Nations Unies A/60/214

Assemblée générale

Distr. générale
10 août 2005
Français
Original: anglais

Soixantième session
Point 61 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

Ces dernières années, l'Organisation des Nations Unies a formé de plus en plus de partenariats avec des acteurs non étatiques, y compris la société civile et les entreprises. À l'heure actuelle, les partenariats font partie intégrante des activités de la plupart des organismes du système des Nations Unies. Divers mécanismes de participation se sont mis en place; toutes les approches soulignent que ces partenariats reflètent le désir de réaliser plus efficacement les objectifs des Nations Unies et les engagements convenus par les États Membres, notamment les objectifs du Millénaire pour le développement. Fondée sur le respect des valeurs, le pouvoir de représentation et la portée géographique, la vocation de l'Organisation des Nations Unies lui donne des atouts uniques pour s'asseoir avec des acteurs non étatiques. L'ONU doit prendre diverses mesures concrètes pour instaurer un cadre de partenariat plus propice avec le secteur privé en augmentant les capacités institutionnelles de ses bureaux de pays, en assurant la formation du personnel à tous les niveaux, en rationalisant ses modalités d'établissement de partenariats, en rendant les processus de sélection de ses partenaires plus cohérents et plus pratiques, en jetant les bases d'une sélectivité judicieuse par des études d'impact systématiques et en favorisant la transparence en échangeant mieux les données d'expérience et les pratiques optimales. Tandis que les organismes des Nations Unies répandent leurs nouvelles approches prometteuses et absorbent les enseignements de l'expérience, l'appui des gouvernements reste primordial.

* A/60/150.
** Le présent rapport a été soumis tardivement parce qu'il a fallu tenir d'autres consultations liées à des aspects techniques et fonctionnels.

05-45707 (F) 070905 080905

Table des matières

		Paragraphes	Page
I.	Introduction	1–7	3
II.	Partenariats entre l'Organisation des Nations Unies et les entreprises : définition, catégories et études de cas	8–16	4
	A. Définition : Cadre de partenariat entre l'Organisation des Nations Unies et les entreprises	8–9	4
	B. Catégories de partenariats et études de cas	10–16	5
III.	Tendances structurelles récentes : défis à relever et chances à saisir	17–43	11
IV.	Enjeux de la gestion des partenariats	44–49	17
	A. Importance de la décentralisation	45–46	18
	B. Méthodes de gestion rigoureuses	47–49	18
V.	Recommandations	50–60	19
	A. Renforcer les capacités institutionnelles des bureaux de pays de l'Organisation des Nations Unies	51	19
	B. Encourager la formation du personnel des Nations Unies, à tous les niveaux	52–53	20
	C. Rationaliser les directives concernant les partenariats	54	20
	D. Rendre les processus de sélection des partenaires plus clairs et plus pragmatiques	55	20
	E. Édifier la fondation d'une sélectivité judicieuse par des études d'impact systématiques	56–58	21
	F. Renforcer la cohérence à l'ONU et y promouvoir la transparence en échangeant mieux les enseignements de l'expérience et les pratiques optimales	59–60	21
VI.	Conclusion	61–66	22

I. Introduction

1. Le présent rapport donne suite à la résolution 58/129 du 19 décembre 2003, dans laquelle l'Assemblée générale priait le Secrétaire général de lui présenter à sa soixantième 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. Deux rapport précédents du Secrétaire général portaient sur le renforcement de la coopération entre l'Organisation des Nations Unies et tous les partenaires concernés (A/56/323 et A/58/227). Ils recensent les modalités de partenariat au sein du système des Nations Unies, tout en signalant les derniers résultats enregistrés et les obstacles rencontrés. Le présent rapport s'en inspire.

3. Dans sa résolution 58/129, l'Assemblée générale a souligné l'importance des partenariats volontaires pour la réalisation des objectifs de développement convenus sur le plan international, notamment ceux qui figurent dans la Déclaration du Millénaire. Elle a souligné aussi que les principes et modalités qui régissent ces partenariats doivent reposer sur la Charte des Nations Unies et invite le système des Nations Unies à continuer d'adhérer à une conception commune et systématique des partenariats et à s'assurer qu'ils tiennent compte des lois, des stratégies et des plans de développement nationaux.

4. Depuis 10 ans, les partenariats entre les secteurs public et privé ont fait de grands progrès. Comme il ressort du présent rapport et des rapports précédents sur l'application des résolutions A/55/215 et A/56/76, l'ONU commence à bien s'ouvrir aux entreprises et à la société civile et à associer d'autres parties prenantes à ses processus intergouvernementaux, offrant ainsi au secteur privé la possibilité d'enrichir de ses idées le partenariat. En outre, presque tous les organismes, fonds et programmes des Nations Unies ont lancé des projets de collaboration à l'appui des objectifs de l'ONU.

5. La mise à contribution des entreprises et de la société civile permet à l'ONU de mobiliser les compétences et les ressources indispensables à ses activités. Presque tous les partenariats recensés font certes intervenir des acteurs de la société civile mais le présent rapport s'attache surtout aux relations entre l'Organisation des Nations Unies et les entreprises[1]. Le rôle et la contribution des entreprises varient au gré des partenariats. Au lieu d'être de simples bailleurs de fonds, les entreprises mettent leurs réseaux, leur expérience et leurs compétences au service de leur partenariat avec l'Organisation. Ces contributions sont un apport précieux non seulement aux divers partenariats, mais à l'Organisation des Nations Unies dans son

---

[1] Le présent rapport s'appuie sur diverses sources : une enquête menée auprès des organes de coordination des activités de l'Organisation des Nations Unies et du secteur privé (à laquelle des organes de coordination de 14 organismes, fonds et programmes ont participé; plus de 30 entretiens complémentaires détaillés avec des fonctionnaires de tout le système des Nations Unies; plus de 40 entretiens détaillés avec des organismes partenaires issus des milieux d'affaires et de la société civile; plus de 15 petites études de cas pour illustrer les activités de partenariat actuelles; ainsi qu'une étude des ouvrages universitaires pertinents consacrés au sujet. Pour un examen plus détaillé des relations entre l'Organisation des Nations Unies et la société civile, voir le rapport du Groupe de personnalités éminentes sur les relations entre l'Organisation des Nations Unies et la société civile, intitulé « Nous peuples : société civile, Organisation des Nations Unies et gouvernance mondiale », (A/58/817).

ensemble, vu le parti qu'elle est appelée à tirer de ce transfert de connaissances et de compétences.

6. Ces dernières années, les partenariats ont permis à l'Organisation, compte tenu de la maîtrise et de la conduite nationales du processus de développement, de faire preuve de plus en plus de créativité et de subtilité dans la mobilisation des compétences et des ressources des entreprises et de la société civile en vue de la réalisation de ses objectifs. Nombre de partenariats novateurs ont été lancés à l'échelle du système des Nations Unies et des progrès ont été faits dans d'importants domaines. Il reste désormais à tirer parti de ces expériences et à passer de la phase actuelle d'expérimentation à une approche plus systématique des partenariats, en insistant davantage sur leur impact et leur viabilité. Un examen des partenariats actuels a permis notamment de déceler deux aspects fondamentaux qui en font le succès : leur solide gestion (qui favorise les résultats et la mise en jeu de la responsabilité) et la maîtrise locale (pour que les partenariats soient conformes aux priorités des pays visés et des bénéficiaires).

7. L'Organisation des Nations Unies a réussi dans certains cas à intégrer une gestion efficace et une maîtrise locale dans les partenariats. Il importe néanmoins que ces pratiques optimales soient recueillies et diffusées dans toute l'Organisation. Il faut que les mécanismes, outils et compétences susceptibles de favoriser la gestion efficace des partenariats et la maîtrise locale soient institués à l'échelle du système afin de promouvoir une approche plus systémique des partenariats. Or les problèmes de ressources et autres contraintes font que cela pose de véritables difficultés qu'elle ne peut manifestement pas surmonter toute seule. Elle devra au contraire collaborer avec ses partenaires des affaires et de la société civile ainsi qu'avec les gouvernements et avec d'autres organisations intergouvernementales pour mettre des partenariats dignes de ce nom au service de sa vocation.

II. Partenariats entre l'Organisation des Nations Unies et les entreprises : définition, catégories et études de cas

A. Définition : Cadre de partenariat entre l'Organisation des Nations Unies et les entreprises

8. 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 et les avantages. Cette vaste définition permet un rapide survol de la pratique du partenariat mais ne saurait suffire à orienter l'action de l'ONU.

9. Une définition plus globale des partenariats, accompagnée d'une explication détaillée de leur application pratique, figure dans les directives du Secrétaire général concernant la coopération entre l'Organisation des Nations Unies et les entreprises (A/56/323, annexe III). Nombre d'organismes des Nations Unies s'en sont inspirés pour établir les leurs afin de faire bénéficier leur mission des partenariats. Ces directives constituent en bloc le cadre global dans lequel s'inscrit l'action de partenariat de l'ONU.

B. Catégories de partenariats et études de cas

10. S'inspirant des travaux antérieurs[2], le présent rapport s'efforce d'abord de classer les partenariats par fonction afin de mieux montrer la contribution pratique qu'ils peuvent apporter à l'œuvre de l'Organisation des Nations Unies[3].

11. Les partenariats peuvent être regroupés sous les quatre rubriques ci-après :

a) Plaidoyer : l'Organisation des Nations Unies s'associe avec des entreprises et avec la société civile, en tenant compte de la maîtrise et de la conduite nationales du processus de développement, pour promouvoir une cause ou inscrire une question au premier rang des priorités de la communauté internationale. Ces partenariats mettent la réputation et les réseaux de l'Organisation des Nations Unies et des principaux partenaires au service d'importantes questions de développement, et notamment de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement;

b) Définition de normes et de critères : l'Organisation des Nations Unies s'associe à des parties intéressées pour définir des normes courantes, des valeurs communes et un comportement éthique susceptibles de faciliter les transactions commerciales et de promouvoir ses objectifs[4];

c) Partage et coordination des ressources et des compétences : l'Organisation des Nations Unies s'associe avec des entreprises afin de disposer de ressources supplémentaires et de coordonner les contributions apportées à d'importantes questions de développement, y compris aux efforts de secours humanitaires. La diffusion et l'échange de compétences, de connaissances et de technologies sont particulièrement importants car ils contribuent souvent au renforcement des capacités;

d) Mise des marchés au service du développement : l'Organisation des Nations Unies établit des partenariats avec des entreprises pour aider à créer et à renforcer des marchés viables aux niveaux local, régional et mondial. Il y a ici deux types de partenariat : des partenariats qui ouvrent accès à des marchés (réseaux de producteurs); et des partenariats de soudure ou d'expansion des marchés (incitation des entreprises à investir).

12. Le rôle et la contribution des entreprises varient selon ces initiatives. Les espoirs initiaux de voir les partenariats engendrer d'importantes nouvelles sources de financement pour l'Organisation des Nations Unies ne se sont guère réalisés. En revanche, les entreprises viennent munies d'autres ressources, dont leurs réseaux, leur expérience et leurs compétences, qui sont autant de précieux apports non seulement pour le partenariat en soi, mais aussi dans de nombreux cas pour l'Organisation qui bénéficie du transfert de connaissances et de compétences.

---

[2] Voir « Renforcement des partenariats : coopération entre le système des Nations Unies et le secteur privé » (publication des Nations Unies, numéro de vente : F.02.1.12).

[3] Cette répartition fonctionnelle se veut un procédé purement heuristique et n'entend nullement modifier ou supplanter les modalités de partenariat définies au paragraphe 18 du document « Directives concernant la coopération entre l'Organisation des Nations Unies et les entreprises » (A/56/323, annexe III, par. 18).

[4] Zacher, Mark « The United Nations and the Global Commerce », Département de l'information du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, Section du développement et des droits de l'homme, New York, 1999.

13. Les entreprises et la société civile peuvent contribuer à former des partenariats de plaidoyer avec l'Organisation des Nations Unies par le biais d'un appui financier mais aussi de leurs compétences (par exemple dans le domaine de la commercialisation) et de leurs nombreux contacts avec les consommateurs. Les sociétés ont tendance à former des partenariats de plaidoyer par philanthropie ou dans le cadre de leurs principales activités commerciales. Outre qu'ils concourent à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, les partenariats de plaidoyer ont contribué à sensibiliser les entreprises à l'importance de la mission et des activités globales de l'Organisation des Nations Unies.

Encadré 1
Partenariats de plaidoyer

Votre santé est entre vos mains. Pour mieux inciter les populations à se laver les mains au savon, les spécialistes de la santé publique de la Banque mondiale et du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) ont, peu avant l'an 2000, mis au point ensemble de nouvelles méthodes de défense de la cause de la santé. Ils se sont rendus compte que pour être efficaces, il leur fallait utiliser l'avantage comparatif du secteur privé dans le domaine de la commercialisation. C'est ainsi qu'a été lancé en 2001 le partenariat mondial entre le secteur public et le secteur privé pour le lavage des mains au savon. Les programmes basés dans les pays ont pu, en s'appuyant sur des études détaillées des habitudes des consommateurs, toucher des groupes cibles par le biais des médias, de contacts directs avec les consommateurs et par des voies de communication officielles.

Programme de l'OIT pour la culture du cacao et l'agriculture commerciale en Afrique de l'Ouest. Pour lutter contre le travail des enfants dans l'industrie de la culture du cacao, l'Organisation internationale du Travail (OIT) a lancé ce programme qui conjugue des activités de sensibilisation des familles et des collectivités à des mesures concrètes visant à faire passer les enfants du monde du travail à l'école. L'OIT a également aidé à créer un système de contrôle du travail des enfants permettant de fournir des données exactes et fiables sur l'utilisation de cette main-d'œuvre dans la production du cacao en Afrique de l'Ouest. Le programme bénéficie du soutien de l'industrie du cacao et du chocolat et des pays concernés, dont le Cameroun, la Côte d'Ivoire, le Ghana, la Guinée et le Nigéria.

14. Divers partenariats sont apparus ces dernières années pour définir des normes ou des codes de conduite destinés à combler les lacunes de la gouvernance mondiale. Ces partenariats, également appelés réseaux mondiaux de politique publique sont les plus complexes à gérer car ils font généralement intervenir divers protagonistes représentant des intérêts divers – d'où la diversité de vues à prendre en compte au sein des instances qu'ils constituent. Ces partenariats suscitent également des inquiétudes sur le plan de la mise en jeu de la responsabilité compte tenu du rôle dynamique qu'ils confient à des acteurs non étatiques dans la définition

des politiques publiques. Leurs actions et leurs responsabilités, l'orientation de leurs objectifs et leur représentativité doivent donc être soigneusement équilibrées.

Encadré 2
Élaboration de critères, de normes et de directives

Projet de rapport mondial. Lancé par la Coalition for Environmentally Responsible Economies et le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), ce projet vise à hisser les rapports sur la durabilité (c'est-à-dire sur les performances économiques, sociales et environnementales) au rang des rapports financiers. Sa tâche principale consiste à s'engager dans un processus multipartite avec des organisations non gouvernementales (ONG) et des entreprises afin d'établir un ensemble de directives universelles pour les rapports sur la responsabilité sociale des entreprises. Le Projet de rapport mondial est devenu indépendant en 2002 mais continue de coopérer étroitement avec le PNUE et le Pacte mondial.

Who Cares Wins. En 2004, 20 grandes institutions financières gérant des avoirs consolidés d'une valeur de plus de 6 000 milliards de dollars ont publié le rapport du même nom. Ce projet a été exécuté sous la supervision du Pacte mondial avec le soutien du PNUE et du Conseil de la conférence. Il vise à établir des directives et des recommandations sur la manière de mieux intégrer les questions sociales et écologiques ainsi que la gestion des entreprises, à celle des actifs, aux services des sociétés de courtage et aux fonctions de recherche qui y sont associées.

15. Les partenariats entre l'Organisation des Nations Unies et les entreprises qui favorisent le transfert de compétences et de technologies tirent parti des innovations techniques et des possibilités d'échange d'informations et de pratiques optimales. Ils exploitent les économies d'échelle dans la création et la diffusion des connaissances et, partant, aident au renforcement des capacités des pays en développement.

Encadré 3
Échange et coordination de ressources et de compétences

Moving the World. Le partenariat entre le Programme alimentaire mondial (PAM) et une société de messageries rapides et de services logistiques visent à aider le PAM à lutter contre la faim dans le monde par le biais d'un transfert de connaissances, d'un soutien logistique sur le terrain et d'activités de plaidoyer. Les engagements en nature et en espèces (plus de 12 millions de dollars en 2005) de la société ont créé 27 projets dans une soixantaine de pays et tout dernièrement dans les zones d'Asie du Sud-Est sinistrées par le tsunami. Elle a mis ses compétences logistiques au service du PAM pour qu'il puisse améliorer son infrastructure, notamment d'entreposage, intervenir directement dans les opérations de secours d'urgence et adapter ses opérations aériennes aux normes de la Federal Aviation Administration des États-Unis.

Halte à la tuberculose. Ce programme qu'accueille l'Organisation mondiale de la santé (OMS) est un des partenariats de santé les plus prisés du monde. Lancé en 2000, il vise à étendre, adapter et améliorer les stratégies pour juguler puis éliminer la tuberculose dans le monde. Une vision claire, des objectifs quantifiables et une structure de gestion axée sur la transparence et l'inclusion ont contribué à en faire une coalition efficace, qui a ainsi permis de sensibiliser l'opinion et d'aider à mobiliser des ressources pour lutter contre ce fléau.

Partenariats de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel et de l'industrie automobile. En 1999, l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) a lancé un partenariat avec une société italienne de fabrication d'automobiles afin d'aider des petites et moyennes entreprises indiennes de pièces détachées à se renforcer en les aidant à mieux assurer la qualité de leurs produits et à moderniser leurs techniques. En l'espace de deux ans, les petits fournisseurs de ces pièces détachées qui participaient au programme et dont le nombre s'élève en 2005 à 120 ont constaté toute une série de progrès quantifiables dont l'augmentation de leurs chiffres d'affaires, l'amélioration de leur productivité, des méthodes de production plus saines et surtout la réceptivité aux progrès continus. Depuis 2003, ce programme a été exécuté avec le même succès en Afrique du Sud et au Nigéria.

Projet Eni-UNICEF pour la prévention de la transmission du VIH de la mère à l'enfant. Ce partenariat financé par une société pétrolière italienne et exécuté par l'UNICEF a été conçu pour assurer des services de ce type aux populations des États de Rivers et de Bayelsa au Nigéria, qui ont été particulièrement ravagées par la pandémie du sida. Il a pour objectif global de fournir plus de services de consultation et de dépistage confidentiels ainsi que d'autres services de prévention de la transmission du virus de la mère à l'enfant dans une centaine de circonscriptions. Il s'agit d'en faire bénéficier au moins 20 % des femmes dans quatre dispensaires où elles vont subir des visites prénatales. Le projet est axé sur les femmes âgées de 15 à 49 ans et sur leurs partenaires et les membres de leur famille. Il vise environ 15 000 femmes et 300 000 personnes des communautés environnantes. Il a notamment permis de recenser 200 communautés, de ravitailler en équipement 4 sites de projet de santé, de former 120 professionnels de la santé et de mobiliser les communautés.

Initiative « Premiers sur place ». Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires coopère étroitement avec une société de télécommunications suédoise pour permettre à divers organismes d'aide humanitaire des Nations Unies de disposer de réseaux GSM – une norme de téléphonie mobile qui permet à des abonnés itinérants d'effectuer ou de recevoir des appels internationaux à des tarifs abordables. Le partenariat a été officiellement lancé par la signature en 2001 d'un accord d'acceptation d'un commutateur à la Base logistique des Nations Unies à Brindisi (Italie). Il permet de disposer de la réserve d'intervention nécessaire pour alimenter les réseaux de téléphonie mobile

GSM situés dans les zones sinistrées. La société a également fait d'un groupe de référence technique un volet permanent du programme d'intervention, lequel est formé d'employés dotés des compétences techniques nécessaires pour aider l'ONU et d'autres organismes d'aide humanitaire à identifier les besoins et à mettre au point des propositions et des applications techniques pour mieux réagir aux catastrophes.

Partenariats pour les secours en cas de catastrophe : l'expérience du tsunami. Le passage en décembre 2004 du tsunami en Asie du Sud s'est traduit par un élan massif de solidarité sans précédent de la part des entreprises. Les dons en espèces enregistrés à ce jour ont dépassé 300 millions de dollars. Nombre des compagnies, actuelles ou anciennes partenaires de l'Organisation des Nations Unies, ont offert leur assistance à la région. Les moyens de communications en place ont permis d'acheminer leurs contributions de manière très rapide et efficace. C'est ainsi qu'une société a fourni dans le cadre de son partenariat actuel avec le PAM une contribution supplémentaire en nature de 2,9 millions de dollars, ce qui a permis à des camions et à des hélicoptères de ravitailler la population de Banda Aceh (Indonésie) en vivres et autres produits de secours. Une autre société a fourni à l'ONU des services gratuits pour acheminer aussi efficacement que possible vers les zones sinistrées l'aide massive recueillie. De nombreuses sociétés jusqu'alors dépourvues de toute expérience en matière de partenariat avec l'ONU ont demandé comment elles pouvaient aider aux activités de secours. L'une des difficultés a été de déterminer à quels organismes compétents des Nations Unies confier les dons, notamment en nature, reçus des sociétés. C'est pour tenter de remédier à ce problème que le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et le Pacte mondial ont créé le site Web interinstitutions intitulé « Business contributions to United Nations emergency relief efforts : an orientation guide » pour aider les entreprises à déterminer de manière efficace comment soutenir les opérations de secours actuelles et futures des Nations Unies. Les Corporate Partnerships in Emergencies Programme (COPE) du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) aide également à assortir les dons et les compétences du secteur privé aux activités de secours humanitaire du PNUD à travers le monde. La catastrophe du tsunami montre que, pour être rapide et efficace, l'action commune de l'Organisation des Nations Unies et du secteur privé dans les opérations de secours exige de solides partenariats et d'importants moyens de communication. Elle a révélé par la même occasion aux entreprises l'ampleur et la portée des activités de l'ONU ainsi que ses limites.

16. La réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement est entravée par l'absence de marchés dans de nombreuses régions en développement et par le fait que, lorsqu'il en existe, ils ne produisent souvent pas des résultats socialement souhaitables. De nombreux partenariats entre l'Organisation des Nations Unies et les entreprises s'attaquent à ces problèmes, soit en leur assurant l'accès aux marchés soit en l'élargissant.

Encadré 4
Mise des marchés au service du développement

Production de beurre de karité au Burkina Faso. Ce projet unit le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM), une société française de produits cosmétiques et des coopératives de producteurs locaux, dans le but de venir en aide à des productrices rurales de beurre de karité au Burkina Faso. Dans les années 90, le Gouvernement burkinabé s'est employé à diversifier son économie et à améliorer les moyens de subsistance des rurales en développant l'industrie du beurre de karité, secteur traditionnellement féminin au Burkina Faso. UNIFEM s'est associé au projet en 1997, en reconnaissant qu'elles avaient besoin de mieux accéder aux moyens de production et aux marchés d'exportation. Le partenariat vise à y pourvoir en assurant aux productrices une formation aux techniques de traitement et de stockage, à la vente, à la commercialisation et aux négociations. En outre, la société s'engage à acheter le beurre de karité directement aux coopératives locales (90 000 tonnes en 2002), en payant d'avance pour accroître la sécurité financière des productrices.

Mécanisme pour l'assainissement des taudis. Le mécanisme pour l'assainissement des taudis est un nouveau mécanisme mondial créé au Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat) pour orienter et coordonner la coopération technique ainsi que les projets de capitaux d'amorçage. Il a été mis en place pour lancer des projets bancables, destinés à assurer la construction de logements peu coûteux pour les ménages à faible revenu, à assainir les taudis et à aménager les infrastructures urbaines dans les villes du monde en développement. Les clients du mécanisme sont issus du secteur privé et comprennent notamment des banques de détail, des promoteurs immobiliers, des institutions de financement du logement, des prestataires de services, des institutions de microfinancement et des entreprises de services publics. S'y ajoutent d'autres partenaires, comme les autorités municipales, des organisations non gouvernementales et des administratifs centraux et locaux. Un des principaux objectifs du mécanisme est de mobiliser des capitaux d'origine nationale pour assainir les taudis en assurant la liaison avec les acteurs locaux et en procédant au montage des éléments financiers, techniques et politiques des projets de développement.

Maladie du sommeil. Pour éliminer la trypanosomiase africaine, également appelée maladie du sommeil, l'OMS a en 2001 fait front commun avec une société pharmaceutique. Trouble neurologique mortel propre à des zones rurales reculées d'Afrique, la maladie du sommeil, négligée pendant des décennies par la communauté internationale et l'industrie sévit de plus belle. Avec plus de 500 000 personnes atteintes, 60 millions d'individus dans plus de 36 pays risquent de contracter la maladie. La société a aménagé un plan de contribution quinquennal d'une valeur de 25 millions de dollars, qui fonctionne à trois niveaux : dons de médicaments, soutien au programme sous forme de contribution

en espèces et en nature, et investissements de recherche-développement. En 2004, le partenariat a répondu à un appel d'une communauté locale face à une catastrophe imminente au sud du Soudan et a mis tout juste six mois pour y rétablir les moyens sanitaires. Des discussions sont en cours pour prolonger le partenariat au-delà de 2006. Il est probable qu'un nouvel accord sera signé.

III. Tendances structurelles récentes : défis à relever et chances à saisir

17. Depuis une dizaine d'années, l'ONU encourage l'expérimentation et la transformation. L'une des principales innovations réside dans les partenariats avec l'entreprise et la société civile; beaucoup a déjà été accompli. Désormais, le défi que l'ONU doit relever consiste à adopter une approche plus systémique des partenariats en mettant plus résolument l'accent sur les impacts et la durabilité.

18. Pour adopter une telle approche des partenariats dans le système des Nations Unies, il ne suffit pas de poursuivre les expériences fructueuses, mais bien d'employer des pratiques optimales et de réformer les structures, les politiques et les processus institutionnels. Les questions de partenariat devraient être examinées à tous les stades des travaux de l'ONU chaque fois que cela est pertinent et possible. En outre, l'ONU devrait s'efforcer d'intégrer à la gestion de l'Organisation la fonction de partenariat élargie résultant de cette interrogation.

19. L'ONU a lancé ces dernières années de nombreuses initiatives dont beaucoup pourraient amener la création d'un climat plus propice à la mobilisation de l'entreprise et de la société civile. Certaines contribuent directement à faciliter le changement, culturel autant qu'institutionnel, pour faire de l'ONU un organisme plus efficace en matière de partenariat. Ces initiatives illustrent la façon dont certaines parties de l'Organisation ont ouvert leurs activités à la participation de l'entreprise et de la société civile. Le présent rapport ne vise pas à couvrir toute la gamme des activités en cours mais simplement à présenter certaines tendances de façon sélective.

20. L'ONU continue de mobiliser les moyens et l'expertise du secteur des entreprises pour le faire participer à divers processus intergouvernementaux des Nations Unies, offrant ainsi au secteur privé l'occasion de faire entendre sa voix. En outre, les partenariats peuvent contribuer pour beaucoup à la réalisation des objectifs et à l'exécution des mandats issus des délibérations intergouvernementales.

21. L'ONU mobilise activement l'entreprise pour le suivi de la Conférence internationale sur le financement du développement qui s'est tenue à Monterrey (Mexique) en mars 2002. En réponse à la résolution 58/230 de l'Assemblée générale, le Bureau du financement du développement a engagé avec les diverses parties prenantes une série de consultations sur les questions concernant le financement du développement, dont les conclusions ont été présentées lors du Dialogue de haut niveau sur le financement du développement de 2005, qui s'est tenu les 27 et 28 juin 2005. Ce sont des partenaires du secteur des entreprises et de la société civile qui ont assumé la conduite de certaines de ces consultations portant sur la façon dont les partenariats peuvent étendre la portée et renforcer l'efficacité

de l'aide au développement; améliorer le climat de l'investissement privé; et contribuer à l'édification de systèmes financiers inclusifs. Le secteur des entreprises et les diverses parties prenantes ont aussi participé à une autre série de consultations organisées par le Bureau du financement du développement et consacrées essentiellement à l'impact de la dette souveraine sur le développement. Dans le cadre de ces consultations, le Bureau a formé un comité consultatif d'experts sur la dette, composé d'investisseurs de premier rang et de grandes banques.

22. Les partenariats continuent aussi de transformer les travaux de la Commission du développement durable. Les partenariats pour le développement durable sont un résultat tangible du Sommet mondial pour le développement durable qui s'est tenu à Johannesburg (Afrique du Sud) en 2002. Depuis le Sommet, 308 partenariats ont été inscrits dans une base de données interactive accessible en ligne, qui contient des informations sur ces initiatives, telles que communiquées par les participants eux-mêmes. La base de données sur les partenariats de la Commission du développement durable a pour objet de faciliter la mise en commun de l'expérience acquise et des connaissances concernant la mise en œuvre du développement durable en partenariat et d'aider les initiatives individuelles à mobiliser un plus grand nombre de partenaires et de donateurs. En 2004, dans le cadre des préparatifs de la douzième session de la Commission du développement durable, le secrétariat de la Commission a établi le premier rapport du Secrétaire général sur les partenariats pour le développement durable. Ce rapport recensait les tendances qui se faisaient jour au sein du groupe des partenariats enregistrés auprès du secrétariat de la Commission, à partir de critères tels que la portée géographique, les thèmes couverts, les ressources et les mécanismes de mise en œuvre. Le programme officiel de la douzième session de la Commission du développement durable comprenait une Foire aux partenariats permettant de mettre en commun les enseignements de l'expérience, montrer les progrès réalisés, faire connaître les réseaux et repérer de nouveaux partenaires. À la treizième session de la Commission, qui s'est tenue en 2005, la Foire aux partenariats a porté essentiellement sur les domaines de l'eau, de l'assainissement et des établissements humains ainsi que des questions pratiques intéressant tous les partenariats. Elle a également été l'occasion d'un débat sur le rôle du secteur privé dans les partenariats pour le développement durable.

23. En 2004, la Commission économique et sociale des Nations Unies pour l'Asie et le Pacifique (CESAP) a lancé deux initiatives en vue d'intensifier la coopération avec le secteur privé : le Conseil consultatif des entreprises de la CESAP, qui donne à la Commission des avis concernant la promotion de la coopération entre le secteur privé et les Nations Unies dans la région, et le Forum Asie-Pacifique des entreprises qui sert de lieu de dialogue entre les entreprises, les gouvernements et la société civile sur des questions touchant aux politiques économiques et sociales de la région et à leurs répercussions. En 2005, le Forum a étudié les modalités de collaboration entre secteur privé et secteur public, qui permettraient de créer un climat plus propice à l'activité économique et de promouvoir la responsabilité sociale des entreprises.

24. Le Groupe d'étude des technologies de l'information et des communications est un exemple de partenariat issu d'un processus intergouvernemental. Créé en 2001 par le Secrétaire général afin de guider l'action de l'ONU en ce qui concerne les TIC au service du développement, le Groupe d'étude est un organe intergouvernemental dont les membres non gouvernementaux représentant les milieux de l'entreprise et les organisations non gouvernementales ont le même

pouvoir de décision que ceux qui représentent les gouvernements. Le Groupe d'étude est largement considéré comme une instance multipartite très efficace pour la circulation des idées et l'élaboration de projets de collaboration. Depuis sa création, le Groupe d'étude s'est attaché à nouer des rapports avec les grandes initiatives mondiales, les institutions multilatérales et les organisations régionales, et il a organisé un certain nombre de partenariats stratégiques. Créé à l'origine pour trois ans, le Groupe d'étude des technologies de l'information et des communications a été prorogé jusqu'à fin 2005.

25. En outre, divers organes des Nations Unies ont entrepris de constituer des structures et des capacités institutionnelles qui contribuent à faciliter l'action en partenariat. Le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) a été l'un des premiers organes des Nations Unies à conclure des partenariats. Aujourd'hui, l'UNICEF dispose d'un portefeuille de partenariats qui offre aux partenaires intéressés une vaste gamme de possibilités pour collaborer avec le Fonds, notamment des partenariats novateurs, des initiatives philanthropiques stratégiques, des initiatives de marketing de causes sociales à l'échelon mondial, régional et local, et des programmes d'action en cours d'emploi. L'action menée par l'UNICEF dans le cadre de ses partenariats est pilotée par une équipe qui coordonne l'action auprès des partenaires. En 2003, l'UNICEF avait des partenariats avec plus de 180 entreprises contribuant chacune plus de 100 000 dollars (en nature ou en espèces) aux projets qu'elles soutenaient.

26. Le PNUD a pris des mesures ces dernières années pour créer les structures, les politiques et les capacités institutionnelles additionnelles nécessaires aux niveaux des pays et des bureaux régionaux pour établir et gérer des partenariats avec des acteurs non étatiques. Le PNUD gère un portefeuille important et croissant de projets de partenariats dans tous ses principaux domaines d'action. Comme dans le cas des autres organes de l'ONU, les travaux que le PNUD réalise en partenariat avec les entreprises sont structurés conformément aux Directives du Secrétaire général concernant la coopération entre l'Organisation des Nations Unies et les entreprises (A/56/323 annexe III) et à une déclaration de politique générale qui donne des orientations pratiques complémentaires pour les activités en partenariat. Ces activités sont coordonnées par la Division des partenariats avec les entreprises.

27. Au cours de l'année écoulée, des mesures de suivi concrètes ont été prises concernant le rapport de la Commission du secteur privé et du développement présenté en mars 2004, sous les auspices du PNUD, intitulé « Libérer l'esprit d'entreprise : mettre le monde des affaires au service des pauvres ». Lancé officiellement dans plus de 30 pays, le rapport est destiné aux chefs d'État, aux décideurs, aux administrations locales et aux acteurs du secteur privé – tant étrangers que nationaux. L'opération a été complétée par une série d'ateliers et de nouveaux projets, notamment des initiatives concrètes lancées par le système des Nations Unies et allant dans le sens des recommandations du rapport.

28. Les travaux de partenariat du PNUD sont de plus en plus décentralisés auprès des bureaux de pays et des bureaux régionaux dans le cadre de la mise en œuvre de programmes comme l'initiative visant à encourager les entreprises viables (Growing Sustainable Business). S'inspirant du dialogue de 2002, dans le cadre du Pacte mondial sur les entreprises et le développement durable, ce programme mis en œuvre par le PNUD encourage les entreprises à contribuer par leurs propres solutions à la lutte contre la pauvreté. L'initiative a constitué un portefeuille de plus

de 15 grandes entreprises mondiales et continué à s'étendre en Afrique, en Asie et en Amérique latine. Elle a été saluée dans les récents rapports du Forum économique mondial, du NEPAD et de la Commission pour l'Afrique comme apport novateur au monde des entreprises et au développement, et je compte qu'elle continuera d'inspirer aux entreprises des choix novateurs de nature à promouvoir les objectifs du Millénaire pour le développement.

29. L'ONUDI a également commencé à intégrer à ses activités principales des partenariats avec des entreprises et d'autres parties prenantes. Le programme de partenariats de l'ONUDI est conçu pour cultiver l'essor des petites et moyennes entreprises (PME) dans les pays en développement, en particulier en améliorant la qualité, le rendement et la compétitivité internationale de ces entreprises. Il vise aussi à promouvoir l'apprentissage des technologies et de la gestion, l'exploitation croissante des ressources locales dans la production, la création d'emplois productifs et la génération de revenus. En assurant la promotion d'un développement industriel durable, les activités de partenariat de l'ONUDI épousent fidèlement les objectifs globaux de l'organisation. Le programme de partenariats s'intègre donc au plan stratégique d'ensemble de l'ONUDI du fait de ses couplages directs avec la gamme des activités de l'organisation. L'ONUDI a élaboré, à l'intention de ses fonctionnaires et des partenaires actuels et potentiels, un guide détaillé sur les modalités, les buts et les principes des partenariats. Les activités de partenariat de l'ONUDI sont coordonnées par un groupe restreint de fonctionnaires du siège.

30. D'autres organes des Nations Unies comme la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement et le PNUE ont également tenté de promouvoir les compétences, les politiques, les mécanismes et les outils nécessaires pour transformer leurs organisations en intervenant efficacement dans le cadre des partenariats. À noter également les expériences réalisées par le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat) avec l'Institut de recherche pour l'environnement.

31. Mais au-delà des progrès réalisés, les organismes des Nations Unies font aussi face à divers défis pour intégrer les partenariats à leur action. Si certains de ces organismes ont constitué des groupes spécialisés de fonctionnaires qui se consacrent assidûment aux projets de partenariat, il existe un petit nombre de cas où ces travaux sont intégrés aux opérations traditionnelles. Certains fonctionnaires chargés de constituer les partenariats constatent que nombre de leurs collègues ne sont guère encouragés à s'occuper des travaux de partenariat.

32. L'intégration des partenariats dans le système des Nations Unies pose aussi des questions d'ordre juridique quant aux règles applicables en la matière. Presque tous les organes des Nations Unies ont adopté, pour régir leurs relations de travail avec les entreprises, des lignes de conduite qui s'inscrivent dans le cadre général des Directives concernant la coopération entre l'Organisation des Nations Unies et les entreprises (A/56/323 annexe III). Ces directives ont certes contribué à expliciter les conditions juridiques et opérationnelles des activités de partenariat, mais certains fonds et programmes des Nations Unies font observer que leur application ne semble pas toujours uniforme. La critique la plus fréquente à cet égard est que certains obstacles d'ordre juridique retardent la mise en œuvre des partenariats. Les partenariats peuvent aussi soulever des problèmes juridiques complexes, notamment

en ce qui concerne l'utilisation du nom et de l'emblème des Nations Unies, ainsi que des questions de responsabilité civile et d'indemnisation.

33. Il est important de pouvoir déterminer les entreprises qui constituent des partenaires adéquats pour les Nations Unies. À cet égard, les principes applicables dans l'ensemble du système des Nations Unies sont définis dans les Directives concernant la coopération entre l'Organisation des Nations Unies et les entreprises (A/56/323 annexe III). Mais l'application de ces critères varie d'une organisation à l'autre. Certains organes du système recourent à la certification de tierces parties, d'autres font leur choix au cas par cas. Il y aurait intérêt à ce que cette sélection s'effectue en général de façon plus uniforme et plus transparente. À mesure que l'initiative du Pacte mondial se développe, le seul fait d'appartenir au nombre croissant de ses participants devrait pouvoir attester de l'attachement d'une entreprise aux valeurs des Nations Unies.

34. L'intégration des partenariats dans le système des Nations Unies exige une formation plus systématique pour permettre au personnel de collaborer plus efficacement avec l'entreprise privée. L'Assemblée générale a déclaré dans sa résolution 58/129 que l'Organisation devait soutenir et améliorer les compétences du personnel par une formation appropriée. Toutefois, cette action s'est souvent limitée à des travaux pilotes dont l'application généralisée exigerait des ressources additionnelles.

35. Depuis 1998, l'École des cadres du système des Nations Unies a élaboré et mis en œuvre diverses initiatives de formation aux partenariats, qui ont renforcé les capacités des fonctionnaires du système à travailler en partenariat avec les entreprises et la société civile, surtout à l'échelon national. En outre, le Centre de perfectionnement professionnel du PNUD, en collaboration avec le Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement et l'École des cadres du système des Nations Unies administre, à l'intention des coordonnateurs/représentants résidents, un atelier d'orientation dont une séance est consacrée aux partenariats stratégiques. Il s'agit d'une séance de sensibilisation aux questions essentielles concernant les partenariats avec le secteur privé et la société civile. De plus, divers bureaux régionaux du PNUD ont pris des mesures pour dispenser à leur personnel une formation visant à renforcer l'approche stratégique des bureaux de pays en matière de partenariats avec les entreprises.

36. Malgré les progrès qui ont été accomplis, des efforts accrus devraient être déployés pour promouvoir encore les partenariats au niveau des pays. L'ONU devrait plus largement mobiliser les éléments catalyseurs à l'échelle du système tout entier, notamment le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination et les gestionnaires de ressources humaines de l'École des cadres du système des Nations Unies, et intégrer le renforcement des capacités en matière de partenariats à des programmes existants dotés de ressources suffisantes, comme le système des coordonnateurs résidents. Un autre point d'accès serait le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) et son bureau, qui encouragent les partenaires à travailler dans le cadre du programme du GNUD pour mettre au point des modules didactiques sur des sujets de fond – tels que les partenariats avec le secteur privé – qui sont accessibles sur le site Web du GNUD pour la formation complémentaire des équipes de pays.

37. Ces dernières années, le Bureau du Pacte mondial a facilité l'apprentissage des partenariats à l'échelle du système tout entier. Plusieurs réunions d'agents de liaison

des Nations Unies avec le secteur privé se sont tenues depuis la fin des années 90. La plus récente, qui a eu lieu en mai 2005, a rassemblé plus de 80 participants. Mais la grande majorité des agents de liaison avec le secteur privé ont cité la nécessité de développer les échanges de connaissances concernant les partenariats.

38. L'efficacité des partenariats se heurte aussi à la méconnaissance de la « culture d'entreprise » dans le système des Nations Unies. Pour mieux faire connaître le monde de l'entreprise, certains organes des Nations Unies, par exemple le PNUD, organisent des programmes d'échanges de personnel dans le cadre de projets spécifiques. Ces programmes ont utilement contribué à renforcer les compétences des membres du personnel et à diffuser les techniques de l'entreprise à l'ONU.

39. Dans de nombreux cas, le Pacte mondial a contribué de façon décisive à faciliter ces processus notamment en menant une action de sensibilisation auprès des entreprises, en préconisant la participation des entreprises au sein de l'Organisation et en facilitant l'internalisation à l'ONU des principes du Pacte mondial. Le Pacte mondial reste le principal centre de gravité pour les entreprises qui souhaitent contribuer à la réalisation des buts des Nations Unies, y compris les objectifs du Millénaire pour le développement. En juillet 2005, plus de 2 000 entreprises et autres parties prenantes participaient à l'initiative volontaire lancée par le Secrétaire général en vue de favoriser une bonne responsabilité civique des entreprises. On notera en particulier la participation nombreuse et croissante d'entreprises de pays à économie en développement, notamment l'Afrique du Sud, le Brésil, la Chine, l'Égypte et l'Inde. Le Pacte mondial engage les participants à embrasser, promouvoir et faire respecter, dans leur sphère d'influence, un ensemble de valeurs fondamentales sous forme de 10 principes – dans les domaines des droits de l'homme, des normes du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. Le Pacte mondial a pour objet d'intégrer ces principes aux travaux des entreprises dans le cadre d'une large gamme d'activités et de mécanismes participatifs, y compris le dialogue, l'apprentissage, la sensibilisation et les projets. Avec plus de 40 réseaux locaux, l'initiative du Pacte mondial fait preuve d'une croissance saine et durable. Le rôle toujours plus important que jouent les réseaux locaux détermine également en grande partie la réforme des structures de gouvernance qui sera mise en œuvre au deuxième semestre 2005.

40. Outre son action mobilisatrice dans le monde des affaires, le Bureau du Pacte mondial a servi de source d'informations pour la réforme institutionnelle de l'ONU. De ce fait, l'Organisation internalise actuellement les 10 principes du Pacte mondial dans quatre domaines essentiels : passation des marchés; politiques du fonds de pension; gestion des installations; et gestion des ressources humaines. Le Bureau du Pacte mondial a entrepris de nombreuses actions de sensibilisation et a appuyé les efforts déployés par le Service des achats de l'ONU en vue d'élaborer un projet de code de conduite des fournisseurs de l'Organisation. D'importants progrès sont en cours mais des efforts accrus sont encore nécessaires.

41. Créé en 1998, le Fonds des Nations Unies pour les partenariats internationaux (FNUPI) est le mécanisme opérationnel pour le partenariat entre le système des Nations Unies et la Fondation pour les Nations Unies, organisation de bienfaisance chargée d'administrer la contribution historique de Ted Turner, d'un montant de 1 milliard de dollars, à l'appui des causes de l'ONU. Le partenariat entre la Fondation et le FNUPI a engagé 637 millions de dollars pour 324 projets mis en œuvre par des organismes des Nations Unies dans 122 pays. La majorité de ces

projets s'inscrivent dans quatre domaines prioritaires : population et femmes; environnement (y compris les changements climatiques et la diversité biologique); santé des enfants; et paix, sécurité et droits de l'homme. Le FNUPI et la Fondation pour les Nations Unies appuient aussi de nombreux partenariats dont il est question dans le présent rapport, tels que l'Initiative mondiale sur les rapports de performance. Le financement de ces projets a exercé un effet multiplicateur qui a permis au FNUPI et à la Fondation de mobiliser et de faciliter des nouveaux partenariats et alliances entre le système des Nations Unies et diverses sources de fonds privées à l'appui des objectifs du Millénaire pour le développement. Le FNUPI propose également des méthodes stratégiques grâce auxquelles les entreprises et les fondations peuvent appuyer la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et mobiliser des ressources additionnelles pour le système des Nations Unies.

42. Divers organismes des Nations Unies participent aussi à des initiatives multipartites conçues pour renforcer la maîtrise locale des partenariats. Ces « partenariats de partenariats » renforcent les capacités d'action participative, essentiellement au niveau des pays, et encouragent les fonctionnaires du système des Nations Unies à conclure des partenariats. Par exemple, l'Initiative « Équateur », que pilote le PNUD, rassemble 10 organisations – dont des gouvernements, des organisations non gouvernementales, des instituts de recherche et des réseaux de collectivités locales – en vue de promouvoir la conclusion de partenariats aux niveaux local, national et mondial. Dans ce domaine, une distinction internationale, le prix Équateur, récompense les efforts exceptionnels consentis par les collectivités pour réduire la pauvreté et préserver la biodiversité. L'initiative SEED (Supporting Entrepreneurs for Environment and Development), projet appuyé par le PNUD et par le PNUE, vise aussi à favoriser les partenariats locaux sous maîtrise locale. Un système de subventions, des activités de renforcement des capacités et un programme de recherches visent à identifier et à appuyer les nouveaux partenariats d'entreprises et à diffuser des pratiques optimales. Ces initiatives, parmi d'autres, ont le potentiel de renforcer la maîtrise locale des partenariats, notamment en mobilisant la participation des entreprises locales et de la société civile.

43. Certains organes des Nations Unies ont commencé à établir des études d'impact systématiques et transparentes en matière de partenariats. Par exemple, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) a récemment achevé une étude globale de ses travaux en partenariat, dans laquelle elle évalue l'impact et explicite le rôle et la contribution de la FAO à ces initiatives.

IV. Enjeux de la gestion des partenariats

44. Les organismes des Nations Unies ont pris des mesures pour renforcer les capacités propres à faciliter le partenariat. Il n'en reste pas moins que la gestion des partenariats doit fondamentalement reposer sur une décentralisation et des méthodes de gestion rigoureuses. Le système des Nations Unies ne pouvant relever le défi à lui seul, les milieux d'affaires et la société civile doivent aussi apporter leur pierre à l'édifice.

A. Importance de la décentralisation

45. En matière de partenariats, le degré de décentralisation dépend de deux facteurs : l'autonomie des bénéficiaires dans la conception, l'élaboration, l'exécution et l'évaluation indépendante des programmes de partenariat et l'intervention des acteurs locaux dans leur mise en œuvre. Lorsque les partenariats ne sont pas « la propriété » d'intervenants locaux, ils risquent de pécher par manque de réalisme. Les causes à l'origine du faible niveau de décentralisation varient d'un projet à l'autre : il se peut que les bénéficiaires ne se retrouvent pas dans un programme de partenariat ou ne l'acceptent pas, que les bureaux locaux des Nations Unies n'aient ni les moyens ni la volonté de travailler à l'édification d'un partenariat décidé par Genève ou New York et que, faute d'intérêts économiques concrets, les entreprises soient réticentes à s'engager sur le long terme.

46. Comme les études de cas du présent rapport le montrent, certains partenariats réussissent à promouvoir la décentralisation, par exemple, par le biais de la formulation de dispositions destinées à prendre en compte le point de vue des entreprises locales, des collectivités locales et de la société civile locale. Ces programmes de partenariat sont ainsi peu à peu ancrés dans la réalité des pays dans lesquels ils sont mis en œuvre, d'où leur effet durable. Il reste encore beaucoup à faire en matière de décentralisation, dans le cadre des initiatives de partenariat. Il conviendrait notamment d'y associer plus systématiquement les entreprises de pays en développement. Divers partenariats, tels que les partenariats mis en place par l'ONUDI dans l'industrie automobile, ont démontré l'intérêt qu'il y avait à impliquer les petites et moyennes entreprises de pays en développement. Ces sociétés connaissent les enjeux du développement et font souvent preuve de créativité et d'inventivité dans leur manière d'affronter les problèmes liés à la pauvreté.

B. Méthodes de gestion rigoureuses

47. L'impact et la viabilité des projets de partenariat dépendent aussi de l'efficacité des systèmes de gestion. Les clefs du succès d'un partenariat sont notamment : la définition de buts et d'objectifs clairs et leur diffusion effective, la répartition précise des rôles et des responsabilités des divers partenaires, une bonne gestion au jour le jour, des stratégies de gestion des risques adéquates et la présence d'instances dirigeantes capables de superviser le partenariat et de fournir des orientations stratégiques. En outre, des mécanismes de surveillance ont permis à certains partenariats de mettre en place des dispositifs d'alerte rapide pouvant détecter les dysfonctionnements.

48. La réussite de la gestion d'un partenariat dépend également, dans une très large mesure, de l'existence de mécanismes d'évaluation d'impact. Ceux-ci permettent non seulement de gérer efficacement les partenariats, mais ils garantissent aussi leur fiabilité et facilitent l'analyse de leurs succès et de leurs échecs. Dans le cadre de l'Organisation des Nations Unies, cette évaluation d'impact est indispensable car elle aide à établir un système de sélection fondé sur des critères de fonctionnement et de performance (orientés vers des objectifs précis). Grâce à ce système de sélection « intelligent », il sera plus facile de transposer systématiquement à une plus grande échelle les solutions qui auront fait leurs preuves et d'écarter les autres. Les mécanismes internes d'évaluation d'impact

dont disposent certains partenariats (par exemple, le partenariat Halte à la tuberculose et l'Initiative mondiale sur les rapports de performance) facilitent grandement le ciblage de l'action et améliorent la transparence et la fiabilité des initiatives vis-à-vis des intervenants extérieurs.

49. Même si de nombreux partenariats ont fait l'expérience de mécanismes de gestion et d'évaluation d'impact, il y a encore des progrès à faire, en particulier en ce qui concerne l'échange d'informations entre organismes des Nations Unies sur les solutions qui fonctionnent et sur celles qui ne fonctionnent pas. Aucun des systèmes en place à l'heure actuelle ne permet l'évaluation systématique de l'impact d'un partenariat. Compte tenu de la diversité des initiatives en la matière, il est peu probable que l'on puisse dégager des critères communs. Aux fins de l'évaluation, il faudrait donc, au minimum, que tous les partenariats définissent clairement leurs objectifs et les échéances fixées. En outre, même si certains partenariats disposent de solides systèmes de gestion, leur expérience n'est pas suffisamment mise à profit ni intégrée aux structures et aux processus de fonctionnement des divers partenaires, y compris les Nations Unies. En conséquence, les activités menées dans le cadre de certains partenariats restent souvent des actions isolées.

V. Recommandations

50. Si l'on souhaite transposer à une plus grande échelle les expériences réussies et faire des accords de coopération avec les acteurs non étatiques un moteur du changement institutionnel, certaines mesures s'imposent. Étant donné la diversité des modalités de partenariat, la solution unique n'existe pas. Chacun des fonds, organismes ou programmes des Nations Unies doit élaborer sa propre stratégie pour exploiter le potentiel offert par les partenariats. Néanmoins, le système des Nations Unies devrait prendre un certain nombre de mesures concrètes pour se doter d'un cadre culturel et institutionnel propre à favoriser ses partenariats avec le secteur privé. Pour ce faire, il faut que le Siège comme les bureaux de pays disposent de ressources suffisantes.

A. Renforcer les capacités institutionnelles des bureaux de pays de l'Organisation des Nations Unies

51. Il reste encore à encourager la participation des milieux d'affaires des pays en développement. Le secteur privé de ces pays peut contribuer de manière déterminante aux efforts de lutte contre la pauvreté dans la mesure où c'est de lui que dépend le degré de décentralisation dans le cadre des partenariats. Or, dans certains cas, les bureaux de pays manquent de temps, entre autres ressources, pour associer de manière efficace les entreprises locales à leur action. Dans d'autres, le personnel n'a pas les compétences suffisantes ou n'est pas soutenu par sa hiérarchie. Il conviendrait donc de doter les bureaux de pays de ressources suffisantes pour faciliter davantage le renforcement de leurs capacités.

B. Encourager la formation du personnel des Nations Unies, à tous les niveaux

52. Pour améliorer la gestion des partenariats, il importe d'offrir au personnel la possibilité de recevoir une formation suivie dans ce domaine. Les activités de formation ne devraient pas porter uniquement sur les connaissances pratiques générales requises, par exemple, pour la mobilisation des parties prenantes et la négociation de partenariats. Il est tout aussi important que le personnel acquiert des compétences pointues, concernant notamment l'utilisation des outils de gestion des risques, les procédures juridiques et les systèmes d'évaluation d'impact.

53. Il est particulièrement important que la formation soit assurée au niveau national. Les activités de l'École des cadres du système des Nations Unies et du Centre de perfectionnement du PNUD en la matière devraient être poursuivies et amplifiées. Le programme relatif aux partenariats et au Pacte mondial, récemment mis en place par l'École des cadres du système des Nations Unies, devrait permettre de satisfaire certains de ces besoins de formation; il devrait être doté de ressources supplémentaires pour pouvoir élargir son rayon d'action. En outre, le personnel devrait avoir la possibilité de suivre des programmes de formation continue en dehors du système des Nations Unies et de participer à des stages de formation ouverts au secteur privé.

C. Rationaliser les directives concernant les partenariats

54. On a fait valoir que la complexité des procédures juridiques internes de l'ONU était l'un des obstacles à la création de partenariats. Ces procédures sont bien évidemment essentielles pour préserver l'image, la réputation et la crédibilité de l'Organisation, mais leur lenteur ne devrait pas être un frein à la création de partenariats. Il conviendrait de créer une équipe spéciale, constituée de fonctionnaires du Département des affaires juridiques de l'ONU, de coordonnateurs des Nations Unies avec le secteur privé et d'intervenants extérieurs (issus des milieux d'affaires et de la société civile), qui serait chargée de trouver les moyens de simplifier les règles juridiques du partenariat. Il sera ensuite indispensable d'harmoniser ce processus au niveau interinstitutions si l'on veut accélérer la création de partenariats. En outre, pour favoriser le partenariat, il faudra revoir les structures actuelles qui, dans les institutions, incitent le personnel à éviter les risques et à maintenir le statu quo.

D. Rendre les processus de sélection des partenaires plus clairs et plus pragmatiques

55. Afin de se conformer aux directives du Secrétaire général et à leur propre règlement interne, divers organismes des Nations Unies ont institué des procédures visant à garantir une diligence raisonnable de la part de leurs éventuels partenaires, recourant parfois à des tiers comme fournisseurs de services. Les petits organismes des Nations Unies ont du mal à appliquer ces procédures, généralement faute de moyens. Il leur sera encore plus difficile de le faire lorsque les bureaux de pays joueront un rôle plus actif dans les nouveaux partenariats. Il conviendrait de rechercher, à l'échelle du système, des solutions rationnelles qui faciliteraient

l'application systématique et transparente de critères de sélection. Ces critères pourraient encourager les partenaires éventuels à participer au Pacte mondial et à adhérer à ses principes, prouvant ainsi leur attachement à des pratiques commerciales responsables.

E. Édifier la fondation d'une sélectivité judicieuse par des études d'impact systématiques

56. On l'a noté plus haut, la création de mécanismes appropriés aux études d'impact intéressant les partenariats aidera l'ONU à établir un système de sélectivité à critères tant fonctionnels que basés sur les résultats. La « sélectivité judicieuse » aidera à agrandir ou à réduire systématiquement les partenariats qui, sans ces mécanismes, risqueraient de n'avoir pas de comptes à rendre.

57. Les études d'impact renforçant les partenariats, il faut faire davantage pour réunir les outils et les pratiques optimales servant à les mener. Or certains organismes des Nations Unies ayant déjà l'expérience des études de l'impact des partenariats, il faudrait faire connaître dans tout le système des Nations Unies les résultats qu'ils ont obtenus et les techniques qu'ils ont employées.

58. Les études d'impact sont un premier pas crucial pour clarifier la contribution des partenariats aux travaux de l'ONU, mais ni elles ni les études d'évaluation ne suffiront isolément à déceler les grandes tendances. Or les recherches actuelles sur les partenariats souffrent du manque d'études de cas et d'autres données comparables. Pour les faciliter, il leur faudrait donc des ressources permettant de faire systématiquement mieux comprendre ce qu'on peut attendre des partenariats selon le lieu, le moment et les circonstances.

F. Renforcer la cohérence à l'Organisation des Nations Unies et y promouvoir la transparence en échangeant mieux les enseignements de l'expérience et les pratiques optimales

59. Il existe diverses solutions peu coûteuses pour aider l'ONU à partager ses expériences utiles et à ouvrir aux entreprises une fenêtre d'accès facile sur son monde. D'abord, le bureau du Pacte mondial devrait veiller à ce que les coordonnateurs du système des Nations Unies pour le secteur privé se réunissent régulièrement de manière à faciliter les contacts et l'échange des idées et des pratiques optimales. Ensuite, les pages actuelles du site Web des Nations Unies axées sur la coopération de l'Organisation avec le secteur privé doivent être mieux utilisées.

60. Les partenariats avec le secteur privé peuvent favoriser la mission des Nations Unies et la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement mais, pour en tirer le maximum, l'ONU aura fort à faire. Les gouvernements devraient souscrire à cette réforme car elle aidera l'ONU à devenir plus ouverte et plus orientée vers les impacts. Mais, pour aider l'organisation mondiale à se transformer en un acteur de partenariat plus efficace, il faut la doter de ressources suffisantes.

VI. Conclusion

61. Compte tenu de la maîtrise et de la direction nationales du processus de développement, un élément vital de la transformation en cours de l'ONU a été son ouverture progressive à des acteurs non étatiques, dont la société civile et les entreprises. Divers mécanismes de participation ont été mis au point, allant des réseaux mondiaux de plaidoyer d'instruction et d'action fondés sur les principes universels aux projets sur le terrain. Toutes ces approches ont en commun que ces partenariats reflètent le désir de mieux réaliser les buts et engagements de l'ONU dont sont convenus les États Membres, comme ceux qu'expriment les objectifs du Millénaire pour le développement.

62. Le problème actuel est de tirer les enseignements de l'expérience et de trouver les moyens de mieux utiliser les occasions offertes par les partenariats. Les buts des Nations Unies, notamment les objectifs du Millénaire pour le développement, ne peuvent être atteints que si tous les acteurs sociaux coopèrent et continuent d'apprendre afin d'exploiter les atouts et les ressources de chaque groupe. Les partenariats ont un rôle de plus en plus important à jouer pour compléter les instruments classiques de la coopération internationale, au développement notamment.

63. Les partenariats aident aussi à faciliter le changement structurel lié à l'efficacité d'ensemble de l'ONU et à sa réforme. Ils l'exposent à des méthodes différentes et souvent plus efficaces pour organiser ses actions et sont donc devenus, dans le système des Nations Unies, un catalyseur de réforme et d'innovation institutionnelle. Dans la mesure où des liens importants sont mis en place entre les partenariats productifs et les structures traditionnelles de l'Organisation, les premiers peuvent stimuler la diffusion de meilleures pratiques de gestion, une réflexion favorable à l'efficacité et fondée sur les résultats et des méthodes nouvelles pour utiliser les atouts de l'Organisation. Le succès ou l'échec des partenariats dépendra largement de leurs impacts ultimes, qui pourront mener l'ONU à des résultats encore meilleurs.

64. Il y a diverses mesures concrètes que le système des Nations Unies devrait prendre pour édifier un environnement plus propice à ses partenariats avec le secteur privé : augmenter les capacités institutionnelles des bureaux de pays, assurer la formation du personnel à tous les niveaux, rationaliser les modalités d'établissement de partenariats, rendre le processus de sélection des partenaires plus cohérent et plus pratique, jeter les bases d'une sélectivité judicieuse par des études d'impact systématiques et favoriser la transparence en échangeant mieux les données d'expérience et les pratiques optimales.

65. Fondée sur le respect des valeurs, le pouvoir de représentation et la portée géographique, la vocation de l'Organisation des Nations Unies lui donne des atouts uniques pour s'associer avec des acteurs non étatiques. Ces atouts institutionnels expliquent bien pourquoi les entreprises s'associent avec elle. De plus, on a la preuve de ce que, lorsque l'entreprise accepte les valeurs que l'ONU avance et aligne ses pratiques sur les principes universels, la propension des compagnies à s'engager dans des initiatives opérationnelles augmente fortement. Les principes des Nations Unies peuvent ainsi former une base solide de relations à long terme et d'un engagement continu avec l'entreprise. Les valeurs qu'avance l'ONU sont pour ses partenaires une forte incitation et méritent d'être utilisées davantage.

66. Les gouvernements jouent un rôle crucial dans les partenariats naissants. Ils définissent les cadres d'ensemble – notamment juridiques – du développement ainsi que les buts et objectifs que les organismes des Nations Unies cherchent à atteindre concrètement. Vu l'importance admise de l'engagement d'acteurs non étatiques pour réaliser des programmes économiques et sociaux, il est clair que les partenariats servent à atteindre les buts et objectifs des gouvernements. Ceux-ci apportent à ces approches, par leurs efforts de supervision, leurs examens intérimaires et leurs ressources, un appui capital sans lequel les initiatives bénévoles ne peuvent ni se développer ni se renforcer. Tandis que les organismes des Nations Unies étendent leurs nouvelles approches prometteuses et absorbent les enseignements de l'expérience, l'appui des gouvernements reste donc primordial.