

La Mobilisation du Secteur Privé au Service du Développement Durable : *Les Enseignements du CAD*

L'ESSENTIEL



© OCDE 2016

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les interprétations exprimées ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Certains des éléments graphiques ont été adaptés de Freepik.com

La mobilisation du secteur privé au service du développement durable : les enseignements du CAD

INTRODUCTION

Les pays membres du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) nouent de plus en plus de partenariats avec le secteur privé pour mobiliser ses capitaux, son savoir-faire, sa capacité d'innovation et ses activités fondamentales à l'appui du développement durable. Pour tirer des enseignements de cette expérience et compléter les examens par les pairs réalisés par le CAD, ce dernier a entrepris un examen approfondi de l'apprentissage au contact des pairs sur le thème « Œuvrer avec le secteur privé et par son intermédiaire ». Cet examen a pour but de recenser les bonnes pratiques et les enseignements à tirer de l'engagement auprès du secteur privé.

L'examen a débuté en avril 2015 et consistait en :

- une enquête menée auprès de l'ensemble des 29 membres du CAD et de quelques non-membres pour faire le point et mieux comprendre les priorités et pratiques actuelles.
- l'examen de la situation de quatre membres du CAD, et
- une série d'événements tels que des ateliers sur les mécanismes innovants de mobilisation du secteur privé et sur l'additionnalité.

Le rapport complet sur l'apprentissage au contact des pairs contient une grande diversité d'enseignements. Il passe en revue les politiques, mesures et institutions, les priorités et résultats de la participation du secteur privé, les portefeuilles d'engagements aux côtés du secteur privé, les partenariats efficaces et des questions thématiques portant notamment sur les risques, l'effet mobilisateur et les résultats correspondants. Le présent rapport de synthèse met en relief 15 éléments de bonne pratique qui se dégagent de l'examen. Des exemples provenant de membres du CAD illustrent les bonnes pratiques employées.

1. Prendre les objectifs de développement et les résultats souhaités comme point de départ pour choisir les partenaires.

Le choix d'un partenaire dépend des objectifs généraux de chacune des parties et de la mesure dans laquelle ils concordent. L'aide publique au développement a pour objectif premier de contribuer au développement. La récente adoption des Objectifs de développement durable des Nations Unies fournit un cadre commun de résultats auquel les gouvernements, la société civile et le secteur privé adhèrent largement.

Les objectifs de développement et les résultats souhaités devraient déterminer le choix des partenaires. Dans certains cas, le secteur privé est mieux placé pour contribuer aux résultats, tandis que, dans d'autres, ce sont les gouvernements partenaires, les organisations non gouvernementales, les institutions de la connaissance, les organisations internationales ou un ensemble de partenaires. La décision d'œuvrer avec le secteur privé devrait prendre source dans une théorie du changement qui établit si, et dans quelle mesure, le secteur privé est mieux placé pour contribuer à obtenir tel ou tel résultat en matière de développement.



PRENDRE LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT POUR POINT DE DÉPART : L'EXPÉRIENCE DE LA SUÈDE

La démarche suédoise souligne l'intérêt de définir d'abord des objectifs de développement, puis de déterminer quels sont les partenaires les plus indiqués pour obtenir les résultats souhaités. En utilisant les objectifs de développement comme point de départ, le personnel de l'Agence suédoise de coopération pour le développement international (Asdi) dispose de la souplesse nécessaire pour définir et étudier de possibles partenariats avec un vaste éventail de parties prenantes, et choisir à terme les partenaires en fonction de leur capacité à contribuer à avancer sur la voie du développement. À cet égard, la Suède ne collabore avec le secteur privé que lorsqu'il est mieux placé pour produire des résultats au regard du développement – forger des partenariats avec le secteur privé n'est pas un objectif en soi.



2. Associer le secteur privé selon les principes d'efficacité de l'aide.

Outre l'intégration des principes d'efficacité de l'aide dans les cadres d'action pour la mobilisation du secteur privé, l'instauration de mécanismes de mobilisation du secteur privé ouverts à divers partenaires du secteur privé et pouvant être adaptés au contexte national a été identifiée comme un élément de bonne pratique. Cette approche concourt à une utilisation optimale des ressources en renforçant la concurrence entre les partenaires privés potentiels. Adapter les mécanismes de mobilisation au niveau du pays contribue à s'assurer que les partenariats sont alignés sur les priorités nationales et augmente les possibilités de renforcement de la coordination et de l'harmonisation entre les membres du CAD.

INTÉGRER LES PRINCIPES D'EFFICACITÉ DE L'AIDE AUX ACTIVITÉS DE COLLABORATION AVEC LE SECTEUR PRIVÉ : L'APPROCHE DE LA FINLANDE

Le plan d'action de la Finlande pour 2012-15 intitulé *L'Aide pour le commerce*, qui comprend des dispositions concernant la participation du secteur privé, montre comment les principes d'efficacité de l'aide sous-tendent la programmation de l'aide pour le commerce :

« *L'Aide pour le commerce* adhère aux mêmes principes relatifs à l'impact et à l'efficacité que toute autre activité de coopération pour le développement. La Finlande renforcera l'impact et l'efficacité de *L'Aide pour le commerce* :

- en inscrivant toute planification de *L'Aide pour le commerce* dans une approche fondée sur les besoins. Les bénéficiaires des projets seront toujours les populations pauvres des pays en développement ;
- en introduisant des indicateurs de suivi axés sur les objectifs à tous les niveaux du plan d'action. Les indicateurs d'impact dans les différents projets et programmes doivent être basés sur les stratégies de lutte contre la pauvreté, les stratégies des organisations partenaires, etc. ;
- en réduisant la fragmentation du plan *L'Aide pour le commerce*. Le ministère finlandais des Affaires étrangères diminuera le nombre des projets et programmes, et entend concentrer son soutien sur les interventions de plus grande envergure.

[...] *L'Aide pour le commerce* doit répondre aux besoins du pays partenaire. Le pays en développement identifie ses propres besoins en matière de développement, puis les intègre au document de stratégie pour la réduction de la pauvreté ou à la stratégie de développement. La mise en œuvre de *L'Aide pour le commerce* trouve un fondement naturel dans de nombreux pays en développement du fait de l'utilisation des ressources naturelles et du rôle sensiblement croissant du secteur privé et du commerce. [...] De plus en plus, la Finlande accorde des financements multilatéraux [dans le cadre de *L'Aide pour le commerce*] à des organisations reconnues, réduit le nombre des organisations partenaires et encourage les organisations à coopérer plus étroitement entre elles afin d'accroître l'efficacité de l'aide. »

Le plan d'action de la Finlande L'Aide pour le commerce a été évalué en 2016.

Source : Ministère finlandais des Affaires étrangères (2012 : 12, 16, 19).

3. Aligner les mécanismes de mobilisation du secteur privé sur les grandes priorités de la coopération pour le développement.

Plusieurs membres du CAD ont mis en place des mécanismes de mobilisation qui sont ouverts à tous les secteurs ou pays afin de s'assurer qu'une large palette de possibilités s'offre aux partenaires privés potentiels. Cependant, étant donné que la participation du secteur privé est un moyen d'atteindre les objectifs de développement, et non un objectif en soi, les mécanismes de mobilisation devraient soutenir

MÉCANISMES DE MOBILISATION DU SECTEUR PRIVÉ ET GRANDES PRIORITÉS DE LA COOPÉRATION POUR LE DÉVELOPPEMENT : L'EXPÉRIENCE DU ROYAUME-UNI

Le Royaume-Uni réserve ses mécanismes de mobilisation du secteur privé à ses 28 pays prioritaires. Ainsi donc, le ministère britannique du Développement international (DFID) a mis en place une panoplie de mécanismes qui sont ouverts seulement aux activités dans les pays prioritaires. Pour continuer à soutenir les pays avec lesquels le Royaume-Uni n'a pas de programme bilatéral, le ministère apporte une aide par le biais de programmes gérés au niveau central et de contributions aux organisations multilatérales. CDC Group plc, l'institution britannique de financement public du développement, n'investit qu'en Afrique et en Asie du Sud dans le cadre d'une stratégie définie en concertation avec le ministère du Développement international.

Source : DFID (2014).

les objectifs généraux de la coopération pour le développement. Les membres du CAD interviennent généralement dans un éventail de pays et de secteurs suffisamment large pour offrir aux partenaires du secteur privé de nombreuses occasions de participer. Lorsque les mécanismes de mobilisation du secteur privé sont ouverts, il est plus difficile de mettre à profit les compétences locales et l'expertise thématique, de s'aligner sur les objectifs du pays partenaire et de créer des synergies entre les programmes et initiatives. L'orientation géographique et thématique de la participation du secteur privé doit être alignée sur les stratégies globales de coopération pour le développement. À cet égard, les membres du CAD œuvrent dans des types très diversifiés de pays prioritaires. Il est possible d'associer le secteur privé dans les pays fragiles et touchés par un conflit, les pays les moins avancés, d'autres pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire.

4. Investir dans la capacité du personnel à associer le secteur privé à la coopération pour le développement.

Associer le secteur privé exige du temps, des capacités et des incitations appropriées pour une adoption effective et une évolution des stratégies et des outils. Il existe diverses stratégies pour faire en sorte que les membres du CAD soient bien armés pour mobiliser le secteur privé. Les membres du CAD peuvent recruter directement du personnel issu du secteur privé et recourir au détachement de personnel. Parmi les autres stratégies citons l'instauration de dispositifs de formation continue et de développement des compétences et le recours à des points de contact dédiés ou à des unités et ressources qui dispensent une assistance et une formation aux autres unités afin que l'ensemble du personnel soit capable d'identifier les opportunités, de savoir quand les intérêts concordent avec ceux du secteur privé et de déterminer quels sont les outils disponibles pour un partenariat.



BIEN DOTER LE PERSONNEL POUR ASSOCIER EFFICACEMENT LE SECTEUR PRIVÉ : L'APPROCHE DES ÉTATS-UNIS

Les États-Unis s'attachent à institutionnaliser la collaboration avec le secteur privé et à en faire une constante dans les différentes institutions chargées de la coopération pour le développement grâce à un soutien stratégique et au rôle pilote des responsables ainsi qu'à des formations et au renforcement des capacités humaines. L'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) a adopté un certain nombre de stratégies pour veiller à ce que le personnel soit bien doté. L'une d'elles consiste à recruter directement du personnel issu du secteur privé, une autre à mettre en place des dispositifs de formation et de développement des compétences pour accroître les capacités internes. L'USAID a un point de contact dédié et des ressources qui dispensent une assistance et une formation aux autres unités. À cet égard, l'examen de la situation des États-Unis a mis en évidence l'importance de renforcer en permanence les capacités, compte tenu en particulier de la rotation du personnel. En outre, l'USAID s'est employée à créer une communauté de pratiques en matière de collaboration avec le secteur privé. L'agence a un forum biennal sur la mobilisation du secteur privé, qui rassemble des membres de cette communauté et qui constitue un espace d'échanges entre le personnel de terrain et le personnel en poste dans les services centraux.

5. Éviter la prolifération des mécanismes de mobilisation du secteur privé et la duplication des efforts.

Les mécanismes visant à associer le secteur privé ont proliféré. Bien des membres du CAD ont mis en place des mécanismes de mobilisation du secteur privé qui offrent des opportunités similaires aux partenaires potentiels. Ces mécanismes sont comparables à ceux qui existent au niveau mondial – dont bon nombre sont financés par des membres du CAD et autres bailleurs de fonds. La création de nouveaux mécanismes doit être mûrement réfléchie et les mécanismes existants doivent être regroupés. Avec la prolifération des mécanismes de mobilisation du secteur privé, il est devenu difficile d'harmoniser les efforts, de partager les risques entre les partenaires au développement et de mettre à profit les initiatives existantes qui marchent bien. Cela ne signifie pas pour autant que les membres du CAD devraient s'abstenir de créer leurs propres mécanismes de mobilisation du secteur privé. Au contraire, de nouveaux instruments devraient compléter ceux qui existent déjà, et des efforts devraient être faits pour participer aux initiatives fructueuses qui sont soutenues par d'autres membres du CAD, en particulier lorsque des membres du CAD entendent déployer à plus grande échelle des approches éprouvées.



CONJUGUER LES EFFORTS POUR AMÉLIORER L'ACCÈS DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (PME) AUX FINANCEMENTS

Le Fonds africain de garantie est un exemple de mécanisme multilatéral de mobilisation du secteur privé, qui vise à résoudre les problèmes de fragmentation, de duplication et d'inefficacité de l'aide au développement destinée aux PME en Afrique, qui surgissent lorsque des donateurs et institutions de financement du développement mettent en œuvre de façon non coordonnée des programmes à l'intention des PME, en regroupant les ressources et en offrant un soutien au niveau régional.

Le Fonds africain de garantie est détenu par la Banque africaine de développement, l'Agence danoise pour le développement international et l'Agence espagnole pour la coopération internationale pour le développement. Des projets sont en cours pour ouvrir le capital à d'autres donateurs bilatéraux, institutions de financement du développement et investisseurs privés. Les autres partenaires au développement sont l'Asdi, l'Agence pour l'assurance du commerce en Afrique, l'Autorité de crédit au développement de l'USAID et le Fonds nordique de développement.

6. Utiliser une combinaison de formes financières et non financières de mobilisation du secteur privé qui fonctionnent conjointement de façon stratégique et flexible.

Recourir à divers mécanismes de mobilisation, comprenant des instruments financiers, comme les prêts, garanties et subventions, et des instruments non financiers, comme l'assistance technique et le dialogue sur la voie à suivre, est un moyen efficace de relever de façon cohérente les défis du développement. L'adoption d'une approche stratégique en matière de mobilisation du secteur privé génère des synergies entre les différents mécanismes et approches et permet d'appliquer les mécanismes avec souplesse dans des contextes variés. Par exemple, les instruments non financiers de mobilisation du secteur privé – dialogue sur la voie à suivre, promotion des entreprises durables et relations avec des associations professionnelles – jettent les bases de partenariats (financiers) directs. La possibilité d'adapter les outils au niveau du pays permet de s'assurer qu'ils remplissent leur office et qu'ils peuvent maximiser les impacts du partenariat.



UTILISER DE FAÇON STRATÉGIQUE LES MÉCANISMES DE MOBILISATION DU SECTEUR PRIVÉ : L'APPROCHE DE LA SUÈDE

L'Asdi a adopté une « approche sectorielle » pour combiner différentes modalités de participation du secteur privé et générer ainsi de fortes synergies en vue de soutenir un secteur spécifique dans un pays en développement. L'Asdi a employé cette approche pour développer l'entrepreneuriat et l'emploi productif en Zambie en finançant un portefeuille de sept projets, à savoir : trois partenariats public-privé pour le développement, deux initiatives Making Markets Work for the Poor (M4P), un instrument de garantie et un projet exécuté par une entreprise zambienne à but non lucratif. Cette stratégie a été lancée par l'ambassade de Suède à Lusaka afin d'atteindre les objectifs exposés dans la stratégie de la Suède en matière de résultats pour la Zambie.

Le personnel de l'ambassade avait la faculté de combiner différentes modalités de mobilisation du secteur privé afin de créer des synergies et de les renforcer mutuellement pour stimuler l'entrepreneuriat et l'emploi dans les zones rurales. Des outils concrets et de nombreuses analyses ont été employés pour concevoir et mettre en œuvre l'approche sectorielle en Zambie. L'équipe à l'ambassade de Suède à Lusaka a élaboré une robuste théorie du changement pour les domaines de résultats, fondée sur l'analyse de l'économie politique, une approche des systèmes commerciaux et la norme du Comité des donateurs pour le développement des entreprises utilisée pour mesurer les résultats. Elle a adopté une démarche itérative qui a permis une certaine souplesse dans la mise en œuvre. Le succès de l'approche sectorielle s'explique aussi par les efforts déployés pour renforcer les capacités au niveau de l'ambassade en matière de collaboration avec le secteur privé, notamment au moyen de formations et d'ateliers de travail.



COLLABORATION STRATÉGIQUE AVEC LES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES : L'APPROCHE DE L'ALLEMAGNE

L'Allemagne collabore avec les associations professionnelles de diverses manières. En sus des partenariats directs visant à renforcer les capacités des associations professionnelles dans les pays partenaires et à dispenser une éducation et une formation professionnelles, l'Allemagne a lancé le programme EZ-Scouts (les éclaireurs de la coopération pour le développement) afin de fournir aux entreprises des services de conseil et de consulting sur les possibilités et difficultés en matière d'investissement dans les pays partenaires. Ces éclaireurs sont détachés auprès des associations professionnelles et des chambres de commerce allemandes par l'intermédiaire de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). Ils s'emploient à encourager les associations professionnelles à participer à la coopération internationale pour le développement et mettent les entreprises en relation avec des réseaux internationaux et locaux pour aider à la mise en œuvre des projets. En fournissant des conseils d'expert et des informations facilement accessibles sur les conditions, difficultés et possibilités d'investissement dans les pays partenaires, le programme contribue à simplifier et accroître la participation des entreprises aux partenariats établis avec le ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement (BMZ) et ses partenaires chargés de la mise en œuvre.

7. Intégrer directement les pratiques professionnelles responsables aux mécanismes de mobilisation du secteur privé

La plupart des membres du CAD œuvrent à promouvoir la responsabilité sociale de l'entreprise, ainsi que l'entreprise inclusive et la conduite responsable des entreprises. À cet égard, un élément de bonne pratique consiste à inclure des dispositions relatives à la conduite responsable des entreprises comme critère relatif au partenariat dans le cadre des mécanismes de mobilisation du secteur privé.

INTÉGRER LE PRINCIPE DE CONDUITE RESPONSABLE DES ENTREPRISES DANS LES MÉCANISMES DE MOBILISATION DU SECTEUR PRIVÉ : L'APPROCHE DES PAYS-BAS

Les Pays-Bas ont constaté que, en plus du dialogue sur les politiques à suivre et de la participation aux processus d'élaboration de normes, une approche efficace pour favoriser la conduite responsable des entreprises consiste à inclure des dispositions relatives à l'entreprise responsable directement dans les critères relatifs aux partenariats en matière de coopération pour le développement. Par exemple, dans le cadre du Dutch Good Growth Fund, qui accorde des prêts aux PME néerlandaises investisseuses et exportatrices et fournit des fonds d'investissement dans les pays partenaires, les demandeurs néerlandais doivent respecter les cadres internationaux en matière de responsabilité sociale de l'entreprise, à savoir les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, les normes de performance en matière de durabilité environnementale et sociale établies par la Société financière internationale et la liste d'exclusion de la Société néerlandaise pour le financement du développement (FMO), et ils ne doivent pas employer de techniques de planification fiscale pour éviter de payer des impôts dans les pays où les revenus sont générés. Les fonds d'investissement locaux doivent respecter les cadres internationaux en matière de responsabilité sociale de l'entreprise, être créés dans un pays disposant d'une législation efficace en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux, payer l'impôt dans les pays en développement, être prêts à expliquer et rendre compte publiquement de leur politique fiscale, et faire respecter et surveiller l'application par les clients locaux (entrepreneurs) de la législation fiscale.

8. Tirer parti des activités principales de l'entreprise.

Les membres du CAD continuent de collaborer avec le secteur privé à des activités philanthropiques et à des activités classiques de responsabilité sociale de l'entreprise, par exemple en œuvrant avec une entreprise qui sponsorise une initiative pédagogique ne relevant pas de son cœur de métier. Ces formes de participation demeurent importantes. Cependant, l'examen de l'apprentissage au contact des pairs a montré que les partenariats avec le secteur privé ont plus de chances de réussir quand ils sont liés aux activités principales de l'entreprise.

TIRER PARTI DES ACTIVITÉS PRINCIPALES POUR AVANCER SUR LA VOIE DU DÉVELOPPEMENT DANS LES DIFFÉRENTES CHAÎNES DE VALEUR : LA SUSTAINABLE TRADE INITIATIVE (IDH)

Depuis 2007, l'IDH a rassemblé au sein de coalitions axées sur l'impact plus de 200 entreprises, plus de 30 organisations de la société civile, de nombreux gouvernements des pays développés, émergents et en développement, des organisations multinationales comme la Banque mondiale et d'autres parties prenantes pour accélérer la production et la consommation durables et développer le commerce durable. Cette initiative néerlandaise est soutenue par les gouvernements néerlandais, suisse et danois dans sa mission de transformation du marché au stade préconcurrentiel dans 18 secteurs dans le cadre de partenariats public-privé. L'IDH travaille avec des entreprises qui trouvent intéressant d'investir dans la production durable de produits de base, ce qui leur permet de gérer et d'accéder à l'approvisionnement durable en produits de base. L'IDH soutient divers projets dans différents secteurs qui non seulement associent vendeurs et acheteurs, mais qui en outre réunissent des parties prenantes, telles que des concurrents, des banques de développement, des instituts de recherche et la société civile, dans le but de trouver des solutions à des problèmes de développement complexes.

Source : www.idhsustainabletrade.com



9. Être inclusif.

Les défis complexes du développement durable exigent souvent des solutions complexes faisant intervenir un large éventail d'acteurs. Les gouvernements des pays partenaires, la société civile, les organisations multilatérales et les instituts de recherche peuvent apporter de précieuses contributions dans le contexte de la mobilisation du secteur privé. Veiller à ce que les stratégies de mobilisation du secteur privé reconnaissent les rôles des différentes parties concernées et s'employer à mettre à profit leurs connaissances, leurs capacités et leurs avantages comparatifs par le biais des partenariats est un élément important de bonne pratique.

UN PARTENARIAT MULTIPARTITE INCLUSIF EN ACTION : L'INITIATIVE AMÉRICAINE FEED THE FUTURE

Feed the Future est une initiative du gouvernement américain visant à améliorer la nutrition et la sécurité alimentaire dans le monde afin de s'attaquer aux causes profondes de la pauvreté, de la faim et de la sous-alimentation. Elle transforme le secteur agricole – des exploitations agricoles aux marchés et jusqu'à l'assiette – grâce aux priorités pilotées par les pays et aux partenariats établis avec les gouvernements, les organismes donateurs, le secteur privé, les instituts de recherche et la société civile. Feed the Future s'appuie sur les ressources et le savoir-faire de 11 agences fédérales américaines en matière d'agriculture, de commerce, d'investissement, de développement et de moyens d'action, qui œuvrent en partenariat avec 19 pays d'accueil en Afrique, en Asie ainsi qu'en Amérique latine et aux Caraïbes, lesquels ont été sélectionnés en fonction de leurs niveaux de besoin et des possibilités de partenariat et de croissance économique. Les acteurs du secteur privé qui ont des valeurs communes, des ressources financières et l'expertise technique pour créer des biens publics ou atteindre des objectifs économiques et de développement peuvent bénéficier de fonds de contrepartie, d'une assistance technique, d'un accès au crédit, ainsi que de l'infrastructure physique et du cadre d'action qui permet la croissance dans les économies émergentes. Les chercheurs ayant des connaissances sur l'intensification durable, l'accroissement de la productivité, la sécurité alimentaire et la nutrition, et les environnements porteurs ont le droit de répondre aux appels à projets et à notes de réflexion. Les organisations de la société civile qui disposent de relations au niveau local et d'un savoir-faire en matière de développement ont la possibilité de soumissionner à des marchés publics et de recevoir des subventions.

10. Créer des possibilités de multiplier les innovations.

DAC members facilitate opportunities for a wide range of stakeholders to develop innovative solutions to complex development challenges. In this context, DAC members can convene stakeholders by creating spaces that encourage individuals representing a range of different sectors to innovate and work together. Rather than identifying solutions a priori, an element of good practice identified in the peer learning review is for DAC members to identify a challenge or key issue that they want to address to promote sustainable development and then convene the private sector and others to develop business solutions.

CRÉER DES POSSIBILITÉS D'INNOVATION : L'APPROCHE DES ÉTATS-UNIS ET DE L'ALLEMAGNE

L'Allemagne et les États-Unis ont lancé des initiatives visant à faciliter la mise au point de solutions innovantes aux problèmes de développement en réunissant divers acteurs du secteur privé et autres parties prenantes. Ces initiatives sont structurées de manière à permettre aux participants d'identifier et de co-crée des solutions, qui sont ensuite soutenues et testées par les pouvoirs publics afin de faciliter le déploiement à plus grande échelle des solutions efficaces émanant des acteurs du secteur privé et autres partenaires.

L'Allemagne réunit des acteurs du secteur privé et autres parties prenantes au sein du Lab of Tomorrow pour trouver des solutions aux problèmes de développement¹. Ce laboratoire rassemble les participants dans des bâtiments et espaces uniques, dans le cadre d'ateliers sur les modèles économiques envisageables pour surmonter les problèmes. La GIZ, qui dirige le laboratoire, identifie les problèmes mais laisse aux partenaires du secteur privé le soin d'apporter des solutions. Les solutions sont ensuite développées plus avant grâce à l'assistance financière et technique de la GIZ.

L'USAID a recours à son dispositif *Broad Agency Announcements*, entre autres approches et mécanismes, pour collaborer et promouvoir les activités d'innovation avec le secteur privé et d'autres organisations afin de remédier aux problèmes de développement auxquels il n'y a pas de solution clairement définie. Selon cette approche, le secteur privé est invité à proposer des solutions aux problèmes de développement. Cette démarche encourage les partenaires privés à co-définir les problèmes et à co-élaborer des solutions avec les pouvoirs publics, notamment en menant une réflexion systémique.

1. Pour de plus amples informations, voir : <https://www.giz.de/Wirtschaft/de/downloads/giz2016-en-information-faq.pdf>.

11. Prendre des risques raisonnables.

Les institutions publiques doivent être disposées à prendre des risques si elles veulent que le secteur privé fasse de même. Un impact considérable va généralement de pair avec un risque élevé. Les stratégies de gestion du risque employées par les membres du CAD comprennent l'utilisation de critères clairs en matière de partenariat, la mise à profit des compétences et des analyses fondées sur des données factuelles pour éclairer la prise de décision, les procédures relatives au devoir de diligence et l'examen attentif des motivations du secteur privé. Adopter une approche de portefeuille en matière de prise de risque et faire connaître efficacement les succès et les échecs sont deux autres éléments importants de bonne pratique.

CRÉER UN ESPACE POUR LA PRISE DE RISQUES : L'EXPÉRIENCE DE L'OVERSEAS PRIVATE INVESTMENT CORPORATION (OPIC)

L'OPIC, l'institution américaine de financement public du développement, a créé en 2008 un portefeuille d'investissements à impact. Ses outils d'investissement à impact assurent des financements et une atténuation des risques aux projets dans l'intention explicite, dès le départ, de générer des retombées positives pour la société et l'environnement dans les secteurs à fort impact, tout en bénéficiant d'un retour sur investissement. Les partenaires de l'OPIC vont des petits entrepreneurs aux grandes institutions dotées de modèles économiques qui couvrent explicitement les questions sociales ou environnementales dans les secteurs à fort impact, plus précisément l'agriculture, l'éducation, l'accès aux financements, le logement des pauvres, le financement des PME, les soins de santé, l'énergie renouvelable ou encore l'eau et l'assainissement. L'OPIC assure à ses partenaires, qui ne pourraient sinon prétendre à un financement commercial, des financements par emprunt (prêts), des cofinancements (accès aux fonds de capital-investissement et aux subventions) et une atténuation des risques (assurance contre le risque politique, produits dérivés et garanties de prêt). La création de fonds dédiés pour favoriser l'investissement à impact a permis à l'OPIC d'investir dans de nouveaux partenaires et dans des projets plus risqués, tout en conservant ses activités de portefeuille courantes.

L'expérience de l'OPIC montre également l'importance d'une communication efficace sur les risques. Une faible tolérance au risque de la part des parties prenantes, comme les responsables politiques et le grand public, peut constituer un obstacle pour les institutions publiques qui sont à l'interface entre les fonds publics et l'engagement du secteur privé en faveur de la coopération pour le développement. Un important moyen de surmonter cette difficulté consiste à faire connaître fréquemment les succès. Ainsi, les conversations avec les principales parties prenantes mettent plus souvent en avant les succès que les échecs. Il est alors moins difficile de parler des échecs, car ils peuvent être considérés dans le contexte de l'ensemble des portefeuilles. Il est important de sensibiliser les parties prenantes au fait qu'œuvrer avec le secteur privé comporte des risques intrinsèques et que les échecs ne sont pas le signe d'un dysfonctionnement, mais que les institutions soutiennent l'innovation, s'adaptent et évoluent.

12. Ne pas nuire ni fausser les marchés.

Au minimum, associer le secteur privé au développement ne doit pas nuire et ne pas induire de distorsions sur le marché. À cet effet, il faut veiller à ce que les impacts sociaux, économiques et environnementaux de la participation du secteur privé soient en conformité avec les cadres juridiques, réglementaires et volontaires internationaux et nationaux. Dans les situations de fragilité et de conflit, cela signifie qu'il faut s'assurer que les activités n'exacerbent pas les conflits ou ne compromettent pas les efforts de consolidation de la paix et de renforcement de l'État. En ce qui concerne les distorsions du le marché, de façon générale, les financements publics ne doivent pas concurrencer les financements privés, excepté dans les cas où la concurrence améliore la qualité des investissements et a une incidence favorable en termes de création de marchés.



ÉVITER QUE LA PARTICIPATION DU SECTEUR PRIVÉ N'INDUISE DES DISTORSIONS SUR LE MARCHÉ :

l'approche de l'Union européenne

En 2014, l'Union européenne a présenté une communication appelant à un rôle plus important du secteur privé en vue de parvenir à une croissance inclusive et durable dans les pays en développement. L'approche de la Commission européenne pour orienter le soutien au secteur privé souligne l'importance d'éviter les distorsions sur le marché. À cet égard, la communication de 2014 sur la participation du secteur privé à la coopération pour le développement expose les critères relatifs aux partenariats. Elle indique que :

« Si l'aide publique au développement est clairement justifiée pour intervenir au niveau méso et macro, elle peut également être efficace au niveau micro pour accélérer le développement des entreprises locales ou remédier aux défaillances du marché et aux situations de sous-investissement. Toutefois, afin de garantir l'impact sur le développement et la durabilité, d'éviter les distorsions du marché et d'atténuer les risques fiduciaires et de réputation, des critères clairs doivent être appliqués dans les décisions relatives aux aides aux entreprises ou aux intermédiaires financiers, au moyen de subventions directes ou de services subventionnés de développement des entreprises, ou sous forme de garanties, d'assurances ou de financements assortis de conditions avantageuses. La Commission européenne a mis au point une série de critères destinés à guider ces décisions. [...] Ils comprennent des dispositions pour maximiser les impacts positifs sur le développement, ne pas nuire et éviter les distorsions du marché :]

1. **Impact mesurable sur le développement :** le soutien apporté à une entreprise privée ou à un intermédiaire financier doit contribuer d'une manière efficace à la réalisation des objectifs de développement comme la création d'emplois, la croissance verte et inclusive ou, plus largement, la réduction de la pauvreté. Pour ce faire, les objectifs et les résultats doivent être transparents et le suivi, l'évaluation et les dispositions en matière de mesure des résultats doivent être adéquats.
2. **Additionnalité :** sans soutien public, l'entreprise privée n'entreprendrait pas l'action ou l'investissement, ou ne voudrait pas le faire à la même échelle, au même moment, au même endroit ou au même niveau. L'action financée ne doit pas supplanter le secteur privé ou se substituer à d'autres financements privés.
3. **Neutralité :** le soutien offert ne doit pas fausser les conditions du marché et doit être octroyé dans le cadre d'un système ouvert, transparent et équitable. Il doit être temporaire et accompagné d'une stratégie de sortie bien définie. Les aides justifiées par les défaillances du marché et les risques qui en résultent ne doivent pas avoir pour effet de décourager les efforts de réforme réglementaire visant à remédier aux causes des défaillances du marché.
4. **Intérêt commun et cofinancement :** les partenariats avec le secteur privé doivent être fondés sur une approche coût-efficacité, l'intérêt commun et la responsabilisation mutuelle quant aux résultats. Les risques, les coûts et les bénéfices d'un projet commun doivent être partagés équitablement.
5. **Effet de démonstration :** une action financée doit avoir un effet de démonstration clair, susceptible de catalyser le développement du marché en intégrant d'autres acteurs du secteur privé, afin de reproduire et d'appliquer à plus grande échelle les résultats obtenus en matière de développement.
6. **Respect des normes sociales, environnementales et fiscales :** les entreprises privées bénéficiant d'un soutien doivent démontrer que leurs opérations sont conformes aux normes environnementales, sociales et fiscales, et respectent notamment les droits de l'homme et les droits des peuples indigènes, des conditions de travail décentes, les règles de bonne gouvernance et les normes sectorielles.

Source : Commission européenne (2014 : 4-5).

13. Établir des directives pour l'évaluation de l'additionnalité et les appliquer. Indiquer clairement aux partenaires et au public ce que l'on entend par « additionnalité » et être transparent quant aux modalités de son évaluation.

Un important point de départ pour les institutions œuvrant avec le secteur privé à la coopération pour le développement est la création de directives appropriées sur l'additionnalité. Ces directives doivent être appliquées rigoureusement pour assurer la cohérence au sein des institutions. Dans ce contexte, une orientation stratégique claire pour faciliter le soutien aux investissements susceptibles d'être additionnels, l'examen des portefeuilles et des projets individuels, les évaluations ex post, et l'établissement d'une distinction entre additionnalité financière, additionnalité en termes de valeur et additionnalité en termes de développement constituent de nouveaux éléments de bonne pratique. En complément de ces directives, il faudrait du personnel capable d'apprécier correctement le degré de probabilité de l'additionnalité. Il convient d'indiquer clairement aux partenaires et au public ce que l'on entend par « additionnalité » et d'être transparent quant aux modalités de son évaluation.

Donner une description claire de l'additionnalité et de son évaluation est important pour les éventuels partenaires qui sollicitent une aide de l'État, ainsi que pour d'autres parties prenantes, pour garantir la transparence et la reddition de comptes en matière de décision d'investissement. Les directives sur l'additionnalité doivent être transparentes, et le bien-fondé de l'additionnalité en ce qui concerne des investissements spécifiques doit être exposé aux parties prenantes extérieures. Dans ce contexte, l'ampleur de l'effort visant à garantir l'additionnalité doit être proportionnelle au volume des investissements, aux effets escomptés sur le développement et aux risques.

L'APPROCHE DE LA DEG EN MATIÈRE D'ADDITIONNALITÉ

La Société allemande d'investissement et de développement (DEG), l'institution allemande de financement public du développement, a mis au point un outil de notation des projets stratégiques des entreprises. Cet outil évalue l'additionnalité et les résultats attendus au regard du développement et est intégré aux processus de décision d'investissement. Il est utilisé pendant la durée d'un investissement pour effectuer le suivi des résultats en matière de développement. Des informations sur cet outil sont disponibles sur le site web de la DEG.

14. Prendre des dispositions pour assurer le suivi dès le début du partenariat et rendre compte des résultats au niveau des projets individuels et de l'ensemble du portefeuille.

Il est important de prendre des dispositions pour assurer le suivi dès le début des projets pour que tous les partenaires aient une compréhension commune de ce qui sera demandé pendant la durée du partenariat et pour que le suivi et la notification des résultats répondent aux besoins de tous les partenaires.

Comme les membres du CAD élargissent et consolident leurs portefeuilles d'engagements aux côtés du secteur privé, il est nécessaire de mieux montrer et faire connaître les résultats au niveau des projets, programmes et portefeuilles. L'utilisation d'indicateurs communs de résultat est un élément de bonne pratique qui peut faciliter la comparaison des résultats entre les différents projets, portefeuilles et partenaires exécutants et contribuer à donner une vue d'ensemble des résultats. Les membres du CAD devraient se référer aux objectifs des pouvoirs publics à cet effet et utiliser les cadres d'indicateurs existants. Il peut être utile de disposer d'indicateurs clés en matière de résultats pour l'ensemble des secteurs et d'indicateurs spécifiques pour chaque secteur.

MESURER LES RÉSULTATS AU NIVEAU DU PORTEFEUILLE ET DU PROJET : L'EXPÉRIENCE DU FONDS D'INVESTISSEMENT NORVÉGIEN POUR LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT (NORFUND)

Norfund, l'institution norvégienne de financement public du développement, mesure ses réalisations stratégiques et les résultats des projets. Les réalisations stratégiques se rapportent à l'ensemble du portefeuille de Norfund et couvrent, par exemple, la part des investissements destinés à l'Afrique et aux pays les moins avancés. Norfund a en outre créé plusieurs indicateurs de l'impact sur le développement, qui sont calculés pour tous les projets, comme les emplois directs, les achats locaux et l'impôt sur les sociétés. Ces indicateurs clés sont ensuite complétés par une série d'indicateurs spécifiques pour chacun des quatre secteurs prioritaires de Norfund. L'institution fait le point sur ses indicateurs clés dans ses rapports annuels.

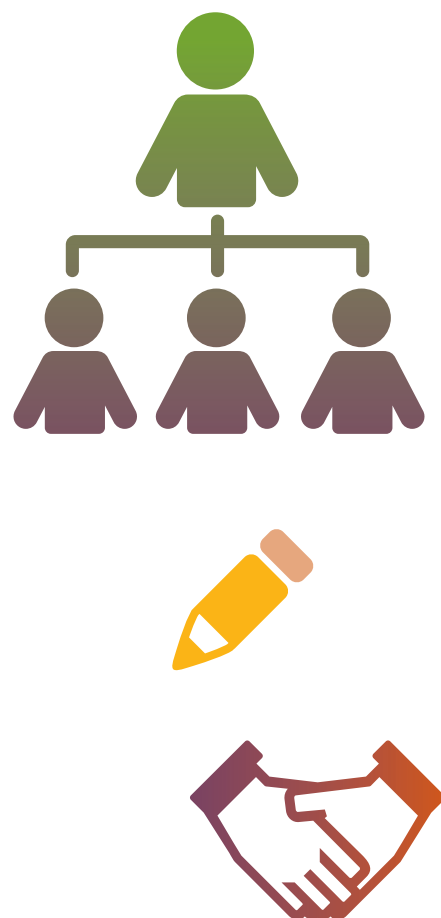
Source : Norfund (n.d.a.).

15. Prévoir d'évaluer et affecter des ressources à cet effet.

Pour évaluer les impacts sur le développement, communiquer les résultats et permettre de prendre des décisions sur la base de données factuelles, il importe de mettre en œuvre des processus d'évaluation indépendants appropriés. Intégrer aux différentes activités de collaboration avec le secteur privé des dispositions permettant une évaluation dès le début est reconnu comme un élément de bonne pratique. Ces dispositions permettent à tous les partenaires d'avoir une vue commune de ce qui est attendu et aux ressources d'être affectées à due proportion. Les dispositions et les ressources consacrées à l'évaluation doivent être proportionnelles au volume des investissements ou à leur degré de risque financier et d'innovation.

ÉVALUER LES MÉCANISMES DE MOBILISATION DU SECTEUR PRIVÉ : L'EXPÉRIENCE DU DANEMARK

L'évaluation de 2014 par le Danemark d'un ancien mécanisme de mobilisation du secteur privé, le programme Business-to-Business (B2B), a guidé la prise de décision fondée sur des données factuelles en ce qui concerne le portefeuille d'activités de collaboration du Danemark avec le secteur privé. L'évaluation a conclu que le programme B2B et son successeur, Danida Business Partnerships, avaient produit des effets positifs sur le développement. Ils ont contribué au transfert de technologie et ont incité des entreprises danoises à s'engager commercialement dans les pays en développement. Cependant, il ressort également de l'évaluation que le programme B2B et son successeur n'ont pas eu un impact suffisant sur l'emploi et la croissance durable dans les pays en développement et, par conséquent, n'ont pas contribué autant qu'escompté à la réduction de la pauvreté et au développement socio-économique. L'évaluation posait en outre la question de savoir dans quelle mesure ce mécanisme respecte les règles de l'Union européenne en matière d'aide publique. Dans ce contexte, le Danemark a suspendu le programme Danida Business Partnerships en novembre 2014.



Références

DEG (2013), « Corporate-policy project rating (GPR) », Société allemande de développement et d'investissement, Cologne, www.deginvest.de/DEG-Englische-Dokumente/About-DEG/Our-Mandate/Detailed-GPR-Description.pdf.

DevFin Advisers AB (2014), « Evaluation of Danida Business-to-Business programme 2006-2011: Synthesis report », ministère danois des Affaires étrangères, Copenhague, www.netpublikationer.dk/um/14_danida_btb_programme_2006_2011/Pdf/danida_btb_programme_2006_2011.pdf.

DFID (2014), « Economic development for shared prosperity and poverty reduction: A strategic framework », ministère du Développement international, Londres, www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/276859/Econ-development-strategic-framework.pdf.

Commission européenne (2014), « Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions : Un rôle plus important pour le secteur privé en vue de parvenir à une croissance inclusive et durable dans les pays en développement », 13.5.2014/COM(2014)263 final, Commission européenne, Bruxelles, <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2014/FR/1-2014-263-FR-F1-1.Pdf>.

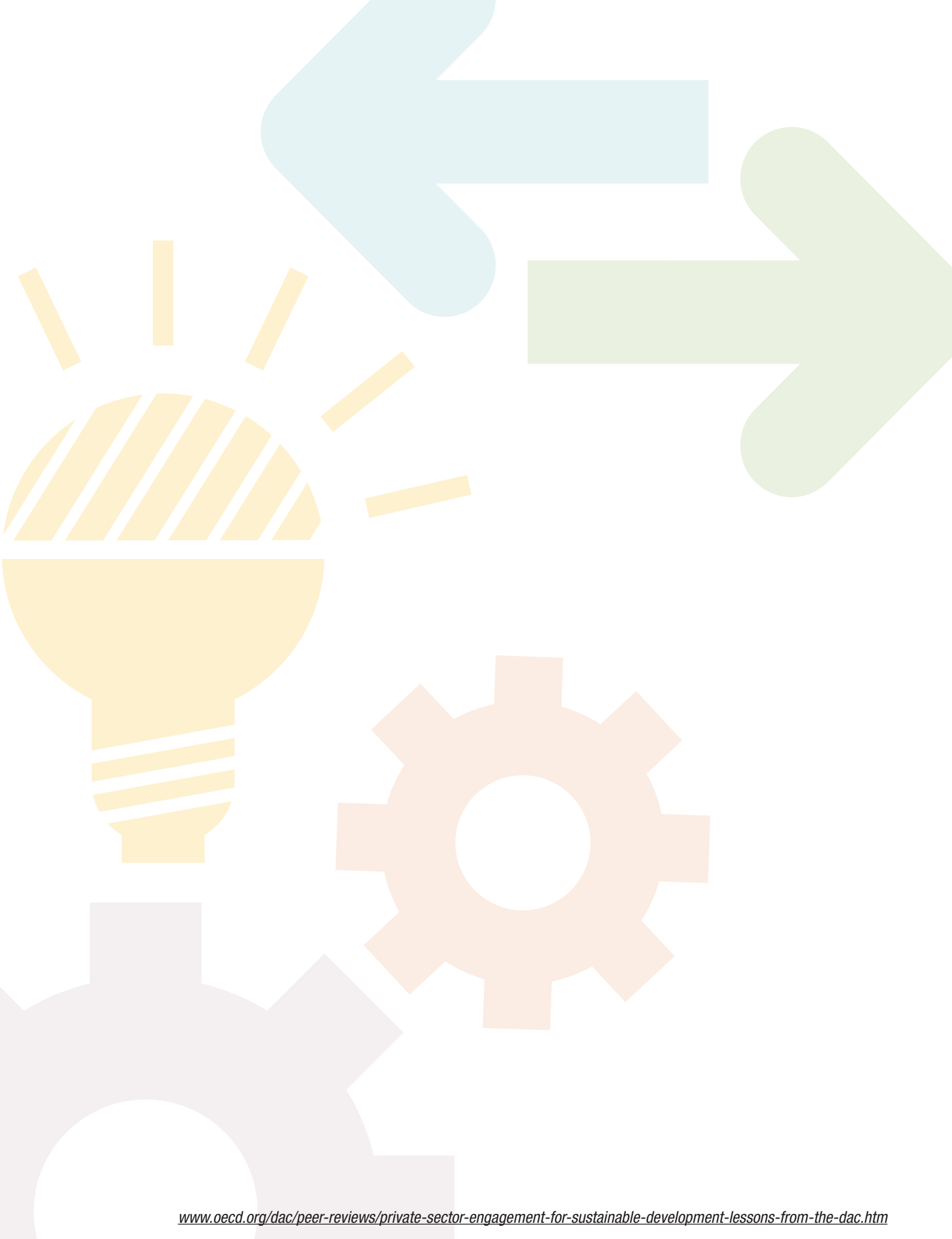
GIZ (2016), « lab of tomorrow » (présentation PowerPoint), www.giz.de/Wirtschaft/de/downloads/giz2016-en-information-faq.pdf.

Ministère finlandais des Affaires étrangères (2012), « Creating jobs through private sector and trade development: Aid for trade – Finland's action plan 2012–2015 », ministère finlandais des Affaires étrangères, Helsinki, <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=263729&nodeid=49542&contentlan=2&culture=en-US>.

Norfund (n.d.a.), « How Norfund measures development effects », www.norfund.no/investing-for-development/how-norfund-measures-development-effects-article508-326.html (consulté le 1er juillet 2016).

Norfund (n.d.b.), « Overview of Norfund's indicators », www.norfund.no/getfile.php/134252/Pictures/Figures%20and%20tables/Norfunds%20indicators.jpg (consulté le 1er juillet 2016).

van Gerwen, F. et al (2016), « Evaluation: Finnish aid for trade 2015-2015 », ministère finlandais des Affaires étrangères, Helsinki, <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=348601&nodeid=49540&contentlan=2&culture=en-US>.



www.oecd.org/dac/peer-reviews/private-sector-engagement-for-sustainable-development-lessons-from-the-dac.htm

