



Assemblée générale

Distr. générale
23 août 2011
Français
Original : anglais

Soixante-sixième session

Point 26 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

* A/66/150.



Résumé

La coopération stratégique entre les Nations Unies et le secteur privé évolue. De la croissance économique à la sécurité alimentaire et de la protection environnementale aux questions relatives à la santé dans le monde, ces questions se chevauchent. On constate une convergence porteuse d'opportunités de mise en œuvre de nouvelles formes de coopération entre les Nations Unies et les milieux d'affaires permettant de concrétiser les objectifs de développement de manière intégrée et durable. Ces dernières années, le secteur privé a eu de plus en plus droit de cité dans les travaux de l'Organisation et dans le développement de formes de collaboration novatrices s'inspirant des enseignements tirés. Dans de précédentes résolutions, et dernièrement dans la résolution A/64/223, l'Assemblée générale a formulé plusieurs recommandations visant d'une part à garantir des partenariats plus efficaces et transparents et d'autre part à surmonter les principaux problèmes opérationnels ainsi qu'à préserver l'intégrité et la réputation des Nations Unies. Les recommandations ont contribué à la mise sur pied de collaborations plus matures et stratégiques qui cherchent avant tout à renforcer l'impact et l'effet d'échelle. Il importe d'adopter une approche plus stratégique et harmonisée pour que les Nations Unies soient à l'avant-plan des initiatives cherchant à exploiter plus efficacement les contributions du secteur privé aux fins de la concrétisation des objectifs de développement. Des efforts s'imposent également pour : promouvoir davantage un environnement plus favorable aux partenariats; identifier et reproduire des modèles de partenariat réussis garantissant un impact et un effet d'échelle; perfectionner les processus de sélection et de participation des partenaires ainsi que le renforcement des capacités et la formation du personnel de l'ONU; partager les meilleures pratiques et les enseignements tirés de l'expérience; et sensibiliser le personnel de l'ONU aux avantages procurés par l'évaluation et l'étude d'impact. Les relations établies entre l'ONU et les milieux d'affaires doivent en outre être soigneusement encouragées. La mise en œuvre des recommandations doit faire l'objet d'une attention particulière, en adéquation avec les valeurs des Nations Unies et de ses États Membres. Il convient en outre de renforcer la capacité de l'Organisation à collaborer efficacement avec le secteur privé afin de concrétiser les objectifs des Nations Unies.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	4
II. Le concept des partenariats	5
III. Les États Membres et les partenariats	8
IV. Développements au niveau du système	8
V. Tendances au niveau des organismes, fonds et programmes	11
A. Développement du concept des partenariats « porteurs de changement »	11
B. Explorer des modes de financement novateurs	12
C. Utiliser des approches participatives inclusives	13
D. Exploiter les points forts et le potentiel des femmes	13
E. Améliorer l'action humanitaire	14
VI. S'intéresser aux principales difficultés opérationnelles	15
A. Promouvoir un environnement plus favorable aux partenariats	15
B. Explorer de nouveaux modèles de partenariat pour avoir un impact et un effet d'échelle	17
C. Améliorer le renforcement des capacités à tous les niveaux et la formation du personnel de l'ONU	18
D. Améliorer la sélection des partenaires et les relations avec le secteur privé	20
E. Partage des meilleures pratiques et des leçons tirées de l'expérience	21
F. Évaluation et étude d'impact	22
VII. Recommandations	23
VIII. Conclusion	25
 Encadrés	
1. Partenariats axés sur les opérations principales et la chaîne de valeur ajoutée	5
2. Partenariats stratégiques dans l'investissement social et la philanthropie	6
3. Partenariats sur le plaidoyer et l'engagement dans les politiques publiques	7
4. La piste du secteur privé de la Conférence des Nations Unies sur les pays les moins avancés	9
5. Exemples de partenariats porteurs de changement	11
6. Exemples de modes de financement novateurs	12
7. Partenariats assurant la promotion et exploitant les compétences des femmes	13
8. Exemples de partenariat humanitaire	14
9. Groupe consultatif du secteur privé de la Stratégie internationale de prévention des catastrophes	16
10. Exemples de nouveaux modèles de partenariat garants d'un impact et d'un effet d'échelle .	18
11. Programmes d'échanges de personnel entre les Nations Unies et le secteur privé	19
12. L'Initiative mondiale des Nations Unies contre la traite des êtres humains	21

I. Introduction

1. Le présent rapport donne suite à la résolution 64/223, dans laquelle l'Assemblée générale priait le Secrétaire général de lui présenter, à sa soixante-sixième 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. Cinq rapports précédents du Secrétaire général ont traité de la coopération entre l'Organisation des Nations Unies et tous les partenaires concernés (A/56/323, A/58/227, A/60/214, A/62/341 et A/64/337). Le présent rapport s'en inspire et donne un aperçu des développements récents concernant les méthodes de travail avec le secteur privé privilégiées par les Nations Unies, en illustrant les réalisations ainsi que les problèmes qui persistent.¹

3. Les relations entre l'Organisation et le secteur privé continuent d'évoluer. Alors qu'il y a une décennie, le processus de collaboration axé sur l'« apprentissage par la pratique » n'était encore qu'en gestation, nous sommes désormais au stade de la maturation : les partenariats s'avèrent être un outil qui revêt de plus en plus d'importance aux yeux des entités des Nations Unies aux fins de la concrétisation des objectifs de développement, et plus particulièrement les objectifs du Millénaire pour le développement. Cette maturation a été un catalyseur qui a favorisé un plus grand nombre d'approches stratégiques privilégiant de nouveaux modèles de partenariat, les résultats, une plus grande reconnaissance des avantages procurés par les partenariats et une plus grande concentration des partenariats dans des domaines pour lesquels une collaboration est précieuse tant pour les Nations Unies que pour ses entreprises partenaires.

4. Dans le même temps, l'innovation sociale et la durabilité font de plus en plus partie intégrante des stratégies commerciales et des chaînes d'approvisionnement des entreprises des économies développées et émergentes. Dès lors, les intérêts des Nations Unies et des milieux d'affaires se chevauchent de plus en plus, ce qui rend une coopération particulièrement souhaitable pour fournir des produits publics tout en encourageant la stabilité des marchés ainsi que la croissance. La croissance économique, les problèmes environnementaux, la santé dans le monde, la sécurité alimentaire et l'accès à l'énergie sont quelques problèmes systémiques qui exigent des approches plurisectorielles et multipartites pour les résoudre de manière intégrée et durable.

5. Les Nations Unies sont les mieux placées pour faire office de catalyseur du changement et inciter les entreprises à s'appuyer sur la responsabilité sociale des entreprises ad hoc de manière à favoriser une participation plus stratégique pour résoudre les problèmes mondiaux. Compte tenu de la convergence des intérêts du secteur public et de la société civile, il est désormais possible d'explorer des modèles de collaboration novateurs assurant un impact et un effet d'échelle. Cette convergence a débouché sur plusieurs développements, dont :

¹ Le présent rapport se fonde sur plusieurs sources : une consultation formelle des gouvernements, une étude en ligne de 23 organismes, fonds et programmes des Nations Unies, des entretiens approfondis avec des fonctionnaires de l'ONU (22), des réunions des agents de liaison des Nations Unies avec le secteur privé, des études de cas ainsi qu'une étude approfondie des ouvrages universitaires pertinents consacrés au sujet.

- De concert avec plusieurs dirigeants du secteur privé, les Nations Unies se penchent sur le concept des « partenariats porteurs de changement », à savoir des collaborations multipartites ayant un impact au niveau systémique à travers les secteurs et les régions.
- Des modes de financement novateurs, à l'instar du marketing au service de diverses causes et des médias sociaux, offrent de nouvelles opportunités de développement des activités de plaidoyer et de collecte de fonds.
- Les partenariats exploitent de plus en plus les compétences et le potentiel des femmes, reconnaissant que l'autonomisation des femmes est un catalyseur du développement durable.
- Dans le sillage des catastrophes naturelles telles que le séisme d'Haïti en 2010, de nouveaux modèles de partenariat sont testés afin de mieux se préparer et réagir aux catastrophes.

6. Il subsiste néanmoins plusieurs problèmes exigeant une attention. De plus, outre les problèmes opérationnels en cours, l'ONU doit veiller à préserver sa réputation et sa crédibilité en raison de la contribution accrue du secteur privé à l'action de l'Organisation.

II. Le concept des partenariats

7. Les partenariats sont des relations volontaires de collaboration entre diverses parties, publiques et non publiques, qui décident d'œuvrer ensemble à la réalisation d'un objectif commun ou d'entreprendre une activité spécifique et, d'un commun accord, de partager les risques et les responsabilités ainsi que les ressources et les avantages de leur initiative.

8. Dans le cadre de *partenariats axés sur les opérations principales et la chaîne de valeur ajoutée*, les Nations Unies mobilisent les technologies, processus, mécanismes de financements, produits et services novateurs en plus des compétences du secteur privé pour créer des emplois et des richesses, ainsi que pour développer et fournir des biens et services à des prix abordables. À cette fin, il peut également s'avérer nécessaire de soutenir conjointement le développement de chaînes de valeur intégrées dans des secteurs de marché susceptibles d'enregistrer une croissance durable et au sein desquels une transition vers des formes de travail mieux rémunérées est envisageable. De tels partenariats peuvent également chercher à améliorer l'accès aux biens et services qui contribuent à la réduction de la pauvreté (la base de la pyramide des possibilités d'investissements par exemple).

Encadré 1

Partenariats axés sur les opérations principales et la chaîne de valeur ajoutée

Projet de développement de la production d'huile végétale en Ouganda

Financé par le Fonds international de développement agricole (FIDA), le projet de développement de la production d'huile végétale a été mis sur pied au milieu des années 1990 en réaction à la faible consommation d'huile végétale par habitant et pour réduire la forte

dépendance de l'Ouganda aux huiles végétales importées en stimulant la production nationale. Le projet repose sur une stratégie à deux volets : d'une part l'introduction de l'huile de palme et d'autre part le développement d'oléagineux traditionnels. Ce partenariat, qui puise dans les investissements étrangers directs (d'un montant supérieur à 120 millions de dollars des États-Unis) pour financer la production d'une denrée alimentaire essentielle au niveau national, a créé des emplois dans les usines et les plantations pour environ 3 000 petits producteurs. La dépendance mutuelle entre les usines d'huile de palme et les petits propriétaires est à la base de cette initiative, garante d'un marché sûr pour les producteurs et de l'approvisionnement des usines d'huile de palme en matières premières nécessaires pour la transformation primaire.

Programme relatif à une mode éthique

Le programme du Centre du commerce international relatif à une mode éthique au Kenya aide les petites et moyennes entreprises du secteur de la mode à exporter leurs produits. Il met en contact une partie des personnes les plus marginalisées de la planète avec le nec plus ultra de la chaîne de valeur du milieu de la mode, dans leur intérêt mutuel. Ce faisant, les communautés d'artisans et de micro-producteurs - composées essentiellement de femmes - peuvent se développer en collaboration avec l'industrie de la mode. Cela renforce la créativité, encourage essentiellement l'emploi des femmes, réduit la pauvreté et favorise l'égalité entre les sexes. Ce programme a permis à plus de 7 000 personnes vivant dans des conditions d'extrême pauvreté de décrocher un emploi.

9. Dans le cadre des *partenariats stratégiques dans l'investissement social et la philanthropie*, les Nations Unies mobilisent des ressources du secteur privé pour financer des objectifs publics. Cela peut se traduire par un soutien financier, la mise en place de fonds d'investissement social, la fourniture de services et marchandises à titre gracieux ou en nature, des volontaires d'entreprise ainsi que la mise à disposition d'une expertise et d'un soutien techniques.

Encadré 2

Partenariats stratégiques dans l'investissement social et la philanthropie

De nouveaux logiciels pour une meilleure communication

Un éditeur de logiciels international a noué un partenariat avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) afin d'améliorer la qualité de vie du personnel du HCR travaillant dans des conditions d'extrême précarité et d'isolement. Un nouveau logiciel permet aux travailleurs humanitaires du monde entier de communiquer avec leur famille et leurs amis pour un coût modique, même dans les endroits les plus reclus du monde. Dans le cadre de phases ultérieures du projet, des pôles de communication seront également installés au sein des camps de réfugiés, afin que ces derniers puissent contacter leur famille et

amis dans le monde et faciliter les opérations de protection, le rapatriement, la réinstallation ainsi que le regroupement familial.

Le Partenariat LIFE

L'initiative d'apprentissage en faveur des entrepreneurs (LIFE), un nouveau programme de formation aux technologies de l'information (IT) et à l'entrepreneuriat, est au cœur du partenariat qu'ont scellé l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) et une entreprise technologique internationale. Le programme LIFE forme les entrepreneurs de manière pragmatique à des solutions commerciales et informatiques dans les domaines suivants : le marketing, les opérations, la communication et les finances et ce, à divers stades de l'entrepreneuriat. Il est accessible par le biais d'organismes de formation partenaires sans but lucratif locaux en Afrique, en Asie, en Amérique latine et au Moyen-Orient. À ce jour, le partenariat a ouvert 93 centres LIFE dans 13 pays, certifié 270 formateurs, formé plus de 42 000 étudiants et créé plus de 17 000 emplois.

10. *Dans les partenariats sur le plaidoyer et l'engagement dans les politiques publiques*, l'ONU fait intervenir le secteur privé afin de plaider en faveur de certaines questions contribuant aux objectifs des Nations Unies au sein du grand public, des responsables politiques ou des entreprises. Les partenariats peuvent servir à combler les lacunes en matière de gouvernance ou faire face aux échecs du marché, participer à la concertation sur les actions à mener, appuyer les réglementations efficaces, renforcer les institutions publiques et les capacités administratives, et appuyer les réformes aux niveaux local, national et international.

Encadré 3

Partenariats sur le plaidoyer et l'engagement dans les politiques publiques

Campagne pour l'activisme contre le SIDA

Le Programme commun ONUSIDA et une entreprise internationale de cosmétique ont lancé une campagne sur trois ans appelant à renforcer l'activisme dans la lutte contre le SIDA dans l'espoir de sensibiliser davantage aux questions en rapport avec ce fléau. Intitulée « Be an activist », la campagne internationale a été lancée dans les magasins de l'entreprise à l'occasion de la Journée mondiale de la lutte contre le sida en 2010. Elle prie la population de faire preuve de responsabilité personnelle et de prendre les choses en main dans la lutte contre le SIDA. Par ailleurs, des célébrités ont prêté leur concours pour épauler la campagne.

Programme Better Work

Better Work est un partenariat entre l'Organisation internationale du Travail (OIT) et la Société financière internationale (SFI) visant un plus grand respect des normes de travail et une meilleure compétitivité des chaînes d'approvisionnement internationales. Il consiste notamment à

développer des outils internationaux et des projets au niveau national, en privilégiant des solutions durables et évolutives renforçant la coopération entre les pouvoirs publics, les organisations d'employeurs et de travailleurs, ainsi que les acheteurs internationaux. Le programme aide en outre les entreprises à implémenter les normes de travail internationales de base de l'OIT de même que la législation du travail nationale. Qui plus est, le forum des acheteurs du programme Better Work offre la possibilité aux acheteurs internationaux de coordonner les données recueillies dans le cadre du partenariat Better Work et fait office d'incubateur de nouvelles idées pour une gestion responsable de la chaîne logistique.

11. Les organismes, fonds et programmes des Nations Unies privilégient de plus en plus une approche diversifiée dans le cadre de leurs initiatives visant à renforcer l'impact et l'effet d'échelle. Pour ce faire, ils recourent notamment à des modèles de partenariat internationaux participatifs multipartites ainsi qu'à des collaborations participatives axées sur le marché au niveau national.

12. Par ailleurs, le Bureau des Nations Unies pour les partenariats et le Fonds des Nations Unies pour les partenariats internationaux (FNUPI) mettent également sur pied des initiatives visant à aller de l'avant dans le cadre des partenariats entre l'ONU et le secteur privé. Pour un complément d'information, voir le rapport du Secrétaire général à l'Assemblée générale sur les travaux du Bureau de l'ONU pour les partenariats (A/66/188).

III. Les États Membres et les partenariats

13. Les États Membres des Nations Unies jouent un rôle majeur dans la promotion des pratiques commerciales responsables sur leur territoire respectif et dans le monde. Ils contribuent également aux initiatives des Nations Unies axées sur une coopération avec le secteur privé. De concert avec les États Membres, les Nations Unies facilitent l'instauration d'un climat commercial favorable pour le secteur privé, en ce qui concerne notamment l'état de droit, la bonne gouvernance, la responsabilité, la transparence et le respect des droits de l'homme.

14. Les États Membres estiment dans une large mesure qu'il est impossible de promouvoir une croissance durable et généralisée dans les pays en développement sans développer le secteur privé. Bien que l'aide publique au développement reste primordiale pour concrétiser les objectifs de développement, la coopération au développement doit monopoliser une large participation des pays partenaires, des entreprises, des organismes du secteur privé ainsi que des fondations privées.

IV. Développements au niveau du système

15. Les Nations Unies ont pris plusieurs mesures importantes dans le cadre du Sommet et de l'Assemblée générale visant à impliquer le secteur privé de manière plus active dans l'action de l'Organisation. La quatrième Conférence des Nations Unies sur les pays les moins avancés en mai 2011 a été marquée par une innovation : l'introduction de la piste du secteur privé - une plate-forme permettant

d'associer de hauts représentants du milieu des affaires à des discussions sur la promotion du développement durable.

16. Compte tenu de son succès, plusieurs États Membres, dont le Brésil, le Costa Rica, la Turquie, le Royaume-Uni et les États-Unis d'Amérique ont plaidé pour la création d'une piste du secteur privé à l'occasion de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable (Rio+20) de 2012.

17. Le Forum annuel du secteur privé parrainé par l'ONU, un débat de haut niveau organisé par le Pacte mondial des Nations Unies, compte plus de 350 chefs d'État et de gouvernement, des chefs d'organismes des Nations Unies, des directeurs généraux ainsi que des responsables d'organisations de la société civile. Il entend identifier des méthodes efficaces permettant d'accélérer la concrétisation des objectifs du Millénaire pour le développement, de stimuler les mesures allant dans ce sens et de mettre en évidence la manière avec laquelle les gouvernements peuvent encourager une plus grande participation des entreprises aux fins du développement. Par ailleurs, le Sommet triennal des dirigeants sur le Pacte mondial réunit des dirigeants de tous les secteurs afin de promouvoir des pratiques commerciales et des investissements responsables et rendre les marchés plus durables et inclusifs.

Encadré 4

La piste du secteur privé de la Conférence des Nations Unies sur les pays les moins avancés

Organisée par un comité directeur du secteur privé, dirigé par le Pacte mondial en coordination avec le Bureau du Haut-Représentant pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement, la piste du secteur privé de la quatrième Conférence des Nations Unies sur les pays les moins avancés a réuni plus de 500 chefs d'entreprises, des représentants de haut rang du milieu des affaires ainsi que des responsables de gouvernement, de la société civile et des Nations Unies afin de faire en sorte que les investissements du secteur privé jouent un plus grand rôle dans le développement durable des pays les moins avancés. La piste du secteur privé a constitué une étape majeure pour les Nations Unies puisque c'était la première fois que le secteur privé était totalement intégré dans le programme d'une conférence de premier plan des Nations Unies, ce qui a permis des délibérations directes entre le secteur public et le secteur privé. La piste du secteur privé propose un modèle axé sur la participation des entreprises dans le cadre de futures conférences des Nations Unies, dont la Conférence des Nations Unies sur le développement durable (Rio+20).

18. Au niveau du Secrétariat, le Pacte mondial a permis d'aller de l'avant dans le cadre de plusieurs initiatives cherchant à parfaire le climat propice à la création de nouveaux partenariats avec le secteur privé. Selon les entités sondées, les réunions des agents de liaison des Nations Unies avec le secteur privé sont l'outil le plus important pour partager les meilleures pratiques et les enseignements à travers le système, plus de 75 % des sondés jugeant ces réunions utiles ou très utiles. En 2010 et 2011, elles ont réuni plus de 100 participants, en ce compris des représentants du

secteur privé, afin de débattre d'une large palette de questions, dont la réputation et la crédibilité des Nations Unies, l'instauration de procédures cohérentes garantissant une diligence raisonnable et l'amélioration de l'évaluation et de l'étude d'impact.

19. Le bulletin *UN-Business Focal Point*, une publication trimestrielle du Bureau du Pacte mondial, vise à améliorer davantage la communication et la collaboration au sein du personnel des Nations Unies travaillant avec des entreprises. Ce bulletin fournit des informations sur les nouvelles initiatives de partenariat ainsi que sur des thèmes clefs en rapport avec les partenariats public-privé; il propose en outre des outils aidant à renforcer la capacité des Nations Unies à nouer des partenariats avec les entreprises. Plus de 50 % des entités sondées jugent le bulletin utile ou très utile pour partager les enseignements tirés et les meilleures pratiques à travers le système des Nations Unies.

20. Lancé en janvier 2010, le nouveau site Web L'ONU et le secteur privé (business.un.org) a été conçu de manière à faciliter la collaboration entre les Nations Unies et le secteur privé. Il communique des informations relatives à des partenariats actuels ou antérieurs et met à disposition une fonction d'appariement permettant une meilleure adéquation entre les besoins des Nations Unies et les ressources des entreprises.

21. En collaboration avec plusieurs organismes, fonds et programmes intéressés des Nations Unies, le Pacte mondial a lancé une procédure destinée à rendre un service et d'autres outils contribuant à garantir une diligence raisonnable de la part de partenaires d'entreprise potentiels plus largement disponibles à travers le système des Nations Unies. Cette procédure est le fruit de nombreuses consultations avec le personnel de l'ONU qui ont souligné la nécessité d'une approche plus harmonisée et exhaustive pour sélectionner des partenaires potentiels du secteur privé.

22. Par ailleurs, le Pacte mondial, ainsi que des représentants de plusieurs entités des Nations Unies, le secteur privé et d'autres experts, ont lancé le Blueprint de leadership pour le développement durable des entreprises, qui met les entreprises au défi d'atteindre un meilleur niveau de performance en matière de développement durable au sein du Pacte mondial. En outre, Global Compact LEAD est un groupe de 56 entreprises qui aident les participants du Pacte mondial à mettre en œuvre leurs initiatives visant à atteindre de meilleurs niveaux de performance en matière de développement durable des entreprises. Le Groupe de travail Global Compact LEAD développe par ailleurs un cadre permettant d'identifier et d'optimiser les partenariats en plus de faire en sorte qu'ils deviennent des partenariats porteurs de changement tirant parti des compétences de base de toutes les parties prenantes concernées afin d'avoir un impact durable à grande échelle sur les problèmes systémiques.

23. Par ailleurs, grâce à un leadership thématique, le Pacte mondial a contribué à la création des conditions favorables requises pour aller de l'avant au niveau des objectifs du Millénaire pour le développement. Élaborés en collaboration avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et une autre organisation internationale de défense des droits de l'enfant, les principes régissant les entreprises dans le domaine des droits de l'enfant sont un ensemble de principes proposant des orientations sur ce que les entreprises peuvent faire pour défendre les droits des enfants. Les Principes d'autonomisation des femmes suggèrent quant à eux des méthodes sur la manière de garantir l'autonomisation des femmes sur le lieu de travail, sur le marché et au sein de la communauté.

V. Tendances au niveau des organismes, fonds et programmes

24. Un grand nombre de membres de partenariats ont le sentiment que « l'heure est venue » de profiter de la dynamique résultant d'un nouveau regain d'appétence pour les partenariats pour développer de nouveaux modèles de collaboration. La majorité des entités sondées est convaincue que les partenariats avec le secteur privé vont gagner en importance. Les Nations Unies et les dirigeants d'entreprise pilotent un nouvel ensemble de tendances qui privilégient des modèles de partenariats efficaces garantissant un impact et un effet d'échelle et qui modifient donc la manière avec laquelle les Nations Unies mettent en œuvre des partenariats avec le secteur privé.

A. Développement du concept des partenariats « porteurs de changement »

25. Alors qu'il est de plus en plus admis que les problèmes de dégradation de l'environnement, de sécurité alimentaire et de santé au niveau mondial doivent être traités à travers des stratégies de coopération, des partenariats multipartites tirant parti des points forts de l'ensemble des principaux secteurs clefs représentent une évolution positive de la manière avec laquelle l'ONU collabore avec le secteur privé et d'autres acteurs.

26. Le Groupe de travail Global Compact LEAD développe le concept des partenariats porteurs de changement. Ces modèles novateurs impliquent le groupe approprié de parties prenantes de tous les secteurs pertinents et exploitent les compétences de base de chaque partenaire afin de provoquer des changements de comportement à grande échelle au niveau du gouvernement, et d'avoir un plus grand impact et un effet d'échelle puisque les avantages profitent au plus grand nombre, et pas seulement aux parties prenantes du partenariat. Le Groupe propose en outre des orientations sur les facteurs de succès critiques permettant d'aller de l'avant dans le cadre des partenariats porteurs de changement.

27. De tels partenariats ont pour avantage de chercher à créer un impact durable sur des problèmes de développement systémiques cruciaux. Ainsi, les partenariats porteurs de changement peuvent développer le marché spécifique à un produit ou service essentiel au développement ou modifier les règles et les systèmes pour créer de nouvelles conditions de concurrence.

Encadré 5

Exemples de partenariats porteurs de changement

Projet Laser Beam

Le Projet Laser Beam est un partenariat dirigé par le Programme alimentaire mondial (PAM) qui s'efforce d'éradiquer la malnutrition des enfants; il met l'accent dans un premier temps sur le Bangladesh et l'Indonésie. Il conjugue l'expertise des organismes des Nations Unies et celle des entreprises du Fortune 500, ainsi que d'autres du secteur privé, afin de collaborer avec les gouvernements et les entreprises locaux autour de projets axés sur l'alimentaire et l'hygiène. À l'issue de la phase pilote quinquennale, le modèle du projet sera dupliqué dans d'autres pays

où la malnutrition est répandue. À travers la création d'un nouveau modèle de partenariat public-privé évolutif, duplicable et durable à mettre en œuvre dans d'autres pays du monde entier, le Projet Laser Beam fait office de projet pilote permanent pour déterminer les conditions permettant d'obtenir des résultats « porteurs de changement ».

B. Explorer des modes de financement novateurs

28. Les organismes, fonds et programmes élaborent de nouvelles approches stratégiques pour transposer à une plus grande échelle les activités de collecte de fonds en réfléchissant à des formes de financement novatrices. Des initiatives de « micro-collecte de fonds » ou des campagnes publiques de collecte de fonds, qui impliquent une large base de donateurs, sont dirigées par l'UNICEF et le PAM et recourent à des modèles tels que la commercialisation engagée et des plates-formes de réseaux sociaux. En matière de commercialisation engagée, des entités des Nations Unies collaborent avec un partenaire du secteur privé pour lever des fonds et sensibiliser à une cause alors que de son côté, l'entreprise partenaire augmente ses ventes et consolide sa marque. Selon le modèle le plus courant, le don de l'entreprise partenaire pour la cause est lié et souvent proportionnel au volume des produits ou services vendu dans le cadre de la campagne de commercialisation engagée. L'organisme des Nations Unies est renseigné comme étant le bénéficiaire de l'activité à travers l'ajout de son nom ou de son logo sur le produit ou service, les emballages ou les supports promotionnels de l'entreprise partenaire, conformément aux règlements, règles et politiques de l'organisme des Nations Unies concerné. Dans le cadre d'autres modèles, les Nations Unies collaborent avec une entreprise partenaire pour lever des fonds auprès des clients et des employés.

Encadré 6

Exemples de modes de financement novateurs

WeFeedback : une nouvelle plate-forme de collecte de fonds utilisant les médias sociaux

Grâce au soutien d'une agence de publicité, le PAM a développé une nouvelle plate-forme de médias sociaux dénommée « WeFeedback » afin de lever des fonds destinés à nourrir les enfants souffrant de la faim du monde entier. Les utilisateurs peuvent choisir leur encas favori, le placer dans le Calculateur avec l'estimation du coût, et ensuite calculer combien d'enfants souffrant de la faim seraient ainsi nourris. L'étape suivante consiste à donner ce même montant – voire des multiples de celui-ci, afin de donner (« feedback ») davantage de portions. Un mois après son lancement en avril 2011, WeFeedback a levé suffisamment de fonds pour offrir des repas à environ 200 000 écoliers. Des célébrités partenaires du PAM ont rejoint le réseau pour donner leurs encas favoris et des entreprises ont incité leurs employés à participer.

C. Utiliser des approches participatives inclusives

29. En plus d'améliorer les conditions garantissant que les partenariats auront un impact et un effet d'échelle au niveau international, l'ONU reconnaît de plus en plus l'utilité des approches participatives en matière de développement. La course est engagée pour développer de nouveaux modèles de partenariat axés sur des solutions commerciales locales et un développement commercial durable dans les pays à faible revenu. Ces initiatives peuvent promouvoir l'entrepreneuriat et créer des emplois pour les populations locales tout en intégrant de nouveaux producteurs dans les filières d'approvisionnement mondiales – il s'agit-là d'un problème majeur dans le cadre duquel les intérêts des entreprises internationales sont liés à ceux des producteurs locaux. En outre, le développement d'un secteur privé plus fort au sein des pays à faible revenu est une meilleure solution et a des retombées positives exponentielles sur le développement.

30. Les coordonnateurs résidents et les réseaux locaux du Pacte mondial ont contribué à la coordination des partenariats régionaux et à la mise en œuvre de partenariats mondiaux à l'échelle locale. Ainsi, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) facilite le développement des chaînes de valeur ajoutée et d'approches commerciales inclusives au niveau national par le biais de sa méthode de développement commercial inclusif et d'initiatives telles que la Green Commodities Facility ainsi que les initiatives « Entreprendre au bénéfice de tous » et « Appel à l'action du secteur privé ».

D. Exploiter les points forts et le potentiel des femmes

31. Les Nations Unies reconnaissent le rôle crucial des femmes dans la concrétisation des objectifs de développement. Les modèles de partenariat prévoient notamment une formation professionnelle et une formation à l'entrepreneuriat pour les femmes, la promotion de l'accès aux chaînes logistiques internationales ainsi que de vastes initiatives pluripartites visant à plaider en faveur des droits des femmes.

Encadré 7

Partenariats assurant la promotion et exploitant les compétences des femmes

Les Principes d'autonomisation des femmes

Les Principes d'autonomisation des femmes sont un ensemble de principes destinés aux entreprises et qui fournissent des recommandations sur l'autonomisation des femmes sur le lieu de travail, sur le marché et au sein de la communauté. Fruit d'une collaboration entre l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) et le Pacte mondial, ces principes soulignent les avantages procurés par une action visant à promouvoir l'égalité des sexes ainsi que l'autonomisation de la femme. Ils s'appuient sur des pratiques de fonctionnement et des renseignements collectés dans le monde entier. En plus de constituer un guide utile pour le secteur privé, il est à espérer que ces Principes éclaireront d'autres parties prenantes, dont les gouvernements, dans leur coopération avec les entreprises.

Partenariat axé sur la Chaîne de valeur Hibiscus en faveur des pauvres

Afin d'améliorer les moyens de subsistance d'au moins 5 000 femmes et filles vulnérables dont les revenus sont issus de la culture et du traitement des hibiscus, le PNUD Soudan a lancé l'initiative de la chaîne de valeur hibiscus afin de contribuer à l'autonomisation des femmes en partenariat avec des groupes d'agriculteurs, des grossistes locaux ainsi que des importateurs internationaux. Les agricultrices cultivant des hibiscus se voient enseigner les compétences en matière de commerce et de finance, les méthodes de production ainsi que les variétés améliorées, les normes internationales, le traitement, le conditionnement et l'entreposage des hibiscus. Le site Web business.un.org a facilité la création de ce partenariat.

E. Améliorer l'action humanitaire

32. Le secteur privé a contribué à l'action humanitaire de nombreuses années durant. Compte tenu de la gravité des crises humanitaires actuelles et de l'augmentation spectaculaire du nombre de catastrophes naturelles, la contribution du secteur privé aux opérations humanitaires a augmenté, engendrant ainsi une dynamique utile au développement de collaborations innovantes. Cet engagement va d'une assistance financière à des dons en nature, et notamment le recours à leurs compétences de base du secteur privé dans des domaines tels que le transport, la logistique, les technologies de l'information et les télécommunications, qui sont cruciaux pour garantir que l'aide soit fournie en temps opportun lors des urgences humanitaires.

Encadré 8

Exemples de partenariat humanitaire

La carte de la crise libyenne

Comme dans les phases préliminaires de la plupart des urgences humanitaires, les travailleurs humanitaires ont eu du mal à gérer les informations limitées, vagues ou désorganisées lors de la crise de 2011 en Libye. Dès lors, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires a contacté le Groupe de travail permanent, à savoir un réseau de volontaires se chargeant de cartographier la crise, afin de collecter des informations et de les rendre accessibles sur une carte en ligne. Une entreprise technologique africaine a développé une plate-forme libre utilisée pour la carte en ligne sur la crise. Ce projet montre comment des partenaires divers peuvent apporter une valeur ajoutée à une intervention d'urgence.

Partenariat pour la technologie

Le partenariat pour la technologie entre la Fondation pour les Nations Unies et une entreprise de télécommunications a été mis sur pied en 2005, grâce à un engagement commun de 15 millions de livres sterling portant sur l'utilisation des technologies mobiles pour renforcer

le travail humanitaire. Le partenariat est axé sur la santé dans le monde, les secours en cas de catastrophe ainsi que la recherche et l'innovation. En collaboration avec le PAM et une organisation non gouvernementale, le partenariat s'efforce d'améliorer l'accès aux technologies et télécommunications qui sauvent des vies dans des régions touchées par des catastrophes naturelles, des conflits et des famines. Grâce aux fonds et au soutien des partenaires, le PAM et l'organisation non gouvernementale peuvent procéder au renforcement des capacités et se déployer n'importe où dans le monde en moins de 48 heures afin de faire face à toute catastrophe et aider à restaurer les systèmes de communication.

VI. S'intéresser aux principales difficultés opérationnelles

33. Les Nations Unies ont consenti des efforts considérables pour traiter les principaux problèmes opérationnels. Les développements au niveau du système et des organismes, fonds et programmes ont permis : de renforcer le contexte facilitateur pour de nouvelles collaborations entre les Nations Unies et les milieux d'affaires; d'améliorer les aptitudes du personnel grâce à des formations et à la mise en commun des meilleures pratiques et des enseignements tirés; et d'améliorer les méthodes liées à la présélection, la sélection ainsi que l'évaluation de l'impact des partenariats.

A. Promouvoir un environnement plus favorable aux partenariats

34. D'autres initiatives visant à réduire les coûts de transaction au sein des Nations Unies s'imposent. Alors que plusieurs entités ont développé des modèles juridiques pour les accords de partenariat et qu'elles disposent d'un conseiller juridique bien informé pour atténuer les risques potentiels des partenariats, les obstacles juridiques ainsi que les complexités procédurales restent des entraves majeures empêchant de développer des partenariats plus efficaces. Les organismes, fonds et programmes des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait doivent élaborer des modèles juridiques normalisés pour accélérer le processus menant à un accord. Le Bureau des affaires juridiques du Secrétariat continue de travailler à la finalisation d'un tel modèle.

35. Afin de préserver la réputation et la crédibilité des Nations Unies, les directives révisées concernant la coopération entre l'ONU et les entreprises entendent fournir un cadre de l'ONU commun pour la collaboration avec le secteur privé. La majorité des entités sondées a indiqué que les nouvelles directives se sont avérées utiles mais que les organismes, fonds et programmes des Nations Unies devraient peut-être les adapter et les amender pour en garantir la cohérence avec le mandat, la vision et les exigences juridiques de chacune des entités. Pour mettre en œuvre efficacement les directives et promouvoir une culture de la transparence et de la performance, le Secrétariat doit être doté d'un groupe consultatif interne à haut niveau. Un tel groupe permettrait de garantir une approche plus cohérente à l'échelle du système dans le cadre des partenariats avec le secteur privé et de formuler des recommandations sur les meilleures pratiques et enseignements tirés.

36. Les entités sondées et les personnes interrogées confirment que la majorité des organismes, fonds et programmes sont en train soit de développer de nouvelles stratégies de collaboration avec le secteur privé soit de mettre à jour celles qui existent. En raison de tâtonnements internes, du partage des meilleures pratiques et des enseignements tirés, et compte tenu des données fournies par les partenaires du secteur privé, les Nations Unies tiennent de plus en plus compte de facteurs stratégiques pour mobiliser les ressources du secteur privé en vue de concrétiser des objectifs essentiels. L'ONU reconnaît par ailleurs de plus en plus que la durabilité d'un partenariat ne peut être garantie sans l'assortir d'avantages et des incitants correspondants pour les partenaires du secteur privé.

37. Afin de communiquer efficacement la valeur des partenariats noués avec le secteur privé au personnel des Nations Unies travaillant au Siège et au sein des bureaux de pays, la direction et les cadres supérieurs doivent accorder des incitants favorisant la création de partenariats avec le secteur privé. Les États Membres doivent en outre soutenir de manière plus active le mandat des Nations Unies concernant l'établissement de partenariats avec le secteur privé.

38. Suivant l'exemple du Conseil des chefs d'entreprise créé par le Haut-Commissariat pour les réfugiés, d'autres bureaux, organismes, fonds et programmes des Nations Unies, tels que la Stratégie internationale de prévention des catastrophes des Nations Unies, intègrent les recommandations des partenaires du secteur privé dans les stratégies des programmes.

Encadré 9

Groupe consultatif du secteur privé de la Stratégie internationale de prévention des catastrophes (SIPC)

En mai 2011, le Groupe consultatif du secteur privé du SIPC a été mis sur pied à l'occasion de la Plate-forme mondiale pour la réduction des risques de catastrophes. Le Groupe est un catalyseur réunissant une large palette d'entités du secteur privé dans le cadre d'un partenariat mondial pour l'action. Comptant 14 membres du secteur privé issus d'une large palette de domaines liés aux risques de catastrophes, dont des représentants des secteurs de l'assurance, des matériaux de construction lourds et des technologies de l'information, le Groupe vise à garantir la sécurité des investissements à long terme et planifier à l'avance afin de protéger l'industrie et la société des catastrophes et perturbations économiques tout en garantissant la continuité des opérations.

39. Sur le plan extérieur, l'ONU doit communiquer plus efficacement les mandats complémentaires des entités des Nations Unies aux partenaires potentiels et promouvoir la coopération, et non la rivalité, entre les entités des Nations Unies dans leur quête de partenaires du secteur privé. Les stratégies doivent viser à promouvoir davantage le site Web ouvert aux entreprises (business.un.org), et insister sans relâche sur la mise en œuvre des propositions de réforme de l'Organisation des Nations Unies.

40. L'évaluation de l'impact des partenariats et la communication des résultats positifs au personnel pourraient améliorer la sensibilisation générale aux avantages

procurés par des partenariats avec le secteur privé afin de faciliter la concrétisation des objectifs organisationnels et de développement.

41. Le rôle et les capacités des coordonnateurs résidents et réseaux locaux du Pacte mondial des Nations Unies doivent être renforcés pour contribuer à la coordination des partenariats régionaux de même qu'à la mise en œuvre de partenariats mondiaux au niveau local, en plus d'encourager le partage d'informations avec d'autres agents de liaison avec le secteur privé. Il doit être conseillé au secteur privé de se mettre en rapport avec les bureaux des coordonnateurs résidents et les réseaux locaux du Pacte mondial pour mieux cerner les besoins et priorités locales.

B. Explorer de nouveaux modèles de partenariat pour avoir un impact et un effet d'échelle

42. Le développement de partenariats multipartites est positif lorsqu'il s'agit de réunir les principaux protagonistes en vue de concrétiser les objectifs de développement. L'ONU peut se charger d'établir le programme d'action de manière à attirer l'attention sur les questions les plus cruciales tout en mettant à profit son pouvoir de convocation afin d'amener les acteurs les plus pertinents autour de la table. Toutefois, l'ONU a aussi besoin de faire preuve de stratégie dans le cadre des initiatives qu'elle choisit de diriger en admettant que dans certains cas, un rôle mineur contribuera davantage au succès d'un partenariat.

43. Les Nations Unies doivent continuer à développer et mettre en œuvre des partenariats avec le secteur privé de manière à avoir un plus grand impact et un effet d'échelle, en ce compris les partenariats porteurs de changement. Le Groupe de travail Global Compact LEAD doit continuer à identifier les conditions favorables et les facteurs de réussite des partenariats porteurs de changement visant des résultats systémiques et durables.

44. Les organismes, fonds et programmes doivent redoubler d'efforts pour déterminer comment les modèles de partenariat novateurs tels que ceux axés sur la commercialisation engagée et les médias sociaux peuvent intensifier les activités de collecte de fonds et sensibiliser aux objectifs de l'ONU tout en préservant la réputation et la crédibilité de l'Organisation.

45. Enfin, sachant que l'impact et l'effet d'échelle ne sont pas seulement synonymes de partenariats plus larges et complexes, les modèles de partenariat doivent être conçus en fonction d'indicateurs de performance clefs pour mesurer les résultats et garantir que les avantages procurés par le partenariat sont plus durables que le partenariat lui-même.

Encadré 10

Exemples de nouveaux modèles de partenariat garants d'un impact et d'un effet d'échelle**Toutes les femmes, tous les enfants**

Toutes les femmes, tous les enfants est une initiative internationale réunissant les organisations multilatérales et des Nations Unies, des gouvernements, des institutions philanthropiques, d'autres donateurs, les milieux d'affaires, la société civile, les professionnels des soins de santé, ainsi que des institutions universitaires et de recherche du monde entier afin de soutenir la Stratégie mondiale pour la santé des femmes et des enfants lancée par le Secrétaire général lors de la Réunion plénière de haut niveau de l'Assemblée générale sur les objectifs du Millénaire pour le développement en 2010. La Stratégie mondiale identifie des domaines clefs dans lesquels des mesures s'imposent d'urgence pour améliorer le financement, renforcer les politiques et améliorer la prestation de services; elle offre une nouvelle opportunité d'améliorer la santé des femmes et des enfants dans le monde. Depuis son lancement l'année dernière, la Stratégie a incité les gouvernements, les milieux d'affaires, les fondations, la société civile et d'autres à prendre des engagements à l'action sans précédent de manière à mettre fin aux décès injustes et à la mauvaise santé dont les femmes et les enfants sont victimes.

Promouvoir l'action collective contre la corruption

Le Pacte mondial et l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (UNODC) ont conjugué leurs forces avec les réseaux locaux du Pacte mondial ainsi que les partenaires opérationnels dans cinq pays pour promouvoir la transparence et les résultats commerciaux éthiques par le biais d'initiatives d'action collective dirigées par le secteur privé. En facilitant le dialogue entre les secteurs privé et public, ce projet offre à une large palette de parties prenantes la possibilité de réfléchir à la manière avec laquelle une action collective peut inciter à adopter des pratiques anticorruption conformes à la Convention des Nations Unies contre la corruption.

C. Améliorer le renforcement des capacités à tous les niveaux et la formation du personnel de l'ONU

46. Les agents de liaison avec le secteur privé au sein des Nations Unies continuent de servir de point de contact au sein du système des Nations Unies pour les entreprises et ont un effet multiplicateur au niveau de la promotion des partenariats. Les bureaux régionaux et de pays signalent l'affectation d'agents de liaison avec le secteur privé, le recrutement de nouveaux membres du personnel chargés de développer les partenariats ainsi que l'adoption de règles et mécanismes de partenariat.

47. En dépit des efforts déployés, l'absence d'aptitudes à nouer des partenariats est l'un des problèmes les plus urgents que l'ONU doit résoudre pour devenir un partenaire plus efficace. Les contraintes au niveau du temps et des ressources

financières dont le personnel dispose pour se former sont souvent citées comme des entraves majeures à l'amélioration des capacités du personnel. Peu d'entités incluent les compétences en matière de négociation de partenariats dans les définitions d'emploi, évaluent les compétences du personnel actuel en la matière ou développent des programmes d'échanges de personnel avec des partenaires du secteur privé soumis aux dispositions de la Charte des Nations Unies, de même qu'aux règles, règlements et politiques de l'Organisation.

48. Les organismes, fonds et programmes doivent doter le personnel actuel des Nations Unies de compétences spécifiques à l'établissement de partenariats. Il est nécessaire de reconnaître davantage au sein de l'Organisation que si une gestion efficace des partenariats monopolise beaucoup de temps et de ressources, ces efforts contribuent dans une large mesure au succès des partenariats.

49. Par ailleurs, les organismes, fonds et programmes doivent envisager d'exiger une expérience dans le secteur privé dans le cadre des descriptions d'emploi en vue de l'obtention de positions de partenariat. Sous réserve des dispositions de la Charte des Nations Unies ainsi que des règlements, règles et politiques de l'Organisation, l'ONU doit également privilégier les programmes de détachement et d'échanges de personnel avec les partenaires du secteur privé de manière à promouvoir l'apprentissage, comprendre les cultures de travail et adopter des accords type pour des détachements ainsi que des programmes d'échanges de personnel aux fins de l'harmonisation du cadre juridique.

Encadré 11

Programmes d'échanges de personnel entre les Nations Unies et le secteur privé

Programme sabbatique de l'UNICEF

En collaboration avec une société internationale de biens de consommation, l'UNICEF a mis sur pied un programme sabbatique de trois mois dans le cadre duquel les employés de l'entreprise ont directement contribué aux travaux de l'UNICEF en faveur des femmes et des enfants dans le monde. Les employés, dont les frais de subsistance et de déplacement étaient payés par l'entreprise, ont rejoint les bureaux de l'UNICEF dans le monde afin de travailler sur la communication liée au développement, à la collecte de fonds et aux opérations. En 2010, cinq employés ont pris part au programme et étaient stationnés au Cameroun, en Macédoine et en Mauritanie.

Programme de détachement de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO)

En 2010, l'UNESCO a profité du détachement de plus de 30 experts, essentiellement issus d'organisations et de fondations non gouvernementales, collaborant dans divers domaines d'expertise de l'UNESCO allant de systèmes d'alerte en cas de tsunami, au patrimoine immatériel ainsi qu'à l'enseignement technique et professionnel en passant par la formation et les relations avec les bailleurs de fonds. L'UNESCO a enrichi son Manuel de gestion des ressources humaines d'un nouveau point de manière à fournir un cadre standard pour la conclusion d'accords de prêt du personnel à l'UNESCO, notamment du

secteur privé. À travers l'établissement d'accords et contrats type, la nouvelle politique entend développer une approche cohérente et harmonisée en matière de prêts, en offrant la flexibilité requise pour satisfaire aux besoins de l'UNESCO et de ses homologues.

D. Améliorer la sélection des partenaires et les relations avec le secteur privé

50. Il est primordial de préserver l'image de l'organisme des Nations Unies pour garantir l'indépendance et la crédibilité de l'Organisation. Étant donné que les organismes, fonds et programmes établissent un plus grand nombre de partenariats à plus grande échelle, le risque de nuire à l'image et à la crédibilité des Nations Unies peut également augmenter en l'absence de mécanismes adéquats pour sélectionner les collaborations potentiellement nuisibles.

51. La révision des lignes directrices sur la coopération entre les Nations Unies et le secteur privé a permis de clarifier davantage les critères de sélection en préservant une souplesse suffisante pour les adapter si nécessaire aux mandats individuels.

52. Le processus de développement d'une solution de sélection des délais raisonnables à tenir à l'échelle du système est une mesure importante pour renforcer la cohérence. Toutefois, afin que tous les membres du personnel concernés comprennent comment utiliser cet outil, les critères de la présélection ainsi que les résultats de cette dernière doivent être transparents et clairement définis.

53. Les entités sondées et les personnes interrogées indiquent que le site Web L'ONU et les entreprises s'avère utile en guise d'outil de partage des connaissances mais que des améliorations s'imposent. Une meilleure promotion du portail en ligne est nécessaire au sein du système des Nations Unies et du secteur privé. Il convient en outre d'améliorer le mécanisme de filtrage utilisé dans le cadre de la distribution des offres de partenariats proposées par des partenaires potentiels du secteur privé. Le site Web peut également servir d'outil de formation aux différences et à la complémentarité des entités et mandats individuels des Nations Unies pour le secteur privé.

54. Le personnel des Nations Unies est de plus en plus conscient du potentiel de l'entrepreneuriat ainsi que de l'importance d'une implication des entreprises au niveau national. Toutefois, leur implication reste problématique, un grand nombre de personnes soulignant des coûts de transaction plus élevés de même que des avantages immédiats moindres. Pour associer plus efficacement les entreprises au niveau national sans alourdir la charge qui incombe au personnel du Siège, les Nations Unies doivent améliorer la capacité institutionnelle des bureaux de pays à établir et préserver des partenariats avec le secteur privé. Afin d'éviter tout double emploi et les retards, les tâches doivent être clairement réparties entre le Siège et les bureaux de pays. Qui plus est, les Nations Unies doivent s'assurer de la capacité des bureaux de pays à trouver un équilibre entre les avantages potentiels des partenariats et les risques de nuire à la réputation et à la crédibilité des Nations Unies. Les réseaux locaux du Pacte peuvent être utiles à cet égard.

55. Les réformes de l'initiative Unité d'action des Nations Unies sont susceptibles de réduire les coûts de transaction, de fournir un seul point d'accès au sein des Nations Unies, de promouvoir une approche cohérente et de renforcer l'influence des donateurs. Néanmoins, l'approche de cette initiative pourrait être rendue plus efficace en améliorant les infrastructures et les compétences ainsi qu'en renforçant la collaboration entre les organismes, fonds et programmes. Il est essentiel que les entités des Nations Unies au niveau national s'efforcent de définir une approche commune pour traiter de ces questions. L'Initiative mondiale des Nations Unies contre la traite des êtres humains (UN.GIFT) est un exemple d'initiative interorganisations réussie fidèle à l'esprit de l'initiative Unité d'action des Nations Unies.

Encadré 12

L'Initiative mondiale des Nations Unies contre la traite des êtres humains

Compte tenu des multiples facettes de la traite des êtres humains et de la nécessité d'une action coordonnée, l'UN.GIFT a été mise sur pied en 2007 sous la forme d'une initiative interorganisations par l'OIT, l'Organisation internationale pour les migrations (OIM), le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH), l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (UNODC). Ces six entités constituent le Comité directeur de l'UN.GIFT, lequel gère l'Initiative et coordonne les efforts de lutte contre la traite consentis par ses membres ainsi que leurs réseaux respectifs. Ces quatre dernières années, l'UN.GIFT est parvenue à mettre sur pied plusieurs activités dont l'organisation d'événements à haut niveau ainsi que diverses initiatives de groupes d'experts, le pilotage d'un mécanisme d'octroi de petites subventions pour les organisations de la société civile, le développement et la mise en œuvre de programmes communs dans six régions dans le monde, la publication d'outils de lutte contre la traite ainsi que des campagnes de sensibilisation avec certaines entreprises du secteur privé.

56. Bien qu'il s'agisse encore d'un créneau, il est de plus en plus admis qu'il est également nécessaire de procéder à des analyses de la rentabilité dans le cadre de la sélection des partenaires. L'ONU doit continuer à aller au-delà de la mentalité consistant à établir « des partenariats pour des partenariats », déterminer si les avantages de tout nouveau partenariat l'emportent sur le coût et s'assurer que sa participation aux activités du partenariat est nécessaire et apporte de la valeur.

E. Partage des meilleures pratiques et des leçons tirées de l'expérience

57. Les réunions des agents de liaison des Nations Unies avec le secteur privé sont reconnues comme l'une des méthodes les plus importantes pour partager les meilleures pratiques et les enseignements tirés. Afin de s'assurer que les réunions restent pertinentes aux yeux des responsables des partenariats ainsi que des

représentants à haut niveau du secteur des entreprises, elles doivent concilier la nécessité de progresser dans de nouveaux domaines de discussion et l'obligation de veiller à également traiter les problèmes qui se posent, mis en lumière dans le présent rapport.

58. Certains organismes, fonds et programmes étudient des solutions de gestion des connaissances permettant de partager les meilleures pratiques et les enseignements tirés. Engageant des spécialistes de la gestion des connaissances et recourant à des outils technologiques en ligne, le PAM et le PNUD investissent dans de nouvelles plates-formes afin de veiller à documenter les enseignements tirés et les meilleures pratiques ainsi qu'à les mettre à la disposition des membres du personnel actuel et à venir. De tels systèmes peuvent réduire les frais de transaction, améliorer l'efficacité et atténuer les répercussions négatives de la rotation du personnel. Les entités des Nations Unies doivent envisager d'investir dans des outils liés aux technologies de l'information afin de mieux gérer les connaissances relatives aux meilleures pratiques et aux enseignements tirés.

F. Évaluation et étude d'impact

59. L'évaluation permet à l'ONU de garantir des partenariats responsables, gérés efficacement et qui contribuent au processus d'apprentissage ainsi qu'aux objectifs de développement des Nations Unies.

60. Les entités sondées indiquent que le suivi et l'évaluation n'ont qu'une faible incidence sur le développement et la mise en œuvre des partenariats, de même que les perceptions liées à la valeur globale de l'évaluation. En pratique, plus de 40 % des sondés ont déclaré qu'aucun de leurs partenariats ou presque n'est évalué. La plupart des organismes, fonds et programmes procèdent à des évaluations internes en utilisant les mêmes outils que ceux servant à l'évaluation d'autres projets. Seulement 10 % des sondés environ estiment que l'absence d'évaluations empêche sérieusement l'ONU de devenir un partenaire plus efficace. Les personnes interrogées insistent en outre sur le fait que le manque de temps est l'une des principales raisons expliquant le manque d'évaluations.

61. L'ONU doit mieux communiquer le rôle de l'évaluation dans l'élaboration de partenariats productifs tout en atténuant les craintes éprouvées par les membres du personnel concerné que les évaluations donnent une mauvaise impression de leur travail. Les organismes, fonds et programmes des Nations Unies doivent adopter des approches de suivi et d'évaluation en les intégrant dès le départ dans la conception des partenariats, dont des indicateurs clés des résultats. Par ailleurs, les évaluations ne doivent pas uniquement porter sur les contributions financières, en nature et administratives et accorder une plus grande priorité à l'évaluation de produits tels que les résultats et l'impact.

VII. Recommandations

62. Les Nations Unies ont réalisé des avancées considérables dans le cadre de la promotion du rôle que le secteur privé peut jouer dans la concrétisation des objectifs de développement ainsi que dans le cadre de la conception et de la mise en œuvre de partenariats plus efficaces, responsables et durables. Toutefois, des améliorations sont possibles. Sur la base de la section précédente, il est recommandé d'adopter les mesures concrètes ci-après.

A. Promouvoir un environnement plus favorable aux partenariats

63. Les entités des Nations Unies doivent continuer de développer davantage d'approches stratégiques visant à établir des partenariats avec le secteur privé et à renforcer l'impact et l'effet d'échelle. Les entités ne l'ayant pas encore fait doivent en outre développer des modèles juridiques type et respecter les nouvelles lignes directrices afin d'accélérer le processus des accords de partenariat.

64. Les États Membres doivent soutenir plus activement le mandat des Nations Unies concernant l'établissement de partenariats avec le secteur privé par le biais des organismes, fonds et programmes des Nations Unies.

65. Il convient de mieux soutenir et promouvoir le site business.un.org, à la fois en interne auprès du personnel des Nations Unies et en externe auprès du secteur privé.

66. Le rôle et les capacités des coordonnateurs résidents des Nations Unies doivent être renforcés. De plus, les réseaux locaux du Pacte mondial peuvent aider à soutenir la coordination ainsi que la mise en œuvre des partenariats mondiaux au niveau local et encourager la coordination de même que le partage des enseignements tirés avec les agents de liaison avec le secteur privé des Nations Unies.

67. S'agissant des partenariats avec le secteur privé, le Secrétariat doit être doté d'un groupe consultatif pour garantir une approche plus cohérente à travers les Nations Unies. Il doit en outre formuler des recommandations sur les meilleures pratiques et les enseignements tirés.

B. Explorer de nouveaux modèles de partenariat garants d'un impact et d'un effet d'échelle

68. Afin d'encourager l'établissement de partenariats multipartites, les Nations Unies peuvent faire office d'« architecte de l'ordre du jour », tout en utilisant leur pouvoir de convocation pour amener les parties les plus pertinentes autour de la table.

69. Il convient d'identifier les principales conditions favorables et facteurs de succès garantissant la mise en œuvre des partenariats porteurs de changement. À cette fin, les recommandations du Groupe de travail Global Compact LEAD, lancé à l'occasion du Forum du secteur privé en septembre 2011, doivent être prises en compte.

70. L'ONU doit intensifier les efforts et améliorer le partage des connaissances concernant de nouveaux partenariats de financement novateurs.

C. Renforcement des capacités à tous les niveaux et formation du personnel de l'ONU

71. Le personnel actuel des Nations Unies doté de compétences spécialisées en matière d'établissement de partenariats doit être encouragé à développer ses aptitudes à renforcer, mettre en œuvre et évaluer les partenariats. Il doit en outre être envisagé d'exiger une expérience dans le secteur privé dans les descriptions d'emploi relatives à des postes de partenariat.

72. Sous réserve des dispositions de la Charte des Nations Unies ainsi que des règlements, règles et politiques des Nations Unies, l'Organisation ainsi que ses organismes, fonds et programmes peuvent envisager de recourir à des programmes de détachement et d'échanges de personnel avec des partenaires du secteur privé et d'adopter des accords type pour harmoniser le cadre juridique.

D. Améliorer les processus de sélection des partenaires et relations avec le secteur privé

73. Les critères utilisés pour sélectionner les partenaires potentiels du secteur privé avec une diligence raisonnable et les résultats des processus de sélection doivent être à la fois transparents et clairement définis au sein du système des Nations Unies.

74. Au niveau national, les tâches et responsabilités doivent être clairement réparties entre le Siège, la direction au niveau national et le personnel du partenariat. Les entités des Nations Unies doivent identifier les problèmes communs ainsi qu'une approche commune pour collaborer avec le secteur privé. Par ailleurs, des compétences s'imposent pour équilibrer efficacement les avantages potentiels des partenariats et gérer le risque de nuire à la réputation et à la crédibilité des Nations Unies.

75. Les entités des Nations Unies doivent élaborer des mécanismes permettant de s'assurer à l'avance que les avantages potentiels de tout nouveau partenariat seront probablement supérieurs aux coûts impliqués.

E. Partager les meilleures pratiques et les enseignements tirés de l'expérience

76. Les réunions des agents de liaison avec le secteur privé doivent être conçues de manière à attirer les gestionnaires responsables des partenariats ainsi que des représentants d'entreprise à haut niveau afin de garantir un partage plus efficace des connaissances. Par ailleurs, les entités des Nations Unies doivent envisager d'investir dans des outils de gestion des connaissances spécialisés.

F. Évaluation et étude d'impact

77. L'ONU doit mieux communiquer le rôle de l'évaluation dans la conception, la conduite et les enseignements tirés des partenariats. Les entités des Nations Unies doivent adopter des approches spécifiques au suivi et à l'évaluation et les appliquer dès le début de la conception des partenariats. De telles évaluations ne doivent pas

porter uniquement sur les contributions et doivent mettre davantage l'accent sur l'évaluation des résultats et de l'impact sur les objectifs de l'ONU.

VII. Conclusion

78. La relation entre l'ONU et le secteur privé continue d'évoluer. De nombreux organismes, fonds et programmes des Nations Unies ont appris à délaisser les modèles de partenariat transactionnels pour se tourner vers des approches plus systématiques, stratégiques et novatrices qui ont permis de progresser au niveau de la réalisation des objectifs des Nations Unies sans que les États Membres n'exigent de nouveaux financements.

79. Le secteur privé peut aider à dynamiser le travail de l'ONU et renforcer la pertinence de l'Organisation dans un contexte économique et politique évoluant rapidement. À cette fin, l'ONU tient de plus en plus compte de l'avis du secteur privé dans le cadre des travaux de l'Organisation. La « piste du secteur privé », lancée à l'occasion de la quatrième Conférence des Nations Unies sur les pays les moins avancés à Istanbul, constitue un jalon institutionnel majeur qui a ouvert la voie à une intégration plus efficace du secteur privé dans le cadre des principaux sommets des Nations Unies, à l'instar de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable qui se tiendra en 2012, à Rio de Janeiro.

80. L'ONU doit continuer à chercher des méthodes novatrices garantissant un impact durable. Il est ici question notamment d'identifier et de dupliquer les modèles de partenariat réussis et de poursuivre de nouvelles formes de collaboration, telles que les partenariats porteurs de changement et des mécanismes de financement novateurs; de promouvoir des solutions commerciales locales inclusives, le développement durable du marché et l'entrepreneuriat; en plus d'utiliser et de renforcer les compétences des femmes.

81. Alors que les Nations Unies vont de l'avant en adoptant des formes de collaboration plus stratégiques et novatrices avec le secteur privé, l'Organisation doit s'attaquer aux principaux problèmes opérationnels et systémiques pour maximiser l'efficacité des contributions des entreprises de manière à concrétiser les objectifs des Nations Unies tout en minimisant le risque de nuire à sa réputation et à sa crédibilité. Pour ce faire, des efforts s'imposent pour renforcer le contexte propice aux partenariats, identifier et dupliquer les modèles de partenariat réussis afin d'avoir un impact et un effet d'échelle, améliorer les procédures de sélection des partenaires et les relations avec le secteur privé, de même que le développement des capacités et la formation du personnel des Nations Unies, en particulier au niveau national, partager les meilleures pratiques et les enseignements tirés et éduquer le personnel des Nations Unies aux avantages et méthodes d'évaluation et d'étude de l'impact.

82. Étant donné que les collaborations entre les Nations Unies et le secteur privé se généralisent et deviennent plus ambitieuses, des mesures appropriées s'imposent pour éviter de mettre à mal la réputation et la crédibilité de l'ONU. La concurrence que se livrent les entités des Nations Unies pour disposer d'entreprises partenaires de valeur apparaît comme un problème majeur alors que les organismes, fonds et programmes adaptent leurs stratégies de partenariat. Par conséquent, les entités des Nations Unies doivent continuer à s'impliquer dans des mécanismes de coordination, tant au niveau mondial que national, de manière à éviter une mentalité

à somme nulle lors de l'entame d'une collaboration avec des partenaires potentiels du secteur privé.

83. Afin que les Nations Unies puissent tirer davantage parti des collaborations avec le secteur privé et pour s'assurer de la concrétisation des principaux objectifs dans le cadre d'une collaboration, il est essentiel de tenir compte de considérations plus stratégiques et à plus long terme. À ce titre, il convient de répondre aux recommandations proposées dans le présent rapport ainsi que de développer des mesures visant à préserver l'image de l'Organisation, à promouvoir une culture de la transparence et à garantir un alignement sur les priorités définies par les États Membres.
