



# Assemblée générale

Distr. générale  
18 août 2003  
Français  
Original: anglais

---

## Cinquante-huitième session

Point 47 de l'ordre du jour provisoire\*

### Vers des partenariats mondiaux

## **Renforcement de la coopération entre l'Organisation des Nations Unies et tous les partenaires concernés, en particulier le secteur privé**

### **Rapport du Secrétaire général**

#### *Résumé*

Depuis quelques années, les partenariats entre l'Organisation des Nations Unies et des acteurs non étatiques comme les entreprises, fondations et autres organisations du secteur privé jouent un rôle de plus en plus important. Revêtant des formes très diverses, ils vont de partenariats pour des projets limités dans le temps, réalisés avec une poignée de participants, aux initiatives mondiales faisant intervenir une multitude d'acteurs. Les partenariats font aujourd'hui partie intégrante du travail d'un grand nombre d'organismes des Nations Unies et présentent un intérêt particulier pour ceux qui ont à fournir les moyens d'action sur le terrain. Ils sont de nature à pouvoir compléter l'action menée par l'Organisation pour atteindre ses objectifs, tout en contribuant à sa rénovation par les méthodes de travail neuves qu'ils y introduisent. Les organismes des Nations Unies ont encore à apprendre pour être à même de tirer le meilleur parti des avantages que les partenariats peuvent procurer. On s'efforce actuellement d'appliquer à une plus grande échelle les approches qui paraissent intéressantes et de tirer les enseignements de l'expérience acquise jusqu'ici. Pour y parvenir, il faudra que les gouvernements comme les organismes des Nations Unies continuent à encourager et à soutenir les approches et les initiatives qui semblent promises au succès.

---

\* A/58/150.



## Table des matières

| <i>Chapitre</i>  | <i>Paragraphes</i> | <i>Page</i> |
|--|--------------------|-------------|
| I. Introduction .....  | 1–8                | 3           |
| II. Définition, concepts et modalités .....  | 9–15               | 4           |
| A. Définition .....  | 9–10               | 4           |
| B. Concepts et modalités .....   | 11–15              | 4           |
| III. Évolution récente .....   | 16–63              | 6           |
| A. Sommet mondial pour le développement durable .....  | 18–25              | 6           |
| B. Financement du développement .....  | 26–29              | 7           |
| C. Groupe d'étude des Nations Unies sur les technologies de l'information et<br>des communications ..... | 30–32              | 8           |
| D. Pacte mondial .....   | 33–43              | 9           |
| E. Fonds des Nations Unies pour les partenariats internationaux .....                                    | 44–47              | 11          |
| F. Exemples de projets de partenariat sur le terrain .....   | 48–63              | 11          |
| IV. Enseignements tirés de l'expérience .....  | 64–80              | 15          |
| V. Enjeux à venir .....  | 81–90              | 19          |
| VI. Conclusion .....   | 91–93              | 22          |

## I. Introduction

1. Le présent rapport donne suite à la résolution 56/76 du 11 décembre 2001, dans laquelle l'Assemblée générale priait le Secrétaire général de lui présenter à sa cinquante-huitième session un rapport sur l'application des propositions concernant les moyens de renforcer la coopération entre l'Organisation des Nations Unies et tous les partenaires concernés, en particulier le secteur privé.

2. Le rapport du Secrétaire général sur la coopération entre l'Organisation et tous les partenaires concernés, en particulier le secteur privé (A/56/323), offrait un tour d'horizon des modalités d'établissement et du fonctionnement des partenariats au sein du système Nations Unies. Le présent rapport, qui s'en inspire et lui fait suite, est centré sur l'Organisation. Il évoque certains événements récents, dont la Conférence internationale sur le financement du développement et le Sommet mondial pour un développement durable, pour illustrer la diversité des formules de partenariat entre les organismes des Nations Unies et le secteur non étatique et tâche d'en tirer des enseignements pour proposer des moyens de relever les défis qui s'annoncent.

3. De plus en plus, la communauté internationale voit en quoi il est utile d'établir des partenariats entre l'ONU, les gouvernements et les acteurs non étatiques pour aider à atteindre les objectifs de l'Organisation. Elle est en effet consciente qu'en conjuguant les atouts, les capacités, les perspectives, les compétences et les méthodes d'acteurs différents il est possible de créer de puissants effets de synergie et de surmonter beaucoup des obstacles qui s'opposent à un développement durable.

4. Pour permettre à l'ONU d'être mieux à même d'atteindre les objectifs prioritaires qui y étaient définis, l'Assemblée générale a notamment décidé, dans la Déclaration du Millénaire, de donner au secteur privé, aux organisations non gouvernementales (ONG) et à la société civile en général la possibilité de contribuer davantage à la réalisation des objectifs et des programmes de l'Organisation.

5. Par la suite, l'Assemblée générale devait souligner dans sa résolution 56/76 que l'action menée pour relever les défis de la mondialisation gagnerait à ce que la coopération entre l'ONU et tous les partenaires considérés, en particulier le secteur privé, soit renforcée de telle sorte que la mondialisation devienne une force positive pour tous. Elle y insistait sur le fait que cette coopération servirait les buts et les principes inscrits dans la Charte des Nations Unies et apporterait des contributions concrètes à la réalisation des objectifs formulés dans la Déclaration du Millénaire ainsi que dans les textes issus des grandes conférences et réunions au sommet des Nations Unies et de leurs examens, en particulier sur le chapitre du développement et de l'élimination de la pauvreté. Elle soulignait également qu'une coopération internationale s'imposait pour renforcer la participation des entreprises, petites et moyennes notamment, des associations professionnelles, des fondations et des ONG des pays en développement et des pays en transition aux partenariats, avec le système des Nations Unies en particulier.

6. Par sa résolution 57/300, l'Assemblée générale a décidé que la création d'un bureau pour les partenariats, qui s'inscrivait dans le cadre des efforts visant à intensifier la coopération du secteur privé aux travaux de l'Organisation, compte tenu des conclusions des grandes conférences et réunions au sommet des Nations Unies, serait subordonnée aux dispositions de ses résolutions 55/215, du 21 décembre 2000, et 56/76.

7. Les ressources financières nécessaires au processus de développement, à une époque en particulier où les fonds consacrés au développement ont du retard par rapport aux besoins, exigent l'instauration de rapports nouveaux entre les gouvernements et le secteur privé, source primordiale d'investissements directs étrangers. C'est pourquoi le lien entre les gouvernements et le secteur des entreprises fut au premier plan des débats de la Conférence sur le financement du développement tenue en mars 2002 à Monterrey (Mexique).

8. L'apparition du partenariat multipartite, grande innovation du Sommet mondial pour le développement durable, a donné un élan supplémentaire, en offrant des possibilités nouvelles, et un cadre plus ouvert d'action au service des objectifs convenus. Cela dit, le Sommet a souligné que les partenariats, loin de remplacer les responsabilités et engagements des gouvernements, sont destinés à en renforcer l'exécution en y associant tous ceux qui peuvent y apporter une contribution.

## **II. Définition, concepts et modalités**

### **A. Définition**

9. Par partenariat, on entend communément des relations de collaboration voulues entre diverses parties, États et autres acteurs, dans le cadre desquelles tous les participants acceptent de travailler ensemble à la réalisation d'un même but ou de s'engager dans une tâche bien précise en partageant les risques, les responsabilités, les ressources, les compétences et les avantages. Le présent rapport a trait aux partenariats auxquels l'ONU est intéressée, en qualité de partenaire, ou qu'elle a indirectement intérêt à promouvoir, dans la mesure où ils contribuent directement à la réalisation de ses objectifs.

10. Ce qui fait le succès d'un partenariat, c'est que tous les participants y apportent leur contribution et y trouvent leur compte. Ils sont tous partie prenante dans son déroulement et son issue, par-delà les différences qui distinguent leurs apports et intérêts individuels. Les accords entre les partenaires peuvent être formels ou non, ou les deux à la fois, mais l'objectif, le rôle et les responsabilités de chacun des participants, ainsi que leur communauté, ou leurs divergences potentielles d'intérêts, doivent être clairs pour tous.

### **B. Concepts et modalités**

11. Il peut y avoir divers types de partenariats entre l'ONU et les organisations du secteur privé. Ayant été exposés en détail dans le rapport du Secrétaire général (A/56/323), ils seront brièvement récapitulés dans les paragraphes qui suivent.

12. Les partenariats entre l'ONU et les acteurs non étatiques fonctionnent à divers niveaux, s'attaquent à beaucoup de questions différentes et répondent à des besoins différents. Ils vont de la participation au processus intergouvernemental – comme dans la structure tripartite de l'Organisation internationale du Travail – à des formules plus récentes comme le Fonds pour l'environnement mondial, le groupe d'étude sur les technologies de l'information et des communications, des initiatives mondiales sur certaines questions de santé ou le Pacte mondial, en passant par le statut consultatif auprès du Conseil économique et social.

13. De même que différents partenariats visent des objectifs différents, de même leurs activités peuvent aller de l'initiative multipartite prise au niveau mondial pour traiter de multiples questions au projet local où n'intervient qu'une seule organisation du secteur privé. Ils pourraient intervenir dans des opérations humanitaires à court terme, en cas d'urgence par exemple, aussi bien que dans le développement et le renforcement des institutions à long terme. Les uns aborderont les questions sociales, environnementales et économiques dans une optique globale, les autres se concentreront sur des questions ou des domaines d'activité spéciaux. Certaines entités des Nations Unies peuvent travailler avec un groupe très particulier d'acteurs du secteur privé, d'autres avoir des relations avec toute une série d'organisations diverses.

14. La plupart des partenariats répondent à l'un ou plusieurs des objectifs suivants :

a) *Dialogue sur les orientations de l'action.* Participation, officielle ou non, d'acteurs non étatiques aux délibérations intergouvernementales, à la gouvernance institutionnelle ou aux structures normatives du système des Nations Unies; ou encore, dialogue sur les orientations avec des entités des Nations Unies en dehors des processus intergouvernementaux officiels, à travers des réseaux mondiaux de décideurs et dans le cadre d'initiatives privées spontanées;

b) *Mobilisation.* Coopération entre l'ONU et des acteurs non étatiques pour sensibiliser l'opinion aux buts et programmes de l'Organisation et mobiliser son appui en leur faveur par des communications communes, l'agrément de produits et le marketing au service de diverses causes ou marketing social;

c) *Mobilisation de fonds privés.* Coopération visant à mobiliser des capitaux publics et privés au profit des programmes et projets des Nations Unies, y compris les fonds ou capitaux d'investissement fournis à titre caritatif;

d) *Information et apprentissage.* Partenariats entre l'ONU, les gouvernements et/ou les acteurs non étatiques pour faciliter le partage de l'information, la recherche et l'apprentissage en commun en vue de l'acquisition et de la diffusion de savoirs et de savoir-faire concernant les questions de développement les plus importantes et les principales méthodes à suivre pour les résoudre;

e) *Activités opérationnelles.* Collaboration pour la conception, l'exécution et l'évaluation de programmes et projets communs et mobilisation de ressources financières, de dons en nature et de moyens techniques ou administratifs;

f) *Promotion de partenariats.* Actions des organismes des Nations Unies visant à encourager, favoriser et faciliter la mise en place de partenariats qui aident à atteindre les objectifs de l'Organisation.

15. Beaucoup de partenariats efficaces entre l'Organisation et des acteurs non étatiques ne visent qu'un seul type d'activité. D'autres, comme certaines des initiatives associées au Sommet mondial pour le développement durable, en combinent plusieurs. Cette dernière démarche, plus stratégique, permet aux partenariats de donner plus de poids à leur travail et de le rendre plus durable en assurant simultanément la mise en place de cadres d'action efficaces, la mobilisation de fonds et la définition de stratégies multipartites synergiques d'action sur le terrain.

### III. Évolution récente

16. Les organismes des Nations Unies renforcent actuellement leurs capacités internes et continuent à expérimenter des formules neuves d'établissement de partenariats. De fait, le partenariat fait de plus en plus souvent partie intégrante des activités des Nations Unies. C'est ainsi que le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), le Département des affaires économiques et sociales, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR) ont très sensiblement développé leurs capacités en matière de partenariats. De plus, les partenariats occupent désormais une place de plus en plus importante dans les conférences des Nations Unies.

17. La section qui suit est consacrée à quelques-uns des faits marquants de la période récente. C'est un exposé sélectif d'exemples des tendances d'évolution, qui ne prétend pas donner une image complète de toute la gamme des activités en cours.

#### A. Sommet mondial pour le développement durable

18. Le partenariat non négocié conclu spontanément est l'une des grandes innovations du Sommet mondial pour le développement durable : plus de 200 partenariats de cette nature ont été lancés dans le cadre du Sommet par toutes sortes de parties prenantes.

19. Ces partenariats ont un caractère spécial et sont très précisément liés au Plan d'application de Johannesburg, à l'Action 21 et au Programme relatif à la poursuite de la mise en oeuvre d'Action 21. Il constitue donc une composante importante du processus de suivi. Considérant la contribution qu'ils peuvent apporter à la réalisation des objectifs convenus, le Plan d'application appelle les institutions internationales à encourager les partenariats associant tous les protagonistes à l'application des résultats du Sommet mondial pour le développement durable et désigne la Commission du développement durable comme centre de coordination des débats sur des partenariats propres à promouvoir un développement durable.

20. À sa onzième session, en mai 2003, la Commission a souligné que, dans le contexte du processus d'application et du suivi du Sommet mondial, les partenariats devraient être créés et fonctionner suivant un ensemble de critères et de directives convenus, compte tenu des travaux préliminaires consacrés aux partenariats durant le processus préparatoire du Sommet, et notamment des Principes directeurs adoptés à Bali et de la résolution 56/76 de l'Assemblée générale.

21. À la même session, la Commission est convenue que les partenariats, initiatives librement prises par divers acteurs – gouvernements, organisations intergouvernementales, secteur privé et ONG –, devraient apporter quelque chose de neuf et ajouter une valeur concrète au processus d'application. Les dimensions économique, sociale et environnementale du développement durable devraient être prises en considération dans leur conception et leur fonctionnement. Les partenariats devraient s'appuyer sur des ressources prévisibles et régulières, y compris des apports d'argent frais, et, le cas échéant, aboutir à des transferts de technologie aux pays en développement et à un renforcement de leurs capacités.

22. La Commission a souhaité que les partenariats soient équilibrés, du double point de vue sectoriel et géographique, et qu'ils soient conçus et fonctionnent d'une manière transparente et responsable. Ils devraient être rendus publics et comporter l'échange d'informations avec les gouvernements et les autres parties prenantes. La Commission considérerait aussi que les institutions internationales et les fonds, programmes et organismes des Nations Unies engagés dans des partenariats devraient agir conformément aux mandats arrêtés d'un commun accord à l'échelon intergouvernemental et ne pas entraîner de détournement de ressources au détriment des programmes prescrits.

23. La présentation au Secrétariat de projets de partenariats est un processus permanent. Il n'y a pas de délai, et l'enregistrement est facultatif. Toutefois, il a été convenu à la onzième session de la Commission que les partenariats enregistrés devraient soumettre des rapports à intervalles réguliers, de préférence tous les deux ans.

24. Dans le cadre du processus de contrôle, le Secrétariat a été prié de mettre l'information sur les partenariats à la disposition des intéressés par l'intermédiaire d'une base de données qui soit accessible à tous, notamment sur le site Web de la Commission.

25. À ses sessions biennales d'examen, la Commission étudiera la contribution des partenariats à la réalisation des buts et objectifs convenus à l'échelon intergouvernemental en matière de développement durable. À sa onzième session, elle a demandé que soient menées des activités qui renforcent les partenariats telles que les salons du partenariat (dont le premier s'est déroulé lors de sa onzième session).

## **B. Financement du développement**

26. Les entreprises, de même que les organisations qui les représentent, ont eu la possibilité d'être officiellement accréditées auprès de la Conférence sur le financement du développement et de son Comité préparatoire. Durant le processus préparatoire et à la Conférence elle-même, les représentants du monde des affaires ont proposé des orientations générales à débattre avec les gouvernements et les organisations internationales. Ces propositions ont été diffusées et analysées dans un rapport et à l'occasion d'un forum international des entreprises ainsi que de plusieurs dialogues de suivi organisés en marge de la Conférence de Monterrey. Ces manifestations « parallèles » ont permis aux dirigeants d'entreprise d'avoir des échanges de vues avec les représentants des gouvernements et des organisations internationales, tout en participant aux tables rondes ministérielles officielles et aux tables rondes du Sommet de Monterrey.

27. Beaucoup des propositions avancées par les milieux d'affaires au cours de la Conférence et du processus de suivi exigeaient des partenariats public/privé bien précis.

28. Depuis Monterrey, les représentants du secteur des entreprises discutent de ces idées entre eux ainsi qu'avec les organisations internationales et les gouvernements. Le Gouvernement norvégien, par exemple, a fourni des fonds pour la mise au point d'un prototype de bureau mondial d'échange d'informations sur l'Internet, et le Département des affaires économiques et sociales a parrainé une réunion de groupe

d'experts consacrée à étudier les techniques d'atténuation des risques en vue de faciliter le financement de projets d'infrastructure dans les pays en développement.

29. Dans le cadre du suivi de Monterrey, des dialogues ou « audits » menés avec des sociétés et des représentants des ONG ont eu lieu en mars 2003, et d'autres sont prévus le 28 octobre 2003 (pour préparer le dialogue de haut niveau de l'Assemblée générale sur le financement du développement). De plus, le Bureau du financement du développement mettra à profit l'expertise du secteur des entreprises ainsi que des ONG et des milieux universitaires pour établir les rapports demandés à l'échelon intergouvernemental au titre du suivi de la Conférence sur le financement du développement.

### **C. Groupe d'étude des Nations Unies sur les technologies de l'information et des communications**

30. Le Groupe d'étude des Nations Unies sur les technologies de l'information et des communications a été créé par une décision du Conseil économique et social. C'est un organe intergouvernemental où siègent aussi des représentants du secteur privé et des ONG, qui ont le même pouvoir de décision que les membres représentant les gouvernements. Le Conseil a pris la décision de le créer en considération de la contribution capitale que le secteur privé peut apporter à la réalisation des objectifs de développement énoncés dans la Déclaration du Millénaire. Le Groupe d'étude devrait offrir au système des Nations Unies et à la communauté mondiale dans son ensemble un outil stratégique au service de ces objectifs. Il aide à bâtir entre secteur public, secteur privé et société civile des partenariats qui utilisent les technologies de l'information et des communications pour atteindre des objectifs de développement et réduire la fracture que le numérique a créée à l'échelle planétaire en mettant ces technologies à la disposition de tous les citoyens du monde.

31. Le Groupe d'étude fait fonction de catalyseur d'actions menées en coordination et s'est toujours efforcé depuis le tout début de collaborer avec les groupes nés des grandes initiatives et manifestations mondiales – comme le Groupe d'experts sur l'accès aux nouvelles technologies créé par le G-8 (dit DOT Force) et son suivi, la Development Gateway Foundation, le Forum économique mondial, le Global Business Dialogue on Electronic Commerce, l'Internet Corporation for Assigned Names and Numbers (ICANN) et la Global Information Infrastructure Commission (GIIC) – et il a noué des relations étroites avec les principales institutions multilatérales et organisations régionales.

32. Le Groupe d'étude a fait un usage inédit des modalités des séances plénières, consultations officieuses, discussions avec les parties prenantes et contacts électroniques directs avec des publics disséminés à travers le monde en vue de mettre en place toute une série de groupes de travail et de réseaux régionaux. Il a constitué cinq groupes de travail qui s'occupent de nombreuses questions très diverses et ont lancé plusieurs initiatives en matière de politique et gouvernance, stratégie électronique, renforcement des capacités, connectivité et accès et entrepreneuriat. Ces groupes de travail s'emploient à forger des partenariats stratégiques entre organismes des Nations Unies, pays en développement, industrie privée et fonds fiduciaires et fondations, donateurs et autres parties prenantes pour les faire collaborer dans des domaines absolument prioritaires.

## D. Pacte mondial

33. Au cours des dernières années, l'idée a gagné du terrain dans la communauté internationale qu'il est important, en particulier pour le développement, que la responsabilité civique des entreprises atteigne une qualité adéquate. En menant un travail collectif avec les autres acteurs de la société, le secteur privé peut contribuer utilement à la résolution de divers problèmes mondiaux et, partant, améliorer le sort des pauvres. Le secteur privé commence lui aussi à reconnaître qu'il a pour responsabilité d'équilibrer ses priorités financières avec des questions sociales plus vastes.

34. Le Pacte mondial de l'ONU, lancé par le Secrétaire général en juillet 2000, a été élaboré afin de remplir ce qui était considéré comme une lacune entre les structures de régulation et les codes et normes de conduite en vigueur, et afin de créer un programme visant à promouvoir le sens civique des entreprises à l'échelle mondiale et de « moraliser » les marchés. Le Pacte mondial, qui est une initiative volontaire, a pour objet de favoriser une bonne responsabilité civique des entreprises. Les entreprises s'emploient, de concert avec les organismes des Nations Unies, les gouvernements, leur main-d'oeuvre et les représentants de la société civile, à promouvoir les neuf principes universels qui sous-tendent le Pacte dans le domaine des droits de l'homme, du travail et de l'environnement.

35. Si près de 50 dirigeants d'entreprises étaient présents à son lancement officiel, avant la fin de l'année 2003, le Pacte mondial est devenu un réseau international très développé comptant plus de 1 000 entreprises du monde entier, plusieurs syndicats internationaux et des dizaines d'organisations non gouvernementales, ainsi que des institutions académiques et d'autres acteurs sociaux. Les participants du secteur privé comptant de grands groupes comme de petites et moyennes entreprises, presque tous les secteurs de chaque continent sont représentés.

36. Le Pacte mondial réunit cinq des principaux organismes des Nations Unies : le Haut Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme; le PNUE; l'Organisation internationale du Travail; le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD); l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel. De nombreuses autres entités des Nations Unies, dont la CNUCED, sont associées à l'initiative.

37. Le Pacte mondial vise à intégrer ses principes dans les activités commerciales au moyen de diverses activités et mécanismes de mobilisation tels que le dialogue, la formation, la communication directe et les projets. En même temps, il contribue à la réalisation des objectifs de développement, notamment des objectifs du Millénaire.

38. Une série de concertations sur les mesures à prendre au titre du Pacte mondial a été organisée dans le cadre de réunions multipartites dont les participants ont étudié les principaux problèmes auxquels se heurtent le développement durable et la responsabilisation civique des entreprises. En juin 2003, quatre séries de concertations mondiales avaient eu lieu : Rôle du secteur privé dans les zones de conflit (2001); Rôle du monde des affaires dans le développement durable (2002); VIH/sida sur le lieu de travail (2003); Gestion de la chaîne d'approvisionnement et partenariats (2003). Les textes issus de ces concertations comportent notamment un guide des affaires sur l'évaluation des effets des conflits et la gestion des risques, des recommandations pratiques en faveur de la transparence, une initiative visant la

mise en place de pratiques commerciales propices au développement durable dans les pays les moins avancés; et un accord de coopération passé par des employeurs du monde entier avec des groupes de travailleurs pour lutter contre le VIH/sida. Plus de 100 entreprises et différents autres acteurs, ont participé aux consultations les plus récentes, qui portaient sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement et les partenariats. De nombreux exemples de partenariats réussis entre le secteur privé et l'ONU ont été présentés et les principaux obstacles à l'élaboration de partenariats efficaces ont été examinés. Les résultats de ces consultations figurent dans le présent document.

39. Le Forum d'apprentissage mis sur pied dans le cadre du Pacte mondial stimule l'élaboration et la mise en commun des pratiques optimales relatives à l'application des neuf principes. Les participants aux sessions annuelles du Forum d'apprentissage ont la possibilité de mettre en commun leur expérience dans un cadre réunissant plusieurs acteurs. La session de 2000, a rassemblé plus de 200 participants à Berlin. La session de 2003 doit se dérouler au Brésil, pendant le second semestre de cette année.

40. L'un des principaux volets du Pacte mondial dans le domaine du développement a trait à l'action menée à l'échelle des pays. En juin 2003, le Pacte mondial avait été lancé dans plus de 50 pays du monde entier, la plupart en développement, et avait abouti à la création effective de réseaux nationaux composés d'acteurs du monde des affaires et d'autres secteurs sociaux et s'employant à faire progresser les objectifs de développement. Ces réseaux servent à faciliter la formation, à promouvoir et à présenter des projets de partenariat et à augmenter le nombre de sociétés recrutées.

41. Le Pacte mondial a été à l'origine d'un certain nombre de projets de partenariat sur le terrain tant dans des pays développés que dans des pays en développement. S'inscrivant dans le prolongement de ces projets, le Pacte mondial et le PNUD ont organisé, en 2003, un forum des projets de partenariat afin de mieux comprendre les modalités de mise en place de partenariats réunissant le système des Nations Unies et le monde des affaires et pour susciter la création de partenariats entre le secteur privé, les organisations des Nations Unies et d'autres parties intéressées et compétentes.

42. L'une des principales difficultés que les pays les moins avancés doivent surmonter est leur incapacité à attirer des investissements étrangers directs. Inaugurée lors du Sommet mondial pour le développement durable, l'initiative du Pacte mondial en faveur des pays les moins avancés, que coordonne le PNUD, réunit des entreprises et d'autres parties prenantes afin qu'elles identifient les débouchés qui existent dans des pays donnés et qui peuvent être durables et être conçus de manière à aider les petites et moyennes entreprises. Il est indispensable que ces entreprises participent à cette initiative et aux autres activités du Pacte mondial car, selon les estimations, les petites et moyennes entreprises réalisent plus de 90 % des échanges commerciaux et emploient 50 à 60 % de la main-d'oeuvre. Dans beaucoup de pays en développement, la majeure partie des emplois se trouvent dans des entreprises de ce type.

43. Près de 30 % des entreprises participant au Pacte mondial appartiennent à la catégorie des petites et moyennes entreprises. L'association du Pacte mondial avec l'ONUDI, qui est chargée de surveiller l'expansion des petites et moyennes entreprises dans les pays en développement, a une importance stratégique. Ces

entreprises, qui jouent un rôle important dans les filières mondiales, doivent d'autant plus s'adapter aux contraintes de la responsabilité civique qu'un nombre croissant d'entreprises transnationales souhaitent s'associer, dans le cadre de leurs filières d'approvisionnement, à des partenaires respectant les normes sociales et en matière d'environnement.

## **E. Fonds des Nations Unies pour les partenariats internationaux**

44. La coopération entre le Fonds des Nations Unies pour les partenariats internationaux (FNUPI) et la Fondation pour les Nations Unies a atteint sa sixième année en mars 2003. Au 31 mai 2003, 513 millions de dollars avaient été affectés à 253 projets mis en oeuvre, à travers le monde, dans les quatre domaines suivants : santé des enfants; démographie et condition de la femme; paix et sécurité; droits de l'homme. Le FNUPI continue d'appeler à l'élaboration de projets conjoints par des entités des Nations Unies destinés à renforcer la mise en oeuvre des objectifs du Millénaire pour le développement à l'appui de la réforme que mène déjà le Secrétaire général.

45. Outre son rôle d'interface entre la Fondation des Nations Unies et le système des Nations Unies, le FNUPI conseille également le secteur privé et les fondations sur les possibilités de partenariats avec l'ONU et les organisations apparentées. Cette action comprend également l'élaboration d'avis sur les méthodes stratégiques que les entreprises peuvent adopter en vue de favoriser la mise en oeuvre des objectifs de développement énoncés dans la Déclaration du Millénaire et de mobiliser des fonds supplémentaires pour le système des Nations Unies.

46. Le Fonds contribue aussi au développement de nouvelles relations avec le secteur privé et avec d'autres fondations visant à appuyer les causes défendues par l'ONU, à identifier les partenaires et à organiser des réunions entre ses collègues de l'ONU et des entreprises et des fondations en vue d'étudier les possibilités de collaboration sur des projets, les contributions financières et en nature ainsi que les compétences que peuvent fournir les entreprises aux projets de développement.

47. Le FNUPI a instauré des liens avec des groupements de fondations tels que Foundation Center, Council on Foundations, Philanthropy Roundtable, Philanthropy Forum et European Foundation Centre. À cet égard, le Fonds est membre du Comité du programme de la Fondation européenne, son rôle premier y étant de conseiller la fondation au sujet de ses liens avec l'ONU. Les alliances du Fonds avec la Chambre de commerce des États-Unis, Africare et le Corporate Council on Africa ont été renforcées. Le Fonds travaille en étroite collaboration avec l'Association des États-Unis pour les Nations Unies et ses sections locales, ainsi qu'avec le Conseil des entreprises pour les Nations Unies, afin de promouvoir les causes défendues par l'ONU et inciter le monde des affaires à établir des partenariats avec elle. En outre, le Fonds guide les organisations qui cherchent à rassembler des fonds en faveur des causes que défend l'ONU.

## **F. Exemples de projets de partenariat sur le terrain**

48. Les projets de partenariat, contrairement aux partenariats stratégiques mondiaux, ne comptent généralement qu'un ou quelques partenaires, ont des objectifs précis et doivent habituellement respecter un calendrier. Ces deux

dernières années, de nombreuses organisations des Nations Unies ont commencé à essayer de lancer des projets de partenariat de façon plus systématique, à la fois au Siège et, surtout, sur le terrain. C'est ainsi que le PNUD a mis en place un grand nombre de partenariats sur le terrain et coordonne et appuie la mise en oeuvre du Pacte mondial dans ses programmes de pays. Si le format du présent rapport ne permet de faire ni un inventaire ni une évaluation systématiques de ces partenariats, quelques exemples récents y ont été soulignés afin d'illustrer les modalités d'application des projets de partenariats dans différents domaines.

49. *Améliorer l'éducation.* Un partenariat a été établi entre l'UNICEF, Itau (deuxième banque privée du Brésil) et CENEPEC (une organisation non gouvernementale brésilienne) afin de rassembler 2,5 millions de dollars en vue de faire connaître les problèmes de l'éducation et d'améliorer la qualité de l'enseignement primaire. En 1994, Itau a lancé, en faveur des enfants brésiliens, un plan d'investissement et de capitalisation par l'intermédiaire de l'UNICEF. Dans le cadre de cette alliance, du matériel didactique sur les pratiques optimales a été élaboré, produit et distribué à 28 000 écoles communales; l'organisation de sessions de formation régionales a été appuyée et un modèle pour les activités extrascolaires a été élaboré et mis en place. Les organisations non gouvernementales ont concouru, avec plus de 1 500 projets, pour le prix en faveur de l'éducation décerné conjointement par l'UNICEF et Itau et quelque 30 projets ont été sélectionnés et récompensés d'un montant total de 264 000 dollars. L'alliance a également lancé une campagne de sensibilisation dans les médias.

50. *Élimination du travail des enfants.* Dans le cadre d'un partenariat entre l'UNICEF, Ikea, l'Organisation mondiale de la santé et les collectivités locales, un montant de 450 000 dollars a été alloué à un projet visant à éliminer le travail des enfants dans la « ceinture du tapis » de l'État d'Uttar Pradesh, dans le nord de l'Inde. Le projet visait à sensibiliser les collectivités rurales à la question du travail des enfants et à les mobiliser autour de stratégies faisant obstacle à ce type de travail. Le projet finance des campagnes de scolarisation et l'établissement de centres d'enseignement parallèles, selon les besoins. Il encourage la constitution de groupes d'entraide, aidant ainsi les femmes à améliorer leur situation économique par un meilleur accès au crédit ou à des possibilités d'emploi rémunérateur et réduisant ainsi l'endettement. Grâce à ce projet, 24 000 enfants vont maintenant à l'école et plus de 6 000 femmes ont la possibilité d'améliorer les revenus de leur famille. Compte tenu du succès de ce projet, Ikea et l'UNICEF ont décidé de l'étendre à 300 autres villages de la même région, ce qui porte à 500 le nombre de villages participants.

51. *Promouvoir les questions relatives aux jeunes.* L'UNICEF et les sociétés Levi Strauss et MTV Asia ont créé un partenariat afin de donner aux jeunes asiatiques la possibilité de s'exprimer sur les questions sociales qui les concernent. La campagne « Speak Your Mind » a servi à élaborer la « Charte de la jeunesse asiatique », qui a été présentée à l'ONU à New York, durant la session extraordinaire de l'Assemblée générale consacrée aux enfants. Cette campagne appuyait l'objectif de l'UNICEF consistant à associer des partenaires importants du monde des médias au Mouvement mondial pour l'enfance. Au total, la société Levi Strauss et sa fondation ont alloué à ces activités un montant de 270 000 dollars. L'UNICEF peut utiliser ces fonds pour sous-traiter avec MTV Asia la production de documentaires sur le thème des débats de jeunes.

52. *Technologies de l'information.* Le Programme Asie-Pacifique d'information sur le développement du PNUD, dont le siège se trouve à Kuala Lumpur, a pris en 1999 l'initiative d'établir un partenariat avec la société Cisco Systems, qui s'est élargi et comprend maintenant la majorité des pays les moins avancés du monde. Ce partenariat consacre ses activités à former des travailleurs dotés des compétences nécessaires pour concevoir, mettre en place et entretenir des réseaux informatiques capables d'appuyer des organisations nationales et mondiales. L'Initiative en faveur des pays les moins avancés prévoyait que les réseaux universitaires Cisco atteindraient certains des habitants les plus pauvres dans la moitié des pays du monde à la fin de l'année 2001. En deux ans, 3 370 étudiants appartenant aux pays les moins avancés et 278 instructeurs ont reçu une formation dispensée par 83 différents réseaux universitaires Cisco. Des réseaux ont été établis dans 33 des 49 PMA.

53. *Donner aux collectivités locales les moyens d'agir.* Un partenariat associant le PNUD, la société British Petroleum et le Gouvernement indonésien, dénommé « Stratégie de croissance diversifiée », concerne les régions de Kepala Burung et de Raja Ampat (province de Papuan), qui vont être directement affectées par deux méga-projets, le complexe de gaz naturel liquéfié de Tangguh et le projet minier Gas Island Nickel. Ce partenariat a pour objet de renforcer les moyens dont disposent les administrations locales et les populations pour gérer les changements qu'entraînent des projets de grande envergure et pour permettre aux collectivités locales d'en absorber l'impact d'une manière à la fois bénéfique pour l'environnement et avantageuse sur le plan social.

54. En Chine, le PNUD a récemment mené une évaluation des effets sociaux en vue de la construction du gazoduc Ouest-Est afin d'assurer que les préoccupations sociales et communautaires soient prises en compte et que les collectivités locales situées le long du gazoduc tirent le maximum d'avantages possibles du projet. À cet effet, le PNUD a collaboré avec Shell, les pouvoirs publics, la société PetroChina, plusieurs universités, les institutions de développement et les autorités locales.

55. *Appui aux petites entreprises.* En Angola, le PNUD a conclu un accord avec Chevron-Texaco afin de promouvoir une croissance économique et sociale durable en appuyant le développement des petites entreprises. Le programme « Angola Enterprise », établi pour faciliter les partenariats, développera la formation professionnelle, les pépinières de petites entreprises, et facilitera l'accès au crédit et la création d'emplois pour les micro et petites entreprises de l'ensemble du pays.

56. *Droits de l'homme.* Au Venezuela, le PNUD, les pouvoirs publics, Amnesty International et la société Statoil ont collaboré afin de renforcer la capacité du système judiciaire national dans le domaine du droit international relatif aux droits de l'homme. Plusieurs juges et procureurs fédéraux ont reçu une formation et formeront à leur tour leurs collègues dans tout le pays.

57. *Développement durable.* Dans le cadre du premier grand partenariat entre le secteur public et le secteur privé en Europe centrale et orientale, le PNUD, en association avec la plus grosse société pétrolière polonaise, PKN Orlen, s'efforce de promouvoir la responsabilité sociale des entreprises et le développement durable dans la ville de Plock. Les représentants de la société civile, des entreprises et des administrations municipales rechercheront les moyens de stimuler le développement économique local, d'améliorer les conditions d'existence et la sécurité publique, de moderniser l'infrastructure technique de la ville et de protéger son héritage culturel

et son environnement. Le PNUD a déjà aidé plus de 80 municipalités à concilier leurs objectifs économiques et sociaux et les impératifs de la préservation de l'environnement. Ces projets ont appliqué les directives du programme mondial du développement durable, Action 21, en matière d'audit.

58. *Le Comité « sans papier »*. En 2003, le Comité chargé des organisations non gouvernementales a été le premier Comité des Nations Unies à utiliser pleinement les technologies de l'information et de l'automatisation du travail de manière à conduire ses travaux en minimisant le recours au support papier. L'initiative de partenariat, lancée par la Section des organisations non gouvernementales de la Division de l'appui au Conseil économique et social et de la coordination du Secrétariat, s'inscrit dans le cadre des efforts actuellement déployés pour améliorer l'efficacité du Comité chargé des organisations non gouvernementales et de ses méthodes de travail. Le Comité « sans papier » est un partenariat auquel participent des représentants du monde des affaires et des universitaires. Un prêt de la société Hewlett-Packard permettra l'acquisition du matériel nécessaire, soit 25 ordinateurs portables et du matériel de connexion sans fil. La Fondation Mumbay Educational Trust (Bombay) a fourni les ressources humaines nécessaires pour la mise en place du programme et l'assistance technique aux membres du Comité. Lorsque le Comité « sans papier » sera pleinement opérationnel, ses utilisateurs disposeront en permanence de documents actualisés, envoyés par la présidence et le Secrétariat, de transferts de données qui faciliteront la constitution d'archives, de services de messagerie électronique, qui permettront notamment de poser instantanément des questions par voie électronique, ainsi que du matériel nécessaire à la prise de notes, à la rédaction de rapports et au comptage électronique des votes. En outre, l'utilisation d'ordinateurs portables pendant les séances du Comité devrait, à long terme, être moins onéreuse que la production d'environ 160 classeurs contenant approximativement 40 000 pages de documentation.

59. *Droits de l'homme*. Le représentant régional du Bureau régional pour les pays baltes et nordiques du Haut Commissariat aux réfugiés a contacté la société Statoil en août 2000 pour obtenir une aide au titre du premier principe du Pacte mondial (promotion et respect des droits de l'homme).

60. Après plusieurs mois de communications et de discussions avec le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, l'accord de partenariat entre la Statoil et le Bureau régional du Haut Commissariat aux réfugiés a été signé à Stockholm en mai 2001 et la première contribution, soit 1 million de couronnes norvégiennes (environ 137 000 dollars), a été versée peu après. La Statoil apporte un appui financier au bureau régional en versant chaque année un don annuel renouvelable, sans affectation spéciale, et fournit des contributions supplémentaires, sous diverses formes, sur le terrain. Le Bureau régional collabore également avec la Statoil par le biais d'échanges d'informations et de transfert de connaissances dans les pays où les deux entités mènent des activités dans le domaine des droits de l'homme. Le bureau régional participe également à la concertation annuelle de la Statoil sur le développement durable.

61. L'accord de partenariat a été reconduit en 2002 et 2003 et la contribution de 1 million de couronnes norvégiennes (environ 137 000 dollars), sans affectation spéciale, a été versée chaque année. La Statoil a intensifié son aide à l'échelon des pays, par l'entremise de ses directeurs en Azerbaïdjan, et a notamment accordé une aide de 50 000 dollars pour la reconstruction d'écoles destinées aux enfants des

personnes déplacées. En Angola, la Statoil a également donné 180 000 dollars pour des projets de santé et d'éducation en faveur des réfugiés rentrant dans leur pays et des personnes déplacées. Une nouvelle contribution de 1 million de couronnes norvégiennes (environ 137 000 dollars) est prévue pour le financement d'un projet d'enseignement multilingue visant à faciliter l'intégration, qui s'adressera à 500 000 collégiens, dans 10 000 établissements des pays nordiques.

62. *Écorendement.* Dans le cadre de sa contribution au Pacte mondial, le groupe BASF effectue actuellement, en collaboration avec l'ONUDI, des recherches sur l'écorendement de teintureriers industrielles de textiles au Maroc. L'ONUDI a pour mandat de promouvoir l'industrialisation durable, en collaboration avec le PNUE. Le groupe BASF et ses partenaires ont présenté ensemble ce projet lors du Sommet mondial pour le développement durable de Johannesburg (Afrique du Sud).

63. L'ONUDI, le PNUE et le groupe BASF ont développé ensemble un logiciel qui permet de calculer, à partir des principales données techniques, comment améliorer l'écorendement aux divers stades de production. Les sociétés, en collaboration avec le personnel des centres nationaux pour une production propre peuvent utiliser ce logiciel pour calculer et comparer les coûts de leurs processus de production et l'impact de ces processus sur l'environnement. Ce projet montre qu'un savoir-faire de pointe peut être intégré avec succès dans des projets de coopération technique.

#### **IV. Enseignements tirés de l'expérience**

64. Les partenariats sont un instrument complémentaire, auquel l'Organisation a recours pour atteindre les buts et objectifs des Nations Unies. Toutefois, chaque institution du système apporte une contribution unique à l'ensemble. Par conséquent, les accords de coopération qu'elle conclut avec les acteurs non étatiques sont déterminés par son mandat particulier, son mode d'opération et les objectifs immédiats qu'elle doit atteindre pour contribuer à l'ensemble des activités. Il n'existe pas de modèle unique de partenariat réussi entre l'Organisation et les acteurs non étatiques. Il est toutefois possible de tirer quelques enseignements généraux de l'expérience acquise en la matière et il peut-être utile de partager ces enseignements de manière permanente systématique avec les différents partenaires du système des Nations Unies.

65. Les organismes du système des Nations Unies établissent généralement des partenariats de manière indépendante sans qu'un modèle leur soit imposé d'en haut. Ces partenariats peuvent être considérés comme des initiatives locales, dont beaucoup avaient, par nécessité, un caractère expérimental, et qui ont eu des résultats plus ou moins bons. Dans l'ensemble, on observe une augmentation du nombre de partenariats au cours des deux dernières années. Certains partenariats ont fusionné et l'on commence à mieux comprendre les limites de cette formule et à mieux cerner les structures d'appui dont ils ont besoin pour contribuer efficacement à la réalisation des objectifs de l'Organisation des Nations Unies.

66. L'un des enseignements essentiels est que les partenariats contribuent fortement au « renouveau » des organisations. En effet, pour continuer à intéresser les participants et à rallier leur bonne volonté, les partenariats doivent prouver leur valeur, en obtenant des résultats concrets. Ainsi les partenariats contribuent à établir un nouveau paradigme opérationnel, synergique, axé sur les résultats et associant

plusieurs parties prenantes qui rend l'Organisation plus efficace et renforce sa capacité d'atteindre ses objectifs.

67. La force inhérente des partenariats réside dans l'obligation qu'ils ont d'obtenir des résultats dans le monde réel. Cela garantit que les ressources de l'Organisation s'orienteront progressivement vers des projets qui seront couronnés de succès et contribueront ainsi à la productivité et à l'efficacité de l'ensemble des activités. Contrairement aux activités programmées, qui sont liées à une planification à long terme, les partenariats sont souples, ajustables et naturellement dotés de mécanismes d'autocorrection.

68. L'Organisation a pris des mesures concertées pour garantir son intégrité tout en ménageant la possibilité d'innover. En juillet 2000, le Secrétaire général a publié des directives sur le partenariat avec la communauté des entreprises, sur la base desquelles les entreprises peuvent établir leurs propres directives, plus spécifiques. Depuis la publication des directives, l'Organisation a acquis une grande expérience, qui fait actuellement l'objet d'un examen. Ce processus d'examen est d'une très grande importance car il permettra de tirer des leçons qui pourront être utilisées pour actualiser les directives et, au bout du compte, améliorer la dynamique des partenariats tout en garantissant l'intégrité et l'indépendance de l'Organisation.

69. On sait depuis longtemps qu'il est nécessaire de mettre en commun les résultats d'expériences concrètes. Au sein des organismes des Nations Unies, les unités de liaison spécialement chargées des partenariats ont commencé à le faire. À l'issue de réunions tenues en 1999 et 2001, on assiste à une nouvelle prise de conscience de la nécessité pour les praticiens de mettre en commun leurs expériences. Plus récemment, à l'automne 2002, le Fonds des Nations Unies pour les partenariats internationaux et le Pacte mondial ont réuni les représentants de 29 organismes et départements des Nations Unies pour examiner les résultats obtenus, les difficultés qui se posent et les tâches à accomplir pour promouvoir la réalisation des objectifs du Millénaire par le biais de partenariats entre le secteur public et le secteur privé. Au cours de la réunion, les participants ont fait part de leurs expériences, identifié les obstacles et examiné les mesures à prendre. Ils sont convenus qu'il fallait développer la pratique des partenariats dans tous les principaux aspects des opérations du système des Nations Unies, en particulier à l'échelon des pays. Il fallait encourager au sein du système des Nations Unies l'innovation, la créativité et prise de risque, à un degré acceptable, ainsi que les contacts entre les responsables des Nations Unies et du secteur privé et des autres intervenants des fondations, ONG et associations professionnelles.

70. La prochaine réunion des responsables des centres de liaison des Nations Unies, qui doit être organisée par l'UNESCO, doit se tenir au début de l'année 2004. Elle s'attachera en particulier à l'examen de l'application des directives sur le partenariat et de l'expérience acquise.

71. Les centres de liaison assument maintenant le rôle de défenseurs des partenariats au sein du système. Leurs réunions ont conduit à mettre en place de nombreux dispositifs internes. Certains groupes ont identifié des problèmes communs, tels que la nécessité de mieux utiliser les ressources pour obtenir un effet de levier plus fort et de renforcer les capacités et ont cherché ensemble les solutions optimales. Les occasions de mettre en commun les enseignements tirés de l'expérience sont également plus nombreuses.

72. Les enseignements tirés de l'expérience des partenariats, aujourd'hui plus spécifiques, sont notamment les suivants :

#### **Les partenariats présupposent un soutien**

73. Le succès des partenariats dépend des ressources allouées au stade initial et de l'espace et du temps disponibles pour expérimenter. Les résultats étant difficiles à prévoir, il est tout aussi difficile de justifier l'affectation de moyens financiers à des mécanismes de partenariat. Toutefois, grâce à l'amélioration de l'efficacité de tous les acteurs et à l'effet de mobilisation de ressources du secteur privé, un partenariat réussi peut avoir un impact bien plus important qu'un projet conventionnel.

#### **Les partenariats doivent être justifiés du point de vue économique**

74. La mobilisation des ressources et l'action caritative sont très différentes des partenariats stratégiques. Dans ces derniers, c'est la convergence des intérêts qui constitue la base commune d'une activité conjointe. Habituellement, les entreprises à but lucratif ne sont pas présentes dans le secteur caritatif. Elles veulent apercevoir un intérêt économique incontestable dans les partenariats au service des objectifs de l'ONU. Elles pourraient avoir plusieurs raisons de s'y engager, notamment la création d'une image de marque, la préservation d'investissements à long terme, le développement de nouveaux marchés à l'avenir, l'amélioration qualitative de leurs fournisseurs et la contribution à la création d'un climat économique plus stable et plus prévisible.

75. Une collecte de fonds réussie suppose un type d'effort particulier, bien différent de la création de partenariats efficaces où il ne s'agit pas de « faire bien », mais plutôt de « trouver un terrain d'entente pour faire ce qu'il faut ». Dès lors, la collecte de fonds, d'une part, et la création de partenariats, d'autre part, supposent des approches et des aptitudes différentes. La distinction entre ces deux catégories et la mise au point, dans chaque cas, d'une approche appropriée, sont des éléments essentiels de l'effort d'apprentissage.

#### **Centralisation et décentralisation**

76. C'est toujours en fonction du type de partenariat de l'ONU concerné qu'il faudra décider si sa mise en place devra avoir lieu de manière décentralisée (c'est-à-dire au niveau local) ou s'il faudra le doter de structures de soutien centralisées (c'est-à-dire aux niveaux national, régional ou international). Les partenariats de projet ont généralement un caractère hautement décentralisé. La maîtrise locale des initiatives et la connaissance détaillée des questions les plus pointues, ainsi que la capacité de développer et mettre en oeuvre des outils, sont par définition les éléments des partenariats de projet réussis. Il s'avère qu'un grand nombre de ces partenariats, dont notamment ceux qui ont le mieux réussi, ont progressé en commençant très modestement, souvent comme des expériences à une échelle restreinte, et qui ont finalement pris leur essor ou échoué lors de la mise en oeuvre. Cependant, les partenariats stratégiques sont souvent lancés avec le soutien et l'assistance politiques du pouvoir central. En revanche, les partenariats stratégiques mondiaux supposent l'existence préalable d'une entité centrale de soutien, agissant comme une plate-forme de gestion et d'approvisionnement. De tels partenariats stratégiques peuvent parvenir à une maîtrise locale des initiatives et finir par prendre racine, mais le soutien d'une autorité centrale est crucial pour leur développement.

### **Le double rôle de l'Organisation : fournir le cadre et mettre en oeuvre**

77. Le rôle le plus important que l'ONU est appelée à jouer en ce qui concerne les partenariats consiste à donner leur orientation générale et faciliter leur mise en place. Compte tenu de sa capacité de rassemblement, sa neutralité, son intégrité, son autorité sur les questions concernées, son expérience et sa capacité de motiver les acteurs autres que les États, l'Organisation est tout indiquée pour promouvoir la création de partenariats. L'expérience récente acquise dans le cadre du Sommet mondial pour le développement social a montré comment ces atouts peuvent être utilisés pour convaincre les acteurs autres que les États d'harmoniser leurs activités avec les objectifs de l'ONU. Certains partenariats visant à atteindre ce but, telle l'« Exposition virtuelle (Virtual Exhibit) <sup>1</sup>», ont prouvé que l'Organisation est à même d'exploiter ses principaux atouts.

78. Il est des situations, notamment dans les pays en développement, où les Nations Unies peuvent participer à des partenariats en tant qu'exécutant. L'expérience acquise au cours d'activités opérationnelles peut contribuer à une meilleure information des participants à un partenariat. Toutefois, il peut également y avoir des conflits entre, d'une part, le rôle d'intermédiaire neutre travaillant à la création d'un partenariat et, d'autre part, celui d'un partenaire participant à la mise en oeuvre. Les organes de l'ONU participant à la mise en place de partenariats en assumant ces deux rôles doivent connaître ce risque de tension, et doivent agir si nécessaire en vue d'y remédier.

### **Les partenariats impliquent l'expérimentation et la prise de risques; ils remettent en cause les structures hiérarchiques établies**

79. L'expérimentation est vitale à l'évolution des partenariats. Afin de créer l'espace institutionnel nécessaire à la croissance des partenariats qui réussissent, tout en éliminant ceux qui échouent, et de lancer ainsi un processus d'évolution, il est nécessaire de conserver une ouverture d'esprit au sujet de l'expérimentation.

80. Les partenariats lancent un défi aux structures hiérarchiques établies. Ils opèrent horizontalement, et transcendent les frontières institutionnelles. Leur philosophie et leurs activités diffèrent des structures usuelles, et entrent souvent en conflit avec les accords internationaux en vigueur. Concilier la nécessité d'une flexibilité opérationnelle avec les hiérarchies internationales existantes est un enjeu majeur, ainsi qu'une chance inestimable de réformer et renouveler les institutions. La croissance de partenariats impliquant les entités onusiennes les plus diverses a déjà provoqué des changements importants. Cependant, la clef de la réussite réside dans les qualités des dirigeants. L'encouragement des éléments réformateurs au sein des entités onusiennes, dans le respect de l'intégrité de ces dernières, est devenu une composante importante des réformes institutionnelles réussies.

#### **Caractéristiques des partenariats réussis**

Le développement de partenariats efficaces est plus un art qu'une science. La créativité et l'innovation doivent être encouragées. À des objectifs et contextes différents correspondent des partenariats aux modalités spécifiques. Toutefois, de nombreux partenariats réussis ont ces caractéristiques communes :

- Un vaste éventail de partenaires, provenant de divers secteurs concernés et ayant des compétences complémentaires;
- Une vision commune des objectifs du partenariat, et l'engagement, ainsi qu'un intérêt commun minimal, à remplir ces objectifs;
- Une approche éminemment participative, impliquant tous les partenaires dans les processus de décision;
- Des accords définissant les rôles et responsabilités de tous les partenaires, et comportant des objectifs clairs;
- Une communication honnête, ouverte et régulière, tant au sein du partenariat qu'avec des acteurs externes;
- La reconnaissance du fait que divers intervenants peuvent apporter au sein du partenariat différents types de pouvoir ou de ressources (comme un pouvoir économique ou politique, une autorité morale, ou une expertise en matière de développement), et toutes ces ressources ont leur utilité afin d'atteindre les objectifs du partenariat;
- La volonté d'innover et de prendre des risques, ainsi que la volonté des partenaires de partager les risques;
- La flexibilité et l'ouverture d'esprit nécessaires pour modifier les stratégies en cas de difficultés;
- Des mécanismes de compte rendu et d'évaluation garantissant la transparence et la responsabilité;
- Des liens évidents entre les objectifs ou activités du partenariat et les cadres intergouvernementaux;
- Des liens évidents entre, d'une part, les processus de décision au niveau local ou national, et, d'autre part, les intervenants; un engagement à satisfaire les exigences locales.

## V. Enjeux à venir

81. Afin de pouvoir tirer pleinement parti des avantages potentiels de partenariats conclus avec des acteurs autres que les États, l'ONU doit entreprendre une promotion plus systématique de la création de ces partenariats. Une telle approche devra relever les défis suivants:

### **Veiller à ce que les partenariats soutiennent, et n'affaiblissent pas, les processus intergouvernementaux officiels**

82. Certains participants ont exprimé la crainte qu'en se concentrant sur le développement de partenariats à caractère facultatif l'ONU oublie le rôle des gouvernements et n'exerce plus sur ces derniers la pression voulue pour qu'ils remplissent les objectifs fixés. Bien que ces inquiétudes doivent être prises au sérieux, l'expérience a prouvé que, souvent, les partenariats peuvent jouer un rôle crucial en favorisant la prise de décisions au niveau intergouvernemental, et en

soutenant l'élaboration et la mise en oeuvre de politiques efficaces au niveau national. L'ONU ayant de plus en plus recours au mécanisme du partenariat, il faut que toutes les parties de l'Organisation veillent à ce que les partenariats viennent seconder ou compléter des processus formels onusiens et aident à élaborer des politiques au niveau national. Il est également important d'évaluer dans quelle mesure les partenariats prétendant soutenir des objectifs de l'ONU contribuent réellement à atteindre ces objectifs.

#### **Mesures propres à encourager le personnel à créer des partenariats et à innover**

83. Depuis la publication du rapport sur les objectifs du Millénaire en matière de développement, on a fortement insisté sur la constitution de partenariats de haut niveau au sein de l'Organisation. L'importance de la formation et du renforcement des capacités doit également être soulignée, il convient à ce titre d'encourager l'innovation et la prise de risques. L'École des cadres des Nations Unies à Turin (Italie) a déjà acquis une expérience considérable dans ce domaine, organisé de nombreux cours de formation et mené des initiatives pilotes visant à donner au système des Nations Unies les moyens de mieux gérer ses relations avec le secteur privé. La poursuite du renforcement de l'École des cadres dans ce domaine pourrait encourager une évolution positive sur le plan institutionnel.

#### **Instaurer des procédures d'évaluation des partenariats rigoureuses et ouvertes**

84. La transparence et la responsabilité sont importantes pour tous les partenariats conclus par l'ONU avec des acteurs non étatiques. En dehors des mesures d'intégrité internes, il est nécessaire d'identifier et d'évaluer les méthodes employées pour déterminer les meilleures pratiques. Ces méthodes doivent avoir un caractère participatif et associer aussi bien les organisations concernées qu'un ensemble plus vaste d'acteurs intéressés par les questions abordées. Les processus d'évaluation de ses partenariats adoptés par l'ONU doivent également être rattachés à la prise des décisions concernant le maintien ou l'abandon des partenariats qui n'atteignent pas les objectifs qui leur ont été fixés.

#### **Partager les enseignements et recenser les meilleures pratiques**

85. Un ensemble de données sur les partenariats réussis est déjà en voie de constitution dans de nombreux départements de l'ONU. Il faudrait cependant s'attacher davantage à diffuser ces connaissances à l'ensemble du système des Nations Unies. Des stratégies de diffusion actives (tenue de réunions, par exemple) ou passives (comme la diffusion par le Web) doivent être mises au point. Les réunions des coordonnateurs du système des Nations Unies devraient avoir lieu à intervalles plus réguliers.

#### **Développement des compétences de négociation et de facilitation des partenariats**

86. Une facilitation efficace peut être un élément déterminant dans la mise en place de partenariats fructueux. Si l'ONU a déjà une certaine expérience de la négociation et de la facilitation des partenariats, ces compétences doivent être développées de façon plus systématique à l'échelle de toute l'Organisation. La formation devrait s'appuyer sur les enseignements des partenariats que l'ONU a menés avec succès, et viser à professionnaliser les compétences relatives à la constitution de partenariats. On pourrait sans doute envisager de créer des équipes

spécialisées de facilitateurs ou de négociateurs qui seraient une ressource à la disposition de tous les organismes des Nations Unies. Des mesures propres à encourager les services à engager des partenariats devraient également être instituées.

**Faire en sorte que les partenariats disposent des moyens financiers et des autres ressources nécessaires**

87. Le développement de partenariats est un processus qui demande beaucoup de ressources. Les partenariats comportent aussi plus de risques que les projets classiques du fait que leur issue est moins prévisible. Pour pouvoir en exploiter pleinement les possibilités, l'ONU devra prendre le risque de consacrer du temps et des ressources financières au processus d'élaboration des partenariats. Certains organismes du système des Nations Unies pourraient être appelés à fournir un appui à cet égard.

**Créer des partenariats stratégiques qui reproduisent les meilleures pratiques observées ou en augmentent la portée**

88. Bon nombre des partenariats constitués par l'ONU ont eu une portée relativement étroite centrée sur un seul type d'activité. Si ces projets se sont souvent avérés très efficaces dans le domaine d'activité visé, l'ONU devra, pour exploiter pleinement les possibilités du modèle des partenariats, mettre l'accent sur des partenariats *stratégiques* qui, en agissant simultanément sur différents types d'activité (par exemple, l'aide à l'élaboration de cadres efficaces pour les politiques, l'utilisation des fonds publics pour mobiliser l'investissement privé et l'utilisation des compétences du secteur privé et de la société civile pour apporter de nouvelles méthodes d'exécution des opérations), soient capables d'amplifier leurs effets et de contribuer beaucoup plus largement et de façon plus durable à la réalisation des buts de l'Organisation.

**Le rôle des gouvernements**

89. En outre, si l'on veut tirer le meilleur parti des possibilités offertes par les partenariats, les gouvernements devront également répondre à de nouveaux impératifs. Les gouvernements nationaux sont des partenaires essentiels de nombreux partenariats de l'ONU existants et sont en mesure d'offrir un cadre pour l'exécution de leurs propres initiatives de partenariat sur le plan national aussi bien qu'à l'échelon international. Pour tirer pleinement parti des possibilités offertes par les partenariats de l'ONU et par leurs propres initiatives de partenariat, les gouvernements devront également :

- Développer les compétences en matière de négociation de partenariats;
- Offrir des incitations au développement de partenariats;
- Encourager l'expérimentation et l'innovation;
- Proposer des capitaux de départ pour les initiatives novatrices ou prometteuses.

90. Les gouvernements peuvent également jouer un rôle important pour ce qui est d'encourager la responsabilité et le civisme des entreprises à l'échelon mondial, ce qui doit amener un plus grand nombre d'entre elles à s'associer à des partenariats.

Les gouvernements sont bien placés également pour concevoir des moyens efficaces de relier les partenariats aux cadres intergouvernementaux existants et pour aider à mettre en place les systèmes de responsabilité qui seront nécessaires pour renforcer la légitimité des partenariats.

## **VI. Conclusion**

91. Les partenariats avec des acteurs non étatiques remplissent un rôle croissant dans l'activité de l'Organisation. Les organismes des Nations Unies ont consolidé leur expérience et leurs capacités et ont appris à coopérer avec des acteurs non étatiques à l'appui des buts de l'Organisation. Récemment, les conférences organisées par l'ONU ont donné un nouvel élan au développement de partenariats concernant aussi bien des projets sur le terrain que des initiatives stratégiques à l'échelle mondiale. Des partenariats jouent un rôle particulièrement important en ce qui concerne l'application des engagements pris lors des grandes conférences et réunions organisées sous l'égide de l'ONU et l'action menée en vue d'atteindre les objectifs du Millénaire en matière de développement. En outre, ils facilitent le changement institutionnel et aident l'Organisation à apprendre comment elle peut devenir plus efficace. Des partenariats stratégiques mondiaux axés sur la responsabilité et le civisme des entreprises offrent la possibilité supplémentaire d'associer la promotion de valeurs universelles à une action renouvelée pour la recherche de solutions pratiques.

92. Néanmoins, si l'on souhaite pleinement exploiter la contribution que les partenariats sont susceptibles d'apporter à l'activité de l'Organisation, l'élaboration et la promotion de partenariats à l'échelle du système des Nations Unies doivent obéir à une démarche plus cohérente et systématique. Une telle démarche devrait viser à aider l'Organisation à relever les défis, notamment pour ce qui est de la nécessité d'offrir des incitations plus énergiques à la création de partenariats, de mettre en commun plus systématiquement les meilleures pratiques, de constituer une base plus solide de compétences en matière de négociation de partenariats, de créer des processus de suivi et de responsabilité plus rigoureux concernant les partenariats, de recenser et de diffuser les meilleures pratiques et d'élaborer des outils et des directives génériques sur les partenariats.

93. Nombre d'entités différentes du système des Nations Unies étant concernées, des efforts supplémentaires devront être consentis dans le domaine des consultations et de la coordination interne afin de promouvoir une conception commune des partenariats. Le Bureau des partenariats, qui réunira en un seul organisme le Bureau du Pacte mondial et le FNUPI, sera particulièrement bien placé pour tirer parti des enseignements dégagés jusqu'à présent, ainsi que pour renforcer l'assurance de qualité et offrir un cadre institutionnel plus solide à l'appui d'initiatives nouvelles ou prometteuses. Il s'emploiera également à déterminer les meilleures stratégies pour que l'ONU envisage de manière plus systématique et coordonnée le développement d'une coopération efficace avec les acteurs non étatiques. En outre, il pourrait être chargé d'examiner les enjeux politiques importants qui résultent de l'utilisation accrue par l'Organisation de stratégies de partenariat pour accomplir ses objectifs. Cela permettra de mettre à profit la vaste expérience acquise à tous

**les niveaux du système des Nations Unies en matière de constitution de partenariats afin d'élaborer un cadre systématique et efficace pouvant être ensuite utilisé pour rechercher les solutions les plus efficaces aux objectifs prioritaires urgents du moment.**

*Notes*

<sup>1</sup> Voir <[www.virtualexhibit.net](http://www.virtualexhibit.net)>.

---