

ÉVALUATION FINALE
MAE/014
Business Partnership Facility

Pays	Luxembourg
Titre long du Projet	Business Partnership Facility
Titre court du Projet	Business Partnership Facility
Code LuxDev	MAE/014
Version du Rapport	Novembre 2023

NOTATION DU PROJET PAR LA MISSION D'ÉVALUATION

Notation globale (Efficacité)	3 <i>Échelle de 1 (résultats excellents, dépassant sensiblement les attentes) à 6 (l'action de développement est infructueuse ou la situation s'est plutôt dégradée).</i>
Notation des autres critères d'évaluation	Pertinence : 3 Cohérence : 3 Efficience : 3 Durabilité : 3

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

L'évaluation finale du projet MAE/014, ou facilité « Business Partnership Facility », combine, d'une part, une évaluation classique de la facilité selon les critères Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) orientée par des questions d'évaluation et, d'autre part, une réflexion sur des aspects d'ordre stratégique ou opérationnel, étayée par l'examen des pratiques de facilités similaires, et visant à nourrir les réflexions sur la mise en œuvre d'une nouvelle facilité Business Partnership Facility, à savoir le projet MAE/023, *Mobilisation du secteur privé pour la coopération au développement*. Cette réflexion participe d'un processus de capitalisation et se base sur les conclusions de l'évaluation finale de la Business Partnership Facility, outre la comparaison avec d'autres facilités similaires. Le présent résumé exécutif synthétise les résultats de l'évaluation classique et souligne les leçons apprises ; la réflexion sur les aspects d'ordre stratégique ou opérationnel fait l'objet d'un rapport séparé et spécifique sur les pistes de réflexion et recommandations.

La Business Partnership Facility est une initiative lancée en 2016 par la Direction de la coopération au développement et de l'Action humanitaire du ministère des Affaires étrangères et européennes du Grand-Duché de Luxembourg, pour l'**objectif global** de « contribuer au développement durable et à une croissance inclusive dans les pays en développement » et pour l'**objectif spécifique** de créer de la valeur à travers le renforcement des synergies à vocation commerciale et le transfert de savoir-faire entre opérateurs privés du nord et d'acteurs du sud, ainsi que de contribuer à la réalisation des Objectifs de développement durable (notamment le 17^{ème}, redynamiser le partenariat mondial pour le développement durable). La Business Partnership Facility est destinée à encourager le secteur privé luxembourgeois et européen à collaborer avec des partenaires dans les pays en développement (entreprises, structures étatiques et organisations non gouvernementales) afin de développer des initiatives qui contribuent au développement et à la création d'emplois, au transfert de technologies et au renforcement des capacités dans les pays en développement. La Business Partnership Facility s'inscrit dans la stratégie de coopération luxembourgeoise *En route pour 2030*. La phase additionnelle a marqué l'amorce d'une stratégie pour faire évoluer la Business Partnership Facility en vue d'un plus grand alignement avec les Objectifs de développement durable et de mieux répondre aux besoins locaux.

L'agence luxembourgeoise pour la Coopération au développement (LuxDev) a été chargée de la gestion directe d'un fonds sous financement du ministère des Affaires étrangères et européennes. Sa mission a consisté à assurer l'élaboration, le lancement et l'évaluation des appels à propositions en étroite concertation avec le ministère des Affaires étrangères et européennes et avec la collaboration du ministère de l'Économie. En outre, LuxDev a été chargée de l'élaboration et du suivi des accords de financement.

D'une durée initiale de trois ans, le projet a été étendu d'une année, suivie d'une phase additionnelle de 3 ans. Le budget de la Business Partnership Facility a ainsi été porté à 7 millions € pour la durée totale de 7 ans. Au terme de sa mise en œuvre, un total de 39 projets bénéficiait de son co-financement pour un montant de 127 500 € par projet en moyenne. Le portefeuille de projets est dominé par le secteur « Technologies de l'information et de la communication et Fintech » (16 projets) et « CleanTech, éco-innovation et économie circulaire » (13 projets). Les autres secteurs couverts par les projets co-financés concernent les énergies renouvelables (cinq projets), la construction durable, l'espace et la logistique (un projet dans chacun de ces trois derniers secteurs).

L'évaluation s'est basée sur un échantillonnage de 12 projets dans quatre pays (Sénégal, Burkina Faso, Côte d'Ivoire et Népal) dont la sélection a été réalisée par la Business Partnership Facility. Un atelier de capitalisation avec les lauréats du MAE/014 a été organisé pour capitalisation et apprentissage conjoint, pouvant aussi servir de base de réflexion. L'évaluation finale de la facilité a cherché à porter un jugement évaluatif du projet sous l'angle de l'instrument Business Partnership Facility en lui-même et de son approche pour atteindre les Objectifs de développement durable, améliorer les conditions des populations vulnérables et favoriser l'innovation. En outre, elle porte un regard sur la façon dont les recommandations d'une évaluation antérieure (2019) ont été mises en œuvre. Au total, 13 questions évaluatives ont orienté l'évaluation des critères d'évaluation du Comité d'aide au développement /OCDE (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, durabilité et thèmes transversaux, ces derniers couvrant la gouvernance pour le développement, l'égalité de genre, les droits de l'homme, l'environnement et le changement climatique ainsi que la coopération numérique *Digital for development*). De manière synthétique, elles ont orienté l'évaluation autour des aspects suivants : la pertinence du projet en lien avec les Objectifs de développement durable ; le caractère innovant ; la viabilité (sociale, environnementale et économique) du projet à l'issue de la période de cofinancement et impact potentiel ; la capacité d'implémentation du partenaire privé ; et l'additionalité permettant de définir si l'intervention aurait pu être mise en œuvre par le porteur sans l'aide publique.

Principales conclusions de l'évaluation

Au moment de l'évaluation finale, cinq projets n'avaient pas été amorcés (signature des conventions), 12 étaient en cours, parmi lesquels deux avaient été retenus dès la phase initiale de la Business Partnership Facility, enfin 22 étaient clôturés ou en phase de clôture. Parmi ces derniers, six ont été résiliés, annulés ou sont en situation de clôture par memorandum, 12 ont reçu un quitus et quatre sont terminés mais n'ont pas encore remis le rapport final. Les résultats des projets financés par la Business Partnership Facility sont variables : tandis que certains projets ont atteint leurs objectifs, la plupart peine à accomplir les résultats attendus, principalement en raison du retard accusé dans le déroulement des activités.

- **Pertinence**

L'approche Business Partnership Facility pose bien les bases pour atteindre **l'objectif général, l'objectif spécifique, ainsi que les Objectifs de développement durable**. Les projets cofinancés par la Business Partnership Facility doivent être pertinents au regard des Objectifs de développement durable, outre l'Objectifs de développement durable 17 relatif aux partenariats, avoir un caractère innovant, et être durables. Ensuite, les acteurs doivent avoir la capacité d'implémentation de ces projets. Cependant, les retards accusés dans la mise en œuvre des projets ne permettent pas de démontrer leur contribution effective à ces objectifs. Des efforts d'amélioration devraient être consentis à deux niveaux : dans le management des relations partenariales et dans l'accélération de l'atteinte des résultats escomptés.

De manière générale, les projets soutenus par la Business Partnership Facility ne ciblent pas spécifiquement les **populations vulnérables** ; un tel ciblage n'est pas exigé par la facilité. Toutefois, plusieurs projets co-financés bénéficient directement à ces populations et les projets appuyés par la Business Partnership Facility sont globalement en congruence avec les attentes des bénéficiaires selon les témoignages recueillis sur le terrain. Cependant, les résultats des projets évalués sont pour la plupart soit partiellement atteints, soit non encore atteints.

Les critères de sélection des projets adoptés par la Business Partnership Facility posent aussi les bases pour **favoriser l'innovation**. A partir de la phase additionnelle, la présentation du projet doit décrire le transfert de technologie et/ou de savoir-faire prévu, éléments qui à leur tour constituent un critère d'évaluation pour la sélection des candidatures. Dans la pratique, à quelques exceptions près, le transfert de compétences n'a pas donné les résultats attendus. En outre, toutes les solutions proposées ne sont pas nécessairement innovantes (solutions disponibles sur le marché) et la mise en place d'un processus efficace de transfert de savoir-faire manque dans la moitié des projets. En règle générale, le transfert de connaissances et de savoir-faire ne vise pas le renforcement des capacités des partenaires locaux à produire des solutions aux problèmes locaux ; il consiste en une formation à l'utilisation de solutions dont le partenaire du Nord est propriétaire, ou à l'emploi des technologies transférées. Ainsi, les critères de sélection des projets adoptés par la Business Partnership Facility devraient-ils être complétés par un accompagnement des porteurs de projet pour définir des partenariats favorisant le transfert effectif de savoir-faire et une plus grande contribution des partenaires du sud au processus d'innovation et à leur mise en œuvre. L'approche adoptée par Technoport est novatrice pour la création de partenariats entre des entreprises luxembourgeoises sélectionnées et des partenaires locaux pour le transfert de technologie et de savoir-faire. Elle fait l'objet des leçons apprises.

D'après l'examen des dispositifs d'autres facilités similaires à la Business Partnership Facility, il semble que face au manque d'engouement du secteur privé pour les Objectifs de développement durable, certaines facilités (notamment Finnpartnerships) aient été amenées à privilégier les projets durables au détriment des projets contribuant aux Objectifs de développement durable. **La Business Partnership Facility pourrait être un instrument de contribution aux Objectifs de développement durable, mais cela nécessite une gestion intensive de la facilité et des projets concentrés sur des thèmes et pays prioritaires, tout en minimisant les risques d'appuyer des projets non-adaptés aux besoins**. A l'instar de la facilité *Partnering for Growth* qui cible 5 Objectifs de développement durable, un recentrage partiel des projets sur un nombre limité d'Objectifs de développement durable, définis en cohérence avec les thématiques prioritaires du Luxembourg en matière de coopération au développement, pourrait être envisagé. Enfin, étant donné que les montants des co-financements sont des montants faibles, la Business Partnership Facility n'est pas en mesure de catalyser des entreprises du secteur privé pouvant avoir un impact significatif sur les Objectifs de développement durable.

- **Cohérence**

L'évaluation a constaté **de grandes divergences dans la compréhension et le positionnement des acteurs de la coopération luxembourgeoises** au niveau de la gouvernance et de la gestion de la facilité, au niveau du processus de sélection et d'accompagnement, ainsi qu'au niveau de l'instrument en tant que tel. **La Business Partnership Facility n'a pas de cadre logique explicite et détaillé, ni de théorie du changement, qui expliquent les liens de causalité entre les éléments importants du modèle de réalisation de l'objectif spécifique de la facilité et la contribution à l'objectif global.** La facilité ne s'est pas non plus dotée d'une stratégie de communication, ni d'une stratégie d'engagement du secteur privé. Ainsi est-il difficile de transmettre les attentes de la facilité auprès des acteurs concernés. La stratégie d'engagement du secteur privé en particulier devrait permettre de multiplier les interactions et opportunités d'échanges, et ainsi favoriser l'accès de la Business Partnership Facility aux réseaux locaux.

La Business Partnership Facility n'a pas d'ancrage avec les projets et programmes de la coopération luxembourgeoise et aucune stratégie n'est définie pour contribuer à la mobilisation du financement privé. Pour l'heure, la contribution des partenaires dans les projets se fait surtout en nature et est souvent surestimée. Sans limiter le spectre géographique ou thématique des projets potentiellement financés, la Business Partnership Facility pourrait, d'une part, favoriser les synergies des projets avec les initiatives en cours dans les pays cibles et, d'autre part, faciliter la mobilisation de financements privés pour les projets appuyés.

Les processus et exigences procédurales de la Business Partnership Facility n'ont pas permis une mitigation adéquate des risques, ni de faire face aux menaces. De nombreuses faiblesses dans la conception et la formulation des projets ont été relevées¹. Dues en partie à la faiblesse du cadre opérationnel, elles ont fragilisé la mise en œuvre des projets et réduit l'efficacité des interventions. Bien que la contribution de la Business Partnership Facility dans les échanges avec le secteur privé soit valorisée, ce dernier estime que la facilité se montre peu sensible aux problèmes auxquels il fait face (climat d'investissement). LuxDev manque d'informations sur l'environnement des affaires des pays bénéficiaires et ne dispose pas d'une cartographie des opérateurs du Nord dans le pays tiers. Certaines questions (*Return on Investment*), identification de partenaires au Sud, tableau financier, responsabilité dans le transfert de fonds du Nord au Sud) découragent les entreprises. En outre, l'accès à de nouveaux marchés, au cœur de l'intérêt des entreprises, est négligé tandis qu'une réflexion sur comment rendre les projets viables fait défaut. La Business Partnership Facility gagnerait à élaborer une **stratégie d'engagement du secteur privé** pour mieux s'aligner sur les besoins et préoccupations de ce dernier, régler les désalignements identifiés et améliorer la mitigation des risques. Ensuite, les **modèles de la Business Partnership Facility devraient être simplifiés** et le processus rendu plus efficace, non seulement pour les projets mais aussi pour les gestionnaires de la Facilité. De manière plus globale, il serait nécessaire **d'établir un cadre d'orientation clair pour l'orientation conceptuelle de la facilité.**

Les faiblesses constatées dans l'alignement de la Business Partnership Facility sur l'approche globale de la coopération au développement du Luxembourg contraignent la cohérence de son approche avec celles des autres acteurs luxembourgeois dans le domaine de la mobilisation du secteur privé : **l'approche actuelle de la Business Partnership Facility ne favorise pas suffisamment les synergies entre les projets co-financés et les activités de la coopération luxembourgeoise**, en dépit des améliorations observées. Certes, les missions économiques, les événements organisés par la *Luxembourg House of Financial Technology*, la Chambre de Commerce, ou *LuxInnovation* jouent déjà un rôle important dans la structuration des projets et la sollicitation de la Business Partnership Facility, mais il reste à mieux collaborer avec la Direction générale *Promotion du commerce extérieur et des investissements* et avec le réseau du *Luxembourg Trade and Investment Office* et de la Chambre de Commerce à l'étranger. La mobilisation des consuls honoraires et des conseillers économiques du *Luxembourg Trade and Investment Office* (identification et mise en relation avec des partenaires locaux potentiels) est un levier à approfondir, de même que la contribution des bureaux pays de LuxDev à l'appui aux entreprises et au suivi des projets. Pour assurer la promotion de la facilité et des projets dans d'autres pays que les pays bénéficiaires, il serait utile de trouver des synergies entre les projets appuyés par la Business Partnership Facility par l'organisation d'événements de mise en contact, et d'améliorer la visibilité de la Business Partnership Facility dans certains grands événements (éventuellement organisés par LuxDev et le Ministère des Affaires étrangères et européennes).

¹ Manque d'exploration des intérêts, faible accompagnement, manque de co-création, fragilité des partenariats, absence de recours à des experts externes, manque de communication sur les concepts et les fondements de la Business Partnership Facility, faible ancrage local, etc.

Enfin, plusieurs agences (*Austrian Development Agency*, Finnpartnership, DeveloPPP) ont manifesté un grand intérêt à avoir des échanges d'expérience entre facilités, voire une coopération et une harmonisation des procédures, mais la coopération avec d'autres agences publiques n'est pas à l'ordre du jour. Une plateforme d'échange et de collaboration entre les facilités similaires devrait pourtant permettre à la Business Partnership Facility de se développer.

- **Efficacité**

Après sept éditions, soit 9 ans de mise en œuvre, **la Business Partnership Facility dispose finalement de peu de projets dont elle peut se vanter, ceci en raison de la qualité des projets.** En particulier, la Business Partnership Facility appuie des projets, tels que des études de faisabilité, qui n'ont pas un impact certain et ne contribuent pas en soi à la réalisation des objectifs poursuivis par la facilité. Une typologie des projets pourrait être prise en compte dans le processus de sélection pour équilibrer les risques inhérents à certains types de projet. Certains des projets laissent même un goût amer (manque de fiabilité des entreprises, propositions identiques à des propositions antérieures qui soulignent l'absence d'intégration des leçons apprises et l'inaptitude à s'adapter au contexte local). **Le succès des partenariats dépend aussi bien des partenaires commerciaux que des non-commerciaux ; de bons partenariats impliquent une compréhension commune aussi bien des objectifs commerciaux que de développement.** Au titre des difficultés courantes et à l'origine de retards dans l'implémentation des projets, les interlocuteurs ont mentionné : le manque d'implication de la contrepartie locale et la fragilité du partenariat ; les changements institutionnels ou stratégiques du partenaire ou clients locaux ; les délais procéduraux et les lourdeurs administratives insuffisamment anticipés ; enfin, un contexte géopolitique et sécuritaire instable (comme au Burkina Faso).

Sur les 39 projets retenus par la Business Partnership Facility pour un appui à leur mise en œuvre, le dossier du projet est manquant dans 11 cas et dans huit cas, l'absence d'un rapport de clôture est due à une résiliation. Dans 13 autres cas, les projets sont en cours d'implémentation ou sont récemment clôturés. Enfin, dans deux cas, le quitus a été donné aux porteurs de projets en l'absence d'un rapport final. La présente évaluation a porté sur huit projets en cours de mise en œuvre, deux récemment terminés et deux clôturés². Les résultats des projets sont mitigés.

- **Efficience**

L'analyse approfondie et la comparaison avec d'autres facilités, du process d'appel à propositions ainsi que du système de suivi des projets soutenus, montre que **la conception organisationnelle et fonctionnelle de la Business Partnership Facility ne crée pas les meilleures conditions pour l'atteinte des objectifs spécifiques des projets, ni pour l'efficacité dans l'atteinte de l'objectif de la facilité.** Les niveaux de réalisations concrètes étant très disparates, des efforts d'amélioration sont nécessaires pour un rapport coût/qualité efficient. Par ailleurs, le cadre et les critères de sélection des projets n'empêchent pas la sélection de mauvais projets ou de projets de qualité passable.

Les ressources humaines et financières, ainsi que la disponibilité en temps, ne sont pas adéquates pour une gestion efficace de la Business Partnership Facility. L'expérience montre que les facilités gérées proactivement et intensivement – offrant des services de support au partenariat et de suivi – ont le plus d'efficacité.

L'évaluation de l'efficacité est compliquée par les questions de valorisation et de preuve des contributions en nature, qui sont aggravées par l'absence d'audit des dépenses de projet. Il est probable que de nombreux projets soutenus par la Business Partnership Facility aient surestimé la valeur de leurs contributions en nature pour atteindre la part minimale requise de 50 % du coût total du projet ou pour être payés pour les services fournis au partenariat. Dans la quasi-totalité des projets, c'est le partenaire leader qui bénéficie de l'abus de gonflement des contributions en nature.

² Projets en cours de mise en œuvre : Blue Horizon 2018, Koosmik 2019, Backbone 2020, Fertlux 2020, Technoport 2020, Jway 2021, LuxPlan 2021, et Fair Enterprise Network 2022.

Projets récemment terminés : Graas lavie 2018 et Uption 2019.

Projets clôturés : Jway 2019, en 2021 ; Organic Village, en 2022.

- **Durabilité**

En termes de durabilité, comme beaucoup de projets n'ont pas encore produit les résultats finaux attendus, il apparaît difficile d'évaluer la durabilité des impacts réels encore hypothétiques. Cependant, au regard des réalisations de certains projets financés par la Business Partnership Facility, l'équipe d'évaluation estime que **des améliorations sont nécessaires pour, d'une part, accroître l'échelle d'intervention des projets pour contribuer au développement inclusif et durable et, d'autre part, améliorer les contacts communicationnels directs dans l'optique de favoriser un transfert durable de compétences et de technologies entre les partenaires**. Pour certains, la durabilité des projets est compliquée et la contribution aux Objectifs de développement durable, difficile. Les subsides à l'écosystème luxembourgeois ont pour but de mobiliser le secteur privé pour contribuer à atteindre un impact social soutenable. Dans cette optique, il convient d'aider à renforcer les entreprises, au Sud ou au Nord, et à atteindre un *Return on Investment*.

- **Thèmes transversaux**

Les thèmes transversaux pris en compte dans le cadre de l'évaluation portent sur la gouvernance pour le développement, l'égalité de genre, les droits de l'homme, l'environnement et le changement climatique ainsi que sur la coopération numérique (*Digital for development*). L'analyse montre que les projets ne tiennent compte de ces thèmes que d'une manière faible et peu formelle.

Les évaluateurs doutent que les partenaires aient compris l'étendue des normes relatives aux thèmes transversaux qu'ils doivent respecter. Pour de nombreuses entreprises, par exemple, il n'est pas possible de « garantir le respect des normes sociales/normes de l'Organisation internationale du travail (OIT) pour l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement ». Par ailleurs, les partenaires ne disposent pas d'outils, d'information ou de soutien pour être au fait des obligations.

La Business Partnership Facility consacre **peu d'efforts à l'évaluation de ces thèmes** dans la sélection des projets et dans leur suivi. En particulier, aucun examen systématique et sérieux des aspects des droits de l'homme ou d'autres thèmes n'est intégré, ni dans les processus d'évaluation des propositions, ni dans le système de suivi pendant la mise en œuvre du projet. Pour améliorer cet aspect, la facilité pourrait notamment avoir recours à des experts extérieurs.

Leçons apprises

La facilité Business Partnership Facility intègre l'utilisation de diverses bonnes pratiques, mais celles-ci ne sont pas optimales et ne sont pas accompagnées pour le soutien et les outils nécessaires pour obtenir un impact plus élevé.

L'évaluation a confirmé les bonnes pratiques de la facilité, notamment dans le processus de sélection des projets (principe d'appel à propositions en deux phases et pitching) et dans le processus de mise en œuvre (libération conditionnelle des tranches de cofinancement). Les conseils donnés par la Business Partnership Facility pendant la phase préparatoire des propositions détaillées et l'appui de cette phase au travers d'un pourcentage maximum (10%) du cofinancement provenant de la Business Partnership Facility sont des pratiques appréciées par les partenaires. Cet appui concerne surtout l'organisation de missions dans le pays ciblé pour consolider les liens entre partenaires, effectuer une étude de marché, assurer la veille commerciale ou encore mobiliser un appui externe. Toutefois, ces pratiques gagneraient à être améliorées.

Cette évaluation a identifié de nombreuses bonnes pratiques issues des facilités similaires, lesquelles sont appuyées par des éléments de preuve, mais il est nécessaire d'élaborer un cadre logique et la théorie du changement pour préciser l'outil Business Partnership Facility afin que ces pratiques inspirent des mesures appropriées. En leur absence, certaines questions demeurent en suspens : ciblage géographique et sectoriel, contribution aux Objectifs de développement durable, accompagnement des partenaires, et synergies et complémentarités possibles. L'absence d'une stratégie d'engagement du secteur privé, limitant les capacités de la Business Partnership Facility à mobiliser les financements privés et ainsi de s'aligner sur la stratégie de la coopération luxembourgeoise, a aussi été soulignée. Les opinions des personnes interviewées sur ces questions divergent. L'évaluation donne un éclairage comparatif de facilités similaires.

La facilité Business Partnership Facility repose sur le concept de partenariat public-privé en misant sur la mutualisation de ressources d'acteurs privés et publics du nord et du sud pour assurer la mise en œuvre d'initiatives entrepreneuriales. Dans la pratique, les partenariats soutenus sont mal structurés et entachés de faiblesses.

Suite et en réponse à l'évaluation intermédiaire de 2019, de bonnes pratiques visant les partenariats ont été adoptées ou sont en train de l'être. Outre le préfinancement, ces pratiques portent sur :

- le suivi des répliques et prolongations des partenariats avec les partenaires locaux ;
- le soutien de LuxDev et des Ambassades (l'identification de partenaires potentiels et de personnes des ressources locales, mise en relation avec des acteurs-clés du pays dans le secteur concerné ou avec des autorités publiques, échange d'informations relatives au fonctionnement du pays.) ;
- la préparation, le lancement et la mise en œuvre des projets sélectionnés ;
- la possibilité d'une configuration nouvelle dans laquelle l'initiative pourrait également émaner directement du partenaire du pays en voie de développement³.

Les partenaires doivent aussi disposer des compétences appropriées, d'une expérience avérée ainsi que des ressources financières et humaines requises pour mettre en œuvre le projet. Les partenariats sont matérialisés par un accord écrit entre les différentes parties, qui précise le cas échéant le montant du financement de chacun des partenaires.

Toutefois, l'absence de visibilité et de clarté dans la définition du type de partenariat entre les parties prenantes, ainsi que des responsabilités et avantages, est un facteur de démotivation et de non-engagement plein et entier pour la réussite du projet. En outre, le déficit de communication directe et régulière entre les partenaires du Nord et du Sud entraîne des incompréhensions et, par conséquent, un manque de confiance préjudiciable à la bonne mise en œuvre du projet. Par ailleurs, la méconnaissance de l'écosystème local entraîne des choix impertinents de partenaires locaux, ce qui se traduit en pratique par des lenteurs, voire des biais, dans l'exécution des projets malgré leur caractère innovant. Enfin, l'absence d'un suivi régulier de la mise en œuvre du projet entraîne des lenteurs et des blocages dans le management partenarial du projet.

La plupart des exigences de la Business Partnership Facility nécessite des compétences et des connaissances que les entreprises privées n'ont généralement pas et ne sont pas pleinement motivées à mettre en œuvre.

Les partenariats soutenus par la Business Partnership Facility ne sont pas basés sur une compréhension des intérêts respectifs. En outre, il n'existe pas de cartographie claire des contributions de chacun des membres du partenariat principal, ni des membres d'autres projets qui auraient une fonction de soutien au partenariat principal. Ensuite, la Business Partnership Facility ne discrimine pas positivement les projets en fonction de leur contribution aux Objectifs de développement durable.

Le manque de compréhension entre la Business Partnership Facility et le secteur privé se situe aussi au niveau du rôle de la facilité, des obstacles et défis, de l'approche pour aborder les questions transversales, et de l'appropriation locale. Les guides traitant des questions qui ne relèvent pas de l'activité principale des entreprises (par exemple un guide pour l'intégration des thèmes transversaux) sont soit inexistantes, soit dépassés ; en revanche, les outils d'auto-évaluation sont facilement disponibles sur Internet dans certains domaines. Par ailleurs, un écart important a été noté entre le niveau d'adaptabilité de la Business Partnership Facility et celui du secteur privé, même si la Facilité a montré une grande flexibilité dans l'acceptation des amendements contractuels proposés par les entreprises.

Une alternative au soutien direct à des entreprises du Nord : le renforcement de l'écosystème local et la mobilisation des entreprises du Nord sont confiés à un acteur luxembourgeois et son partenaire local.

La Business Partnership Facility pourrait être un instrument de contribution aux Objectifs de développement durable, mais cela nécessite une gestion intensive de la facilité et des projets concentrés sur des thèmes et pays prioritaires, tout en minimisant les risques d'appuyer des projets non-adaptés aux besoins. Etant donné que les montants des co-financements sont des montants faibles, la Business Partnership Facility n'est pas en mesure de catalyser des entreprises du secteur privé pouvant avoir un impact significatif sur les Objectifs de développement durable. Un facteur

³ Cette possibilité sera prise en considération en proposant aux entreprises des pays en voie de développement un portail dédié sur le site internet de la Business Partnership Facility Ce portail permettra aux entreprises qui souhaiteraient créer des partenariats avec des entreprises luxembourgeoises et européennes une mise en relation avec ces dernières.

important dans la contribution des partenariats aux Objectifs de développement durable est l'implication et la participation de partenaires locaux, dont les organisations non gouvernementales. Une bonne pratique est de recentrer les projets sur le partenariat, l'innovation et le transfert de technologie et de savoir-faire, avec une présentation du projet contenant un cadre logique et un plan d'action détaillés pour le transfert de technologies et/ou de savoir-faire, ainsi qu'une analyse détaillée du caractère innovant du projet.

Le projet *Renforcement de capacité et de création d'entreprises et d'emplois au Burkina Faso* illustre une bonne pratique de mobilisation du secteur privé par Technoport en facilitant l'installation de 11 entreprises luxembourgeoises au Faso afin de faciliter l'accompagnement de 45 projets de jeunes burkinabè, en complément de celui effectué par le partenaire local, le *Burkina Business Incubator*. Technoport offre du coaching et du mentoring à destination des porteurs de projets technologies de l'information et de la communication et soutient l'accompagnement des porteurs de projets par le *Burkina Business Incubator*, et l'identification de candidats entrepreneurs. Le projet poursuit aussi la recherche de partenaires africains et européens pour des actions tripartites communes et étudie la faisabilité d'un FabLab. L'avancement du projet est ralenti par la difficulté de faire venir les partenaires potentiels au Burkina Faso (contexte politique) et celle, pour le *Burkina Business Incubator*, de fournir des formateurs techniques.