

PROCOLE AECID POUR LE PILOTAGE DES ALLIANCES PUBLIC-PRIVÉ POUR LE DEVELOPPEMENT (APPD)



cooperación
española

NIPO: 502-13-057-7

Disponible en: <http://www.aecid.es>

© Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2013
Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
Dirección de Cooperación Multilateral, Horizontal y Financiera
Departamento de Cooperación Sectorial

Se autoriza la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, conocido o por conocer, comprendidas la reprografía y el tratamiento informático, siempre que se cite adecuadamente la fuente y los titulares del copyright.

Para cualquier comunicación relacionada con este trabajo diríjase a:
Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
Avda. Reyes Católicos, 4
28040 Madrid

INDEX

APPD : définition	... 04
Naissance d'une APPD	... 05
Déroulement de la procédure depuis la présentation du Formulaire préliminaire jusqu'à la signature du Mémoire d'entente	... 06
Formulaires pour la création d'une APPD	... 07
• Formulaire préliminaire	
• Formulaire définitif	
Conditions requises pour participer	... 013

Le présent protocole a pour objectif de structurer la phase de création et de configuration d'une APPD, cette phase de création et de configuration commençant avec la présentation du Formulaire préliminaire pour la création d'une APPD et s'achevant avec la signature du Mémoire d'entente.

I.APPD : DÉFINITION

Par « Alliance public-privé pour le développement », l'AECID entend une relation formelle, librement décidée et basée sur un esprit de collaboration, entre l'AECID, les administrations publiques des pays partenaires et un ou plusieurs acteurs du monde de l'entreprise, de la société civile et du secteur universitaire, ces acteurs pouvant être espagnols, des pays partenaires ou de pays tiers. Dans le cadre de cette relation, les parties prenantes se fixent un objectif commun, dont l'impact sur le développement doit pouvoir être démontré; conjointement, elles définissent les responsabilités, utilisent les ressources et assument les risques et les résultats.

Sont exclues de cette définition les suivants relations :

- Les relations client – prestataire (paiement par l'AECID pour la prestation d'un service, la fourniture de biens, la réalisation de travaux ou l'exécution de tout ou partie d'un projet). Ces relations n'entrent pas dans cette définition car même si elles impliquent une relation avec des entreprises du secteur privé, celle-ci se limite à une participation du secteur privé au développement, sans qu'une alliance soit constituée.
- Relations avec les entreprises du secteur privé relevant d'un contrat de gestion ou de concession conclu avec l'AECID ou une institution publique partenaire. Elles répondent habituellement à la dénomination de partenariats public-privé.
- Les relations stratégiques entre l'AECID, des entreprises du secteur privé et des acteurs de la société civile, dont l'impact sur le développement ne peut être démontré dès le début, même si les parties prenantes partagent les mêmes objectifs, responsabilités, risques et bénéfices. Ce cas de figure est celui d'une alliance public-privé qui n'a pas d'effet sur le développement. Or, l'aspect développement revêt une dimension essentielle qui conditionne l'adhésion de l'AECID.
- La collaboration avec les organisations de la société civile (ONG de développement) sous forme de subventions octroyées dans le cadre de conventions, de programmes et de projets portant sur des objectifs de développement.

2. NAISSANCE D'UNE APPD

La création d'une APPD à laquelle pourrait prendre part l'AECID peut être proposée par l'AECID elle-même, par les administrations publiques des pays partenaires, par un ou plusieurs acteurs du monde de l'entreprise privée (entreprises ou organisations d'entreprises) ou par un ou plusieurs acteurs de la société civile, espagnole ou du pays partenaire.

Quel qu'il soit, l'acteur à l'origine de la proposition (entité promotrice), après avoir engagé un dialogue afin de savoir si toutes les parties ou certaines d'entre elles sont intéressées, devra remplir le Formulaire préliminaire pour la création d'une APPD et y exposer son projet.

Il dressera dans ce document le profil de la future alliance, en insistant sur les points clés du projet, ce qui permettra à l'AECID et aux autres acteurs d'évaluer l'intérêt et l'opportunité d'y participer ou non et, le cas échéant, de poursuivre le processus.

Dans tous les cas, pour que l'AECID puisse participer à une APPD, le projet doit réunir trois conditions élémentaires dès le début :

1. Impact sur le développement,
2. Alignement sur la planification ou la stratégie de l'AECID (générale, sectorielle, stratégie-pays),
3. Satisfaction des critères minimum par tous les acteurs ou entités (entité promotrice et participants). Cf. point 5.

3. DÉROULEMENT DE LA PROCÉDURE DEPUIS LA PRÉSENTATION DU FORMULAIRE PRÉLIMINAIRE JUSQU'À LA SIGNATURE DU MÉMORANDUM D'ENTENTE

L'acteur à l'origine de la proposition de création d'APPD (entité promotrice) devra remplir et présenter au service de l'AECID avec lequel il aura engagé le dialogue (direction de l'AECID, directions ou départements, bureaux techniques de coopération, centres de formation,...) le Formulaire préliminaire pour la création d'une APPD.

L'AECID étudiera en interne ce Formulaire préliminaire en évaluant différents aspects (zone géographique, évaluation sectorielle, méthodologie, acteurs,...).

Si, au terme de son étude, l'AECID décide de donner suite à l'initiative, un atelier sera mis en place afin de réfléchir à la configuration de l'APPD. Cet atelier, convoqué par la direction de l'AECID chargée de coordonner le processus, sera conduit par l'entité promotrice. Toutes les instances de l'AECID étant intervenues dans l'évaluation, ainsi que toutes les entités dont la collaboration aura été jugée opportune, y participeront, afin de préparer la rédaction du Formulaire définitif de création d'une APPD en tenant compte des résultats de l'atelier et des appréciations et suggestions apportées au cours de la phase précédente. L'atelier pourra avoir lieu dans le pays partenaire, où il sera convoqué par le bureau technique de coopération.

Après la tenue de l'atelier, l'entité promotrice devra rédiger le Formulaire définitif de création d'une APPD en coordination avec la direction de l'AECID chargée de coordonner le processus, à laquelle sera présenté le document définitif.

Une fois le Formulaire définitif présenté, l'AECID procédera à son étude et décidera de participer ou non à l'APPD.

4. FORMULAIRES POUR LA CRÉATION D'UNE APPD¹

- ~ FORMULAIRE PRÉLIMINAIRE
- ~ FORMULAIRE DÉFINITIF



4.1 FORMULAIRE PRÉLIMINAIRE

1_ THÉMATIQUE ET SECTEUR DE DÉVELOPPEMENT

Décrire de la manière la plus concise qui soit la thématique objet de l'APPD, en précisant la problématique à laquelle elle entend s'attaquer. Fournir des données significatives reflétant l'intérêt de cette problématique. Relier cette thématique à des politiques publiques locales/nationales de développement, ainsi qu'aux contenus du Plan directeur de la coopération espagnole, du Cadre de partenariat pays (MAP²) et du Plan d'action sectorielle (PAS³) correspondants.

2_ CADRE PRÉLIMINAIRE DE RÉSULTATS DE L'APPD

Indiquer les objectifs que l'APPD entend atteindre. Relier ces objectifs au Cadre de partenariat pays dans lequel elle s'inscrit.

3_ ZONE D'INTERVENTION

Indiquer concrètement le niveau d'intervention de l'APPD (local, national, international).

4_ IDENTIFICATION PRÉLIMINAIRE DES GROUPES DE POPULATION BÉNÉFICIAIRES

Réaliser une première description des groupes de population bénéficiaires de l'APPD (nombre approximatif, principales caractéristiques, niveau d'organisation, etc.) et des répercussions positives de l'APPD sur ces groupes.

5_ PORTEUR(S) DU PROJET

Décrire le(s) acteur(s) à l'origine de la proposition de création de l'APPD, en précisant les raisons qui ont motivé cette proposition.

6_ CONTRIBUTIONS ET ENTITÉS PARTENAIRES POTENTIELLES

Dresser, sous forme de tableau, une liste de tous les partenaires potentiels, en indiquant leurs capacités, ainsi que les contributions qu'ils pourraient éventuellement apporter à la future APPD. Exemple de tableau :

¹ Basés sur le *Manual para la gestión de alianzas público privadas para el logro de resultados de desarrollo*. CIDEAL. Manuel Gómez Galán et Héctor Sainz Ollero.

² Acronyme en espagnole de Marco de Asociación País [Cadre de partenariat pays]

³ Acronyme en espagnole de Plan de Acción Sectorial [Plan d'action sectorielle]

PARTENAIRES POTENTIELS (nationalité et forme juridique)	CAPACITÉS	CONTRIBUTIONS POTENTIELLES

7_ENTITÉ FACILITATRICE PROPOSÉE

Proposer une entité qui servira de point d'appui afin de faciliter les contacts entre les différents acteurs de l'APPD, et qui donnera l'élan nécessaire aux actions que celle-ci doit entreprendre. Cette entité peut être l'une des entités promotrices ou une entité tierce engagée expressément à cette fin. Indiquer le nom de l'entité facilitatrice proposée, ses points forts et ses points faibles par rapport à son rôle de facilitatrice. Cette entité assumera les fonctions de secrétariat technique de l'APPD.

8_PREMIÈRE ESTIMATION BUDGÉTAIRE

Fournir une estimation approximative du budget dont devra disposer l'APPD pour atteindre les résultats fixés. Il est possible de présenter une fourchette budgétaire, avec des estimations minimales et maximales.

9_PREMIÈRE ESTIMATION DE LA DURÉE PRÉVUE DE L'APPD

Indiquer la durée prévue pour atteindre les résultats fixés. Il est possible de présenter une fourchette avec des durées maximales et minimales.

4.2 FORMULAIRE DÉFINITIF

1_ THÉMATIQUE ET SECTEUR DE DÉVELOPPEMENT

Décrire de la manière la plus concise qui soit la thématique objet de l'APPD, en signalant la problématique à laquelle elle entend s'attaquer. Fournir des données significatives reflétant l'intérêt de la problématique. Relier cette thématique à des politiques publiques locales/nationales de développement, ainsi qu'aux contenus du Plan directeur de la coopération espagnole, du Cadre de partenariat pays (MAP) et du Plan d'action sectorielle correspondants (PAS).

2_ CADRE DE RÉSULTATS DE L'APPD

Indiquer les objectifs que l'APPD entend atteindre. Classer ces objectifs dans un cadre de résultats⁴ définissant les principaux extrants (produits), résultats⁵ et impacts escomptés. Ce cadre de résultats doit clairement s'aligner sur le cadre de résultats du Cadre de partenariat pays correspondant. Utiliser des indicateurs concrets permettant de mesurer les résultats et les impacts attendus. Ces indicateurs doivent se rapporter directement aux indicateurs figurant dans le MAP.

3_ ZONE D'INTERVENTION DE L'APPD

Préciser concrètement le niveau d'intervention de l'APPD (local, national, international).

4_ ASPECTS NOVATEURS

Signaler les éléments originaux que l'APPD apportera au processus de développement dans lequel elle s'inscrit, ainsi qu'aux relations entre les différentes entités partenaires.

5_ BUDGET

Indiquer le budget total de l'APPD. Ce budget doit être ventilé par extrants et par résultats. Calculer les coûts de gestion de l'APPD. Inclure dans le budget les contributions de chacune des entités partenaires pour la production de chacun des extrants définis.

6_ ENTITÉS PARTENAIRES ET CONTRIBUTIONS DE CHACUNE D'ENTRE ELLES

L'on entend par entité partenaire toute entité ayant adhéré pleinement aux objectifs et aux procédures de l'APPD. Les entités partenaires assument des fonctions stratégiques et opérationnelles ; elles s'engagent à apporter des contributions et à produire des extrants, ainsi qu'à partager les acquis de l'APPD. Les entités partenaires sont les signataires du Mémorandum d'entente. Une liste de toutes les entités partenaires devra être fournie, avec indication de leurs caractéristiques et de leur intérêt pour l'APPD.

(EXIGENCE DE L'AECID : toutes les entités, porteuses de projets et participantes, doivent répondre aux critères de participation).

⁴ L'on entend par « cadre de résultats » la représentation logique expliquant comment l'objectif de développement doit être atteint et tenant compte des relations causales et des hypothèses implicites.

⁵ L'on entend par « résultat » l'effet positif escompté d'une stratégie de changement, c'est-à-dire les changements qui peuvent être observés dans la situation d'un groupe humain déterminé, portant soit sur les comportements soit sur l'activité des organisations.

Présenter, sous la forme d'un tableau, les contributions que chacune des entités partenaires s'engage à apporter dans le cadre de l'APPD. Ces contributions pourront se faire en espèces ou en nature (procéder à leur évaluation). Exemple de tableau :

ENTITÉS PARTENAIRES	CONTRIBUTIONS
ENTITÉ 1	
ENTITÉ 2	
ENTITÉ 3	
ENTITÉ "N"	
TOTAL	

7_EXTRANTS QUE CHAQUE ENTITÉ PARTENAIRE DEVRA PRODUIRE

Dans le cadre concret des résultats planifiés au sein de l'APPD, indiquer la part de responsabilité assumée par chacune des entités partenaires dans la production des extrants⁶ définis.

8_MOTIVATIONS ET DIFFICULTÉS LIÉES À LA PARTICIPATION À L'APPD

Indiquer pour chacune des entités partenaires les motivations ou les intérêts concrets justifiant leur participation à l'APPD. Ces motivations peuvent être liées aux objectifs de leurs stratégies respectives, à l'amélioration de leur image, à leurs relations avec d'autres entités, etc. Indiquer également quelles sont les difficultés que chacune des entités partenaires a dû surmonter pour s'intégrer dans l'APPD et quelles sont les mesures correctrices mises en place par l'APPD elle-même pour atténuer ces obstacles.

ENTITÉS PARTENAIRES	MOTIVATIONS	DIFFICULTÉS
ENTITÉ 1		
ENTITÉ 2		
ENTITÉ 3		
ENTITÉ "N"		

9_ENTITÉ FACILITATRICE PROPOSÉE

Proposer une entité qui servira de point d'appui afin de faciliter les contacts entre les différents acteurs de l'APPD, et qui donnera l'élan nécessaire aux actions que celle-ci doit entreprendre. Cette entité peut être l'un des entités promotrices ou une entité tierce engagée expressément à

⁶ Selon la Gestion axée sur les résultats, l'on entend par extrants les effets livrables des interventions. Ils constituent le trait d'union entre ce qui est fait – les interventions – et ce que l'on entend atteindre – les résultats –.

cette fin. Indiquer le nom de l'entité facilitatrice proposée, ses points forts et ses points faibles par rapport à son rôle de facilitatrice. Cette entité assumera les fonctions de secrétariat technique de l'APPD.

10_DESCRIPTION ET PARTICIPATION DES GROUPES DE POPULATION DESTINATAIRES

Décrire les groupes bénéficiaires de la manière la plus précise possible : nombre approximatif, caractéristiques principales, niveau d'organisation, etc.

Décrire en détail l'impact positif que l'APPD aura sur les groupes bénéficiaires. Indiquer quels sont les mécanismes établis afin de garantir la participation des groupes bénéficiaires dans la préparation et la mise en œuvre de l'APPD.

11_ENTITÉS COLLABORATRICES POTENTIELLES

L'on entend par entité collaboratrice toute entité pouvant se joindre à l'APPD en s'impliquant dans l'une de ses composantes ou dans une initiative concrète. Présenter une liste des entités identifiées comme entités collaboratrices potentielles.

12_STRUCTURE DE FONCTIONNEMENT

Décrire la structure de fonctionnement de l'APPD en indiquant la composition des instances de gouvernement, la périodicité de leurs réunions, le secrétariat technique, etc.

13_FONCTIONS DE CHAQUE ENTITÉ (PARTENAIRE, COLLABORATRICE, FACILITATRICE)

En complément aux éléments du point précédent, indiquer les fonctions assumées par chacune des entités faisant partie de l'APPD. Pour ce faire, remplir un tableau succinct selon le modèle suivant :

ENTITÉS	FONCTIONS
ENTITÉ 1	
ENTITÉ 2	
ENTITÉ 3	
ENTITÉ "N"	

14_PROCÉDURES DE TRAVAIL, DE SUIVI ET DE COMMUNICATION INTERNE

Indiquer quelles sont les procédures de travail envisagées par l'APPD, comment seront effectués le suivi et la communication interne entre les différentes entités partenaires et quelle sera la périodicité des rapports et autres communications que l'APPD devra élaborer.

15_CADRE DE TRAVAIL - PLAN OPÉRATIONNEL ANNÉE 1 - PERSPECTIVES ANNÉE 2 ET SUIVANTES

Proposer un plan opérationnel détaillé pour l'année I de l'APPD et ajouter quelques orientations

générales pour les années suivantes. Il est important de présenter un chronogramme de travail pour l'année I.

16_CRITÈRES GÉNÉRAUX POUR LES APPELS À PROPOSITIONS OU LES APPELS D'OFFRES (LE CAS ÉCHÉANT)

Lorsqu'il conviendra de recourir à un appel à propositions ou à un appel d'offres pour la réalisation de certaines interventions, préciser la manière dont les procédures auront lieu ainsi que les critères généraux définis par l'APPD pour réaliser l'appel et la sélection des candidats.

17_SYSTEMÈME DE SUIVI ET D'ÉVALUATION - PROCESSUS D'APPRENTISSAGE

Décrire les systèmes de suivi et d'évaluation établis par l'APPD, en précisant les modalités qui seront appliquées. Indiquer la manière dont seront validées les trouvailles intéressantes pour les intégrer dans des processus d'apprentissage.

18_SYSTEMES DE COMMUNICATION EXTERNE

Indiquer les mécanismes qui seront mis en œuvre afin de communiquer les résultats obtenus et les progrès réalisés au sein de l'APPD. Nommer les responsables chargés de ces tâches.

19_DURÉE PRÉVUE

Indiquer la durée estimée de l'APPD, en précisant le nombre d'années que devrait durer la collaboration entre les entités partenaires afin d'atteindre les résultats fixés.

20_PROPOSITION DE MÉMORANDUM D'ENTENTE

Joindre une première version de Mémoire d'entente dans lequel figureront les points que les entités partenaires de l'APPD s'engagent à respecter.

5. CONDITIONS REQUISES POUR PARTICIPER

Pour que l'AECID puisse participer à une APPD, quels que soit la forme et le niveau de participation, certaines conditions doivent être remplies par l'ensemble des acteurs et entités constituant l'APPD.

5.1. POUR LES ENTREPRISES DU SECTEUR PRIVÉ

Pour les entités émanant du secteur des entreprises, qu'elles participent en qualité d'entités partenaires ou collaboratrices, les conditions minimum prises en considération, seront de deux ordres : conditions d'exclusion et conditions de différenciation.

CONDITIONS D'EXCLUSION

Les entités qui mènent à bien les pratiques suivantes seront exclues, d'emblée, de toute association ou alliance avec l'AECID.⁷

1. Fabrication, achat ou vente d'armes, et financement d'activités connexes;
2. Utilisation directe ou indirecte du travail des enfants, du travail forcé ou de l'esclavage;
3. Pratiques antisyndicales;
4. Corruption et toutes autres formes de gratifications illicites;
5. Activités nuisibles pour l'environnement

CONDITIONS DE DIFFÉRENCIATION

Ce ne sont pas des conditions obligatoires, mais le respect ou l'adoption de celles-ci par les entreprises seront perçus de manière très positive par l'AECID.

1. Les recommandations et les principes⁸ reconnus au niveau international énumérés ci-dessous:
 - Conventions fondamentales de l'OIT ;
 - Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ;
 - Les 10 principes du Pacte mondial des Nations Unies ;
 - Norme ISO 26000 sur la responsabilité sociale des entreprises ;
 - Déclaration tripartite de principes sur les entreprises multinationales et la politique sociale de l'OIT ;
 - Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme des Nations Unies

⁷ Ces conditions ont déjà été utilisées par l'AECID lors de l'appel à proposition ouvert en permanence pour la coopération avec les entreprises en 2001, (CAP Empresarial 2011).

⁸ Ces principes et lignes directrices sont ceux recommandés aux entreprises par la Commission européenne dans sa communication « Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 ».

II. La présentation par l'entreprise d'un plan de développement durable et de rapports sur la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)⁹.

5.2. POUR LES ENTITÉS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Pour les entités de la société civile (ONG de développement), les critères pris en considération seront exclusivement des conditions de différenciation.

Ces conditions, qui s'appliquent uniquement aux ONG de développement espagnoles, sont les suivants :

1. Figurer sur la liste des ONG de développement qualifiées de l'AECID ;
2. Avoir signé le code de bonne conduite de la CONGDE¹⁰
3. Bénéficier du label transparence de la CONGDE ;
4. Justifier d'un minimum d'expérience dans le pays et le domaine d'activité concerné ;
5. Avoir réalisé un nombre minimum de projets avec l'AECID.

Pour les ONG de développement des pays partenaires ou de pays tiers, des critères spécifiques pourront être définis au cas par cas, en fonction de la législation ou des pratiques en vigueur dans chaque pays.

⁹ Le CERSE, acronyme en espagnol de Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas [Conseil national sur la responsabilité sociale des entreprises], a approuvé, lors de la réunion plénière de mai 2011, un document sur la transparence, la communication et le format-type de plans et de rapports de développement durable. Ce document reprend les thèmes principaux et les points plus précis sur lesquels les entreprises peuvent élaborer des rapports. Ils se divisent en quatre grands blocs thématiques : a) droits humains, b) environnement, c) droits du travail et politiques de l'emploi, d) bonne gouvernance.

¹⁰ Acronyme en espagnole de Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo-España [Fédération espagnole des ONG de développement]



MINISTERIO
DE ASUNTOS EXTERIORES
Y DE COOPERACIÓN



aecid