



PROPOSITION TECHNIQUE ET FINANCIERE

Etude exploratoire pour appuyer le "Comité Technique Foncier et Développement" dans sa stratégie de formation et de renforcement des capacités des acteurs stratégiques des politiques foncières

Demande de cotation N°2019/01 en date du 12 novembre 2019 dans le cadre de la Composante 1 du Projet d'Appui à l'élaboration des politiques foncières – CTFD III

Groupe E-SUD / Opérateur d'appui à la mise en œuvre du Projet

Janvier 2020



Table des matières

I. Lettre de soumission de la proposition.....	2
II. Proposition technique	3
1. Présentation d'Institutions et Développement.....	3
2. Compréhension des termes de référence	7
3. Méthodologie proposée.....	11
4. Plan de travail proposé.....	16
5. Présentation de l'équipe proposée et CV.....	18
III. Proposition financière	32
IV. Déclaration d'intégrité, d'éligibilité et de responsabilité environnementale et sociale.....	33

I. Lettre de soumission de la proposition

Fontenay aux Roses, le 6 janvier 2020

A : M. Jean-Marie LE GALL
Gérant
e-sud développement
13, rue Rémy Coppin
29200 BREST – France

agissant en qualité d'Opérateur ensemblier de gestion administrative et financière du Comité Technique Foncier & Développement et plus particulièrement de la Composante 1 « Appui au dialogue sur les politiques foncières et à la production de connaissance » du « Projet d'appui à l'élaboration des politiques foncières – CTFD III », au nom et pour le compte de l'AFD en vertu de la Convention de financement CZZ2173 et du contrat de prestations qui lie l'AFD à e-sud développement

Monsieur,

Je soussigné(e), **M. Emmanuel POUSSE, Directeur associé d'Institutions et Développement (I&D)**, ai l'honneur de vous proposer de réaliser les Services de **réalisation d'une étude exploratoire pour appuyer le "Comité Technique Foncier et Développement" dans sa stratégie de formation et de renforcement des capacités des acteurs stratégiques des politiques foncières**, à titre de Consultant, conformément à votre Demande de Propositions en date du 12 novembre 2019 et à ma Proposition technique ci-jointe.

Le montant de ma Proposition financière s'élève à **Quarante Quatre Mille Trois Cent Euros (44.300€)**. Ce montant est un montant net d'impôts, de droits et de taxes dans le pays du Client et inclut tous impôts, droits et taxes dans tout autre pays.

Je reconnais que vous n'êtes tenu d'accepter aucune des propositions reçues.

Veuillez agréer, Monsieur, l'assurance de ma considération distinguée.

Nom du Consultant : **Institutions et Développement**

Signature du Consultant :


INSTITUTIONS ET DEVELOPPEMENT
27, rue Jean-Noël PELNARD
92260 Fontenay-aux-Roses FRANCE
Siret 408 651 909 0033
Tél. (33)1 46 600 500 - ietd@ietd.net

Adresse : **27, rue Jean-Noël Pelnard – 92 260 Fontenay aux Roses – France**
epousse@ietd.net – ietd@ietd.net

II. Proposition technique

1. Présentation d'Institutions et Développement

Institutions et Développement (I&D)	Raison sociale du soumissionnaire : Institutions et Développement (I&D)
	Adresse complète du siège du soumissionnaire : 27 rue Jean Noël Pelnard 92260 Fontenay aux Roses, France Téléphone: +33 – 1 46 600 500 E-mail: ietd@ietd.net
	Représentant du soumissionnaire : Emmanuel POUSSE, Directeur associé et gérant
	Principaux domaines de compétence du soumissionnaire : • Accompagnement des processus de réformes de l'Etat (dont la décentralisation et le développement local) • Etude de faisabilité, formulation, évaluation de projet ou programmes d'appui aux collectivités territoriales • Assistance à Maîtrise d'Ouvrage et Assistance Technique aux projets et programmes de développement urbain, local et rural et d'appui à la décentralisation • Conception et accompagnement de dispositifs d'appui technique aux collectivités territoriales (incluant la formation et l'accompagnement post formation) • Conception, mise en place et accompagnement d'institutions et mécanismes de transferts financiers aux collectivités territoriales • Renforcement des capacités des administrations centrales, déconcentrées et des collectivités territoriales • Accompagnement dans la conception de politiques nationales de décentralisation, dans leur pilotage et dans la mise en place de systèmes de suivi évaluation • Mise en place des procédures administratives, financières et techniques • Coordination et gestion de projets et programmes de développement
	Personnel cadre permanent : 8 cadres permanents , dont 4 en décentralisation et développement local
	Chiffre d'affaires : 2016 : 1.707.839 € 2017 : 1.804.204 € 2018 : 3 034 724 €

I&D : un bureau spécialisé en développement institutionnel

Institutions et Développement, I&D, est un bureau d'études de droit français **créé en 1996**, spécialisé dans **l'analyse et le développement institutionnels**, compris dans un sens large, portant une attention particulière aux facteurs de changement et de renforcement de capacité des institutions. I&D s'intéresse particulièrement aux **nouveaux partages des rôles entre les acteurs du développement** (Etat, collectivités locales, société civile, opérateurs privés) et leur impact sur le développement. Le bureau se spécialise notamment sur les processus de décentralisation et de déconcentration, la concertation locale et du partenariat public-privé.

I&D intervient depuis plus de 20 ans comme consultant pour des études et en accompagnement de réformes, comme opérateur de projet ou comme fournisseur d'assistance technique spécialisée.

- **Les clients**

I&D conçoit des programmes et appuie leur mise en œuvre en répondant aux demandes :

- **d'organisations publiques, semi-publiques ou privées** qui souhaitent évaluer leur action, redéfinir leurs objectifs ou affiner leur stratégie, définir ou mettre en œuvre des programmes de développement,
- **de bailleurs de fonds** qui désirent mener avec leurs partenaires l'évaluation institutionnelle de programmes, disposer d'un accompagnement adapté dans leur conception et mise en œuvre,
- **de Gouvernements ou de Ministères** qui veulent entreprendre des réformes de structure et/ou d'organisation, développer leurs capacités institutionnelles.

- **Les 3 secteurs d'intervention**

I&D est organisé autour de trois pôles thématiques complémentaires :

- *Pôle I : Réforme de l'Etat, Décentralisation et Approche Territoriale*
- *Pôle II : Education et Formation*
- *Pôle III : Agriculture et gestion des ressources naturelles*

- **L'équipe**

I & D s'appuie sur 8 cadres permanents, 10 assistants techniques en poste et sur un réseau d'une vingtaine de consultants associés constituant, en plus des spécialités liées à chaque pôle, un pool de compétences transversales à l'ensemble des enjeux institutionnels : stratégie, organisation interne et management, ressources humaines et formation, gestion financière, communication et relations publiques, techniques de négociation et de concertation.

En plus, disposant d'un réseau de collaborateurs étendu sur le plan international (plus d'une centaine de consultants), I&D est capable d'intégrer dans ses équipes des spécialistes d'un haut niveau de technicité au Nord comme au Sud, dans ses pays d'intervention.

- **Mode d'intervention d'I&D et de suivi**

Le préalable à toute intervention est la compréhension des attentes du client et des enjeux liés à chaque dossier, puis la définition d'une méthodologie appropriée en concertation avec le client ou les acteurs directement concernés. Pour chaque étude ou chaque projet mené, I&D désigne en son sein une personne qui sera responsable de la supervision (back-stopping). Cette personne a un double rôle :

- assurer un suivi qualité de l'équipe en charge de la réalisation de l'étude ou du projet,
- apporter à la demande des appuis techniques ponctuels ou mobiliser des expertises complémentaires en fonction des besoins.

Le suivi rigoureux des études et des projets menés, le souci de la qualité, font la réputation de I&D.

Une expertise pointue : le développement institutionnel

I&D est spécialisé dans l'analyse et le développement institutionnel, où il intervient dans la mise en place, l'accompagnement et le suivi-évaluation de programmes de réforme et de renforcement de capacités des différents groupes d'acteurs, en particulier des ministères et administrations publiques.

Nous avons adopté une approche globale et élargie du développement institutionnel, ce qui nous conduit à intervenir sur : (i) les réformes de l'Etat, (ii) les réformes sectorielles et l'appui aux administrations, et (iii) l'appui aux collectivités territoriales, aux ONG et aux autres acteurs non gouvernementaux (organisations professionnelles par ex.).

Cette vision élargie nous a conduit à intervenir sur les **problématiques particulières du partage et du transfert de fonctions institutionnelles entre les différentes catégories d'acteurs des politiques publiques** (Etat, collectivités territoriales, acteurs économiques et société civile en particulier) ainsi que **sur le renforcement des capacités pour piloter et mener à bien les réformes administratives**. Nous avons développé un savoir-faire particulier, des outils et une expérience pratique de ces questions.

L'approche d'I&D pour l'appui institutionnel, particulièrement en appui à la maîtrise d'ouvrage, se veut :

- **Participative**, parce que l'adhésion des acteurs est un facteur-clé pour réussir la mise en œuvre des réformes ;

- **Fonctionnelle**, en partant toujours des objectifs de l'institution et surtout des fonctions qu'elle doit assurer ;
- **Pragmatique**, en descendant jusqu'aux services de terrain, puis en travaillant à des solutions concrètes et adaptées à chaque contexte ;
- **Rigoureuse**, en utilisant des méthodes et outils éprouvés et enrichis au fil des expériences ;
- **Opérationnelle**, avec une attention particulière portée aux modes opératoires et au rythme des appuis à mettre en œuvre.

Nous avons ainsi **accompagné de nombreux gouvernements dans la formulation et la mise en œuvre de processus de réformes administrative et financière, de renforcement des capacités institutionnelles, d'accompagnement à la conduite du changement et dans le management de leurs ressources humaines.**

Les services proposés par le pôle Réforme de l'Etat, Décentralisation et Approche Territoriale

Le Pôle Réforme de l'Etat, Décentralisation et Approche Territoriale offre une palette de services visant à renforcer les Etats, leurs institutions et les acteurs locaux par une approche de développement institutionnel faisant la promotion de la **bonne gouvernance**, de la **cohérence et de la continuité de l'action publique** et de la **dynamisation des processus de développement local et territorial**.

I&D peut apporter son expertise (i) sur l'ensemble du cycle de vie des projets et programmes (formulation, mise en œuvre, suivi, évaluation, capitalisation), (ii) dans la conception des politiques publiques et (iii) dans la mise en place d'instruments de mise en œuvre de ces politiques.

I&D propose son appui dans :

- **la conception des politiques et des stratégies de décentralisation**
- la mise en place de **dispositifs d'appui technique** aux collectivités territoriales
- la mise en place de **mécanismes de financement** des collectivités territoriales
- l'accompagnement en parallèle du processus de **déconcentration des administrations** et de l'évolution des modes opératoires sectoriels
- le **renforcement des capacités** des collectivités territoriales dans leur administration et gestion ainsi que dans la délivrance de services.
- La **gestion des finances publiques**

Notre site internet présente les secteurs d'intervention d'I&D et l'ensemble de nos références : <http://www.ietd.net/>.

L'expertise d'I&D en matière de renforcement des capacités et d'appui aux politiques foncières

Depuis plus de 20 ans, I&D a acquis un savoir-faire reconnu dans **la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des programmes et dispositifs de renforcement de capacités**, tant auprès des administrations publiques en Afrique subsaharienne que des partenaires techniques et financiers dans la mise en œuvre de leurs projets et programmes. Nous présentons ci-après quelques références en la matière qui permettent de démontrer notre expertise en matière d'ingénierie de formation et de renforcement des capacités.

Nous disposons également d'une expérience avérée **en matière d'appui aux politiques foncières**, au travers de travaux portant spécifiquement sur les problématiques foncières et également de nos interventions dans le secteur de la décentralisation et du développement agricole, pour lesquels l'enjeu foncier constitue une dimension particulièrement stratégique.

N°	Titre du projet	Pays	Financement	Montant du marché (€)	Période de mise en œuvre
RENFORCEMENT DES CAPACITES ET INGENIERIE DE FORMATION					
1	Assistance à Maitrise d'Ouvrage (AMO) au profit de l'Institut National de la Décentralisation et du Développement Local (INDDL), comprenant des appuis spécifiques en matière d'ingénierie de formation	Madagascar	AFD	634 760	2019-2022
2	Contrat-cadre pour la mobilisation d'expertise dans le domaine du diagnostic organisationnel et du renforcement des capacités auprès des partenaires de la Coopération Luxembourgeoise	Burkina-Faso, Cap Vert, Mali, Niger, Sénégal	LuxDev	150 000	2019-2021
3	Accord cadre pour des prestations d'études, de conseil et de facilitation visant le renforcement des capacités pour le compte de l'Agence Française de Développement	Multipays	AFD	50 000	2019-2020
4	Etude de faisabilité relative à la composante Renforcement des capacités des communes de l'agglomération d'Antananarivo	Madagascar	AFD	42 700	2017
5	Assistance technique auprès du Centre de Formation des Collectivités Territoriales (CFCT) et de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA), notamment en matière d'ingénierie de formation initiale et continue	Mali	UE	1 059 980	2012-2017
6	Appui à l'élaboration de la feuille de route du CEFEB/AFD	Multipays	AFD	37 600	2015-2016
7	Formation auprès des cadres d'ENABEL aux stratégies et méthodes de développement institutionnel et de renforcement organisationnel	Burundi	ENABEL	10 000	2014
8	Elaboration d'une stratégie de renforcement de capacités pour améliorer les modes opératoires des projets et programmes financés par l'Agence Française de Développement	Congo Brazzaville, Ghana, Maroc	AFD	108 000	2008-2009
APPUI AUX POLITIQUES FONCIERES					
9	Étude de faisabilité pour un Projet d'appui à la gouvernance à Djibouti (décentralisation et finances publiques), comprenant un volet d'appui à la politique foncière	Djibouti	AFD	103 920	2019-2020
10	Elaboration de la stratégie nationale de décentralisation et de développement local (SNDDL), intégrant des recommandations en matière de gestion foncière	Mauritanie	Banque Mondiale	188 800	2018
11	Evaluation à mi-parcours du Programme d'appui aux communes de l'Ouest en matière de gestion du foncier et des ressources naturelles(PACOF)	Burkina Faso	AFD	50 000	2017
12	Assistance technique à la consolidation du processus de décentralisation en République de Guinée, intégrant une analyse des questions foncières et leur incidence sur la décentralisation	Guinée	UE	2 334 521	2009-2015
13	Assistance Technique auprès de la Délégation à l'Aménagement du Territoire du Bénin pour l'élaboration du projet d'Agenda Spatial	Bénin	UE	192 000	2009-2010

Contacts pour cette mission :

Emmanuel POUSSE

Directeur associé Institutions et Développement

27, rue Jean Noël Pelnard - 92260 Fontenay-aux-Roses, France

Téléphone : +331 46 600 500 - E-mail : epousse@ietd.net

Pierre DANIEL CALONNE

Responsable du Pôle Réforme de l'Etat, Décentralisation et Approche Territoriale

27, rue Jean Noël Pelnard - 92260 Fontenay-aux-Roses, France

Téléphone : +331 46 600 500 - E-mail : pdaniel@ietd.net

2. Compréhension des termes de référence

2.1 La question de la formation et du renforcement de capacités dans les politiques de développement

La Déclaration de Doha sur le financement du développement réaffirme "que la prise en main et la maîtrise des stratégies de développement par les pays et la bonne gouvernance sont des facteurs importants pour la mobilisation efficace des ressources financières nationales et pour la promotion d'une croissance économique soutenue et d'un développement durable" (Déclaration de Doha, 2008). Ces orientations offrent aux pays la possibilité de reconquérir la maîtrise de leurs politiques et de leurs stratégies de développement et cette réappropriation dépendra notamment des ressources humaines disponibles.

Les processus de développement s'appuient sur des acteurs nationaux capables de mener à bien leurs missions et d'atteindre leurs objectifs. Aussi, tout projet de développement intègre quasi systématiquement une dimension de renforcement des capacités pour accompagner la montée en puissance de ces acteurs. Ce renforcement des capacités humaines et institutionnelles est une des clefs de l'appropriation des mécanismes de développement et de l'efficacité de l'aide (Déclaration de Paris, 2005). C'est aussi un élément non négligeable d'accélération de la capacité d'absorption de l'Aide Publique au Développement (APD) et de sa plus grande efficacité.

Le renforcement des capacités devient dès lors l'un des instruments privilégiés de la mise en œuvre de ce paradigme. Les Objectifs du développement durable (ODD) adoptés par l'ensemble des 193 Etats Membres de l'Organisation des Nations Unies, en septembre 2015 lui consacrent une importance croissante : gouvernance publique, partage des connaissances et renforcement des institutions.

Tous les partenaires techniques et financiers sont préoccupés par la question du renforcement des capacités avec une interprétation différente de l'objet du renforcement des capacités et de sa position au sein de sa propre stratégie. Néanmoins, ils s'accordent sur les trois composantes : des capacités institutionnelles, organisationnelles et individuelles avec un focus sur la maîtrise de la conception et de la mise en œuvre des politiques sectorielles.

Pour assurer ce soutien au renforcement des capacités, différentes formes d'accompagnement ont été mobilisées durant les dernières décennies : expertise technique de court, moyen ou long terme, résidente ou perlée, formations, partage d'expérience entre pairs, jumelage, etc. Parmi ces différentes formes, les offres de formation initiale et continue en Afrique et en Europe en faveur des cadres et techniciens africains portées par des institutions de référence sont nombreuses.

En ce qui concerne la France, son opérateur principal, l'AFD, compte, parmi ses missions, celle de transmettre et valoriser ses savoirs et savoir-faire, et de les partager avec ses partenaires. Elle dispose d'un centre de formation dédié à la promotion des savoirs et au partage des connaissances, le Centre d'études financières, économiques et bancaires (CEFEB), basé à Marseille qui renforce les capacités de différents acteurs du développement à travers des formations en lien avec les secteurs d'intervention de l'Agence. Sous le nom de Campus Développement depuis 2017, ce centre dédié à la formation et au renforcement des compétences des individus et des organisations, propose des formations et anime des réseaux d'experts et des communautés sur ses thématiques prioritaires : territoires durables, gouvernance locale, gestion de projets, finance inclusive et responsable, économie sociale et solidaire, grands enjeux sociétaux (transition énergétique, climat, etc.), partenariats public-privé, etc. Il dispose d'un catalogue de formations adossé aux grands enjeux du développement afin de faciliter l'accès au savoir et incuber des projets innovants.

Il s'adresse en priorité aux maîtres d'ouvrage et aux partenaires de l'AFD, mais aussi aux professionnels du développement, aux décideurs, aux chercheurs et aux partenaires au sens large. Une partie importante de ses programmes de formation s'adresse à l'Afrique, certains ciblent le secteur public, d'autres le secteur privé.

Plusieurs de ces programmes sont diplômants ou certifiants et sont organisés en partenariat avec des grandes écoles ou universités du Nord et du Sud. Ils sont organisés sur financement propres de l'AFD ou sur la base de fonds projets et de co-financement.

Par exemple, Campus Développement en partenariat avec l'Université de Clermont Auvergne propose une formation diplômante de type Master « Maîtrise d'ouvrage pour le développement » destinée à des cadres, praticiens du développement des pays du sud, fondée sur des connaissances et compétences pluridisciplinaires associant économie, finance et management.

D'autres formations sont également proposées en faveur d'un public externe. Ainsi, les programmes LeAD CAMPUS et YOUNG LEADERS ont été mis en œuvre par l'AFD depuis 2014 pour le compte de l'Etat et sont destinés à un public de « hauts potentiels » en Afrique.

En France, d'autres masters existent en faveur du même public, il s'agit :

- Le Master 2 professionnel en Administration publique générale de l'ENA à Strasbourg ;
- Le Master Gestion de la politique économique (GPE) à l'UCA.

En Afrique :

- Les Masters de l'Université Senghor [à Alexandrie](#) ;
- Le Master Gestion de la politique économique (GPE) à Abidjan ;
- Le Master 2 Audit et Contrôle de Gestion à Dakar.

A côté de ces formations diplômantes, il existe des formations courtes en ligne et ou en présentiel.

L'utilisation des NTIC dans le domaine éducatif ouvre également de nouvelles perspectives pour l'offre de formation, en faisant évoluer les contenus et les compétences à enseigner. Ces nouveaux outils favorisent la multiplicité des modalités d'apprentissage. La possibilité de mixer des approches en ligne et en présentiel sous forme de solutions hybrides, est un atout intéressant pour l'apprentissage des adultes en formation. Ces dispositifs de formation permettent de mettre en place, en amont de la formation, des visioconférences, des questionnaires, des forums afin de clarifier les objectifs de la formation en fonction d'une auto-évaluation et de délivrer des prérequis nécessaires. L'utilisation du numérique est également croissante dans les systèmes éducatifs en Afrique de l'ouest (Université virtuelle du Sénégal, Université virtuelle de Côte d'Ivoire...), pouvant constituer le cas échéant un point d'appui et complémentaire en matière de formation sur le foncier.

Par ailleurs, et face au peu de temps disponible des apprenants et à une information de plus en plus accessible, la formation continue évolue. Les formations peuvent ainsi comprendre un apprentissage mixte (blended learning) et se décliner sous forme de pastilles de formation suivies selon une progression et une fréquence variable et des temps forts en regroupement. Elles répondent aussi à la demande et ne sont plus basées sur un parcours linéaire mais visent à répondre une problématique spécifique et centrée sur le projet de l'apprenant.

De nouvelles pédagogies font leur apparition, valorisant l'autonomie de l'apprenant qui n'est plus un acteur passif mais acteur de son destin, et encourageant un modèle d'apprentissage basé sur une pédagogie autonomisante, tournée vers l'activité de l'apprenant et son projet. L'offre de formation est ainsi pensée comme un parcours, une séquence à la carte, une formation sur mesure où l'adulte a la possibilité de construire son parcours au gré de son apprentissage.

Ces évolutions en matière d'ingénierie de formation seront prises en compte dans les propositions formulées dans le cadre de la présente étude.

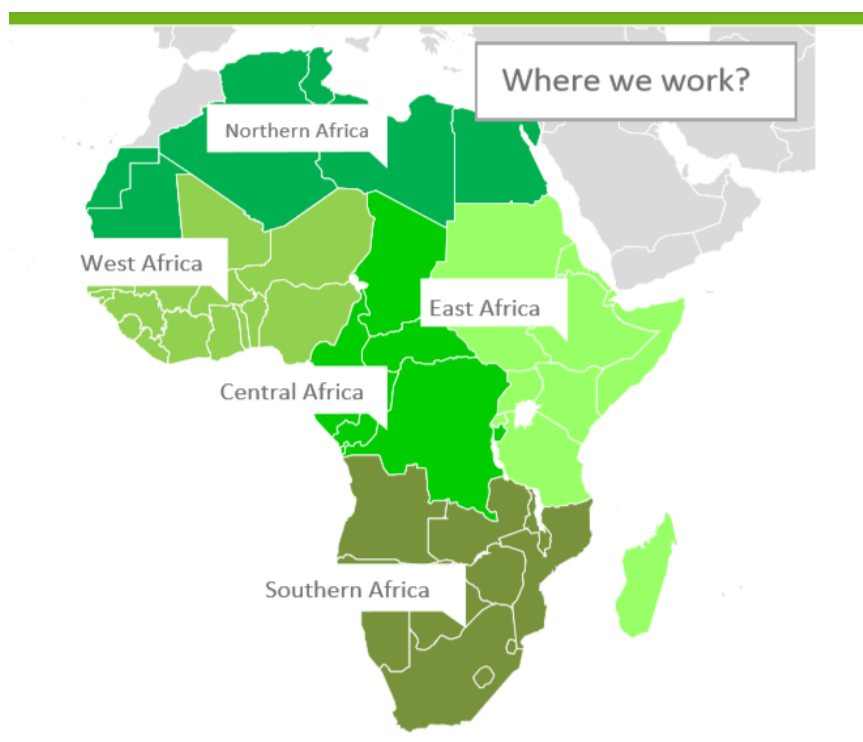
[2.2 La formation dans le secteur foncier en Afrique](#)

Le continent africain est confronté à des enjeux de gouvernance foncière considérables du fait d'une pression sur l'accès à la terre de plus en plus forte, liée à une démographie et à une demande de sécurité alimentaire sans cesse croissantes, alors même que la dégradation de l'environnement et le changement climatique réduisent la disponibilité des terres cultivables. Ces enjeux sont bien évidemment connus et maîtrisés au niveau du CTFD, et il n'est pas utile d'approfondir cette question ici.

Les instances africaines se sont résolument mobilisées sur les questions foncières depuis le milieu des années 2000, sous le pilotage de l'Union Africaine et avec la contribution de la Commission Economique pour l'Afrique, avec l'appui de la Banque Africaine de Développement pour l'opérationnalisation des orientations retenues au travers des projets de développement. L'objectif était de développer et de mettre à la disposition des Etats des outils d'orientation foncière. Cet agenda a abouti à l'élaboration d'un plan stratégique de mise en œuvre, dont l'axe 6 porte sur le renforcement des capacités foncières.

Le processus NELGA (Network of Excellence on Land Governance in Africa) s'inscrit dans ce cadre, avec la création de réseaux régionaux visant à créer des synergies entre les dispositifs de formation.

NELGA : carte de la répartition des processus régionaux



Pour l'Afrique de l'Ouest, les acteurs de l'Initiative NELGA ont organisé en novembre 2019 un atelier de réflexion sur le renforcement des ressources humaines pour la conception et la mise à échelle des réformes foncières en Afrique francophone, avec l'appui de la Banque Mondiale, de la GIZ et du CTFD. Les objectifs de cet atelier étaient triples : (i) faire le point sur les trajectoires des politiques foncières et les implications en termes de besoins de capacités, (ii) discuter des offres de formation et des lacunes à combler, (iii) contribuer au renforcement des institutions de formation et favoriser collaboration et coopération entre eux en vue de la formation rapide de compétences en qualité et quantité. Le résultat attendu de cette réunion était d'aboutir à une feuille de route pour la planification des principales interventions à réaliser en vue d'un renforcement en quantité et en qualité des ressources humaines en matière de gouvernance foncière en Afrique francophone.

Ce processus s'ajoute à bon nombre d'autres initiatives portées par une série d'acteurs internationaux ou nationaux (IIES, FAO, CTFD...), s'adressant à divers cibles publiques ou privées, agissant sur des canaux de formation différents, plus ou moins complémentaires, mais le plus souvent non coordonnés.

L'hétérogénéité de ces processus pose par ailleurs question sur la qualité et l'homogénéité des formations dispensées. Un des exemples les plus flagrant concerne les dispositifs de formation mis en place dans le cadre des projets de développement, chaque projet mettant en place ses propres outils. Il convient cependant de noter quelques efforts pour élaborer des cursus de formation adossés à des structures pérennes de formation, comme pour les agents de services fonciers communaux au Burkina Faso et à Madagascar.

Madagascar - Le cursus de formation des agents de guichets fonciers : un dispositif aujourd'hui ancré dans les pratiques des PTF.

Partant du constat de l'hétérogénéité des dispositifs de formation, la coopération française (au travers des fonds C2D et avec l'appui de l'assistance technique) s'est engagée auprès du Programme National Foncier dans la création d'un cursus de formation des agents communaux des guichets fonciers dans les années 2010 / 2011, adossé à l'Institut National de Décentralisation et de Développement Local

(INDDL). Cette activité a donné lieu à un travail d'identification des scénarios pédagogiques, de définition des contenus des modules, puis de formation des formateurs. Une première session de formation a ensuite été engagée en 2012 / 2013 pour une vingtaine d'agents.

Les projets suivants d'appui à la décentralisation de la gestion foncière, ARSF (Appui à la Réforme et à la Sécurisation Foncière) cofinancé par l'AFD et l'Union Européenne, et CASEF (Croissance Accélérée et Sécurisation Foncière) financé par la Banque Mondiale, ont mis en œuvre des conventions de partenariat avec l'INDDL, lui déléguant l'ensemble des activités de formation initiale des agents communaux, sur un schéma de dispositif de formation identique à celui élaboré initialement.

Ce processus a donc permis à la fois une homogénéisation de la formation, ainsi que son ancrage institutionnel, permettant de mieux en garantir sa pérennité.

La complétude de l'offre de formation reste également une incertitude. Si bon nombre de dispositifs existent au profit des organisations de la société civile, liées notamment au dynamisme des organisations paysannes et rurales, la formation des agents publics a par contre globalement peu évolué. C'est le cas par exemple des cadres des administrations foncières et domaniales, pourtant acteurs majeurs des politiques foncières, et quelquefois d'ailleurs facteurs de freins aux réformes (Madagascar, Burkina Faso, Côte d'Ivoire). Souvent, la haute administration foncière est composée d'inspecteurs des impôts, dont les fonctions domaniales et foncières sont plus ou moins marginales (Sénégal, Burkina Faso, Niger...), et le cursus de formation largement dominé par la dimension fiscale.

Un exemple : le Burkina Faso

L'administration en charge des questions foncières et domaniales au Burkina Faso, bien identifiée au niveau central – la Direction des Domaines et des Affaires Foncières – perd sa spécificité au niveau déconcentré. Ce sont les Centres Provinciaux des Impôts qui assurent les tâches foncières, et le Chef de centre provincial est également Receveur des Domaines et de la Propriété Foncière (RDPF). Les activités domaniales et foncières restent assez marginales par rapport à la mission principale, qui concerne la collecte des impôts. Cette importance relative est le reflet de la formation initiale des inspecteurs des impôts au sein de l'ENAREF – Ecole Nationale des Régies Financières -, formation de trois ans au sein de laquelle les questions foncières et domaniales sont abordées essentiellement sous l'angle fiscal.

Or, dans le cadre de la politique foncière rurale mise en œuvre depuis 2009, les RDPF ont une fonction opérationnelle dans la chaîne d'instruction des actes de sécurisation foncière délivrés par les communes, fonction dont on constate qu'ils s'acquittent dans des conditions non satisfaisantes, entraînant des retards voire des blocages dans la chaîne d'instruction.

Même en cas d'administration foncière distincte des administrations fiscales (Madagascar, Guinée...), la formation reste ancrée sur des pratiques anciennes (la présomption de domanialité vécue comme un système universel) et n'encourage pas les processus de réforme.

L'étude portée par le CTFD devra donc bien prendre en compte cette diversité d'offres de formation, et son adéquation par rapport aux besoins, l'appréciation de ce niveau d'adéquation devant justement permettre de guider l'élaboration de la Feuille de route du CTFD.

3. Méthodologie proposée

3.1 Objectifs et résultats attendus

L'étude a deux objectifs principaux :

1. Produire une analyse comparée du marché sur le secteur foncier portant à la fois sur les besoins de formations et de renforcement de capacités des acteurs stratégiques des réformes foncières dans 8 pays déterminés, et sur l'offre de formation existante proposée par l'ensemble des structures nationales et internationales.

Résultats attendus :

- Panorama de l'offre et des besoins de formation dans les 8 pays.
- Etudes de cas dans 2 pays sur la base d'une grille d'analyse à construire avec le CTFD.

2. Elaborer conjointement avec le CTFD la Feuille de route pour la mise en œuvre de la stratégie d'appui à la formation et au renforcement de capacités dans le secteur foncier, incluant la liste des partenaires potentiels, la liste des compétences prioritaires à acquérir, les actions à mener dans les 3 premières années et les types de partenariat à privilégier.

Résultat attendu :

- Feuille de route pour la mise en œuvre de la stratégie du CTFD en matière de formation et de renforcement de capacités.

3.2 Principes méthodologiques

Les principes méthodologiques suivants seront mis en œuvre pour la conduite de l'étude :

- *Une approche participative et inclusive*

Les travaux se dérouleront de manière participative en accordant une place importante à l'écoute et à l'implication de l'ensemble des acteurs concernés, en premier lieu les différents acteurs privés et publics concernés par la gouvernance foncière.

Cette approche de concertation et de participation est en effet indispensable dans un tel exercice afin de s'assurer de la pertinence des analyses qui seront faites et de l'exhaustivité des informations requises et de la pertinence des actions qui seront proposées. Cette approche sera rendue possible par des entretiens semi-ouverts (sur la base d'une grille d'entretiens validée par le CTFD), laissant toute sa place à la libre expression des interlocuteurs.

- *Un dispositif de pilotage et de suivi collégial et dynamique*

La conduite de l'étude fera l'objet d'échanges réguliers entre le consultant d'une part, et le CTFD d'autre part. Outre la mise en débat des documents produits par le consultant aux phases indiquées dans le plan de travail (cf. chapitre 3), il est proposé de mettre en place des échanges réguliers entre le consultant et un groupe référent de membres du CTFD, de façon à pouvoir entretenir un dialogue permanent et dynamique entre chaque session du CTFD. Ce processus aura l'avantage de valoriser la très grande expertise cumulée des membres du CTFD, et sera particulièrement utile pour la phase de rédaction de la Feuille de route (phase 5), dont il est précisé dans les TdR qu'elle devra être élaborée « conjointement » avec le CTFD.

3.3. Méthodologie proposée

- *Pour ce qui concerne la première partie : analyse du marché*

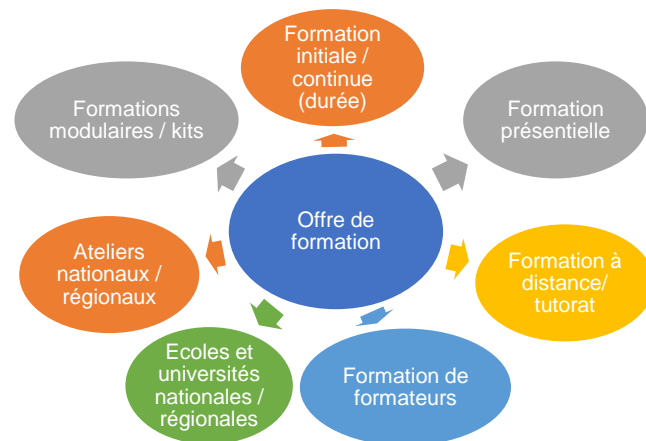
La première phase d'analyse du marché de la formation reposera sur l'élaboration d'un système matriciel (cf. page suivante), établi pour chacun des huit pays concernés. Cette matrice fera apparaître l'ensemble des besoins de formation identifiés d'une part, et l'ensemble des offres de formation d'autre part. Les besoins de formation, indiqués de façon générique dans la matrice, pourront être complétés en fonction des contextes locaux. Par exemple, dans les pays où des dispositifs décentralisés de gestion foncière ont été mis en place, les besoins spécifiques des agents communaux gestionnaires de procédures seront pris en compte.

Les informations alimentant ce dispositif seront notamment issues de l'analyse des résultats de la Conférence de Yamoussoukro de novembre 2019, complétée par des entretiens avec des personnes clés dans chacun des 8 pays de la zone d'étude. L'identification de ces personnes clés sera rendue aisée par la grande connaissance des acteurs locaux au sein de l'équipe d'experts proposés.

Cette analyse par pays sera complétée par une étude transversale des offres de formation à vocation transnationale proposées par les organismes d'aide au développement nationaux et internationaux, partenaires techniques et financiers ou émanant de la société civile.

L'offre de formation sera par ailleurs classée selon la typologie suivante :

- Offre de formation initiale : en distinguant la formation dans des écoles d'administration générale (ENA et assimilées), la formation dans des écoles spécialisées nationales ou régionales (École nationale des impôts, École régionale des régies financières, etc.), la formation dans des universités régionales ou nationales et la formation pratique dans les services qui se fait sur le terrain par des tuteurs et/ou des formateurs.
- Offre de formation professionnelle continue qui vise à répondre à plusieurs enjeux : des enjeux de modernisation des administrations et des services publics, au service de l'Etat et du citoyen (contribuable, usager / bénéficiaires des services publics) ; de professionnalisation afin de porter les objectifs de performance et financer les stratégies nationales de développement ; de management et de motivation des cadres et d'une maîtrise des métiers et des risques pour un bon accomplissement des missions et des activités. On distinguera la formation continue qualifiante et celle diplômante.
- Les principes pédagogiques et la pédagogie des enseignements seront également analysés ; séances présentielles qui alternent théorie et pratique, séances en ligne qui grâce aux nouvelles technologies conduisent à modifier les méthodes pédagogiques. Le schéma ci-contre permet de regrouper quelques points d'analyse.



Enfin, les dispositifs de formation les plus remarquables existants dans d'autres zones géographiques seront étudiés, de façon à éclairer la présente analyse au regard d'autres expériences, notamment en Afrique subsaharienne.

Cette étape sera complétée par une caractérisation des besoins de formation de la part des acteurs intervenant dans la chaîne foncière, qu'ils soient publics ou privés, professionnels ou issus de la société civile, élus locaux et nationaux.

Le PLAAS du Cap en Afrique du Sud (Institute for Poverty, Land and Agrarian Studies)

Créé en 1995 au sein de l'Université Western Cape, le PLAAS est un organisme associant recherche et formation initiale et professionnelle, ayant un objectif affirmé de contribution à la politique nationale en matière foncière. Il dispense donc des formations académiques (postgraduate, PhD) ou non académiques, conduit des activités de recherche (en Afrique du Sud et au-delà) et de publication.

Le PLAAS est aujourd'hui un acteur reconnu en Afrique du Sud sur les questions foncières. Il est par ailleurs membre du NELGA, responsable de la mise en œuvre d'une formation courte à destination des experts africains intitulée : l'économie politique de la gouvernance foncière en Afrique.

Cette première étape permettra d'identifier le niveau d'adéquation entre l'offre et les besoins de formation dans chaque pays, et dans quelle mesure les dispositifs transnationaux constituent une valeur ajoutée.

Ensuite, une étude de cas portant sur deux pays complètera cette première analyse. Le choix des deux pays sera établi par le CTFD. Le consultant proposera un projet de grille d'analyse, qui sera mise en débat au niveau du CTFD avant d'être validée. Cette phase sera principalement réalisée par l'expert n°3 proposé, qui dispose d'une très large connaissance des contextes fonciers dans les pays d'Afrique de l'Ouest (cf. CV - chapitre II.5). Des missions d'une semaine seront réalisées dans chacun des deux pays concernés, de façon à rencontrer les principaux acteurs du secteur de la formation d'une part, et de la gouvernance foncière d'autre part.

Matrice d'évaluation de l'offre et des besoins de formation (par pays)

Offres	Universités	Instituts de formation spécialisés nationaux (type ENA)	Initiatives de la société civile nationale	Projets des PTF
Besoins				
Administrations foncières (domaniales, cadastres)				
Autres administrations (y compris locales)				
Elus (locaux et nationaux)				
Professionnels (notaires, géomètres, urbanistes)				
Organisations de la société civile (rurales, urbaines)				
PTF et projets				

- *Pour ce qui concerne la seconde partie : élaboration de la Feuille de route*

Cette phase sera mise en œuvre selon le principe de co-construction avec le CTFD, comme cela est indiqué dans les TdR. Ce principe nécessite la mise en place d'une démarche itérative entre le consultant et le CTFD. Il sera certainement nécessaire de prévoir l'identification de personnes ressources au sein du CTFD de façon à faciliter la fluidité des échanges (cf. *chapitre II.3.4* sur les risques) en dehors des réunions du CTFD.

L'élaboration de la Feuille de route se fera en plusieurs étapes successives :

- Elaboration d'une liste des institutions / organisations avec lesquelles le CTFD pourrait construire une offre de formation dans les 8 pays ;
- Etablissement d'une liste de compétences prioritaires à acquérir par les acteurs locaux en fonction de leur contexte respectif et des besoins déjà pourvus dans le cadre de l'offre de formation ;
- Définition du contenu des actions à mener sur les 3 prochaines années, et des types de partenariat à mettre en place ;
- Détermination des étapes, du phasage et des moyens nécessaires pour mettre en œuvre les activités arrêtées.

A chaque étape, il est proposé que le consultant établisse un premier draft, qui sera ensuite transmis et mis en débat au niveau des personnes ressources du CTFD (« groupe référent » proposé), de façon à aboutir à un document consolidé. Cette consolidation permettra ensuite de façon à faciliter le passage à l'étape suivante. A l'achèvement de ce processus, le projet de Feuille de route sera présenté au CTFD.

3.4 Risques

Les risques suivants sont identifiés dans le cadre de la réalisation de la prestation.

- Redondance avec le processus initié dans le cadre de la conférence de Yamoussoukro : comme indiqué précédemment, un des résultats de la conférence de Yamoussoukro est l'élaboration d'une feuille de route pour la planification des principales interventions à réaliser en vue d'un renforcement en quantité et en qualité des ressources humaines en matière de gouvernance foncière en Afrique francophone. Cette démarche peut être redondante avec le présent projet d'étude conduit par le CTFD. Il sera donc fondamental que les deux initiatives soient menées dans le cadre d'un processus d'échanges permanents, de façon à être complémentaire et cohérent.
Mesure de mitigation : l'expert 3 de l'équipe de consultants a été l'un des acteurs clés de la conférence de Yamoussoukro, et sera en mesure d'assurer la cohérence et la complémentarité des processus.
- Calendrier de l'étude : l'organisation de l'étude impose des phases de mise en débat et d'approbation successives au niveau du CTFD (4 au total). Chaque phase d'approbation détermine le démarrage de la phase suivante. Or, le CTFD dispose de son propre agenda lié à différentes activités, qui pourraient être éventuellement peu compatible avec celui de l'étude. De plus, le délai d'exécution de l'étude est de 7 mois, soit pour un démarrage estimé raisonnablement en février 2020, un achèvement en août 2020, période estivale pendant laquelle il est peu envisageable de réunir le CTFD.
Mesure de mitigation : il est proposé d'arrêter le plus en amont possible le calendrier des réunions du CTFD, de façon à fixer précisément les différentes échéances ; le cas échéant à la demande du client et dans la mesure des contraintes des consultants, le calendrier d'exécution pourra être allongé au-delà de la période initiale.
- Co-construction de la Feuille de route : il est indiqué dans les TdR que la Feuille de route sera élaborée conjointement avec le CTFD, selon les « objectifs et des défis que le CTFD se sera fixé ». Or, il semble difficile de coconstruire ensemble la Feuille de route avec la périodicité actuelle des réunions du CTFD.
Mesure de mitigation : comme proposé dans les principes méthodologiques (cf. chapitre 2/2), un groupe référent de membres du CTFD devrait être instauré de façon à pouvoir échanger régulièrement avec le consultant.

4. Plan de travail proposé

4.1. Présentation et validation de la méthodologie de l'étude

Objectif : Cette étape vise à présenter au CTFD la méthodologie proposée par le prestataire dans son offre, ainsi que le calendrier de mise en œuvre. Le prestataire proposera également un projet de grille d'entretien avec les responsables des dispositifs nationaux ou internationaux de formation. Ces éléments seront mis en débat lors de la réunion du CTFD, en vue d'être enrichis par les apports de ses membres. In fine, il est attendu de cette réunion une validation des outils proposés, permettant d'enrichir la poursuite du processus d'étude.

Tâches à mener : - rédaction des grilles d'entretien – préparation d'une présentation power point pour la réunion du CTFD – révision des outils méthodologiques et du calendrier en fonction des conclusions du CTFD

Lieu : siège ; Paris (CTFD)

Produits : Présentation power point ; grilles d'entretien, calendrier et méthodologie révisés (le cas échéant)

Efforts en jours de travail : 4 jours (E-1 : 3 jours / E-2 : 1 jour)

Durée : 1 mois

Observations : la méthodologie et le calendrier proposés seront ceux précisés dans la présente offre ; les grilles d'entretien feront l'objet d'un travail supplémentaire spécifique.

4.2. Analyse du marché de la formation en Afrique de l'Ouest et à Madagascar

Objectif : Cette étape vise à produire une analyse exhaustive du marché de la formation, portant à la fois sur la demande et sur l'offre de formation existante dans les huit pays concernés, ainsi que par l'étude d'offres de formation existantes dans d'autres régions du monde.

Tâches à mener : - collecte et analyse documentaire - entretiens avec les acteurs des processus de formation - production d'un rapport d'analyse de la formation

Lieu : siège

Produits : Rapport d'analyse

Efforts en jours de travail : 15 jours (E-1 : 9 jours / E-2 : 5 jours / E-3 : 1 jour)

Durée : 2 mois

Observations : cette étape nécessitera de disposer en particulier des produits issus de la Conférence de Yamoussoukro de novembre 2019.

4.3. Mise en débat de l'analyse du marché de la formation

Objectif : L'analyse du marché de la formation produite par le prestataire sera présentée au CTFD, afin d'être mise en débat. Ces débats permettront d'enrichir le document. Cette réunion du CTFD devra aboutir à la détermination des deux pays objet des études de cas. Un projet de grille d'analyse de ces études de cas sera proposé par les consultants, et soumis à la discussion en vue d'obtenir une grille de lecture finalisée.

Lieu : siège ; Paris (CTFD)

Produits : Présentation power point – rapport d’analyse modifié prenant en compte les conclusions de la réunion du CTFD – grille d’analyse des études de cas finalisée

Efforts en jours de travail : 6 jours (E-1 : 3 jours / E-2 : 2 jours / E-3 : 1 jour)

Durée : 1 mois

Observations : le rapport sera d’analyse sera transmis au moins 10 jours avant la réunion du CTFD ; le choix des études de cas est une décision du CTFD, à laquelle les consultants pourront contribuer par l’analyse faite précédemment et une contribution aux débats du CTFD.

4.4. Réalisation des deux études de cas

Objectif : Cette étape porte sur la réalisation des études de cas, dont le choix des pays aura été déterminé lors de la phase précédente, ainsi que la grille d’analyse. Il est prévu 5 jours dans chacun des deux pays. Le résultat de ces études sera ensuite présenté au CTFD et mis en débat. Les études de cas seront effectuées par l’expert n°3 proposé dans l’équipe.

Lieu : les deux pays concernés ; Paris (CTFD)

Produits : Rapport provisoire des études de cas ; présentation power point des études de cas ; rapport définitif des études de cas

Efforts en jours de travail : 15 jours (E-1 : 1 jour / E-2 : 1 jour / E-3 : 13 jours)

Durée : 2 mois

Observations : le rapport des études de cas sera transmis au moins 10 jours avant la réunion du CTFD.

4.5. Elaboration de la Feuille de route

Objectif : Cette dernière phase de la prestation porte sur l’élaboration de la Feuille de route pour la mise en œuvre de la stratégie du CTFD. Il est bien précisé que cette Feuille de route sera coconstruite avec le CTFD, et que ce processus devra faire l’objet d’échanges successifs en dehors des réunions du CTFD, dont l’occurrence ne permettrait p

Lieu : siège ; Paris (CTFD)

Produits : Document provisoire de la Feuille de route ; présentation power point ; rapport définitif de la Feuille de route.

Efforts en jours de travail : 10 jours (E-1 : 6 jours / E-2 : 3 jours / E-3 : 1 jour)

Durée : 1 mois

Observations : le rapport des études de cas sera transmis au moins 10 jours avant la réunion du CTFD.

Calendrier prévisionnel et répartition des jours d'expertise		Jours / Expert			Mois							
		EP1	EP2	EP3	1	2	3	4	5	6	7	
Etape 1	Présentation et validation de la méthodologie	3	1	0								
Etape 2	Analyse du marché de la formation en Afrique de l'Ouest et à Madagascar	9	5	1								
Etape 3	Mise en débat de l'analyse du marché de la formation	3	2	1								
Etape 4	Réalisation des deux études de cas	1	1	13								
Etape 5	Elaboration de la feuille de route	6	3	1								
		22	12	16								

5. Présentation de l'équipe proposée et CV

L'équipe proposée dans le cadre de la présente étude est composée de trois consultants :

- **Rémi Legendre**, Chef de mission, assure le pilotage global de la prestation, et conduit directement les phases 1, 2, 3 et 5.
- **Laurence Jacquet**, expert en ingénierie de formation, apporte son expertise en particulier pour les phases 2 et 5.
- **Hubert Ouédraogo**, expert foncier, réalise les études de cas, et apporte sa grande connaissance des questions foncières pendant tout le déroulement de la mission.

- **Expert 1 (chef de mission) : Rémi Legendre**

Titulaire d'un DESS d'Administration des Collectivités Locales et d'un DEA d'Aménagement du Territoire, Rémi Legendre a débuté sa carrière en 1992 au sein du Ministère français de l'Équipement, où il a été notamment responsable de services déconcentrés chargés des problématiques d'aménagement du territoire.

Il a ensuite effectué plusieurs postes longue durée dans les pays du sud, que ce soit en Service de Coopération et d'Action Culturelle de l'Ambassade de France (Cameroun) ou en tant que conseiller technique au sein d'administrations locales (Tunisie, Madagascar). Dans ce dernier pays, Rémi Legendre est intervenu pendant 4 ans auprès de la Cellule de Coordination du Programme National Foncier, pour la mise en œuvre de la Lettre de Politique Foncière, entre 2009 et 2013.

Il a ensuite entamé une carrière de consultant consacrée en particulier à l'appui aux politiques foncières, ce qui l'a amené notamment à conduire des missions de préparation, de suivi et d'évaluation de différents projets fonciers (Madagascar, Burkina Faso, Sénégal), d'études thématiques (Côte d'Ivoire, Togo) ou d'appui institutionnel à des politiques foncières (Madagascar, Burkina Faso, Sénégal). Sur les questions relevant spécifiquement de la formation, il a contribué à l'élaboration de cursus de formation des agents communaux des services fonciers à Madagascar et au Burkina Faso.

Rémi Legendre dispose ainsi d'une grande maîtrise du cadre juridique, institutionnel et opérationnel de la politique foncière en Afrique de l'Ouest et à Madagascar.

- **Expert 2 (expert en ingénierie de formation) : Laurence Jacquet**

Titulaire d'un Master en Politiques Économiques et Financières et Développement Comparé et d'un Master professionnel en Sciences de l'Éducation, Laurence Jacquet a une expérience de près de 25 ans en gestion de programmes et projets de développement dans différentes régions du monde (Afrique, Océan Indien, Caucase et Asie Centrale). Immersée dans des cultures différentes au travers de projets complexes et multi-partenariaux, la montée en compétences des hommes et des femmes, acteurs de développement dans leur pays, s'est progressivement inscrite au cœur de sa motivation professionnelle.

Lors de son dernier poste de longue durée en tant que coordonnatrice du Pôle « Stratégies de développement et finances publiques », dispositif d'expertise régionale, elle a concentré ses interventions sur le renforcement des capacités des États et des commissions régionales, et a développé une stratégie de formation et une offre adaptée s'appuyant sur des partenariats stratégiques nord/sud et sud/sud.

Depuis son retour en France, fin 2016, elle a focalisé ses compétences techniques, à savoir la gestion des finances publiques, la formulation, mise en œuvre et évaluation de programmes budgétaires et institutionnels, dans le transfert des connaissances et des compétences. Elle est intervenue en tant que formatrice ou responsable de formation dans la formation de formateurs, l'apprentissage entre pairs, la construction de l'intelligence collective, la scénarisation et l'animation pédagogique et l'ingénierie de dispositif de formation sur mesure. Elle a notamment appuyé l'équipe pédagogique en charge du Master Modev mis en œuvre par Campus Développement.

- **Expert 3 (expert foncier) : Hubert Ouédraogo**

Hubert Ouédraogo est internationalement reconnu comme étant l'un des juristes les plus expérimentés et compétents sur les politiques foncières en Afrique. Cette reconnaissance s'est concrètement traduite par son recrutement en tant qu'Expert foncier principal de l'Initiative continentale sur les politiques foncières en Afrique du consortium Union Africaine – Commission Economique pour l'Afrique – Banque africaine de développement, poste qu'il a occupé pendant 10 ans.

Il fut à ce titre l'un des principaux rédacteurs du document portant « Cadre et Lignes Directrices sur les Politiques Foncières en Afrique » qui a été entériné par l'Assemblée des Chefs d'Etat et de Gouvernement de l'Union Africaine en juillet 2009.

Ce document tire les leçons de toutes les expériences africaines relatives à l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des politiques foncières. Ceci illustre la maîtrise d'Hubert Ouédraogo en la matière.

Auparavant, il a notamment été le chef de l'équipe de consultants chargée d'élaborer la Politique Nationale de Sécurisation Foncière en Milieu Rural au Burkina Faso à travers un processus fortement inclusif et il a été le rédacteur de lois portant sur le foncier, les ressources naturelles ou le pastoralisme dans différents pays.

5.1. CV Expert 1 : Rémi Legendre (chef de mission)

Date de naissance :	28/02/1966
Nationalité :	Français
Année d'expérience	27

Formation :

<i>Etablissements (date début – date fin)</i>	<i>Diplôme(s) obtenu(s) :</i>
Institut d'Aménagement et de Développement Régional, Université d'Aix-Marseille III (1989 – 1990)	DEA Urbanisme, Gestion de l'Espace et Décentralisation
Université Aix-Marseille III (1988 – 1989)	DESS Administration des Collectivités Territoriales
Faculté de Sciences Economiques Université d'Aix-Marseille III (1987 – 1988)	Maîtrise Administration Economique et Sociale

Expérience spécifique dans les pays concernés par l'étude :

<i>Pays</i>	<i>Période (MM/AA à MM/AA)</i>
Sénégal	Février à avril 2019 ; décembre 2016 ; août à octobre 2014 ; décembre 2012
Burkina Faso	Novembre 2019 à Janvier 2020, juin 2017 à février 2019 ; mars 2011 ; janvier à février 2017 ;
Madagascar	Septembre à octobre 2018 ; mars 2016 ; juin à décembre 2015 ; avril 2015, février 2015 ; novembre à décembre 2013, octobre 2009 à septembre 2013
Côte d'Ivoire	Mai à juin 2014

Qualifications principales par rapport au poste proposé :

- **Appui à la mise en œuvre de politiques foncières** : douze années d'expérience dans la mise en œuvre de politique foncière, tant sur les aspects institutionnels qu'opérationnels (**dont deux expériences de montage d'appui au montage de cursus de formation adossés à des structures pérennes de formation : Madagascar et Burkina Faso**).
- **Accompagnement des processus de décentralisation, d'aménagement du territoire et de renforcement institutionnel** : dix-huit années d'expérience.
- **Appui au montage de projets, monitoring et évaluation**, particulièrement dans les champs des politiques foncières, de la décentralisation, du développement rural et urbain, de l'aménagement du territoire, des finances locales et la fiscalité locale : neuf années d'expérience

Expériences professionnelles pertinentes par rapport au poste proposé

Dates	Lieu	Institutions & personnes référentes	Position	Description de la mission
Novembre 2019 à janvier 2020	Burkina Faso	Bureau d'études CA 17, François Baudouin fa@ca17int.eu AFD, M. Absolu, vasseurd@afd.fr	Expert foncier	Etude qualitative sur l'expérience d'opérationnalisation de la loi 034-2009 portant régime foncier rural dans les communes d'intervention du PACOF/GRN
Octobre à décembre 2019	Djibouti	Bureau d'études I&D, E.Pousse, epousse@ietd.net AFD, Alexandra de Caffarelli, caffarella@afd.fr	Expert décentralisation et foncier	Etude de faisabilité du projet d'appui à la gouvernance (Progouv), comportant dans ses objectifs initiaux l'analyse de l'opportunité d'intervenir en appui à la modernisation de l'administration foncière
Février – avril 2019	Sénégal	Bureau d'études DAI DUE, Coumba Paye, coumba.paye@eeas.europa.eu	Chef de mission	Evaluation ex-post du Programme d'appui à la gestion foncière (PAGEF), visant la modernisation et l'informatisation des services de la Direction Générale des Impôts et des Domaines
Juin 2017 à février 2019	Burkina Faso	Bureau d'études CA 17, François Baudouin fa@ca17int.eu AFD, Denis Vasseur, vasseurd@afd.fr	Expert foncier	Appui institutionnel à la Direction en charge du foncier rural au Ministère de l'Agriculture, visant à renforcer ses capacités institutionnelles de pilotage technique et organisationnel de la politique foncière rurale (appui à l'élaboration d'un cursus de formation des agents communaux des SFR)
Septembre – octobre 2018	Madagascar	Bureau d'études Sylvatrop Sebastien.olicchon@sylvatropconsulting.com AFD, Claire Rousseau, rousseaucli@afd.fr	Expert foncier	Evaluation ex-post du projet BV Lac II : intervention sur le volet foncier du projet, analyse de l'impact et de la viabilité des résultats du projet cinq ans après son achèvement ; mise en perspective des conclusions de cette analyse au regard des méthodologies d'intervention des autres projets
Novembre 2017 à avril 2018	Togo	Banque Mondiale Alexandra Le Courtois alecourtois@worldbank.org	Expert foncier	Contribution à la rédaction d'une « concept note » sur la question foncière, rédaction des termes de référence d'une étude sur le processus de production et de sécurisation foncières dans le Grand Lomé et la réalisation d'un diagnostic institutionnel, pilotage de l'étude
Janvier – février 2017	Burkina Faso	Bureau d'études I&D, E.Pousse, epousse@ietd.net AFD, Denis Vasseur, vasseurd@afd.fr	Expert foncier	Evaluation à mi-parcours du projet PACOF (AFD), projet d'appui aux politiques foncières et de décentralisation, comprenant un volet « décentralisation de la gestion foncière » et un volet « investissements communaux en appui au FPDCT ».
Décembre 2016	Sénégal	FAO, Ann Kristin Rothe Annkristin.rothe@fao.org	Expert foncier	Appui à l'opérationnalisation du Document de Politique Foncière, en particulier sur les aspects relatifs au cadrage juridique des orientations de la réforme foncière
Mars 2016	Madagascar	Bureau d'études FIT Conseils jp.lestang@groupe-fit.fr	Expert foncier	Dans le cadre de la mise en œuvre du Projet « Appui à la réforme et à la sécurisation foncière », rédaction des conventions de partenariat entre l'UGP et les partenaires institutionnels du projet, dont l'INDDL (pour la formation des agents communaux)
Août 2015 - juillet 2016	Tunisie	SCAC / Ambassade de France Valérie Mayot Valerie.mayot@diplomatie.gouv.fr	Chef de projet	Mise en œuvre du projet "Appui à la décentralisation et à la gouvernance financière des collectivités locales en Tunisie" : élaboration d'un nouveau cadre juridique, mise en place de cadres de concertation avec la société civile, appui à la rénovation du dispositif de la fiscalité locale
Juin – déc 2015	Madagascar	Union Européenne, Philippe Dromard Philippe.dromard@eeas.europa.eu	Chef de mission	Appui à la consolidation de la politique foncière, organisation du processus consultatif au niveau national, rédaction du Programme National Foncier
Mai 2015	Sénégal	Ambassade de France, Bernard Smolikowski Bernard.smolikowski@diplomatie.gouv.fr	Expert décentralisation	Evaluation à mi-parcours du projet « Gouvernance urbaine et finances locales », volet Saint-Louis du Sénégal

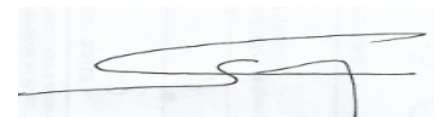
Avril 2015	Madagascar	FIDA, G. Kadari g.kadari@ifad.org	Expert foncier et décentralisation	Elaboration du Programme d'Appui au Développement du Menabe et du Melaky (AD2M), responsable du volet « Décentralisation de la gestion foncière », contribution aux documents du projet
Février 2015	Madagascar	FAO, Jean-Maurice Durand JeanMaurice.Durand@fao.org	Expert foncier	Analyse de la réforme foncière malgache au travers de la grille de lecture des Directives Volontaires pour une gouvernance foncière responsable, proposition de recommandations pour la rédaction de la nouvelle lettre de politique foncière
Août – octobre 2014	Sénégal	DUE, JP Sacaze, chef de section jean-pierre.sacaze@eeas.europa.eu	Chef de mission	Evaluation à mi-parcours du Programme d'appui à la réforme de la gestion foncière (PAGEF, financement FED)
Mai – juin 2014	Côte d'Ivoire	Banque Mondiale M. André Teyssier, expert senior foncier, ateyssier@worldbank.org	Expert foncier	Evaluation de la politique publique de sécurisation foncière rurale, élaboration de recommandations portant sur la simplification des procédures, animation d'un atelier de restitution.
Novembre – décembre 2013	Madagascar	GIZ (projet PGM-E) M. Richard Knodt, ECO Consult, greenbiz@moov.mg	Expert foncier	Evaluation du volet « décentralisation de la gestion foncière » du projet de développement agricole et environnemental PGM-E de la GIZ (Région DIANA), et propositions relatives à la relance de la gestion foncière décentralisée en concertation avec les acteurs locaux (communes, acteurs de la filière bois).
Octobre 2009 – septembre 2013	Madagascar	Ambassade de France – SCAC Sébastien Vittet, Attaché de Coopération, SCAC, Ambassade de France, sebastien.vittet@diplomatie.gouv.fr Contacts : M. Rivo Ranaivoarison, ancien Coordonateur National du Programme National Foncier r_jaris@yahoo.fr M. André Teyssier, expert foncier, Banque Mondiale ateyssier@worldbank.org M. Philippe Dromard, Chargé de programme, DUE Philippe.DROMARD@eeas.europa.eu Mme Caroline Piquet, Chargée de Programme, AFD, piquetc@afd.fr	Conseiller technique	Fonction : Conseiller technique auprès du Secrétaire Général du Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Décentralisation Nature des interventions : 1/ Appui à la mise en œuvre du Programme National Foncier, notamment : <ul style="list-style-type: none"> • Contribution à la définition du dispositif de suivi des guichets fonciers, et suivi de sa mise en œuvre. • Coordination des interventions des PTF : AFD (BV Lac), FIDA (AD2M), Banque Mondiale (BVPI), Union Européenne... • Pilotage de l'appui de la France (C2D) à la mise en œuvre du Programme Nationale Foncier (3 conventions de financement) • Assistance à maîtrise d'ouvrage pour l'évaluation de la réforme foncière, corédaction du rapport de synthèse, préparation du Forum National Foncier. • Appui à l'élaboration de l'approche méthodologique associant fiscalité locale et sécurisation foncière. 2/ Renforcement institutionnel et modernisation des services centraux et déconcentrés de la Direction générale en charge du foncier et des domaines : <ul style="list-style-type: none"> • Préparation et suivi de l'évaluation de l'organisation des services fonciers déconcentrés au regard des enjeux de la réforme foncière • Etablissement de recommandations pour la restructuration des services fonciers du Ministère 3/ Appui au renforcement des capacités des acteurs de la réforme foncière <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un partenariat avec l'Institut National de Décentralisation et de Développement Local pour la mise en place d'un cursus de formation initiale des agents des guichets fonciers communaux 4/ Appui à la révision du cadre juridique de la décentralisation de la gestion foncière

				<ul style="list-style-type: none"> • Préparation et suivi de la mise en place du comité de révision des textes. • Rédaction de notes de commentaires sur les projets de textes juridiques.
Septembre 2000 - août 2004	Cameroun	SCAC, Ambassade de France Contacts : Claude Fandre, Conseiller de Coopération et d'action Culturelle claude.fandre@diplomatie.gouv.fr M. Luc Hallade, Ambassadeur luc.hallade@diplomatie.gouv.fr	Attaché de coopération	Fonction : Attaché de coopération en charge des secteurs décentralisation, infrastructures et aménagement du territoire. Nature des interventions : 1/ Appui à la mise en œuvre des politiques publiques dans les secteurs de compétence <ul style="list-style-type: none"> • Coordination de l'appui technique au Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation pour l'identification et la mise en œuvre des programmes de développement en matière de décentralisation et de gestion locale. • Gestion du projet « Appui au développement des collectivités locales », visant en particulier à renforcer leur capacité de maîtrise d'ouvrage et leurs finances locales • Pilotage de la mise en œuvre du PADUDY (Projet d'Appui au Développement Urbain de Douala et de Yaoundé)

Attestation :

Je soussigné, certifie que le présent CV me décrit fidèlement, ainsi que mes qualifications et mon expérience professionnelle ; je m'engage à être disponible pour réaliser les Services, au cas où le contrat serait attribué. Toute fausse déclaration ou renseignement inexact dans le présent CV pourra justifier le rejet de ma candidature.

Rémi LEGENDRE



Nom de l'Expert

Signature
Date : 2 janvier 2020

5.2. CV Expert 2 : Laurence Jacquet (experte en ingénierie de formation)

Date de naissance :	04/08/1967
Nationalité :	Français
Année d'expérience	25

Formation :

Institution [Date début- Date fin]	Diplôme(s) obtenus
Aix Marseille Université. Sciences de l'Education. 2017/2018	Master professionnel 2 ^{ème} année (MP2 B1) : Formateur, responsable de formation (formation suivie en ligne et en présentiel), mention TB.
Centre de recherche sur les Dynamiques et Politiques Economiques et l'Economie des Ressources. Aix-Marseille II. 1990/91	DEA de Politiques Economiques et Financières et Développement Comparé. " <i>Le Développement Social et les Politiques Economiques d'Ajustement</i> ", mémoire DEA, Sciences Economiques
Université d'Aix-Marseille II. 1989/90	Maîtrise de Sciences Economiques, mention Economie Internationale et Industrielle. Option Economie du Développement.

Expérience spécifique dans les pays concernés par l'étude :

Pays	Période (MM/AA à MM/AA)
Sénégal	Décembre 2013 à août 2016
Burkina Faso	Missions de courte durée, en tant que coordinatrice du Pôle (2013-2016) et 2006, 2008 et 2010
Madagascar	Novembre 2009 à octobre 2013 et missions 2017
Côte d'Ivoire	Missions de courte durée, en tant que coordinatrice du Pôle (2013-2016)

Qualifications principales par rapport au poste proposé :

- **Formulation, mise en œuvre, suivi et évaluation de programmes et projets de développement** dans différentes régions du monde (Afrique, Océan Indien, Caucase et Asie Centrale) financés par différents partenaires techniques et financiers : plus de 20 ans d'expérience.
- **Renforcement des capacités des Etats (administrations et institutions publiques)** et des Commissions Régionales (UEMOA/CEMAC) dans la mobilisation des ressources, le pilotage des politiques publiques et la mise en œuvre de réformes complexes : plusieurs postes et missions dans l'accompagnement de la montée en compétences des acteurs de développement dans leur pays.
- **Responsable de formation, d'ingénierie de dispositif et formatrice visant le transfert de connaissances** : expérience en tant que responsable d'ingénierie de formation (conception et élaboration d'un dispositif de formation de formateurs), en appui à des équipes pédagogiques et en charge de la préparation de formation (des modules y compris en ligne) et d'animation de sessions de formation.

Expériences professionnelles pertinentes par rapport au poste proposé

Dates	Lieu	Institutions & personnes référentes	Position	Description de la mission
Juillet et novembre 2019 Sept. 2018 Sept. 2017 Nov. 2016	Bruxelles	Commission Européenne Xavier.LE-MOUNIER@ec.europa.eu	Formatrice pour la CE dans le cadre de son programme de renforcement des capacités	Préparation et animation de la formation sur l'appui budgétaire dans le cadre du Projet MKS (Methodological and Knowledge Sharing Support) en faveur des cadres de la Commission, des Etats membres et des pays bénéficiaires : <ul style="list-style-type: none"> Chargée de contribuer à la révision de certains modules, la rédaction des exercices pratiques et des tests in /out ; Formatrice principale sur l'appui budgétaire ; Participation à deux trois formations par an environ soit à Bruxelles soit en Délégation.
Janvier-mars 2019	France Marseille	AFD, Campus du Développement, Simon GOUTNER, Chef de projets pédagogiques goutners@afd.fr	Formatrice en finances publiques (présentiel et e-learning)	Formatrice dans le cadre du Master 2 Maîtrise d'Ouvrage pour le Développement - MODEV , Unité d'enseignement Gestion des finances publiques, management du secteur public et gouvernance. Conception d'un module en ligne sur les " Outils de programmation pluriannuelle des dépenses " et animation de forums. Préparation et animation du regroupement et retour d'expérience (classe inversée).
Promotions 2018/19 et 2019/20	France Marseille	AFD, Campus, Simon GOUTNER, goutners@afd.fr	Tutrice experte finances publiques	Tutrice experte pour la rédaction de mémoires dans le cadre du Master MODEV, Université Clermont-Auvergne UCA-Campus Développement. Accompagnement et participation au Jury pour la soutenance.
Octobre 2018 - en cours (dernière mission juin 2019)	Tunisie	Union Européenne - Tunisie Wim Ulens, Attaché de Coopération, DUE, Tunisie Wim.ULENS@eeas.europa.eu	Chef de mission, expert en finances publiques et BSG	Assistance technique de deux ans sur la préparation et l'expérimentation de la mise en œuvre de la Budgétisation Sensible au Genre en Tunisie. Série de mission d'appui incluant l'accompagnement et la formation des ministères pilotes (élaboration d'un plan de formation et des modules/exercices pratiques comprenant sensibilisation, formation et formation-action).
Octobre 2018	France Paris	Perspective, Institut de Formation et de Recherche Thomas GILLET , Coordinateur Thomas.GILLET@institutperspective.com	Experte Formatrice	Préparation et animation d'une session de formation sur les outils de programmation financière/budgets programme en faveur de cadres de pays africains. Approche basée sur des activités pédagogiques facilitant l'apprentissage.
Novembre 2017- Juin 2018	France Marseille	AFD, Campus du Développement Virginie DELISEE-PIZZO, delisee-pizzov@afd.fr	Responsable de formation en appui à l'équipe pédagogique	Appui à l'équipe pédagogique du Master « Maîtrise d'Ouvrage pour le Développement » mis en œuvre par Campus Développement en coopération avec l'Université Clermont-Auvergne qui accueille chaque année une quarantaine d'auditeurs issus des maîtrises d'ouvrages partenaires de l'AFD. <ul style="list-style-type: none"> Participer à l'élaboration des maquettes pédagogiques (contenu, intervenants, articulation, tests et évaluations) Appuyer le déroulement de la formation, animer certaines unités d'enseignement et participer au bilan/évaluation Coanimer l'UE 9 Finances publiques - diagnostic, réformes et outils de programmation Mener, dans le cadre de la préparation de l'évaluation du Master, une enquête sous forme de questionnaire auprès des anciennes promotions d'étudiants Benchmarking des offres similaire
Janvier-Juin 2017	Madagascar	Projet Ny Fanjakana ho an'ny Daholobe, UE Eric.Charvet@gopa.de	Chef de mission et	Coordination d'une équipe d'experts et chargée de la conception et l'élaboration d'un dispositif de formation de formateurs comprenant :

			responsable de formation	<ul style="list-style-type: none"> • Proposition d'ingénierie de formation adaptée reposant sur un pool de formateurs assurant des formations en cascade ; • Elaboration de la scénarisation de la formation et du déroulé pédagogique ; • Conception des modules (et supports réutilisables), tests amont et aval, quizz et exercices pratiques individuels et en groupe ; • Animation de sessions de formations, plus de 80 agents du ministère des finances et des ministères sectoriels ; • Appui à la mise en place du pool de formateurs, supervision des formations, retours d'expérience et bilan évaluation de l'appui ; • Elaboration du plan de formation pluriannuel, du dispositif, des structures partenaires, articulation du présentiel et distanciel, calendrier et budget.
Décembre 2013-août 2016	Dakar – Sénégal Pays zone du Pôle UEMOA/CEMAC	MAEDI France francois.legue@diplomatie.gouv.fr	Coordonnatrice du Pôle PNUD-France	<p>Coordonnatrice du Pôle « Stratégies développement et finances publiques », dispositif d'expertise régionale basé à Dakar ayant pour objectif de renforcer les capacités des Etats et des commissions régionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chargée d'élaborer la stratégie de formation du Pôle et la supervision des actions de formation en présentiel menées sous forme notamment d'ateliers régionaux et partage d'expérience, de formation action ; • Développement des actions de formation qui privilégient la démultiplication du contenu et de l'audience : formations de formateurs, élaboration de mallette pédagogique ou « kit de formateurs » (en Côte d'Ivoire notamment) et formation en ligne via une plateforme e-formation ; • Elaboration du catalogue des divers produits de formation et outils/ support ; • Valorisation de supports labélisés existants et recherche de mutualisation (benchmarking) et de mise en commun de supports de formation ; • Développement de nouveaux financements (UE, Banque Mondiale, Lux Développement) et partenariats pour l'utilisation de la e-plateforme (CREFI AF, ENA Sénégal et Cameroun, IEF Gabon et ENAREF Burkina Faso).
D'octobre 2011 à septembre 2013	Maroc	CE et Direction de l'éducation non formelle Sandra.bareyre@ec.europa.eu	Macro-économiste, expert CDMT	<p>Missions perlées d'accompagnement et de renforcement des capacités des cadres de l'Education non formelle en charge de l'élaboration du Cadre de Dépenses à moyen terme (CDMT) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnostic des capacités, méthodologie et programme de travail ; • Elaboration d'un programme de formation au niveau central et déconcentré ; • Préparation des modules de formation (kit formateur) ; • Formation de référents et élaboration du guide d'utilisateur.
2010-2013	Burkina Faso Bruxelles Madagascar Mauritanie	Commission Européenne, DUE Tom.CORRIE@ec.europa.eu Michael.PULICHINO@eeas.europa.eu et regis.meritan@eeas.europa.eu	Formatrice	<p>Formatrice dans le cadre d'Aid Delivery Methods (ADM) pour le cours « Mise en œuvre de l'appui budgétaire ». Préparation des cours, délivrance du cours & évaluation. Public : fonctionnaires de la CE et Jeunes Experts partant en Délégation et Délégations.</p>
Mai - septembre 2010	Maroc	Commission Européenne et Directions de l'éducation non formelle et de l'Alphabétisation	Macro-économiste, expert CDMT	<p>Missions d'assistance technique pour le soutien au suivi du Cadre de Dépenses à Moyen Terme des Directions de l'Education Non Formelle et de l'Alphabétisation en vue</p>

		Sandra.bareyre@ec.europa.eu		du renforcement des capacités des directions centrales et services régionaux et du diagnostic des besoins d'accompagnement.
Sept. 09 Février/ Mars 2010	Mali	Ministère de l'Economie et des Finances Malien ; Banque mondiale charasty@worldbank.org	Coordonnatrice Formatrice	Projet d'appui à l'harmonisation des méthodologies d'élaboration des CDMT. Mission de concertation sur le projet de guide de programmation pluriannuelle. Préparation et animation de la formation à la Gestion Budgétaire pluriannuelle.
04-07/09	Cameroun	Commission Européenne Olivier.Merle@ec.europa.eu	Chef de mission,	Etude d'identification et de formulation d'un projet d'appui à la réforme des finances publiques comprenant un volet d'appui institutionnel et de renforcement des capacités.
09/08- 12/08 01/09	Tunisie	Commission Européenne Odoardo.como@ec.europa.eu	Macro- économiste	Identification et formulation du programme Education - Formation Professionnelle- Enseignement supérieur et Emploi. Examen des critères d'éligibilité d'un appui budgétaire sectoriel.
Déc. 07 → Juillet 08	Bruxelles- Paris- Burkina - Sénégal	Commission de l'UEMOA Programme Economique Régional (PER)	Economiste, chargée de la coordination globale	Appui à l'UEMOA pour définir un cadre institutionnel de mobilisation des ressources, de coordination et de concertation des partenaires et acteurs, de mise en œuvre et de suivi-évaluation du PER comprenant un dispositif de renforcement des capacités institutionnelles.
2006	Burkina Faso	Ministère des Finances et Budget – SCAC France	Coordonnateur	Elaboration de la Stratégie de Renforcement des Finances Publiques y compris du volet formation.
2006 à 2009 (chaque année)	Mali	Ministère des Finances et du Budget du Mali, Abdoulaye TOURE, DGB	Formatrice	Formation des cadres des ministères à l'approche du cadre logique comme outil d'élaboration des budgets-programmes. Exercices pratiques. Mise à disposition des modules et guide méthodologique. Animation d'ateliers de relecture.

Attestation :

Je soussignée, certifie que le présent CV me décrit fidèlement, ainsi que mes qualifications et mon expérience professionnelle ; je m'engage à être disponible pour réaliser les Services, au cas où le contrat serait attribué. Toute fausse déclaration ou renseignement inexact dans le présent CV pourra justifier le rejet de ma candidature.



Laurence Jacquet

Nom de l'Expert

Date : 2 janvier 2020

5.3. CV Expert 3 : Hubert Ouédraogo (expert foncier)

Date de naissance :	03/11/1955
Nationalité :	Burkinabè
Années d'expérience	33 ans

Formation :

<i>Etablissements (date début – date fin)</i>	<i>Diplôme(s) obtenu(s) :</i>
Centre d'études juridiques comparatives, Laboratoire d'Anthropologie Juridique, Université de Paris I, Panthéon-Sorbone (France, 1980 - 1986)	Doctorat en Droit comparé et droits étrangers : option droits africains (1986) DEA en droit comparé et droits étrangers (1980)
Faculté des Sciences économiques et Juridiques, Université du Maine, Le Mans (France, 1974 – 1979)	Maîtrise en droit (1979) Licence en droit (1978) Diplôme d'études universitaires générales (1976)

Expérience spécifique dans la sous-région :

<i>Pays</i>	<i>Période (MM/AA à MM/AA)</i>
Burkina Faso	1985 à 2008 ; Depuis 2018
Ethiopie (poste continental)	2008 à 2017
Burundi	2006 - 2007
Sénégal	2006
Maroc	2005
Guinée	2003 - 1999
Djibouti	2002
Niger	2001- 2002 ; 1995 - 1996
République Démocratique du Congo	1998 - 2000
Mali	1999 - 2007 - 2008
Côte d'Ivoire	1999

Qualifications principales par rapport au poste proposé :

- Expertise internationalement reconnue dans les domaines ci-après :
 - Politiques et législations foncières, légistique
 - Législations des ressources naturelles (forêts, faune, eau, pêche)
 - Droit de l'environnement
 - Droits fonciers, y compris droits fonciers coutumiers
 - Politiques de décentralisation et développement institutionnel
 - Gestion alternative des conflits
 - Animation de sessions de formation
- Fortes capacités d'analyse des politiques publiques
- Excellentes capacités rédactionnelles (français et anglais)
- Forte expérience de travail de terrain dans différents pays africains (Burkina Faso, Burundi, Djibouti, Guinée, Niger, RDC...)
- Fortes capacités de communication (présentations à des séminaires et conférences internationales, modération d'ateliers, capacité à s'adresser à un public diversifié).

Expériences professionnelles pertinentes par rapport au poste proposé

Dates	Lieu	Institutions & personnes référentes	Position	Description de la mission
Depuis janv. 2018	Burkina Faso	Cabinet Juridique DID International	Directeur	Management du Cabinet ; Fourniture d'assistance technique aux Etats Africains en matière de formulation et mise en œuvre de politiques foncières ; Appui technique à la sécurisation foncière des exploitants ruraux familiaux ; Sessions de formations ; Recherche et publications
2008 - 2017	Ethiopie (poste continental)	Initiative conjointe sur les politiques foncières en Afrique – Union Africaine – Commission Economique pour l'Afrique (CEA) Joan Kagwanja kagwanja.uneca@un.org	Expert foncier principal	Consultant de l'Union Africaine de 2008 à 2010 et membre de la Task Force Africaine chargée de la préparation du « Cadre et Lignes Directrices sur les Politiques Foncières en Afrique » Fonctionnaire de la CEA de 2011 à 2017 : Appui au management de l'initiative. Coordination des activités de renforcement des capacités en matière de gouvernance foncière ; Réalisation de multiples missions d'assistance technique auprès de l'ensemble des Communautés économiques régionales et dans les Etats membres de l'Union Africaine. Chargé de la coordination de diverses études continentales et régionales. Organisation et animation de sessions de formations (retraité de la CEA depuis décembre 2017).
2007	Burundi	FIDA	Consultant international	Chargé de l'étude sur la sécurisation foncière des zones de bas-fonds au Burundi
2006- 2007	Burundi	PNUD	Chef d'équipe	Chargé de l'étude sur les conflits fonciers au Burundi
2007- 2008	Burkina Faso	Ministère chargé de l'Agriculture	Chef d'équipe	Organisation et animation des consultations multi-acteurs en appui au processus d'élaboration de la loi portant Régime foncier rural au Burkina Faso (y compris un séminaire gouvernemental). Rédaction du projet de loi. Finalisation et suivi de l'adoption de la loi avec les institutions nationales compétentes.
2007- 2008	Mali	UNOPS – Hub Rural	Consultant international	Conception de la méthodologie participative d'élaboration de la réforme foncière agricole du Mali : Rédaction de la feuille de route de la réforme foncière agricole (06-07/2007) ; Préparation technique et animation de l'atelier national de validation de la feuille de route (11/2008).
2005 - 2006	Burkina Faso	Ambassade de France au Burkina Faso	Chef d'équipe	Elaboration à travers un dialogue politique multi-acteur de la Politique Nationale de Sécurisation Foncière en Milieu Rural (PNSFMR) : chef de l'équipe de consultants, conception de la méthodologie participative d'élaboration de la Politique, rédaction des projets successifs de la Politique, préparation et animation des ateliers de concertation
2006	Sénégal	ARD/ USAID	Expert droits fonciers	Expert foncier de la mission internationale pour l'aménagement de la plateforme de Diarniadio (projet MCA)
2005	Maroc	ARD/ USAID	Expert droits fonciers	Expert « land tenure and property rights » pour la préparation du Compact MCA pour le Maroc
2004	Burkina Faso (dimension régionale)	Banque mondiale – Commission de l'UEMOA	Consultant international	Chargé de l'étude sur « la question foncière rurale face aux défis de l'intégration régionale »
2004	Burkina Faso	FIDA	Consultant	Appui au Gouvernement du Burkina Faso pour l'élaboration de la composante sécurisation foncière du Programme de Développement Rural Durable

2003	Bénin, Burkina Faso , Côte d'Ivoire	GTZ - FAO	Consultant international	Etude comparative sur les plans fonciers ruraux en Afrique de l'ouest
2003	Burkina Faso	Ministère de la Justice, Projet d'appui aux réformes judiciaires	Consultant	Etude sur les tribunaux départementaux au Burkina Faso
2003	Guinée	Banque mondiale	Consultant international	Appui au Gouvernement de la République de Guinée sur la politique de sécurisation foncière en milieu rural (PNIR II) : Analyse des problèmes de sécurisation foncière en Guinée ; Propositions des approches de solutions pour assurer la sécurisation dans le cadre d'un Plan foncier rural ; propositions de projets de textes relatifs à la mise en œuvre du plan foncier rural.
2002	Djibouti	FAO	Consultant international	Elaboration d'un projet de loi sur le pastoralisme et les ressources naturelles
2002	Afrique de l'Ouest et centrale	BAD	Expert foncier	Membre de l'équipe chargée de l'étude sur la politique foncière de la BAD pour l'Afrique de l'ouest et centrale
2002 - 2003	Burkina Faso	Ambassade de France au Burkina Faso	Chef d'équipe	Réalisation de l'étude des « perspectives juridiques de validation et d'utilisation des résultats du Plan foncier rural du Ganzourgou »
2001 - 2002	Niger	PNUD-FENU	Consultant international	Etude sur le foncier et la décentralisation à travers le suivi et la capitalisation de l'expérience pilote des pré-communes du PADL
2001	Burkina Faso	FAO	Consultant	Elaboration de la loi d'orientation sur le pastoralisme au Burkina Faso
1998- 2000	République Démocratique du Congo	FAO	Consultant international	Appui juridique au gouvernement de la République Démocratique du Congo (RDC) pour l'élaboration du Code forestier. Elaboration/ supervision d'un projet pilote de mise en œuvre du Code forestier (Province du Katanga)
1999	Mali	FAO	Consultant international	Elaboration du projet de loi portant Charte pastorale de la République du Mali
1999	Guinée, Côte d'Ivoire	FAO	Consultant international	Membre de la mission d'évaluation des Projets de coopération technique (PCT) à composante juridique
1998	Niger	UNEP	Consultant international	Appui à la finalisation de la loi-cadre sur l'environnement de la République du Niger : assistance à l'équipe des experts nationaux dans la finalisation du projet de loi et dans la préparation et l'animation de l'atelier national
1998	Burkina Faso	Programme national de gestion des terroirs - FAO; PNUD-PNUE	Consultant	Coordonnateur de l'étude sur la « Sécurisation foncière en milieu rural » au Burkina Faso
1996 - 1998	Burkina Faso	Projet conjoint PNUD-PNUE- UICN- FAO- Banque mondiale	Coordonnateur	Coordonnateur du « projet législations et institutions de l'environnement en Afrique » (PLIEA)
1996	Burkina Faso (poste régional)	Programme Régional d'Appui au Secteur de l'élevage Transhumant (PRASET) - GTZ	Expert régional foncier et pastoralisme	Chargé de la promotion des législations et institutions pastorales dans les pays du Sahel (Burkina Faso, Mali, Niger, Mauritanie, Tchad, Sénégal). Conduite d'études et animation d'ateliers sur le foncier pastoral

1995 - 1996	Burkina Faso (dimension régionale)	Comité permanent inter Etats de lutte contre la sécheresse au Sahel (CILSS)	Expert régional en foncier et décentralisation	Chargé de préparer la mise en œuvre des recommandations de la Conférence de PRAIA sur le foncier et la décentralisation au Sahel : Activités de vulgarisation, sensibilisation et renforcement de capacités ; Coordination d'une étude régionale CILSS-FAO sur la gestion alternative des conflits relatifs à la gestion des ressources naturelles au Sahel ; Participation à la préparation du document de projet pour la mise en œuvre de la Déclaration de Praia (projet PADLOS-CILSS)
1995 - 1996	Tchad	CILSS	Chef d'équipe	Chargé de la réalisation de l'étude sur la problématique foncière au Tchad
1995 - 1996	Niger	USAID/ LTC	Chef d'équipe	Chef d'équipe de la mission internationale d'évaluation des commissions foncières au Niger
1985- 1995	Burkina Faso	Faculté de Droit et de Science politique, Université de Ouagadougou	Enseignant chercheur	En charge de divers enseignements dont : droit des biens et droits fonciers ; droit successoral ; anthropologie juridique... Activités de recherche et publications

Affiliation à des organisations professionnelles

- Président de la Société burkinabé pour le droit de l'environnement (1995- 1996)
- Membre du réseau des experts bénévoles de l'UICN (1996- 1999)
- Membre fondateur et Président du réseau LandNet West Africa (2003- 2005)
- Membre fondateur et Président du GRAF (Groupe de Recherche et d'Action sur le Foncier ; 1998- 2003)
- Membre du Réseau Africain Francophone des Juristes de l'environnement (RAFJE)

Attestation :

Je soussigné, certifie que le présent CV me décrit fidèlement, ainsi que mes qualifications et mon expérience professionnelle ; je m'engage à être disponible pour réaliser les Services, au cas où le contrat serait attribué. Toute fausse déclaration ou renseignement inexact dans le présent CV pourra justifier le rejet de ma candidature.

Nom de l'Expert

Signature

Date :

Hubert OUEDRAOGO



2 janvier 2020

III. Proposition financière

	Prix Unitaire	Quantité	Montant total HT (€)
Rémunération			
Expert n°1 - Rémi LEGENDRE	750	22	16 500
Expert n°2 - Laurence JACQUET	750	12	9 000
Expert n°3 - Hubert OUEDRAOGO	650	16	10 400
Sous-total Rémunération			35 900
Autres frais			
Perdiems déplacements Paris	150	6	900
Perdiems déplacements terrain	150	10	1 500
Billets avion (régional - pour études pays)	900	2	1 800
Billets avion (international - pour déplacement expert régional en France)	1200	1	1 200
Déplacements France (réunions CTFD)	250	8	2 000
Provision pour organisation ateliers dans le cadre des études pays	500	2	1 000
Sous-total Autres frais			8 400
TOTAL PROPOSITION FINANCIERE (HT)			44 300


INSTITUTIONS ET DEVELOPPEMENT
27, rue Jean-Noël PELNARD
92260 Fontenay-aux-Roses - FRANCE
Siret 408 651 909 00033
Tél. (33)1 46 600 500 - ietd@ietd.net

IV. Déclaration d'intégrité, d'éligibilité et de responsabilité environnementale et sociale

Déclaration d'intégrité, d'éligibilité et de responsabilité environnementale et sociale

Intitulé de l'offre ou de la proposition : **Etude exploratoire pour appuyer le "Comité Technique Foncier et Développement" dans sa stratégie de formation et de renforcement des capacités des acteurs stratégiques des politiques foncières** (le "Marché"¹)

A : **Groupe e-sud développement** (le "Maître d'Ouvrage")

1. Nous reconnaissons et acceptons que l'Agence Française de Développement (l'"AFD") ne finance les projets du Maître d'Ouvrage qu'à ses propres conditions qui sont déterminées par la Convention de Financement qui la lie directement ou indirectement au Maître d'Ouvrage. En conséquence, il ne peut exister de lien de droit entre l'AFD et notre entreprise, notre groupement, nos fournisseurs, entrepreneurs, consultants et sous-traitants. Le Maître d'Ouvrage conserve la responsabilité exclusive de la préparation et de la mise en œuvre du processus de passation des marchés et de leur exécution. Selon qu'il s'agit de marchés de travaux, de fournitures, d'équipements, de prestations intellectuelles (consultants) ou d'autres prestations de services, le Maître d'Ouvrage peut également être dénommé Client ou Acheteur.
2. Nous attestons que nous ne sommes pas, et qu'aucun des membres de notre groupement, ni de nos fournisseurs, entrepreneurs, consultants et sous-traitants, n'est dans l'un des cas suivants :
 - 2.1 Être en état ou avoir fait l'objet d'une procédure de faillite, de liquidation, de règlement judiciaire, de sauvegarde, de cessation d'activité, ou être dans toute situation analogue résultant d'une procédure de même nature ;
 - 2.2 Avoir fait l'objet :
 - a. D'une condamnation prononcée depuis moins de cinq ans par un jugement ayant force de chose jugée dans le pays de réalisation du Marché, pour fraude, corruption ou tout délit commis dans le cadre de la passation ou de l'exécution d'un marché (dans l'hypothèse d'une telle condamnation, nous disposons de la possibilité de joindre à la présente Déclaration d'Intégrité les informations complémentaires qui permettraient de considérer que cette condamnation n'est pas pertinente dans le cadre du Marché) ;
 - b. D'une sanction administrative prononcée depuis moins de cinq ans par l'Union Européenne ou par les autorités compétentes du pays dans lequel nous sommes établis, pour fraude, corruption ou tout délit commis dans le cadre de la passation ou de l'exécution d'un marché (dans l'hypothèse d'une telle sanction, nous pouvons joindre à la présente Déclaration d'Intégrité les informations complémentaires qui permettraient de considérer que cette sanction n'est pas pertinente dans le cadre du Marché) ;

¹ Lorsque la présente Déclaration d'Intégrité est requise dans le cadre d'un contrat qui n'est pas qualifiable de « marché » au sens du droit local, le terme « marché(s) » y est dès lors remplacé par le terme « contrat(s) » et les termes « soumissionnaire ou consultant » y sont dès lors remplacés par le terme « candidat ».

- c. D'une condamnation prononcée depuis moins de cinq ans par un jugement ayant force de chose jugée, pour fraude, corruption ou pour tout délit commis dans le cadre de la passation ou de l'exécution d'un marché financé par l'AFD ;
 - 2.3 Figurer sur les listes de sanctions financières adoptées par les Nations Unies, l'Union Européenne et/ou la France, notamment au titre de la lutte contre le financement du terrorisme et contre les atteintes à la paix et à la sécurité internationales ;
 - 2.4 Avoir fait l'objet d'une résiliation prononcée à nos torts exclusifs au cours des cinq dernières années du fait d'un manquement grave ou persistant à nos obligations contractuelles lors de l'exécution d'un marché antérieur, sous réserve que cette sanction n'ait pas fait l'objet d'une contestation de notre part en cours ou ayant donné lieu à une décision de justice infirmant la résiliation à nos torts exclusifs ;
 - 2.5 N'avoir pas rempli nos obligations relatives au paiement de nos impôts selon les dispositions légales du pays où nous sommes établis ou celles du pays du Maître d'Ouvrage ;
 - 2.6 Être sous le coup d'une décision d'exclusion prononcée par la Banque Mondiale et figurer à ce titre sur la liste publiée à l'adresse électronique <http://www.worldbank.org/debarr> (dans l'hypothèse d'une telle décision d'exclusion, nous pouvons joindre à la présente Déclaration d'Intégrité les informations complémentaires qui permettraient de considérer que cette décision d'exclusion n'est pas pertinente dans le cadre du Marché) ;
 - 2.7 Avoir produit de faux documents ou s'être rendu coupable de fausse(s) déclaration(s) en fournissant les renseignements exigés par le Maître d'Ouvrage dans le cadre du présent processus de passation et d'attribution du Marché.
3. Nous attestons que nous ne sommes pas, et qu'aucun des membres de notre groupement ni de nos fournisseurs, entrepreneurs, consultants et sous-traitants, n'est dans l'une des situations de conflit d'intérêt suivantes :
 - 3.1 Actionnaire contrôlant le Maître d'Ouvrage ou filiale contrôlée par le Maître d'Ouvrage, à moins que le conflit en découlant ait été porté à la connaissance de l'AFD et résolu à sa satisfaction.
 - 3.2 Avoir des relations d'affaires ou familiales avec un membre des services du Maître d'Ouvrage impliqué dans le processus de passation du Marché ou la supervision du Marché en résultant, à moins que le conflit en découlant ait été porté à la connaissance de l'AFD et résolu à sa satisfaction ;
 - 3.3 Contrôler ou être contrôlé par un autre soumissionnaire ou consultant, être placé sous le contrôle de la même entreprise qu'un autre soumissionnaire ou consultant, recevoir d'un autre soumissionnaire ou consultant ou attribuer à un autre soumissionnaire ou consultant directement ou indirectement des subventions, avoir le même représentant légal qu'un autre soumissionnaire ou consultant, entretenir directement ou indirectement des contacts avec un autre soumissionnaire ou consultant nous permettant d'avoir et de donner accès aux informations contenues dans nos offres ou propositions respectives, de les influencer, ou d'influencer les décisions du Maître d'Ouvrage ;
 - 3.4 Être engagé pour une mission de prestations intellectuelles qui, par sa nature, risque de s'avérer incompatible avec nos missions pour le compte du Maître d'Ouvrage ;
 - 3.5 Dans le cas d'une procédure ayant pour objet la passation d'un marché de travaux, fournitures ou équipements :
 - i. Avoir préparé nous-mêmes ou avoir été associés à un consultant qui a préparé des spécifications, plans, calculs et autres documents utilisés dans le cadre de la procédure de passation du Marché ;

- ii. Être nous-mêmes, ou l'une des firmes auxquelles nous sommes affiliées, recrutés, ou devant l'être, par le Maître d'Ouvrage pour effectuer la supervision ou le contrôle des travaux dans le cadre du Marché.
4. Si nous sommes un établissement public ou une entreprise publique, pour participer à une procédure de mise en concurrence, nous certifions que nous jouissons d'une autonomie juridique et financière et que nous sommes gérés selon les règles du droit commercial.
 5. Nous nous engageons à communiquer sans délai au Maître d'Ouvrage, qui en informera l'AFD, tout changement de situation au regard des points 2 à 4 qui précèdent.
 6. Dans le cadre de la passation et de l'exécution du Marché :
 - 6.1 Nous n'avons pas commis et nous ne commettrons pas de manœuvre déloyale (action ou omission) destinée à tromper délibérément autrui, à lui dissimuler intentionnellement des éléments, à surprendre ou vicier son consentement ou à lui faire contourner des obligations légales ou réglementaires et/ou violer ses règles internes afin d'obtenir un bénéfice illégitime.
 - 6.2 Nous n'avons pas commis et nous ne commettrons pas de manœuvre déloyale (action ou omission) contraire à nos obligations légales ou réglementaires et/ou nos règles internes afin d'obtenir un bénéfice illégitime.
 - 6.3 Nous n'avons pas promis, offert ou accordé et nous ne promettrons, offrirons ou accorderons pas, directement ou indirectement, à (i) toute Personne détenant un mandat législatif, exécutif, administratif ou judiciaire au sein de l'Etat du Maître d'Ouvrage, qu'elle ait été nommée ou élue, à titre permanent ou non, qu'elle soit rémunérée ou non et quel que soit son niveau hiérarchique, (ii) toute autre Personne qui exerce une fonction publique, y compris pour un organisme public ou une entreprise publique, ou qui fournit un service public, ou (iii) toute autre Personne définie comme agent public dans l'Etat du Maître d'Ouvrage, un avantage indu de toute nature, pour lui-même ou pour une autre personne ou entité, afin qu'il accomplisse ou s'abstienne d'accomplir un acte dans l'exercice de ses fonctions officielles.
 - 6.4 Nous n'avons pas promis, offert ou accordé et nous ne promettrons, offrirons ou accorderons pas, directement ou indirectement, à toute Personne qui dirige une entité du secteur privé ou travaille pour une telle entité, en quelque qualité que se soit, un avantage indu de toute nature, pour elle-même ou pour une autre Personne ou entité, afin qu'elle accomplisse ou s'abstienne d'accomplir un acte en violation de ses obligations légales, contractuelles ou professionnelles.
 - 6.5 Nous n'avons pas commis et nous ne commettrons pas d'acte susceptible d'influencer le processus de passation du Marché au détriment du Maître d'Ouvrage et, notamment, aucune pratique anti-concurrentielle ayant pour objet ou pour effet d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence, notamment en tendant à limiter l'accès au Marché ou le libre exercice de la concurrence par d'autres entreprises.
 - 6.6 Nous-mêmes, ou l'un des membres de notre groupement, ou l'un des sous-traitants n'allons pas acquérir ou fournir de matériel et n'allons pas intervenir dans des secteurs sous embargo des Nations Unies, de l'Union Européenne ou de la France.
 - 6.7 Nous nous engageons à respecter et à faire respecter par l'ensemble de nos sous-traitants les normes environnementales et sociales reconnues par la communauté internationale parmi lesquelles figurent les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du travail (OIT) et les conventions internationales pour la protection de l'environnement, en cohérence avec les lois et règlements applicables au pays de réalisation du Marché. En outre, nous nous engageons à mettre en œuvre les mesures d'atténuation des risques environnementaux et sociaux lorsqu'elles sont indiquées dans le plan de gestion environnementale et sociale fourni par le Maître d'Ouvrage.

7. Nous-mêmes, les membres de notre groupement, nos fournisseurs, entrepreneurs, consultants et sous-traitants, autorisons l'AFD à examiner les documents et pièces comptables relatifs à la passation et à l'exécution du Marché et à les soumettre pour vérification à des auditeurs désignés par l'AFD.

Nom : **Emmanuel POUSSE**

En tant que : **Directeur associé I&D**

Dûment habilité à signer pour et au nom de² **Institutions et Développement**

Signature



INSTITUTIONS ET DEVELOPPEMENT
27, rue Jean-Noël PELNARD
92260 Fontenay-aux-Roses FRANCE
Siret 408 651 909 00033
Tél. (33)1 46 600 500 - ietd@ietd.net

En date du : 6 janvier 2020

² En cas de groupement, inscrire le nom du groupement. La personne signant l'offre, la proposition ou la candidature au nom du soumissionnaire ou du consultant joindra à celle-ci le pouvoir confié par le soumissionnaire ou le consultant.

Greffé du Tribunal de Commerce de Nanterre

4 Rue Pablo Neruda
92020 Nanterre Cedex

N° de gestion 1996B04991

Extrait Kbis

EXTRAIT D'IMMATRICULATION PRINCIPALE AU REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS
à jour au 22 novembre 2019

IDENTIFICATION DE LA PERSONNE MORALE

<i>Immatriculation au RCS, numéro</i>	408 651 909 R.C.S. Nanterre
<i>Date d'immatriculation</i>	28/08/1996
<i>Dénomination ou raison sociale</i>	INSTITUTIONS ET DEVELOPPEMENT
<i>Sigle</i>	I&D
<i>Forme juridique</i>	Société à responsabilité limitée
<i>Capital social</i>	100 000,00 Euros
<i>Adresse du siège</i>	27 Avenue Jean Noel Pelnard 92260 Fontenay-aux-Roses
<i>- Mention du 27/10/2011</i>	Résiliation du contrat de domiciliation,
<i>Durée de la personne morale</i>	Jusqu'au 28/08/2095
<i>Date de clôture de l'exercice social</i>	31 décembre

GESTION, DIRECTION, ADMINISTRATION, CONTROLE, ASSOCIÉS OU MEMBRES

Gérant

<i>Nom, prénoms</i>	POUSSE Emmanuel
<i>Date et lieu de naissance</i>	Le 20/11/1956 à Saint-Raphaël (83)
<i>Nationalité</i>	Française
<i>Domicile personnel</i>	27 Rue Jean Noël Pelnard 92260 Fontenay-aux-Roses

RENSEIGNEMENTS RELATIFS A L'ACTIVITE ET A L'ETABLISSEMENT PRINCIPAL

<i>Adresse de l'établissement</i>	27 Avenue Jean Noel Pelnard 92260 Fontenay-aux-Roses
<i>Nom commercial</i>	INSTITUTIONS ET DEVELOPPEMENT - I&D
<i>Activité(s) exercée(s)</i>	Conseil aux administrations, organisations et entreprises, opérateur de projet
<i>Date de commencement d'activité</i>	01/08/1996
<i>Origine du fonds ou de l'activité</i>	Création
<i>Mode d'exploitation</i>	Exploitation directe

Le Greffier



FIN DE L'EXTRAIT