responsables de la société sœur, FGM Expert Farmer, et notamment M. Merry Daviaud et M. Antoine Forgeard-Grignon pour leur collaboration et leur soutien.

- L'équipe pédagogique et administrative du Centre d'Etudes et de Recherche sur le Développement International (CERDI) du Master Finances Publiques dans les Pays en Développement et en Transition, dont tout particulièrement :
 - M. Bertrand Laporte et M. François Brun, Responsables pédagogiques et enseignants du Master Finances Publiques dans les Pays en Développement et en Transition, pour cette formation enrichissante ;
 - Mme Corinne Julhe, Responsable de la scolarité et des stages pour avoir facilité la mise en place de ce processus d'apprentissage.

Merci encore...

SOMMAIRE

| | |
|---|-----------|
| LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES | 4 |
| INTRODUCTION | 5 |
| 1. CA 17 INTERNATIONAL : PRESENTATION | 6 |
| 1.1. HISTORIQUE | 6 |
| 1.2. MISSION ET VALEURS | 6 |
| 1.3. ORGANIGRAMME | 9 |
| 1.4. ZONE D'INTERVENTION | 11 |
| 2. LE METIER DE CHARGE DE PROJETS DEVELOPPEMENT RURAL : ENJEUX ET PERSPECTIVES | 13 |
| 2.1. PROCESSUS D'ACQUISITION DE CONTRATS INTERNATIONAUX | 14 |
| 2.2. PROCESSUS DE GESTION DES CONTRATS INTERNATIONAUX | 19 |
| 2.3. MISSIONS D'EXPERTISE ET BUSINESS DEVELOPMENT | 20 |
| 3. CAPITALISATION DES ACQUIS | 21 |
| 3.1. ACTIVITES REALISEES PENDANT LE STAGE | 21 |
| 3.2. CAPITALISATION SUR LE PLAN PROFESSIONNEL (SAVOIR-FAIRE) ET PERSONNEL (SAVOIR-ETRE) | 25 |
| CONCLUSION | 28 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | 29 |

Mots Clés : Cabinet d'Etudes, Chargé de Projets, Agriculture et Développement Rural, Assistance Technique, Passation de Marchés, Appel d'Offres Internationaux, Gestion de Projets, Bailleurs de Fonds.

Liste des Sigles et acronymes

| | |
|---------|--|
| AFD | Agence Française de Développement |
| AO | Appel d'Offres |
| AT | Assistance Technique (équipe d'expert fournie par le consultant) |
| BAD | Banque Africaine de Développement |
| BM / WB | Banque Mondiale / World Bank |
| CERDI | Centre d'Etudes et de Recherche pour le Développement International |
| DANIDA | Ministère des Affaires étrangères du Danemark (Coopération Danoise) |
| DAO | Dossier d'Appel d'Offres |
| DDC | Direction du Développement et de la Coopération (Coopération Suisse) |
| ENSAIA | Ecole Nationale Supérieure d'Agronomie et des Industries Alimentaires |
| FWC | Contrat-Cadre / <i>Framework Contract</i> |
| IRC | Institut des Régions Chaudes |
| ISTOM | Ecole d'Ingénieur en Agro-Développement International |
| LOI | Letter of Interest (Avis de Manifestation d'Intérêts) |
| OPA | Organisations Professionnelles Agricoles |
| PRODEX | Projet de Développement des Exportations et des marchés agro-sylvo-pastoraux |
| TDR | Termes de Référence (partie technique de l'AO) |
| UE | Union Européenne |

INTRODUCTION

Source de revenus et d'emplois pour 70% de la population mondiale pauvre vivant en zones rurales, l'agriculture constitue un secteur économique à part entière. Le secteur reste toutefois confronté à de graves contraintes telles que la dégradation des terres et des ressources en eau, réduisant ainsi sa capacité à produire suffisamment de nourriture pour la subsistance des populations les plus vulnérables.

Compte tenu de ces défis, le leitmotiv de la société CA 17 International est de contribuer au développement des principaux pays bénéficiaires de financements internationaux, en leur fournissant des services de conseil et d'assistance technique (AT) dans les domaines de l'agriculture et du développement rural. La société CA 17 International cumule ainsi plus de 30 ans d'expérience professionnelle en matière de conseil agricole dans une trentaine de pays.

Economiste du Développement, titulaire d'un diplôme de Master 2 en « Analyse de Projets de Développement », mis à profit à travers des expériences professionnelles auprès d'ONG comme Plan International et d'institutions internationales comme la Banque Mondiale, au Burkina Faso, un apprentissage auprès de CA 17 international en tant que Chargé de Projets Junior constituait une grande opportunité de renforcer mon profil par une dimension davantage opérationnelle.

Par ailleurs, en plus de faire partie intégrante de mon projet professionnel, cet apprentissage s'inscrit dans le cadre de la validation d'un diplôme de Master 2 « Finances Publiques dans les Pays en Développement et en Transition » du Centre d'Etudes et de Recherche pour le Développement International (CERDI), à l'Université d'Auvergne.

Le présent rapport est un document de synthèse réalisé en vue d'analyser les processus d'acquisition et de gestion de contrats relatifs aux appels d'offres internationaux dans un cabinet d'Ingénieurs-Conseils évoluant dans un environnement fortement concurrentiel.

Dans un premier temps, il est présenté la société CA 17 International à travers son historique, sa mission et ses principales valeurs, son organigramme et sa zone d'intervention.

Dans un second temps, le métier de Chargé de Projets Développement Rural est détaillé avec un accent particulier mis sur les aspects processus d'acquisition de contrats internationaux, gestion de projets et coordination, réalisation de missions d'expertises.

Enfin, afin de capitaliser l'ensemble des acquis de ce stage, un bilan professionnel et personnel est réalisé en dernière partie du présent rapport.

1. CA 17 INTERNATIONAL : PRESENTATION

Basée à La Rochelle, CA 17 International est une Société par Action Simplifiée (SAS) de Droit Français spécialisée en Conseil et Assistance en matière de développement rural et agricole à l'international.

1.1. HISTORIQUE

Monsieur Jean-Louis Forgeard-Grignon, Ingénieur en Agriculture et diplômé en Management d'Entreprise, appuyé par la Chambre d'Agriculture de Charente-Maritime et par Monsieur Franck O'Sullivan, Expert International en Agro-Industrie, en tant qu'actionnaires, crée la société CA 17 International en 2000. L'entreprise est née de la volonté de Monsieur Jean-Louis Forgeard-Grignon de valoriser sa longue expérience acquise auprès de grandes sociétés d'Ingénieurs-Conseils en Développement International comme SOFRECO en France et VAKAKIS en Grèce.

Fondée sur la base d'une relation gagnant-gagnant, le pacte d'actionnaires liant CA 17 International à la Chambre d'Agriculture de Charente-Maritime permet, d'une part, à cette dernière, d'exister à l'international, et d'autre part, à CA 17 International, de bénéficier d'une expertise de haut niveau de la part des techniciens de la Chambre pour certaines de ses missions d'AT. Egalement, cette collaboration permet de valoriser les références de la Chambre d'Agriculture en matière de conseil agricole.

Capitalisant plus de 30 ans d'expérience de son fondateur, CA 17 international s'est développée en fournissant des services de conseil et d'Assistance Technique (AT) spécialisée dans les différents domaines du développement rural. La société intervient au cours des différentes phases du cycle de projet (Identification ; Formulation ; Gestion/Exécution et Suivi-Evaluation de projets et programmes) à travers la mobilisation d'experts à forte valeur ajoutée de par leur haut niveau de qualification et de compétence.

Depuis 2007, la Chambre d'Agriculture est sortie du capital. Elle reste toutefois un partenaire, en fournissant des services de consultant dans le domaine des organisations professionnelles du secteur agricole.

1.2. MISSION ET VALEURS**1.2.1. Mission**

La principale mission de CA 17 International est d'accompagner ses partenaires des pays bénéficiaires de financements internationaux dans le développement territorial et l'organisation des activités économiques pour une gestion durable des ressources naturelles et une répartition équitable de la valeur créée.

La société répond aux demandes de commanditaires¹ internationaux pour la mise en œuvre et le suivi-évaluation de projets et programmes nécessitant un appui technique ou institutionnel dans les domaines suivants (**Cf. Annexe n°1 – Brochure de présentation de CA 17 International**) :

- Développement rural et agricole ;
- Gestion rationnelle des ressources naturelles ;
- Développement des territoires et dynamisation du tissu économique ;
- Promotion de la bonne gouvernance.

De concert avec les bailleurs de fonds, CA 17 International accompagne les acteurs locaux (producteurs, OPA, institutions locales et nationales, organismes privées, ...) du monde agricole dans leurs stratégies de développement.

La société CA 17 International fournit essentiellement les services d'Assistance Technique, de conseil, de formation et d'études détaillés ci-après.

Assistance Technique (AT)

Service le plus presté par la société, l'AT représente l'action d'experts mobilisés sur site afin d'apporter un complément de savoir-faire et de compétences aux acteurs locaux, destinée à aider à la réalisation, à la mise en œuvre, et au développement d'un ensemble d'actions de développement rural². De façon concrète, la mission d'AT, de courte ou de longue durée, se traduit par la fourniture d'expertises en matière d'élaboration de méthodologie, d'exécution, de gestion et de suivi de projets et programmes.

A l'interface entre les bailleurs de fonds, les Etats et les bénéficiaires finaux, l'AT doit favoriser l'expression motivée des besoins exprimés par la population sur le terrain, dans un cadre institutionnel et légal déterminé par l'Etat bénéficiaire et les bailleurs de fonds.

Pour un projet de développement agricole donné, les trois parties prenantes suivantes ainsi que le rôle associé de l'AT peuvent être définis :

- Les **bénéficiaires finaux** sont souvent ceux qui bénéficient du projet à long terme au niveau de la société ou du secteur au sens large. Dans le cas présent, il s'agit des producteurs et/ou de leurs organisations professionnelles. Pour garantir la viabilité à court et long terme du projet, il est attendu qu'ils soient les commanditaires, les clients et les partenaires plutôt que les seuls bénéficiaires de l'AT³ :

¹ Aussi appelé maître d'œuvre, il identifie, de concert avec les bénéficiaires finaux et Etats bénéficiaires, le « besoin » de projet et le publie sous la forme d'un appel d'offres.

² Inspirée de la définition fournie par la Compagnie Nationale des Conseils en Propriété Industrielle (CNCPI, 2013) et le Manuel de Gestion du Cycle de Projet de l'Union Européenne (UE, 2004).

³ Inspirée de la Note de Cadrage conjointe sur la vulgarisation agricole - Groupe de Neuchâtel (Agridea International, 2013)

- ⇒ L'AT a un rôle d'écoute et d'appui pour identifier et formuler les besoins ;
- Les **instances décisionnelles** sont souvent les Etats bénéficiaires, dont l'influence est matérialisée par des représentants des gouvernements au sein de comités de pilotage, de cellules de coordination, ou d'Unités de Gestion de Projet (UGP). Ils imposent le cadre institutionnel et légal :
 - ⇒ L'AT a un rôle de facilitateur dans l'appui à la conception et à la mise en œuvre du projet ;
- Les **bailleurs de fonds** qui disposent de procédures de gestion et de mise en œuvre des projets et programmes propres à elles-mêmes. Ceux avec lesquels la société est habituée à collaborer sont : la Banque Mondiale (WB), l'Union Européenne (UE), la Banque Africaine de Développement (BAD), l'Agence Française de Développement (AFD), l'Agence Danoise pour le Développement International (DANIDA), la Direction du Développement et de la Coopération Suisse (DDC), etc.
 - ⇒ L'AT a un rôle d'opérateur de gestion en assurant l'administration et la régie de fonds et programmes de grande envergure.

CA 17 International doit donc avoir une parfaite connaissance ainsi qu'une bonne lisibilité des procédures des bailleurs de fonds afin de garantir aux élus locaux et aux bénéficiaires finaux, une réalisation efficace et efficiente des projets assortie d'une gestion rigoureuse.

Conseil

Le conseil vise à renforcer les capacités des producteurs et de leurs organisations professionnelles parties prenantes du projet, notamment dans la mise en place de dispositifs en appui aux opérateurs et investisseurs publics et privés, et dans la gestion opérationnelle de projets.

Etudes

Il s'agit d'études consacrées à l'identification, à la formulation, au suivi et à l'évaluation des projets et programmes. A ce titre, CA 17 International est compétente dans les études de faisabilité, les études de marché, et les études destinées à évaluer les impacts sociaux, économiques et environnementaux des projets et programmes.

Formation

CA 17 International accompagne également les projets de développement rural à travers la mise en œuvre d'ingénierie de formations thématiques en faveur des bénéficiaires finaux. Ainsi, la société identifie les besoins de formation, mobilise l'expertise requise, anime les sessions de formation, et organise des voyages d'études.

1.2.2. Valeurs

CA 17 International est animée par les cinq valeurs fortes suivantes : **i)** Transparence ; **ii)** Intégrité ; **iii)** Ecoute ; **iv)** Respect des interlocuteurs et **v)** Notion de Partage.

Particulièrement, CA 17 International attend de l'ensemble de ses collaborateurs l'adhésion à ces valeurs de façon à :

- Favoriser l'émergence des compétences locales grâce à la formation,
- Contribuer à la valorisation des ressources naturelles, à la protection de l'environnement et à l'aménagement de l'espace,
- Innover, diversifier, promouvoir et maîtriser les techniques de production et le marketing équitable,
- Faciliter l'échange et l'arbitrage entre les utilisateurs des ressources,
- Faire émerger les jeunes talents et développer leurs compétences au sein de la société ainsi que dans les projets mis en œuvre par les pays tiers,
- Créer de la valeur sans trahir les valeurs citées ci-dessus.

CA 17 International promeut la démarche participative et le renforcement des capacités locales, afin de pérenniser son action dans le temps par l'écoute des bénéficiaires et la prise en compte de leurs besoins et de leur mode de fonctionnement.

Les activités de la société sont régies par un Code d'Ethique selon lequel il est demandé du personnel un niveau d'exigence élevé lors de leurs prestations. Les documents rédigés par la société sont constamment passés en revue afin de maintenir un niveau de qualité élevé.

Aussi, au regard de ses relations externes, la société attache une attention particulière à son dispositif de communication envers ses partenaires et clients. L'image qu'elle désire véhiculer est celle d'une société dont la compétence ne pourrait être mise en doute, tout en restant respectueuse et à l'écoute de ses partenaires et clients.

1.3. ORGANIGRAMME

Avec un chiffre d'affaires annuel moyen d'environ 1,7 millions d'euros⁴ sur les trois dernières années, et un effectif actuel de sept employés permanents au siège et en moyenne de 25 à 30 employés à l'étranger sur les projets, au regard de la législation Française, la société CA 17 International est une PME dont la complexité de gestion est particulière. Elle est traitée par les banques comme une entreprise particulière en raison de son activité entièrement tournée à l'International.

⁴ Source : Statistiques internes de la société.

L'organigramme actuel de CA 17 International est présenté dans la **figure 1** ci-dessous :

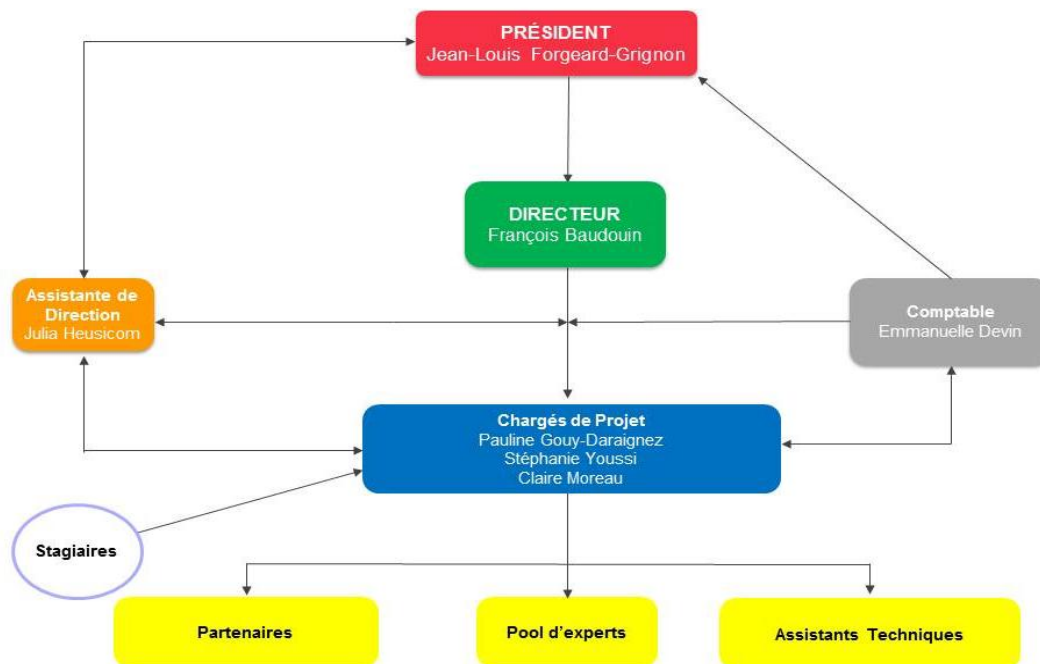


Figure 1 : Organigramme de CA 17 International en Novembre 2013

- La Présidence et la Direction Générale (en particulier financière)** de CA 17 International est assurée depuis sa création par son fondateur, Monsieur Jean-Louis Forgeard-Grignon, Ingénieur en Agriculture et diplômé en « Management des Entreprises », il bénéficie d'une longue expérience dans la direction et le management de sociétés de conseil internationales spécialisées dans le développement rural. Monsieur Forgeard-Grignon a conçu la stratégie de développement, gère les finances de la société et supervise tous les documents contractuels. Il apporte régulièrement un appui dans la préparation de réponses aux Appels d'Offres (AO). Il intervient également comme expert à la demande de clients importants sur des sujets complexes.
- La Direction opérationnelle** de la société est assurée par Monsieur François Baudouin, diplômé en « Economie, Conseil et Gestion Publique » et Ingénieur en « Management et Gestion des Entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire ». Positionné en première ligne sur l'ensemble des activités opérationnelles de la société, Monsieur Baudouin est en charge du Management des opérations. A ce titre, il supervise le dispositif de facturation des services fournis par la société et apporte un appui aux Chargés de projet en termes de préparation des réponses aux AO et de gestion des contrats acquis.

- **L'équipe de Chargés de Projets** est composée de jeunes cadres pour la plupart titulaires du diplôme d'Ingénieur Agronome ou Agricole mais dont les spécialisations sont diverses :
 - Madame Pauline Gouy-Daraignez, Ingénieur Agricole de l'Ecole d'Ingénieurs de Purpan et ayant effectué une formation de Master en « Développement International » à l'Université de Wageningen (Pays-Bas), est présente dans la société depuis 5 ans ;
 - Madame Stéphanie Youssi, Ingénieur Agronome de l'Ecole Nationale Supérieure d'Agronomie et des Industries Alimentaires (ENSAIA) et diplômée en « Agronomie Tropicale, spécialisée en Politiques publiques, marchés agricoles et organisations paysannes » à l'Institut des Régions Chaudes (IRC) de Montpellier est présente dans la société depuis Octobre 2011 ;
 - Madame Claire Moreau, Ingénieur Agroéconomiste, spécialisée en « Expertise – Conseil » de l'Ecole d'Ingénieur en Agro-Développement International (ISTOM) est présente dans la société depuis Juin 2013.

Le pool de Chargés de Projets identifie les opportunités de mission, prépare les lettres à manifestation d'intérêt ou *Letter Of Interest* (LOI), les réponses aux AO, et assure la gestion ainsi que le suivi budgétaire et logistique des projets en cours. A ce titre, ils pilotent les équipes d'experts court et long terme mobilisés sur le terrain pour réaliser les missions d'AT⁵.

Aux salariés permanents de la société (en France et dans les contrats de mission à l'étranger), s'ajoutent des spécialistes du développement agricole et rural expérimentés au niveau International que la société mobilise selon les projets. La société dispose d'une base de données de près de 3500 CV d'experts. CA 17 International continue d'agrandir son réseau d'experts pour être en mesure de répondre au niveau d'expertise exigé par ses clients.

CA 17 International est donc animée par une équipe multiculturelle jeune et dynamique alliant compétences techniques complémentaires, solide expérience dans les pays d'intervention et capacité de gestion rigoureuse des projets.

1.4. ZONE D'INTERVENTION

La force de CA 17 International repose sur un savoir-faire pratique témoin de l'expérience de ses fondateurs qui, depuis 1979, sont intervenus dans plus de 35 pays : Arabie Saoudite, Belize, Bénin, Bosnie Herzégovine, Bulgarie, Burkina Faso, Burundi, Cameroun, Chine, Côte d'Ivoire, Croatie, Egypte, Gambie, Géorgie, Ghana, Guinée, Haïti, Kenya, Kirghizstan, Liban, Madagascar, Mali, Maroc, Mauritanie, Niger, Nigeria, Roumanie, Russie, Sénégal, Serbie, Soudan, Tchad, Tunisie, Ukraine, et Zimbabwe.

⁵ Le métier de Chargé de Projets est davantage détaillé en **section 2** du présent rapport.

En termes de contrats en cours, CA 17 International intervient dans les huit pays suivants : Belize, Bénin, Haïti, Mali, Maroc, Mauritanie, Niger et Serbie. Au regard des contrats en cours de démarrage, la société est adjudicataire⁶ au Burkina Faso, au Cameroun et au Tchad. A titre indicatif, le démarrage de ces projets est prévu pour le début de l'année 2014.

Depuis sa création, la société concentre son activité sur la zone soudano-sahélienne avec un ancrage géographique au Mali et au Niger. Sur les cinq dernières années, 60 à 70%⁷ du chiffre d'affaires de CA 17 International provient de contrats d'AT mis en œuvre au Mali et au Niger. Toutefois, compte tenu du climat politique particulièrement instable qui prévaut dans cette zone, l'amalgame étant facile entre pays occidentaux et AT mise en œuvre par des occidentaux, les missions d'expatriés restent risquées, quand elles ne sont pas simplement arrêtées. L'activité de la société est donc directement tributaire de la situation sécuritaire de la zone.

Conscient de ce facteur de risque, la société développe une stratégie de diversification quant aux pays d'intervention pour ses missions long terme en Afrique. A ce titre, la société a augmenté ses efforts en les ciblant plus sur des pays comme le Burkina Faso, le Bénin, le Tchad, le Cameroun, la Côte-d'Ivoire, le Burundi, le Zimbabwe et le Sénégal entre autres.

La **figure 2** présentée ci-dessous permet d'illustrer la couverture géographique actuelle des activités de CA 17 International.

⁶ Entrepreneur, fournisseur ou prestataire qui, après avoir déposé une offre dans le cadre d'une procédure d'appel d'offres, se voit confier l'exécution du marché par le pouvoir adjudicateur.

⁷ Source : Statistiques internes de la société.

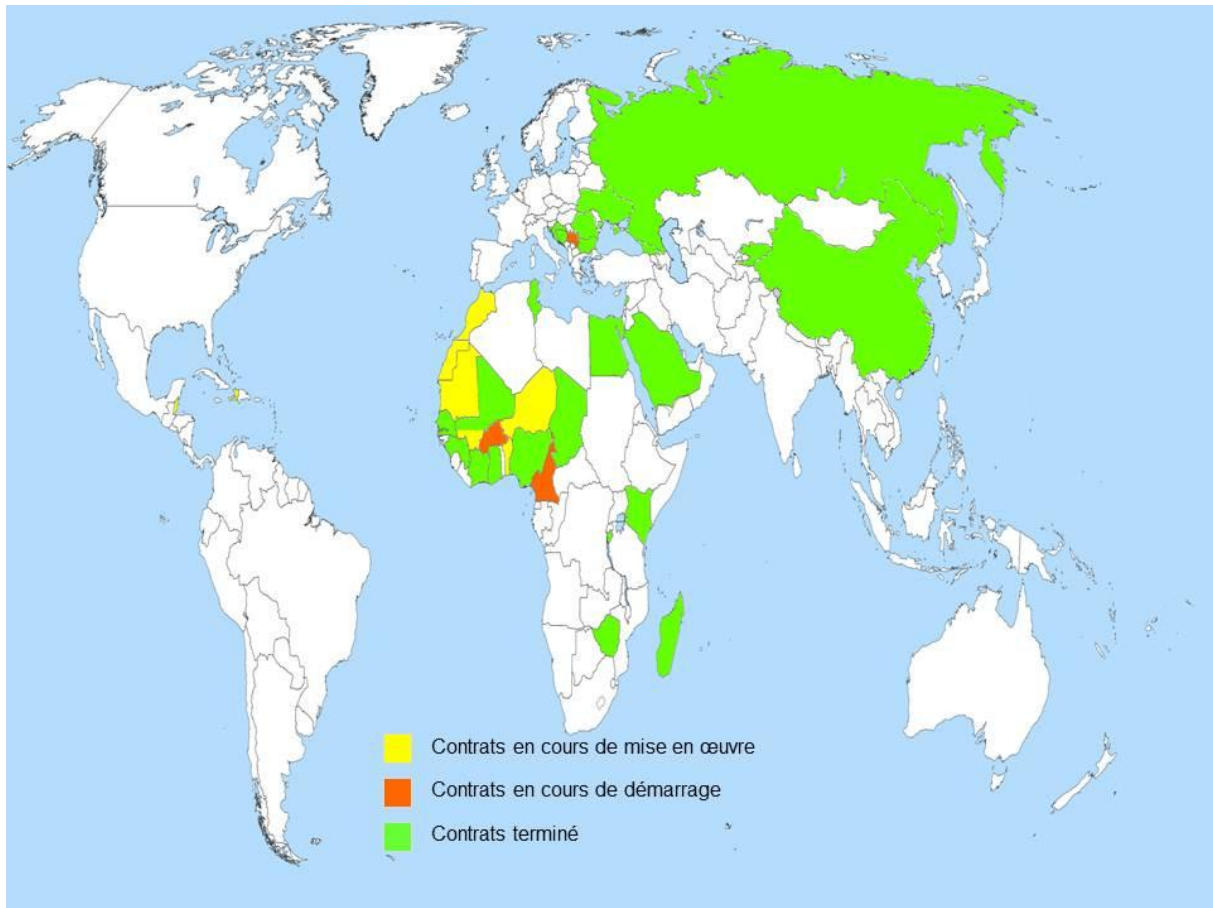


Figure 2 : Zone d'intervention de CA 17 International en Novembre 2013

L'index des références actuelles de CA 17 International est présenté en **Annexe n° 2 (Index des références de CA 17 International - sept. 2013)**.

2. LE METIER DE CHARGE DE PROJETS DEVELOPPEMENT RURAL :

ENJEUX ET PERSPECTIVES

De façon générale dans les cabinets d'Ingénieurs-Conseils comme la société CA 17 International, le quotidien d'un Chargé de Projets est caractérisé par trois principaux lots de travaux : **i)** processus d'acquisition de contrats internationaux, **ii)** processus de gestion des contrats acquis, et, **iii)** Business Development.

2.1. PROCESSUS D'ACQUISITION DE CONTRATS INTERNATIONAUX

L'ensemble du processus d'acquisition des contrats peut être illustré par la **figure 3** suivante :

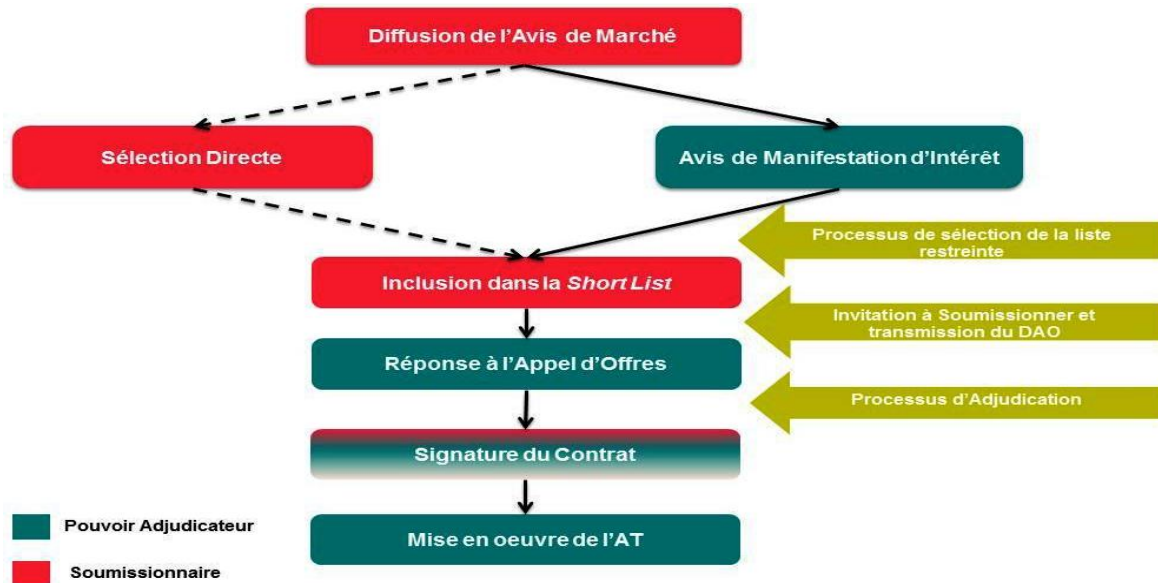


Figure 3 : Principales étapes d'une procédure d'appel d'offres⁸

2.1.1. Veille et Identification d'opportunités de marchés

La veille permet d'identifier, d'évaluer et donc de décider de l'opportunité de candidater selon les avis de passation de marché des principaux bailleurs de fonds via différents médias officiels.

C'est une activité transversale très importante que chaque Chargé de Projets doit réaliser de sorte à permettre à la société de saisir un maximum d'opportunités de mission en lien avec son domaine de compétence.

A cet effet, CA 17 International est abonnée à différents sites web de collecte de nouvelles publications d'avis de marché relatifs à la fourniture de services agricoles.

2.1.2. Avis de Manifestation d'Intérêts

Après avoir identifié une opportunité de mission intéressante, le soumissionnaire⁹ doit soumettre une LOI au commanditaire afin de faire part de sa motivation et démontrer sa capacité à gérer la mission.

⁸ Inspirée de (S. Ritz, 2011).

⁹ Aussi appelé consultant ou opérateur. Il deviendra attributaire du marché / prestataire de service.

Il est attendu du soumissionnaire, qu'en deux pages maximum, il atteste de ses capacités techniques, opérationnelles et financières. A cet effet, le Chargé de Projets doit sélectionner une quinzaine de références en lien avec l'opportunité de mission notamment sur les plans géographique, technique et financier (valeur des services fournis par CA 17 International).

Aussi, à titre indicatif, le Chargé de Projets peut intégrer dans la LOI les CV d'experts potentiels afin de justifier de la parfaite capacité technique (qualification des experts) de la société à assurer la gestion de la mission.

CA 17 International choisit souvent de former un Consortium¹⁰ avec des partenaires locaux. Ces partenaires apportent un complément de ressources humaines permettant ainsi au Consortium d'être en prise avec le contexte local de la mission et s'avère d'une aide précieuse pour les Assistants Techniques lors de la phase d'installation (mise en contact avec les points focaux, aide logistique, etc.). Un partenariat offrant une bonne complémentarité, séduit souvent les commanditaires. CA 17 International a ainsi su développer un solide réseau de partenaires dans les pays bénéficiaires des financements internationaux notamment dans plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest.

2.1.3. Invitation à soumissionner : Dossier d'Appel d'Offres (DAO)

Une fois incluse dans la liste restreinte ou *short list*, les sociétés reçoivent une invitation à soumissionner, accompagnée d'un Dossier d'Appel d'Offres (DAO) encore appelée Demande de Propositions. Il convient de noter, qu'après évaluation des LOI, en moyenne 5 à 8 sociétés sont short-listées. Le DAO est un cahier des charges qui contient les documents suivants :

- Les Termes de Référence (TDR) qui précisent la mission, le projet éventuel duquel elle fait partie, son contexte, les problématiques auxquelles il se confronte, les services à fournir, les attentes des bénéficiaires et les résultats attendus ;
- Le projet de contrat ;
- La liste des documents administratifs à fournir.

La réponse à l'AO doit être formulée et soumise à l'organisation qui en est à l'origine, le pouvoir adjudicateur (ou le commanditaire), dans les délais impartis (en moyenne 3 à 4 semaines après publication de l'invitation à soumissionner).

En outre, les soumissionnaires peuvent être amenés à se rendre sur site pour une présentation de la mission, organisée souvent par le Ministère client notamment.

¹⁰ Partenariat entre plusieurs opérateurs pour répondre à un AO.

En accord avec les TDR, la réponse à un AO se subdivise en deux principales parties : l'Offre Technique et l'Offre Financière. Elle peut aussi devoir contenir, selon les bailleurs, une partie administrative contenant notamment différentes garanties bancaires engageant le soumissionnaire dans l'exécution du contrat (caution de soumission) et attestant, par ailleurs, de ses capacités financières.

Offre Technique

Elle présente la réflexion du soumissionnaire sur le projet, la méthodologie et les moyens humains et matériel à mettre en œuvre pour la réalisation de la mission (CV d'experts). A ce titre, CA 17 International doit composer une équipe d'experts dont les compétences répondent strictement aux attentes du projet. Une méthodologie ainsi qu'un programme de mise en œuvre des activités (chronogramme) sont également présentés.

Offre Financière

Elle présente le budget prévisionnel intégrant le coût des activités que compte entreprendre la société. Le budget présenté dans la proposition financière correspond au budget maximal du contrat d'AT. Les coûts suivants doivent être intégrés (non exhaustif) :

- Honoraires : salaires, charges sociales, logement et frais de résidence sur site ;
- Frais d'approche : voyages internationaux, visas, et transports locaux ;
- Equipements nécessaires aux activités des experts sur le site ;
- Mission de supervision/support sur site du représentant du siège de la société (*backstopping*¹¹) ;
- Frais généraux (production des rapports, communication, etc.) et marge de la société prestataire.

L'évaluation des offres est basée sur le Coût et la Qualité et est effectuée par une commission d'évaluation composée des représentants du pouvoir adjudicateur et éventuellement du bailleur de fonds, selon les critères définis dans l'AO qui prennent souvent la forme d'une grille de cotation :

1. Un barème est établi sur l'offre technique, avec un certain nombre de point sur la compréhension des problématiques du projet, l'expertise présentée, la méthodologie, la faisabilité, etc. Toutes les offres techniques sont donc évaluées une première fois, et un classement est établi à l'issue de cette première évaluation avec l'attribution des notes (sur 100 points).

¹¹ Activités de conseil, de suivi et d'appui par une équipe d'experts seniors qui garantissent une certaine continuité du savoir dans les services fournis par la société.

2. Les offres financières des soumissionnaires ayant eu une note minimum pour leur offre technique, sont ensuite ouvertes, examinées et notées. L'offre la moins coûteuse reçoit la meilleure note (sur 100 points), puis, des notes dégressives sont attribuées par ordre de coût croissant.
3. La note finale est obtenue par pondération de la note technique et de la note financière selon une proportion Technique/Financier variant entre 60%-40% et 80%-20%. Le contrat est attribué à la société ayant obtenu la meilleure note finale.

CA 17 International prépare avec soin ses réponses aux AO et mise sur une excellente approche méthodologique tout en restant compétitif au niveau des prix. La société vise la meilleure note technique en tâchant de rester en deçà d'un budget maximum déterminé.

Les Chargés de Projets élaborent les propositions technique et financière au même moment car la financière dicte les orientations techniques retenues. De manière réciproque, les choix techniques influent directement sur la proposition financière.

Appel d'Offre¹² (AO)

L'AO est une procédure par laquelle le pouvoir adjudicateur (ou commanditaire) choisit l'attributaire du contrat (ou soumissionnaire), avec ou sans négociation, sur la base de critères objectifs préalablement portés à la connaissance des candidats.

On distingue deux types de procédures d'Appel d'Offres : **i)** l'AO « ouvert » selon lequel tout opérateur économique peut remettre une offre pour évaluation finales ; et **ii)** l'AO « restreint » où seuls peuvent remettre des offres les opérateurs économiques qui y ont été autorisés après sélection.

Dans le contexte de la passation de marchés internationaux de services relatifs au développement rural, les procédures sont propres à chaque bailleur de fonds, qui est lui-même soumis à la législation de son pays de résidence. A cet effet, l'Appel d'Offre International a pour but de mettre les sociétés en concurrence afin de fournir le service souhaité par le commanditaire. A ce stade, aucune signature de contrat n'est assurée.

Contrats-Cadres UE

La procédure Contrat-Cadre ou *Framework Contract* (FWC) est un processus d'appel d'offres spécifique à la Commission Européenne permettant de fournir une AT suffisamment flexible aux pays bénéficiaires ainsi qu'à l'institution elle-même. Leur objectif est de fournir des services en un minimum de temps à travers un processus d'appel d'offres simplifié.

Les missions de FWC disposent d'un budget maximum de 200.000 euros et sont d'une durée maximum de deux ans.

Les FWC sont généralement pluriannuels et peuvent couvrir la plupart des programmes et projets de coopération de la Commission Européenne. Ils sont subdivisés en lots et il existe un domaine d'activité différent pour chaque lot.

Dans les FWC un certain nombre de consortiums sont désignés comme étant les gagnants d'un ou plusieurs lots. Dans ce cas, les consortiums deviennent donc des fournisseurs de services de la Commission dans le domaine d'activité du lot ou des lots gagnés. Ainsi, lorsque la Commission a besoin de ces services, elle envoie une demande à plusieurs des consortiums, en les invitant à soumettre des propositions pour cette demande.

Pour CA 17 International, ces FWC sont attractifs dans la mesure où la procédure préétablie permet de simplifier les démarches. Contrairement à la procédure d'AO, le FWC ne nécessite qu'une présentation de l'expertise mobilisable (CV), éventuellement d'une brève note méthodologique (cinq pages maximum) et d'une offre financière.

La société fait partie d'un consortium de huit sociétés dont le chef de file est Landell Mills Ltd au titre des contrats-cadres relatifs au Lot 1 – Développement Rural. A ce titre, CA 17 International reçoit des requêtes de missions pour lesquelles elle peut soumissionner une offre en face d'autres consortiums du même lot.

Malgré les délais de réponse très courts (une semaine entre la date de réception de la requête et le résultat), l'équipe de Chargés de Projets de CA 17 International a développé une forte capacité de réponse à ce type de contrats avec quatre FWC signés entre Mai et Septembre 2013 (Bénin, Maroc, Mauritanie et Tchad).

¹² Inspirée de l'Article 33 du Code des Marchés Publics (Appels d'Offres, 2006).

2.2. PROCESSUS DE GESTION DES CONTRATS INTERNATIONAUX

Après sélection, la société attributaire est amenée à signer le contrat de services dont le modèle est inclus dans le DAO, après une éventuelle phase de négociation. Tous les contrats sont contrôlés par le PDG qui dispose d'une très grande expérience en la matière. La contractualisation précise des services est un élément clé de la réussite en préservant les intérêts de la société et en diminuant la prise de risque.

Lorsqu'un contrat est remporté, le rôle majeur de CA 17 International est de garantir la bonne exécution des prestations et d'assurer au client des services d'AT de qualité répondant aux exigences du contrat.

Durant la phase de démarrage, dans la plupart des cas, la société perçoit une avance de démarrage (contre émission d'une garantie bancaire de restitution) qui lui permet d'initier l'exécution du contrat par la mobilisation des ressources nécessaires. Cette avance est payée contre la fourniture d'une caution de remboursement bancaire permettant de couvrir le client contre tout risque de défaut d'exécution de la prestation de services.

Les échéanciers de paiement sont propres à chaque bailleur de fonds. Certains sont conçus de manière forfaitaire, *i.e.* le montant contenu dans l'offre financière, s'il est accepté par le client à la signature du contrat, est payé dans son intégralité. Ce mode de paiement permet à la société prestataire d'augmenter d'autant la marge réalisée que les coûts de mise en œuvre sont réduits. D'autres opèrent selon un mode de paiement sur présentation de justificatifs valides, des formalités administratives qui ne facilitent pas cette protection financière.

Afin de garantir le bon déroulement des prestations de l'AT, la société désigne un Chargé de Projets responsable du marché et chargé du suivi administratif du projet. Le responsable de marché s'assure, par les contrôles prévus, de la qualité et de la conformité de l'exécution, notamment lors des phases critiques d'avancement du projet. Il est chargé de contrôler et de coordonner, pendant toute la durée du projet, la réalisation des prestations conformément aux objectifs internes de la société et dans le respect des clauses et conditions contractuelles. Il s'assure également de l'établissement d'une bonne relation de travail et de coopération entre les différents acteurs intervenant sur un projet.

L'évaluation de la qualité des prestations se fait aux différents stades d'exécution de la mission des experts qui, en fin de prestations, doivent rédiger et transmettre l'ensemble des rapports contractuels de mission au Chargé de Projets pour ajustements et contributions avant transmission au client. Les remarques et commentaires du client, adressés au responsable du marché au siège et portant sur l'appréciation des documents contractuels qui lui sont soumis sont systématiquement analysés en vue d'une réponse motivée et argumentée.

L'AT s'engage à tenir le client informé sans délai de tout élément nouveau susceptible de perturber l'exécution du contrat, en particulier si les objectifs s'avéraient irréalisables, afin d'examiner avec lui les conséquences immédiates pour le projet et les mesures à envisager.

Si la décision requise excède sa compétence ou son niveau de responsabilité, il en réfère au responsable du marché qui reste l'interlocuteur du client pour l'examen de la situation.

En fin de projet, une mission de *backstopping* est systématiquement organisée afin d'assurer la clôture officielle du projet et d'en capitaliser les acquis. Par ailleurs, il s'agit de renforcer le dispositif interne d'assurance qualité de la société. Dans le cadre d'opportunités de marchés similaires, cela permettra de mettre ce type d'intervention à l'échelle.

2.3. MISSIONS D'EXPERTISE ET BUSINESS DEVELOPMENT

Comme mentionné dans la section 1.3, CA 17 International dispose d'un pool important de Spécialistes du Développement Rural. La société fait appel à cette expertise externe dans le cadre de la réalisation de missions long terme.

Toutefois, compte tenu des compétences internes de CA 17 International, le pool de Chargés de Projets ainsi que le personnel dirigeant est souvent mobilisé sur site pour la réalisation de missions d'expertise court terme.

La mobilisation des ressources internes de CA 17 International constitue une stratégie bénéfique pour la société dans la mesure où les trois principaux avantages suivants peuvent être relevés :

- Les Chargés de Projets sont les meilleurs garants des valeurs de la société. Leur mobilisation sur site permet d'assurer une meilleure visibilité des activités et des principaux domaines de compétences de CA 17 International auprès de ses clients ;
- Pour le personnel interne et la société de façon générale, ces missions d'expertise court terme constituent une opportunité de renforcer leurs capacités et compétences, tout en augmentant le degré de qualité des services prestés par la société ;
- Sur le plan financier, ce type de mobilisation ne nécessite pas de règlement d'honoraires de la part de la société au Chargé de Projets étant donné que ce dernier fait partie de CA 17 International en tant que salarié. En comparaison avec la mobilisation d'experts externes, ce type de stratégie fait apparaître un coût d'opportunité relativement faible et permet ainsi à la société d'améliorer sa marge.

Ce constat globalement positif reste cependant mitigé. En effet, au vu de la quantité importante des responsabilités du personnel de la société, la mobilisation d'un cadre interne nécessite du personnel une forte capacité d'absorption des activités. Cela impacte donc négativement la productivité du personnel, tendance accentuée par la petite taille de la société (7 salariés permanents).

Activité transversale de la société, le *Business Development* est réalisé par le Directeur et les Chargés de Projets afin d'améliorer la visibilité de la société dans les pays partenaires et y développer de nouvelles opportunités de collaboration. CA 17 International attache une grande importance à ce type de missions.

Particulièrement, pour un pays donné, ces missions ont pour objectifs spécifiques : **i)** de connaître les futurs projets qui seront financés ; **ii)** d'identifier et de rencontrer un bureau d'étude local en vue de développer un futur partenariat ; **iii)** d'accroître la visibilité de CA 17 International ; **iv)** d'avoir une meilleure compréhension du contexte socio-économique local.

3. CAPITALISATION DES ACQUIS

3.1. ACTIVITES REALISEES PENDANT LE STAGE

3.1.1. Participation au processus d'acquisition de contrats

- **Lettre de Manifestation d'Intérêt**

Suite à l'identification de nouvelles opportunités de missions, tout au long du stage, j'ai contribué à la préparation des deux LOI suivantes :

- **Sénégal** « Evaluation finale du Projet d'Appui aux Communautés Rurales de la Vallée du Fleuve Sénégal (PACR-VFS) », sur financement AFD.

La préparation de cette LOI a constitué un défi particulièrement difficile à relever. En effet, même s'il s'agissait d'une première expérience en matière de rédaction de LOI, il m'a été peu aisé d'identifier, de classer et de mettre en emphase les références de la société dans la manifestation d'intérêt. Aussi, tout au long du processus il m'a été difficile de répondre aux objectifs internes de la société en matière de niveau de rigueur et d'exigence lors de la préparation de ce type de document.

Malgré ces quelques difficultés, avec l'appui des Chargées de Projets Senior, cette LOI a pu être préparée et envoyée au client dans les temps impartis. La manifestation d'intérêts a abouti à la pré-qualification de la société et s'est traduit par une invitation à soumissionner.

Cet exercice m'aura permis d'intégrer qu'il faut être à mesure de s'organiser de façon efficace de sorte à produire des documents de haute qualité répondant aussi bien aux exigences du client et que de la société.

- **Niger** « *Agricultural sector Programme for Employment and Economic Growth within the Agricultural Sector 2013 - 2018: Technical advisory services to the Chamber of commerce of Private Sector Representatives in Niger (CCIAN/ME) and the National network of the Chambers of Agriculture in Niger (RICA)* », sur financement DANIDA.

Au regard de cette activité, j'ai contribué à : i) l'enregistrement de l'opportunité sur la base de donnée interne ; ii) l'identification et le classement des références de la société et de ces partenaires sur des missions similaires ; et iii) la préparation du format de la LOI.

Après soumission de la LOI au client, CA 17 International a été *short-listée* et a été invitée à préparer une réponse à l'AO.

- **Préparation des réponses aux AO et Contrats-Cadres (FWC)**

Durant les six mois de stage, j'ai participé à la préparation de huit DAO et de deux FWC. Les activités réalisées sont les suivantes :

- Préparation d'annonces, puis recherche et identification d'experts potentiels sur la base de données interne (Niger, Tchad, Belize, et Maroc) ;
- Prise de contact, échanges d'E-mail et réunions téléphoniques¹³ avec les experts ;
- Valorisation des CV d'experts en accord avec les exigences des TDR des opportunités de mission (Belize, Cameroun, Kosovo, Madagascar, Maroc, Tchad et Ukraine) ;
- Négociation financière des experts (Belize et Kosovo) ;
- Contribution à la rédaction de contrats en Anglais (*Pre-bid Agreement & Consortium Agreement*), dans le cadre de partenariats avec des bureaux d'étude étrangers (Belize) ;
- Préparation d'offres financières pour des projets UE, Coopération Suisse et WB allant de 350 000 euros à 12 millions d'euros (Belize, Burkina Faso, Kosovo, Tchad, et Ukraine) ;
- Elaboration de chronogrammes indicatifs sur des périodes allant de 1 à 4 ans de mobilisation (Côte-d'Ivoire, Madagascar, Niger, Tchad, et Ukraine) ;

¹³ Selon l'opportunité de mission, les échanges étaient réalisés en langue Anglaise (Belize, Kosovo, Ukraine, et Serbie).

- Contribution aux apports méthodologiques à travers la rédaction des éléments suivants:
 - i) présentation de CA 17 International et des partenaires (en Anglais et en Français) ;
 - ii) compréhension du mandat et du contexte de la mission ;
 - iii) tableau de composition et responsabilités des membres de l'équipe ;
 - et iv) description du dispositif d'Assurance Qualité (Kosovo – *Quality Insurance System*) ;
- Rédaction d'une lettre de recommandation en Anglais pour la mise à disposition d'un expert potentiel (Bénin, contrat gagné et en cours de mise en œuvre) ;
- Rédaction et envoi de demandes de clarification et de lettre de relance au commanditaire (Burkina Faso, Côte-d'Ivoire, Kosovo, Belize, et Ukraine).

AO & FWC préparés

1. **Belize** : «*Technical Assistance Team for Banana Accompanying Measures*», sur financement UE (**Contrat gagné, mise en œuvre sur 2 ans et mobilisation d'un Expert Agronome**) ;
2. **Cameroun** : «Réalisation de l'Etude de Faisabilité du Programme d'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises Agricoles et Agroalimentaires (PMEA)», sur financement AFD;
3. **Côte-d'Ivoire** : «Etude de faisabilité de mise en place d'un Fonds d'Investissements et d'Equipements des Exploitations cotonnières», sur financement AFD ;
4. **Kosovo** : «*Assistance in Strengthening MAFRD Advisory Services and improving the quality of Technical Services provides by the MAFRD laboratories*», sur financement UE ;
5. **Madagascar** : « Evaluation Institutionnelle et Prospective du Secteur Foncier à Madagascar», sur financement WB ;
6. **Niger** : «*Agricultural sector Programme for Employment and Economic Growth within the Agricultural Sector 2013 - 2018: Technical advisory services to the Chamber of commerce of Private Sector Representatives in Niger (CCIAN/ME) and the National network of the Chambers of Agriculture in Niger (RICA)*», sur financement DANIDA ;
7. **Tchad** : « Renforcement de l'élevage pastoral dans les régions du Batha, de l'Ennedi et du Wadi Fira au Tchad», sur financement de la Coopération Suisse (**Contrat gagné, près de 12 millions d'euros sur une période de mise en œuvre de 4 ans**) ;
8. **Ukraine** : «*Sustainable Development of Medium and Small Scale Farms in Ukraine*», sur financement WB ;
9. **FWC - Maroc** : «Suivi du Programme d'Appui à la Politique Sectorielle Agricole du Maroc (PAPSA)», sur financement UE (**Contrat gagné et mise en œuvre sur 14 mois**) ;
10. **FWC - Bénin** : «Evaluation finale du projet d'appui à la filière riz (PAFIRIZ) N° CRIS 2009/218-685 CONTRAT-CADRE BENEFICIAIRES 2009 - LOT n°1 : Développement Rural EuropeAid/127054/C/SER/multi», sur financement UE (**Contrat gagné et mise en œuvre sur 21 jours**).

3.1.2. Appui à la mise en œuvre et à la gestion de Projets

En matière de gestion de contrats, les activités réalisées en appui de l'équipe de CA 17 International ont porté essentiellement sur le projet d'« Agence d'Exécution de la Filière Bétail / Viande, Cuirs et Peaux dans le cadre du Projet de Développement des Exportations des Produits Agro-Sylvo-Pastoraux (PRODEX) », sur financement WB, au **Niger**.

A ce titre, en tant que *Backstopper* du Chef de Mission mobilisé par CA 17 International, j'ai contribué au renforcement du dispositif de Suivi-Evaluation de l'Agence. Particulièrement, il s'agissait de contrôler les tableaux d'états de sortie des indicateurs tout en proposant de nouveaux indicateurs.

Par ailleurs, dans un souci de capitalisation des expériences de la société, en tant qu'activité transversale, j'ai contribué à la réalisation de huit références en Anglais et en Français relatives à des projets mis en œuvre ou en cours de démarrage dans les pays suivants : Tchad, Mauritanie, Haïti, Cameroun, Zimbabwe, Bénin, Burkina Faso et Maroc.

3.2. CAPITALISATION SUR LE PLAN PROFESSIONNEL (SAVOIR-FAIRE) ET PERSONNEL (SAVOIR-ETRE)

Cet apprentissage d'une durée de six mois, en tant que Chargé de Projets Junior, au sein d'un cabinet d'ingénieurs-conseils de taille modeste comme CA 17 International a été très intense aussi bien sur le plan professionnel que personnel.

3.2.1. Bilan professionnel : Savoir-Faire

Dès les premiers jours au sein de la société, les dirigeants m'ont responsabilisé en m'intégrant dans le personnel en tant que Chargé de Projets Junior. Dès lors, il était exigé de ma part un niveau de qualité élevé des outputs, proche de celui des Chargés de Projets Senior, par ailleurs en charge du tutorat de mon stage. Par la suite, je suis monté en capacité opérationnelle grâce à l'appui constamment renouvelé de tout le personnel de la société.

Au terme des six mois de stage, sur le plan institutionnel, je suis à même d'assimiler les éléments suivants :

- Rôle d'un opérateur comme CA 17 International au sein d'un contrat d'AT impliquant bailleurs, Etats bénéficiaires et bénéficiaires finaux en environnement complexe ;
- Principaux enjeux du secteur agricole dans les pays d'intervention de la société ;
- Procédures administratives et financières des principaux bailleurs de fonds avec qui la société travaille (UE, WB, DDC, DANIDA, AFD, etc.) ;
- Rôle des Chambres Régionales d'Agriculture dont la Chambre d'Agriculture de Charente-Maritime, partenaire historique de CA 17 International ;

- Rôle de CA 17 International au sein d'un Consortium impliquant un à trois autres partenaires dans le cadre de la fourniture d'un contrat de services d'AT.

Sur le plan opérationnel, différents acquis ont pu être capitalisés de sorte à apporter des compétences davantage opérationnelles à mon profil d'Economiste du Développement. A ce titre, en complément de la partie 3.1, je suis en capacité de contribuer à la réalisation des différentes tâches suivantes :

- Elaboration de budgets en accord avec les directives UE et DDC (budgets de 300 000 à 12 millions d'euros) ;
- Elaboration de chronogrammes indicatifs de mise en œuvre des activités (programmation : 1 à 4 ans) ;
- Rédaction de LOI ;
- Elaboration de contrats de partenariats dans le cadre de mise en place de Consortiums ;
- Elaboration de références ;
- Recherche, identification et prise de contacts d'Experts ;
- Négociation d'honoraires ;
- Elaboration de contrats de prestations et de TDR pour la mobilisation d'Experts.

3.2.2. Bilan personnel : Savoir-Etre

Environnement multiculturel animé par un excellent esprit d'équipe, la société CA 17 International n'a ménagé aucun effort pour m'intégrer dans la plupart de ses activités et même dans celles les plus délicates d'un point de vue stratégique. La gestion de ces différentes activités a demandé de grandes capacités de rigueur et d'organisation, notamment en matière de gestion du temps, mais aussi des capacités d'écoute dans le respect des dirigeants, du personnel et des clients de la société.

Toutefois, il convient de mentionner que ma personnalité quelque peu réservée n'a pas facilité cette expérience. En effet, le fait d'être admis au sein d'une équipe de Chargés de Projets Senior fortement expérimentée et disposant de solides compétences, m'a incité à m'imposer un grand niveau de rigueur qui s'est avéré quelquefois handicapant dans la livraison des résultats. Ainsi, pour des tâches nécessitant peu de temps dans leur exécution, j'ai pu perdre en efficacité sans toujours pouvoir répondre aux exigences internes de la société. Ces contraintes ont été renforcées par ma communication insuffisante avec mes responsables de stages.

Aussi, je n'ai pas pu profiter convenablement du beau cadre de vie offert par la ville de la Rochelle. Priorisant, la vie professionnelle, je me suis accordé peu de temps de loisir après les heures de bureau. Les difficultés rencontrées au cours du stage auraient sûrement été moins importantes si je m'étais mieux socialisé.

Par la suite, conscient de ces lacunes, le gap a été comblé grâce à différents échanges que j'ai eus avec les dirigeants de la société et l'équipe de Chargés de Projets Senior en charge du suivi de mon stage.

En termes de savoir-être, ce stage m'aura permis de capitaliser des acquis en matière de relationnel, de rigueur, de capacités d'adaptation et de force de proposition.

Par ailleurs, ce stage a contribué à renforcer mes capacités de communication et de rédaction en langue Anglaise. Le PDG, lui-même Anglophone confirmé, a confirmé mon excellence dans ce domaine. J'ai ainsi été confronté à plusieurs situations où l'utilisation de l'Anglais était nécessaire et obligatoire : négociation d'honoraire, interprétation de TDR, lecture et interprétation contractuelle, lettres de clarification, lettre de recommandation, etc.

CONCLUSION

Le présent rapport stage passe en revue l'ensemble des activités réalisées au cours de cet apprentissage de six mois auprès de la société CA 17 International. Conformément aux TDR de l'offre, le stage devait permettre d'atteindre les trois objectifs suivants :

1. Participation aux réponses aux Appels d'Offres Internationaux ;
2. Participation au processus de gestion des projets ;
3. Réalisation de missions d'expertises selon les opportunités.

Au terme du stage, la plupart des objectifs ont été atteints dès les trois premiers mois. Toutefois, le dernier objectif relatif à la réalisation de missions d'expertise n'a pu être atteint compte tenu de la situation sécuritaire instable du Niger et du Mali (et du refus de l'école d'inclure cette éventualité dans la convention de stage) zone où il était prévu que je sois mobilisé au vu des contrats qui y sont en cours d'exécution.

Expérience très intense sur le plan moral et physique, en vue d'assurer la gestion efficace des différentes tâches, le métier de Chargé de Projets demande un niveau d'organisation très élevé. Cela a constitué la difficulté la plus fréquente que j'ai rencontrée tout au long de ces six mois. Le soutien indéfectible ainsi que les suggestions pertinentes de toute l'équipe de CA 17 International m'ont été d'une grande aide et j'ai ainsi pu améliorer mes capacités de rédaction, de communication, de gestion, et d'organisation. Aussi, le fait de travailler dans un espace de travail communément appelé *open space*, a renforcé mon esprit d'équipe, mes capacités d'adaptation ainsi que mon relationnel.

Afin de mettre à profit cette riche expérience, j'avais prévu d'effectuer un voyage au Burkina Faso, mon pays d'origine, en vue de rechercher activement des opportunités d'emploi auprès des acteurs et institutions du monde du développement rural. Par la suite, ce projet a été réorienté grâce à la proposition du PDG de la société CA 17 International de me garder auprès de leur équipe de Chargé de Projets. Ce partenariat a été formalisé à travers un CDD de quatre mois renouvelable en tant que Chargé de Projets Junior.

Très heureux d'être conforter dans ma position, le challenge reste toutefois grand et il faudra de ma part une meilleure force de proposition associé à un niveau d'efficacité élevé lors de la gestion des tâches confiées.

BIBLIOGRAPHIE

1. Araujo, C. (2010). Méthodes de Gestion de Projet: Concepts de base et principes d'élaboration d'un projet. Clermont-Ferrand: Université d'Auvergne ; CERDI.
2. Bougnol, J. (2012). Rapport de stage : Analyse et réflexions autour du métier de Chargé de projets au sein d'un Bureau d'Ingénieurs-Conseils spécialisé dans le Développement Rural et Agricole à l'International. Clermont-Ferrand: CERDI.
3. CERDI. (2010). Conseils pour la rédaction des rapports de stage des deux années de Master et pour la soutenance. Clermont-Ferrand: Université d'Auvergne.
4. Chambas, G. (2012). Transition fiscale et Développement, Support pédagogique. Clermont-Ferrand: Cerdi.
5. CNCPI (Producer). (2013, Novembre). Lexique. Récupéré sur <http://www.cncpi.fr/LEX--lexique-A-Assistance+technique-abecedaire-propriete-industrielle.htm>
6. Cros, C. (2012). Rapport de stage : Comment mettre en place une démarche qualité au sein d'une PME d'ingénieurs-conseils spécialisée dans le domaine du développement rural. Toulouse: Ecole d'Ingénieur de Purpan.
7. CYECONSULT (Producer). Contrat-Cadre. CYECONSULT. Récupéré sur <http://www.cyeconsult.com/fr/Que-Faisons-Nous/Contrat-Cadre/>
8. Daraigne, P. (2008). Mémoire d'Ingénieur : Les animateurs paysans, une piste à pérenniser le Conseil aux Exploitations Familiales en zone Office du Niger, au Mali. Toulouse: Ecole d'Ingénieurs de Purpan.
9. International, A. (Producer). (2013, Novembre). Agridea International. Récupéré sur http://www.agridea-international.ch/fileadmin/10_International/PDF/NI_Publications/cf_fr.pdf
10. International, C. (2011). Guide méthodologique pour la préparation d'une réponse à un Appel d'Offres International. La Rochelle: CA 17 International.
11. Legifrance (Producer). Appels d'Offres. Legifrance. Récupéré sur <http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idSectionTA=LEGISCTA000006145853&cidTexte=LEGITEXT000005627819>
12. Legifrance (Producer). Typologie des sociétés de Droit Français. Legifrance. Récupéré sur http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do;jsessionid=F02BBE8E6D06E2BB14DA1BF70611AE21.tpdjo17v_1?idArticle=LEGIARTI000019970722&cidTexte=LEGITEXT000019970719&dateTexte=20131120
13. Ritz, S. (2011). Rapport de stage : Application de la démarche Marketing dans le cadre de la préparation d'une réponse à un appel d'offres international pour un projet de Développement Rural: Institut de Gestion de Rennes.
14. UE. (2004). Gestion du Cycle de Projets - Lignes Directrices: Commission Européenne.

ANNEXE 01 : BROCHURE DE PRESENTATION DE CA 17 INTERNATIONAL

ANNEXE 02 : LISTE DES REFERENCES DE CA 17 INTERNATIONAL – SEPT. 2013