



Manuel de la DDC concernant **l'engagement** avec **le secteur privé**



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Direction du développement
et de la coopération DDC

Table des matières

Préface	3	Partie C : Processus de gestion des risques dans l'engagement avec le secteur privé	32
Partie A : Informations générales	5	Aperçu général	33
1. L'engagement avec le secteur privé au niveau de la DDC	5	I. Évaluation du prospect ESP	35
1.1 Cadre international et national	5	1. Préparation interne	33
1.2 Expérience acquise et enseignements tirés	5	2. « Faire connaissance »	42
1.3 Potentiel de renforcement de l'engagement	6	3. Diligence raisonnable	43
2. Vision et orientation	7	II. Préparation de l'engagement	45
2.1 Vision et objectifs	7	4. Évaluation conjointe des risques du projet	45
2.2 Définition et délimitations conceptuelles	8	5. Contrat de partenariat	46
2.3 Inventaire des partenaires du secteur privé	10	III. Monitoring, évaluations et adaptation de l'engagement	47
2.4 Modalités d'engagement avec le secteur privé	11	6. Évaluations	47
3. Comment promouvoir les compétences suisses	15	7. Adaptation	48
3.1 Valeur ajoutée de la Suisse	15	IV. Désengagement	49
3.2 Approche pangouvernementale	15	8. Désengagement anticipé	49
3.3 Coordination des donateurs	15	9. Désengagement planifié	49
3.4 Promotion de l'engagement avec le secteur privé au niveau des institutions multilatérales partenaires de la DDC	16	Annexes	50
4. Modalités concrètes de mise en œuvre de ce manuel	17	I. Liste des abréviations	51
Partie B : Marche à suivre	18	II. Glossaire	53
1. Approches à appliquer dans le cadre de l'engagement avec le secteur privé	19	III. Exemples concrets d'engagement avec le secteur privé	58
2. Rôles et responsabilités	22	IV. Théorie du changement	61
3. Ressources humaines	24	V. Modèles ESP	62
4. Gestion du cycle de programme : principaux instruments	26	VI. Approche en cascade	68
5. Communication	30	VII. Comment évaluer l'additionnalité	74
6. Prochaines étapes	31	VIII. Liens et ressources utiles	76
		IX. Rôles et responsabilités au cours du processus de gestion des risques ESP	77
		X. Interactions avec le secteur privé : points supplémentaires aux lignes directrices sur les discussions pour « faire connaissance »	78
		XI. Divulgence d'informations	80
		XII. Déclaration volontaire basée sur un questionnaire pour chaque modèle ESP	81

Le présent document n'a pas de date d'expiration prédéfinie. Toutefois, il sera réexaminé et réactualisé périodiquement afin de tenir compte des nouveaux acquis et instruments ainsi que des dernières évolutions sur le plan opérationnel. Sa prochaine mise à jour est prévue pour 2023 en vue d'y intégrer les orientations définies dans la prochaine stratégie de coopération internationale (2025–2028). Pour plus d'efficacité, le document sera révisé dans le cadre d'un processus allégé.

Préface

Un secteur privé dynamique est une force motrice essentielle pour réduire la pauvreté dans le monde et promouvoir le développement durable. Dans les pays en développement, neuf emplois sur dix se trouvent au sein du secteur privé. En outre, de nombreuses entreprises commercialisent des produits novateurs qui améliorent les conditions de vie des populations démunies et des groupes vulnérables, qu'il s'agisse de technologies pour l'utilisation d'énergies renouvelables en zone rurale ou de nouveaux traitements contre des maladies mortelles.

Pour promouvoir le développement durable, il est donc essentiel de faire front commun avec tous les acteurs concernés, y compris le secteur privé. Cette approche s'inscrit dans le consensus international sur les moyens de parvenir au développement durable tel qu'il est présenté dans l'**Agenda 2030** des Nations Unies et plus spécifiquement dans l'Objectif de développement durable 17 « Partenariats pour la réalisation des objectifs ». En conséquence, le secteur privé doit être considéré comme faisant partie de la solution. C'est pourquoi la mobilisation accrue du savoir-faire et des ressources du secteur privé est l'une des priorités fixées dans la **stratégie de coopération internationale 2021–2024**.

Dans son document intitulé « Principes directeurs relatifs au secteur privé dans le cadre de la stratégie de coopération internationale 2021–2024 »,¹ la DDC a défini les paramètres généraux de son interaction avec le secteur privé sur la base des domaines d'activité suivants :

1. Cadres de politique économique : un secteur privé durable ;
2. Promotion des entreprises locales : développer le secteur privé local dans les pays partenaires de la DDC ;
3. Collaboration avec le secteur privé : coopérer avec le secteur privé dans le cadre d'initiatives communes en faveur du développement ;
4. Marchés publics : promouvoir les principes du développement durable dans les contrats attribués par la DDC à des acteurs du secteur privé.

Le présent manuel est uniquement consacré au troisième domaine d'activité, qu'il vise à approfondir. Les modalités spécifiques d'interaction avec le secteur privé qui y sont décrites renvoient au concept générique de **l'engagement avec le secteur privé**, ou **ESP**. Dans le cadre de l'ESP, la DDC et un ou plusieurs partenaires du secteur privé unissent leurs efforts pour produire ensemble un impact dans le domaine du développement. Les deux parties – publique et privée – assument la responsabilité partagée de la collaboration et établissent une relation d'égal à égal. Cette « co-appropriation » de l'intervention est ce qui différencie l'ESP des autres formes d'interaction avec le secteur privé.

Le présent document fournit un ensemble d'orientations générales et de conseils pratiques pour nos collègues chargés de concevoir, de mettre en œuvre et de piloter les partenariats avec le secteur privé. Couvrant les domaines Coopération Sud, Coopération avec l'Europe de l'Est, Coopération globale et Aide humanitaire, il constitue une source d'inspiration pour les programmes par pays et les programmes globaux et multilatéraux de la DDC, mais aussi pour les projets consacrés à l'aide humanitaire et au développement. Ce manuel s'appuie sur les enseignements tirés du passé et fournit une base commune pour l'avenir. En proposant une vision et une orientation à moyen terme pour l'ESP de la DDC, il doit permettre à la fois une optimisation de l'impact obtenu et une gestion attentive des risques.

Ce document n'a pas de date d'expiration prédéfinie mais il sera mis à jour ou révisé périodiquement. Sa première **mise à jour est programmée pour 2023** en vue d'y intégrer les orientations définies dans la prochaine stratégie de coopération internationale (2025–2028) en tenant compte des nouveaux acquis et instruments ainsi que des dernières évolutions sur le plan opérationnel.

Je suis convaincue que cette nouvelle base conceptuelle nous motivera à collaborer davantage avec des acteurs du secteur privé et à mettre à profit l'ESP au service de la coopération internationale.



Patricia Danzi
Directrice générale de la DDC

¹ Ce document n'est pas de nature normative mais vise principalement à garantir une communication externe adéquate au niveau des parties prenantes intéressées.

PARTIE A : INFORMATIONS GÉNÉRALES

La **partie A** de ce manuel se fonde sur les « Principes directeurs relatifs au secteur privé dans le cadre de la stratégie de coopération internationale 2021–2024 » et apporte des **réponses aux questions essentielles** qui sous-tendent l’engagement avec le secteur privé (ESP) : Quels sont les enseignements tirés par la DDC à ce jour ? Quels sont les objectifs et la vision de la DDC en matière d’ESP ? En quoi l’ESP se distingue-t-il intrinsèquement des autres formes d’interaction avec le secteur privé ? Avec qui la DDC établit-t-elle des partenariats ? Quels sont les approches et modèles concrets appliqués dans le cadre de l’ESP ? Comment exploiter le savoir-faire suisse pour renforcer l’impact des interventions ?

1. L'engagement avec le secteur privé au niveau de la DDC

1.1 Cadre international et national

Au plan mondial, l'**Agenda 2030 pour le développement durable, qui inclut 17 objectifs spécifiques** (ODD), et le **Programme d'action d'Addis-Abeba** donnent le cadre général dans lequel s'inscrit la coopération internationale. D'autres référentiels et principes généraux couvrant des aspects spécifiques à prendre en compte dans les collaborations avec le secteur privé sont cités dans les « Principes directeurs relatifs au secteur privé dans le cadre de la stratégie de coopération internationale 2021–2024 ».

Au niveau national, les principaux cadres de référence sont la loi fédérale sur la coopération au développement et l'aide humanitaire internationales ainsi que la loi fédérale sur la coopération avec les États d'Europe de l'Est, avec leurs ordonnances respectives, auxquelles s'ajoutent les messages du Conseil fédéral sur la coopération internationale de la Suisse. La stratégie de coopération internationale 2021–2024 de la Suisse a pris effet le 1^{er} janvier 2021. Outre les approches ESP traditionnelles, le nouveau message prévoit la mise en œuvre d'instruments financiers innovants en vue d'accroître le volume de la coopération public-privé, notamment dans les pays les moins avancés (PMA) et dans les contextes fragiles.

1.2 Expérience acquise et enseignements tirés

Depuis des décennies, la DDC saisit les opportunités d'œuvrer en partenariat avec des acteurs du secteur privé dans la poursuite de ses objectifs en matière de développement.² Le message sur la coopération internationale de la Suisse 2017–2020 prônait un **renforcement substantiel de l'engagement avec le secteur privé**.³ Le **Centre de compétences pour l'engagement avec le secteur privé (CEP)** a été créé au début de 2017, engageant dès lors des initiatives pour aider la DDC dans sa démarche de mise en place de nouvelles

collaborations ESP⁴ de grande qualité. En 2018, la direction de la DDC a chargé le CEP d'élaborer un document d'orientation pour l'engagement avec le secteur privé,⁵ ce qui a été le point de départ d'une série de processus d'apprentissage. Ceux-ci se sont achevés en 2020 et le présent manuel en est le produit final.

Voici les principaux enseignements qui ont été tirés à ce jour et qu'il convient de prendre en compte dans la conception de nouvelles initiatives ESP :

- Dans le cadre de collaborations ESP, il est essentiel de concilier les différentes cultures et manières de raisonner des partenaires, ce qui appelle une attention toute particulière. L'étape de la mise en place de la collaboration s'avère souvent plus complexe que dans le cas de mandats ou de contributions de projet standard (voir la description des différents modèles d'ESP possibles dans l'annexe V). Pour le partenaire public, les éventuels risques de réputation sont souvent un important sujet de préoccupation tandis que, pour le partenaire privé, ce sont les procédures administratives qui peuvent s'avérer fastidieuses. L'un et l'autre doivent **sortir de leur zone de confort**, adapter leurs procédures internes et **être prêts à prendre des risques** en appliquant des mécanismes appropriés pour les atténuer ;
- La planification et la mise en œuvre de collaborations ESP nécessite de nouvelles compétences ainsi que des **mesures de renforcement des capacités adaptées** en vue de combler le fossé qui existe entre les différentes cultures et de maîtriser la nouvelle approche collaborative. Dans le cas de modèles ESP particulièrement complexes, il est recommandé de consulter des experts tiers ou d'envisager des solutions externes ;
- Pour que les partenariats soient fructueux, il faut y investir beaucoup de temps dès le départ afin d'instaurer un climat de confiance mutuelle et de bien cerner les valeurs propres aux différents acteurs ainsi que leurs attentes et leurs rôles. Il est donc important de capitaliser sur cet investissement initial en cherchant à **engager progres-**

2 Le projet « Médicaments contre le paludisme », présenté en exemple à l'annexe III, a été l'un des premiers cas de collaboration ESP.

3 En parallèle, le « Programme pour une mobilisation accrue du secteur privé dans les investissements en faveur du climat dans les pays en développement » (en allemand) a été adopté en 2019 par la Plateforme de coordination sur les problèmes de financement de la coopération multilatérale consacrée à l'environnement (PLAFICO).

4 Le terme collaboration ESP (ou, ponctuellement, intervention ESP) renvoie à la réalisation d'un projet ou d'une composante de projet (ou action partielle) sur le mode de l'engagement avec le secteur privé.

5 En avril 2020, la DDC a décidé de remplacer le terme « engagement auprès du secteur privé », précédemment employé, par « engagement avec le secteur privé », plus couramment utilisé au sein de la communauté internationale.

sivement différentes collaborations avec le même partenaire du secteur privé. De plus, il faut **établir un système de gestion du partenariat** permettant de poursuivre une approche coordonnée avec les partenaires du secteur privé ;

- Les **risques** environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) ainsi que les risques fiduciaires et de non-conformité **doivent être considérés à un stade précoce de la démarche** ;
- Dans les cas de collaborations avec de grandes entreprises, qui cristallisent souvent l'attention du public, la DDC doit faire preuve de suffisamment de vigilance sur le plan politique et investir assez de ressources pour pouvoir **gérer les risques de réputation** de manière adéquate ;
- Pour être menée à bien, une collaboration ESP doit être appréhendée comme un **projet commun** par les partenaires qui s'impliquent. Il est donc essentiel de mettre en évidence les avantages de cette collaboration pour chacun d'entre eux afin d'assurer un haut niveau de motivation et une mobilisation optimale des ressources de toutes parts ;
- Les « **règles du jeu** », les procédures de pilotage et de prise de décision pour la mise en œuvre de la collaboration ESP ainsi que les dispositions applicables à la communication externe doivent être convenues d'un commun accord dès le départ.⁶ Tous les partenaires doivent participer activement au pilotage de la collaboration ;
- Même les collaborations ESP les plus prometteuses peuvent échouer dès la phase de planification en cas d'incompatibilité – géographique ou thématique – entre la DDC et le partenaire du secteur privé. Dans une certaine mesure, ce problème peut être résolu par la mise en place de **modalités de soutien suffisamment souples** de la part de la DDC.

1.3 Potentiel de renforcement de l'engagement

Les possibilités d'accroître l'engagement de la DDC avec le secteur privé dépendent principalement de trois facteurs : convergence des intérêts, présence des compétences nécessaires et volonté (politique) des acteurs concernés. Pour pouvoir les exploiter, il faut renforcer les compétences, consolider les réseaux et promouvoir les expériences positives. À ce jour, les partenariats ESP à l'actif de la DDC sont le fruit d'opportunités qu'elle a su saisir. Le présent manuel doit permettre à la DDC d'adopter une approche visant à identifier plus systématiquement les nouvelles possibilités d'engagement avec le secteur privé (voir la section 2.5).

⁶ Selon le modèle de collaboration, cet accord peut être juridiquement contraignant (contrat) ou non (protocole d'entente).

Opérations bilatérales et programmes globaux

L'ESP est un moyen d'arriver à une fin, un mode opératoire, une méthode de travail. Il n'est pas assorti de priorités géographiques ou thématiques particulières, mais **soutient les stratégies déjà définies par la DDC.** Actuellement, près de 8 % de l'ensemble des projets financés par la DDC sont mis en œuvre sous forme de partenariats avec le secteur privé. La DDC a procédé à une estimation initiale du **potentiel d'engagement avec le secteur privé qui existe au niveau de ses opérations bilatérales et ses programmes globaux.** Elle s'est pour cela appuyé sur des ateliers conduits dans certains de ses bureaux de coopération et au sein de divisions chargées des programmes globaux.⁷ Ce potentiel correspond à la part de projets qui pourraient être réalisés en partenariat avec le secteur privé dans une perspective à long terme.⁸ Il a été évalué en tenant compte de la spécificité des contextes fragiles et des divers degrés de pertinence de l'ESP dans le contexte des 17 ODD. MODIF Une fois ces différents facteurs considérés, il s'avère qu'environ **20 à 25 % des opérations de la DDC pourraient être mises en œuvre en collaboration avec le secteur privé**, un pourcentage calculé dans une optique à long terme et en fonction des conditions à remplir pour une collaboration effective. C'est là une estimation qui sera vérifiée régulièrement et réajustée au fil du temps. La DDC a surtout prévu de faire un usage souple du mode opératoire qu'est l'ESP, comme dans les contextes charnières entre développement et aide humanitaire.⁹

Institutions multilatérales

La DDC est membre de nombreuses organisations multilatérales, auxquelles elle apporte son appui, tant au niveau de la coopération au développement que de l'aide humanitaire, et elle est partie prenante à plusieurs fonds fiduciaires ou initiatives regroupant plusieurs donateurs autour d'un thème, qui sont liées aux institutions multilatérales, ou que ces dernières abritent. En particulier, la DDC soutient des organisations de l'ONU, des institutions financières internationales (IFI) et des fonds thématiques tels que le Fonds international de développement agricole (FIDA), le Fonds vert pour le climat (Green Climate Fund – GCF) et le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU). Plusieurs partenaires multilatéraux de la DDC ont défini leur propre stratégie d'engagement avec le secteur privé. L'ESP revêtant une importance stratégique pour la plupart des institutions multilatérales, **la DDC voit aussi une opportunité pour promouvoir les initiatives ESP, qu'elle estime au moins aussi importante que dans le cadre bilatéral.**

⁷ Ateliers ESP 100 (voir partie B, section 4.2.1 de ce document).

⁸ À long terme, il y aura moins de contraintes pour adapter le portefeuille de projets de la DDC (avec l'achèvement progressif des projets en cours actuellement ou leur évolution vers de nouveaux projets). De plus, il y a lieu de penser que les conditions requises au départ pour un engagement optimal avec le secteur privé (notamment en ce qui concerne les compétences et les réseaux internes) seront alors réunies.

⁹ Le projet consacré à la communauté de réfugiés de Kakuma, présenté à l'annexe III, est un exemple de collaboration ESP s'inscrivant dans un tel contexte.

2. Vision et orientation

2.1 Vision et objectifs

Dans le cadre de sa mission prioritaire de réduction de la pauvreté, la vision de la DDC consiste à augmenter son engagement avec le secteur privé pour créer de l'innovation et maximiser l'impact de son action pour contribuer au développement durable, y compris dans les contextes difficiles et fragiles. La DDC ne s'engagera pas dans des partenariats ESP dont les résultats escomptés ne contribuent pas à la réalisation de cette vision.

Les axes d'action de la DDC à moyen terme¹⁰ dans le domaine de l'ESP sont les suivants :

1. **Développement du portefeuille ESP** : la DDC aura davantage recours à l'ESP en tant que mode d'intervention, ce qui devrait donner lieu à une augmentation du nombre de collaborations et du volume financier du portefeuille ESP. Toutefois, comme elle ne nouera des partenariats ESP que s'ils contribuent à l'accomplissement de sa mission globale, elle ne saurait fixer un objectif de croissance quantitatif spécifique.
2. **Renforcement de la gestion des risques** : dans le cadre de sa démarche de gestion du cycle de programme (GCP) et en étroite collaboration avec d'autres unités compétentes¹¹, la DDC continuera d'attacher une grande importance à la maîtrise des risques. De nouveaux instruments spécifiques ont été développés et renforcés à cet effet, sachant qu'il s'agit surtout de maîtriser les risques de réputation ainsi que les risques ESG liés aux partenaires du secteur privé.
3. **Gestion de l'ESP dans les contextes humanitaires et les situations de conflit** : dans les cas de partenariats s'inscrivant dans de tels environnements, certains aspects spécifiques doivent être pris en compte, et notamment les moyens à mettre en œuvre pour garantir le respect du droit humanitaire international, des principes humanitaires (neutralité, impartialité et indépendance) et des droits de l'homme ainsi que la neutralité de la Suisse.
4. **Élaboration de nouvelles approches et de nouveaux outils adaptés aux contextes difficiles** : la DDC va développer d'autres méthodes et instruments pour promouvoir et soutenir financièrement des modèles commerciaux prometteurs en vue d'une amplification de l'impact social et écologique des interventions au profit de la population des pays partenaires de la DDC. Il s'agira notamment de renforcer les approches ESP dans les PMA mais aussi d'apporter des réponses efficaces aux crises sanitaires et économiques liées à la pandémie de COVID-19.
5. **Mesures de renforcement des capacités** : la DDC va développer de nouvelles offres visant à renforcer les capacités de son propre personnel à interagir avec les acteurs du secteur privé et à planifier et conduire des interventions ESP.

Des indicateurs clés de performance seront utilisés pour piloter le portefeuille de collaborations ESP et assurer le suivi des progrès réalisés à moyen terme (voir partie B, section 4.1 de ce manuel).

Dans le contexte de l'Agenda 2030 et de ses objectifs, plusieurs raisons impérieuses justifient une intensification des efforts des acteurs publics et privés en matière de collaborations ESP. Un exposé complet des arguments en faveur de l'engagement public-privé est présenté à la section 3 des « Principes directeurs relatifs au secteur privé dans le cadre de la stratégie de coopération internationale 2021–2024 ».

¹⁰ Le « moyen terme » correspond ici à la fin de la période de mise en œuvre de la stratégie de coopération internationale 2021–2024.

¹¹ Est particulièrement concernée la division Contrats, marchés publics et compliance (CMPC) du Département fédéral des affaires étrangères.

2.2 Définition et délimitations conceptuelles

Cette section précise en quoi consiste l'ESP, présente ses principaux attributs, puis décrit le champ d'application des collaborations ESP et introduit un certain nombre de délimitations conceptuelles importantes.

Définition de l'engagement avec le secteur privé

L'ESP désigne **une conjonction des efforts de la DDC et d'un ou plusieurs partenaires du secteur privé œuvrant sur un pied d'égalité dans le cadre d'une intervention visant le développement et axée sur l'impact**. La co-appropriation et le cofinancement des interventions sont ce qui distingue l'ESP des autres formes d'interaction avec le secteur privé, notamment les contrats attribués à des acteurs privés ou les interventions visant à soutenir le développement d'entreprises locales dans des pays partenaires de la DDC (voir encadré plus bas).

La DDC peut déléguer son propre rôle dans le partenariat ESP à un acteur de mise en œuvre. Lorsque ce dernier agit explicitement au nom de la DDC dans un partenariat symétrique avec des partenaires du secteur privé, il s'agit également d'une collaboration ESP. Il est attendu des partenaires du secteur privé qu'ils apportent une contribution en espèces et/ou en nature à la collaboration ESP. Les contributions en nature valent comme des apports en espèces dès lors qu'elles peuvent être incorporées au capital selon les normes comptables internationales. Pour les besoins du monitoring ou de l'assurance qualité, tout projet intégrant des sous-composantes ESP et des interventions partielles ESP est considéré comme une collaboration ESP. Il en va de même pour les initiatives ESP impliquant des partenaires multilatéraux qui bénéficient d'un soutien spécifique de la DDC.¹²

¹² Tel est le cas du [Business Call to Action](#) (Appel à l'action du secteur privé) (en), lancé par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD).

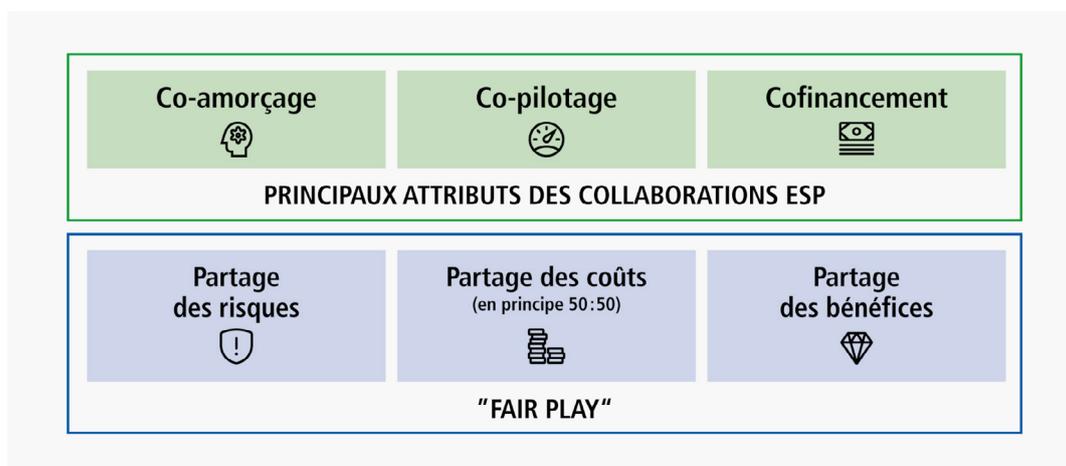


Illustration 1 : Caractéristiques des initiatives ESP

Principaux attributs d'une collaboration ESP

Le co-amorçage désigne la mise en place conjointe d'une collaboration, y compris l'identification de nouvelles approches pour relever des défis du développement. Une phase facultative de « co-amorçage » permet une meilleure harmonisation des objectifs entre les partenaires, mais elle n'est pas toujours de mise, notamment lorsque de nouveaux partenaires viennent s'intégrer dans une collaboration existante ou que la DDC rejoint une collaboration déjà en cours, ou encore dans le cadre de certains modèles ESP, comme les subventions de contrepartie¹³ (pour plus d'informations, voir la partie B, section 4.2.2, intitulée *Co-création*, de ce manuel).

Le co-pilotage reflète l'engagement conjoint des partenaires à œuvrer à la réussite de la collaboration. En général, la DDC et les partenaires du secteur privé jouent un rôle actif au sein de l'organe directeur de la collaboration ESP. Toutefois, un co-pilotage n'est pas toujours indiqué, notamment pour les interventions strictement humanitaires ou pour certains modèles ESP, comme les subventions de contrepartie.

Le cofinancement est une composante obligatoire de toute collaboration ESP, dont il est strictement indissociable. En principe, la DDC se fixe pour objectif de financer au maximum 50 % des coûts de la collaboration, tout en sachant que cette règle ne peut pas s'appliquer en toutes circonstances. Les mécanismes de partage des coûts doivent être définis au cas par cas, et sur la base des paramètres suivants :

- Caractère d'utilité publique de la collaboration (plus celle-ci permettra de créer des biens et services publics, plus elle justifiera un haut niveau de financement public, et inversement) ;
- Niveau de risque lié au contexte (p. ex., dans les contextes fragiles ou à haut risque, la DDC pourra prendre en charge une part des coûts plus élevée afin de motiver des pionniers du secteur privé à se mobiliser dans la région, alors que dans des situations stables, peu risquées, la part assumée par le secteur privé devrait être plus importante) ;

- Considérations relatives au rapport coûts-bénéfices (p. ex., si le partenaire de la DDC est une petite entreprise justifiant d'un important savoir-faire en matière de développement et d'innovation, mais de ressources financières limitées, la DDC pourra juger opportun d'assumer une plus grande part des coûts) ;
- Nombre de partenaires contribuant au financement (plus ce nombre sera élevé, plus la part de la DDC sera réduite).

D'une manière générale, la mise en œuvre des principaux attributs de l'ESP implique de rompre avec les pratiques traditionnelles de la coopération au développement et d'adopter un état d'esprit et un mode de travail collaboratifs.

Délimitations conceptuelles

Entrent dans le cadre de l'ESP :

- **Le secteur privé comme partenaire au développement,** qui relève d'un mode opératoire selon lequel la DDC et un ou plusieurs acteurs du secteur privé s'engagent ensemble dans une collaboration d'égal à égal en vue de produire un impact, et ce sur la base du partage des valeurs, bénéfices, des risques et des coûts (ex. : cofinancement avec une grande multinationale suisse d'une initiative commune visant à aider de petits exploitants agricoles vietnamiens à produire plus de café avec moins d'eau) ;
- **Le secteur privé comme allié,** qui correspond aux situations dans lesquelles la DDC fournit un soutien financier à des plateformes du secteur privé pour promouvoir un programme commun axé sur le développement durable (ex. : soutien apporté à la branche suisse du réseau du Pacte mondial des Nations Unies par une contribution de projet spécifique).

¹³ Les subventions de contrepartie, ou fonds d'encouragement, correspondent à un modèle ESP compétitif : le donateur lance un appel à propositions portant sur un enjeu de développement spécifique et des acteurs du secteur privé peuvent y répondre en soumettant une offre de projet intégrant leur propre contribution au financement.

N'entrent pas dans le cadre de l'ESP :

- **Le secteur privé comme cible des interventions de la DDC au niveau politique**, par exemple dans le cadre de forums internationaux et de processus de normalisation (comme illustré dans la thématique 1 des « Principes directeurs relatifs au secteur privé dans le cadre de la stratégie de coopération internationale 2021–2024 ») ;
- **Le secteur privé comme bénéficiaire** de projets de soutien aux entreprises locales (comme illustré dans la thématique 2 du document susmentionné) ;
- **Le secteur privé comme partenaire de mise en œuvre ou contractant dans toutes sortes de projets.**

Engagement avec le secteur privé (ESP) par opposition à développement du secteur privé (DSP) : tandis que l'ESP est une approche pouvant être appliquée dans quasiment tous les secteurs et contribuant à la réalisation de l'ensemble des ODD à des degrés divers, le DSP permet à des entreprises locales de bénéficier elles-mêmes, directement ou indirectement, des interventions financées par la DDC. Le DSP ayant pour but de favoriser le dynamisme du secteur privé dans les pays partenaires de la DDC, il contribue à la réalisation des ODD portant sur l'économie (principalement les ODD 8, 9 et 12). Certains projets peuvent s'inscrire dans une démarche relevant à la fois de l'ESP et du DSP.

2.3 Inventaire des partenaires du secteur privé

Catégories de partenaires du secteur privé et opportunités d'engagement

La DDC s'engage dans des initiatives ESP avec des acteurs du secteur privé qui sont bien établis¹⁴ et qui partagent sa volonté d'œuvrer en faveur du développement durable.

Ceux-ci relèvent de différentes catégories : grandes entreprises et groupes multinationaux, petites et moyennes entreprises (PME), entreprises sociales,¹⁵ investisseurs d'impact¹⁶ et fondations donatrices.¹⁷ La forme de l'engagement varie en fonction du type de partenaire et de ses points forts et atouts particuliers :

- **Les grandes entreprises et groupes multinationaux** offrent un potentiel considérable pour agir à plus grande échelle : les bonnes pratiques développées dans le cadre d'une collaboration avec la DDC peuvent être largement reproduites par le biais du réseau interne de l'entreprise. De plus, les partenaires de cette catégorie sont susceptibles de jouer un rôle clé dans des initiatives sectorielles ou pour le développement et la mise en application de nouvelles normes ;
- **Les PME** sont souvent porteuses d'une valeur ajoutée dans les collaborations ESP en ce sens qu'elles conçoivent des produits de niche innovants, p. ex. des technologies satellitaires pouvant être mises à profit dans des solutions d'assurance des récoltes chez les petits exploitants agricoles ;
- **Les investisseurs d'impact** sont des investisseurs financiers privilégiant les résultats en matière de développement. S'engager avec eux est un moyen de mobiliser d'importants investissements en faveur du développement, avec un apport en ressources relativement limité pour la DDC (p. ex. par le biais d'un mécanisme d'assistance technique à un fonds de placement investissant dans des entreprises locales qui s'approvisionnent auprès de petits exploitants agricoles). De plus, l'investissement

14 Dans le cadre des collaborations ESP, la coopération directe avec les start-ups est généralement exclue ; elle ne peut être poursuivie que dans des situations exceptionnelles, c'est-à-dire lorsque les bénéfices attendus en termes de développement sont particulièrement élevés (p. ex. si la start-up s'emploie à développer et à commercialiser un nouveau produit qui contribuerait à surmonter un obstacle au développement dans plusieurs pays).

15 Une entreprise sociale est une organisation qui poursuit principalement des objectifs sociaux ou environnementaux. Il peut s'agir d'une entité avec ou sans but lucratif, ou appliquant un modèle hybride. Les bénéfices réalisés par les entreprises sociales sont généralement réinvestis de sorte à en maximiser les avantages pour la société.

16 Les investisseurs d'impact sont des personnes ou des institutions qui investissent dans des sociétés, des organisations ou des fonds dans le but de générer un impact social ou environnemental positif et mesurable, ainsi qu'un rendement financier.

17 Une fondation donatrice est une organisation d'utilité publique qui détient son propre capital et ne dépend pas des dons pour financer ses activités.

à impact est une activité de niche en plein essor qui peut avoir un effet transformateur, à terme, sur le secteur financier en favorisant des modes de financement durables et inclusifs ;

- **Les entreprises sociales** ont pour vocation d'œuvrer à la résolution de problèmes sociaux ou environnementaux, par exemple : promouvoir l'accès des populations pauvres à l'emploi ou aux services de santé, favoriser le recours aux énergies propres et renouvelables dans des zones rurales, etc. Leur modèle d'entreprise va donc résolument dans le sens des buts poursuivis par la DDC ;
- **Les fondations donatrices** étant généralement créées par de grandes sociétés ou des entrepreneurs fortunés, elles figurent au nombre des partenaires du secteur privé avec lesquels la DDC peut s'engager. Elles jouent un rôle important, en particulier dans des domaines où les investisseurs commerciaux ne sont pas encore prêts à se mobiliser en raison d'un haut niveau de risques, de coûts de transaction élevés, etc. Par conséquent, elles sont souvent les mieux placées pour intervenir en tant qu'investisseurs pivots dans le cadre d'initiatives à financement mixte. Comme les entreprises sociales, les fondations donatrices présentent une grande affinité avec la mission poursuivie par la DDC.

Dans les collaborations ESP, les partenaires du secteur privé peuvent être basés dans **n'importe quelle région du monde**.

Il importe aussi de noter que, détenant un savoir-faire spécifique, les ONG, les centres de recherche et les institutions universitaires participent souvent à la mise en place de collaborations ESP (comme partenaires de mise en œuvre ou promoteurs des projets, par exemple), sans pour autant relever du secteur privé.

Critères d'engagement avec le secteur privé

Pour qu'une initiative ESP soit fructueuse, il faut que les partenaires **trouvent un terrain d'entente, notamment** :

- Ils doivent **partager un ensemble de valeurs, telles que le respect des droits de l'homme et la prévention de la corruption, ainsi que la volonté d'œuvrer au développement durable, en ne laissant personne de côté**. En outre, le partenaire du secteur privé doit adhérer aux règles de conduite responsable et durable des entreprises ;
- Il faut également que la DDC et le partenaire du secteur privé soient **prêts à échanger des connaissances et des expériences** en s'engageant dans un processus d'apprentissage commun ;
- Les responsabilités mutuelles et les « règles du jeu » doivent être énoncées dans un accord formel tenant compte des principales caractéristiques des collabora-

tions ESP qui sont décrites à la section 2.2 (co-amorçage, co-pilotage, cofinancement).

Autre critère important : les **risques liés au partenariat doivent être acceptables** et très largement compensés par les opportunités qu'il offre. Pour aider à déterminer le bien-fondé d'un engagement avec un partenaire potentiel, la DDC a mis en place un processus de gestion des risques ESP (voir la partie C de ce manuel).

2.4 Modalités d'engagement avec le secteur privé

Principes de base régissant l'engagement dans une collaboration

Outre les critères d'engagement avec un acteur du secteur privé tels qu'ils figurent à la section 2.3 toute collaboration ESP doit obéir aux principes suivants :

- **Compatibilité avec les objectifs de la DDC** : la collaboration doit permettre d'atteindre les objectifs stratégiques fixés dans la stratégie de coopération internationale de la DDC et dans ses programmes géographiques et thématiques ;
- **Résultats mesurables sur le développement** : la collaboration doit définir des effets précis et mesurables dans le domaine du développement ;
- **Additionnalité** : la DDC entend surtout susciter des engagements ou des investissements que le secteur privé n'aurait normalement pas consentis, ou les susciter plus rapidement, à plus grande échelle ou plus efficacement en termes de résultats de développement. En bref, il s'agit de clarifier en quoi la contribution de la DDC est nécessaire (voir l'annexe VII concernant l'évaluation de l'additionnalité) ;
- **Complémentarité** : la DDC et le partenaire du secteur privé doivent se forger une perception commune de leurs atouts et points forts respectifs (moyens financiers, savoir-faire et compétences, réseaux et plateformes, produits et technologies) ainsi que de la façon de les exploiter de manière à créer des synergies porteuses ;
- **Subsidiarité** ¹⁸ : la DDC ne saurait se substituer aux autres parties sur le plan du financement ou des responsabilités. Dans le contexte de l'ESP, cela signifie que la DDC n'endossera pas les rôles et les responsabilités du secteur privé ;

¹⁸ Le principe de subsidiarité est lié au principe de complémentarité qui le précède dans la liste.

- **Prévention des distorsions de marchés fonctionnels et des effets d'éviction** : s'il est vrai que, dans la phase de démarrage d'une initiative, il peut être justifié de limiter le partenariat à un seul acteur (ou à un petit nombre d'acteurs) du secteur privé disposé(s) à prendre des risques particuliers ou à engager une démarche d'innovation favorable au développement, l'ESP doit aussi permettre de généraliser les pratiques fructueuses à toutes les entreprises d'un secteur d'activité. En ce sens, le principe de prévention des distorsions de marché et des effets d'éviction doit guider l'orientation à long terme de chaque engagement avec le secteur privé ;
- **Transparence** : les acteurs privés et publics concernés s'engagent à accepter les dispositions habituelles en matière de communication d'informations relatives à la collaboration, conformément aux méthodologies du Comité pour l'aide au (CAD) de l'Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE) pour calculer les montants mobilisés auprès du secteur privé.¹⁹

L'approche en cascade

Pour déterminer le champ d'application d'une collaboration ESP, la DDC aura de plus en plus recours à l'**approche en cascade**, initialement développée par le Groupe de la Banque mondiale et caractérisée par un renversement de la logique de financement actuelle pour relever un défi du développement : dès le départ, plutôt que d'envisager systématiquement une intervention intégralement financée par la DDC, il conviendra d'établir si le service requis peut être (partiellement ou intégralement) fourni de manière efficace par le secteur privé. Si tel est le cas, le financement public sera soit superflu, soit moins élevé, conformément aux principes de l'additionnalité et de la prévention des distorsions de marché. Si le secteur privé ne souhaite pas fournir ce service en raison des risques élevés, il s'agira de déterminer si des activités financées par l'aide publique au développement (APD) peuvent modifier le profil de risque de sorte à rendre l'investissement plus intéressant pour lui. Ainsi, entre autres considérations, l'approche en cascade est un moyen d'évaluer dans quelle mesure les fonds de l'APD sont nécessaires pour faire intervenir le secteur privé et **drainer des fonds supplémentaires** au profit du développement durable. Il importe de souligner que l'approche en cascade **ne vise pas à amoindrir le rôle de l'État** dans les pays partenaires. De fait, dans bien des cas, les actions en faveur du développement doivent rester du ressort du secteur public, les agences de développement pouvant alors aider les pays partenaires à adopter des politiques durables de sorte à créer des conditions propices à la mobilisation d'investissements privés additionnels sans porter atteinte à la responsabilité générale de l'État (pour plus d'informations sur l'approche en cascade, voir l'annexe VI).

Opter pour un engagement plus systématique

La DDC va continuer de définir ses orientations en fonction de ses cadres et programmes de référence, **et l'ESP s'inscrit dans cette dynamique**. Le présent manuel n'est pas porteur de contenus supplémentaires ni de changements dans les programmes géographiques et thématiques existants de la DDC (programmes par pays, orientations à moyen terme). Il a été conçu pour renforcer ces programmes, notamment en ce qui concerne la responsabilité intrinsèque qui incombe aux pays partenaires de la DDC, par le recours au mode opératoire spécifique qu'est l'ESP (y compris pour les programmes globaux).²⁰ Dans ce contexte, l'ESP ne consiste pas à sous-traiter des tâches publiques à des entreprises privées mais à garantir la **mise à disposition de biens publics pour le développement durable**.

Par le passé, la plupart des initiatives ESP ont été le fruit d'opportunités spécifiques que la DDC a su saisir. Cette approche ayant permis de développer le portefeuille existant, qui comprend des exemples de collaborations ESP innovantes et fécondes, il y a lieu de la poursuivre. Ce faisant, la DDC entend toutefois appliquer une **démarche plus systématique** dans son engagement avec des acteurs du secteur privé et dans le déploiement d'interventions ESP, en tenant compte des paramètres suivants :

- Le nombre d'initiatives ESP au sein de la DDC augmente rapidement, ce qui nécessite un mode opératoire plus structuré ;
- L'adoption d'une approche plus systématique s'impose, tant en ce qui concerne le portefeuille de projets que la sélection des partenaires. En effet, pour atteindre certains objectifs d'impact particuliers, il importe de choisir les « bons » partenaires du secteur privé, ce qui suppose une parfaite compréhension des différentes catégories dont ils relèvent, ainsi que des caractéristiques et centres d'intérêt qui leur sont propres.

¹⁹ [Methodologies for measuring the amounts mobilised from the private sector by official development finance interventions](#) (Méthodologies pour calculer les montants du secteur privé mobilisés par les interventions financières publiques pour le développement, CAD OCDE, 2020, projet, en).

²⁰ Peuvent être cités en exemple les partenariats pour le développement de produits, qui mobilisent les efforts conjoints d'acteurs publics et privés pour mettre au point de nouveaux médicaments destinés à traiter des maladies affectant surtout les populations des pays en développement.

Thèmes transversaux

Égalité entre les sexes

D'un point de vue économique, l'insensibilité à la dimension de genre se traduit par des opportunités manquées (on sait p. ex. que la mixité au sein des équipes est un facteur d'accroissement de la rentabilité et de la valeur ajoutée²¹) ainsi que des pertes en termes de profit et de croissance dues à diverses inégalités entre les sexes.²² C'est là un fait auquel de plus en plus d'investisseurs privés sont sensibles, comme en témoigne l'intérêt croissant que suscite le concept de l'**investissement dans une optique de genre**.²³ En outre, l'inaction en matière de prévention de l'exploitation, des abus et du harcèlement sexuels (PEAHS) occasionne des coûts considérables.²⁴

D'un point de vue institutionnel, l'intégration de la dimension de genre en général, et les projets visant l'égalité des sexes comme objectif principal ou significatif en particulier, permettent d'obtenir des résultats globalement plus satisfaisants et plus durables que les interventions qui n'en tiennent pas compte, et ce indépendamment des résultats en matière d'égalité des sexes.²⁵ De plus, promouvoir l'égalité entre femmes et hommes fait résolument partie de la mission de la DDC dans toutes ses activités. Enfin, l'égalité des genres est un droit humain et la Suisse y est fortement attachée.

Pour intégrer l'égalité des genres, les collaborations ESP doivent prendre appui sur les éléments suivants :

- **Une analyse de genre** doit être réalisée, comme le recommande le rapport de 2018 sur l'efficacité dans le domaine de l'égalité des genres²⁶, afin d'identifier les points d'ancrage pour un développement plus inclusif dans le cadre d'une collaboration avec le secteur privé ;
- Sur la base des enseignements tirés de cette analyse, il convient de définir des **activités, des objectifs et des indicateurs** permettant de traiter la problématique des inégalités entre les sexes dans les collaborations ESP, puis d'assurer un monitoring des progrès réalisés ;
- **À l'intérieur du portefeuille ESP, un objectif sexospécifique** permet d'œuvrer à un changement transformateur, conformément au mandat institutionnel de la DDC (voir la liste des indicateurs clés de performance pour l'ESP, partie B, section 4.1, de ce manuel).

L'annexe III fournit un exemple de collaboration ESP dédiée à la promotion de l'égalité des genres avec un projet destiné à faciliter l'accès des réfugiées syriennes au financement.

Bonne gouvernance

Il est indispensable d'évaluer les **principes de bonne gouvernance – transparence, redevabilité, participation, état de droit, efficacité et efficience, égalité et non-discrimination** – pour que l'ESP débouche sur des résultats patents. Dans le cadre des collaborations avec le secteur privé, l'accent a généralement porté sur la transparence, la redevabilité et l'état de droit, mais d'autres principes, dont la participation, gagnent en importance dans le débat international sur l'ESP et le financement mixte.

L'évaluation des risques ESG est une composante centrale du processus de gestion des risques pour les collaborations ESP. En ce qui concerne les risques de gouvernance, l'attention se focalise notamment sur des aspects tels que le respect des droits de l'homme et des normes du travail ainsi que la prévention des risques de corruption, de détournement de fonds publics ou de flux financiers illicites, surtout dans des contextes où il existe un risque de captation par l'État. C'est pourquoi les initiatives ESP doivent toutes intégrer une **évaluation des risques, avec des systèmes de surveillance et des mesures de prévention définis en conséquence** (voir partie C). Dans les contextes fragiles, il peut s'avérer utile de travailler au développement de pratiques commerciales sensibles aux conflits pour permettre aux acteurs du secteur privé de mieux apprécier les risques et les opportunités découlant de leur engagement.

21 « *Delivering Through Diversity* » (Produire des résultats en misant sur la diversité), McKinsey & Company (2018) (en).

22 « *Réduire les inégalités entre les sexes* », Fonds monétaire international (FMI, 2019).

23 L'investissement dans une optique de genre vise à la fois un rendement financier et un impact sexospécifique. Il existe trois grandes approches en la matière, qui consistent à investir dans des entreprises, des initiatives ou des programmes a) dont la conduite est assurée par des femmes, b) dont les pratiques et politiques internes favorisent l'équité entre les sexes, c) qui offrent des produits ou services permettant d'améliorer la situation des femmes.

24 Les aspects en lien avec la PEAHS sont pris en compte dans l'évaluation des risques réalisée par la DDC et dans le cadre de diligence raisonnable pour les partenaires du secteur privé.

25 « *Rapport sur l'efficacité. Coopération internationale de la Suisse dans le domaine de l'égalité des genres 2007–2016* », DDC (2018).

26 Ibid.

L'évaluation des normes de bonne gouvernance dans les collaborations ESP est étayée par d'autres démarches menées par la DDC et le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) en vue d'améliorer les conditions générales qui régissent les activités du secteur privé dans les pays en développement. Pour plus de précisions, se reporter à la thématique 1 « Conditions-cadre économiques » dans les « Principes directeurs relatifs au secteur privé dans le cadre de la stratégie de coopération internationale 2021–2024 ».

Modèles d'engagement

Il existe différentes façons de structurer une collaboration avec le secteur privé, en fonction de l'objectif de développement visé et du contexte, ainsi que du type et du nombre d'acteurs impliqués. C'est pourquoi la DDC fait la distinction entre plusieurs formes d'engagement, les « modèles ESP », qui sont répartis en deux grandes catégories :

A. Les modèles ESP axés sur des projets de développement suivent la **logique classique d'un projet de développement** et s'inscrivent dans le cadre d'une initiative cofinancée par la DDC, un (ou plusieurs) acteur(s) du secteur privé et d'autres donateurs éventuels ;

B. Les modèles ESP axés sur les marchés financiers répondent quant à eux à une **logique d'investissement** et relèvent de l'une de ces deux sous-catégories :

- **Les instruments basés sur des subventions**, qui sont des contributions non remboursables destinées à faciliter l'investissement privé en faveur du développement et qui comprennent comme des mécanismes d'assistance technique pour les fonds d'investissement privés visant des objectifs de développement ainsi que des instruments de rémunération liée aux résultats (impact bonds et incitations à impact social) ;
- **Les instruments basés sur le rendement**, qui se distinguent des précédents en cela qu'un remboursement est envisagé ou, en tout cas, possible. Ils incluent notamment les actions, les prêts, les parts dans des fonds structurés et les garanties.²⁷ Les conditions de remboursement doivent être bien définies au départ.

Une brève description des différents modèles ESP est fournie à l'annexe V. Il est à noter que la DDC a déjà fait l'expérience de tous les modèles qui y sont répertoriés.

Les modèles ESP axés sur les marchés financiers recèlent un fort potentiel. La Suisse est l'un des principaux marchés financiers à l'échelle planétaire, la gestion d'un volume d'actifs très important y étant assurée sous la conduite de professionnels chevronnés. Cela vaut pour le secteur financier dans son ensemble comme pour le créneau de l'investissement à impact, aujourd'hui en plein essor. Dans ce contexte, le **potentiel de mobilisation des financements mixtes** est **élevé**. L'annexe III présente un exemple de projet financé par la DDC dans le cadre d'un modèle axé sur les marchés financiers, à la fois innovant et à fort pouvoir de mobilisation (incitations à impact social). En outre, des informations complémentaires sur les approches appliquées, dont le financement mixte et le transfert des risques, sont fournies plus loin dans ce manuel (partie B, section 1).

La DDC aura de plus en plus recours aux différents modèles ESP. La mise en œuvre des **modèles axés sur les marchés financiers et basés sur le rendement** nécessite une expertise particulière. C'est pourquoi, à l'avenir, la **SDC va renforcer sa coopération avec des organisations spécialisées**, telles que le Fonds d'investissement suisse pour les marchés émergents (SIFEM) et d'autres acteurs compétents.²⁸

²⁷ Dans le cas des garanties, un non-décaissement peut se substituer au remboursement.

²⁸ Le recours à ces modèles nécessite un certain nombre de clarifications sur le plan du droit et de l'administration financière, lesquelles sont en cours. C'est pourquoi un moratoire s'applique aux nouveaux projets pour lesquels la DDC pourrait faire un usage direct ou indirect (p. ex. par le biais de partenaires de mise en œuvre) d'actions, de prêts, de parts de fonds structurés et de garanties, en attendant que les clarifications soient faites, ce qui devrait être le cas en 2021.

3. Comment promouvoir les compétences suisses

3.1 Valeur ajoutée de la Suisse

Le principal critère de la DDC pour une collaboration ESP n'est pas la nationalité du partenaire du secteur privé, mais le potentiel d'impact sur le développement et la contribution qui peut ainsi être apportée à la réalisation des ODD. C'est pourquoi la DDC s'engage activement avec des acteurs du secteur privé du monde entier. Toutefois, les partenaires du secteur privé suisses offrent une valeur ajoutée particulière en vue de la réalisation des objectifs de la DDC, comme expliqué dans les « Principes directeurs relatifs au secteur privé dans le cadre de la stratégie de coopération internationale 2021–2024 ».

L'annexe III présente un exemple de collaboration ESP mettant à profit les compétences suisses dans le cadre d'un projet destiné à améliorer l'éducation à la santé en Ukraine.

3.2 Approche pangouvernementale

Comme le précisent les « Principes directeurs relatifs au secteur privé dans le cadre de la stratégie de coopération internationale 2021–2024 », l'investissement de fonds publics en faveur du développement exige un haut niveau de coordination entre tous les acteurs publics suisses. En ce qui concerne l'engagement avec le secteur privé, la DDC entend obtenir un impact maximal en coordonnant et en **exploitant les synergies**, notamment **avec le SECO,²⁹ le SIFEM, la Division Paix et droits de l'homme (DPDH) du Département fédéral des affaires étrangères (DFAE) et l'Administration fédérale des finances (AFF)**. Parmi les autres acteurs importants figurent le Secrétariat d'État aux questions financières internationales (SFI) et Switzerland Global Enterprise (S-GE). En outre, une étroite collaboration avec les services économiques et commerciaux des ambassades suisses permettra d'élargir les réseaux compétents et d'atteindre un plus grand nombre d'acteurs du secteur privé. L'annexe III fournit un exemple de collaboration ESP fondée sur une approche résolument interdépartementale avec la

plateforme REPIC de promotion des énergies renouvelables, de l'efficacité énergétique et de l'utilisation efficace des ressources dans la coopération internationale.

Par principe, l'ESP revêt un caractère universel, comme d'autres modes opératoires (engagement avec des ONG ou recours aux systèmes nationaux), raison pour laquelle il sera mis en œuvre **par les différents services et départements gouvernementaux intervenant dans la coopération internationale**. Pour assurer une bonne coordination et une répartition judicieuse des tâches, des séances de discussion et de concertation ont lieu régulièrement et à différents niveaux, tant en ce qui concerne les domaines thématiques et les grandes orientations que les programmes opérationnels et les outils de travail.

3.3 Coordination des donateurs

L'ESP est un mode d'intervention relativement nouveau pour la plupart des donateurs, mais il prend rapidement de l'ampleur. Il est donc essentiel de partager les expériences et les bonnes (et mauvaises) pratiques pour apprendre les uns des autres. Car certains donateurs ont développé un savoir-faire particulier dans un modèle ESP donné.³⁰

Pour cette raison, la DDC participe activement aux plateformes de coordination de donateurs les plus pertinentes sur l'ESP, afin de tirer des enseignements des expériences acquises par les autres et de faire connaître ses propres innovations, notamment le modèle ESP avec incitation à impact social.

Les principales plateformes de donateurs sont le **groupe de travail ESP du Comité des donateurs pour le développement de l'entreprise (CDDE)** ainsi que divers autres programmes et événements de coordination – principalement dans le domaine du financement mixte – au sein de l'**OCDE**. Parmi les autres plateformes internationales qui portent aussi sur le secteur privé figure le **Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du déve-**

²⁹ Le SECO justifie d'une longue expérience en matière de coopération avec le secteur privé. [SECO Approach to Private Sector Engagement](#) (Approche du SECO en matière d'engagement avec le secteur privé) (en).

³⁰ L'Agence suédoise de coopération internationale au développement (ASDI) dispose d'un vaste système de garanties, tandis que le Ministère des affaires étrangères, du Commonwealth et du développement (FCDO) au Royaume-Uni justifie de pratiques bien établies en matière d'impact bonds.

loppement (PMCED). Jouant un rôle actif au sein de ces instances de coordination, dont elle assume régulièrement la coprésidence, la DDC pourra adhérer à d'autres forums de coordination de donateurs amenés à voir le jour.

3.4 Promotion de l'engagement avec le secteur privé au niveau des institutions multilatérales partenaires de la DDC

Pour **maximiser l'impact des initiatives ESP à grande échelle**, il y a lieu de miser sur les **partenariats multilatéraux** de la DDC, en s'attachant notamment à :

- Partager les connaissances et les acquis sur l'ESP avec des institutions multilatérales partenaires et à intégrer dans le dialogue politique avec ces dernières les bonnes pratiques et expériences en matière de collaborations ESP (approche dite de l'ascenseur). Cela peut passer par la participation de la Suisse aux conseils de ces institutions, ainsi qu'à d'autres processus, par exemple le suivi de la mise en œuvre du Programme d'action d'Addis-Abeba, avec le Forum sur le suivi du financement du développement ;³¹

- Prôner une intensification des initiatives ESP auprès des organes directeurs des institutions multilatérales en veillant pour cela à sensibiliser et former en conséquence les représentants de la Suisse siégeant au sein de ces organes ;
- Soutenir le renforcement des politiques institutionnelles respectives et la mise en œuvre des mesures correspondantes étayées par des actions de communication ;
- Encourager la collaboration 'multi-bi' dans le cadre des initiatives ESP ;
- Attirer l'attention des acteurs du secteur privé partenaires de la DDC sur les opportunités ESP à saisir au niveau des forums et plateformes multilatérales et multi-acteurs, en les invitant à se joindre aux processus internationaux correspondants.³²
- Miser sur les forums multilatéraux et multi-acteurs pour accroître la visibilité de la DDC en tant que donateur actif dans le cadre de l'ESP.

³¹ À titre d'exemple, la DDC a organisé une réunion sur l'investissement à impact à l'occasion du Forum sur le suivi du financement du développement pour donner davantage de visibilité à ce thème au niveau de l'ONU.

³² Il convient notamment d'encourager leur participation au Groupe d'amis de Monterrey (Group of Friends of Monterrey) ou au Forum sur le suivi du financement du développement (en particulier le Salon de l'investissement ODD).



© Solara / Antenna (REPIC)

4. Modalités concrètes de mise en œuvre de ce manuel

Le présent manuel a été conçu pour aider les unités opérationnelles de la DDC à programmer davantage de collaborations ESP de qualité. Dans les parties B et C qui suivent, il fournit des conseils spécifiques sur les modalités de mise en œuvre, en couvrant les domaines répertoriés ci-après.

Partie B :

- Approches à adopter pour l'engagement avec le secteur privé, en particulier le **financement mixte, le transfert des risques et les partenariats de recherche** ;
- **Rôles et responsabilités** au sein de l'organisation ;
- **Ressources humaines** : dotation en personnel et ressources externes, développement organisationnel, renforcement des capacités et production de connaissances ;
- Principaux **instruments de gestion du cycle de programme** : système de gestion global ESP, outils de planification, évaluation des résultats, contrats et marchés publics ;
- **Communication externe et interne** ;
- **Étapes suivantes** pour la mise en œuvre du présent manuel.

Partie C :

- **Processus de gestion des risques ESP : les étapes et les procédures du processus de gestion des risques ESP doivent obligatoirement être suivies** dans le cadre de la planification, de la mise en œuvre et de la cessation d'une collaboration ESP.

Ces nouveaux fondements et instruments conceptuels vont faciliter l'engagement de la DDC avec le secteur privé mais la démarche ne pourra être menée à bien que si un nombre croissant de membres du personnel de la DDC sont enthousiasmés par l'ESP et déterminés à en faire un mode opératoire ancré dans leur travail quotidien au service de la coopération internationale.

PARTIE B : MARCHE À SUIVRE

La **partie B** de ce manuel fournit une description des approches, des concepts et des instruments à **appliquer dans la mise en œuvre de l'engagement avec le secteur (ESP)**. Elle aborde également des aspects tels que les rôles et responsabilités, les ressources humaines et la communication. Pour finir, elle décrit les étapes complémentaires d'adaptation des instruments existants et de développement de nouveaux outils pour la mise en œuvre de l'ESP.

1. Approches à appliquer pour l'engagement avec le secteur privé

1.1 Financement mixte

Les modèles ESP axés sur les marchés financiers intègrent souvent une approche appelée « financement mixte ». La plupart des acteurs conçoivent le **financement mixte comme un moyen de faire un usage stratégique de fonds publics ou concessionnels pour stimuler l'investissement du secteur privé au profit du développement**.³³ Le financement mixte est destiné à soutenir les investissements qui ont un fort potentiel d'impact sur le développement, mais qui sont peu susceptibles d'attirer des financements répondant à une logique purement commerciale.

Lors d'un recours au financement mixte, il est important de se conformer aux principes reconnus à l'échelle internationale.³⁵ En particulier, il est essentiel de bien évaluer chaque opération de financement mixte en termes **d'effet de levier** et **d'additionnalité**.



Illustration 2 : OCDE – la logique du financement mixte³⁴

33 Il existe actuellement deux définitions de référence pour le financement mixte : 1) L'OCDE définit le financement mixte comme l'utilisation stratégique du financement du développement permettant de mobiliser des financements additionnels en vue de la concrétisation du développement durable dans les pays en développement ; 2) le groupe de travail des institutions de financement du développement (IFD) le définit quant à lui comme l'apport d'un financement concessionnel par des donateurs ou des tiers en conjonction avec le financement normal assuré pour le propre compte d'une IFD et/ ou le financement commercial d'autres investisseurs en vue de développer des marchés du secteur privé, de contribuer à la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD) et de mobiliser des ressources privées.

34 'Blended Finance Principles Guidance' (Lignes directrices sur les principes du financement mixte) (en), OCDE (2020, p. 6).

35 En ce qui concerne le financement mixte, l'OCDE énonce les principes suivants : 1) ancrer le financement mixte dans une logique de développement ; 2) concevoir le financement mixte de sorte à accroître la mobilisation des financements commerciaux ; 3) adapter le financement mixte au contexte local ; 4) s'attacher à mettre en place des partenariats efficaces pour le financement mixte ; 5) surveiller le financement mixte pour assurer la transparence et les résultats.

L'effet de levier des fonds doit toujours être considérée de manière globale, en tenant compte des facteurs suivants :

- le pays / la géographie,
- le secteur,
- les bénéficiaires visés,
- le cycle de vie du projet / de l'entreprise,
- le caractère innovant de la structure de financement,
- les autres conditions cadres propres à la collaboration.

L'annexe VII fournit des informations complémentaires sur les modalités d'évaluation de l'additionnalité.

1.2 Transfert des risques

Le transfert des risques est une méthode de gestion des risques utilisée dans le cadre d'investissements financiers. **Il consiste à faire assumer un risque par une autre partie en vertu d'un accord juridique.** On distingue trois types de transfert des risques :

1. La forme la plus courante de transfert des risques est celle qui a lieu entre des particuliers et une société d'assurance, laquelle peut se tourner vers un réassureur qui couvrira à son tour les risques à partir d'un certain seuil. Ce type d'assurance est souscrit pour des biens ou des risques sociaux ;
2. Le transfert des risques peut aussi se faire au moyen d'instruments dérivés, qui sont souvent achetés par des entreprises pour prévenir (couvrir) les risques financiers

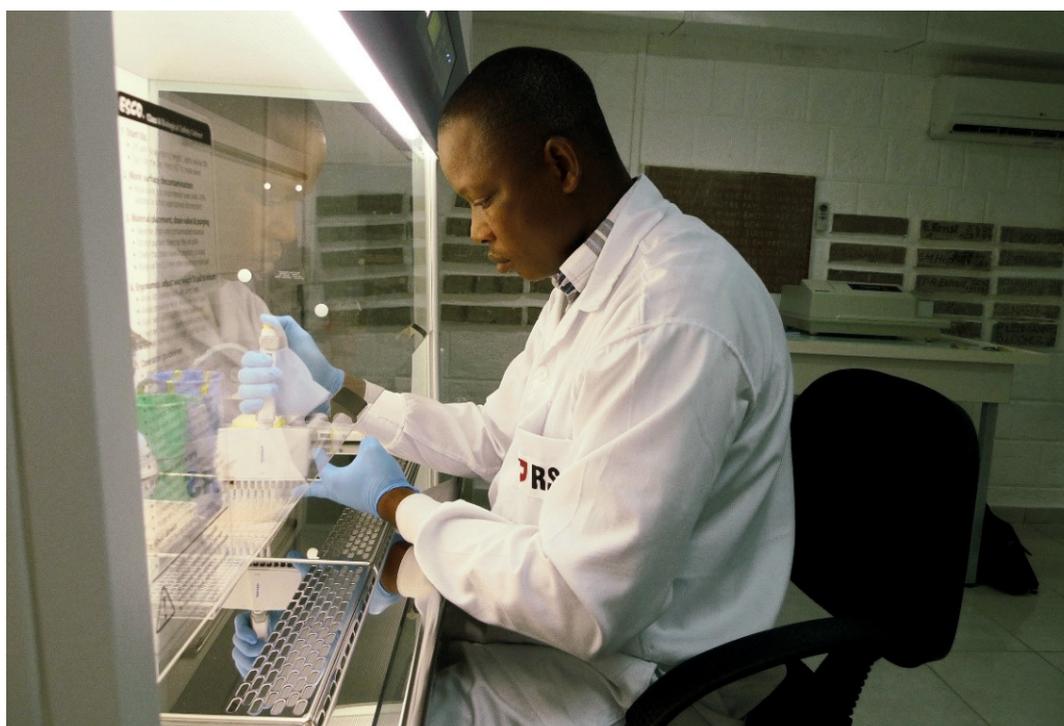
tels que les fluctuations de prix ou les risques monétaires dans le temps ;

3. Enfin, le transfert des risques peut également découler de l'externalisation d'une tâche ou d'un processus. Les obligations sont alors énoncées dans un contrat, qui spécifie aussi les pénalités applicables en cas de non-respect des exigences.

Dans le contexte de l'ESP, tous ces mécanismes de transfert des risques peuvent être utilisés pour diminuer les risques pris par un investisseur ou un acteur du marché. Transposés dans le contexte de la coopération internationale, les instruments de réduction des risques qui s'appliquent sont les suivants :

1. Essurance des risques liés à des événements (inondation, sécheresse, actifs investis, etc.) ;
2. Dispositifs de réduction des risques de change et de fluctuation des prix (en particulier pour les produits de base) mais aussi des risques politiques, tels que ceux couverts par l'Agence multilatérale de garantie des investissements (AMGI) ;³⁶
3. Système de couverture de certains risques inhérents aux opérations commerciales conduites entre des partenaires du secteur privé qui ne se connaissent pas.

³⁶ En tant que membre du Groupe de la Banque mondiale, l'AMGI couvre les risques de restriction de transferts, d'expropriation, de guerre et de troubles civils mais aussi les ruptures de contrat avec l'investisseur privé et tous les bailleurs de fonds du secteur privé impliqués dans le projet ainsi que la FMO, l'IFD des Pays-Bas.



Chaque partenaire d'une collaboration ESP peut assumer une certaine part des risques et contribuer ainsi à créer un contexte plus propice à l'investissement. En sa qualité d'agence de développement, qui lui permet d'avoir accès à toutes les parties, y compris dans ses pays partenaires, la DDC doit veiller à ne supporter que des risques sur lesquels il est possible d'agir de sorte à en réduire la portée. Cette réduction des risques nécessite un soutien étroit, à tous les niveaux (qui vont des partenaires concernés jusqu'à la sphère politique).

La question du prix est importante et il convient de déterminer quelle est la part des risques à transférer et à quel coût. La réduction des risques peut être considérée comme une subvention accordée par le secteur public (en l'occurrence la DDC) au secteur privé pour l'encourager à investir, sachant que, si elle n'est pas suffisante, elle ne permettra pas de créer des marchés là où ils n'ont pas encore vu le jour, ni d'accroître les investissements (notamment dans les biens publics). À l'inverse, une réduction excessive des risques peut contrevenir aux principes d'additionnalité et de subsidiarité en ayant éventuellement pour effet d'inciter à des investissements qui ne seront pas viables financièrement. Par conséquent, pendant une certaine période, la DDC va s'employer à faire l'inventaire des bonnes pratiques à adopter pour réduire les risques dans des proportions adéquates selon les contextes et les cas de figure.

1.3 Partenariats de recherche

L'Agenda 2030 et le Rapport mondial sur le développement durable 2019 encouragent le monde scientifique à ériger des ponts et à forger des partenariats avec les décideurs politiques et les acteurs de terrain (y compris le secteur privé) afin d'élaborer ensemble des réponses aux défis globaux les plus urgents. La DDC soutient la recherche scientifique consacrée à la résolution des problèmes globaux et à la fourniture de biens publics mondiaux, en considérant qu'elle a pour vocation première de livrer de nouveaux enseignements et des approches novatrices tout en permettant d'exploiter et de diffuser les connaissances scientifiques dans le cadre de la coopération internationale. Les unités opérationnelles et le bureau de recherche de la DDC fournissent un appui à la recherche scientifique selon deux modes opératoires :

1. **Contributions** à des programmes, des établissements et des réseaux de recherche internationaux, multilatéraux ou sélectionnés selon une procédure concurrentielle ;
2. **Commandes de travaux de recherche et mandats** intégrant une composante de recherche.

De plus, le CEP verse une contribution à l'Université de St-Gall pour le développement de différentes activités et innovations consacrées à l'ESP. L'une des composantes de **la recherche menée dans ce cadre porte sur divers thèmes en lien avec l'ESP** et s'inscrit dans une démarche de recherche-action qui permet d'associer régulièrement le personnel de la DDC à la réflexion et de faciliter ainsi la production et la diffusion permanentes de connaissances. Les résultats de ces travaux seront non seulement communiqués aux membres de la communauté scientifique mais aussi transposés dans un langage accessible aux acteurs de terrain et diffusés plus largement via le réseau ESP en Suisse et à l'étranger.

Par la suite, la DDC va se concentrer davantage sur l'exploitation du savoir et sur l'innovation en encourageant une recherche destinée à concevoir des solutions et conduite en association avec des partenaires de mise en œuvre de la société civile, des gouvernements et des acteurs du secteur privé. Dans le cadre des partenariats de recherche, les acteurs du secteur privé peuvent endosser deux rôles différents :

1. **Cofinancement et pilotage** : les acteurs du secteur privé, principalement des fondations donatrices, interviennent en tant que partenaires stratégiques dans des initiatives de recherche portant sur des enjeux de développement globaux et elles en assurent aussi le cofinancement ;
2. **Groupe cible** : la DDC promeut de plus en plus la recherche interdisciplinaire visant à trouver des solutions ainsi que les approches multi-acteurs pouvant apporter une contribution à la maîtrise des risques globaux et à la poursuite de l'éradication de la pauvreté en permettant de valider, de mettre en œuvre et de déployer à plus grande échelle des solutions scientifiques grâce à des modèles (entrepreneuriaux) innovants. Dans ce cadre, des acteurs du secteur privé tels que des entreprises sociales ou des start-up sont les bénéficiaires et/ou les partenaires de mise en œuvre des découvertes et des résultats issus de la recherche scientifique.

2. Rôles et responsabilités

La DDC est une organisation largement décentralisée. Les interventions sont définies et planifiées dans les ambassades et les bureaux de coopération ainsi que dans les unités opérationnelles basées à la centrale. Les **unités opérationnelles de la DDC ont donc un rôle important à jouer dans l'établissement des contacts avec des partenaires du secteur privé en vue d'identifier et de planifier avec eux des collaborations ESP.**

Le **CEP** fournit à la DDC un ensemble de services généraux, notamment dans les domaines suivants :

- **Orientation politique** : formulation de la politique et l'orientation générale sur l'ESP (selon la matière de ce présent manuel);
- **Conseil à caractère stratégique** : l'accent est mis sur les modalités d'intégration de l'ESP dans les programmes par pays ou les orientations à moyen terme ;
- **Conseil à caractère opérationnel** : les orientations fournies portent sur la façon de planifier ou d'adapter des collaborations ESP concrètes ;
- **Développement et pilotage d'innovations** : les innovations ayant fait leurs preuves (nouvelles approches, comme la co-crédation, nouveaux modèles ESP, ou encore comme les incitations à impact social) peuvent ensuite être déployées à plus grande échelle au sein de la DDC et partagées avec d'autres partenaires de développement ;
- **Gestion des connaissances** : il s'agit notamment de développer et d'animer un réseau de « pionniers de l'ESP » au sein des unités opérationnelles de la DDC, de partager les bonnes pratiques, de développer de nouveaux outils et instruments (en veillant à les rendre accessibles par une mise à jour régulière du shareweb) et de maintenir une bonne vue d'ensemble du portefeuille ESP de la DDC ;
- **Renforcement des compétences** : programmes de formation succincts mis directement à la disposition de différentes catégories du personnel de la DDC, ou formations spécifiques à l'ESP développées avec des prestataires externes, entre autres initiatives ;
- **Relations avec les partenaires** : établissement et entretien de contacts structurés avec des acteurs du secteur privé, notamment des associations faitières et d'autres partenaires avec lesquels la DDC est engagée dans plusieurs collaborations ;
- **Dialogue politique international** : il s'agit d'assurer une participation active de la DDC à des forums internationaux en lien avec l'ESP ;
- **Dialogue politique national** : l'objectif est notamment de garantir le bon fonctionnement de l'approche pangouvernementale en matière d'ESP de sorte à assurer une communication externe appropriée sur les thèmes correspondants et de répondre aux demandes reçues de l'extérieur (affaires politiques fédérales par exemple).

À l'avenir, certaines de ces tâches pourront être progressivement **déléguées à un réseau de « pionniers de l'ESP »** couvrant l'ensemble de l'organisation et à même d'animer une démarche de conseils entre pairs ou d'assumer la responsabilité du maintien de relations structurées avec des partenaires du secteur privé.

Dans certains domaines spécifiques, les unités organisationnelles suivantes jouent également un rôle important :

- **Division Contrats, marchés publics, compliance (CMPC) du DFAE** : c'est elle qui est chargée d'examiner les aspects juridiques relatifs aux accords, aux contrats et aux marchés publics, entre autres. Pour les collaborations ESP, ces aspects sont souvent plus difficiles à traiter que dans les cas de mandats ou de contributions ordinaires car les modalités de mise en place de ces collaborations sont souvent assez complexes et les contrats standard de la DDC risquent de ne pas toujours être adaptés. De plus, les approches fondées sur une co-création posent des défis en matière de marchés publics. C'est pourquoi il importe de faire intervenir la CMPC suffisamment tôt dans le processus de planification des collaborations ESP. En outre, il est prévu de concevoir de nouveaux outils normalisés, p. ex. des contrats ou protocoles d'entente standard à appliquer avec les partenaires du secteur privé en fonction du modèle ESP concerné.
- **Division Planification financière stratégique de la DDC** : étant chargée d'assurer la planification financière des activités de la DDC, cette division doit être tenue informée des collaborations ESP nécessitant une gestion financière et administrative particulière, ce qui vaut notamment pour les modèles ESP axés sur les marchés financiers et basés sur le rendement (actions, prêts, parts de fonds structurés et garanties).

Compte tenu des spécificités des collaborations ESP, **les unités opérationnelles de la DDC doivent impliquer le CEP dès le début de la phase de planification**, afin qu'il puisse mobiliser les compétences (internes ou externes) nécessaires. La DDC pourra ainsi continuer d'améliorer la qualité de son portefeuille de collaborations ESP. L'intervention du CEP est particulièrement importante lorsque les collaborations ESP relèvent d'un modèle axé sur les marchés financiers mais aussi, globalement, quand elles sont extrêmement complexes dans la forme ou innovantes sur le fond. Le CEP peut se charger de la coordination avec la CMPC et, le cas échéant, avec la Division Planification financière stratégique.

© Liudmyla Nestrlyiai



3. Ressources humaines

3.1 Dotation en personnel et ressources externes

Compte tenu de sa volonté de renforcer les collaborations ESP, la DDC a besoin d'affecter des effectifs suffisants à ce domaine, tant au sein des unités opérationnelles que du CEP.

Au sein des **unités opérationnelles de la DDC**, plus de 50 membres du personnel avaient déjà acquis une expérience dans la planification et le pilotage d'initiatives ESP en 2020, ce qui confère un atout de poids à ces unités car elles pourront graduellement intégrer le savoir-faire ainsi développé dans leurs propres activités. Pour les années à venir, il est prévu de créer un réseau de « pionniers de l'ESP » et d'en étendre peu à peu la portée. Afin de promouvoir un véritable apprentissage entre pairs à l'échelle de toutes les unités opérationnelles et de contribuer ainsi activement à renforcer le **réseau ESP**, les membres de ce dernier doivent consacrer une part limitée de leur temps de travail à ces activités, comme le veut l'usage au sein des réseaux thématiques de la DDC. En parallèle, chaque domaine opérationnel de la DDC³⁷ est invité à nommer un **conseiller ESP** au niveau de la centrale et/ou des conseillers ESP régionaux basés dans les ambassades et les bureaux de coopération avec davantage de temps à allouer à l'ESP et des compétences plus développées dans ce domaine.

Fin 2020, le **CEP** comptait l'équivalent de 3,3 personnes travaillant à temps plein (ETP) ainsi qu'une assistance administrative avec un taux d'occupation de 80 %. La direction de la DDC a décidé de créer un **poste complémentaire à mi-temps** qui sera à pourvoir dans le courant de l'année 2021.

Enfin, et c'est important, la DDC aura davantage recours à des **services spécialisés externes pour l'aider** à mettre en œuvre des collaborations ESP de grande qualité. Elle fera notamment appel à des consultants possédant diverses compétences et expériences en relation avec les opérations ESP selon le **modèle axé sur les projets de développement**, les opérations ESP selon le **modèle axé sur les marchés financiers**, les **relations avec les partenaires et la gestion des risques**. Dès le début de l'année 2020, des rapports contractuels à long terme ont été établis dans tous ces domaines. Les consultants peuvent aider le CEP et les unités opérationnelles de la DDC à planifier de nouvelles collaborations, à nouer de nouveaux partenariats et à gérer les risques. Dans le cadre de la planification de collaborations ESP, le recours à une assis-

tance extérieure est également nécessaire dans certains **domaines juridiques** (contrats, marchés publics).

3.2 Développement organisationnel, renforcement des capacités et production de connaissances

L'intensification progressive de l'engagement de la DDC avec le secteur privé impose des mesures de développement de l'organisation et de renforcement des capacités internes. Premièrement, il est nécessaire de renforcer **l'ouverture de l'organisation à de nouvelles formes d'engagement** et de conduite de la coopération internationale, mais aussi à **l'innovation**.³⁸ Deuxièmement, la promotion de l'ESP exige, à tous les échelons de l'organisation, **une volonté d'accepter les risques et d'en assurer une gestion active**. Troisièmement, il faut que l'organisation soit **prête à adapter les procédures** internes de la DDC qui ne sont que partiellement compatibles avec les approches ESP.³⁹ Quatrièmement, pour intensifier les partenariats avec des acteurs du secteur privé, il est indispensable de renforcer les capacités du personnel et de **développer de nouvelles aptitudes et compétences**.

Pour renforcer ses capacités internes, la DDC devra prendre une série d'initiatives, sur divers fronts :

- Communication interne et externe visant à promouvoir l'ESP et à mettre en évidence son appropriation par la direction ;
- Développement de diverses offres de renforcement des capacités et de production de connaissances ciblant différentes catégories de personnel de la DDC, avec de brèves sessions de formation consacrées aux instruments de financement innovants ainsi qu'un programme de formation plus approfondi sur les pratiques de co-création, de négociation et de mise en place de collaborations ESP (voir encadré sur la « Public Entrepreneurship Academy ») ;

³⁷ Coopération Sud, Coopération avec l'Europe de l'Est, Coopération globale et Aide humanitaire.

³⁸ Il s'agira p. ex. d'appliquer rigoureusement l'approche en cascade ou des modèles de co-création.

³⁹ La section 6 fournit une liste des procédures internes susceptibles de nécessiter une adaptation.

- Mise à disposition d'un vaste éventail d'outils en ligne bien conçus et accessibles en libre-service ;
- Généralisation du conseil stratégique aux unités opérationnelles de la DDC pour identifier les opportunités d'entreprendre davantage de collaborations ESP de haute qualité ;
- Conseil sur les opérations, combinable à des possibilités d'apprentissage coaching sur le travail à caractère opérationnel, associé à des possibilités d'apprentissage au poste de travail, notamment dans les contextes de co-création ;
- Apprentissage entre pairs au sein du réseau de « pionniers de l'ESP » puis du réseau ESP à venir, avec un usage systématique des plateformes de formation internes et externes (réunions présentielle à l'échelle globale ou régionale, outils d'apprentissage et plateformes d'échange en ligne, y compris les offres d'e-learning de la plateforme de donateurs CDDE) ;
- Rattachement du Corps suisse d'aide humanitaire (CSA) à des programmes de gestion des talents et d'autres mesures incitatives d'ordre organisationnel (p. ex. congés sabbatiques) dans le secteur privé ;
- Mise en place de nouveaux modes de soutien du CSA avec des partenaires du secteur privé pour des collaborations techniques dans des pays d'intervention communs.

Parallèlement au renforcement des capacités en matière d'ESP, la direction s'emploiera, par son attitude, à **stimuler la motivation profonde** des membres du personnel de la DDC pour qu'ils s'engagent dans des partenariats avec le secteur privé. À cet effet, il lui faudra porter une appréciation sur les réalisations des différents membres du personnel en matière d'ESP ; elles les documenteront et les évaluera dans le cadre du processus de management par objectifs (MbO), tout en adoptant un comportement favorisant la prise de responsabilités individuelles dans le domaine de l'ESP, par exemple pour la gestion des relations avec les partenaires du secteur privé. Un autre moyen de renforcer la motivation intrinsèque du personnel sera de développer un sentiment d'appartenance à une communauté (grâce aux échanges entre pairs et aux réunions du réseau de pionniers de l'ESP), tout en veillant à dispenser aux intéressés une formation spécifique à l'ESP. Par ailleurs, dans certains cas, la mise à disposition de membres du personnel de la DDC auprès de partenaires du secteur privé pourrait être une façon de les motiver davantage, dès lors qu'elle sert à la fois les intérêts institutionnels et individuels. Pour appuyer la démarche de renforcement des capacités d'ESP de la DDC, les **processus de recrutement valoriseront** davantage les **compétences** qui sont nécessaires dans ce domaine.

Enfin, à moyen terme, la DDC entend aussi **promouvoir le renforcement des capacités d'ESP au niveau de ses principaux partenaires**, qu'il s'agisse d'organisations multilatérales, d'ONG suisses ou de partenaires de mise en œuvre.

La « Public Entrepreneurship Academy » : une formation en profondeur aux pratiques de co-création, de négociation et de mise en place de collaborations ESP. Dans le cadre de sa coopération avec l'Université de St-Gall, la DDC a créé en 2021 la « Public Entrepreneurship Academy » qui est censée couvrir l'intégralité des besoins de la DDC et d'autres parties prenantes en matière de renforcement des capacités en lien avec l'ESP. Une formation sur mesure y est dispensée, qui s'articule autour des qualifications déterminantes pour la réussite de l'engagement avec le secteur privé et porte notamment sur la logique de rationalité du secteur privé, les différents modèles d'entrepreneuriat, les modèles de co-création, le financement mixte, la gestion des risques liés à l'ESP ainsi que l'établissement de relations et la conduite de négociations avec le secteur privé. S'inscrivant dans le cadre d'un projet pilote, l'édition 2021 de la « Public Entrepreneurship Academy » est réservée au personnel de la DDC. Dans un second temps, la formation sera également proposée à d'autres donateurs et, à terme, des offres de formation similaires seront développées pour les secteurs privé et non-lucratif. L'objectif général est de fournir aux représentants de ces différentes branches des compétences entrepreneuriales axées sur l'impact afin que la collaboration soit bien centrée sur cette finalité. La formation dure deux à trois semaines, réparties sur l'année, et un encadrement professionnel est proposé aux participants pour les aider à mettre en œuvre leurs propres collaborations ESP. Au niveau de la DDC, le principal groupe cible se compose des pionniers de l'ESP et du personnel participant aux ateliers ESP 100 (voir section 4.2.1).

4. Gestion du cycle de programme : principaux instruments

4.1 Système de gestion ESP

D'une manière générale, le système de gestion ESP s'appuie autant que possible sur les outils de GCP existant déjà au sein de la DDC. Dans la plupart des cas, ces outils pourraient nécessiter des adaptations (légères) ou des compléments spécifiques pour être mieux adaptés à l'ESP.⁴⁰ Dans certains domaines toutefois, tels que la gestion des risques (voir partie C), la mesure des résultats ou les contrats et marchés publics (voir plus bas), **il faudra utiliser des outils spécifiques à l'ESP.**

Conformément aux rôles et responsabilités définis à la section 2, il incombera au CEP de fournir un soutien aux unités opérationnelles avec différents outils et services, d'assurer un suivi étroit des collaborations ESP complexes et novatrices à un stade précoce de la planification et de procéder à un monitoring systématique du portefeuille ESP global au niveau institutionnel sur la base d'indicateurs clés de performance (ICP). De leur côté, les unités opérationnelles auront une responsabilité de gestion en ce qui concerne la réalisation de leurs propres objectifs en matière d'ESP. Elles devront solliciter d'elles-mêmes le CEP dès l'étape de planification de leurs interventions ESP et lui soumettre des rapports basés sur les ICP.

Dans le domaine de l'ESP, les ICP sont les suivants :

- Nombre de collaborations ESP, avec ventilation géographique (par continent, région et pays) sectorielle et thématique ;
- Volume financier des collaborations ESP (engagements financiers de la DDC, d'une part, et des partenaires du secteur privé, d'autre part⁴¹) avec ventilation géographique (par continent, région et pays) sectorielle et thématique ;
- Qualité des opérations ESP (sur la base d'une auto-évaluation) ;
- Part des collaborations ESP qui ont été porteuses d'innovations ;
- Part des collaborations ESP qui ont favorisé des changements systémiques ;
- Part des collaborations ESP qui ont permis de promouvoir l'égalité des genres ;
- Part des collaborations ESP qui ont contribué à l'inclusion de groupes vulnérables définis en fonction du contexte : appartenance ethnique, âge, handicap, etc. (*ne laisser personne de côté*) ;
- Développement des compétences des membres du personnel de la DDC en matière d'ESP (en fonction du nombre de personnes ayant participé à une formation ESP).

Pour compléter le suivi des résultats en matière d'ESP au moyen des ICP, et en vue d'en tirer des enseignements et d'en rendre compte, la DDC aura aussi recours, ponctuellement, à **des évaluations indépendantes de l'ESP**, la première d'entre elles devant démarrer en 2021.

⁴⁰ Exemples : i) intégrer une annexe consacrée à l'ESP dans la structure du rapport annuel de la DDC (ce qui a déjà été fait fin 2020) ; ii) étoffer les instructions relatives aux modalités d'évaluation des opportunités d'engagement avec le secteur privé dans les lignes directrices pour l'élaboration des programmes à moyen terme et des programmes par pays ainsi que dans les directives sur les propositions d'entrée en matière et de crédit ; iii) développer les aspects en lien avec l'ESP dans différents guides et modèles d'établissement de rapports et d'évaluation de projets.

⁴¹ L'ESP étant censé mobiliser davantage de ressources à l'appui de la réalisation des ODD, les informations relatives aux engagements de partenaires du secteur privé obtenus par la DDC présentent un intérêt évident. La nouvelle annexe au rapport annuel de la DDC concernant l'ESP permettra de disposer de données fiables sur les contributions financières des partenaires du secteur privé.

4.2 Planification

Le CEP a mis au point deux approches que doivent adopter les unités opérationnelles de la DDC pour systématiquement planifier davantage d'engagements de qualité avec le secteur privé : les ateliers ESP 100 et la co-création.

4.2.1 Ateliers ESP 100

S'adressant aux unités opérationnelles de la DDC, les **ateliers ESP 100** sont des séminaires organisés par le personnel du CEP et/ou des consultants avec lesquels il travaille. Ils poursuivent un double objectif : d'une part, clarifier les conditions, les approches et les méthodes appliquées dans l'ESP et, d'autre part, aider les unités opérationnelles à identifier de nouvelles opportunités de collaborations ESP. Tout en **contribuant au renforcement des capacités, ils constituent aussi un outil de planification car ils permettent d'explorer les possibilités de collaborations ESP au sein du programme de chaque unité opérationnelle concernée**. Suivant l'approche en cascade, les ateliers ESP 100 ont pour point de départ la question suivante : « *Et si l'on pouvait résoudre tous nos problèmes de développement en coopérant avec le secteur privé ? Et si notre portefeuille était constitué exclusivement de collaborations ESP ?* ». Les ateliers ESP 100 durent généralement trois jours et suivent un déroulement prédéfini. À ce jour, ils ont été organisés pour certains programmes globaux et dans plusieurs bureaux de coopération, situés dans des pays relativement stables et d'autres plus fragiles. Cette expérience initiale a livré de précieux enseignements quant aux aspects particuliers à prendre en compte quand il s'agit de promouvoir l'ESP dans des contextes fragiles.

4.2.2 Co-création

La co-création est la seconde approche à privilégier pour obtenir une plus forte convergence d'intérêts ainsi qu'une vision plus claire du « bon » partenaire du secteur privé en vue de réaliser des objectifs d'impact spécifiques et de développer des solutions pertinentes dans le cadre d'initiatives ESP. Pour concevoir de nouvelles solutions intersectorielles à impact, il faut miser sur des approches collaboratives innovantes. **La co-création est génératrice de valeur partagée pour différentes parties prenantes en interaction dans un environnement ouvert**. Le regroupement de différents acteurs, notamment du secteur privé, permet de faire émerger de nouvelles idées et d'obtenir des résultats mutuellement bénéfiques issus d'un vaste éventail de perspectives, de connaissances et d'expériences.

Pour promouvoir la co-création, la DDC collabore avec le Competence Center for Social Innovation de l'Université de St-Gall (CSI-HSG) en vue d'adapter et de personnaliser le « Lab of Tomorrow » (LoT), une approche développée par l'Agence allemande de coopération internationale (GIZ). Le LoT est un processus global de co-création de modèles commerciaux axés sur l'impact et destinés à répondre à des défis spécifiques du développement. Rigoureusement centré sur les groupes cibles, il se distingue aussi par les moyens qu'il offre d'élaborer rapidement des prototypes sur un mode itératif, avec à la clé un formidable potentiel de transformation. Il a pour clé de voûte un **atelier qui, réunissant les différentes parties prenantes autour d'une réflexion sur l'innovation**, tire avantage de la diversité des horizons et des savoir-faire représentés (société civile, secteur public, entreprises sociales, sociétés, etc.). Le LoT facilite la conception de solutions novatrices et efficaces, tout en favorisant une appropriation collective. Pour permettre une application ciblée et donner aux nouvelles solutions un maximum de chances de trouver un large écho, l'atelier consacré à l'innovation exploite l'écosystème autour du LoT. C'est ce qui permettra à la DDC et à ses unités opérationnelles de développer avec leurs partenaires des solutions qui servent leurs intérêts mutuels et qui peuvent déboucher sur des collaborations ESP.

4.3 Mesure des résultats

Alors que la section 4.1 présentait les ICP destinés à évaluer la performance *institutionnelle* de la DDC dans le domaine de l'ESP, celle-ci s'intéresse aux moyens permettant de mesurer les résultats dans le cadre de *chaque collaboration* ESP.

L'ESP est un mode opératoire qui peut être appliqué – à des degrés divers – dans tous les secteurs et domaines d'intervention. La mesure des résultats⁴² s'inscrit généralement dans un cadre général régissant ce type de mesure mais s'appuie aussi sur des indicateurs propres à chaque secteur. Par conséquent, il n'existe pas de **méthode universelle pour mesurer les résultats des interventions ESP**. Néanmoins, certains aspects particuliers doivent être pris en compte, et ils sont répertoriés ci-après.

- En général, les donateurs et les acteurs du secteur privé ont développé leurs propres méthodes de mesure des résultats.

⁴² On entend par « résultats », les produits, les réalisations et l'impact d'une intervention. Dans le secteur privé, l'accent est mis sur la mesure et la gestion de l'impact. Mesurer l'impact consiste à déterminer les effets positifs et négatifs à long terme d'un projet, d'un investissement ou d'une entreprise commerciale pour la population et pour la planète. Quant à la gestion de l'impact, elle vise à atténuer les incidences négatives et à maximiser les retombées positives.

- Les donateurs ont développé un ensemble complet de normes mondialement reconnues pour mesurer les résultats.⁴³ Il en va de même pour le secteur privé. L'**Impact Management Project** (IMP ; voir illustration 3) représente une **plateforme** de référence **pour établir un consensus global au sein du secteur privé** quant au cadre général à utiliser afin d'appréhender, de mesurer, de comparer et de communiquer les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance ainsi que les impacts positifs. Des recueils d'indicateurs spécifiques à un secteur, comme IRIS+, peuvent aussi servir de base pour définir des indicateurs spécifiques aux secteurs.⁴⁴ Toutefois, malgré l'existence de ces plateformes et outils d'usage courant, les acteurs du secteur privé continuent d'appliquer toutes sortes d'approches pour mesurer et communiquer les résultats.
- Dans ce contexte, il faut reconnaître que certains instruments utilisés par les donateurs sont plus habituels pour les partenaires du secteur privé et qu'ils se prêtent donc mieux à la mesure des résultats dans le cadre des collaborations ESP. Entrent notamment dans ce cadre les **indicateurs d'impact**, et potentiellement aussi les analyses coûts-bénéfices et coûts-efficience, ou encore, dans une moindre mesure, les évaluations de projet. D'autres instruments, tels que la méthode du **cadre logique**, ne sont pas utilisés par le secteur privé et sont donc moins appropriés.

L'IMP a obtenu un consensus global sur le fait que l'impact peut être décomposé en cinq dimensions : quoi, qui, combien, contribution et risque

Dimension de l'impact	Questions auxquelles chaque dimension de l'impact vise à répondre
 Quoi	→ Quel(s) résultat(s) les activités commerciales permettent-elles d'obtenir ? → Quelle est l'importance de ces résultats pour la population concernée (ou la planète) ?
 Qui	→ Qui est concerné par ces résultats ? → Jusqu'à quel point les parties prenantes concernées sont-elles insuffisamment servies par le résultat produit ?
 Combien	→ Quelle proportion du résultat se produit – en termes de portée, d'intensité et de durée ?
 Contribution	→ Quelle est la contribution de l'entreprise au résultat produit, en prenant en considération ce qui serait arrivé de toute façon, sans son intervention ?
 Risque	→ Quel est le risque pour la population et la planète si l'impact ne se produit pas comme prévu ?

Illustration 3 : Impact Management Project : compréhension de l'impact dans le secteur privé⁴⁵

⁴³ Se reporter aux normes générales du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE ainsi qu'aux normes et indicateurs spécifiques aux différents secteurs.

⁴⁴ IRIS+[®] (en) est un système de mesure, de gestion et d'optimisation de l'impact. Il est communément accepté par les investisseurs d'impact et il est proposé par le Global Impact Investing Network (GIIN).

⁴⁵ Impact Management Project[®] (en)

- Par ailleurs, les moyens de **monitoring et d'évaluation des résultats dépendent aussi du modèle ESP appliqué**. Les outils de monitoring de projet conviennent pour les types de collaboration ESP axés sur des projets de développement mais, dans le cas des modèles axés sur les marchés financiers, ils doivent être complétés (ou remplacés, selon le modèle) par des instruments de mesure des résultats au niveau de l'entreprise soutenue ou du bénéficiaire de l'investissement, en général une entreprise sociale ou de petite taille dans un pays en développement. Comme les méthodes habituelles de mesure des résultats sont relativement complexes et coûteuses, le recours à la méthode des données allégées (« lean data »)⁴⁶ et à des approches similaires basées sur les technologies mobiles peut aider à surmonter ces difficultés.
- Lors de l'agrégation de données de différentes entreprises au niveau d'une intervention ESP, il faut tenir compte d'autres effets, tels que les changements systémiques ou les coûts évités pour le secteur public. À cet effet, la DDC peut miser sur ses instruments éprouvés et sur des **normes déjà en place pour mesurer les résultats dans le secteur privé**, dont celles édictées par la Social Performance Task Force (SPTF), un groupe de travail sur la performance sociale créé par le CCDE. Participant activement à ces plateformes de donateurs, la DDC est en prise directe avec les bonnes pratiques internationales en matière de mesure des résultats.
- Il existe diverses méthodes (« données allégées », p. ex.) et normes internationales pour la mesure des résultats dans le secteur privé dont il est nécessaire de **promouvoir l'utilisation au sein de la DDC**.

4.4 Contrats et marchés publics

En principe, les réglementations relatives aux marchés publics s'appliquent aussi aux collaborations ESP. Toutefois, par définition, **la relation entre la DDC et le partenaire du secteur privé intervenant dans une collaboration ESP n'est pas fondée sur l'achat de biens ou de services**, mais s'inscrit dans un rapport d'égal à égal. Un marché public peut être passé dans le cadre d'une telle collaboration, par exemple si un tiers est mandaté par la DDC pour mettre celle-ci en œuvre, mais cela dépend du modèle ESP et il faut donc évaluer la situation au cas par cas. Le recours à des approches nouvelles, dont la co-création, risque de poser certains défis en matière de marchés publics, tout comme l'utilisation de modèles ESP innovants, dont les incitations à impact social, car les quelques acteurs du marché qui pourraient y avoir recours de manière professionnelle auront, de préférence, déjà été impliqués dans la phase de conception de la collaboration ESP. Pour ces raisons, **la plupart des donateurs sont confrontés à des défis très similaires quand ils tentent de concilier la « logique de l'ESP » avec la « logique des marchés publics »**.

Pour aider les unités opérationnelles à planifier correctement les collaborations ESP sur le plan juridique, le CEP va s'assurer le soutien de la CMPC et de conseillers juridiques spécialisés afin de développer divers outils pratiques, parmi lesquels :

- Un **document d'orientation sur la manière de traiter les questions liées aux marchés publics** en fonction des différents modèles ESP ;
- Une **série de protocoles d'entente (MoU) ou de contrats standard** conçus pour les partenariats avec le secteur privé et également différenciés selon les modèles ESP ;⁴⁷ d'une manière générale, il y a lieu de formaliser tout engagement avec un partenaire du secteur privé en concluant un protocole d'entente ou un contrat ;
- Les documents susmentionnés doivent notamment couvrir des aspects tels que les motifs de suspension ou de cessation du partenariat, la communication externe, les principes de transparence s'appliquant à l'administration publique (et à ses engagements), les droits de propriété intellectuelle, les règles de responsabilité et les dispositions relatives au retrait progressif une fois achevée la collaboration.

⁴⁶ Cette méthode rapide et fiable, centrée sur le client, permet de mesurer des résultats au moyen de technologies peu coûteuses.

⁴⁷ Le type de document juridique à signer avec le(s) partenaire(s) du secteur privé dépend du modèle ESP. Par exemple, dans le cadre d'une collaboration classique avec un seul partenaire, la DDC conclura avec celui-ci un protocole d'entente, un contrat devant ensuite être signé avec le partenaire de mise en œuvre du projet. Dans les cas où la DDC apporte directement des fonds de contrepartie, elle signera plutôt un accord contractuel avec les partenaires du secteur privé.

5. Communication

5.1 Communication externe

L'adoption d'une approche plus stratégique en matière d'ESP devra s'accompagner d'une communication **proactive, régulière, coordonnée et rigoureusement adaptée aux groupes cibles**.

Outre les mesures habituelles de communication et de coordination propres à chaque collaboration, la stratégie globale de communication ESP de la DDC aura pour principaux fondements :

- Des **réunions de coordination annuelles « en tête-à-tête »** avec les partenaires du secteur privé avec lesquels la DDC est engagée dans diverses collaborations ESP ;
- Des **rencontres périodiques plus générales** avec différentes catégories de partenaires du secteur privé et leurs organisations faîtières ;⁴⁸
- Des **événements** (p. ex. des colloques) destinés à promouvoir un **apprentissage commun** avec les partenaires du secteur privé ;
- Une série de **dépliants ESP** conçus pour différentes catégories de parties prenantes (partenaires du secteur privé, décideurs politiques, autres acteurs concernés) ;
- La publication occasionnelle d'**articles sur l'ESP** dans la revue de la DDC Un seul monde ou dans des journaux suisses ;
- Un inventaire des **questions les plus fréquemment posées** sur l'ESP, avec les réponses correspondantes ;
- Un **site Internet consacré à l'ESP**, clairement structuré, pour l'information du grand public ;
- Une présentation des **réussites exemplaires** / collaborations phares en matière d'ESP (sous forme audiovisuelle ou écrite).

Les principales composantes de la communication externe de la DDC sur l'ESP seront définies progressivement au cours des années 2021 et 2022, le cas échéant avec l'aide de la Communication du DFAE. La publication des « Principes directeurs relatifs au secteur privé dans le cadre de la stratégie de coopération internationale 2021–2024 » offre une excellente occasion de lancer une première opération de communication externe.

⁴⁸ Il s'agit d'associations et de plateformes sectorielles, ou du secteur privé en général (comme les réseaux nationaux du Global Compact), ainsi que d'organisations faîtières (telles que Swiss Foundations).

5.2 Communication interne

Le succès du présent manuel dépendra des efforts déployés en matière de **communication interne au sein de la DDC**. **Cette communication devra susciter l'enthousiasme du personnel, afin qu'il s'approprie l'ESP** en tant que mode opératoire novateur revêtant une importance croissante pour l'aide au développement, mais aussi mettre en avant l'**appui de la direction de la DDC** à cette forme d'engagement.

Il est prévu de recourir à différents canaux de communication interne :

- Des **rencontres informelles** avec la direction de la DDC (ou la diffusion de messages écrits par cette dernière) lors d'étapes importantes, par exemple la publication du présent manuel ;
- Des **réunions d'information et des discussions organisées au niveau des domaines ou des divisions de la DDC** et abordant des sujets présentant un intérêt en matière d'ESP ;⁴⁹
- Des **activités pédagogiques** périodiques pour les membres du réseau ESP en développement et pour d'autres collègues intéressés, avec notamment des rencontres présentielle globales ou régionales, des réunions de réseau, des programmes d'apprentissage en ligne, etc. ;
- Des **séances d'information individuelles avec les personnes intéressées**, par exemple lors de la prise en charge d'un nouveau poste ;
- L'utilisation de certains supports de communication externe (p. ex. les présentations de **réussites exemplaires en matière d'ESP**) aux fins de la communication interne ;
- Une **lettre d'information** : pour exploiter les synergies, diffusion d'un bulletin commun à trois réseaux différents (Agriculture et sécurité alimentaire, Emploi et revenus, ESP) au moins deux fois par an ;
- Le recours au **shareweb ESP** pour assurer une communication structurée au sein du réseau ESP et, ponctuellement, pour diffuser des informations externes, en le rendant accessible aux partenaires.

Afin d'encourager l'appropriation de l'ESP, il est prévu de donner la parole à un nombre croissant de « pionniers de l'ESP » au sein de l'organisation, tant au niveau de la communication interne qu'externe.

⁴⁹ Outre ces réunions, les ateliers ESP 100 (voir partie B, section 4.2.1) sont aussi un cadre idéal pour la communication interne sur l'ESP.

6. Prochaines étapes

La mise en œuvre du présent manuel nécessitera l'**adaptation de certains outils existants ainsi que la conception de plusieurs nouveaux produits, instruments et modes opératoires**, comme décrits ci-après.

- Il conviendra de réviser les lignes directrices pour divers documents standard de la DDC (programmes par pays et programmes à moyen terme, rapports annuels, propositions d'entrée en matière et de crédit, entre autres) et pour un certain nombre de modèles et de guides relatifs aux rapports et évaluations de projets afin de mieux y ancrer l'ESP. Ce travail devra être accompli en étroite collaboration avec la Section Assurance qualité et Réduction de la pauvreté de la DDC.
- Le cas échéant, il faudra aussi adapter à l'ESP les approches et les outils existants, notamment la gestion des programmes sensible au conflit (CSPM), l'analyse de genre, le principe visant à ne laisser personne de côté ou encore la prévention des risques de catastrophes naturelles, ce qui se fera en étroite coopération avec les unités thématiques compétentes.
- Il est prévu de procéder à une analyse des modalités de mise en œuvre des initiatives ESP dans des contextes caractérisés par une forte présence du secteur informel ou dans le cadre d'opérations humanitaires en vue d'élaborer un outil d'orientation correspondant.
- Une plateforme consacrée à la co-création de collaborations ESP va être lancée dans le cadre d'une coopération avec l'Université de St-Gall.
- De nouvelles modalités d'utilisation des modèles ESP axés sur les marchés financiers et basés sur le rendement (fonds propres et dette, essentiellement) dans les contextes d'intervention de la DDC seront mises en place grâce à une nouvelle coopération avec le Fonds d'investissement suisse pour les marchés émergents (SIFEM).
- Le réseau ESP de la DDC sera dynamisé et élargi, car il représente une précieuse source interne de connaissances en matière d'ESP.
- En collaboration avec l'Université de St-Gall, la « Public Entrepreneurship Academy » offrira de nouvelles possibilités de renforcement des compétences, ce qui permettra au personnel de la DDC et à des représentants d'autres donateurs intéressés de développer un solide savoir au sujet de l'ESP.

- En fonction des moyens à disposition, les capacités des organisations partenaires de la DDC (ONG suisses, partenaires de mise en œuvre, organisations multilatérales intéressées) pourront aussi être renforcées dans le domaine de l'ESP.
- Il est également prévu, si les ressources le permettent, de procéder à un inventaire des bonnes pratiques à adopter pour réduire les risques dans des proportions adéquates selon les contextes et les cas de figure.
- Le processus de gestion des risques ESP et les outils qui lui sont associés seront régulièrement mis à jour.
- L'emploi d'outils appropriés pour mesurer les résultats des collaborations ESP sera activement encouragé au sein de la DDC.
- Il sera fait appel à des spécialistes externes pour une assistance sur les questions juridiques, et des guides et instruments standardisés d'aide à la passation de contrats et de marchés publics en lien avec l'ESP seront élaborés, en étroite coopération avec la CMPC.
- Une approche structurée sera élaborée pour la gestion des relations avec les partenaires.
- Enfin, des instruments de communication interne et externe seront mis au point.

Pour que ces **tâches puissent être menées à bien dans le délai prévu (de 2021 à 2023)**, le CEP devra mobiliser des ressources considérables. Une fois disponible, le manuel ESP et les instruments qui l'accompagnent faciliteront grandement la tâche de la DDC dans sa démarche d'engagement avec le secteur privé.

PARTIE C: PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES DANS L'ENGAGEMENT AVEC LE SECTEUR PRIVÉ

Consacrée à la gestion des risques, la **partie C** de ce manuel présente un processus structuré qui permet d'**identifier et de gérer les risques pro-activement, l'objectif étant de prévenir les menaces ou d'en atténuer la portée pour augmenter les chances de succès**. La gestion des risques intervient au niveau du Conseil fédéral suisse, des départements fédéraux et des unités d'organisation. Les lignes directrices de la DDC pour la gestion des risques s'inspirent des directives sur la politique de gestion des risques menée par la Confédération, avec lesquelles elles sont pleinement compatibles. Les directives de la Confédération sont quant à elles fondées sur la norme ISO 31000.⁵⁰ L'approche des « cercles de Copenhague » proposée par le Réseau international sur les situations de conflit et de fragilité (INCAF) de l'OCDE fournit le cadre directeur de classification des risques utilisé par la DDC, qui a défini trois grandes catégories : **les risques contextuels, les risques programmatiques et les risques institutionnels**.

La gestion des risques liés à l'ESP fait partie du **processus global de gestion des risques appliqué par la DDC**.⁵¹ Elle se fonde sur l'approche générale de la DDC en la matière et sur ses pratiques actuelles (notamment l'appréciation des risques liés au partenaire (ARP), réalisée de manière systématique pour tout nouveau projet de la DDC), tout en étant alignée sur la GCP. Dans le cadre des collaborations ESP, l'accent a longtemps été mis sur les risques institutionnels, en particulier les risques de réputation. Il s'avère toutefois que la gestion des risques doit s'inscrire dans une approche plus globale, tout en restant pragmatique. La méthode de gestion des risques déjà en place pour les collaborations ESP a été reconsidérée et plusieurs outils et instruments sont en cours de développement. Le processus de gestion des risques ESP s'applique à la fois aux projets de développement et d'aide humanitaire.⁵²

⁵⁰ Directives sur la politique de gestion des risques menée par la Confédération (2010).

⁵¹ Assurance qualité de la DDC (2018). Lignes directrices pour la gestion des risques à la DDC.

⁵² Dans les contextes humanitaires, l'ESP vise à obtenir un soutien du secteur privé pour pouvoir réaliser des interventions plus efficaces, sachant que le savoir-faire et la capacité financière des entreprises sont un atout potentiel considérable pour aider la DDC et ses partenaires à atteindre leurs objectifs humanitaires.

Aperçu général

Processus

Le processus de gestion des risques ESP (PGR ESP) s'étend sur toute la durée du partenariat. Il comporte quatre phases distinctes mais interdépendantes (voir illustration 4), les facteurs de risque étant systématiquement (ré)évalués suivant le déroulement du processus de GCP (voir illustration 5). Ces phases sont les suivantes :

- I. **Évaluation du projet ESP** en vue de justifier le bien-fondé d'une décision d'engagement avec un partenaire du secteur privé qui a été pressenti (le « prospect ESP ») ;
- II. **Préparation de l'engagement** en s'attachant à vérifier que la collaboration envisagée correspond aux bonnes pratiques en matière d'ESP, puis formalisation du partenariat ;
- III. **Monitoring et évaluation de l'engagement** ainsi que des risques contextuels, programmatiques et institutionnels identifiés dans le cadre d'une collaboration permanente, et **adaptation de l'engagement** en conséquence ;

IV. **Désengagement** si les risques s'avèrent trop importants et que les mesures prises pour les atténuer sont inefficaces ou lorsque la collaboration basée sur le partenariat est arrivée à son terme.

Les différentes phases du PGR ESP se fondent sur des principes, des normes et des pratiques internationalement reconnus. Pendant tout le déroulement du processus, les critères, les exigences, les méthodes de référence et les outils d'évaluation sont adaptés au profil du partenaire du secteur privé et au modèle ESP concerné.⁵³ Il importe de tenir compte des conclusions et des recommandations issues des évaluations, analyses et études relatives aux changements contextuels qui sont conduites par la DDC, notamment au titre du suivi des changements influant sur le développement (Monitoring System for Development-Related Changes – MERV), car elles pourraient entraîner une réévaluation de certains risques particuliers dans le cadre d'une collaboration ESP. À des fins de transparence et de traçabilité, il convient de consigner par écrit chaque mesure ou décision prise dans le cadre du PGR ESP.

⁵³ Voir l'annexe V et l'outil de recherche des modèles ESP (EPS Format Finder).

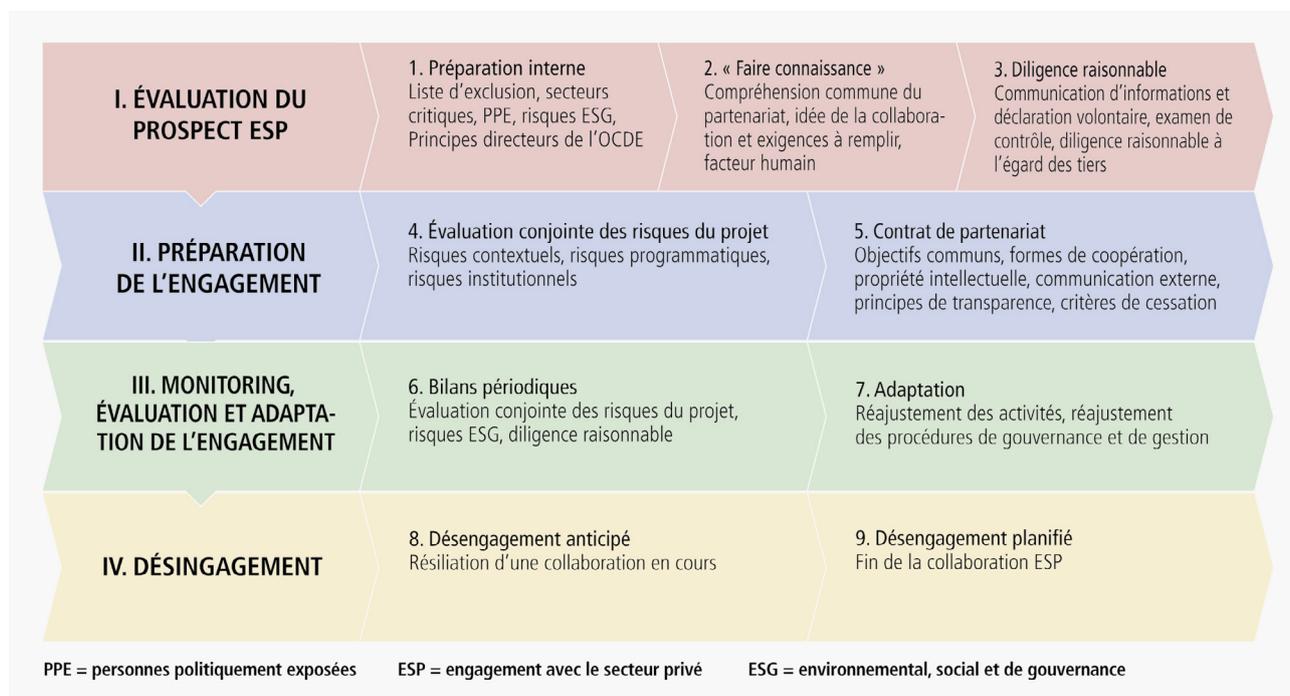


Illustration 4 : Principales phases du processus de gestion des risques ESP avec leurs différentes étapes

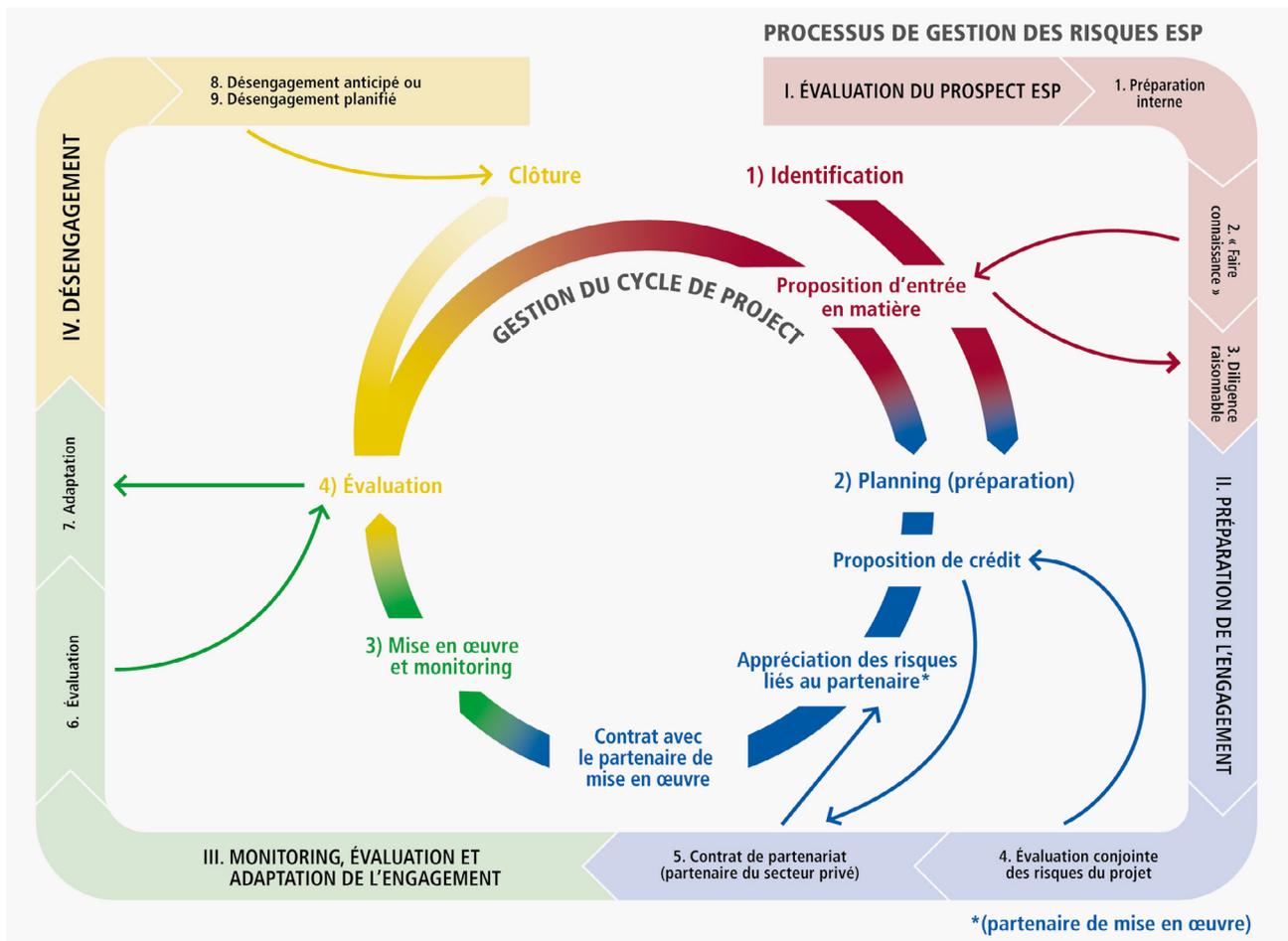


Illustration 5 : Correspondances et interdépendances entre le processus de gestion des risques ESP et la GCP

Rôles et responsabilités

Pour assurer une mise en œuvre efficace du PGR ESP, il faut définir les rôles et les responsabilités en fonction du déroulement du processus. L'unité opérationnelle de la DDC chargée de la conduite de la collaboration ESP supervise l'ensemble du PGR ESP et prend la décision finale d'engagement avec un prospect ESP. Le CEP réalise diverses évaluations lors de la phase initiale et accompagne l'unité opérationnelle pendant tout le déroulement du PGR ESP. La Section Assurance qualité et Réduction de la pauvreté ainsi que le réseau du système de contrôle interne (SCI) prennent en main l'intégralité de la GCP en s'appropriant le cadre général de la gestion des risques. Le rôle de la direction de la DDC consiste à donner l'orientation stratégique du cadre de gestion des risques ESP, à prendre les décisions finales sur les sujets de grande importance politique et à assurer une affectation adéquate des ressources, tout en tenant le chef du DFAE informé des décisions qui revêtent un intérêt politique majeur. Les responsabilités précises pour chaque étape du PGR ESP sont présentées dans les sections correspondantes ci-après. L'annexe IX inclut aussi un graphique qui fournit une vue d'ensemble des rôles et des responsabilités en jeu tout au long du PGR ESP, y compris les rôles et responsabilités du partenaire du secteur privé et de ses différentes unités d'organisation.

Mise en œuvre et révision du processus de gestion des risques ESP

Afin de faciliter la mise en œuvre du PGR ESP, des modules de formation et des outils d'assistance sont proposés pour chaque type d'acteur du secteur privé et chaque modèle ESP. Il est prévu d'adapter et d'optimiser le PGR ESP régulièrement sur la base de l'expérience acquise. La prochaine révision est programmée pour 2023.

I. Évaluation du prospect ESP

La première phase du PGR ESP, généralement concomitante avec la phase d'identification du processus de GCP, est destinée à éclairer la prise de décision quant au bien-fondé d'un engagement avec un prospect ESP. Elle comprend trois grandes étapes : 1) une préparation interne exhaustive ; 2) une étape formelle pour « faire connaissance » avec le partenaire ; 3) une analyse de diligence raisonnable relative au partenaire potentiel. La préparation interne consiste à réaliser une brève évaluation préliminaire du prospect ESP sur la base d'informations accessibles au public ou fournies par des tiers, en tenant compte à la fois des aspects spécifiques et non spécifiques au secteur. Si l'évaluation débouche sur des conclusions positives, il est possible d'enclencher la deuxième étape et de s'engager dans des échanges soutenus avec le prospect ESP dans le but d'approfondir le contact et d'étudier les possibilités de coopération. Il convient aussi d'examiner avec lui les résultats de l'évaluation préliminaire. En général, les informations et appréciations obtenues à ce stade sont censées se refléter dans la proposition d'entrée en matière, qui doit de préférence être approuvée avant la poursuite du PGR ESP. L'étape suivante consiste à entreprendre une analyse de diligence raisonnable, c'est-à-dire une évaluation spécifique au partenaire, qui vise à vérifier ses bonnes pratiques et son intégrité.

C'est à l'unité opérationnelle prévoyant de financer la collaboration ESP qu'incombe en dernier ressort la responsabilité de lancer le PGR ESP et de décider si le prospect ESP est éligible en tant que partenaire. Le CEP apporte son appui aux unités opérationnelles en couvrant toutes les étapes de la préparation interne, à l'exception de l'évaluation relative aux personnes politiquement exposées (PPE).⁵⁴ Les décisions fondées sur les critères d'exclusion revêtent un caractère obligatoire mais, pour toutes les autres étapes, ce sont des recommandations que le CEP adresse aux unités opérationnelles.

Point de départ

Le point de départ de toute collaboration ESP est un défi spécifique à relever dans le domaine du développement. Dans le contexte du PGR ESP, le point de départ est a) une demande de coopération concrète de la part d'un prospect ESP ; b) l'identification d'une piste de coopération possible lors d'un contact initial entre la DDC et un prospect ESP, p. ex. lors d'un événement ; ou c) le résultat d'une analyse stratégique (p. ex. à l'issue d'un séminaire stratégique destiné à évaluer le potentiel de collaborations ESP au sein d'une unité opérationnelle de la DDC).

⁵⁴ L'évaluation relative aux PPE relève de la responsabilité des unités opérationnelles.

1. Préparation interne

Une fois le point de départ amorcé, il faut procéder à une brève évaluation préliminaire, qui implique notamment une vérification de tous les aspects suivants : 1) liste d'exclusion de la DDC ; 2) liste des secteurs critiques établie par la DDC ; 3) personnes politiquement exposées ; 4) risques environnementaux, sociaux et de gouvernance;⁵⁵ et 5) conformité aux Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (Principes directeurs de l'OCDE). Il est essentiel d'effectuer cette pré-évaluation du prospect ESP dès le stade exploratoire afin de pouvoir identifier les partenaires à haut niveau de risque et, au besoin, interrompre le processus.

1.1 Liste d'exclusion : les institutions de financement du développement, les banques multilatérales et régionales de développement,⁵⁶ l'ONU et d'autres organisations internationales,⁵⁷ ainsi que des banques, des sociétés d'assurance et des institutions de prévoyance privées de dimension internationale⁵⁸ appliquent des critères d'exclusion pour prendre des décisions financières et/ou avant de s'engager dans un partenariat stratégique, opérationnel et/ou philanthropique à titre temporaire.⁵⁹

Dans cette même logique, l'ensemble des secteurs, activités, produits, services, transactions ou engagements qui sont illicites et/ou intrinsèquement porteurs d'impacts négatifs contraires aux objectifs de la DDC et ne pouvant pas être atténués sont considérés comme inacceptables par la DDC et figurent à ce titre sur la liste d'exclusion. La liste d'exclusion de la DDC a été établie sur la base de listes accessibles au public, publiées par des institutions nationales et internationales qui s'attachent à promouvoir la réalisation des ODD. Elle sera mise à jour régulièrement en fonction des évolutions de ces listes de référence. L'analyse des risques et des pratiques qui ne sont pas propres à un secteur, par exemple les violations des droits de l'homme, le travail des enfants ou la corruption, fait partie de

⁵⁵ Voir les sites Internet [RepRisk ESG Risk Platform](#) (en) et [ESG Risk Atlas of Standard & Poor's Global](#) (en)

⁵⁶ Exemples : [Société financière internationale \(IFC\)](#) (en), [Banque européenne d'investissement \(BEI\)](#), [Banque de crédit pour la reconstruction \(Kreditanstalt für Wiederaufbau – KfW\)](#) (en), [Fonds d'investissement suisse pour les marchés émergents \(SIFEM\)](#) (en)

⁵⁷ Voir [Directives pour une coopération entre les Nations Unies et le secteur privé fondée sur des principes](#) (en) ; [OMS](#) (en) ; [PNUD](#) (en) ; [CICR](#) (en).

⁵⁸ Exemples : fonds de pension de la Ville de Zurich (PKZH), Swiss Re, Association suisse pour des investissements responsables (ASIR).

⁵⁹ Dans les contextes humanitaires, quand il s'agit de faire valoir les principes et le dialogue humanitaires auprès d'entreprises opérant dans des zones exposées à des conflits, il peut être utile de prendre contact avec ces dernières, que leurs politiques et activités soient visées ou non par les critères d'exclusion. La DDC peut établir des relations avec de telles entreprises en raison de leur influence directe ou indirecte sur la situation des victimes de guerre, et non pas dans le but d'obtenir un soutien matériel ou financier.

l'évaluation des risques ESG (voir section 1.4) et de l'analyse de diligence raisonnable (voir section 3).

Tous les prospects ESP doivent faire l'objet d'une évaluation fondée sur la liste d'exclusion ci-après. La DDC n'engage pas de partenariats avec des prospects ESP (ou leurs filiales⁶⁰) impliqués directement⁶¹ a) dans l'un des secteurs ou b) dans l'une des activités figurant parmi les exclusions suivantes :

- a) Secteurs exclus :** si l'un des produits suivants entre pour une part substantielle dans les activités exercées par l'entreprise, telles que la production ou la commercialisation :⁶²
- Armements, armes et munitions et/ou leurs composants ;⁶³
 - Boissons alcoolisées (exception faite de la bière et du vin) ;⁶⁴
 - Tabac ;
 - Jeux d'argent, casinos et entreprises comparables (sauf les loteries d'utilité publique, comme celles des cantons suisses).
- b) Pratiques exclues :** si l'entreprise est impliquée dans des activités illicites, interdites ou nuisibles :
- Production ou commerce de produits ou d'activités illicites en vertu de la législation ou des réglementations du pays hôte ou des conventions et accords internationaux, ou faisant l'objet d'interdictions au plan international, ce qui concerne notamment un certain nombre de produits pharmaceutiques et de pesticides/herbicides ainsi que les substances appauvrissant la couche d'ozone, les polychlorobiphényles (PCB), les produits de la faune et autres produits réglementés par la Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction (CITES) ;⁶⁵
 - Production ou commerce de bois ou d'autres produits sylvicoles issus de forêts non aménagées ;
 - Emploi illégal et/ou incontrôlé du feu à des fins de déboisement ;
 - Implication dans des activités ayant des effets néfastes sur des sites du patrimoine mondial de l'UNESCO ;
 - Prostitution ou pornographie ;⁶⁶
 - Production ou commerce de matières radioactives, exception faite de l'achat de matériel médical, de systèmes de contrôle (ou de mesure) de la qualité et de toute

forme d'équipements dans lesquels la source radioactive est insignifiante et/ou dotée d'une protection adéquate ;

- Commerce transfrontalier de déchets et de leurs dérivés, sauf s'il est conforme à la Convention de Bâle et aux réglementations correspondantes ;⁶⁷
- Production ou commerce de fibres d'amiante non agglomérées, ce qui ne couvre pas l'achat et l'utilisation de panneaux agglomérés amiante-ciment contenant moins de 20 % d'amiante ;
- Pêche au filet dérivant en mer lorsque les filets présentent une longueur supérieure à 2,5 km.

Dans le cas d'une **fondation privée**,⁶⁸ dès lors que les activités de la société fondatrice figurent sur la liste d'exclusion, un partenariat n'est possible que si les principes de gouvernance suivants sont respectés :

- Le but poursuivi par la fondation ne relève pas d'un cas d'exclusion ;
- La fondation est dotée d'un conseil de fondation indépendant, ses membres étant extérieurs à la société ;
- La fondation poursuit son but selon des critères contemporains et sur un mode aussi efficace et productif que possible ;⁶⁹
- La fondation veille à maintenir un rapport d'équilibre entre les instances de direction et de contrôle pour l'ensemble des décisions et des processus clés (système de contre-pouvoirs) ;⁷⁰
- La fondation assure la plus grande transparence possible quant à ses principes directeurs, ses objectifs, ses structures et ses activités ;⁷¹
- La fondation prend ses décisions d'attribution de subventions en toute indépendance de la société qui la finance.

Responsabilité de la conduite de l'étape 1.1
Vérification de la liste d'exclusion :
le CEP (à la demande de l'unité opérationnelle)

Dès lors qu'un prospect ESP relève d'un cas d'exclusion figurant sur la liste, aucun partenariat n'est possible.

Outils à disposition pour l'étape 1.1 Vérification de la liste d'exclusion :

- Liste d'exclusion de la DDC.

60 Si la part / participation du prospect ESP est supérieure à 10 %.

61 Les principaux fournisseurs de premier rang (directs) sont soumis au même traitement mais leur évaluation a lieu à un stade ultérieur du processus, lors de l'analyse de diligence raisonnable (voir section 3).

62 Définition: pour les entreprises, on entend par « part substantielle » un pourcentage de plus de 10 % de leur chiffre d'affaires consolidé et, pour les institutions financières (banques, gestionnaires d'actifs, fonds d'investissement), un pourcentage de plus de 10 % de leur portefeuille sous-jacent.

63 [Liste d'exclusion du SIFEM](#) (en)

64 [Critères d'exclusion du PNUD](#) (en) ; [Principes directeurs du CICR pour la sélection des donateurs et partenaires privés](#) (en).

65 Liste des espèces CITES.

66 [Principes directeurs du CICR pour la sélection des donateurs et partenaires privés](#) (en).

67 [Convention de Bâle sur le contrôle des mouvements transfrontières de déchets dangereux et de leur élimination](#)

68 Une fondation privée est une entité juridique indépendante mais elle n'est pas moins associée, de fait, à la société qui assure son financement.

69 [Swiss Foundation Code](#) (Principes et recommandations pour la constitution et la conduite des fondations donatrices).

70 [Ibid.](#)

71 [Ibid.](#)

1.2 Secteurs critiques : en raison des activités, services et produits commerciaux qu'ils recouvrent, plusieurs secteurs sont à considérer comme critiques car ils peuvent avoir un impact négatif sur le plan environnemental et social, ou ils présentent un risque élevé d'être associés à certaines pratiques discutables, même si leurs activités ou produits commerciaux sont conformes à la réglementation nationale et aux normes internationales. La liste des secteurs critiques établie par la DDC a été établie à partir des politiques de notoriété publique d'institutions financières internationales de renom, publiques et privées, ainsi que d'organisations multilatérales.⁷² Elle sera mise à jour régulièrement en fonction des évolutions de ces référentiels.

Il est important que la DDC puisse déceler l'existence et l'étendue d'une exposition au risque liée à un partenariat potentiel afin de prendre systématiquement les mesures qui s'imposent. Un partenariat avec un acteur du secteur privé opérant dans un secteur critique n'est possible que dans la mesure où : 1) le prospect ESP adhère aux politiques et principes de durabilité qui s'appliquent dans le secteur et/ou est activement engagé dans des initiatives encourageant les pratiques de bonne intendance en matière de durabilité dans ce secteur ; et 2) les principaux impacts négatifs induits par le prospect ESP sont directement ou indirectement pris en compte dans le cadre de l'engagement (exemple : réduction des gaz à effet de serre dans le cas du secteur gazier et pétrolier).

1) **Les politiques sectorielles, les principes et les pratiques de bonne intendance en matière de durabilité appliqués au niveau sectoriel** visent à définir des positions et des attentes sur des aspects et des risques ESG inhérents à certains secteurs dans lesquels le prospect ESP conduit ses activités. La DDC les utilise pour a) traiter les problèmes qui pourraient se poser en matière de durabilité dans le cadre d'un engagement avec un prospect ESP et b) décider si une coopération peut être ou non envisagée ou non. Des institutions de financement du développement, des banques multilatérales ou régionales de développement ou des banques d'investissement dans les infrastructures⁷³ ainsi que des banques privées, des sociétés d'assurance et des fonds de pension de dimension internationale⁷⁴ appliquent des politiques et des lignes directrices sectorielles reflétant leurs positions sur les aspects ESG (y compris les droits de l'homme) dans le contexte des différents secteurs. C'est sur la base de ces politiques et lignes directrices sectorielles que sont prises les décisions d'investir ou non ou de mettre un terme prématurément à un partenariat

stratégique, opérationnel et/ou philanthropique. Des exemples de politiques et de principes de niveau sectoriel sont présentés ci-dessous tandis qu'un inventaire exhaustif des politiques et initiatives à considérer est fourni dans la liste des secteurs critiques.

2) La nécessité de prendre en compte, directement ou indirectement, les **principaux impacts négatifs** induits par le partenaire dans le cadre d'une collaboration avec un acteur du secteur privé opérant dans un secteur critique doit se formaliser dès les premiers échanges avec le prospect ESP. Un aperçu général des principaux impacts par secteur critique est fourni ci-après.

Avant d'approfondir la réflexion sur un éventuel partenariat, **il faut systématiquement vérifier si le prospect ESP intervient, directement ou indirectement, dans l'un des secteurs critiques énumérés ci-après.**

- Commerce de marchandises, en particulier le coton, les métaux précieux (dont l'or) et les pierres précieuses (comme le diamant) :
 - Risques potentiels majeurs : violations des droits de l'homme, impacts négatifs sur des milieux naturels, des groupes vulnérables et/ou des éléments essentiels du patrimoine culturel, non-respect des normes relatives à la santé et à la sécurité au travail, travail des enfants ;
 - Principaux domaines d'impact : droits de l'homme, normes fondamentales du travail, protection de l'environnement, intégrité commerciale et principes de gouvernance tels que l'état de droit et la transparence ;
 - Politiques, principes et initiatives de référence, notamment :
 - › Pour le coton : organisation Better Cotton Initiative,⁷⁵
 - › Pour l'or : Code international de gestion du cyanure (International Cyanide Management Code – ICMC),⁷⁶ Swiss Better Gold Association,⁷⁷
 - › Pour les diamants / pierres précieuses : Système de certification du processus de Kimberley,⁷⁸ Responsible Jewellery Council.⁷⁹

72 Entre autres : Lignes directrices pour le secteur industriel d'IFC (Industry Sector Guidelines) [\(en\)](#) ; Swiss Re Sustainable Business Risk Framework [\(en\)](#) ; UBS Environmental and Social Risk Policy Framework [\(en\)](#) ; Principes directeurs du CICR pour la sélection des donateurs et partenaires privés [\(en\)](#) ; Directives pour une coopération entre les Nations Unies et le secteur privé fondée sur des principes [\(en\)](#).

73 Société financière internationale (IFI) [\(en\)](#).

74 UBS Environmental and Social Risk Management Framework [\(en\)](#), (Cadre de politique de gestion des risques environnementaux et sociaux d'UBS) [\(en\)](#).

75 Membres [\(en\)](#) de la Better Cotton Initiative (BCI) [\(en\)](#).

76 Signataires [\(en\)](#) du Code international de gestion du cyanure (ICMC) [\(en\)](#).

77 Membres [\(en\)](#) de la Swiss Better Gold Association [\(en\)](#).

78 Participants [\(en\)](#) au Système de certification du processus de Kimberley (KP) [\(en\)](#).

79 Membres [\(en\)](#) du Responsible Jewellery Council (RJC) [\(en\)](#).

- Exploitation minière, comprenant le charbon, les pierres précieuses, les métaux rares et précieux, ferreux et non ferreux (cobalt, lanthanides, etc.) :
 - Risques potentiels majeurs : violations des droits de l’homme, impacts négatifs sur des milieux naturels, des groupes vulnérables et/ou des éléments essentiels du patrimoine culturel, non-respect des normes relatives à la santé et à la sécurité au travail, travail des enfants ;
 - Principaux domaines d’impact : droits de l’homme, normes fondamentales du travail, protection de l’environnement, émissions de gaz à effet de serre, intégrité commerciale et principes de gouvernance tels que l’état de droit et la transparence en lien avec les autorisations de concession et de prospection, parmi d’autres ;
 - Politiques, principes et initiatives de référence, notamment :
 - › International Council on Mining and Metals (ICMM),⁸⁰
 - › Norme globale pour la bonne gouvernance des ressources pétrolières, gazières et minières de l’Extractive Industries Transparency Initiative (EITI),⁸¹
 - › Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l’homme dans les industries extractives.⁸²

- Pétrole et gaz, autres ressources minérales et produits d’extraction :
 - Risques potentiels majeurs : violations des droits de l’homme, impacts négatifs sur des milieux naturels, des groupes vulnérables et/ou des éléments essentiels du patrimoine culturel, non-respect des normes relatives à la santé et à la sécurité au travail, travail des enfants ;
 - Principaux domaines d’impact : droits de l’homme, normes fondamentales du travail, protection de l’environnement, émissions de gaz à effet de serre, intégrité commerciale et principes de gouvernance tels que l’état de droit et la transparence en lien avec les autorisations de concession et de prospection, parmi d’autres ;
 - Politiques, principes et initiatives de référence, notamment :
 - › Norme globale pour la bonne gouvernance des ressources pétrolières, gazières et minières de l’Extractive Industries Transparency Initiative (EITI),⁸³
 - › Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l’homme dans les industries extractives.⁸⁴

- Bois, papier et pâte à papier, soja et huile de palme :
 - Risques potentiels majeurs : exploitation forestière illégale, exploitation forestière non certifiée et abattage de bois / de palmiers à huile en milieu sensible réglementé, émissions de gaz à effet de serre provenant de la conversion de tourbières, d’activités de transformation du bois et/ou de déboisement au moyen de feux de brousse, impacts négatifs sur des milieux naturels, des groupes vulnérables et/ou des éléments essentiels du patrimoine culturel ;
 - Principaux domaines d’impact : biodiversité, émissions de gaz à effet de serre, normes fondamentales du travail, gestion des ressources en eau ;
 - Politiques, principes et initiatives de référence, notamment :
 - › Pour l’huile de palme : Table ronde sur l’huile de palme durable (RSPO),⁸⁵
 - › Pour le soja : Table ronde pour un soja responsable (RTRS),⁸⁶
 - › Pour le bois et les produits sylvicoles : Forest Stewardship Council (FSC),⁸⁷ Système de reconnaissance des certifications forestières (Programme for the Endorsement of Forest Certification – PEFC).⁸⁸

- Vêtements et accessoires :
 - Risques potentiels majeurs : violations des droits de l’homme, non-respect des normes relatives à la santé et à la sécurité au travail, utilisation illicite de peaux et fourrures d’espèces menacées (pour des accessoires), travail des enfants ;
 - Principaux domaines d’impact : normes fondamentales du travail (travail des enfants, travail forcé, santé et sécurité, salaires minimum), droits de l’homme, protection de l’environnement (notamment des ressources en eau) ;
 - Politiques, principes et initiatives de référence, notamment :
 - › Fair Wear Foundation.⁸⁹

80 [Membres](#) de l’International Council on Mining and Metals (ICMM) (en).

81 [Statut des pays](#), dans la mise en œuvre de la norme globale pour la bonne gouvernance des ressources pétrolières, gazières et minières de l’Extractive Industries Transparency Initiative (EITI) (en).

82 [Membres](#) de l’initiative Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l’homme dans les industries extractives (en).

83 Cf. note de bas de page 81.

84 Cf. note de bas de page 82.

85 [Membres, cultivateurs certifiés et détenteurs d’une certification de la chaîne d’approvisionnement](#) de la Table ronde sur l’huile de palme durable (RSPO) (en).

86 [Membres](#) de la Table ronde pour un soja responsable (RTRS) (en).

87 [Membres](#) du Forest Stewardship Council (FSC) (en).

88 [Parties prenantes](#) au Système de reconnaissance des certifications forestières (PEFC) à l’échelle internationale (en).

89 [Membres](#) de la Fair Wear Foundation (en).

- Expérimentation animale :⁹⁰
 - Risques potentiels majeurs : a) cruauté et mauvais traitement envers les animaux ;
 - Principaux domaines d'impact : bien-être animal ;
 - Politiques, principes et initiatives de référence, notamment :
 - › Directive 2010/63/UE relative à la protection des animaux utilisés à des fins scientifiques.⁹¹
- Barrages :⁹²
 - Risques potentiels majeurs : violations des droits de l'homme, impacts négatifs sur des milieux naturels, des groupes vulnérables et/ou des éléments essentiels du patrimoine culturel (de populations indigènes notamment), non-participation d'États voisins touchés et d'autres acteurs concernés, travail des enfants ;
 - Principaux domaines d'impact : droits de l'homme, paix, réinstallation, protection de l'environnement, intégrité commerciale, gestion des ressources en eau ;
 - Politiques, principes et initiatives de référence, notamment :
 - › Commission mondiale des barrages (CMB),⁹³
 - › Protocole d'évaluation de la durabilité de l'International Hydropower Association.⁹⁴
- Poisson et produits de la mer :⁹⁵
 - Risques potentiels majeurs : pêche illicite, non déclarée et non réglementée (en particulier d'espèces protégées de poisson et d'autres organismes marins), non-respect des normes relatives à la santé et à la sécurité au travail ;
 - Principaux domaines d'impact : bien-être animal, protection de l'environnement, normes fondamentales du travail, sécurité alimentaire ;
 - Politiques, principes et initiatives de référence, notamment :
 - › Marine Stewardship Council (MSC) (Conseil d'intendance des mers).⁹⁶
- Production d'électricité :⁹⁷
 - Risques potentiels majeurs : impacts négatifs sur le climat et les milieux naturels (activités associées à la production d'énergie électrique à partir du charbon si leur part est égale ou supérieure à 30 % du bénéfice consolidé de l'entreprise), non-ratification du Traité sur la non-prolifération des armes nucléaires par le pays de domiciliation (activités associées à la production d'énergie nucléaire) ;
 - Principaux domaines d'impact : protection de l'environnement (y c. eau), émissions de gaz à effet de serre, paix ;
 - Politiques, principes et initiatives de référence, notamment :
 - › Traité sur la non-prolifération des armes nucléaires,⁹⁸
 - › Accord de Paris.⁹⁹

Dans le cas d'une **fondation privée**, si la société qui l'a créée opère dans l'un des secteurs critiques répertoriés, elle doit adhérer aux politiques, règles de conduite, pratiques et initiatives référencées. En outre, pour qu'une coopération soit possible, la fondation privée doit respecter les principes de gouvernance énoncés à la section 1.1.

⁹⁰ [Swiss Re Sustainable Business Risk Framework](#) (en).

⁹¹ [Directive 2010/63/UE](#) du Parlement européen et du Conseil du 22 septembre 2010 relative à la protection des animaux utilisés à des fins scientifiques.

⁹² [Swiss Re Sustainable Business Risk Framework](#) (en); [UBS Environmental and Social Risk Policy Framework](#) (Cadre de politique de gestion des risques environnementaux et sociaux d'UBS) (en).

⁹³ [Commission mondiale des barrages \(CMB\)](#), « Barrages et développement : un nouveau cadre pour la prise de décisions ».

⁹⁴ [International Hydropower Association : Protocole d'évaluation de la durabilité de l'hydroélectricité \(Hydropower Sustainability Assessment Protocol – HSAP\)](#) (en).

⁹⁵ [UBS Environmental and Social Risk Policy Framework](#) (Cadre de politique de gestion des risques environnementaux et sociaux d'UBS) (en).

⁹⁶ [The Marine Stewardship Council Chain of Custody Standards](#) (Norme de certification de la chaîne de contrôle) (en).

⁹⁷ [UBS Environmental and Social Risk Policy Framework](#) (Cadre de politique de gestion des risques environnementaux et sociaux d'UBS) (en).

⁹⁸ [Bureau des affaires de désarmement de l'Organisation des Nations Unies \(UNODA\)](#) (en).

⁹⁹ [Accord de Paris en vertu de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques](#) (en).



Responsabilité de la conduite de l'étape 1.2
Vérification des secteurs critiques : le CEP (à la demande de l'unité opérationnelle)



Dès lors qu'un prospect ESP opère ou intervient dans l'un des secteurs critiques répertoriés, la coopération est uniquement possible: 1) si le prospect ESP adhère aux politiques et principes de durabilité qui s'appliquent dans le secteur concerné et/ou s'il participe activement à des initiatives encourageant les pratiques de bonne intendance en matière de durabilité dans ce secteur et 2) si l'engagement avec le secteur privé tient compte, directement ou indirectement, des principaux effets négatifs induits par le partenaire. Dans le cadre des échanges avec le prospect ESP, il importe de déterminer dans quelle mesure il connaît, accepte et/ou applique des normes de référence ou des pratiques durables (voir l'étape 2 Approfondissement du contact) et de s'assurer que l'engagement tient compte, directement ou indirectement, des principaux impacts négatifs de ses activités.

Outils à disposition pour l'exécution de l'étape 1.2
Vérification de la liste d'exclusion :

- Liste des secteurs critiques

1.3 Personnes politiquement exposées (PPE) : on entend par PPE toute personne occupant ou ayant occupé une haute fonction publique ou étant étroitement liée à une telle fonction de par ses relations familiales, personnelles ou professionnelles. L'implication de personnes politiquement exposées dans une collaboration représente un risque accru du fait qu'elles occupent une position leur permettant d'abuser de leur pouvoir et de leur influence pour en tirer un gain ou un avantage personnel pour elles-mêmes ou pour des membres de leur cercle familial et/ou de leur proche entourage professionnel. Par ailleurs, ces personnes risquent de faire appel à leur famille ou à leurs proches collaborateurs pour dissimuler des fonds ou des biens détournés dans le cadre d'un abus de leur position officielle ou de pratiques de corruption ou d'extorsion. Elles peuvent aussi chercher à user de leur pouvoir et de leur influence pour être représentées au sein d'entités légales, y avoir accès ou en exercer le contrôle, à des fins similaires.¹⁰⁰

Tous les prospectes ESP doivent être soumis à une évaluation visant à déceler la présence de PPE à l'aide d'une base de données appropriée. Dès lors qu'une PPE est impliquée, il faut procéder à une appréciation des risques conformément aux directives de la DDC pour les propositions d'entrée en matière.¹⁰¹



Responsabilité de la conduite de l'étape 1.3
Évaluation relative aux personnes politiquement exposées : unité opérationnelle.



Si le risque lié aux PPE est acceptable et maîtrisable, l'évaluation est transmise à la hiérarchie pour approbation, la décision finale étant du ressort du chef du DFAE (comme le veut l'usage pour tous les projets de la DDC).



Si le risque lié aux PPE est trop élevé, tout partenariat est exclu.

Outils à disposition pour l'exécution de l'étape 1.3
Évaluation relative aux personnes politiquement exposées :

- Base de données recensant les PPE (il est prévu d'acheter une licence permettant à la DDC d'accéder à une base de données appropriée en 2021).

1.4 Risques ESG : les prospectes ESP qui sont prêts à aller au-delà de ce qu'impose la réglementation en assurant une gestion active et transparente des aspects ESG importants pour les parties prenantes concernées (changement climatique, pollution, utilisation inconsidérée des ressources naturelles, violations des droits de l'homme, discrimination sociale, conditions de travail risquées ou inéquitables, etc.) présentent un profil de risque plus convaincant que ceux qui restent passifs. Diverses organisations proposent des bases de données exhaustives sur les risques et pratiques ESG spécifiques aux secteurs et aux entreprises. Ce sont là des outils qui peuvent être utilisés pour l'évaluation des prospectes ESP.

¹⁰⁰ The Wolfsberg Group Guidance on Politically Exposed People (Lignes d'orientation concernant les personnes politiquement exposées) (en).

¹⁰¹ Directives de la DDC pour les propositions d'entrée en matière (annexe 3), Gestion des risques liés aux personnes politiquement exposées (PPE), mars 2017.

Les risques ESG propres à chaque secteur et les risques liés à la conduite des affaires qui concernent les prospectes ESP de **tous les secteurs** doivent être pris en compte et, le cas échéant, abordés avec chaque prospect ESP lors du premier échange. Pour la plupart des sociétés cotées en bourse, il conviendra d'utiliser la base de données RepRisk Analytics¹⁰² et, pour tous les autres prospectes ESP, de brèves recherches documentaires devront être effectuées pour recenser les enjeux ESG pertinents pour leur secteur à partir de la liste de référence par industries.¹⁰³

Il est recommandé de s'inspirer de l'approche adoptée par RepRisk Analytics et d'évaluer les risques ESG en tenant compte d'un vaste éventail de facteurs :

- **Aspects environnementaux** : changement climatique, émissions de gaz à effet de serre et pollution globale, pollution locale, impacts sur les paysages, les écosystèmes et la biodiversité, surexploitation et gaspillage des ressources, gestion des déchets, maltraitance animale ;
- **Relations sociales et intercommunautaires** : violations des droits de l'homme, complicité d'entreprises, impacts sur les communautés, participation locale, discrimination sociale ;
- **Gouvernance (gouvernance d'entreprise et relations avec le personnel)** : corruption sous toutes ses formes, extorsion, blanchiment d'argent, questions liées à la rémunération des dirigeants, communication trompeuse (p. ex. écoblanchiment), fraude, évasion fiscale, optimisation fiscale, pratiques anticoncurrentielles, travail forcé, travail des enfants, non-respect de la liberté d'association et de négociation collective, discrimination dans l'emploi, cas d'abus et de harcèlement sexuels, problèmes de santé et de sécurité au travail, mauvaises conditions d'emploi ;
- **Aspects transversaux (toujours en association avec l'un des points mentionnés dans les paragraphes précédents)** : produits et services controversés, produits pouvant nuire à la santé et à l'environnement, non-respect des normes internationales, y compris participation à des activités contrevenant au droit international humanitaire (en vertu des dispositions des traités et du droit coutumier), infraction à la législation nationale, problèmes liés à la chaîne d'approvisionnement.

Si le prospect ESP présente un profil de risque ESG global élevé ou très élevé, une analyse qualitative plus approfondie devra être réalisée pour apprécier l'état de préparation et les pratiques dont il justifie en vue de prévenir ou d'atténuer les risques ESG en jeu. Ce travail sera effectué sur la base d'informations accessibles au public.

L'évaluation des risques ESG n'est pas destinée à exclure automatiquement une coopération avec un prospect ESP impliqué directement ou indirectement (p. ex. par le biais de partenaires intervenant dans la chaîne de valeur) dans un contexte quelconque lié à de tels risques. Dès lors que le prospect ESP s'engage fermement à éviter ou à réduire les impacts négatifs et qu'il possède un dispositif crédible pour identifier, prévenir et atténuer les risques, une coopération pourra être envisagée.

Responsabilité de la conduite de l'étape 1.4 Évaluation des risques ESG en jeu :

le CEP (à la demande de l'unité opérationnelle).



Si le profil de risque ESG est faible à moyen, un partenariat est possible.



Si le profil de risque ESG est élevé ou très élevé, une analyse qualitative doit être réalisée à partir d'informations accessibles au public.



Si le profil de risque ESG est élevé ou très élevé et que l'analyse qualitative démontre que l'état de préparation du prospect ESP et ses pratiques ne permettent de prévenir ou d'atténuer les risques ESG identifiés, un partenariat est déconseillé.

Outils à disposition pour l'étape 1.4 Évaluation des risques ESG en jeu :

- Base de données RepRisk Analytics.
- Liste de références ESG par industries.
- Analyse qualitative ESG.

¹⁰² Basée à Zurich, RepRisk Ltd. est une société spécialisée dans la science des données en matière de gouvernance environnementale, sociale et commerciale. Consacrant ses études aux risques ESG et aux risques liés à la conduite des affaires, elle gère une [base de données en ligne](#) (en) sur les niveaux d'exposition aux risques que présentent des entreprises, des projets, des secteurs et des pays par rapport à 23 facteurs ESG spécifiques et à cinq autres transversaux. S'appuyant sur un ensemble de critères bien définis et sur une méthodologie certifiée, elle évalue les risques courants, les allégations, et les critiques relatives à divers aspects (dégradation de l'environnement, atteintes aux droits de l'homme, travail des enfants, fraude et corruption) qui peuvent porter atteinte à la réputation d'une organisation ou poser des problèmes de non-conformité. Sa base de données couvre plus de 120 000 entreprises et comprend des analyses des risques ESG propres à des secteurs ou à des pays.

¹⁰³ Cette liste répertorie les enjeux ESG spécifiques à 33 secteurs à partir des éléments issus de la base de données RepRisk Analytics.

1.5 Application des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales : les « Principes directeurs de l'OCDE » sont destinés à promouvoir une conduite responsable de la part des entreprises en fixant un ensemble de normes qui couvrent de nombreux aspects, dont les droits de l'homme, les droits du travail et l'environnement. Ils instituent également un mécanisme de réclamation international unique en son genre et soutenu par les gouvernements, qui permet de traiter des plaintes visant des sociétés qui entrent dans leur champ d'application et émanant de personnes qui estiment subir les effets négatifs de la conduite irresponsable de ces dernières.¹⁰⁴ Tous les gouvernements adhérant aux Principes directeurs de l'OCDE sont tenus d'instaurer un point de contact national (PCN) recevant les réclamations de communautés ou de travailleurs ayant subi des préjudices liés aux activités d'entreprises locales. En Suisse, le PCN est placé sous l'autorité du SECO.

Si le prospect ESP est une entreprise multinationale, des vérifications doivent être effectuées pour savoir s'il a déjà collaboré avec des PCN dans des cas de réclamation.¹⁰⁵

Responsabilité de la conduite de l'étape 1.5
Vérification de l'application des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales : le CEP (à la demande de l'unité opérationnelle).



S'il s'avère que le prospect ESP n'a pas collaboré avec des PCN à la suite d'un dépôt de plainte, un partenariat est déconseillé.

Étape 1 – Préparation interne



Si l'évaluation préliminaire n'a pas fait ressortir d'aspects critiques, il convient alors de passer à l'étape 2 Approfondissement du contact.



Les résultats de l'évaluation préliminaire constituent le socle des échanges avec le prospect ESP et déterminent l'étendue de l'analyse de diligence raisonnable (étape 3).



Rôles et responsabilités

Étape 1.1 Vérification de la liste d'exclusion : CEP (à la demande de l'unité opérationnelle).

Étape 1.2 Vérification des secteurs critiques : CEP (à la demande de l'unité opérationnelle).

Étape 1.3 Évaluation relative aux PPE : unité opérationnelle.

Étape 1.4 Évaluation des risques ESG : CEP (à la demande de l'unité opérationnelle).

Étape 1.5 Vérification de l'application des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales : CEP (à la demande de l'unité opérationnelle).

Sur la base des résultats obtenus à l'étape 1, le CEP formule 1) une décision finale stipulant si le partenariat peut ou ne peut pas être engagé en vertu de la liste d'exclusion (étape 1.1) ou 2) une recommandation générale préconisant de passer à l'étape suivante ou de renoncer à un partenariat, auquel cas il incombe à l'unité opérationnelle de prendre une décision définitive (sauf si le partenariat est pas proscrit en vertu de la liste d'exclusion).

2. « Faire connaissance »

Lorsque le travail de préparation interne a été mené à bien, une réunion de mise au point peut être programmée avec le prospect ESP dans le but d'étudier les possibilités de coopération et d'approfondir le contact. Dans ce cadre, il convient d'accorder une attention particulière au « facteur humain », à la culture d'entreprise et aux valeurs du prospect ESP, tout en s'assurant qu'il partage la même conception du partenariat et de l'engagement qui le sous-tend.

Un guide personnalisé de conduite des entretiens doit être élaboré pour chaque réunion d'approfondissement avec un prospect ESP, celle-ci devant par ailleurs prendre appui sur les résultats obtenus lors de la préparation interne. Outre les questions spécifiques à poser à chaque prospect ESP, il convient d'aborder et de clarifier les points clés généraux qui sont répertoriés ci-après. L'annexe X présente des points complémentaires à inclure dans le guide général de conduite

¹⁰⁴ OECD Watch (en).

¹⁰⁵ Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales : a) [base de données de cas spécifiques](#) (en) et b) [rapport annuel sur les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales 2018](#); voir la recommandation : « L'Administration suisse ne devrait pas travailler avec une entreprise ayant par le passé refusé de collaborer avec les Points de contact nationaux pour les Principes directeurs de l'OCDE à la suite d'un dépôt de plainte concernant sa conduite (cas spécifique) ».

des entretiens initiaux en fonction de la catégorie d'acteur du secteur privé dont il s'agit. Le CEP proposera des formations sur mesure pour permettre une préparation optimale du personnel opérationnel de la DDC à la conduite de ce type d'entretiens avec des partenaires potentiels du secteur privé.

Guide général de conduite des entretiens initiaux avec les prospects ESP

2.1 Compréhension initiale du partenariat et de l'engagement

Les aspects suivants doivent être analysés avec soin :

- Conception préliminaire que le prospect ESP a d'une intervention conjointe
- Engagement à œuvrer à la réalisation des ODD de l'Agenda 2030 ;
- Ressources disponibles, sur le plan financier et non-financier ; vision à long terme ;
- Modalités envisagées pour le partenariat ;
- Présentation par le prospect ESP de sujets concrets liés à la durabilité et aux impacts économiques, environnementaux et sociaux.

2.2 Potentiel de collaboration et exigences à remplir

Les aspects suivants doivent être analysés avec soin :

- Adéquation thématique avec l'orientation stratégique de la DDC ;
- Adéquation géographique avec les pays prioritaires de la DDC ;
- Besoin du soutien de la DDC (additionnalité) ;
- Idées sur le rôle potentiel de la DDC (subsidiarité et complémentarité) ;
- Prévention des distorsions de marchés fonctionnels et des effets d'éviction ;
- Entente sur les principes de transparence.

2.3 « Facteur humain »

Il s'agit de vérifier les compétences et la crédibilité des représentants du prospect ESP, notamment en ce qui concerne :

- Le savoir-faire dans le domaine précis de la collaboration envisagée ;
- L'intérêt que suscite la coopération avec des donateurs en général et la DDC en particulier.

S'il n'est pas possible d'aborder tous les sujets importants lors de la première réunion, ou si des doutes subsistent, il conviendra d'effectuer des recherches complémentaires et/ou de demander au prospect ESP de fournir de plus amples informations.

Outils à disposition pour l'étape 2

« Faire connaissance »:

- Guide général de conduite des entretiens initiaux avec les prospects ESP et points complémentaires pour chaque catégorie de partenaire du secteur privé.

Étape 2 « Faire connaissance »



Si la réunion débouche sur des résultats satisfaisants et que le prospect ESP et la DDC confirment leur intérêt pour un partenariat, il convient alors de passer à l'étape 3 Diligence raisonnable.



Ce sont les résultats de l'évaluation préliminaire et des échanges avec le prospect ESP qui déterminent l'étendue de la diligence raisonnable à exercer envers le partenaire.



Rôles et responsabilités : l'unité opérationnelle qui envisage une collaboration ESP est chargée de la conduite de l'étape 2. Le CEP lui fournit un appui avec des mesures d'encadrement et de formation.

3. Diligence raisonnable

Après l'approbation de la proposition d'entrée en matière mais avant toute autre démarche visant à conclure un contrat de partenariat formel, le devoir de diligence doit être exercé envers le prospect ESP (y compris ses filiales concernées)¹⁰⁶ afin de s'assurer qu'il se conforme aux dispositions légales, qu'il adhère aux principes et aux valeurs de la DDC ainsi qu'aux bonnes pratiques commerciales générales et propres à son secteur, et qu'il entre dans la plage de tolérance aux risques de la DDC. Si cela s'avère possible et opportun, l'analyse de diligence raisonnable peut être conduite en collaboration avec d'autres acteurs (p. ex. d'autres donateurs).

L'analyse de diligence raisonnable vient compléter et formaliser les évaluations réalisées aux étapes 1 et 2 grâce aux informations additionnelles fournies, sur demande, par le prospect ESP puis vérifiées dans le cadre d'un contrôle de plausibilité ou d'une évaluation approfondie par un tiers (selon le niveau de risque propre au partenariat). Les domaines à passer en revue au titre de la diligence raisonnable sont potentiellement les mêmes que ceux couverts par l'évaluation des risques ESG en jeu (étape 1.4), la priorité étant donnée ici aux domaines à haut niveau de risque. En complément, il s'agira de vérifier les points suivants :

¹⁰⁶ Les filiales concernées sont celles dans lesquelles le prospect ESP détient une part égale ou supérieure à 50 %.

- Condamnations antérieures, litiges ou procès en cours et cadre de conformité ;
- Aspects en lien avec les fournisseurs ; politique et pratiques de gestion de la chaîne d’approvisionnement, y compris des renseignements sur les principaux fournisseurs de premier rang (directs) ;¹⁰⁷
- Liquidités (selon la catégorie dont relève le prospect ESP) ;
- Dans le cas d’une analyse complète de diligence raisonnable réalisée par un tiers concernant des investisseurs privés, des gestionnaires de fonds ou des bénéficiaires (entrepreneurs recevant un soutien) ou leurs intermédiaires : données juridiques, financières, fiscales, commerciales et techniques, complétées par des informations sur la clientèle et le personnel.
- Lorsque le prospect ESP justifie d’une structure complexe (holding, consortium intégrant quatre partenaires privés ou plus) ;
- Si le prospect ESP opère dans un secteur critique (étape 1.2) et n’est pas en mesure de fournir les justificatifs nécessaires pour prouver son adhésion aux normes de durabilité et aux bonnes pratiques correspondantes (p. ex. s’il s’agit d’une entreprise de taille relativement modeste) ;
- En cas d’informations insuffisantes quant à l’état de préparation et aux pratiques du prospect ESP (de tout secteur) en vue de prévenir ou d’atténuer les risques ESG identifiés.¹⁰⁹

Dans les cas où une analyse complète de diligence raisonnable est réalisée par un tiers, il n’y a pas lieu d’exiger une déclaration volontaire, sauf si le tiers mandaté en fait spécifiquement la demande. Des informations complémentaires sur cette analyse sont fournies dans les directives relatives à la diligence raisonnable. Pour décider s’il y a lieu de faire réaliser une analyse complète de diligence raisonnable par un tiers, il est recommandé de solliciter l’avis du CEP.

3.1 Option 1 : divulgation d’informations et déclaration volontaire contrôlée par la DDC : il est demandé au prospect de divulguer des informations attestant de ses bonnes pratiques et de son intégrité. Les éléments fournis et les documents correspondants sont ensuite validés, en coordination avec le CEP, soit par un expert indépendant qualifié mandaté à cet effet, soit par un groupe de professionnels internes compétents en économie d’entreprise, en finances, en droit ou dans d’autres domaines pertinents. Des informations complémentaires sur les documents à présenter sont fournies à l’annexe XI. De plus, le prospect ESP doit confirmer son adhésion aux bonnes pratiques au moyen d’une déclaration volontaire, pour laquelle il lui faut remplir et signer un questionnaire (voir annexe XII), dont le contenu dépend du modèle ESP ainsi que des risques ESG identifiés durant la première phase du PGR ESP.

3.2 Option 2 : divulgation d’informations ; analyse complète de diligence raisonnable réalisée par un tiers : dans les cas de collaborations impliquant une forte exposition au risque, le devoir de diligence impose qu’une analyse approfondie soit réalisée par un tiers. En général, celle-ci est nécessaire :

- Pour les collaborations ESP auxquelles la DDC consacre un budget de plus de cinq millions de francs, ou qu’elle finance à hauteur de plus de 50 % à partir d’un budget supérieur à trois millions de francs ;
- Pour les modèles ESP axés sur les marchés financiers et assortis d’éventuelles perspectives de remboursement, c’est-à-dire reposant sur des investissements en capital-risque (fonds propres et dettes), des parts de fonds structurés et des garanties ;¹⁰⁸

Outils à disposition pour l’étape 3 Diligence raisonnable :

- Option 1 : Questionnaire de déclaration volontaire à remplir par le prospect ESP (sur la base des éléments fournis à l’annexe XII).
- Option 2 : Directives relatives à la diligence raisonnable.

Étape 3 Diligence raisonnable



S’il est possible de confirmer avec objectivité que le prospect ESP se conforme à la législation et qu’il adhère aux principes et valeurs de la DDC ainsi qu’aux bonnes pratiques commerciales propres à son secteur, un partenariat peut être engagé.



Rôles et responsabilités : unité opérationnelle, avec le soutien du CEP et de consultants spécialisés externes.

¹⁰⁷ Concerne les fournisseurs dont les approvisionnements représentent une part égale ou supérieure à 2 % de l’ensemble des marchandises achetées.

¹⁰⁸ Dans le cas des garanties, un non-décaissement peut se substituer au remboursement.

¹⁰⁹ Sont notamment concernés les prospects ESP qui ont été retenus à l’issue de l’étape 1.4 Évaluation des risques ESG en jeu.

II. Préparation de l'engagement

La phase suivante consiste à **préparer l'engagement** et donc à procéder à la planification concrète de la collaboration ESP, ce qui doit normalement avoir lieu lors de la phase de planification de la GCP. La deuxième phase comprend deux étapes : une évaluation conjointe des risques du projet, dont les résultats doivent être reflétés dans la proposition de crédit, et un accord de partenariat, qui doit être signé après l'approbation de la proposition de crédit.

4. Évaluation conjointe des risques du projet

Avant tout engagement formel, une **évaluation des risques du projet doit être effectuée conjointement avec le prospect ESP** en vue d'identifier les risques potentiels liés à la collaboration et de définir des mesures pour les prévenir ou en atténuer la portée. Ce travail est effectué à l'aide de l'outil d'évaluation conjointe des risques du projet, qui intègre les instruments existants de la DDC et les bonnes pratiques issues de l'*Impact Management Project* (voir partie B, section 4.3). Toutefois, cette évaluation peut aussi être réalisée à l'aide des outils propres au partenaire ESP. Il n'est pas nécessaire de procéder à une évaluation conjointe des risques du projet pour les mécanismes de soutien, ni dans les cas où la DDC n'est pas à l'origine de l'initiative ou ne fait pas partie du comité de pilotage d'une collaboration entre plusieurs parties prenantes / d'un consortium multipartite formalisé / d'une alliance consacrée au dialogue politique. Il y a lieu de tenir compte des résultats de l'évaluation conjointe des risques du projet dans la proposition de crédit.¹¹⁰

Dans le cadre de l'identification systématique des mesures de prévention ou d'atténuation des risques et de leur monitoring consécutif pendant la mise en œuvre, il convient de considérer les catégories de risque suivantes :

- Les **risques contextuels**, qui correspondent aux facteurs sur lesquels la DDC et le prospect ESP n'ont pas ou que très peu de contrôle direct ;
- Les **risques programmatiques**, c'est-à-dire les risques de ne pas atteindre les buts et objectifs de la collaboration ESP ou de causer des dommages à des tiers dans le cadre de cette collaboration ;
- Les **risques institutionnels**, qui sont ceux s'appliquant au(x) pourvoyeur(s) de l'aide : sécurité, risques fiduciaires, perte de réputation, atteinte à la politique intérieure, etc.

Le résultat de l'évaluation conjointe des risques du projet constitue le fondement des bilans à effectuer régulièrement au cours des étapes ultérieures du PGR ESP (voir section 6).

Outils à disposition pour l'étape 4 Évaluation conjointe des risques du projet :

- Outil d'évaluation conjointe des risques du projet.

Étape 4 Évaluation conjointe des risques du projet

 **S'il s'avère que des mesures adéquates peuvent être prises pour prévenir les risques potentiels identifiés ou en atténuer la portée, et s'il y a entente sur les dispositions envisagées pour gérer les risques, un contrat de partenariat avec le prospect ESP peut être établi.**

 **Rôles et responsabilités** : l'unité opérationnelle de la DDC s'entend directement avec le prospect ESP sur une vision commune des risques en jeu et des mesures à prendre pour les gérer. Apportant son soutien opérationnel, le CEP va concevoir des formations pour permettre au personnel de la DDC de conduire ces discussions et négociations.

¹¹⁰ Conformément à l'annexe 3 des directives de la DDC pour les propositions de crédit.

5. Contrat de partenariat

La collaboration avec un partenaire ESP est toujours régie par un contrat de partenariat signé par les deux parties pour fixer les modalités et conditions de la collaboration, y compris les objectifs communs, les formes de coopération et divers autres aspects importants, tels que la propriété intellectuelle, la communication externe, les principes de transparence applicables à l'administration publique (et à ses engagements), les règles de responsabilité et les critères de cessation du partenariat. Des contrats types (ou certains de leurs éléments) spécifiques seront élaborés pour chaque modèle ESP. Les exigences relatives à l'établissement de rapports et à d'autres aspects en lien avec la GCP seront logiquement intégrées dans ces modèles.¹¹¹

Outils à disposition pour l'étape 5 Contrat de partenariat :

- Contrats types (ou certains de leurs éléments) spécifiques à chaque modèle ESP (à élaborer).

Étape 5 Contrat de partenariat



Dès lors que la DDC et le prospect ESP sont d'accord sur les modalités et conditions du partenariat, la collaboration peut démarrer.



Rôles et responsabilités : l'unité opérationnelle négocie le contrat de partenariat avec le prospect ESP. Elle reçoit le soutien du CEP et doit par ailleurs consulter la CMPC.

¹¹¹ Conformément à l'annexe 3 des directives de la DDC pour les propositions de crédit.



III. Monitoring, évaluations et adaptation de l'engagement

La troisième phase, qui couvre les activités de **monitoring, d'évaluations et d'adaptation** de l'engagement doit en principe se dérouler durant la phase de mise en œuvre et de monitoring de la GCP. Elle impose notamment de procéder à un **réexamen régulier des risques** et, si nécessaire, **d'adapter** conjointement les mesures d'atténuation de ces derniers. Le monitoring et le réexamen de la collaboration ESP doivent être coordonnés avec la GCP du programme par pays ou de l'orientation à moyen terme (selon le cas) de l'unité opérationnelle et tenir compte, en particulier, des résultats des évaluations réalisées, par exemple au titre du MERV.

6. Évaluations

Certaines composantes du PGR ESP doivent être ancrées dans un processus d'amélioration continue de la collaboration ESP :

- **Évaluation conjointe des risques du projet** : cet exercice doit être reconduit régulièrement (p. ex. chaque année) avec le partenaire ESP de sorte à déceler l'émergence de nouveaux risques et à en prévenir les impacts négatifs au moyen de mesures ciblées, tout changement devant faire l'objet d'une discussion avec le partenaire ESP (au sein du comité de pilotage par exemple) ;

- **Risques ESG** : il est indispensable d'assurer un monitoring constant des risques ESG liés au partenaire ESP afin de pouvoir identifier au plus tôt les nouveaux risques qui apparaissent et d'agir en conséquence, le cas échéant. À cet effet, il convient d'utiliser les mécanismes d'alerte aux risques décrits dans la base de données RepRisk Analytics ;
- **Diligence raisonnable** : l'analyse de diligence raisonnable relative au partenaire ESP doit être reconduite à intervalles réguliers (p. ex. tous les deux ans), au plus tard au début de chaque nouvelle phase de la collaboration ESP. Lorsque la diligence raisonnable se fonde sur une déclaration volontaire du partenaire ESP, celui-ci doit signaler tous les changements intervenus depuis la dernière déclaration volontaire.

Outils à disposition pour l'étape 6 Évaluations:

- Outil d'évaluation conjointe des risques du projet.
- Base de données RepRisk Analytics.
- Liste de référence ESG par industries.
- Analyse qualitative ESG.
- Questionnaire de diligence raisonnable à remplir par le partenaire du secteur privé (sur la base des éléments fournis à l'annexe XII).
- Directives relatives à la diligence raisonnable.

Étape 6 Évaluations



Il faut régulièrement réévaluer conjointement les risques du projet, surveiller les risques ESG et renouveler l'analyse de diligence raisonnable pour pouvoir déceler l'émergence de nouveaux risques le plus tôt possible et le cas échéant procéder à des adaptations.

Rôles et responsabilités : la reconduction de l'évaluation conjointe des risques du projet relève de la responsabilité de l'unité opérationnelle de la DDC, avec le soutien du CEP. Le CEP se charge de réévaluer les risques ESG, à la demande de l'unité opérationnelle, cette dernière devant en outre effectuer toute nouvelle analyse de diligence raisonnable, avec l'aide du CEP et de consultants spécialisés externes.



Au niveau du portefeuille, le CEP est responsable de la mise en place et du maintien d'un système général efficace de monitoring des risques, tout en veillant à ce que les unités opérationnelles accordent une importance prioritaire à la gestion permanente des risques.

7. Adaptation

Sur la base des bilans périodiques d'une collaboration en cours, la DDC et le partenaire ESP peuvent convenir d'un commun accord de procéder à une **adaptation du contrat de partenariat** et des activités et/ou des procédures de gouvernance et de gestion correspondantes. L'adaptation de l'engagement peut aussi être la résultante d'une évaluation et prendre effet au début de la phase suivante de la collaboration ESP, pour le cas où elle se poursuit.

Étape 7 Adaptation



Si les circonstances ou les risques ont changé, et si les parties s'accordent sur les réajustements à opérer, la collaboration ESP est adaptée en conséquence et se poursuit sur cette base.



Rôles et responsabilités : il incombe à l'unité opérationnelle de statuer sur les adaptations nécessaires. À sa demande, le CEP lui fournit un soutien. En outre, la CMPC doit être consultée avant toute modification substantielle du contrat de partenariat.

IV. Désengagement

Une collaboration ESP se termine quand elle arrive normalement à son terme, mais elle peut aussi prendre fin de manière anticipée si certains risques majeurs se matérialisent. Cette cessation coïncide généralement avec la phase de clôture de la GCP.

8. Désengagement anticipé

Un **désengagement anticipé** correspond à la cessation d'une collaboration ESP en cours avant la date d'achèvement initialement fixée, par exemple dans le cas où des risques majeurs se matérialisent durant son déroulement. Toute cessation d'une collaboration avant son terme doit faire l'objet d'une discussion préalable et, si possible, être décidée d'un commun accord avec le partenaire ESP. Il convient alors de régler les points suivants, entre autres : processus de clôture de la collaboration, implications pour les acteurs concernés, informations à communiquer et rapports à établir, acquittement des obligations financières. En fonction des circonstances et des motifs du désengagement anticipé (selon les dispositions du contrat de partenariat), chaque partenaire peut aussi résilier la collaboration de manière unilatérale. **Dans les cas de désengagements critiques, pouvant entraîner des risques majeurs en termes de degré d'exposition politique, d'atteinte à la réputation ou de retentissement médiatique, la décision de désengagement anticipé est prononcée par la direction de la DDC et le chef du DFAE en prend acte.** Si les risques sont de nature juridique, la CMPC doit être consultée. Enfin, une fois la collaboration terminée, elle doit faire l'objet d'une évaluation pour qu'il soit possible d'en tirer des enseignements en vue d'atténuer les risques semblables à ceux qu'elle a entraînés lors de futures collaborations ESP.

Limites du processus de gestion des risques ESP appliqué par la DDC

Le processus de gestion des risques ESP permet d'identifier les risques et d'en assurer une gestion proactive selon un mode opératoire structuré, afin de se donner davantage de moyens de prévenir les risques ou d'en atténuer la portée. Pour autant, sa mise en œuvre ne permet pas de garantir l'absence totale de risques.

Étape 8 Désengagement anticipé



Si certains risques majeurs se matérialisent, la nécessité d'un désengagement anticipé doit faire l'objet d'une discussion avec le ou les partenaires ESP. En fonction des circonstances et des motifs du désengagement anticipé, chaque partenaire peut aussi résilier la collaboration de manière unilatérale (selon les dispositions du contrat de partenariat).



Rôles et responsabilités : l'unité opérationnelle prend la décision de désengagement anticipé et se charge des discussions correspondantes avec le partenaire ESP ainsi que de la clôture effective de la collaboration. Le CEP lui fournit un soutien opérationnel. Dans les cas de désengagements critiques, la décision de désengagement anticipé est prononcée par la direction de la DDC et le chef du DFAE en prend acte.

9. Désengagement planifié

Un **désengagement planifié** correspond à la cessation de la collaboration ESP à la date initialement **fixée dans le contrat de partenariat**. Pour les modèles ESP axés sur les marchés financiers, notamment dans les cas où la DDC fournit des garanties ou détient des actifs (actions ou prêts), il est essentiel de définir et de planifier les modalités précises de désengagement lors de la signature du contrat de partenariat avec le partenaire ESP.

Conformément à la GCP, une évaluation peut être réalisée à la fin de la collaboration afin de déterminer le niveau d'atteinte des objectifs mais aussi de tirer des enseignements et de formuler des recommandations en prévision de futures collaborations. Il importe également de discuter des modalités de communication des principaux résultats avec le partenaire du secteur privé et de les définir d'un commun accord.

Étape 9 Désengagement planifié



Rôles et responsabilités : l'unité opérationnelle est chargée de l'exécution du désengagement planifié. Le CEP lui propose son soutien.

ANNEXES

Généralités

Annexe I : Liste des abréviations

Annexe II : Glossaire

Partie A : Informations générales et Partie B : Marche à suivre

Annexe III : Exemples concrets d'engagement avec le secteur privé

Annexe IV : Théorie du changement

Annexe V : Modèles ESP

Annexe VI : Approche en cascade

Annexe VII : Comment évaluer l'additionnalité

Annexe VIII : Liens et ressources utiles

Partie C : Processus de gestion des risques dans l'engagement avec le secteur privé

Annexe IX : Rôles et responsabilités au cours du processus de gestion des risques ESP

Annexe X : Discussions avec les acteurs du secteur privé : points supplémentaires à inclure dans le guide général de conduite des entretiens initiaux avec les prospects ESP (étape 2 « Faire connaissance »)

Annexe XI : Divulgence d'informations (étape 3 Diligence raisonnable)

Annexe XII : Déclaration volontaire basée sur un questionnaire pour chaque modèle ESP (étape 3 Diligence raisonnable)

Annexe I : Liste des abréviations

AFF	Administration fédérale des finances
AMGI	Agence multilatérale de garantie des investissements
APD	aide publique au développement
ARP	appréciation des risques liés au partenaire
AT	assistance technique
BEI	Banque européenne d'investissement
CAD	Comité d'aide au développement de l'OCDE
CEP	Centre de compétences pour l'engagement avec le secteur privé
CIGC	Code international de gestion du cyanure
CITES	Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction
CMPC	Division Contrats, marchés publics, compliance du DFAE
CMB	Commission mondiale des barrages
CSA	Corps suisse d'aide humanitaire
CSI-HSG	Center for Social Innovation de l'Université de Saint-Gall
CSPM	gestion des programmes sensible au conflit
CSV	création de valeur partagée
DCED	Comité des donateurs pour le développement de l'entreprise
DDC	Direction du développement et de la coopération
DFAE	Département fédéral des affaires étrangères
DSP	développement du secteur privé
DPDH	Division Paix et droits de l'homme du DFAE
EDGE	certification des dividendes économiques pour l'égalité hommes-femmes
EMN	entreprise multinationale
ESG	(critères) environnementaux, sociaux et de gouvernance
ESP	engagement avec le secteur privé
FAQ	foire aux questions
FCDO	Bureau des affaires étrangères, du Commonwealth et du développement du Royaume-Uni
FENU	Fonds d'équipement des Nations Unies
FIDA	Fonds international de développement agricole
FMI	Fonds monétaire international
FSC	Forest Stewardship Council
FTE	équivalent plein temps
FVC	Fonds vert pour le climat
GCP	gestion du cycle de projet
GIIN	Global Impact Investing Network
GIZ	agence allemande de coopération internationale
GRI	Global Reporting Initiative
ICMM	Conseil international de l'exploitation minière et des métaux
ICP	indicateur clé de performance
IFC	société financière internationale
IFD	institution financière de développement
IFI	institutions financières internationales
IFRS	normes internationales d'information financière
IMP	Projet de gestion de l'impact
ISO	Organisation internationale de normalisation
ITIE	initiative pour la transparence dans les industries extractives

KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau (banque de développement allemande)
LoT	Lab of Tomorrow
MbO	conduite par objectifs
MERV	Suivi des changements influant sur le développement
MFW	Microfund for Women
MMV	Partenariat Médicaments contre le paludisme
MoU	protocole d'entente
MSC	Marine Stewardship Council
NFR	rapportage non financier
NLPC	Ne laisser personne de côté
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	objectif de développement durable
OFEN	Office fédéral de l'énergie
OFEV	Office fédéral de l'environnement
ONG	organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
PCB	polychlorobiphényles
PCN	point de contact national
PDP	partenariat pour le développement de produits
PEFC	Programme pour l'approbation de la certification forestière
PKZH	fonds de pension de la ville de Zurich
PLAFICO	Plateforme de coordination sur les problèmes de financement de la coopération multilatérale consacrée à l'environnement
PMCED	Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement
PMA	pays les moins avancés
PME	petite ou moyenne entreprise
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PPE	personne politiquement exposée
PPPD	partenariat public-privé pour le développement
PSEAH	prévention de l'exploitation, des abus et du harcèlement sexuels
REPIC	plateforme de promotion des énergies renouvelables, de l'efficacité énergétique et de l'utilisation efficace des ressources dans la coopération internationale
RISCF/INCAF	Réseau international sur les situations de conflit et de fragilité
RMP	processus de gestion des risques
RRC	réduction des risques de catastrophe
RSE	responsabilité sociale des entreprises
RSPO	Table ronde sur l'huile de palme durable
RTRS	Table ronde pour un soja responsable
SA	société anonyme
SARL	société à responsabilité limitée
SCI	système de contrôle interne
SCBF	Swiss Capacity Building Facility
SECO	Secrétariat d'État à l'économie
SFI	Secrétariat d'État aux questions financières internationales
S-GE	Switzerland Global Enterprise
Sida	agence suédoise de coopération internationale au développement
SIFEM	Fonds d'investissement suisse pour les marchés émergents
SIINC	incitation à impact social
SPTF	groupe de travail sur la performance sociale
Swiss GAAP FER	principes comptables généralement admis de la Suisse – Recommandations relatives à la présentation des comptes
US GAAP	principes comptables généralement admis des États-Unis d'Amérique

Annexe II : Glossaire

Action (de catégorie A, B ou C) : Unité de participation dans une société ou actif financier offrant une répartition égale des bénéfices, lorsqu'il y en a, sous forme de dividendes. Il existe différentes catégories de subordination (actions de catégorie A, B ou C, actions subordonnées, actions privilégiées), qui déterminent leur classement dans l'échelle des priorités pour le versement des dividendes mais aussi les pertes en fonds propres.

Additionnalité : Résultat d'une intervention qui suscite des investissements que des entreprises ou la coopération internationale n'auraient normalement pas consenties, ou qui les suscite plus rapidement, à plus grande échelle ou plus efficacement en termes de résultats de développement. L'un des principaux arguments en faveur du partenariat public-privé tient au fait que ses effets sur le développement sont plus rapides, plus importants ou plus bénéfiques que ceux exercés par le seul secteur privé ou le seul secteur public. Un tel accord de collaboration doit créer une valeur ajoutée en termes d'échelle, de portée, de qualité et de durabilité, qui n'aurait pas été atteinte autrement.

Approche en cascade : Cadre introduit par le Groupe de la Banque mondiale afin de maximiser le financement du développement en faisant appel au secteur privé et en optimisant le recours aux maigres ressources publiques. Il s'agit de remplacer le modèle logique reposant sur les subventions par une réflexion sur la capacité du secteur privé à résoudre (partiellement) un problème de développement et sur les moyens de catalyser l'engagement avec le secteur privé en faveur du développement durable. Pour plus de détails, consulter l'annexe VI.

Approche par portefeuille : Regroupement dans un portefeuille d'une masse critique de projets dirigés stratégiquement à l'aide de quelques indicateurs clés de performance.

Atelier ESP 100 : Atelier de trois jours consacré à la notion de changement de paradigme, qui débute par cette question : « Et si l'on pouvait résoudre tous nos problèmes de développement en coopérant avec le secteur privé ? Et si notre portefeuille était constitué exclusivement de collaborations ESP ? Les ateliers ESP 100 sont conçus, proposés et dispensés par le CEP aux unités opérationnelles de la DDC pour

- a) Identifier les moyens d'utiliser l'EPS pour mettre en œuvre les programmes des unités opérationnelles de la DDC,
- b) Former les unités opérationnelles de la DDC à l'approche en cascade, qui nécessite une bonne connaissance et une bonne compréhension des activités du secteur privé dans le domaine du développement durable.

B Corp : Label décerné à une entreprise à but lucratif qui s'engage à résoudre les problèmes sociaux et environnementaux en utilisant le pouvoir des affaires. Les sociétés qui prennent cet engagement au sérieux peuvent obtenir la certification B Corp, ou B Corporation, attribuée par l'organisation à but non lucratif B Lab. Il existe aujourd'hui plus de 3'700 entreprises certifiées B Corp à travers le monde qui répondent à ces normes rigoureuses. Parmi elles, on trouve de grandes marques comme Ben & Jerry's ou Patagonia. Il faut éviter de confondre ce label avec le statut juridique de « benefit corporation » (non reconnu par B Lab) octroyé dans une trentaine d'États américains. Début 2021, 40 entreprises en Suisse étaient certifiées B Corp et cinq autres attendaient de l'être.¹¹²

Capital-risque : Forme de financement que les investisseurs fournissent aux entreprises en phase de démarrage et aux petites entreprises qui présentent un potentiel de croissance à long terme.

Centre de compétence pour l'engagement avec le secteur privé (CEP) : Créé au début de 2017 et rattaché à l'équipe d'experts de la DDC en matière de développement économique inclusif, le CEP fournit un soutien aux unités opérationnelles de la DDC afin d'assurer la qualité et d'accélérer la mise en œuvre des collaborations ESP.

Cercles de Copenhague : L'approche des cercles de Copenhague, proposée par l'INCAF (OCDE), fournit le cadre directeur de classification des risques utilisé à la DDC. Les trois cercles de Copenhague englobent les risques contextuels, les risques institutionnels et les risques liés aux programmes.¹¹³

Co-création : Approche collaborative qui prend souvent la forme de laboratoires d'innovation et implique des acteurs de différents secteurs, en vue de développer des solutions systémiques en faveur du développement durable. Dans le cas de l'ESP, cela signifie que des partenaires du secteur privé participent à l'élaboration de ces solutions.

Collaboration ESP : Projet ou composante de projet (action partielle) reposant sur les modalités et les principes de l'engagement avec le secteur privé.

Complémentarité : Résultat d'une intervention qui identifie et exploite les synergies entre les partenaires ainsi que leurs forces et ressources mutuelles, afin de conjuguer les efforts et renforcer la contribution de chacun.

¹¹² B Lab Suisse

¹¹³ Lignes directrices pour la gestion des risques à la DDC

Conduite responsable des affaires : Elle implique le respect de la législation, notamment en ce qui concerne les droits de l'homme, la protection de l'environnement, les relations de travail et la responsabilité financière, même dans les pays où elles sont mal appliquées. Il s'agit également de répondre aux attentes de la société - sur le plan environnemental, social et économique - exprimées par d'autres canaux que la loi (p. ex., par des organisations intergouvernementales, sur le lieu de travail, par les communautés locales et les syndicats, ou par la presse). Les documents de référence comprennent les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (recommandations pour une conduite responsable des entreprises) et les principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme.¹¹⁴

Contribution en nature : Dans les domaines économique et financier, le terme « en nature » désigne les biens, services et transactions qui n'impliquent pas d'échange d'argent ou qui ne sont pas mesurés en termes monétaires.

Création de valeur partagée : Concept commercial imaginé par Michael E. Porter et Mark R. Kramer, de la Harvard Business School. Il repose sur le postulat de l'interdépendance entre la compétitivité d'une entreprise et la santé des communautés à proximité. La création de valeur partagée est donc une stratégie commerciale qui offre aux entreprises une opportunité commerciale de résoudre des problèmes sociaux ou écologiques¹¹⁵. Dans le domaine de l'ESP, le concept de création de valeur partagée est un prérequis pour garantir que *tous les partenaires* bénéficient de la collaboration.

Dettes : Somme d'argent empruntée par une partie (p. ex. une entreprise) à une autre (p. ex. une banque). Les dettes sont un moyen utilisé par de nombreuses entreprises et de nombreux particuliers pour effectuer des achats importants qu'ils ne pourraient pas se permettre dans des circonstances normales. Un accord de prêt donne à la partie emprunteuse la permission d'emprunter de l'argent à condition qu'il soit remboursé à une date ultérieure, généralement avec des intérêts.

Dettes privilégiées / fonds propres privilégiés : La dette privilégiée est un financement par emprunts obligataires accordé à une société par une institution financière ou un donateur qui détient un droit prioritaire sur les actifs de l'emprunteur. Comme ce créancier a un statut privilégié, il sera le premier à être remboursé, en cas de faillite, avant tout autre créancier ou actionnaire. De même, les détenteurs de fonds propres privilégiés (« actionnaires privilégiés ») sont remboursés en priorité par rapport aux actionnaires ordinaires. Étant donné leur niveau supérieur de sécurité, la dette ou les fonds propres privilégiés offrent généralement des rendements inférieurs aux dettes ou fonds propres subordonnés.

Dettes subordonnées / actions ordinaires : La dette subordonnée (ou dette junior) est une dette dont le remboursement est moins prioritaire que celui d'autres créances en cas de défaillance. De même, les actions ordinaires sont des actions dont le remboursement est moins prioritaire que celui d'actions en cas de défaillance.

Dispositif de soutien : Modèle ESP dans lequel les projets et les activités des acteurs du secteur privé visant un impact sont sélectionnés selon une procédure concurrentielle et bénéficient d'une assistance technique ou d'un financement. Voir aussi le fonds d'encouragement et la subvention de contrepartie.

Distorsion de marché : Effet résultant de l'intervention (du gouvernement) sur un marché, qui affecte de manière significative les prix, la prise de risque et/ou la répartition des actifs. Dans le contexte de l'ESP, il peut en résulter un avantage concurrentiel injuste dû à un partenariat avec un seul acteur du secteur privé.

Données allégées : Méthode de mesure des résultats rapide et fiable, centrée sur le client et utilisant une technologie peu coûteuse.

Écosystème : Un écosystème économique est un réseau d'organisations (y compris les fournisseurs, les distributeurs, les clients, les concurrents, les agences gouvernementales, etc.) qui fournissent un produit ou un service spécifique, dans une logique à la fois de concurrence et de coopération. L'idée est que chaque entité de l'écosystème affecte et est affectée par les autres, ce qui crée une relation en constante évolution dans laquelle chaque entité doit être flexible et adaptable pour survivre, comme dans un écosystème biologique.

Effet d'éviction : Substitution du financement privé par le financement public.

Engagement avec le secteur privé (ESP) : L'ESP repose sur l'intérêt des donateurs à travailler avec le secteur privé dans une relation d'égal à égal. Cette approche consiste à s'engager avec le secteur privé pour obtenir des résultats en matière de développement, et implique une participation active du secteur privé subordonnée aux principes de co-amorçage, de co-direction et de co-financement.

Entreprise sociale : Organisme dont la raison d'être principale est de réaliser des objectifs sociaux ou environnementaux. Une société sociale peut être une entité à but lucratif ou non lucratif ou une forme hybride. Les bénéfices des sociétés sociales sont généralement réinvestis afin d'en maximiser les avantages pour la société.

ESG : Les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance sont généralement utilisés pour évaluer les risques des entreprises en matière de durabilité et leurs opportunités d'investissement, et pour mesurer où elles en sont en ce qui concerne les principes de durabilité ou l'atténuation / la gestion des risques ESG.

114 « [Understanding Key Terms and Modalities for Private Sector Engagement in Development Co-operation](#) » (EN), OCDE-CAD (2016).

115 « [Creating Shared Value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth](#) », Harvard Business Review (2011).

Évaluation des risques : Processus global d'identification, d'analyse et d'évaluation des risques¹¹⁶.

Financement concessionnel : Financement accordé selon des modalités plus généreuses que celles du marché. Les prêts concessionnels, par exemple, sont des prêts accordés à des conditions nettement plus avantageuses que les prêts du marché. La concessionnalité est réalisée soit par des taux d'intérêt inférieurs à ceux du marché, soit par des délais de grâce prolongés, soit par une combinaison de ces deux mécanismes.

Financement mezzanine : Forme hybride de financement par emprunt et par fonds propres, qui donne au propriétaire de la mezzanine le droit, en cas de défaillance, de convertir un prêt en fonds propres.

Financement mixte : Utilisation de capitaux publics ou philanthropiques pour mobiliser les investissements du secteur privé en faveur du développement durable. L'OCDE définit le financement mixte comme « l'utilisation stratégique du financement à l'appui du développement, permettant de mobiliser des financements additionnels en vue de la concrétisation du développement durable dans les pays en développement ». La DDC utilise les formats de financement mixte suivants : investissements en capital-risque (fonds propres et créances), garanties, fonds structurés, impact bond, incitations à impact social, assistance technique pour les vecteurs financiers. Pour plus de détails, consulter l'outil de recherche des modèles ESP (Annexe V et le [shareweb ESP](#)).

Financement innovant : Les instruments du financement innovant visent à mobiliser des ressources supplémentaires pour le développement, en remédiant aux défaillances spécifiques du marché et aux obstacles institutionnels, et complètent ainsi les habituels flux internationaux de ressources, tels que l'aide, les investissements directs étrangers et les envois de fonds. Bien qu'il n'existe pas de définition arrêtée, le financement innovant peut se comprendre comme un ensemble de solutions et de mécanismes financiers utilisés pour créer des procédés évolutifs et efficaces canalisant à la fois l'argent privé des marchés financiers mondiaux et les ressources publiques afin de résoudre des problèmes mondiaux urgents.

Fonds d'encouragement (fonds de défi) : Modèle ESP compétitif (également appelé subvention de contrepartie) qui consiste, pour le donateur, à lancer un appel à propositions axé sur un enjeu spécifique de développement et, pour les acteurs du secteur privé, à soumettre une proposition mobilisant leur propre cofinancement.

Fondation donatrice : Fondation d'utilité publique qui dispose de son propre capital et ne dépend pas de dons pour financer ses activités.

Fonds axés sur les réalisations : Fonds qui regroupe les subventions de différents donateurs et qui rétribue des résultats sociaux ou écologiques mesurables plutôt que des activités ou des réalisations.

Fonds d'investissement : Apport de capitaux appartenant à de nombreux investisseurs et utilisés pour acheter collectivement des titres tandis que les investisseurs individuels conservent la propriété et le contrôle de leurs propres actions.

Fonds propres : Les fonds propres représentent le montant qui serait restitué aux actionnaires d'une société si tous les actifs étaient liquidés et si toutes les dettes de la société étaient remboursées. En d'autres termes, les investisseurs fournissent aux entreprises des fonds à long terme et deviennent ainsi propriétaires de l'entreprise. Ils détiennent un droit de participation à la prise de décisions et aux bénéfices (principalement sous forme de dividendes).

Fonds provenant de l'aide publique au développement (APD) : Aide gouvernementale dédiée à la promotion du développement économique et du bien-être dans les pays en développement. L'aide peut être apportée de façon bilatérale, c'est-à-dire du donateur au bénéficiaire, ou être acheminée par l'intermédiaire d'une agence multilatérale de développement telle que l'ONU ou la Banque mondiale.

Fonds structuré : Construction financière dans laquelle plusieurs catégories d'investisseurs, p. ex. investisseurs commerciaux privés, institutions de financement du développement (IFD) et donateurs dont les catégories d'action et les profils risque-rendement diffèrent, investissent conjointement dans un vecteur financier. Dans le financement mixte, les fonds structurés sont utilisés pour attirer, c'est-à-dire encourager, les investisseurs privés.

Garantie : Instrument financier prenant la forme d'un accord aux termes duquel un garant (généralement le secteur public ou un organisme à but non lucratif) s'engage à payer un certain montant dû sur un emprunt en cas de défaut de paiement du débiteur. Les garanties sont une forme d'assurance spécialisée applicable aux transactions financières, aux termes de laquelle le risque de défaillance de l'une ou l'autre partie à une transaction est couvert par un tiers extérieur à la transaction d'origine. Des garanties peuvent être fournies pour les portefeuilles de prêts des institutions financières, les prêts individuels des institutions financières ou les entreprises qui demandent un prêt (qu'on appelle une « garantie transférable »).

Impact bonds (social / humanitaire / de développement) Les impact bonds social (IBS), impact bonds sur le développement (IBD) et impact bonds humanitaire (IBH) sont de nouveaux mécanismes de financement conçus pour obtenir des résultats en termes de développement et sur le plan social, grâce à l'association d'investisseurs privés, d'acteurs de mise en œuvre, de gouvernements et de donateurs. Les investisseurs (privés) prêtent des capitaux à des intermédiaires et à des prestataires de services pour la mise en œuvre des

¹¹⁶ Lignes directrices pour la gestion des risques à la DDC.

projets. Les acteurs de mise en œuvre utilisent ces capitaux pour concevoir et réaliser des programmes qui permettront d'atteindre les résultats souhaités sur le plan social. Les payeurs finaux remboursent avec intérêts les prêts des investisseurs privés si les prestataires de services atteignent les objectifs prédéterminés.

Incitation à impact social (SIINC) : Instrument de financement qui récompense les entreprises à fort impact par l'octroi de primes pour avoir engendré un impact social ou écologique. Ces recettes supplémentaires permettent aux entreprises d'améliorer leur rentabilité et d'attirer des investissements plus importants. Les SIINC peuvent efficacement tirer parti des capitaux publics ou philanthropiques pour orienter les investissements privés vers des marchés mal desservis qui présentent un fort potentiel d'impact social.

Insensibilité à la dimension de genre : Incapacité à reconnaître que les rôles et les responsabilités des hommes/garçons et des femmes/filles leur sont attribués dans des contextes et milieux sociaux, culturels, économiques et politiques spécifiques, qui se traduit par une incapacité à reconnaître les différences de besoins entre les femmes et les hommes. Les politiques, les programmes et les collaborations qui sont insensibles à la dimension de genre risquent donc de renforcer l'inégalité entre hommes et femmes dans un contexte donné.

Instruments de rémunération en fonction des résultats : Instruments financiers (tels que fonds axés sur les réalisations, impact bond ou incitations à impact social) basés sur les résultats ; autrement dit, les paiements ne sont effectués que si les résultats convenus sur le plan social ou environnemental ont été atteints. Les fonds sont donc déboursés uniquement en fonction des résultats et non de la réalisation des activités.

Investissement avec une optique du genre : Investissement visant à obtenir un rendement financier tout en tenant compte de l'impact de cet investissement en termes de parité hommes-femmes. Il existe trois approches principales pour investir dans l'optique du genre : il s'agit d'investir dans des entreprises, des initiatives ou des programmes qui a) sont dirigés par des femmes, b) favorisent l'équité entre les femmes et les hommes dans leurs pratiques et politiques internes, ou c) offrent des produits ou des services qui ont un impact positif sur les femmes.

Investisseurs d'impact : Personnes ou institutions qui investissent dans des entreprises, des organisations ou des fonds dans le but de générer un impact social ou environnemental positif et mesurable, ainsi qu'un rendement financier¹¹⁷.

Lab of Tomorrow (LoT) : Processus multipartite innovant pour co-amorcer et co-crée des solutions et des modèles commerciaux axés sur l'impact (y compris les initiatives ESP de la DDC) afin de répondre à des défis spécifiques en matière de développement.

Mesure et gestion de l'impact : La mesure de l'impact consiste à identifier les effets positifs et négatifs à long terme d'une collaboration (ou d'un investissement ou d'une entreprise) sur les personnes et la planète. La gestion de l'impact désigne les moyens d'atténuer l'impact négatif et de maximiser l'impact positif.

Microfinance : Services bancaires (prêts, paiements, comptes d'épargne) fournis aux personnes ou groupes à faibles revenus qui, autrement, n'auraient pas accès à un financement parce qu'ils ne disposent pas de la garantie nécessaire pour obtenir la somme dont ils ont besoin.

Mobilisation des ressources du secteur privé : Désigne toutes les activités visant à obtenir du secteur privé des ressources nouvelles et supplémentaires pour des objectifs de développement. Le secteur privé est particulièrement important en raison de son potentiel à transférer des connaissances et des technologies, créer des emplois, stimuler la productivité globale, renforcer la compétitivité et l'esprit d'entreprise, et à terme éradiquer la pauvreté grâce à la croissance économique et au développement.

Modèles ESP et outil de recherche des modèles ESP : Les collaborations avec le secteur privé peuvent prendre différentes formes : A. Modèles axés sur les projets de développement, qui suivent une logique traditionnelle de développement et englobent des collaborations à partenaire unique, des collaborations multipartites, des consortiums multipartites formalisés, des alliances dédiées au dialogue politique, des dispositifs de soutien et des mises à disposition ; B. Modèles axés sur les marchés financiers, qui suivent une logique d'investissement et englobent des investissements en capital-risque (fonds propres et dettes), des garanties, des fonds structurés, des impact bond, des incitations à impact social et une assistance technique pour les vecteurs financiers. Toutes les collaborations ESP en cours sont agencées selon ces modèles. Pour plus de détails sur chaque modèle ESP, voir l'annexe V et l'[outil de recherche des modèles ESP sur le shareweb](#).

Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement (PMCED) : Plateforme multipartite destinée à améliorer l'efficacité des efforts de développement de tous les acteurs, obtenir des résultats durables et contribuer à la réalisation des ODD.

Partenariat pour le développement de produits : Des partenaires publics et privés s'unissent pour développer de nouveaux produits profitant aux populations pauvres dans les pays en développement (p. ex., des médicaments contre des maladies qui affectent de manière disproportionnée les personnes vivant dans ces pays).

¹¹⁷ [Annual Impact Investor Survey](#) (EN), GIIN (2017).

Partenariat public-privé pour le développement (PPPD) :

Forme de coopération qualifiée entre partenaires publics et privés, qui suppose une collaboration plus étroite qu'une simple coopération. PPDP et ESP sont utilisés comme synonymes.

Partenariat public-privé (PPP) : Partenariat entre une agence gouvernementale et une organisation du secteur privé visant à fournir des biens ou des services au public.

Pionniers ESP : Membres du personnel de la DDC dotés d'une expérience en conception et mise en œuvre de collaborations ESP. Certains sont des innovateurs de pointe qui développent des approches ou dispositifs de collaboration foncièrement nouveaux ; d'autres sont des personnes qui apprennent rapidement qui reproduisent ou améliorent des concepts existants, dont l'impact a été démontré. Ce sont tous des « entrepreneurs publics », qui interviennent souvent sur plusieurs fronts et s'efforcent d'introduire des changements systémiques positifs dans l'optique d'un développement plus durable dans différents domaines d'activité de la DDC.

Prêt : Argent, actifs ou autres biens matériels donnés à une autre partie en échange du futur remboursement de la valeur d'emprunt ou du capital, ainsi que des intérêts ou des frais financiers (voir aussi « Dette »).

Profil risque-rendement : Le rapport risque-rendement indique que le rendement attendu augmente avec l'accroissement du risque. Généralement, le profil risque-rendement d'un investissement est déterminé en fonction des différentes attentes en matière de risque et de rendement.

Programme d'action d'Addis-Abeba (AAAA) : Lors de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement, qui s'est tenue à Addis-Abeba en juillet 2015, les pays se sont mis d'accord sur une série de mesures visant à réformer les pratiques financières internationales et à promouvoir des investissements pour relever une large gamme de défis économiques, sociaux et environnementaux. C'est ainsi que les dirigeants mondiaux ont adopté le Programme d'action d'Addis-Abeba, qui a posé les bases nécessaires à la mise en œuvre du programme mondial de développement durable. Ce programme a marqué une étape importante dans l'établissement d'un partenariat mondial renforcé qui vise à favoriser la prospérité économique, inclusive et universelle et améliorer le bien-être des populations tout en protégeant l'environnement.

Protocole d'entente (MoU) : Accord entre deux ou plusieurs parties, dont les dispositions sont énoncées dans un document officiel. Il n'est pas juridiquement contraignant mais traduit la volonté des parties de réaliser des activités communes et éventuellement de poursuivre avec un contrat.

Responsabilité sociale des entreprises (RSE) : Initiative mise en place par des entreprises pour évaluer leur impact sur l'environnement et sur le bien-être social et assumer leurs responsabilités dans ce domaine. Ce terme est souvent utilisé pour décrire des activités qui vont au-delà des exigences

réglementaires ou légales. L'Organisation internationale de normalisation (ISO) a établi des lignes directrices à l'intention des entreprises afin qu'elles intègrent la responsabilité sociale dans leurs activités.¹¹⁸

Secteur privé : Le secteur privé n'est pas homogène mais se compose de différents types d'entreprises et d'organisations, qui vont des entreprises à but lucratif aux entreprises sociales et aux fondations subventionnaires. Au-delà d'un cadre « juridique », le rôle potentiel et la contribution d'une entreprise ou d'une organisation dans un partenariat donné sont essentiels dans le contexte de l'ESP. En tant que partenaire, le secteur privé peut agir comme un fournisseur de ressources, tant en termes de financement que d'expertise, comme un développeur ou comme un réformateur de modèles commerciaux.

Social business : Entreprise dont le modèle commercial est à but lucratif et qui est créée dans le but de résoudre des problèmes sociaux ou environnementaux tout en générant des profits (dans une optique de « création de valeur partagée »).

Start-up : Entreprise récemment créée qui se trouve dans la première phase du cycle de vie d'une entreprise.

Subsidiarité : Principe consistant à ne pas assumer le financement ou les responsabilités d'autres parties. Dans le contexte de l'ESP, cela signifie que le secteur public ne reprend pas les rôles et les responsabilités du secteur privé.

Subvention de contrepartie : Un modèle ESP compétitif (également appelé fonds d'encouragement) qui consiste, pour le donateur, à lancer un appel à propositions axé sur un enjeu spécifique de développement et, pour les acteurs du secteur privé, à soumettre une proposition mobilisant leur propre cofinancement.

Système financier durable : Le financement durable désigne toute forme de service financier intégrant des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans ses décisions commerciales ou d'investissement pour le bénéfice durable des clients et de la société dans son ensemble.¹¹⁹

Traitement des risques : Continuum de mesures d'atténuation et de contrôle des risques qui sont élaborées et mises en œuvre pour faire face à un risque identifié¹²⁰.

Transfert des risques : Technique de gestion des risques utilisée dans les investissements financiers, qui permet d'attribuer le risque à une autre partie au moyen d'un accord juridique.

Triple performance : Cadre comptable en trois parties : sociale, environnementale et financière.

118 « Understanding Key Terms and Modalities for Private Sector Engagement in Development Co-operation » (EN), OCDE-CAD (2016).

119 *Swiss Sustainable Finance*.

120 *Lignes directrices pour la gestion des risques à la DDC*.

Annexe III: Exemples concrets d'engagement avec le secteur privé

1. Un exemple de collaboration ESP précoce : le partenariat Médicaments contre le paludisme, cofinancé par le Programme global Santé de la DDC

Pour pallier au problème croissant de la résistance aux médicaments et accélérer l'éradication du paludisme, le partenariat Médicaments contre le paludisme (MMV), basé à Genève, soutient la découverte, la mise au point et la fabrication de nouveaux médicaments antipaludiques. **MMV – un regroupement formalisé de plusieurs partenaires (voir annexe V, modèle ESP A iii.)** – travaille avec des entreprises pharmaceutiques, des universités et des partenaires des pays touchés pour réduire les coûts et garantir aux groupes vulnérables exposés au risque de paludisme, en particulier les enfants et les femmes enceintes, un accès abordable et équitable à des médicaments de qualité. Depuis la fin des années 1990, les projets de développement de médicaments pour les maladies des populations pauvres, qui relevaient du domaine public, ont été repris de plus en plus par de nouveaux partenariats public-privé, intitulés désormais partenariats de développement de produits (PDP). MMV est l'un des premiers PDP à avoir vu le jour en 1999. Son capital initial provient de la DDC, du ministère du développement international du Royaume-Uni, du gouvernement des Pays-Bas, de la Banque mondiale et de la Fondation Rockefeller. MMV a mis en place le plus solide processus de développement des médicaments contre le paludisme qui ait jamais existé. Depuis 2010, 17 médicaments candidats en phase pré-clinique ont été élaborés à partir des recherches de MMV, dont 15 ont donné lieu à un développement clinique. Les produits soutenus par MMV ont permis de sauver environ 2,2 millions de vies depuis 2009. Parmi les succès à son actif, 390 millions de traitements de Coartem Dispersible (Novartis) ont été livrés à plus de 50 pays, sauvant la vie de quelque 980 000 enfants, et plus de 20 millions de flacons d'Artesun ont sauvé quelque 840 000 vies supplémentaires.

Le rôle principal de la DDC dans cette forme d'ESP est de fournir le cofinancement nécessaire pour permettre la mise en place de méthodes et d'approches innovantes. L'objectif de la DDC consiste à s'assurer que les innovations développées par le partenariat sont durables et offrent aux groupes vulnérables exposés au paludisme un accès abordable et équitable à des médicaments de qualité. **En outre, la DDC encourage le dialogue avec des partenaires publics, privés et universitaires afin d'assurer leur participation à ce projet et d'obtenir ainsi l'appui des milieux industriels pour l'élaboration de médicaments contre le paludisme à un prix abordable.**

2. « PSE in the nexus » : engagement du secteur privé à Kakuma, Kenya, cofinancé par la Division Afrique orientale et australe de la DDC

Le Kenya arrive en dixième position en tant que pays d'accueil de réfugiés. Près de 200 000 réfugiés vivent dans des camps à Kakuma et près de Kalobeyei, souvent en situation de déplacement prolongé. Afin de mobiliser le potentiel disponible et de répondre aux défis en tenant compte des réalités du marché, un programme à trois piliers, mis en œuvre par la Société financière internationale (SFI), a été lancé : fonds d'encouragement pour stimuler la croissance des entreprises sociales, du secteur privé local et d'autres petites et moyennes entreprises souhaitant assurer une présence à long terme dans la région ; engagement politique et plaidoyer en faveur de meilleures conditions cadres pour les réfugiés ; et soutien pratique aux entreprises désireuses d'investir dans la région. Cette collaboration a pour but d'attirer des solutions relevant du secteur privé pour aider les réfugiés et les communautés d'accueil en mobilisant des investissements privés. Elle revêt la forme d'un fonds d'encouragement et fonctionne comme un dispositif de soutien assorti d'un mécanisme d'assistance technique (voir annexe V, modèles ESP A v. et B vi.). L'amélioration des services, la pratique de prix potentiellement plus bas et la création de nouveaux emplois donnent aux réfugiés et aux communautés d'accueil de Kakuma et de Kalobeyei de nouvelles opportunités économiques et des capacités accrues, qui entraînent une plus grande estime de soi, une plus grande dignité et une plus grande autonomie. Les entrepreneurs réfugiés, les entreprises sociales et les entreprises privées qui bénéficient d'un soutien stimulent la mise à disposition de produits et de services locaux grâce à des solutions commercialement viables tout en s'attaquant aux problèmes sociaux et écologiques. Ce programme complète l'expérience humanitaire suisse en abordant la question des déplacements forcés sous l'angle du développement, tout en assurant une protection adéquate (le « nexus » indiqué dans le titre du programme). Il a été élaboré en consultation avec le SECO, qui a la responsabilité institutionnelle globale des relations de la Suisse avec la SFI. La DDC cofinance le programme, y compris les postes clés et diverses enquêtes pour soutenir sa conception et son lancement. Par exemple, avant la mise en œuvre du programme, une évaluation approfondie du contexte local a été réalisée pour s'assurer que le programme et les acteurs du marché contribueraient bien à la cohésion sociale et non à l'exacerbation des conflits. En outre, la DDC favorise une meilleure compré-

hension de l'environnement commercial et du cadre réglementaire pour les entreprises et cultive le dialogue entre les acteurs privés et publics concernés au sujet de l'environnement commercial, des politiques et de la législation.

3. Une collaboration ESP dédiée à la promotion de l'égalité des genres grâce à l'inclusion financière des femmes : accès des réfugiées syriennes au financement, un projet cofinancé par le Point focal Emploi et Revenu de la DDC

La DDC a lancé la plateforme Swiss Capacity Building Facility (SCBF), qui réunit quelque 25 partenaires, principalement des institutions financières suisses et des investisseurs à impact social. En tant que dispositif de soutien (voir annexe V, modèle ESP A v.), la SCBF apporte son soutien à des institutions financières dans l'hémisphère sud pour qu'elles élaborent et popularisent des produits financiers innovants pour les ménages à faibles revenus afin de promouvoir une inclusion financière responsable. En 2018, la SCBF a inauguré un projet original en Jordanie, en coopération avec le Microfund for Women (micro-fonds pour les femmes, MFW), visant à introduire un programme de prêt adapté aux réfugiées syriennes. MFW est la première institution de microfinance en Jordanie, et 80 pour cent de ses clients sont des femmes. Grâce à l'étude de faisabilité menée avec le soutien de la SCBF, MFW a pu identifier les similitudes et les différences entre les besoins des réfugiés syriens et ceux des autres résidents nés à l'étranger et a commencé à adapter son offre de services en consé-

quence. Le projet a octroyé des prêts à environ 4000 réfugiées syriennes, ce qui a permis à nombre d'entre elles de démarrer une activité économique (p. ex. un atelier de couture) et d'accéder à l'indépendance économique. Le succès de ce projet pilote a conduit MFW à accroître ses prêts et ses services non financiers pour ce segment de clientèle et a suscité chez d'autres institutions de microfinance, jordaniennes et étrangères, un intérêt pour les programmes de prêts aux réfugiés.

La DDC a joué un rôle clé dans la création de la SCBF, en particulier en prenant en charge son organisation et en assurant le financement de base nécessaire à son fonctionnement. En ce qui concerne le soutien à MFW, la DDC (via la SCBF) a assuré le cofinancement nécessaire pour piloter un nouveau modèle commercial qui, parce qu'il se concentrait sur un groupe particulièrement vulnérable, était perçu ex ante comme trop risqué pour reposer sur une base purement commerciale.

4. Un modèle innovant axé sur les marchés financiers : l'incitation à impact social (SIINC), promue dans le cadre d'un programme cofinancé par la Division Amérique latine et Caraïbes de la DDC

Les entrepreneurs sociaux trouvent des solutions innovantes, efficaces et efficientes aux problèmes de société grâce à une approche entrepreneuriale. L'entreprise péruvienne Inka Moss en est un exemple. Sur les hauts plateaux des Andes,

© Inka Moss / Roots of Impact



les paysans pratiquant une agriculture de subsistance qui vivent dans de petits villages isolés ont peu de possibilités d'emploi et de revenus fiables. Inka Moss est la seule entreprise péruvienne qui récolte et traite de manière durable la mousse de sphaigne, un produit naturel très demandé par les producteurs d'orchidées à l'étranger. L'entreprise a formé les petits exploitants agricoles sur les récoltes de la mousse qui sont devenus fournisseurs dans sa chaîne de valeur. Inka Moss leur verse des salaires équitables, leur propose des formations et leur fournit du matériel et des outils, tout en développant les infrastructures dans leurs communautés. Afin de soutenir les entreprises sociales telles qu'Inka Moss et de les aider à optimiser rapidement leur modèle d'affaires, la DDC a mis au point, en collaboration avec une société de conseil, un nouveau modèle ESP : l'incitation de l'impact social (SIINC, voir annexe V, modèle ESP B v.). Il s'agit d'un instrument de financement qui récompense les entreprises sociales ou à fort impact social en leur versant des primes si elles remplissent deux conditions : 1) elles doivent obtenir des résultats sociaux prédéfinis – dans le cas d'Inka Moss, ces résultats dépendent du nombre de communautés qui atteignent un niveau de production plus élevé, du nombre de nouveaux récoltants et du nombre de récoltants qui entrent dans une tranche de revenus plus élevée – et 2) mobiliser des investissements supplémentaires. En fait, les revenus supplémentaires fournis par la DDC ont permis à l'entreprise d'améliorer sa rentabilité et d'attirer par effet de levier des investissements privés plus importants.

Au cours de cette coopération, le rôle de la DDC a été non seulement de participer au développement de la SIINC en tant que nouveau modèle ESP, mais aussi de piloter cette SIINC dans le cadre d'un programme spécifique concernant plusieurs pays d'Amérique latine et de la promouvoir comme un modèle très prometteur sur la scène internationale, pour encourager ainsi son adoption par d'autres donateurs. Conformément à l'esprit de la SIINC, le financement incitatif de la DDC a permis d'obtenir des fonds supplémentaires très importants du secteur privé au profit d'Inka Moss et d'autres entreprises sociales.

5. Exploiter les compétences suisses : une collaboration à partenaire unique pour améliorer l'éducation à la santé en Ukraine, cofinancée par la Division Eurasie de la DDC

En Ukraine, les écoles professionnelles mettent l'accent sur la théorie plutôt que sur la formation pratique et ne fournissent pas encore à leurs diplômés les qualifications et les compétences recherchées sur le marché. Cette inadéquation constitue l'un des principaux facteurs du faible niveau de productivité. Dans ce contexte, l'entreprise suisse Geberit et la DDC ont convenu de cofinancer une collaboration à partenaire unique (voir annexe V, modèle ESP A i.) visant à améliorer la qualité et la pertinence de la formation professionnelle des plombiers. Une fois qu'ils disposent de compétences améliorées et de connaissances adaptées aux besoins du marché, les jeunes pourront plus facilement trouver un travail et ils obtien-

dront de meilleurs salaires. Jusqu'à présent, 260 plombiers qualifiés ont été formés et 820 autres jeunes se sont récemment inscrits à la formation. Un nouveau cursus de formation des plombiers a été mis en place, des normes professionnelles ainsi que du matériel ont été élaborés et introduits dans six différentes écoles professionnelles. Au total, 25 écoles ont reçu de nouveaux équipements pour la formation pratique. Le projet est mené en coopération avec le Ministère de l'éducation et des sciences de l'Ukraine et il prévoit d'impliquer d'autres acteurs de l'industrie dans sa deuxième phase.

Au-delà du cofinancement, le rôle principal de la DDC dans cette coopération est de faciliter le dialogue avec le Ministère de l'éducation et des sciences afin de s'assurer que les innovations développées par le projet sont conformes aux plans du ministère et introduites dans le cursus de formation et le matériel pédagogique révisés. En outre, la DDC encourage le dialogue avec d'autres acteurs de l'industrie afin d'assurer leur participation au projet et donc d'obtenir l'approbation du nouveau modèle de formation pour l'ensemble du secteur.

6. L'approche pangouvernementale mise en pratique : la plateforme REPIC, cofinancée par le Programme global Changement climatique et environnement de la DDC

La plateforme pour la promotion des énergies renouvelables, de l'efficacité énergétique et de l'utilisation efficace des ressources dans la coopération internationale (REPIC) a été mise en place par le SECO, la DDC, l'Office fédéral de l'environnement (OFEV) et l'Office fédéral de l'énergie (OFEN). En tant que dispositif de soutien (voir annexe V, modèle ESP A v.), la plateforme REPIC participe de manière importante à la réalisation d'une politique et d'une stratégie suisse cohérente en matière de promotion des énergies renouvelables, de l'efficacité énergétique et de l'utilisation efficace des ressources dans la coopération internationale. Elle contribue à la mise en œuvre des accords internationaux sur la protection du climat et à la promotion d'un approvisionnement énergétique durable grâce au transfert du savoir-faire et de la technologie suisse. REPIC se positionne comme un centre de compétences axé sur le marché. La plateforme vise à soutenir des projets suivant une approche ascendante et à fort potentiel, qu'ils soient issus du secteur privé, de la société civile ou des universités. Les contributions financières de REPIC permettent de réaliser des projets prometteurs avec une participation accrue des entreprises et des organisations suisses. En outre, la plateforme soutient l'échange d'expériences et la mise en réseau des acteurs suisses et étrangers. Depuis son lancement en 2004, plus de 160 projets ont bénéficié de son soutien. Tous les projets sont cofinancés par les organisations qui les soumettent, REPIC ne finançant pas plus de la moitié des coûts de projet. Cette plateforme constitue donc non seulement un exemple de coopération interdépartementale mais aussi une collaboration ESP en tant que telle.

Annexe IV : Théorie du changement

L'ESP est un engagement qui peut être mis en œuvre virtuellement dans tous les secteurs en appliquant différents modèles et approches. C'est pourquoi des théories du changement spécifiques doivent être formulées pour chaque intervention ESP.

Cette annexe propose une théorie générique du changement pour les interventions ESP, laquelle comporte une logique narrative, une chaîne de résultats et des hypothèses sous-jacentes.

Logique

Dans le cadre de sa mission prioritaire visant à réduire la pauvreté, la DDC cherche à contribuer au développement durable en renforçant son engagement avec le secteur privé pour favoriser l'innovation et obtenir une meilleure efficacité, y compris dans des contextes difficiles et fragiles.

Hypothèses sous-jacentes

- Les décideurs politiques soutiennent l'intention de la DDC d'accroître son engagement avec le secteur privé.
- Le secteur privé est intéressé par une collaboration avec la DDC.
- La DDC est en mesure de promouvoir en interne les nouvelles compétences et façons de penser nécessaires pour mettre en œuvre l'augmentation prévue des interventions ESP.
- La DDC est en mesure de mobiliser les ressources financières et humaines nécessaires pour mettre en œuvre l'augmentation prévue des interventions ESP.

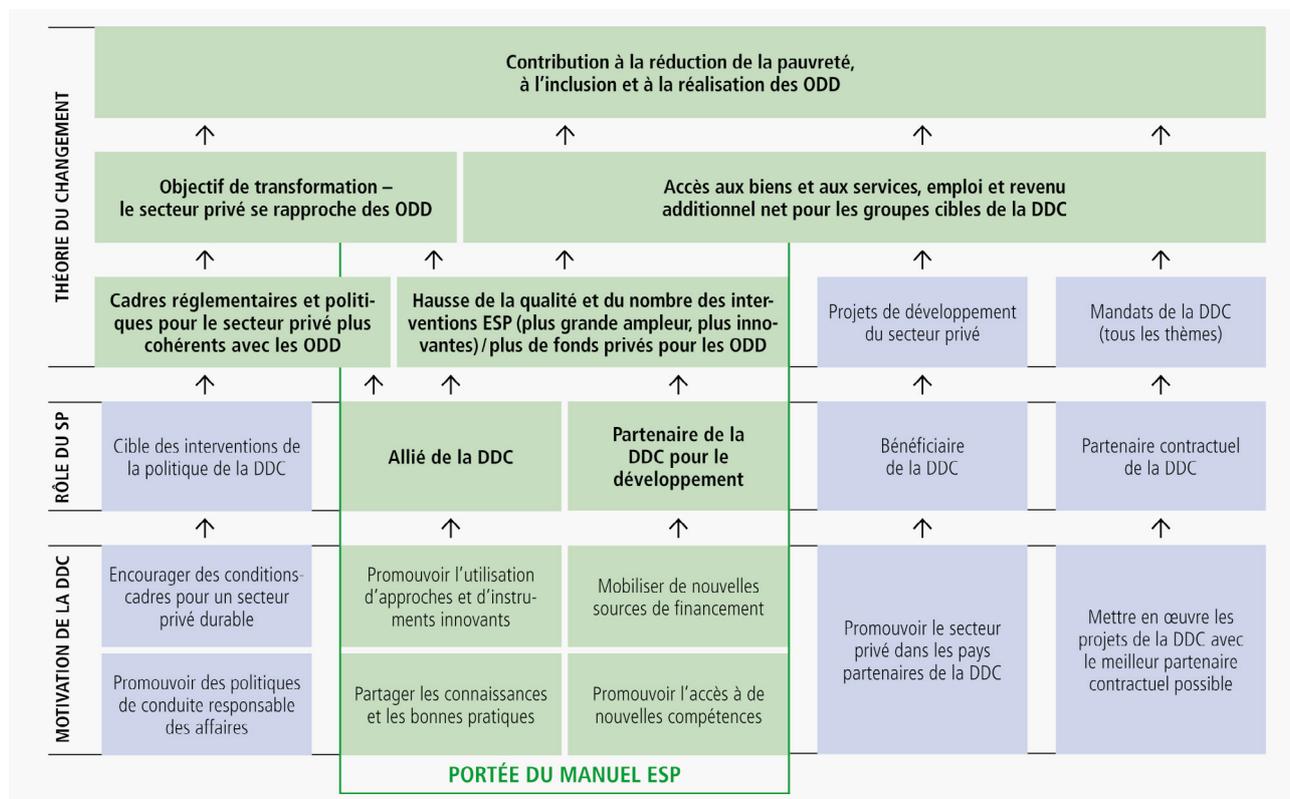


Illustration 6 : Chaîne de résultats générique pour les interventions ESP

Annexe V : Modèles ESP

Il existe différentes modalités et manières de structurer l'engagement avec le secteur privé, en fonction de l'objectif de développement, du contexte, du type et du nombre d'acteurs impliqués. La DDC distingue ainsi plusieurs types de modes d'engagement, les **modèles ESP**. Les collaborations mises en œuvre comme partie intégrantes de l'engagement avec le secteur privé de la DDC peuvent être classées en deux catégories principales : les **modèles ESP axés sur un projet de développement** et les **modèles ESP axés sur les marchés financiers**.

A. Les collaborations ESP qui s'inscrivent dans des modèles axés sur un projet de développement sont conçues comme des projets de développement. Ces collaborations incluent les six modèles suivants :

i. Les **collaborations à partenaire unique** se réfèrent aux partenariats qui sont cofinancés, codirigés et, idéalement, co-amorcés avec un partenaire du secteur privé. Par exemples, e PPPD *Assainissement en Ukraine* de la Division Eurasie (avec Geberit).



Icon legend

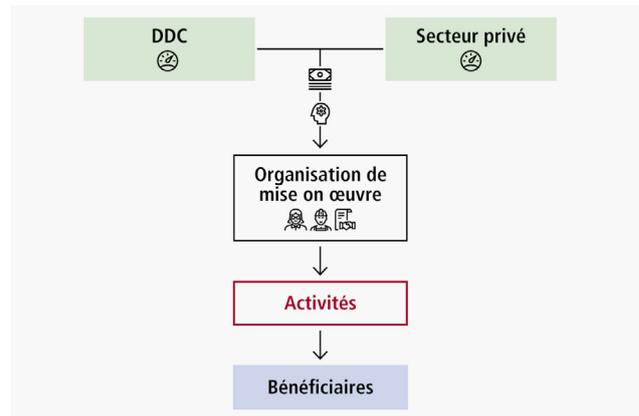


Illustration 7 : Collaborations à partenaire unique

ii. Les **collaborations avec plusieurs parties-prenantes** désignent des partenariats analogues, mais mis en œuvre avec plusieurs partenaires du secteur privé. Parmi les exemples de collaboration avec plusieurs partenaires, citons le projet *Remote Sensing-based Information and Insurance for Crops in*

Emerging Economies (RIICE) du Programme global Sécurité alimentaire (avec notamment les entreprises suisses Swiss Re et Sarmap) et le *Bangladesh Agricultural and Disaster Insurance Programme* (BADIP) de la Division Asie (avec notamment la Fondation Syngenta pour l'agriculture durable et Swiss Re).

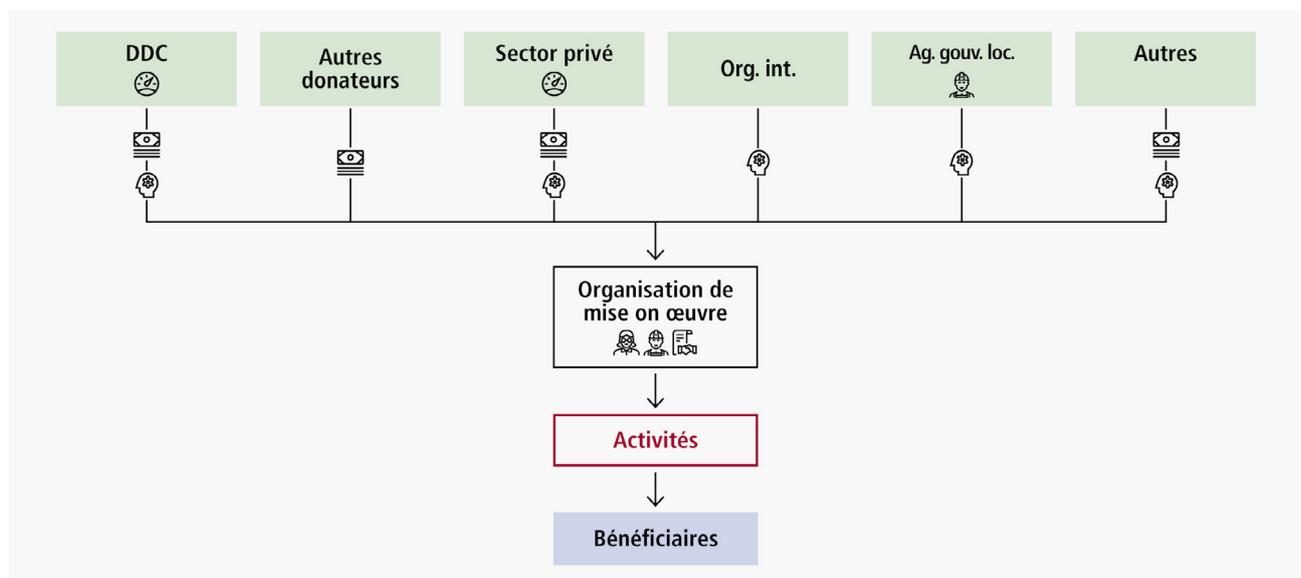


Illustration 8 : Collaboration avec plusieurs partenaires

iii. Les **consortiums multi-partites formalisés** sont des partenariats dans lesquels plusieurs partenaires mettent en place une organisation indépendante (association, fondation, entreprise, etc.). Deux programmes du Programme

global Santé peuvent être cités comme exemples de collaboration de ce type, à savoir le partenariat *Médicaments contre le paludisme* (MMV) et l'*Innovative Vector Control Consortium* (IVCC).

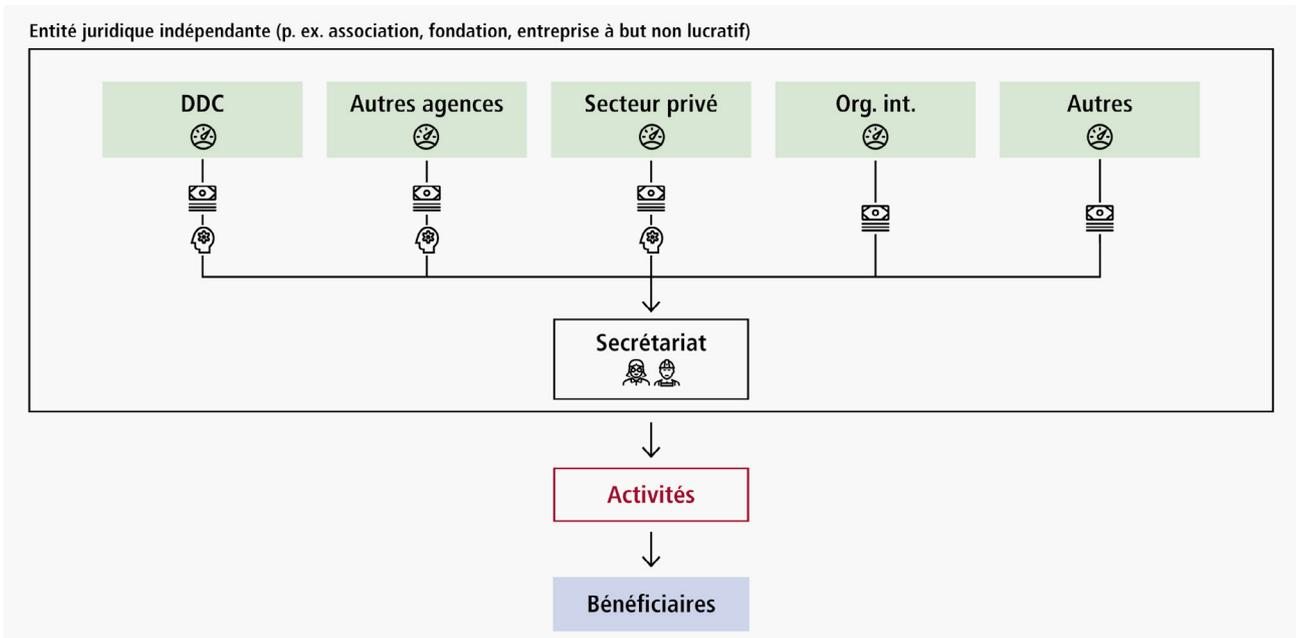


Illustration 9 : Consortiums multipartites formalisés

iv. L'**alliance dédiée au dialogue politique** est un modèle dans lequel un grand nombre de partenaires instaurent une plateforme d'alliance dont le but premier est de faire le plaidoyer d'une politique. Ce modèle est illustré par les projets

Promoting Water Stewardship 2030 du Programme global Eau et *Global Compact Network Switzerland and Liechtenstein* de la Division Analyse et politique.

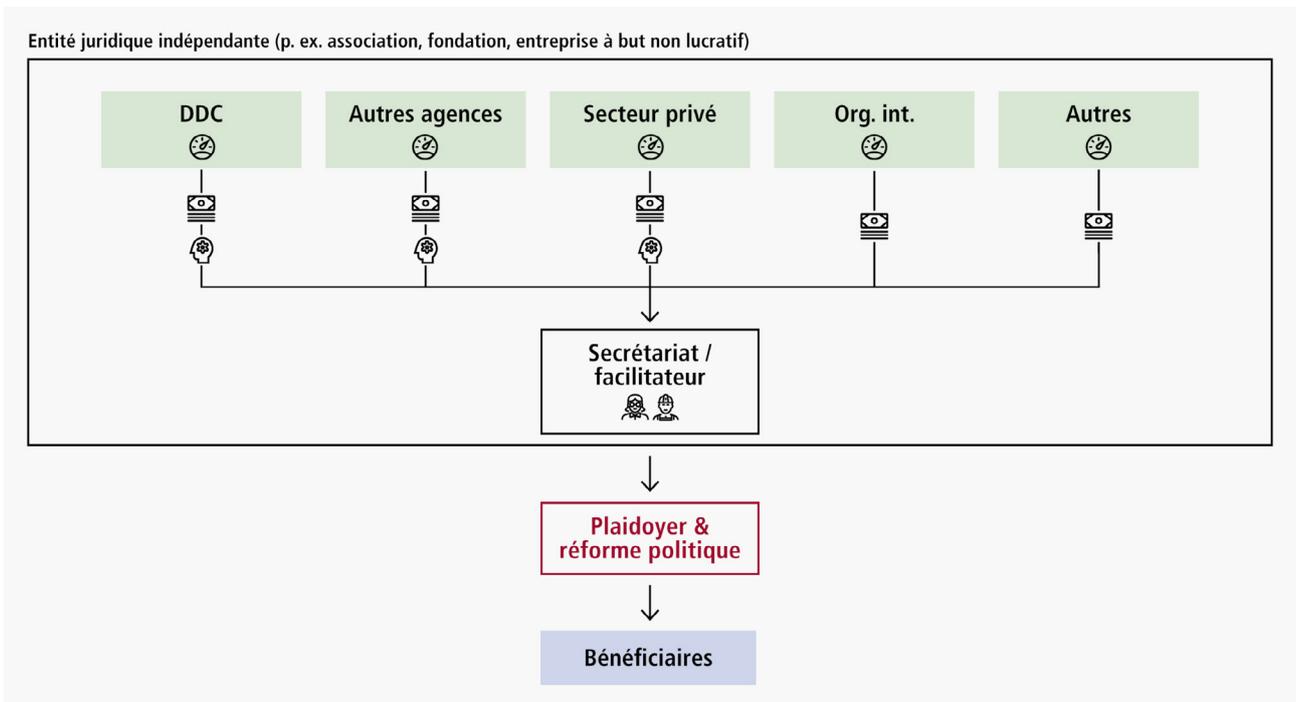


Illustration 10 : Alliance dédiée au dialogue politique

v. Le **dispositif de soutien** est un modèle ESP dans lequel les projets et les activités visant un impact des entreprises sont sélectionnés selon une procédure concurrentielle et bénéficient d'une assistance technique ou d'un financement. Les dispositifs de soutien sont par exemple encouragés par le Programme global Changement climatique et

environnement dans le cadre de la *plateforme pour la promotion des énergies renouvelables de l'efficacité énergétique et de l'utilisation efficace des ressources dans la coopération internationale* (REPIC) et par le projet *Supporting Social Entrepreneurs in Latin America* de la Division Amérique latine et Caraïbes.

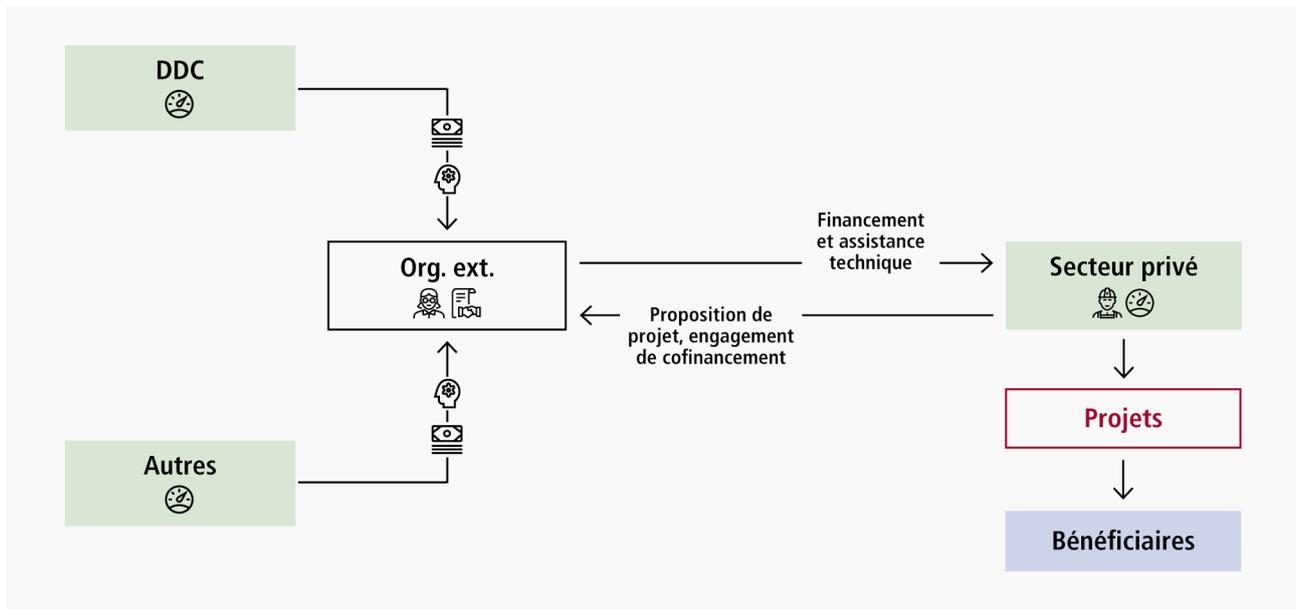


Illustration 11 : Dispositif de soutien

vi. Enfin, des **mises à disposition** entre les partenaires du secteur privé et la DDC peuvent également être envisagées. Le modèle du Corps suisse d'aide humanitaire (CSA) en

constitue un exemple reconnu. Il faut noter que, dans un cas particulier de ce modèle ESP, la DDC est soit l'organisation qui met à disposition, soit l'organisation bénéficiaire.

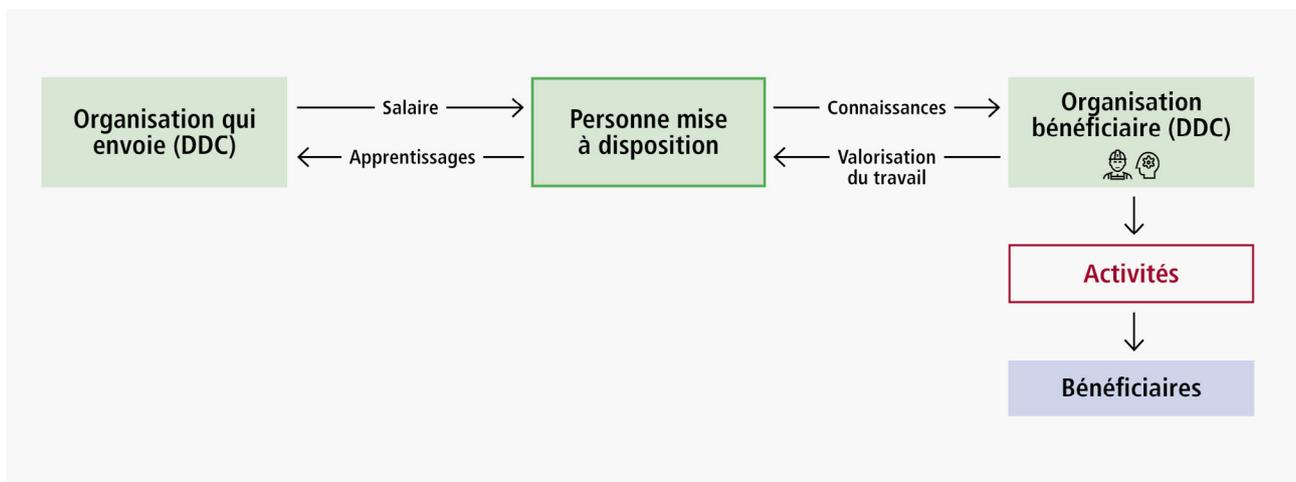


Illustration 12 : Mise à disposition

B. Les **collaborations ESP qui s'inscrivent dans des modèles axés sur les marchés financiers** suivent une logique d'investissement, que ce soit dans une entreprise ou dans un projet (par ex. un projet d'infrastructure). Ces collaborations sont classées en fonction des six modèles suivants :

i. Les **investissements en capital-risque** sous forme d'actions ou de prêts sont employés lorsque la DDC et d'autres partenaires du secteur privé fournissent à une entreprise, en général une start-up, des capitaux sous forme de fonds propres ou de dettes. Citons notamment les collaborations *Futuro Micro Banco* de la Division Afrique orientale et australe (fonds propres) et *Swiss Bluetec Bridge* du Programme global Eau (prêts).

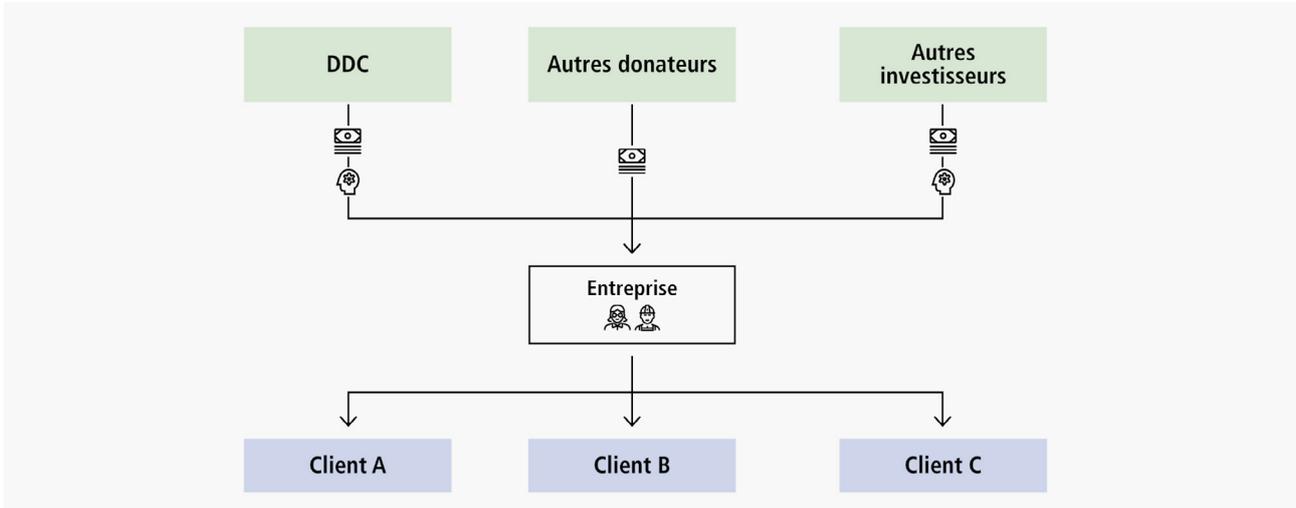


Illustration 13 : Investissement en capital-risque

ii. Les **garanties** sont une forme particulière d'assurance relative aux transactions financières dans laquelle le risque de défaut de paiement de l'une des parties à une transaction est assumé par un tiers extérieur à la transaction d'ori-

gine. Les garanties sont notamment utilisées en Bolivie dans le cadre de la collaboration *Mercados rurales* de la Division Amérique latine et Caraïbes au profit de la Fundación Profin.

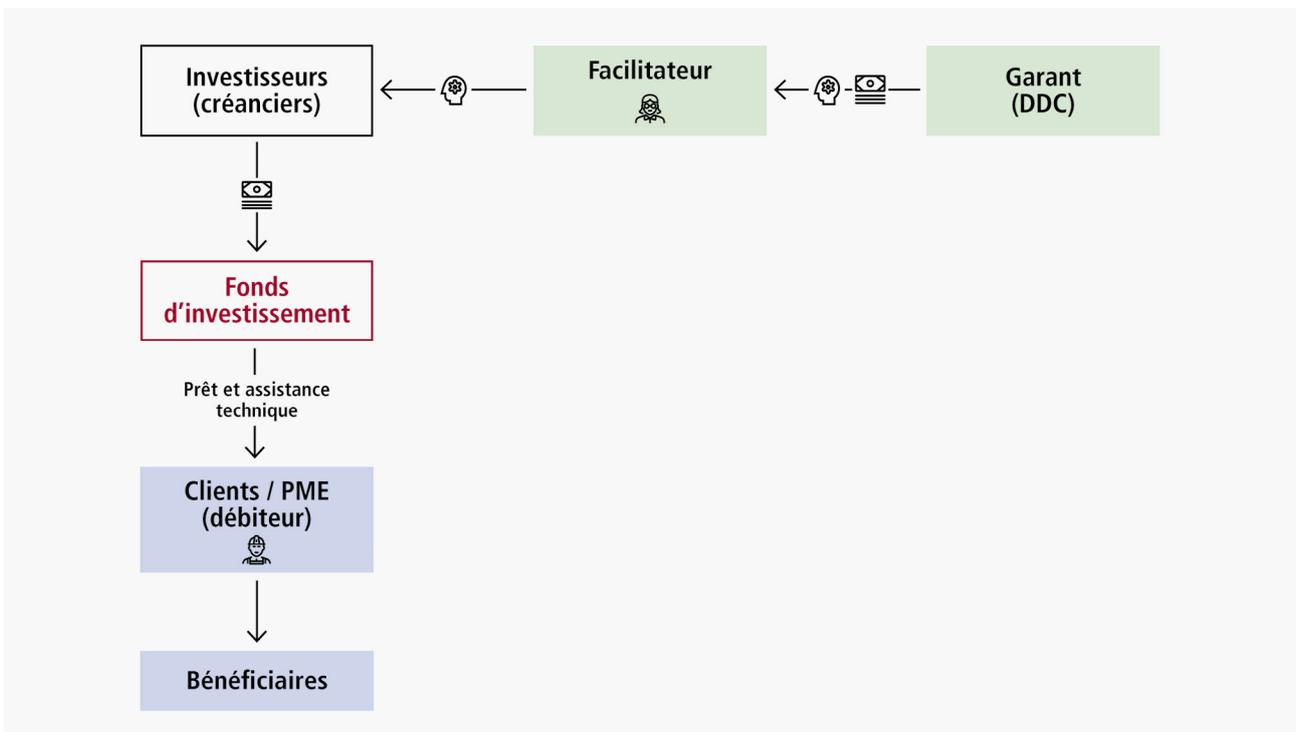


Illustration 14 : Garantie

iii. Les **fonds structurés** sont des instruments dans lesquels plusieurs catégories d'investisseurs, par exemple des investisseurs commerciaux privés, des institutions financières de développement et des donateurs dont les profils de risque et

de rendement diffèrent, investissent conjointement dans un instrument financier. Un exemple en est le *Fonds européen pour l'Europe du Sud-Est* (EFSE) dont la Division Balkans occidentaux détient des actions (actions de catégorie C).

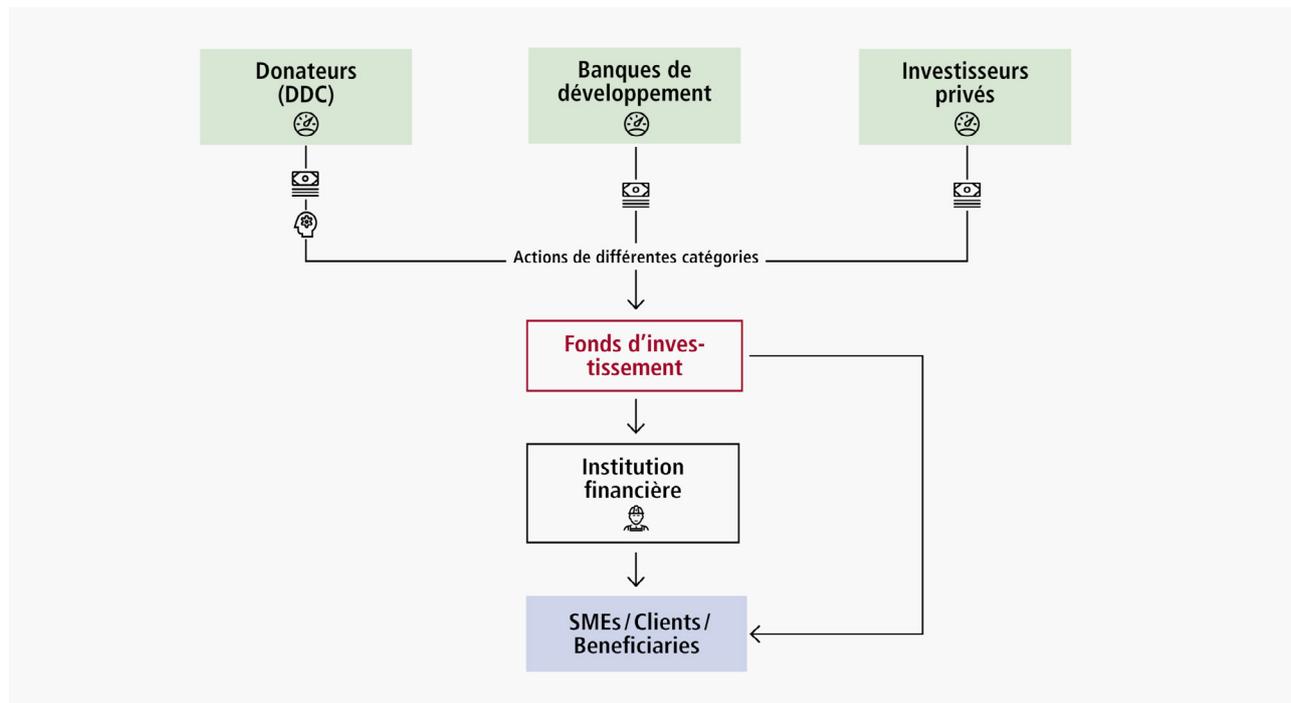


Illustration 15 : Fonds structuré

iv. Les **impact bonds** sont des instruments dans lesquels un investisseur avance les fonds pour financer un projet de développement ou un projet humanitaire, et un payeur final lui verse des intérêts si le projet atteint les résultats en matière

de développement prédéfinis. L'*impact bond humanitaire*, à laquelle l'Aide humanitaire participe en tant que payeur final, fait partie de ces instruments

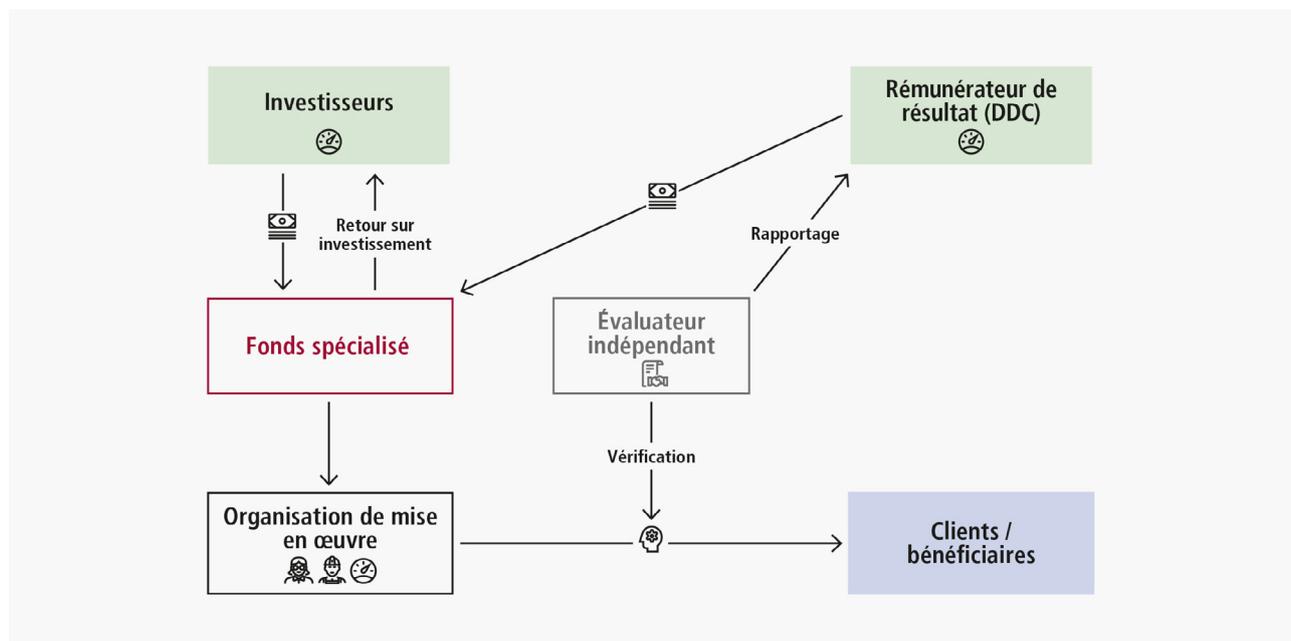


Illustration 16 : Impact bond

v. Comme les impact bonds, les **incitations à impact social** (SIINC) appartiennent à la catégorie des instruments de rémunération en fonction des résultats. Elles se différencient des impact bonds principalement par le fait qu'elles sont versées à l'entreprise elle-même (généralement une entreprise sociale) et non à l'investisseur, à condition que les

résultats en matière de développement définis au préalable soient atteints et qu'un investissement supplémentaire soit mobilisé. Les SIINC ont été élaborées conjointement par la DDC et sont notamment utilisées dans le programme *Social Entrepreneurship SIINC* de la Division Amérique latine et Caraïbes.

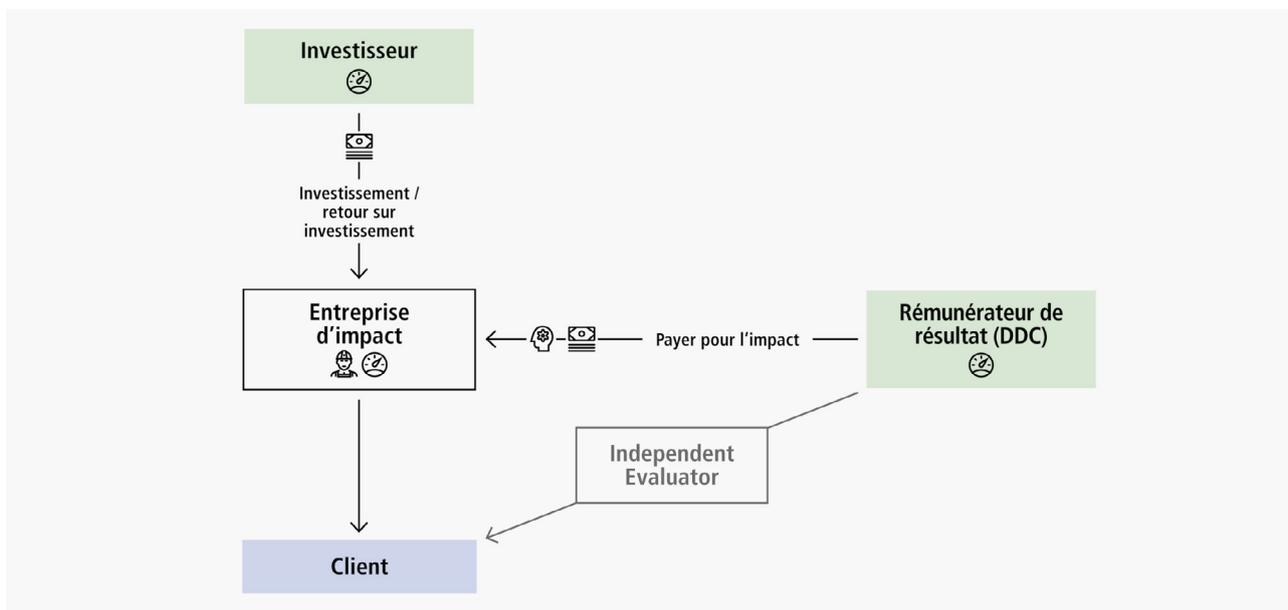


Illustration 17 : Incitation à impact social

vi. Le **mécanisme d'assistance technique pour les instruments financiers** est employé pour réduire les coûts de transaction des investisseurs privés. Dans ce but, l'assistance technique intervient en faveur de l'organisation dans laquelle l'investissement est effectué (p. ex. une institution

de microfinance) ou au profit des bénéficiaires finaux (p. ex. des petits exploitants agricoles). Le mécanisme d'assistance technique du Programme global Sécurité alimentaire, en coopération avec l'investisseur d'impact suisse *responsAbility*, en fournit un exemple.

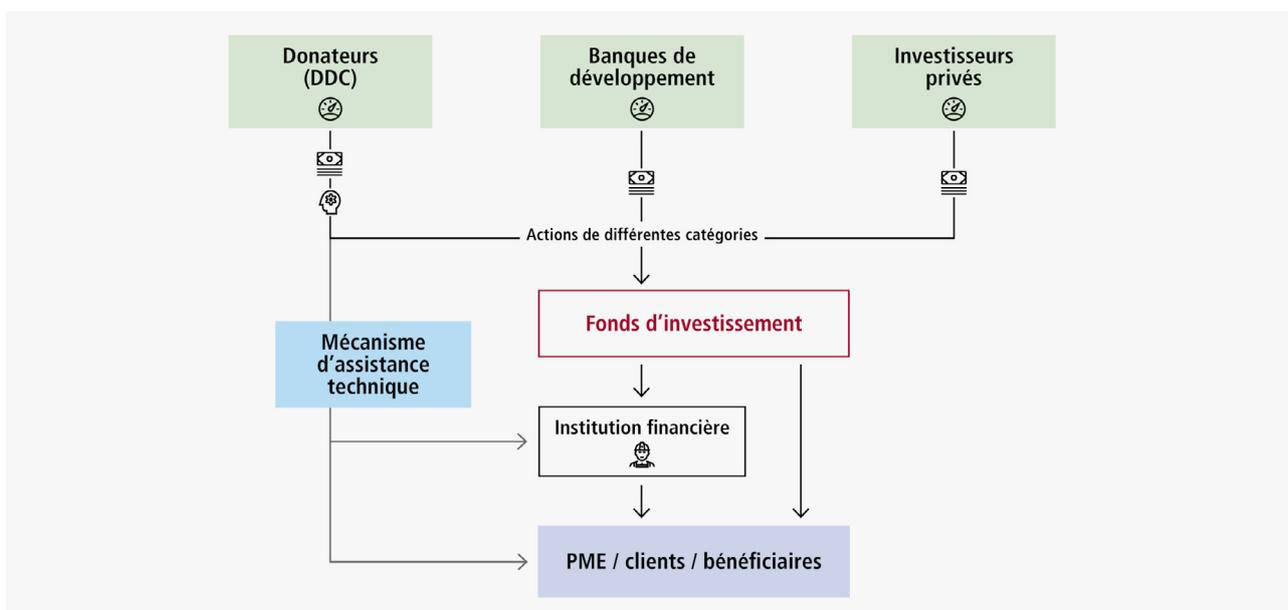


Illustration 18 : Mécanisme d'assistance technique pour les instruments financiers

Une description plus détaillée des différents modèles ESP et de leurs domaines d'application respectifs est disponible dans le [shareweb ESP](#)

Annexe VI : Approche en cascade

Des investissements de plusieurs billions de dollars seront nécessaires pour réaliser les objectifs de l'Agenda 2030 et de l'accord de Paris sur le climat. De nouvelles sources de financement sont donc nécessaires pour accroître les capitaux disponibles afin d'atteindre ces objectifs sans contraindre le secteur public à des niveaux d'endettement et de passif conditionnel insoutenables. Le secteur privé a investi plus de 200 000 milliards de dollars sur les marchés financiers mondiaux ; réorienter une fraction de ces capitaux permettrait de réduire l'écart de financement pour relever les défis du développement. L'approche en cascade a donc été adoptée en 2017 par le Groupe de la Banque mondiale **pour maximiser le financement du développement en recherchant systématiquement les opportunités de créer des marchés et d'en tirer parti.**

Définition

L'approche en cascade fournit un **cadre qui permet de décider si les fonds de l'aide publique au développement (APD) doivent être dépensés ou si les acteurs du secteur privé peuvent (en partie) relever le défi posé en matière de développement.** L'approche repose sur une **séquence de trois questions** qui permet de déterminer dans quelle mesure le secteur privé devrait être capable de relever les défis par lui-même ou si la participation de donateurs est nécessaire. De cette manière, des **ressources publiques limitées peuvent être concentrées sur les interventions qui en ont le plus besoin, c'est-à-dire là où aucun autre acteur ne peut apporter son aide.**

PORTÉE DU MANUEL ESP

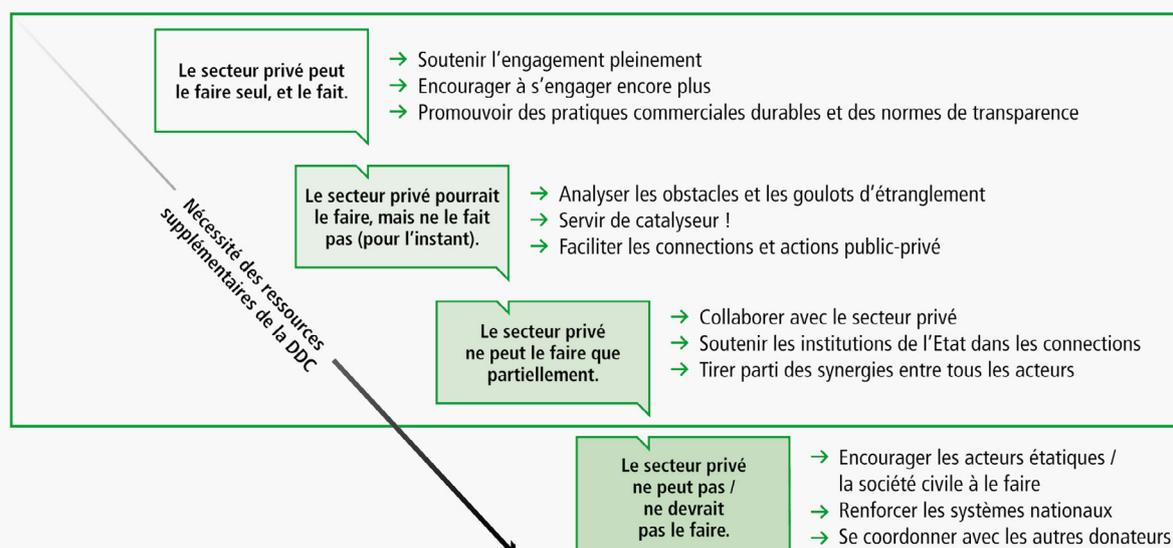


Illustration 19 : Approche en cascade

Conséquences pour la DDC

- Au lieu d'attribuer automatiquement les fonds des donateurs par défaut, la DDC devrait **tout d'abord mener une réflexion critique pour déterminer si le secteur privé ne pourrait pas fournir le service requis, que ce soit dans son intégralité ou en partie.**
- Si le secteur privé ne s'y résout pas en raison des risques excessivement élevés, il convient d'**évaluer si les activités financées par l'APD pourraient améliorer le profil de risque de manière à rendre un investissement abordable pour le secteur privé.**
- Ainsi, **entre autres considérations, l'approche en cascade favorise une évaluation pour déterminer dans quelle mesure les fonds de l'APD sont nécessaires pour assurer une participation du secteur privé et pour débloquer des fonds supplémentaires en faveur du développement durable.**

Remarques

- L'approche en cascade **ne cherche pas à réduire le rôle de l'État dans les pays partenaires.** Au contraire, dans de nombreux cas, les interventions en matière de développement doivent être maintenues dans le cadre du secteur public. Dans ces cas, les **agences de développement peuvent aider les pays partenaires à adopter des politiques durables** afin de préparer un terrain fertile pour susciter des investissements privés supplémentaires sans compromettre la responsabilité globale de l'État. En outre, **les interventions ne doivent pas se limiter à une approche visant une privatisation généralisée et doivent toujours tenir compte des stratégies et des préférences nationales.**
- Les solutions du secteur privé devraient être promues uniquement
 - si elles sont économiquement viables,
 - si elles sont durables au niveau fiscal et commercial,
 - si elles sont transparentes en terme de répartition des risques,
 - si elles répondent aux préoccupations des consommateurs en matière d'équité et d'accessibilité financière, et
 - si elles garantissent la durabilité au niveau environnemental et social.
- Par conséquent, **les coûts et les bénéfices des solutions du secteur privé par rapport aux solutions du secteur public** doivent être correctement évalués.

L'approche en cascade dans la pratique

Comment la DDC peut-elle appliquer l'approche en cascade ?

Approche méthodologique

Une fois que la DDC a identifié un problème de développement non résolu, **les critères de choix et de conception d'une intervention appropriée sont prépondérants**. Lorsqu'il est question d'attribuer un rôle au secteur privé, il est recom-

mandé de suivre les étapes suivantes : 1) analyser le contexte local pour comprendre quels sont les acteurs du secteur privé et quel rôle ils jouent actuellement puis 2) comprendre quel rôle la DDC pourrait assumer et quelles mesures elle pourrait prendre. L'arbre de décision permet à la DDC d'évaluer ces deux étapes.

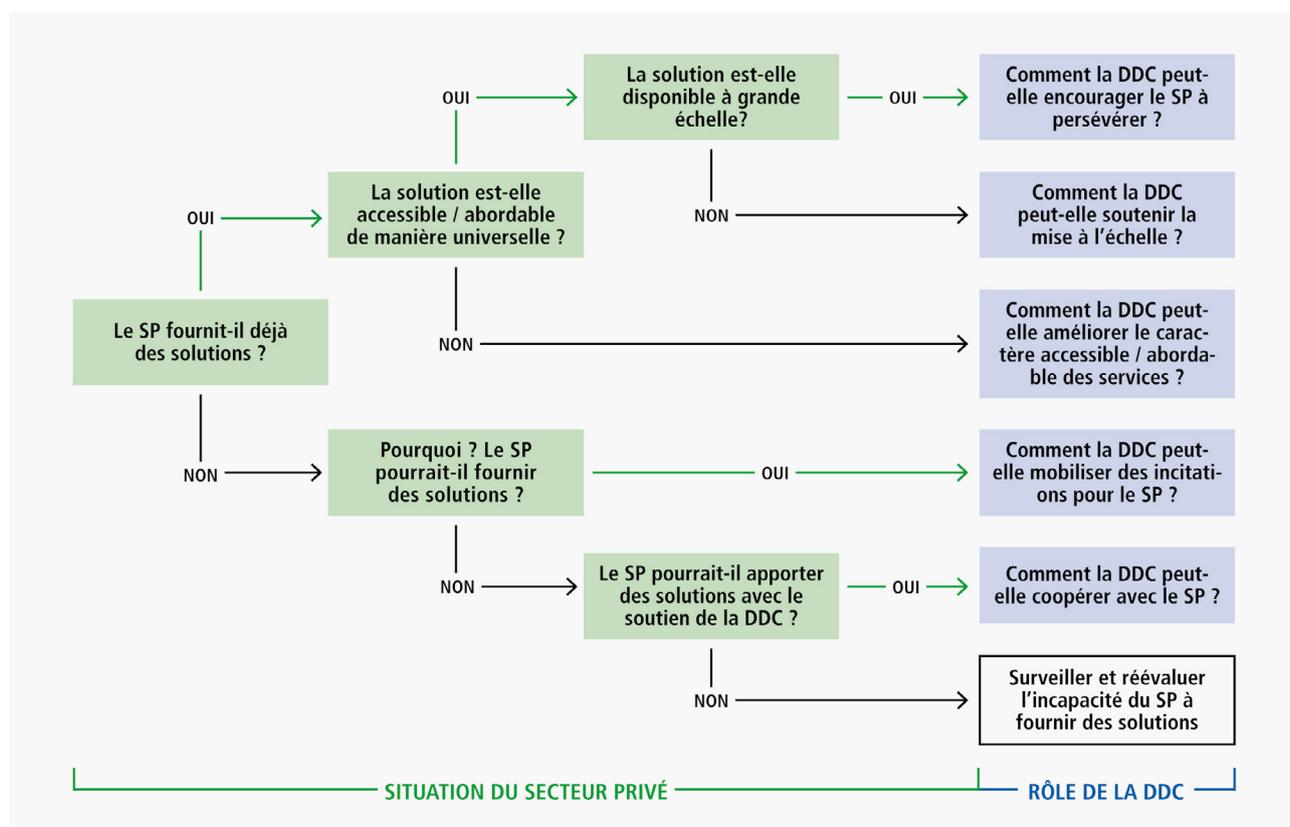


Illustration 20 : Approche en cascade : arbre de décision

Analyse du contexte

> Évaluation de l'intervention* et sélection



Objectifs

- Comprendre le contexte local.
- Reconnaître ce que le secteur privé entreprend ou pourrait faire pour relever les défis du développement identifiés mais non résolus.

- Comprendre le rôle que la DDC pourrait assumer.
- Concevoir un ensemble de mesures que la DDC pourrait prendre.



Activités

- Comprendre et recenser les acteurs du secteur privé au niveau local et international qui contribuent à réduire l'écart ou qui pourraient y contribuer.
- Déterminer pourquoi le secteur privé ne fournit pas de solution.
- Identifier les activités, les contraintes et les opportunités actuelles du secteur privé.
- Composer une vue d'ensemble des interventions possibles (liste longue d'options).
- Établir une première relation avec les acteurs. Comprendre la stratégie du gouvernement local.

- Identifier le rôle de la DDC sur la base du recensement du secteur privé.
- Comprendre et examiner les interventions (liste restreinte).
- Examiner les partenaires du secteur privé : évaluer l'adéquation et le niveau d'engagement.
- Concevoir un ensemble de mesures à adopter.
- Élaborer une théorie du changement et définir des indicateurs de résultats.
- Définir un projet pilote.



Sources

- Recherche documentaire (données empiriques, examen des interventions)
- Collecte de données à l'aide d'un réseau local
- Entretiens avec les parties prenantes (gouvernement, communautés, secteur privé)

- Consultation des experts des secteurs privé et public et de la société civile
- Engagement des acteurs (secteur privé, gouvernement, ONG et agences des Nations Unies)
- Visites de terrain
- Études de faisabilité
- Diligence raisonnable des partenaires potentiels



Outils

- Groupe de la Banque mondiale.
- [Country Diagnostic Search Tool](#)
- MercyCorps. [Private Sector Engagement Toolkit](#); [Private Sector Firm Identification Tool](#);
- [Business Sector Scan Tool](#);
- USAID. [Evidence Gap Map](#)
- The Springfield Center. [The operational guide for M4P approach](#)

- MercyCorps. [Due Dilligence Assessment Tool](#); [Feasibility Assessment Tool](#); [Stakeholder Analysis for PSE Tool](#)
- The Springfield Center. [The operational guide for M4P approach](#)
- Manuel de la DDC concernant l'engagement avec le secteur privé (Part B)

*Remarque : dans ce contexte, le terme « intervention » se réfère au rôle qu'assume la DDC et aux mesures, basées sur l'approche en cascade, qu'elle adopte afin de venir en appui au secteur privé.

Illustration 21 : Conception d'une intervention de la DDC avec implication potentielle du secteur privé

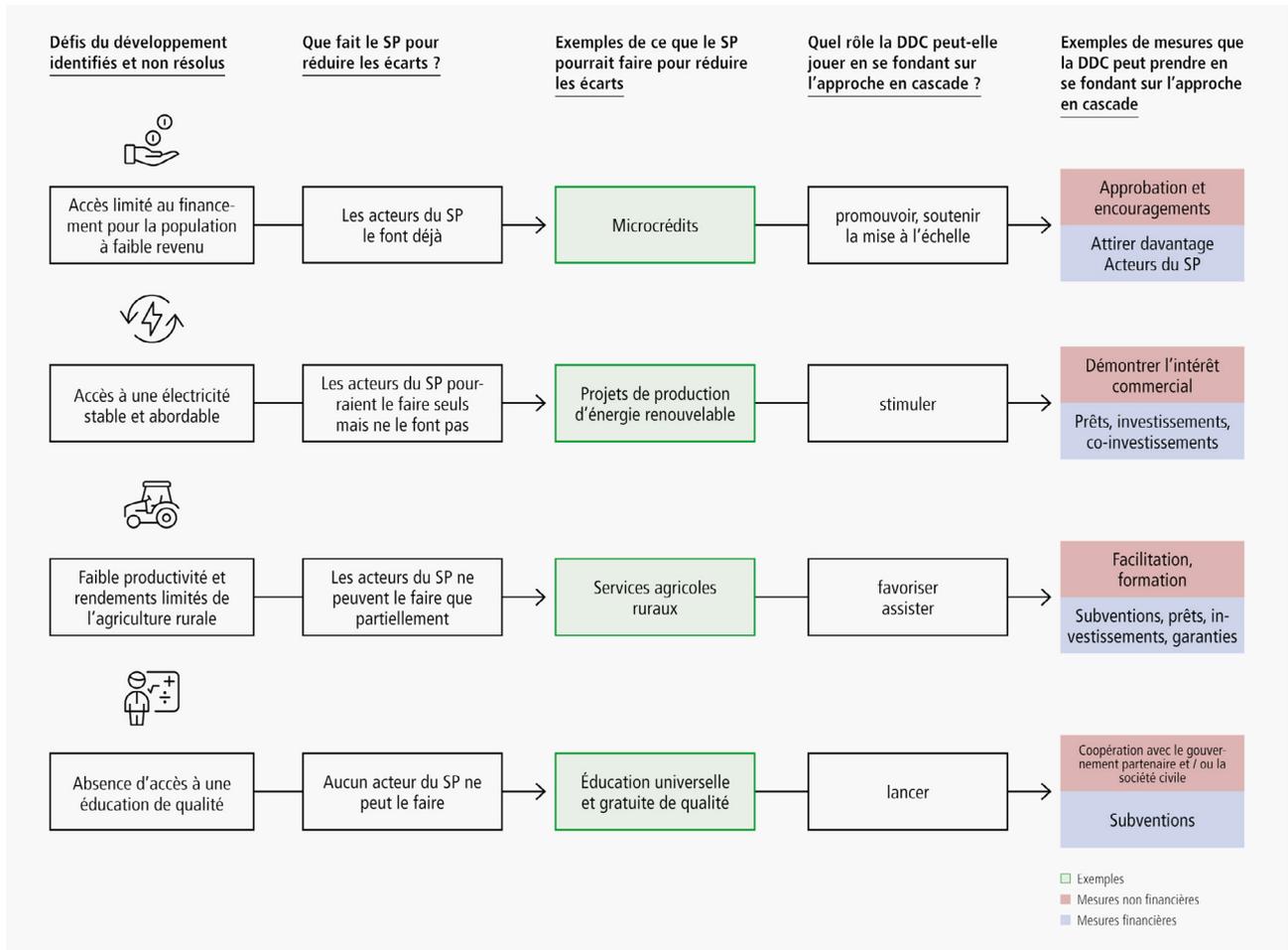


Illustration 22 : Quatre exemples de l'approche en cascade mise en pratique

Description des quatre exemples

1. *Les institutions de microfinance proposent déjà une solution efficace et appropriée issue du secteur privé, en luttant contre les difficultés d'accès financier des populations à faible revenu* au moyen de microcrédits et d'autres produits financiers.

- Afin de s'assurer que le secteur privé poursuive ses activités, la DDC devrait soutenir, promouvoir et élargir l'application de cette solution. Elle peut :

- Cautionner et fournir des encouragements** (p. ex. en promouvant la création de bureaux de crédit ou en contribuant à la recherche sur les possibilités de financement des PME),
- Proposer des incitations pour attirer davantage d'acteurs du secteur privé** afin de réduire l'écart global (p. ex. en ciblant les pays les moins avancés ou les zones rurales).

2. **Le secteur privé ne propose pas de solution pour lutter contre le manque d'accès à une source d'énergie stable et abordable.** *Les entreprises actives dans les énergies renouvelables pourraient cependant fournir elles-mêmes des solutions* en mettant en place des projets dans ce domaine.

- Pour aider le secteur privé à réduire l'écart par ses propres moyens, la DDC, comme catalyseur, peut :

- Démontrer qu'il existe un intérêt commercial** à lancer des projets dans ce domaine,
- Accorder des prêts (sans intérêt) ou d'autres formes de contribution financière** à l'entreprise.

3. **Le secteur privé ne propose pas de solution pour lutter contre la faible productivité et le faible rendement de l'agriculture rurale.** *Les PME agricoles locales pourraient toutefois proposer des solutions en collaboration avec la DDC* en fournissant de meilleures infrastructures et une meilleure éducation.

- Pour aider le secteur privé (p. ex. les PME agricoles) à réduire l'écart par ses propres moyens, la DDC peut :

- Jouer un rôle facilitateur et formateur** auprès du secteur privé,
- Octroyer des subventions, des prêts, du capital initial ou des garanties** au secteur privé.

4. **Le secteur privé ne propose pas de solution pour lutter contre le manque d'accès à une éducation universelle et gratuite de qualité et aucune entreprise du secteur privé ne peut fournir de solution.**

- Dans une telle situation, la DDC peut contribuer à réduire l'écart en matière d'accès à une éducation universelle et gratuite de qualité. Elle peut :

- Coopérer** avec le gouvernement partenaire et/ou la société civile,
- Octroyer des subventions.**

Annexe VII : Comment évaluer l'additionnalité

Définition

Les collaborations ESP reposent notamment sur la nécessité d'évaluer et de démontrer l'**additionnalité**, c'est-à-dire pour quelle raison faut-il faire intervenir l'APD pour susciter des engagements ou des investissements que le secteur privé n'aurait pas réalisés autrement, ou pour les générer plus rapidement, à plus large échelle ou avec une plus grande efficacité en termes de résultats du développement.

Pour ce faire, la DDC s'appuie sur les bonnes pratiques et méthodes développées par les organisations internationales et adoptées par d'autres organismes donateurs de même sensibilité.

Huit principes pour évaluer et favoriser l'additionnalité ex ante¹²¹

1. Faire preuve de tact et de créativité lors de la collecte d'informations relatives à l'additionnalité auprès des entreprises afin d'augmenter les probabilités d'obtenir des réponses honnêtes et instructives.
2. Maximiser la relation personnelle avec les entreprises partenaires potentielles pendant le processus de candidature ou de conception du projet.
3. Chercher en permanence à recouper les informations autant que possible et faire participer des experts au processus d'examen et de décision.
4. « Ajouter l'additionnalité » : identifier les différentes manières possibles de renforcer les effets attendus du projet proposé en matière de développement.
5. Prendre en compte plusieurs types et degrés d'additionnalité pour sélectionner les projets dont la différence positive nette attendue résultant du soutien des donateurs est la plus élevée.
6. Chercher à limiter les aides financières au minimum nécessaire pour susciter les actions souhaitées.
7. Élaborer une histoire transparente sur l'additionnalité, basée sur une théorie claire du changement, plutôt que sur des indices complexes ou d'autres mesures quantitatives.
8. Les critères et les processus d'évaluation de l'additionnalité doivent être clairement documentés en interne.

¹²¹ « Demonstrating Additionality in Private Sector Development Initiatives: A Practical Exploration of Good Practice for Challenge Funds and other Cost-Sharing Mechanisms », Comité des donateurs pour le développement de l'entreprise (CDDE, 2014).

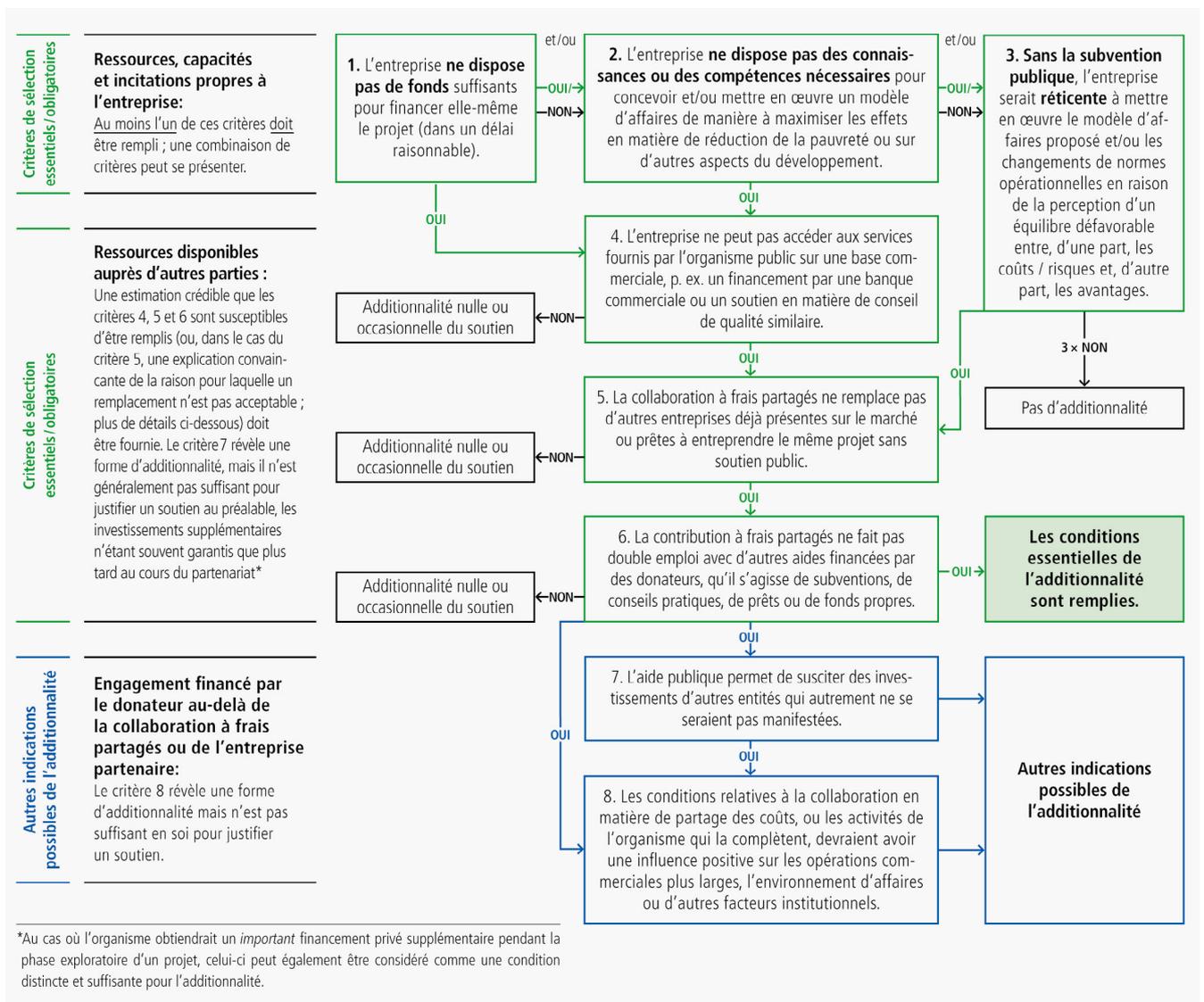


Illustration 23 : Diagramme pour établir l'additionnalité ex ante

Source: [Demonstrating Additionality in Private Sector Development Initiatives: A Practical Exploration of Good Practice for Challenge Funds and other Cost-Sharing Mechanisms](#), CDDE (2014, p. 8)

Annexe VIII :

Liens et ressources utiles

- [Outil de recherche des modèles ESP \(*EPS Format Finder*\) dans le shareweb ↗](#)
- [Page sur les ateliers ESP 100 ↗](#)

Annexe IX : Rôles et responsabilités au cours du processus de gestion des risques ESP

PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES ESP (PGR ESP)		I. ÉVALUATION DU CANDIDAT ESP	II. PREPARATION DE L'ENGAGEMENT	III. MONITORING, ÉVALUATION & ADAPTATION DE L'ENGAGEMENT	IV. DÉSENGAGEMENT
FONCTION	RÔLE	RESPONSABILITÉS / TÂCHES			
CHEF DU DFAE	Redevabilité vis-à-vis des citoyens suisses	Examen de la décision PPE			Prendre note des sorties critiques
DIRECTION DE LA DDC	Orientation stratégique, décisions finales, allocation adéquate des ressources	Décider du traitement des PPE			Décider des sorties critiques
ASSURANCE QUALITÉ DDC / RÉSEAU SCI	Appropriation de la GCP et des orientations connexes, cadre général de la gestion des risques	Coordination et orientation tenant compte de la gestion générale des risques, du suivi des risques, de l'alignement de la GCP et du développement du processus de gestion des risques ESP			
CEP DDC + EXPERTS EXTERNES	Orientation sur les questions liées à l'ESP, conseils d'experts, encadrement, suivi	Gérer la base de données centrale des partenaires			Suivi du portefeuille (6.)
UNITÉ OPÉRATIONNELLE	Appropriation du partenariat (y compris décision finale), lancement du processus de gestion des risques ESP, exécution	Préparation interne (1.1 – 1.5 sauf 1.3 PEP) Diligence raisonnable (3.) Mandat pour processus de gestion des risques ESP au CEP, 1.3 PPE		Demander au CEP une mise à jour de l'évaluation des risques ESG + diligence raisonnable (6.)	
COLLABORATION ESP*	En cas de collaborations ESP avec plusieurs partenaires, appropriation des tâches de gestion des risques spécifiques à la collaboration	« Faire connaissance » (2.)	Évaluation conjointe des risques liés aux projets (4.) Contrat de partenariat (5.)	Poursuite de la gestion commune des risques liés aux projets (6.) Adaptation de l'accord de partenariat (7.)	Sortie anticipée (8.) Sortie prévue (9.)
PARTENAIRE ESP	Appropriation du partenariat (y compris décision finale), lancement de toutes les étapes de la part du SP		Évaluation des risques (point de vue du partenaire)	Évaluation des risques (point de vue du partenaire)	
DIFFÉRENTES UNITÉS DU PARTENAIRE ESP	Bonne gouvernance de la part des partenaires (correspond à la hiérarchie de la DDC)	La direction approuve (si nécessaire). Le service RSE soutient / cofinance.	Le service juridique vérifie les contrats.	Le service Communication accompagne.	Le service juridique et la direction approuvent la

 Décisions formelles

* Remarque : la catégorie « collaboration ESP » ne représente pas formellement une unité organisationnelle mais indique la structure commune dans laquelle deux ou plusieurs acteurs (unité opérationnelle de la DDC, un ou plusieurs partenaires ESP, éventuellement d'autres acteurs comme des donateurs supplémentaires) se réunissent, envisagent des actions et prennent des décisions en commun.

Illustration 24 : Rôles et responsabilités des différents acteurs impliqués dans le processus de gestion des risques ESP

Annexe X : Interactions avec le secteur privé : points supplémentaires aux lignes directrices sur les discussions pour « faire connaissance »

Cette annexe fournit des éléments supplémentaires pour les lignes directrices de la discussion générale dans l'étape 2 du processus de gestion des risques ESP, « faire connaissance » (voir partie C du présent manuel). Pour chaque catégorie de partenaires du secteur privé, certains points spécifiques sont énumérés ci-dessous.

1. Entreprises multinationales, entreprises cotées en bourse, grandes entreprises non cotées en bourse

- **Divulgarion formelle** : vérification de la conformité de l'information financière annuelle aux normes reconnues au niveau national ou international (pertinent principalement pour les entreprises non cotées). Celles-ci incluent notamment :
 - Les normes internationales d'information financière (IFRS),
 - Les Swiss GAAP RPC et
 - Les US GAAP.
- **Engagement en matière de durabilité** : l'engagement du candidat ESP en termes de durabilité / de responsabilité sociale de l'entreprise / de responsabilité de l'entreprise doit être discuté. Les indices d'un tel engagement sont notamment les suivants :
 - Signature du Pacte mondial de l'ONU
 - Communication d'informations non financières conformément aux normes de la Global Reporting Initiative (GRI), du Cadre de référence international portant sur le reporting intégré de l'IIRC ou à une norme NFR régionale ou nationale
 - Certification ISO 14001, norme ISO 26000
 - Référence aux Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme
 - Certification EDGE (principale méthode d'évaluation au niveau mondial et norme de certification des entreprises pour l'égalité entre hommes et femmes)

- **Risques ESG** : si des risques élevés ou très élevés ont été identifiés grâce à la base de données RepRisk Analytics ou à la recherche documentaire, ils doivent être discutés avec le candidat ESP, notamment pour définir s'il est conscient de ces risques et s'il connaît les mesures de prévention ou d'atténuation, existantes ou potentielles.

- **Critères supplémentaires pour les secteurs critiques** : si le candidat ESP est actif dans un domaine critique, il s'agit de déterminer s'il se conforme à des normes volontaires, à des engagements ou à des bonnes pratiques spécifiques au secteur, et si oui, lesquels.

2. Petites et moyennes entreprises (PME), sociétés à responsabilité limitée (SARL), entreprises sociales

- **Enregistrement** : la forme juridique, le statut de la société, les informations relatives à la direction / à la propriété doivent être discutés et il s'agit de s'assurer que le candidat ESP est enregistré (registre du commerce) ; le site moneyhouse.ch peut être consulté pour vérifier la propriété et la forme juridique des entreprises suisses. Ces informations permettent d'évaluer le niveau de maturité du candidat ESP en termes de gouvernance.
- **Engagement en matière de durabilité** : l'engagement du candidat ESP en termes de durabilité / de responsabilité sociale de l'entreprise / de responsabilité de l'entreprise doit être discuté pour évaluer dans quelle mesure il est conscient des risques ESG et préparé à la gestion de tels risques. Les indices d'un engagement ferme sont notamment les suivants :
 - Engagements écrits figurant dans un document stratégique, par exemple un code de conduite ou une partie d'un énoncé de vision / de mission
 - Communication d'informations non financières, certification ISO 14001, norme ISO 26000 (bien que moins courante pour les PME et les entreprises sociales)

- **Risques ESG** : si des risques élevés ou très élevés ont été identifiés, ils doivent être discutés avec le candidat ESP, notamment pour définir s'il est conscient de ces risques et s'il connaît les mesures de prévention ou d'atténuation existantes ou potentielles.
- **Critères supplémentaires pour les secteurs critiques** : si le candidat ESP est actif dans un domaine critique, il faut déterminer s'il se conforme à des normes volontaires, à des engagements ou à des bonnes pratiques spécifiques au secteur, et si oui, lesquels.
- **Modèle d'affaires** : un candidat ESP doit présenter la situation actuelle et les perspectives (p. ex. sur cinq ans) de son entreprise, en abordant les activités de base et les processus de soutien (gestion des ressources humaines, communication, etc.). Ces informations permettent de donner une meilleure vue d'ensemble des synergies et des complémentarités possibles, et d'évaluer les perspectives commerciales et le potentiel en matière d'impact du candidat ESP.

3. Fondations donatrices

- **Caractère non partisan** : il convient de vérifier que la fondation n'est pas partisane, afin d'éviter toute atteinte potentielle en termes de réputation.
- **Enregistrement** : le statut juridique et institutionnel (fondation de droit public ou privé), les informations relatives à la direction / à la propriété et les sources de financement doivent être discutés. Il s'agit de s'assurer que la fondation, selon la législation nationale, détient la personnalité juridique, soit par inscription au registre public, soit par un simple acte d'établissement décrivant au minimum son but, son activité économique, ses dispositions en matière de contrôle et de gestion, le statut fiscal des entreprises et des donateurs privés, et les dispositions relatives à la dissolution de l'entité.
- **But de la fondation** : il convient de vérifier que le but de la fondation est en accord avec la mission prioritaire et les objectifs stratégiques de la DDC.
- **Certification (en option)** : pour les fondations suisses, il s'agit de vérifier si la fondation est certifiée ZEWO et si elle est membre de SwissFoundations, de ProFonds ou d'une organisation similaire basée sur l'adhésion et qui promeut la bonne gouvernance dans la gestion des fondations.

4. Investisseurs d'impact

- **Enregistrement** : le statut juridique, les informations relatives à la direction / à la propriété et, le cas échéant, le ou les lieux d'enregistrement du ou des fonds doivent être discutés. Ces informations sont nécessaires pour évaluer le niveau de maturité du candidat ESP en termes de gouvernance.
- **Bilan** : un candidat ESP doit être invité à fournir la liste de référence des investissements passés et présents ; il doit expliquer sa stratégie d'investissement et ses approches pour la prise en compte des facteurs ESG dans les décisions d'investissement afin de s'assurer que ses pratiques commerciales correspondent aux exigences de la DDC.

Annexe XI :

Divulgation d'informations

Cette annexe décrit les documents exigés de la part du candidat ESP pour l'étape 3 du processus de gestion des risques ESP : la diligence raisonnable (voir partie C du présent manuel).

En fonction de la catégorie de partenaire du secteur privé et des risques identifiés lors de la première étape du processus de gestion des risques ESP, les documents figurant ci-après peuvent être exigés.

- Informations sur l'organisation (principalement pour les organisations non cotées) :
 - Circonscription d'enregistrement
 - Enregistrement de l'entreprise
 - Protocole de fondation
 - Rôles au sein de l'organisation
 - Liste des filiales concernées (celles dans lesquelles le prospect ESP détient une part égale ou supérieure à 50 %)
- Informations financières (principalement pour les organisations non cotées) :
 - Liste des actionnaires
 - Identification financière signée (coordonnées bancaires et données des titulaires de compte)
- Informations relatives à l'emploi (principalement pour les organisations non cotées) :
 - Numéro d'entreprise pour la déclaration des employés auprès des assurances sociales
 - Inscription auprès de l'organisme d'assurance responsabilité civile de l'employeur
- Politiques et lignes directrices (en fonction des risques ESG identifiés) :
 - Code de conduite
 - Code de conduite des fournisseurs
 - Politique de lutte contre la corruption
 - Politique en matière de droits de l'homme
 - Politique environnementale
 - Politique de santé et de sécurité
 - Politique de protection des données personnelles
 - Politique en matière de diversité et de genre
- Références d'autres projets / collaborations avec la DDC ou d'autres donateurs (si disponibles) :
 - Rapport financier
 - Rapport opérationnel
 - Rapport d'audit
- Autres documents (si disponibles) :
 - Jugements, ordonnances ou autres décisions de tribunaux concernant des condamnations passées, des litiges ou des poursuites en cours
 - Documents sur la conformité en matière de santé et de sécurité, d'environnement et de protection des données

Annexe XII : Déclaration volontaire basée sur un questionnaire pour chaque modèle ESP

Cette annexe décrit les exigences en matière de déclaration volontaire pour le candidat ESP dans le cadre de l'étape 3.1 du processus de gestion des risques ESP, la communication d'informations et la déclaration volontaire pour garantir une diligence raisonnable (voir partie C du manuel ESP).

En fonction du modèle de collaboration ESP, les éléments ci-dessous doivent être pris en compte.

Tous les modèles ESP

Un candidat ESP doit déclarer s'il adhère et/ou s'il a signé l'un des engagements, cadres ou principes directeurs suivants, reconnus au niveau international :

- Pacte mondial des Nations Unies
- Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme
- Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales

1. Collaboration à partenaire unique

Un candidat ESP doit remplir et signer un questionnaire standard avec les points suivants :

- Condamnations antérieures, litiges et poursuites en cours
- Liquidités (p. ex. relevé de compte bancaire)
- Questions relatives aux fournisseurs
- Questions relatives aux droits de l'homme (y compris le travail forcé et obligatoire, le travail des enfants), mesures de prévention
- Questions relatives aux normes de travail, mesures de prévention

- Cas de dommages de santé et environnementaux, mesures de prévention
- Cas de corruption / détournement de fonds publics / flux financiers illicites, mesures de prévention
- Cas d'abus et de harcèlement sexuels, mesures de prévention
- Accès à un mécanisme de recours et de réclamation

2. Collaboration avec plusieurs partenaires / consortium multipartite formalisé / alliance dédiée au dialogue politique

Alternative 1 : la DDC n'est pas l'initiatrice et ne fait pas partie du comité directeur (elle ne dirige pas la collaboration ESP), elle n'est donc pas responsable de la diligence raisonnable des autres partenaires (le cas échéant, l'initiateur / le comité directeur est responsable de la diligence raisonnable) :

- Demander un rapport de diligence raisonnable à l'initiateur / au comité directeur.

Alternative 2 : la DDC est l'initiatrice ou fait partie du comité directeur, elle est donc responsable de la diligence raisonnable des autres partenaires. Tous les partenaires ESP doivent remplir et signer un questionnaire standard avec les points suivants :

- Condamnations antérieures, litiges et poursuites en cours
- Liquidités (p. ex. relevé de compte bancaire)
- Questions relatives aux fournisseurs
- Questions relatives aux droits de l'homme (y compris le travail forcé et obligatoire, le travail des enfants), mesures de prévention
- Questions relatives aux normes de travail, mesures de prévention

- Cas de dommages de santé et environnementaux, mesures de prévention
- Cas de corruption / détournement de fonds publics / flux financiers illicites, mesures de prévention
- Cas d'abus et de harcèlement sexuels, mesures de prévention
- Accès à un mécanisme de recours et de réclamation

3. Dispositif de soutien (subvention de contrepartie / fonds d'encouragement)

L'organisation de mise en œuvre sélectionne les entrepreneurs qui doivent être soutenus (les bénéficiaires), elle est donc responsable de leur diligence raisonnable. Il convient d'évaluer si le processus de sélection des bénéficiaires de l'organisation répond aux exigences de la DDC. Exigence minimale : l'organisation de mise en œuvre se conforme à un code de conduite comportant des règles ou des lignes directrices particulières en matière d'évaluation et de sélection des bénéficiaires et/ou applique un code de conduite spécifique pour les bénéficiaires. La DDC peut exiger du partenaire de mise en œuvre qu'il fournisse une confirmation du fait qu'une évaluation de diligence raisonnable a été effectuée pour les bénéficiaires. La DDC peut également exiger du partenaire un extrait des rapports de diligence raisonnable qui évaluent les bénéficiaires.

4. Mise à disposition

Un candidat ESP doit remplir et signer un questionnaire standard avec les points suivants :

- Liquidités (p. ex. relevé de compte bancaire)
- Questions relatives à l'emploi (p. ex. organigramme, copies des conventions collectives de travail)
- Assurances sociales, pensions (p. ex. documents concernant les caisses de pension ou les assurances sociales de l'entreprise, assurance maladie)
- Questions relatives aux normes de travail, mesures de prévention
- Cas d'abus et de harcèlement sexuels, mesures de prévention

5. Investissement à risque (fonds propres ou dettes)

Pour les investissements à risque (fonds propres et dettes), aucune déclaration volontaire n'est requise car une évaluation complète de diligence raisonnable doit être effectuée par un tiers. Toutefois, le tiers qui effectue l'analyse de diligence raisonnable peut demander une déclaration volontaire au candidat ESP.

6. Garantie

Aucune déclaration volontaire n'est requise car une évaluation complète de diligence raisonnable des bénéficiaires d'une garantie doit être effectuée par un tiers. Toutefois, le tiers qui effectue l'analyse de diligence raisonnable peut demander une déclaration volontaire au candidat ESP.

7. Fonds structuré / mécanisme d'assistance technique pour les instruments financiers

Si des remboursements sont prévus (acquisition de participations dans un fonds structuré), aucune déclaration volontaire n'est requise car une évaluation complète de diligence raisonnable doit être effectuée par un tiers. Toutefois, le tiers qui effectue l'analyse de diligence raisonnable peut demander une déclaration volontaire au candidat ESP.

Si aucun remboursement n'est prévu (p. ex. en cas de subvention en faveur d'un mécanisme d'assistance technique pour un instrument financier) et que le projet présente une faible exposition au risque, le candidat ESP (p. ex. un investisseur privé ou un gestionnaire de fonds) doit remplir et signer un questionnaire standard avec les points suivants :

- Condamnations antérieures, litiges et poursuites en cours
- Liquidités (p. ex. relevé de compte bancaire)
- Questions relatives aux normes de travail
- Cas de corruption / détournement de fonds publics / flux financiers illicites, mesures de prévention
- Cas d'abus et de harcèlement sexuels, mesures de prévention
- Expérience pertinente confirmée dans le renforcement de la capacité opérationnelle des entreprises du fonds structuré (investies ou potentielles) et dans le développement des marchés du fonds

8. Impact bond

Dans le cas de l'option 1 (diligence raisonnable fondée sur la communication d'informations et déclaration volontaire), le candidat ESP (p. ex. l'investisseur) doit remplir et signer un questionnaire standard avec les points suivants :

- Condamnations antérieures, litiges et poursuites en cours
- Liquidités (p. ex. relevé de compte bancaire)
- Questions relatives aux fournisseurs
- Questions relatives aux droits de l'homme (y compris le travail forcé et obligatoire, le travail des enfants), mesures de prévention
- Questions relatives aux normes de travail, mesures de prévention
- Cas de dommages de santé et environnementaux, mesures de prévention
- Cas de corruption / détournement de fonds publics / flux financiers illicites, mesures de prévention
- Cas d'abus et de harcèlement sexuels, mesures de prévention
- Accès à un mécanisme de recours et de réclamation

9. Incitation à impact social

Dans le cas de l'option 1 (diligence raisonnable basée sur la communication d'informations et déclaration volontaire), l'**entreprise sociale** doit remplir et signer un questionnaire standard avec les points suivants :

- Condamnations antérieures, litiges et poursuites en cours
- Liquidités (p. ex. relevé de compte bancaire)
- Questions relatives aux fournisseurs
- Questions relatives aux droits de l'homme (y compris le travail forcé et obligatoire, le travail des enfants), mesures de prévention
- Questions relatives aux normes de travail, mesures de prévention
- Cas de dommages de santé et environnementaux, mesures de prévention
- Cas de corruption / détournement de fonds publics / flux financiers illicites, mesures de prévention
- Cas d'abus et de harcèlement sexuels, mesures de prévention

Aucune diligence raisonnable de l'**investisseur** n'est requise car il n'est pas le partenaire de la collaboration et que l'entreprise sociale est responsable de la recherche d'investisseurs. Toutefois, la DDC doit s'assurer qu'aucune personne politiquement exposée (PPE) ne fasse partie de l'investisseur ou qu'elle lui soit associée.

Impressum

Édition :
Département fédéral des affaires étrangères DFAE
3003 Berne
www.eda.admin.ch

Conception :
Team Audiovisuel DFAE, Communication DFAE, Berne

Graphiques:
sags GmbH

Photo de couverture :
© Ayenat Mersie, International Finance Cooperation

Commande :
publikationen@eda.admin.ch

Cette publication est aussi disponible en anglais et peut
être téléchargée sous le lien www.eda.admin.ch/publikationen.

Berne, avril 2021 / © DFAE

