



© Prakash Singh

Reto Conrad, membre de l'équipe de direction de Coop – un leader suisse dans le commerce de détail et partenaire WAPRO – présente aux producteurs primaires en Inde leur riz Basmati biologique tel qu'il est vendu dans les rayons des supermarchés en Suisse

## COLLABORATION AVEC DES PARTENAIRES

### PRIVÉS: 10 IDÉES À RETENIR

#### Liste de conseils tirés de l'expérience d'une ONG

L'agriculture consomme 70% de l'eau mondiale. Alors que la population mondiale augmente et que le climat change, la menace des pénuries d'eau et de nourriture est une réalité de plus en plus présente. Une initiative multipartite a été lancée en 2014 pour faire face à cette situation et améliorer la productivité de l'eau dans l'agriculture: WAPRO. Le projet Water Productivity (WAPRO) a été l'une des premières initiatives visant à inciter systématiquement la participation de grandes entreprises internationales du secteur privé, mais également d'entreprises nationales plus petites. Travailler avec le secteur privé est une nécessité incontestable pour atteindre les Objectifs de développement durable, ce qui est clairement reconnu par la Direction du développement et de la coopération suisse (DDC), comme le montre sa Stratégie de coopération internationale 2021–2024. Conformément à cette conviction, Helvetas Swiss Intercooperation, l'organisation chargée de la mise en œuvre de WAPRO, a analysé les enseignements tirés de cet engagement et d'autres projets. Les informations obtenues à partir de ce processus de capitalisation ont pour but de fournir aux professionnels impliqués, allant des donateurs aux ONG, des éléments importants pour comprendre comment relever les défis et éviter les pièges qu'ils peuvent rencontrer, afin d'améliorer les résultats de ces collaborations.

Les organismes de développement utilisent différents mécanismes pour impliquer les partenaires privés. Pour ce processus de compilation, Helvetas a mis l'accent sur la collaboration avec de grandes entreprises s'approvisionnant en matières premières agricoles de l'hémisphère Sud. Les connaissances acquises dans le cadre de WAPRO et d'autres projets ont permis de définir cinq étapes. Les deux enseignements les plus importants retenus à chaque étape sont indiqués dans les paragraphes suivants:

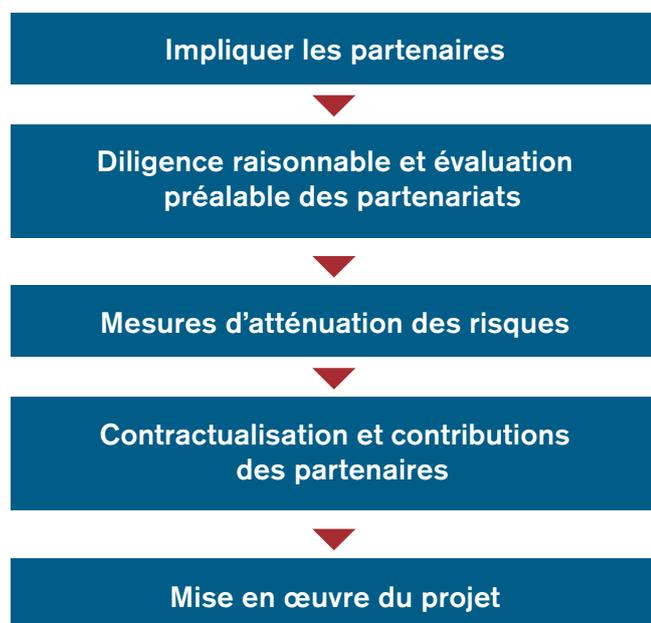


Figure 1: Étapes de l'engagement avec les partenaires du secteur privé (Helvetas 2021).

## 1. IMPLIQUER LES PARTENAIRES

**a) Une vision commune:** une vision partagée des objectifs à atteindre constitue la base du succès de toute collaboration. Chacun des partenaires doit partager une large part de vision commune. Les divergences doivent être connues et déclarées. La collaboration commence souvent par des contacts personnels. Bien que les plateformes intégrant plusieurs parties prenantes offrent des espaces pour développer ce genre de contacts, il est important de savoir que les participants à ces plateformes ne sont pas nécessairement des décideurs. À terme, c'est la vision commune des détenteurs du pouvoir qui compte vraiment. Les collaborateurs qui travaillent dans les services des entreprises des partenaires privés peuvent être remis en cause par les responsables des transactions économiques. Le personnel des ONG ne réussit pas non plus toujours à impliquer les managers.

**b) Comprendre les motivations de chacun:** les entreprises peuvent s'engager dans une activité de développement parce qu'elles souhaitent s'approvisionner sur le long terme, tisser des liens avec les producteurs, construire leur notoriété en s'associant à des entités publiques ou de la société civile, améliorer leur accès à l'innovation ou simplement accéder à des financements

## Pourquoi collaborer avec le secteur privé?

Par défaut, les personnes qui travaillent dans le secteur agricole collaborent déjà avec des acteurs privés: les agriculteurs. WAPRO a été conçu sur la base de l'hypothèse qu'un changement durable, dans ce cas l'adoption de techniques de production plus économes en eau, n'est possible à grande échelle que s'il existe une demande de produits obtenus de cette façon. Par conséquent, pour assurer leur engagement, nous avons contacté des petites et moyennes entreprises telles que des fournisseurs de semences, des entreprises offrant des services de mécanisation, des usines d'égrenage de coton et de riz, des moyennes entreprises commerciales dans les pays, et finalement des grands acheteurs et détaillants internationaux. Cette approche est conforme aux [«Principes directeurs relatifs au secteur privé dans le cadre de la stratégie de coopération internationale 2021-2024»](#) de la DDC et aux instructions du [Manuel](#). Il définit les objectifs de l'engagement dans le secteur privé: avoir un impact plus important, développer des approches et des instruments innovants, et promouvoir des solutions durables (p. 9).

publics. Aux yeux des entreprises partenaires, la valeur ajoutée d'une ONG est généralement son savoir-faire en matière de réseau et de développement de savoir-faire, les relations de confiance qu'elle a développées sur le terrain, son rôle de modérateur entre les parties prenantes et son rôle de gestionnaire des connaissances. Les donateurs et les ONG souhaitent collaborer pour les raisons mentionnées dans l'encadré «Pourquoi collaborer avec le secteur privé ?»: impact, échelle, innovation et solutions durables. En définitive, il est important que les partenaires aient des objectifs communs et que ceux-ci soient clairement définis afin de gérer les attentes de chacun et éviter les déceptions, mais également pour construire une relation basée sur la compréhension et la confiance mutuelles.

## 2. DILIGENCE RAISONNABLE ET ÉVALUATION PRÉALABLE DES PARTENARIATS

**a) Mettre en place des processus et établir les responsabilités:** les deux parties souhaitent savoir avec qui elles s'engagent et mettent donc en place des processus de diligence raisonnable. Du point de vue à la fois du donateur et de l'ONG, il existe trois risques principaux: 1) le non-respect des droits humains, 2) l'utilisation inefficace, voire frauduleuse, des fonds publics 3) les risques de réputation dus aux défis de la durabilité. Étant donné que les processus de diligence raisonnable nécessitent de nombreuses ressources, il est conseillé aux partenaires potentiels de:

- établir des processus standardisés avec des modèles préparés à l'avance;

- réaliser des processus de diligence raisonnable au début de la mise en place d'un partenariat;
- obtenir une vision indépendante en confiant le processus à un service externe n'étant pas directement impliqué (dans certains cas, il peut être judicieux de faire appel à des prestataires de services externes spécialisés);
- confier la décision de nouer ou non une relation de collaboration à l'instance la mieux indiquée, par exemple au conseil d'administration;
- définir des mesures d'atténuation des risques identifiés et mettre en place un mécanisme de signalement;
- être prêt à répéter le processus de diligence raisonnable à des intervalles déterminés.

**b) Appréhender les processus de diligence raisonnable comme une opportunité d'apprentissage réciproque:** outre les avantages directs pour les projets, les partenariats public-privé offrent la possibilité d'élargir les horizons des organisations et permettent de mieux comprendre les aspects liés à la durabilité et au développement sous différents angles. Cet apprentissage commence tôt dans les processus de diligence raisonnable. Si les parties abordent ce processus comme quelque chose qui va au-delà d'une simple évaluation des partenaires et de gestion des risques, il peut favoriser la compréhension mutuelle. En outre, si les partenaires considèrent le processus de diligence raisonnable comme une opportunité d'apprentissage, ils rencontreront moins de résistance de part et d'autre.

### 3. MESURES D'ATTÉNUATION DES RISQUES

Même le meilleur processus de diligence raisonnable ne garantit pas le succès d'une collaboration donnée ou l'absence de risques inattendus. Par conséquent, l'objectif est de:

**a) Diversifier les partenariats:** la mesure d'atténuation des risques la plus évidente et en même temps la plus efficace du point de vue d'un donateur ou d'une ONG est de travailler avec plusieurs partenaires du secteur privé dans chaque projet. C'est un aspect enrichissant en termes d'échanges et cela évite que le succès d'un projet ne dépende que d'un seul partenaire privé. De même, les partenaires privés préféreront peut-être ne pas mettre tous leurs œufs dans le même panier.

**b) Choisir avec soin des modalités de collaboration appropriées:** l'expérience a montré que les mesures suivantes aident à maîtriser les risques:

- commencer à petite échelle et laisser le temps à la collaboration de se développer;



© Helvetas / Simon B. Opladen

Dans le cadre du projet WAPRO, les producteurs de coton et de riz, les petites et grandes entreprises du secteur privé, les organisations de la société civile et les plateformes multipartites s'associent pour améliorer l'efficacité de l'utilisation de l'eau dans deux des cultures les plus consommatrices d'eau au monde

#### Water Productivity Project

«WAPRO» est un projet de huit ans visant à améliorer la productivité de l'eau dans la culture du riz et du coton, deux des cultures les plus consommatrices d'eau au monde. Il s'agit d'un projet conjoint de la DDC, de partenaires renommés du secteur privé tels que Mars et Coop, de plateformes mondiales telles que la Better Cotton Initiative, la Sustainable Rice Platform et l'Alliance for Water Stewardship, et de nombreux partenaires locaux privés et de la société civile. Le projet comprend dix sous-projets actifs dans six pays: l'Inde, le Kirghizistan, Madagascar, le Myanmar, le Pakistan et le Tadjikistan. Helvetas est chargé de coordonner la mise en œuvre du projet selon une approche «Push-Pull-Policy». Pour le versant «Push», Helvetas a travaillé avec 65 000 agriculteurs pour les aider à adopter des technologies d'économie d'eau. Grâce à la composante «Pull», les entreprises internationales et les petites entreprises nationales s'approvisionnent désormais avec du riz et du coton de manière plus durable. À travers le versant «Policy», le projet a contribué à façonner les normes de production mondiale, à influencer les politiques nationales et internationales de répartition de l'eau d'irrigation rare de façon équitable, et a permis à des milliers d'agriculteurs de revendiquer leur droit d'accès à l'eau d'irrigation à travers des systèmes locaux de gestion de l'eau.

- éviter les flux de fonds entre les parties en cas de risques de réputation imminents;
- convenir de la réduction de la visibilité et de l'interaction en cas de risques émergents;
- consulter une certification externe pour garantir la conformité aux normes convenues;
- définir les «lignes rouges» de la collaboration, les surveiller et être prêt à mettre fin à la collaboration si elles sont franchies.

## 4. CONTRACTUALISATION ET CONTRIBUTIONS DES PARTENAIRES

**a) Contractualisation – évaluation des engagements:** lorsqu'il s'agit de contrats entre des partenaires du secteur privé et des acteurs traditionnels du développement, différentes cultures peuvent se heurter. Soyez prêt à mener des négociations intenses impliquant un conseiller juridique. Les modèles de contrat préparés à l'avance sont utiles pour entamer la discussion dès le début du processus. Négociez avec ceux qui seront réellement responsables de la mise en œuvre. Si des prix avantageux (par exemple pour des produits biologiques ou issus du commerce équitable) sont censés être considérés comme des contributions de partenaires privés, cela doit être expressément indiqué. L'expérience a montré que les volumes de biens échangés fixés par contrat (par exemple, les tonnes d'un bien agricole acheté) devraient servir d'objectifs plutôt que de conditions contractuelles contraignantes, car le partenaire privé n'achètera que ce que le marché demande.

**b) Contributions en espèces vérifiables:** en principe, dans les partenariats avec de grandes entreprises, un apport en espèces (pas seulement en nature) devrait faire partie de la transaction. La contribution doit pouvoir être vérifiée dans le rapport d'audit de l'entreprise. En cas de flux d'argent avec un partenaire du secteur privé, il doit exister un avantage public vérifiable.

## 5. MISE EN ŒUVRE DU PROJET

**a) Suivi des résultats et des contributions:** le contenu et la fréquence du suivi et des rapports doivent être convenus dans le contrat. En cas de flux de financement public ou philanthropique vers des partenaires privés, il est important de fixer les étapes des paiements en fonction d'objectifs bien définis. Les contributions financières convenues doivent être contrôlées à des intervalles établis dans le contrat avec autant de soin que les indicateurs clés.

**b) Une gestion des connaissances qui alimente un sentiment familial:** l'un des avantages certains pour les partenaires privés qui s'engagent dans une collaboration axée sur le développement est la possibilité de tirer des enseignements de leur relation avec d'autres entreprises et d'autres secteurs. Par conséquent, la gestion et l'échange d'informations méritent une attention parti-



© Helvetas

L'un des facteurs clés assurant le succès d'une collaboration réussie entre les partenaires des secteurs public et privé est la diversité, par exemple, avoir plusieurs entreprises privées impliquées dans un programme de développement

culière. Les ONG internationales et les plateformes intégrant plusieurs parties prenantes sont bien placées pour faciliter de tels processus.

Les raisons principales qui justifient la collaboration entre les acteurs et les partenaires du secteur privé sont: 1) atteindre la mise à l'échelle nécessaire, 2) favoriser l'innovation, 3) atteindre la durabilité pour contribuer aux Objectifs de développement durable. Rien de tout cela n'est garanti. Mais les dix recommandations citées ci-dessus peuvent aider à éviter certains des pièges les plus graves.



Peter Schmidt  
Expert Conseil  
Agriculture et Nutrition



Stefanie Kägi  
Expert Conseil  
Agriculture et Vulgarisation



Jens Soth  
Expert Conseil  
Projets des Produits de Base

HELVETAS Swiss Intercooperation

Weinbergstr. 22a, PO Box, CH-8021 Zurich  
Maulbeerstr. 10, PO Box, CH-3001 Bern  
info@helvetas.org, www.helvetas.org