



© AFD

Agence Française
de Développement

APPUI AU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

L'appui au renforcement des capacités, un outil au service du développement durable

Dans les pays les plus pauvres, la faiblesse des capacités des porteurs de projet, qu'ils soient publics (ministères, collectivités locales) ou privés (banques, entreprises locales, organisations professionnelles), est souvent le premier obstacle à un développement économique et social rapide, durable et inclusif. Ces pays se caractérisent souvent par une fragilité dans la gouvernance de leurs institutions, par des insuffisances dans la performance des organisations et par un déficit de qualification de la population active.

De bonnes politiques économiques conjuguées à des ressources naturelles et financières, ont longtemps été considérées comme les seuls facteurs clefs du développement.

En 2005, la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide a mis en lumière la nécessité de renforcer l'appropriation de la définition des politiques publiques par les pays en développement et notamment l'adaptation aux contextes, l'alignement des financements sur des politiques publiques appropriées et inclusives, l'accompagnement des acteurs porteurs de changement ou encore l'instauration de dispositifs de responsabilités mutuelles. Le renforcement des capacités devient dès lors l'un des instruments privilégiés de la mise en œuvre de ce nouveau paradigme. Les Objectifs du développement durable (ODD), adoptés en septembre 2015, lui consacrent une importance croissante : gouvernance publique, partage des connaissances et renforcement des institutions.

L'idée qu'il n'y a pas de développement sans acteurs dynamiques et sans institutions fortes, engagés dans des processus endogènes de changement, s'est imposée récemment

Quatre principes d'intervention

- Approfondir en amont du projet l'analyse du contexte institutionnel et des capacités de chaque partenaire;
- Effectuer cette analyse conjointement avec le partenaire;
- Favoriser des approches différenciées selon les acteurs et les territoires;
- Adopter une démarche décorrélée du temps du projet : le temps du projet n'est pas celui du renforcement des capacités.

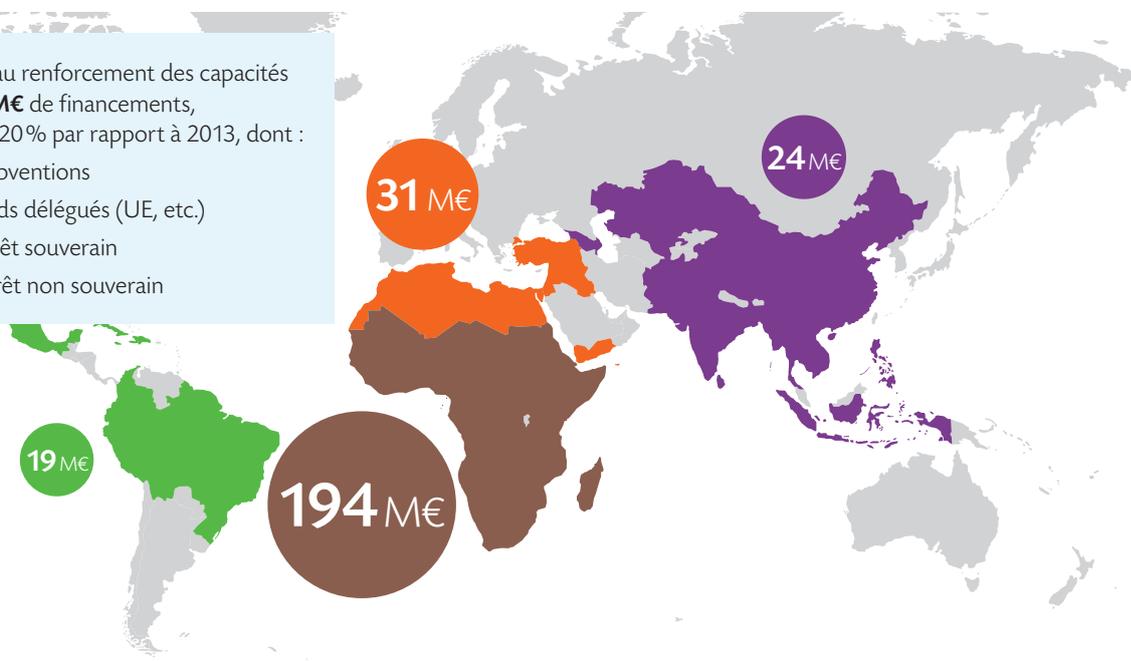
Le renforcement des capacités

Il se définit comme le processus par lequel les individus, les organisations et la collectivité dans son ensemble libèrent, créent, renforcent, adaptent et préservent, au fil des ans, leurs capacités, c'est-à-dire leur aptitude à gérer leurs affaires avec succès.

Des financements en forte croissance

En 2014, l'appui au renforcement des capacités représente **276 M€** de financements, en croissance de 20% par rapport à 2013, dont :

- 105 M€ en subventions
- 77 M€ en fonds délégués (UE, etc.)
- 61,5 M€ en prêt souverain
- 32,5 M€ en prêt non souverain



Adapter nos approches et ajuster nos outils

L'AFD finance des projets dont la maîtrise d'ouvrage est assurée par les partenaires locaux selon leurs procédures nationales. Ce mode opératoire est un facteur clé de responsabilisation, d'appropriation et d'autonomisation des partenaires.

L'AFD modifie ses pratiques pour mieux accompagner le changement de ses partenaires

La division Appui au renforcement des capacités met à disposition des équipes opérationnelles de l'AFD des instruments d'analyse des capacités des partenaires et des outils d'aide à la décision pour le montage de projets afin d'améliorer la durabilité des résultats de développement des projets financés.

Une analyse approfondie en « amont »

Plusieurs outils sont à la disposition des équipes pour améliorer les analyses du contexte et des capacités des acteurs à mettre en œuvre le projet :

- La préparation des cadres d'intervention pays de l'AFD comprend désormais une analyse des capacités des maîtrises d'ouvrage et un bilan de la manière dont leur renforcement a été traité précédemment;
- L'AFD s'est dotée d'une méthode d'analyse factuelle des capacités du partenaire du projet afin d'établir un pré-diagnostic de ses forces et faiblesses et confirmer le choix d'en faire la maîtrise d'ouvrage du projet, tout en identifiant ses premiers besoins de renforcement pour mettre en place des appuis ciblés très tôt, parfois même avant l'octroi des financements;
- Le cadre logique, enfin, est un outil précieux de dialogue avec le partenaire sur la compréhension et la validation commune des objectifs à atteindre.

Une nouvelle approche : combiner actions immédiates et appuis sur la durée

La crise aigüe en République centrafricaine a conduit l'AFD à engager une nouvelle **approche processus** combinant actions immédiates et inscription dans la durée. Ce projet d'appui au renforcement des capacités (PARC) comprend trois phases :

- Une **phase d'intervention rapide « quick-wins »** qui mêle analyse rapide des besoins en renforcement des capacités des ministères bénéficiaires de l'aide internationale et mises en place de premières réponses notamment à travers de la formation;
- Une **phase d'analyse** qui vise à approfondir le premier diagnostic des besoins par l'élaboration de véritables plans de renforcement des capacités dans le cadre d'une approche participative et de valider les méthodologies utilisées dans la première phase;
- Une dernière **phase de passage à l'échelle** en matière d'appui au renforcement des capacités en élargissant les appuis à d'autres maîtrises d'ouvrage avec l'appui de plusieurs bailleurs de fonds.

Favoriser le développement de l'écosystème des institutions nigériennes de microfinance

Au Niger, où plus de 85% de la population vit avec moins de 2 dollars par jour et n'a pas accès au secteur bancaire classique, les réseaux de microfinance constituent la seule possibilité d'accès à des services financiers à des conditions plus souples. L'AFD mobilise 2 millions d'euros pour renforcer l'inclusion financière au Niger par le biais du renforcement des capacités de l'Instance nationale de supervision, de l'Association professionnelle et des institutions de microfinance. Le projet prévoit une large diversité d'appuis parmi lesquels un assistant technique coordinateur principal auprès de l'association professionnelle des institutions de microfinance dont la présence sera dégressive au cours du temps en fonction des performances de l'association.



© Philippe Guionie

Une démarche qui tente de privilégier au maximum l'appropriation par le partenaire

Un cahier des charges du renforcement des capacités établi par la maîtrise d'ouvrage elle-même est déterminant pour le succès de la mise en œuvre. Il est essentiel que le maître d'ouvrage clarifie ses objectifs et les capacités pour les atteindre : un renforcement global ou sur différents sujets, dans une ou plusieurs institutions, du conseil sur la politique publique, la coordination avec d'autres bailleurs, l'appui à la mise en œuvre du projet/programme ou des appuis techniques ponctuels à la réalisation de certains volets du projet.

Penser des appuis « sur mesure »

Ainsi, les appuis doivent désormais être pensés « multifformes » afin d'être « sur-mesure » et répondre au mieux aux besoins spécifiques des partenaires dans un contexte donné. Ces appuis doivent être co-construits avec soin en amont, de façon à créer la confiance entre le maître d'ouvrage partenaire, le financeur et l'opérateur d'appui.

La mobilisation d'une plus grande palette d'expertise technique

L'assistance technique résidente cède peu à peu la place à des dispositifs d'appui plus élaborés afin de répondre aux besoins spécifiques qui peuvent être, selon la nature des capacités, très pointus mais aussi **de court terme, itératif, en coaching ou formation.**

L'expertise perle est très utile dans certains contextes, puisqu'elle conforte le pilotage par la maîtrise d'ouvrage, laisse plus de place à l'expression des dynamiques locales et réduit le risque de substitution. Au-delà des savoirs sectoriels et des savoir-faire, les savoir-être des experts, leur positionnement, leur capacité à identifier les dynamiques à l'œuvre, sont aussi fondamentaux.

Qu'elle soit publique (opérateurs spécialisés d'expertise et de coopération technique, établissements publics, collectivités territoriales), privée (bureaux d'études, consultants, branches professionnelles) ou encore assurée par la société civile (ONG, centre de recherche, syndicats), l'expertise, dans toutes ses formes, occupe une place importante dans les projets financés par l'AFD et représente un vecteur important de renforcement des capacités.

En complément de l'expertise mobilisée à travers des opérateurs d'expertise, **la mise en réseaux d'acteurs** apporte également une contribution significative au renforcement des capacités. **Les échanges d'expériences et de bonnes pratiques entre pairs** ou les échanges directs avec des viviers d'établissements spécialisés jouent un rôle croissant dans les opérations financées par l'AFD.

La combinaison de différentes formes d'expertises constitue un facteur clé de succès des appuis au renforcement des capacités

Valoriser l'expertise française sur la gestion intermodale des transports urbains

En Inde, Kochi Metro Rail Limited a bénéficié d'un prêt de l'AFD de 180 millions d'euros pour la construction de la première ligne de métro dans la ville de Kochi. Dans ce cadre, l'AFD a financé un programme de coopération technique entre le KMRL, d'une part et SYTRAL (autorité organisatrice des transports de la ville de Lyon) d'autre part, coordonnée par la CODATU (association française de promotion du transport urbain dans les PED) pour réaliser des prestations d'expertises ponctuelles et favoriser le transfert de savoir-faire.



Métro de Bangalore © NMC Production

Un partenariat privilégié avec Expertise France

Créée en 2015, l'Agence française d'expertise internationale développe et met en œuvre des projets d'assistance technique financés par différents bailleurs de fonds. Partenaire privilégié de l'AFD, elle intervient dans 80 pays, appuie près de 300 projets pour un volume d'activités annuel de 130 M€.



Mieux évaluer les résultats

Mesurer les résultats des projets en termes de renforcement des capacités est un enjeu majeur notamment pour justifier les montants dédiés à cette activité. Évaluer les résultats nécessite de faire du renforcement des capacités, un objectif en soi du projet, notamment dans le cadre logique. Ainsi, l'AFD a renforcé son corpus méthodologique afin de mieux expliciter la démarche de renforcement des capacités dans le cycle du projet et favoriser l'intégration d'indicateurs de résultats de renforcement des capacités à la fois dans les cadres logiques mais également dans les dispositifs de suivi des projets et dans les évaluations ex-post.

Capitaliser pour obtenir de meilleurs impacts

Dans une démarche d'intelligence collective, l'AFD capitalise sur les modes de faire. Dernièrement, elle a recensé un ensemble de pratiques innovantes et de mises en œuvre de solutions opérationnelles dans des contextes de fragilités au sein du catalogue Sésame.

L'amélioration de la performance des partenaires au cœur du métier de l'AFD

En 2014, l'AFD s'est dotée d'un cadre d'intervention en matière de renforcement des capacités dans l'objectif de faire évoluer sa culture interne et ses modes opératoires, en les adaptant aux spécificités des pays d'intervention et des partenaires.

30 % des projets financés en 2014 comprennent ainsi une composante « appui au renforcement des capacités »

Un savoir-faire au service des partenaires

L'AFD dispose d'expertises propres dont elle fait bénéficier ses partenaires que ce soit dans le cadre de l'appui à la conception du projet ou en dehors à travers ses travaux de production intellectuelle et le développement d'outils et de méthodologies. Par son expertise interne et par sa connaissance des contextes d'intervention, ses

compétences sectorielles et d'ingénierie de projet, l'AFD conçoit des projets « sur mesure » avec les maîtres d'ouvrage qui mobilisent des prestations d'appui grâce à ses financements. Les réformes successives du dispositif français d'aide au développement ont conduit à élargir le mandat de l'AFD, au domaine de la gouvernance.



Cycle de formation du parcours collectivités locales © CEFEB

Le CEFEB

L'Université d'entreprise du groupe AFD, basé à Marseille depuis 1995, renforce les capacités de différents acteurs du développement à travers des formations dispensées qui sont en lien avec les secteurs d'intervention de l'Agence : les partenariats public-privé, l'innovation financière pour le développement, la mise en œuvre de projets d'infrastructures à travers les collectivités territoriales, etc.

Depuis 2006, le CEFEB et l'École d'économie de l'Université d'Auvergne (UdA), école de référence en matière d'économie du développement organise conjointement le Master professionnel « Maîtrise d'ouvrage publique et privée », une formation destinée à des cadres à haut potentiel, praticiens du développement des pays du Sud.

Des instruments spécifiques au renforcement des capacités

L'AFD s'est dotée d'une gamme d'outils financiers qui permet de financer de façon spécifique le renforcement des capacités :

- le **fonds expertise et renforcement des capacités** (FERC) finance la préparation des projets et de l'appui au renforcement des capacités ;
- le **fonds d'expertise technique et d'échange d'expérience** (FEXTE) répond aux demandes d'expertise et d'expériences françaises au service du développement durable des pays à revenu intermédiaire ou émergents ;
- la **facilité d'appui au renforcement des capacités de gouvernance** (FRCG) renforce les capacités environnementales, sociales, LAB et de gouvernance des entreprises et des contreparties bancaires locales ;
- le **programme de renforcement des capacités commerciales** (PRCC) promeut les échanges des pays en développement et leur intégration dans le système commercial mondial ;
- un **fonds d'étude et d'expertise** s'adresse aux situations de sortie de crise (FEESC).

Cette gamme est appelée à s'élargir pour répondre aux défis de l'appui à la gouvernance.

L'Agence Française de Développement (AFD), institution financière publique qui met en œuvre la politique définie par le gouvernement français, agit pour combattre la pauvreté et favoriser le développement durable. Présente sur quatre continents à travers un réseau de 72 bureaux, l'AFD finance et accompagne des projets qui améliorent les conditions de vie des populations, soutiennent la croissance économique et protègent la planète. En 2014, l'AFD a consacré 8,1 milliards d'euros au financement de projets dans les pays en développement et en faveur des Outre-mer.



© Marine Elise Clavet



Filiale de l'AFD, Proparco a pour mission de favoriser les investissements privés en faveur de la croissance, du développement durable et de l'atteinte des objectifs du millénaire, dans les pays émergents et en développement. Elle propose des financements permettant de répondre aux besoins spécifiques des investisseurs dans le secteur productif, les systèmes financiers, les infrastructures et le capital-investissement.

www.proparco.fr



Le Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM) est un instrument financier de la politique française de coopération et de développement, dédié à la protection de l'environnement. Depuis 20 ans, son mandat est de cofinancer des projets à forte composante environnementale, dans les pays en développement. Il intervient dans six domaines de l'environnement mondial : biodiversité, changement climatique, eaux internationales, dégradation des terres, polluants organiques persistants, couche d'ozone stratosphérique. Son pilotage est assuré par cinq ministères (économie et finances, affaires étrangères, développement durable, recherche, agriculture) et l'Agence Française de Développement (AFD). Son secrétariat et sa gestion financière sont confiés à l'AFD. À la fin 2014, le FFEM a cofinancé 275 projets, à hauteur de 317 millions d'euros dont 68% sont situés en Afrique et en Méditerranée.

www.ffem.fr - ffem@afd.fr



Agence Française de Développement
<https://www.facebook.com/AFDOfficiel>



@AFD_France
https://twitter.com/AFD_France



Agence Française de Développement
<https://www.youtube.com/user/GroupeAFD>

AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT

5 rue Roland Barthes
75598 Paris Cedex 12 – France
Tél. +33 1 53 44 31 31
Fax +33 1 44 87 99 39
www.afd.fr

DEPARTEMENT DES APPUIS TRANSVERSAUX

Appui au renforcement de capacités (ARC)

