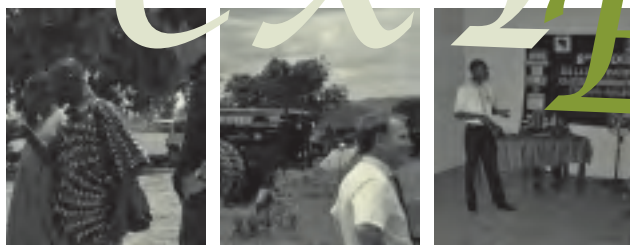


exPost



L'assistance technique résidente financée par l'AFD

Etat des lieux

Les notes de synthèse *Expost* présentent, sur un thème ou une intervention particulière, des leçons d'expérience tirées des travaux d'évaluation et de capitalisation. Elles s'adressent en particulier aux équipes de l'AFD et à leurs partenaires du Nord et du Sud mais visent plus généralement le milieu professionnel impliqué dans des actions de développement partageant certaines caractéristiques avec les opérations analysées.

Ce numéro a été réalisé par
Lionel Cafferini et Jean-David Naudet.



Agence Française de Développement
Département de la Recherche
5, rue Roland Barthes 75012 Paris
www.afd.fr

Depuis le Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID) de mai 2005, le renforcement des capacités sectorielles est entré dans le champ des responsabilités de l'AFD. Dans le même temps, l'assistance technique est devenue pour l'AFD une modalité d'intervention à part entière.

La division de l'évaluation et de la capitalisation s'est vu confier en 2007 la réalisation d'un « Etat des lieux de l'assistance technique résidente financée par l'AFD », avec l'appui du Département Afrique.

L'objectif était de faire le point sur la situation de l'assistance technique sur le terrain et d'identifier des pistes de travail pour consolider le dispositif en train de se mettre en place.

Cette étude s'est appuyée sur la contribution de plusieurs services de l'AFD ainsi que sur l'analyse détaillée de trois expériences pays : Cameroun, Madagascar et Sénégal.

CONTEXTE

1.1. Un instrument à la recherche d'un second souffle

Depuis longtemps, mais tout particulièrement depuis le début des années 1990, l'assistance technique résidente fait l'objet de critiques nombreuses portant essentiellement sur le manque d'appropriation locale (et le lien trop étroit avec les donateurs), le doute sur l'obtention de résultats durables (notamment en matière de renforcement des capacités) et les modalités de mise en œuvre (coût élevé, manque de flexibilité, restriction de concurrence).

Plusieurs évolutions des modalités de l'aide sont en outre susceptibles d'influencer l'usage de l'assistance technique. La priorité donnée aux aides programmes et aux aides budgétaires conditionne en partie les rôles, les positionnements et les profils d'une partie de l'assistance technique autour du dialogue sectoriel et de l'expertise fiduciaire. La forte préoccupation de coordination et d'alignement des bailleurs met en avant le souci de mise en commun de l'assistance technique et son appropriation par les bénéficiaires. En parallèle, l'accent placé sur le renforcement des capacités, notamment dans les Etats fragiles, tend à concentrer l'assistance technique sur cet objectif en la combinant avec d'autres outils concourant au même but. En ajoutant l'effet de la déliaison progressive de l'aide, l'expertise résidente expatriée de

long terme apparaît de plus en plus comme un moyen parmi d'autres en faveur du renforcement des capacités des partenaires.

Face à ce nouveau contexte, il n'existe pas de recueil formel des principes d'usage de l'assistance technique au niveau de la communauté du développement. Néanmoins l'amorce d'un énoncé de « bonnes pratiques » semble se dégager des études et débats récents, autour des principes suivants :

- le pilotage de l'assistance technique par les bénéficiaires, en particulier en matière d'identification des postes mais aussi de gestion et de suivi en concertation avec les bailleurs de fonds ;
- la préoccupation exclusive de renforcement des capacités, ce qui signifie notamment la déconnection avec les objectifs opérationnels des projets d'investissement et l'usage parcimonieux de positionnements au sein de structures parallèles de type cellule de projet ;
- la diversification et la flexibilisation de l'assistance technique en fonction des besoins nationaux, à la fois en terme d'origine et de modalités.

1.2. Une nouvelle donne pour l'AFD

En mai 2005, le CICID a confié à l'AFD la responsabilité de « l'ensemble des opérations allant de l'élaboration d'une politique sectorielle dans un pays donné à la réalisation des programmes et projets qui en découlent » dans sept secteurs de coopération : agriculture et développement rural, santé, éducation primaire et secondaire, formation professionnelle, environnement, secteur privé, infrastructures et développement urbain.

Cette « modernisation du dispositif français » s'accompagnait d'une « réforme de l'assistance technique » qui prévoyait notamment l'inclusion par l'AFD de composantes d'assistance technique résidente dans les projets et programmes relevant de ses secteurs de compétence. Le ministère des Affaires étrangères (MAE) reste en charge des assistants techniques dans six domaines (gouvernance, coopération culturelle, francophonie, recherche, enseignement supérieur, coopération non gouvernementale). Il est également responsable des assistants techniques placés en position de conseil auprès des autorités des pays partenaires ainsi qu'auprès des organisations multilatérales ou régionales (du type Pôle de Dakar par exemple dans l'éducation), et ce quels que soient les secteurs.

Un métier aux missions diversifiées

Les assistants techniques sont très souvent amenés à exercer parallèlement ou successivement une grande diversité de missions sans qu'il soit toujours évident de les catégoriser. On peut toutefois les regrouper en six grandes fonctions :

- substitution/mise en œuvre : remplacement de personnel local afin de soutenir une organisation dans la poursuite de ses activités ;
- conseil : fourniture d'une expertise sur un sujet spécifique ;
- renforcement des capacités : accompagnement d'individus, organisations ou systèmes pour développer et améliorer leurs performances ;
- rôle d'accompagnement /soutien au changement : fonctions telles que la médiation, la facilitation, la négociation, la protection contre les pressions extérieures qui permettent l'accompagnement d'institutions/organisations dans leur processus de changement ;
- contrôle financier /gestion de projet : contrôle des ressources provenant du bailleur afin qu'elles soient utilisées de façon efficace et transparente ;
- influence : appui à la définition des politiques en liaison avec les stratégies d'un bailleur de fonds.

Cette réforme a eu comme première conséquence de créer une nouvelle modalité d'assistance technique, initialement nommée Expertise Technique Internationale (ETI), qui s'appliquait aux postes d'assistance technique maintenus dans le cadre des projets transférés du MAE à l'AFD. Cette modalité repose sur un contrat de prestation de services (CPS) qui : (i) détaille les termes de référence d'un expert mis à disposition d'un partenaire, (ii) est signé entre ce partenaire et l'employeur de l'expert concerné (France Coopération Internationale s'il

s'agit d'un fonctionnaire français), (iii) s'inscrit dans le cadre d'un financement de l'AFD. Cette modalité d'assistance technique est devenue un nouvel instrument d'intervention à disposition de l'AFD, mobilisable selon ses propres procédures.

La réforme visait également à renforcer le rôle du groupement d'intérêt public (GIP) France Coopération Internationale (FCI) dans sa mission de coordination et de promotion de l'expertise technique française à l'international. C'est dans ce cadre que FCI recrute et gère les assistants techniques fonctionnaires français financés par l'AFD.

La réforme a eu l'effet inattendu de soulever pour l'AFD la question du périmètre de l'assistance technique. Auparavant la compréhension de tous reposait sur une

définition tacite : un assistant technique est un expert employé par un bailleur de fonds (le ministère des Affaires étrangères en ce qui concerne la France) et mis à disposition d'un partenaire¹. L'absence de lien contractuel direct entre bailleur et expert, qui est l'une des conséquences de la pratique de l'AFD, ouvre le périmètre de l'assistance technique à l'ensemble des ressources humaines résidentes financées dans le cadre de projets et programmes, employées par des bureaux d'études, des ONG, des centres de recherche, voire des collectivités locales, des universités ou des GIP.

Le présent travail s'est basé sur la définition suivante. Un expert financé par l'AFD (au moins en partie) sera considéré comme un assistant technique résident (ATR) si :

- il réside dans le pays d'accueil en continu pendant une durée de plus de 6 mois ;
- il est détenteur d'une compétence technique de haut niveau (par opposition aux personnels de gestion travaillant sur les projets ou aux volontaires non assimilables à des experts du fait de leur faible expérience professionnelle) ;
- il est impliqué dans des activités de renforcement des capacités et/ou de mise en œuvre de volets de politiques publiques (par opposition aux experts résidentiels d'entreprises employés à la délivrance de biens ou de services).

Cet expert peut être de nationalité française ou étrangère (d'un pays du Sud ou du Nord). Cette définition englobe une partie importante de l'expertise de long terme concourant aux projets et programmes financés par l'AFD.

¹ Le terme d'assistance technique est d'un usage courant dans les pays où la majeure partie de l'expertise travaillant sur les projets et programmes est directement employée par le bailleur de fonds (c'était le cas de la France) ou par un opérateur national public (Allemagne, Japon, Belgique). Il est en revanche peu utilisé et considéré comme mal défini dans les autres pays où il est parfois confondu avec le terme coopération technique.

CONSTATS

2.1. Des modalités plurielles pour un même métier

L'état des lieux a confirmé l'existence de deux formes distinctes d'assistance technique résidente financée par l'AFD compte tenu de la définition ci-dessus. Dans les deux cas, et conformément aux règles de l'AFD, ces missions d'assistance technique s'exercent pour le compte des maîtres d'ouvrage bénéficiaires des financements (Etat, collectivité locale...).

La première forme, que l'on propose d'appeler *assistance technique sur contrat d'opérations (ATO)* comprend les experts résidents employés par un bureau d'études (ou une ONG, un organisme de recherche...) qui intervient dans le cadre d'un contrat d'opérateur ou d'assistance à maîtrise d'ouvrage et mobilise des moyens diversifiés qui incluent la prestation relative à l'assistance technique résidente. Cette dernière dispose la plupart du temps d'une relative autonomie de moyens et de décision pour remplir les objectifs qui lui sont contractuellement assignés. Ce type d'assistance technique est utilisé de longue date par l'AFD. Il comprend une composante importante d'assistance technique nationale. La contribution de ce type d'expertise résidente au renforcement des capacités est variable, parfois seconde vis-à-vis d'objectifs davantage orientés vers des réalisations opérationnelles.

La seconde forme, que l'on propose par

analogie de baptiser *assistance technique résidente sur contrat individualisé (ATI)*, est constituée d'experts faisant l'objet d'un contrat de prestation de services spécifique portant uniquement sur leur contribution individuelle. Il s'agit de la nouvelle modalité issue du CICID 2005. A l'inverse des précédents, ces assistants techniques sont immergés dans leur environnement et peu autonomes. France Coopération Internationale employait à la date de l'état des lieux (mi-2007) environ 80 % de ces ATI.

Au-delà de la simple chronologie, la distinction entre ces deux modalités d'assistance technique s'impose à plusieurs titres. Les montages contractuels, les relations entre parties prenantes, les employeurs des experts (en majorité FCI dans un cas, des bureaux d'étude dans l'autre), le statut et l'origine des experts (souvent des fonctionnaires français pour l'ATI, des privés dont des nationaux pour l'ATO) en font des outils différents qui appellent des modalités d'identification, de pilotage et suivi et d'encadrement elles-mêmes distinctes.

En revanche, il n'est guère possible de dresser une séparation nette entre ces deux formes d'assistance technique du point de vue des compétences des experts, des rôles exercés et des positionnements. On trouve plus souvent l'ATO en position d'appui à la mise en œuvre de politiques publiques et l'ATI dans des fonctions de conseil et d'appui

institutionnel, mais les configurations inverses se rencontrent également. Le pays d'accueil, le secteur d'activité apparaissent comme des facteurs souvent plus déterminants pour les caractéristiques de l'assistance technique que ne l'est la modalité contractuelle. Autrement dit, l'ATO et l'ATI forment bien deux modalités distinctes de l'exercice d'un métier commun d'assistance technique.

2.2. Des innovations prometteuses

L'état des lieux a permis de faire un point sur l'émergence de nouvelles formes d'assistance technique, auxquelles l'AFD participe plus ou moins. Celles-ci peuvent être classées en trois catégories :

- la constitution de pôles régionaux de compétences sectorielles,
- la mise en place de « pools » multi-bailleurs d'assistance technique auprès d'un maître d'ouvrage, le plus souvent dans le cadre d'une aide programme,
- la fourniture d'assistance technique dans le cadre de partenariats institutionnels (collectivités locales, centres de recherche, etc.).

Du point de vue de l'AFD, la particularité commune à ces formes d'assistance technique est que le financement d'expertise se fait par l'intermédiaire d'un contrat avec un « tiers » fournisseur (pôle sectoriel, fonds multi-bailleur, collectivité locale) et non plus directement

dans le cadre d'un contrat bilatéral avec le bénéficiaire. On peut parler à ce titre d'assistance technique indirecte : l'AFD agit comme partenaire de la constitution d'une offre d'assistance technique et non plus comme le simple financeur d'une demande d'expertise.

Les montages d'assistance technique de cette catégorie s'inscrivent dans le cadre du renouvellement de l'assistance technique présenté au début de cette synthèse, en particulier du point de vue de la coordination des bailleurs, de la gestion partenariale et de la diversification et flexibilisation des apports d'expertise. Ils témoignent cependant parfois du souhait des bailleurs de fonds de conserver un lien étroit avec l'assistance technique et de lui attribuer un rôle d'interface, notamment en matière d'animation du dialogue sectoriel dans le cadre des aides programmes.

Ces modalités d'assistance technique indirecte sont néanmoins très prometteuses : elles concilient une approche partenariale, un mixage d'assistance résidente et d'appui de court terme, une mise à niveau permanente de l'expertise, une capacité d'anticipation et d'innovation.

2.3. Un outil polyvalent plutôt qu'un instrument standardisé

Mi-2007, l'AFD comptabilisait 151 assistants techniques opérant sur ses financements, dont 101 ATI, 46 ATO et 4 assistants techniques indirects². Ce chiffre, qui provient d'une base d'information projets, doit être considéré avec précaution. Les 101 ATI, dont 82 employés par FCI, repré-

Des expériences innovantes et prometteuses

Fruit d'un partenariat entre le ministère français des Affaires étrangères et l'UNESCO, **le Pôle de Dakar** est un centre régional de compétences qui fournit une assistance technique aux pays d'Afrique subsaharienne qui le souhaitent, pour des travaux de diagnostic et d'analyse de leurs systèmes éducatifs, plus particulièrement au regard des objectifs d'Education Pour Tous. A ce titre, il se situe à l'interface entre les stratégies de la communauté internationale en appui aux objectifs du Millénaire sur l'éducation et les stratégies nationales mises en œuvre en faveur de la scolarisation universelle. Il mobilise en permanence une dizaine d'experts internationaux de haut niveau (du Nord et du Sud) et s'efforce de promouvoir la capitalisation d'expériences Sud/Sud.

Au Cameroun, l'AFD et la Commission européenne cofinancent un projet de renforcement des capacités du ministère des Travaux publics, en complément d'un programme multi-bailleurs d'investissements routiers. Cette opération s'appuie sur une démarche harmonisée de mise en commun d'une assistance technique diversifiée auprès des bénéficiaires locaux (un seul appel d'offres, un seul contrat, des modalités de suivi identiques). Le contrat d'assistance technique comprend une gamme élargie d'instruments multiformes et complémentaires : expertise de long terme, missions répétées de court terme sur la durée, expertise ponctuelle spécifique, formations, etc.

Dans le secteur urbain **au Burkina Faso**, l'AFD finance un projet de désenclavement des quartiers périphériques de Ouagadougou qui s'intègre dans le programme stratégique d'assainissement de la ville, également soutenu par la collectivité locale du Grand Lyon. Dans ce cadre, l'AFD et le Grand Lyon ont signé un accord de partenariat précisant les modalités d'intervention réciproques. Le Grand Lyon fournit un expert, fonctionnaire territorial, en appui au Secrétaire général de la ville de Ouagadougou et assure sa rémunération de base ; le financement apporté par l'AFD prend en charge les frais liés à l'exécution de la mission de cet expert et à son expatriation. Ce dernier retrouvera son poste au sein du Grand Lyon à l'issue de sa mission.

sentent certainement une recension exhaustive de cette modalité d'assistance technique. Cependant, le nombre de 46 ATO identifiés est très largement en-dessous de la réalité du terrain. A titre d'illustration, les missions conduites dans trois pays (Cameroun, Madagascar, Sénégal) ont permis d'identifier 56 assistants techniques présents sur le terrain, selon la définition retenue ci-dessus, alors que 20 seu-

lement étaient enregistrés comme tels. Cette différence provient essentiellement de l'assistance technique sur contrat d'opérations (ATO), et notamment - mais pas seulement - de la quasi absence de comptabilisation de l'assistance technique nationale : 23 experts dans les trois pays étudiés. D'autres formes d'ATO sont également peu visibles par les responsables de projet comme des experts rési-

dents sous-contractants de bureaux d'étude ou de centres de recherche et néanmoins engagés dans des missions relevant de l'assistance technique (9 dans les pays visités).

L'assistance technique indirecte est encore plus difficile à comptabiliser. Six assistants techniques de ce type ont été identifiés au cours des missions dans les trois pays, non répertoriés au départ. Ce type d'expertise est peu visible, souvent fongible dans des fonds plus importants (pool multi-bailleurs, *trust funds*) et parfois difficile à imputer à l'AFD (cas des partenariats institutionnels). Il est appelé cependant à occuper une importance croissante dans l'ensemble de l'assistance technique financée par l'AFD.

Il est finalement difficile de savoir combien d'experts résidents travaillent sur financements AFD à des tâches d'assistance technique, et cette difficulté ne peut aller qu'en s'amplifiant avec la diversification et la flexibilisation des modalités d'intervention. Cet état de fait ne résulte pas d'une quelconque défaillance des systèmes d'information. Il dévoile plutôt la place de l'assistance technique dans le dispositif de l'AFD : il ne s'agit pas d'un instrument standardisé disposant d'un mode contractuel, d'un budget et d'une gestion centralisée des postes, mais d'un outil polyvalent, comme l'est plus généralement l'expertise, utilisé de manière diversifiée et souple au service du renforcement des capacités et/ou de la mise en œuvre de politiques publiques.

ENSEIGNEMENTS

3.1. L'ATI : une modalité à affiner

L'état des lieux a permis de constater que la nouvelle modalité d'assistance technique sur contrat individualisé (ATI) élargit et renforce les moyens d'action de l'AFD dans sa mission de renforcement des capacités.

En outre, l'ATI apparaît comme une pratique modèle à beaucoup d'égards. La responsabilité des bénéficiaires dans l'identification, la gestion et le pilotage de ce type d'assistance technique est à souligner. Il s'agit d'une modalité transparente vis-à-vis des bénéficiaires du point de vue des coûts et des contrats. L'ATI est « immergée » au sein des institutions appuyées et offre toutes les conditions pour une appropriation réelle.

Cependant, un certain nombre de ces ATI, notamment dans le cas d'institutions d'accueil fragiles, connaît un déficit d'encadrement de nature à nuire à leur motivation et à leur efficacité.

L'action conjuguée du bénéficiaire, de l'employeur (le plus souvent FCI) et de l'AFD s'avère parfois insuffisante en termes de pilotage de l'ATI. Une plus forte implication de l'AFD, et de l'employeur de l'assistance technique lorsque cela est possible, dans l'appui à la fonction d'encadrement, de suivi et de pilotage que remplit le bénéficiaire serait de nature à améliorer l'efficacité de ce type d'assistance technique.

La question plus large de l'animation de réseaux professionnels incluant l'assis-

tance technique (réunions, informations, capitalisations, formations) reste par ailleurs posée. Cette fonction importante apparaît aujourd'hui insuffisamment assurée.

De manière plus générale, la situation de l'ATI illustre la tension entre le degré d'immersion de l'assistance technique auprès des institutions bénéficiaires et les conditions d'une valorisation satisfaisante de cette expertise. Des relations étroites et formelles d'un expert avec un bailleur de fonds ou une grande institution de développement (contractualisation directe, contacts fréquents à haut niveau, participation à des réseaux professionnels, contribution à la politique sectorielle de ce bailleur de fonds, responsabilisation directe sur certains budgets ou volets de projets) sont des sources de valorisation professionnelle pour cet expert, en même temps qu'elles constituent des obstacles à une appropriation sans arrière-pensées de la part du bénéficiaire. L'ATI est dans une situation en partie inverse : les conditions d'une appropriation par le bénéficiaire sont pleinement remplies, mais un certain isolement professionnel peut engendrer une faible valorisation des compétences.

Sans écorner l'objectif prioritaire d'appropriation, cette question du besoin de valorisation de l'assistance technique doit être prise en considération de diverses manières : rajeunissement des experts, animation de réseaux sectoriels,

² Il s'agit de 4 assistants techniques du secteur « santé » qui exercent au sein de partenariats institutionnels dans le cadre de projets multi-pays.

suivi rapproché triangulaire bailleur-bénéficiaire-expert, etc.

3.2. Demande versus besoin d'assistance technique

Une partie de l'assistance technique répond à un besoin de sécurisation des opérations, sécurisation financière parfois mais plus encore sécurisation technique, informationnelle et procédurale. Sur ce dernier point, le recours à des bureaux d'études ou à des cellules projets, incluant de l'assistance technique nationale ou internationale, est souvent perçu par le bailleur, mais aussi parfois par le bénéficiaire, comme un facteur de souplesse procédurale essentiel à la mise en œuvre d'opérations complexes dans de bonnes conditions, en particulier dans les Etats fragiles. Cet usage de l'assistance technique peut s'avérer proche de la substitution, éloigné des « bonnes pratiques » issues de l'expérience internationale, et soulève une question de durabilité. Néanmoins il répond souvent à une réelle contrainte opérationnelle et le souci de « sécurisation » se combine la plupart du temps à une mission parallèle de renforcement des capacités. Une partie importante de l'ATO financée par l'AFD, composée majoritairement d'assistance technique nationale, répond à des préoccupations de ce type.

S'agissant de la mission de renforcement des capacités *stricto sensu*, la mise en place de l'assistance technique au sein des projets et programmes de développement achoppe parfois sur l'absence de distinction dans la discus-

sion partenariale entre, d'une part, la demande de renforcement de capacités exprimée par les bénéficiaires, qui peut se traduire par une demande d'assistance technique, et, d'autre part, le besoin d'assistance technique identifié par les équipes chargées de l'instruction des opérations. Dans les faits, de nombreux « déficits de capacités » ne font pas l'objet d'une demande explicite d'AT par les institutions partenaires parce qu'ils ne sont pas (i) reconnus comme tels par le bénéficiaire, (ii) susceptibles d'être spécifiés et précisés de façon à être transformés en « fiche de poste », (iii) volontiers ouverts à une expertise extérieure résidente.

Les modalités « immergées » d'assistance technique, telles que l'ATI, doivent être réservées aux cas où il existe une demande réelle exprimée par le bénéficiaire qui s'appropriera la gestion et le pilotage de cette expertise. Cette condition d'efficacité de l'ATI en limite l'usage mais en fait également un instrument spécifique et innovant pour le renforcement des capacités.

Lorsque les besoins de renforcement des capacités du partenaire vont au-delà de ce que peut apporter l'assistance technique résidente explicitement demandée, d'autres formes d'assistance technique ou d'expertise doivent être privilégiées selon les cas : ATO, pool d'assistance technique, pôles sectoriels, expertise de court terme, partenariat institutionnel.

Les centres régionaux de compétences (de type pôle de Dakar, hub rural ou plates-formes régionales santé) consti-

tuent en particulier des pistes intéressantes pour certains déficits de capacité. Ils permettent d'anticiper des besoins spécialisés, de concilier la valorisation d'une assistance technique résidente avec une capacité permanente d'expertise de court terme, de promouvoir une coordination entre bailleurs et entre pays bénéficiaires au niveau régional.

Le cas des programmes d'aide sectorielle mérite également d'être distingué. Les bailleurs ressentent souvent un manque de connaissance sectorielle fine pour conduire un dialogue stratégique approfondi. Des volets d'assistance technique sont parfois proposés en réponse à ce problème, soit directement en appui à la coordination des bailleurs, soit plus fréquemment sous double pilotage (bénéficiaire local/pool multi-bailleurs), visant le renforcement des capacités des bénéficiaires (et parfois des bailleurs eux-mêmes) ainsi qu'une circulation à double sens en termes d'influence, de compétence et d'information.

L'assistance technique financée par l'AFD, gérée et pilotée par les bénéficiaires, n'est pas outillée pour répondre à ce type de besoin. L'AFD doit donc y répondre en finançant de l'expertise de courte durée ou, dans le cas d'aide programme multi-bailleurs, en participant à des volets ou des fonds spécifiques pour le renforcement des capacités.

PERSPECTIVES

L'AFD se trouve engagée dans trois dynamiques :

- le développement et la maîtrise d'une nouvelle modalité d'assistance technique, désigné ici sous le nom d'assistance technique sur contrat individualisé (ATI) ;
- un engagement de plus en plus affirmé dans le renforcement des capacités sectorielles ;
- une participation active au mouvement international vers de nouvelles formes d'assistance technique plus diversifiées et plus coordonnées (pôles régionaux, réseaux sectoriels, partenariats institutionnels, pools d'assistance technique, fonds communs de renforcement des capacités, etc.).

Une première étape sera de faire de cette nouvelle modalité d'ATI, modèle sur le plan de l'appropriation par les bénéficiaires, un outil efficace au service du renforcement des capacités, ce qui nécessite de renforcer les conditions d'encadrement et de valorisation de ce type d'expertise.

Une seconde étape sera d'orchestrer la mobilisation des différentes formes d'assistance technique à la

disposition de l'AFD en réponse aux demandes exprimées par les bénéficiaires et aux besoins identifiés par les différents acteurs de développement. Cela passera par un engagement accru de l'AFD dans les modalités innovantes d'assistance technique, comme partenaire à la constitution d'une expertise spécialisée. Cette seconde étape devrait faire de l'assistance technique non un instrument standardisé et monolithique mais un outil diversifié s'insérant, avec d'autres formes d'action (expertise de court terme, réseau, formation, etc.) dans des stratégies de renforcement des capacités.

Ces évolutions ne pourront se dérouler sans qu'une attention particulière soit apportée à la question du « marché » de l'assistance technique. L'analyse de l'offre d'assistance technique disponible pour l'AFD et des politiques d'accompagnement de cette offre n'a pas été réalisée par la présente étude et reste à faire. C'est bien autour d'un triptyque demande/besoin/offre que doit s'articuler la future assistance technique de l'AFD.

Directeur de la publication :
Jean-Michel Severino.
Directeur de la rédaction :
Jean-David Naudet.
ISSN : 1776-1050
Dépôt légal : novembre 2007