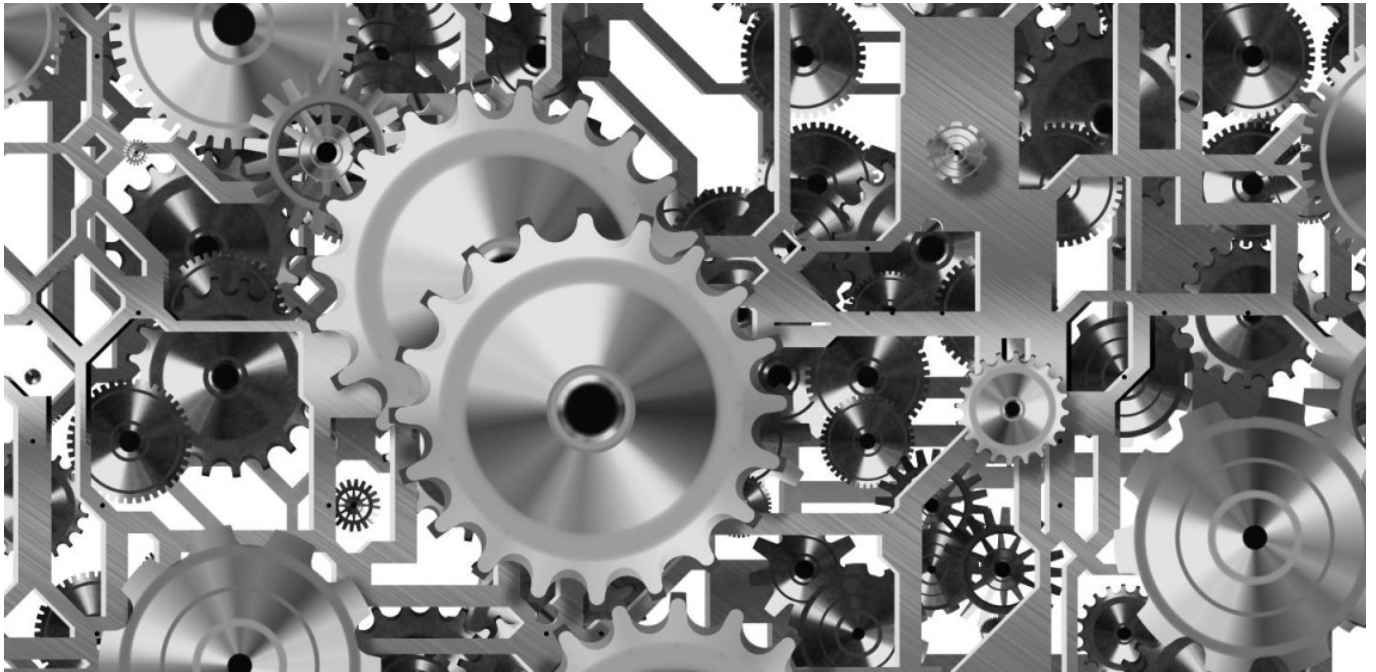


L'accompagnement technique, un outil stratégique au service du développement

Andrew Shaw Responsable Accompagnement technique et subventions - FMO

1 février 2022



L'accompagnement technique (AT) figure au cœur de l'aide au développement. Dans le contexte de crise sanitaire actuel, il joue un rôle encore plus crucial dans le renforcement des capacités des entreprises et la transformation du secteur privé. Si l'AT peut revêtir plusieurs formes, ses deux principaux leviers demeurent les subventions et les prestations de conseil. Déployé par les institutions financières de développement (IFD), il intervient en complément des financements commerciaux afin de contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) fixés par les Nations unies.

Dans le contexte de la pandémie de Covid-19, une récente étude de la FMO (Société néerlandaise de financement du développement), conduite sur plus de 900 micro, petites et moyennes entreprises (MPME) en Europe de l'Est et en Afrique, a montré que moins de 10 % d'entre elles ont pu réagir face à la crise et engager des changements structurels. Or c'est justement dans ce type de processus de transformation que l'accompagnement technique (AT) peut jouer un rôle essentiel.

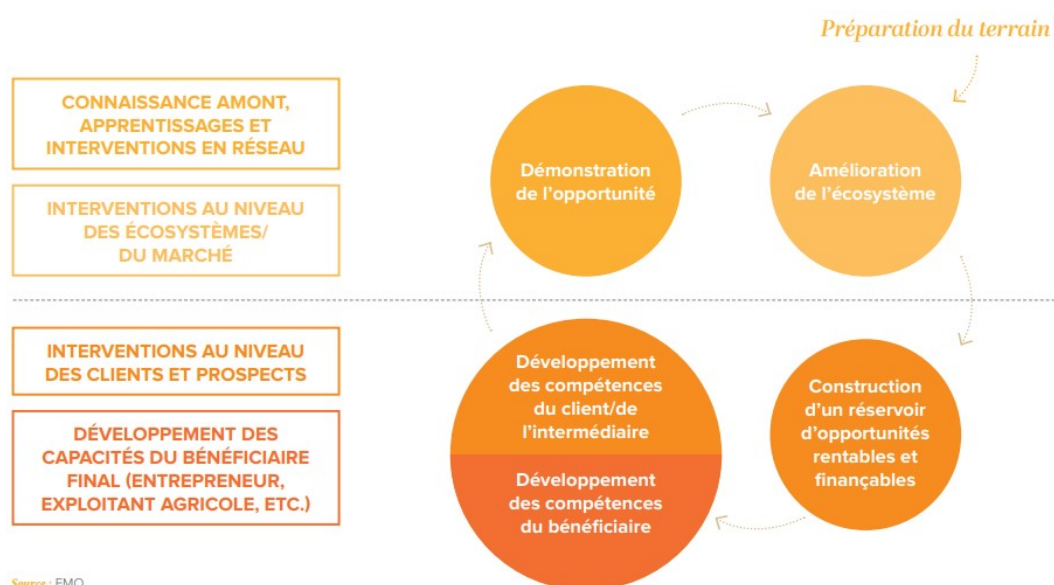
L'AT est consubstantiel à l'aide au développement qui regroupe les programmes financés par les États et les organisations internationales. Du point de vue des institutions de financement du développement (IFD), cet accompagnement complète les financements commerciaux et mixtes pour maximiser leur impact sur le développement. C'est aussi l'instrument le plus concessionnel des IFD, lequel peut parfois constituer un élément différenciateur sur le marché, les acteurs commerciaux n'y

ayant pas nécessairement accès.

En matière de développement du secteur privé, les IFD offrent une excellente vision du marché et sont en mesure de déployer un accompagnement technique en complément - voire même en amont - des investissements ou des prêts, avec un effet de catalyseur, l'objectif étant d'attirer d'autres parties prenantes pour accroître les flux de financement.

L'accompagnement technique est généralement financé à la fois par les États (actionnaires des IFD), par les ressources propres des IFD et par d'autres bailleurs (comme la Commission européenne). La définition et les mandats de l'AT dépendent de la stratégie de l'IFD, des critères du bailleur partenaire et des équilibres de marché. Le bon alignement de ces différents facteurs détermine souvent la réussite d'un programme d'accompagnement.

L'AT joue un rôle de catalyseur dans le développement du secteur privé ▼



DES PROGRAMMES INNOVANTS À FORT IMPACT ADDITIONNEL

L'objectif des IFD est que cet accompagnement soit déployé avec la plus grande efficacité possible. C'est pourquoi la question de « l'additionnalité » est essentielle : le projet - et son financement - pourrait-il ne pas voir le jour en l'absence d'AT ? L'approche ad hoc de l'accompagnement technique est la plus répandue parmi les IFD, mettant l'accent sur un impact additionnel pour atténuer certains risques.

Mais les IFD recourent aussi de plus en plus à des méthodologies avancées de conception des programmes d'AT, s'appuyant sur la recherche et sur la connaissance du marché pour mieux comprendre les besoins et identifier les domaines où l'additionnalité sera la plus significative - c'est-à-dire là où les synergies entre accompagnement technique et instruments commerciaux seront les plus fortes.

L'accompagnement technique peut revêtir plusieurs formes. Il est souvent synonyme de subvention ou de services de conseil. La subvention a traditionnellement été l'instrument privilégié par la plupart des IFD. Son montant est en général fixé pour aboutir au partage des coûts avec le client ou

le partenaire, afin que chacune des parties ait des intérêts en jeu.

Le but est d'amener une évolution dans les pratiques, les politiques et la performance du client – par exemple soutenir une agro-industrie pour qu'elle aborde plus efficacement l'aide aux petits exploitants. En général, le savoir-faire proposé n'existe pas au sein de l'organisation concernée – pas plus que le matériel ou les coûts opérationnels correspondants. Le partage des coûts reste important pour les IFD, et donne des résultats probants au niveau du client ou de l'entreprise bénéficiaire de l'investissement. Il fait d'ailleurs partie intégrante du processus d'investissement des IFD, l'estimation des besoins étant souvent réalisée pendant la phase de due diligence par une équipe pluridisciplinaire de l'IFD.

Les IFD occupent une position clé dans ce réseau global, disposant à la fois des financements commerciaux et non commerciaux et, bien souvent aussi, des relations permettant de faire bouger les lignes.

Les mêmes principes peuvent s'appliquer à la prestation de services de conseil. Dans ce cas, un consultant engagé par l'IFD fournit le service au client et son coût est en général partagé. Par rapport à une subvention, les moyens employés sont différents mais le résultat est peu ou prou le même.

Les IFD se montrent de plus en plus innovantes en matière de déploiement de l'accompagnement technique et d'utilisation de ressources en subvention. Elles recourent notamment à certaines approches à fort potentiel, avec des instruments fondés sur les résultats (comme les DIB, « obligations à impact sur le développement ») ou par le recours à la subvention comme « tampon » permettant d'absorber les premières pertes.

Pour aller au-delà du renforcement des capacités au sein d'une seule organisation dans le cadre d'une transaction donnée, nous évoquerons ici deux autres approches de l'accompagnement technique : les subventions recouvrables et la démarche qui, à l'échelle d'un marché, s'efforce de remodeler entièrement celui-ci pour maximiser l'impact.

Les subventions recouvrables, qu'elles soient remboursables ou convertibles, se situent quelque part entre les subventions non recouvrables et des instruments plus commerciaux comme les prêts ou les fonds propres. Une subvention recouvrable peut être octroyée dans le cadre d'un projet où le financement doit couvrir des coûts pouvant être considérés comme des dépenses d'exploitation – et, à ce titre, impossibles à financer par une subvention classique. Les événements déclencheurs du remboursement (ou de la conversion) sont fixés dans la convention de subvention.

L'approche de marché répond quant à elle aux appels de plus en plus nombreux lancés aux IFD pour que celles-ci redoublent d'efforts dans le contexte de la pandémie.

Une entreprise peut ainsi obtenir une subvention recouvrable pour financer des recherches ou des mesures destinées à mettre en place une nouvelle activité inclusive touchant des populations exclues, comme par exemple les réfugiés. L'IFD et le bénéficiaire de la subvention partagent une partie des coûts et des risques afférents au nouveau dispositif, et la subvention sert à établir son bien-fondé et sa pertinence économique. Le déclencheur du remboursement sera défini avec le bénéficiaire – par exemple le remboursement des 100 premiers prêts que ce dernier aura accordés à des entreprises détenues par des réfugiés.

L'approche de marché répond quant à elle aux appels de plus en plus nombreux lancés aux IFD pour que celles-ci redoublent d'efforts dans le contexte de la pandémie - voir notamment à ce sujet [le rapport rédigé en avril 2021 par Samantha Attridge et Matthew Gouett, « DFI: The need for bold action to invest better »](#).

Pour permettre la réussite d'investissements transformateurs, les IFD doivent absolument améliorer leur offre d'accompagnement technique avec une approche plus sophistiquée des portefeuilles ou des chaînes de valeur, associée à une programmation au niveau des écosystèmes ou des marchés dans leur globalité. Cette démarche permet aux IFD de tirer parti de leur position de partenaires financiers pour accéder au financement de l'accompagnement technique, sans aucune contrepartie de rendement commercial.

DES INTERVENTIONS MULTIPLES EN FAVEUR DU SECTEUR PRIVÉ

Dans une optique de développement du secteur privé, l'accompagnement technique peut intervenir à cinq niveaux. Le premier est celui de l'entreprise dans laquelle l'IFD investit, ou qu'elle finance. Le deuxième niveau concerne le bénéficiaire final ou le groupe cible du financement - par exemple des entrepreneurs financés par une institution de microcrédit cliente de l'IFD, là où l'IFD cherche à produire des effets directs. Cela peut passer par la création ou le renforcement de mécanismes existants de soutien aux entrepreneurs.

À un troisième niveau, l'AT peut être utilisé comme un moyen pour faire naître de meilleures opportunités de financement pour les IFD. Cela peut par exemple prendre la forme d'AT de « préinvestissement » via un programme d'incubation ou d'accélération, ou passer par le financement d'études de faisabilité.

L'univers de l'accompagnement technique se développe rapidement, à mesure que les IFD prennent conscience de son importance stratégique dans la réalisation des objectifs de développement durable.

L'AT peut intervenir à un quatrième niveau pour améliorer des écosystèmes clés ou des marchés entiers. Son champ d'application varie alors en fonction des priorités propres au marché considéré. C'est ainsi que des IFD ont par exemple collaboré à la mise en place d'initiatives sectorielles destinées à relever les normes sociales et environnementales sur certains marchés.

À un cinquième niveau, enfin, le recours à l'AT peut bénéficier à toute la sphère de financement du développement : effet de démonstration et partage des enseignements, ce qui permet des effets de réseaux. Il contribue aussi à assurer la coordination et le partage des études de marché, à tirer les leçons de programmes d'accompagnement antérieurs, dans le but de permettre aux IFD et aux autres intervenants d'optimiser leur efficacité, leur efficacité et leur coordination.

Les IFD occupent une position clé dans ce réseau global, disposant à la fois des financements commerciaux et non commerciaux et, bien souvent aussi, des relations permettant de faire bouger les lignes.

Parmi les autres facteurs déterminants, citons les modalités d'une coordination qui doit assurer que chaque intervention réunit le bon groupe de partenaires, mais aussi garantir leur convergence sur les moyens nécessaires pour réussir et réaliser la synthèse des positions de tous les participants.

UNE CONTRIBUTION DIRECTE À LA RÉALISATION DES ODD

L'univers de l'accompagnement technique se développe rapidement, à mesure que les IFD prennent conscience de son importance stratégique dans la réalisation de leurs ambitieux objectifs. De ce qui précède, on peut conclure que les défis liés à la mise en œuvre du Programme d'action d'Addis-Abeba (« AAAA ») et au financement du développement durable ont pris de l'ampleur. Nous mesurons aujourd'hui l'étendue des conséquences de la pandémie de Covid-19 sur le financement du développement, et le besoin de combler un déficit de financement qui ne cesse de se creuser.

Le secteur du financement du développement doit réagir pour retrouver son équilibre et regagner une partie du terrain perdu. Il doit collectivement s'adapter, collaborer et innover afin de progresser plus rapidement vers la réalisation des ODD. Les IFD peuvent y contribuer grâce à l'accompagnement technique.

L'accompagnement technique est donc un soutien non commercial apporté par une IFD, ou un autre organisme, et destiné à développer l'efficacité ou les compétences d'un client, d'une entreprise bénéficiaire d'investissements, d'un partenaire ou encore d'un écosystème ou d'un marché. Un autre de ses objectifs est de réduire ou d'atténuer les risques inhérents à un projet ou investissement, afin d'améliorer et de préserver les conditions de l'impact.

Enfin, l'impact induit par l'accompagnement technique peut se matérialiser par la création d'emplois (ou l'amélioration des emplois existants), par le développement de modèles économiques plus inclusifs ou plus résilients au changement climatique, ou encore par de meilleurs résultats environnementaux. En substance, l'avènement d'un monde plus inclusif et plus durable.