



Assemblée générale

Distr. générale
14 septembre 2007
Français
Original : anglais

Soixante-deuxième session

Point 63 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

La coopération stratégique que l'Organisation a établie avec le secteur privé et d'autres parties concernées s'est avérée être un bon moyen de favoriser la réalisation de ses objectifs, particulièrement en matière de développement. Si les partenariats avec les milieux d'affaires ont pu se développer, c'est que l'on a compris que, bien que les buts de l'Organisation soient d'une tout autre nature que ceux du secteur privé, il n'en reste pas moins que certains objectifs sont partagés. Au demeurant, on s'accorde toujours plus à penser que nombre des problèmes pressants qui se posent à l'échelle de la planète sont trop complexes pour être résolus par un seul secteur de la société. Tout ceci explique que, depuis les années 90, le secteur privé et les autres parties concernées, dont l'engagement vient s'ajouter à l'action des autorités nationales, aident de plus en plus l'Organisation à atteindre les buts qu'elle s'est fixés. Des recommandations de nature très diverse ont été proposées, tant dans de précédents rapports sur la question que dans la résolution 60/215 de l'Assemblée générale : elles visent à élargir le champ de cette coopération, à en améliorer l'efficacité et à en intensifier le contrôle, ainsi qu'à assurer le respect de l'intégrité de l'ONU et à en préserver l'image. Au cours des deux dernières années, d'importantes mesures ont été prises pour donner effet à cet aspect de la réforme des Nations Unies, tant par chacun des organismes, fonds et programmes concernés qu'au niveau du système. Les relations avec le secteur privé et les autres parties concernées étant de nature intensive et appelées à se multiplier, il reste encore

* A/62/150.

** Le dépôt du présent rapport a été retardé par la tenue de consultations supplémentaires sur des questions techniques et de fond.



beaucoup à faire pour les consolider, notamment pour ce qui est de la formation, du renforcement des capacités institutionnelles des bureaux de pays, de la définition du champ d'action stratégique et de la prise en main au niveau local, de la mise en commun des pratiques optimales, de l'amélioration des processus de sélection des partenaires, de la rationalisation des directives et de l'étude de l'impact de ces activités. Il importe d'attacher une plus grande attention aux relations établies entre l'ONU et les milieux d'affaires et d'accorder l'appui et la priorité nécessaires à la mise en œuvre des mesures recommandées. Le soutien de l'Assemblée est indispensable à la poursuite et l'intensification de cette coopération, dans des conditions qui contribuent de manière optimale à la réalisation des buts des Nations Unies.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	4
II. Évolution des relations entre l'ONU et les milieux d'affaires	5
III. Évaluation des progrès accomplis en matière de renforcement des capacités institutionnelles aux fins de la conclusion de partenariats opérants, et problèmes en suspens	13
A. Formation	13
B. Renforcement des capacités institutionnelles des bureaux de pays	14
C. Champ d'action stratégique et prise en main au niveau local	14
D. Diffusion des pratiques optimales	15
E. Sélection des partenaires	18
F. Rationalisation des directives	18
G. Étude de l'impact des activités menées au titre des partenariats	19
IV. Recommandations	21
A. Dispenser une formation adaptée aux besoins et tirer parti de stages d'origines diverses	21
B. Donner davantage de moyens aux agents de liaison avec le secteur privé et valoriser la conclusion de partenariats	21
C. Consolider la planification stratégique en vue de la mobilisation du secteur privé	22
D. Intensifier la diffusion des enseignements tirés de l'expérience et l'exploitation de dispositifs à cette fin	22
E. Perfectionner la recherche de partenaires et leur sélection	22
F. Mettre à jour des directives concernant la coopération entre l'Organisation des Nations Unies et les entreprises	23
G. Créer et diffuser des outils d'étude de l'impact des activités	23
V. Conclusions	23

I. Introduction

1. Le présent rapport fait suite à la résolution 60/215, dans laquelle l'Assemblée générale priait le Secrétaire général de lui présenter, à sa soixante-deuxième 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. Trois précédents rapports du Secrétaire général portaient sur la question (A/56/323, A/58/227 et A/60/214). Le présent rapport s'en inspire et donne un aperçu des tendances récentes en la matière¹.

3. L'Assemblée générale a souligné, à plusieurs reprises, que, si elles sont bien conçues, les relations entre l'Organisation et le secteur privé peuvent aider à réaliser les buts des Nations Unies, en particulier ceux convenus au plan international aux fins du développement, tels que les objectifs du Millénaire pour le développement. Pour tirer pleinement parti de la contribution du secteur privé à l'action de l'Organisation tout en sauvegardant l'intégrité et la réputation de cette dernière, l'Assemblée, dans la résolution 60/215, priait le Secrétaire général de prendre des dispositions concernant sept grands secteurs : promotion d'une formation appropriée à tous les niveaux, accroissement de la capacité institutionnelle des bureaux de pays, renforcement du champ d'action stratégique et de la prise en main au niveau local, mise en commun des pratiques optimales, amélioration des processus de sélection des partenaires, rationalisation des directives des Nations Unies pour les partenariats entre l'Organisation des Nations Unies et tous les partenaires concernés, y compris le secteur privé, et généralisation de l'étude de l'impact des activités.

4. Au cours des deux dernières années, l'ONU a pris d'importantes mesures en vue de donner suite à cet aspect de la réforme au sein de chacun des organismes, fonds et programmes. Elle a de plus pris des mesures concrètes pour intensifier la coopération avec le secteur privé et a apporté son concours à l'action menée par l'ensemble du système pour en élargir le champ d'action, en améliorer l'efficacité et en intensifier le contrôle.

5. Nombreux sont les organismes, fonds et programmes qui ont pris d'importantes mesures destinées à améliorer leur collaboration avec le secteur privé en vue de la réalisation des buts des Nations Unies et qui ont notamment, à cet effet, défini une approche stratégique du partenariat et renforcé les capacités des bureaux de pays à établir des contacts avec le secteur privé. Toutefois, si la plupart des organismes des Nations Unies estiment que ces partenariats les aideront à mener à bien les tâches qui leur ont été confiées, nombre d'entre eux n'ont encore pu en faire la preuve. L'enjeu, pour ces derniers, est de mener à bonne fin l'élaboration d'une approche véritablement stratégique. Il faut donc faire davantage pour les aider à tirer parti de leurs atouts institutionnels et de leurs avantages comparés, tout en consolidant les dispositifs permettant d'assurer leur intégrité et de protéger aussi bien leur réputation que leur image. Il est donc indispensable que chacun des

¹ Le présent rapport se fonde sur l'étude des publications relatives à cette question ainsi que sur les renseignements obtenus en réponse au questionnaire envoyé aux agents de liaison des Nations Unies avec le secteur privé et rempli par 49 bureaux de 22 organismes, fonds et programmes des Nations Unies. Des entretiens complémentaires avec 18 fonctionnaires et l'étude de 14 monographies sommaires ont également fourni des informations de valeur.

organismes qui ne l'ont pas encore fait définisse une stratégie cohérente de collaboration avec le secteur privé.

6. Au niveau du système, le Bureau du Pacte mondial a joué un rôle moteur dans l'expansion de la coopération avec les milieux d'affaires. Grâce au Pacte, des milliers d'entreprises, dans une centaine de pays, ont pris conscience de l'importance de la mission confiée à l'Organisation et des 10 principes concernant les droits de l'homme, le travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Au sein de l'Organisation, le Bureau a joué un rôle moteur en ce sens qu'il a permis d'intensifier les relations avec le secteur privé dans les domaines que l'Assemblée a définis dans sa résolution 60/215.

7. Les participants au Sommet du Pacte mondial tenu à Genève en juillet 2007 ont souligné le grand intérêt, pour toutes les parties concernées, d'approfondir les relations entre l'ONU, le secteur privé et d'autres parties prenantes et ont démontré que ce type de coopération contribuait à la réalisation des objectifs de l'Organisation.

8. L'étude des pratiques en vigueur fait apparaître que l'établissement de relations entre l'ONU, le secteur privé et d'autres parties concernées, ainsi que leur efficacité, varie considérablement au sein du système. Pour tirer pleinement parti de cette coopération, qui s'intensifie rapidement, chaque organisme, fonds et programme des Nations Unies, mais aussi l'ensemble du système, devra prendre les mesures voulues, pour en élargir le champ d'action, en améliorer l'efficacité et en intensifier le contrôle et pour assurer le respect de l'intégrité l'Organisation et en préserver l'image.

II. Évolution des relations entre l'ONU et les milieux d'affaires

9. Au cours des 10 dernières années, la coopération entre l'ONU et le secteur privé s'est fortement intensifiée et s'est étendue à des niveaux très différents. Dans presque tous les organismes, fonds et programmes, le nombre des projets concrètement menés en collaboration avec des entreprises ne cesse d'augmenter. La montée en flèche des partenariats constatée au début de cette nouvelle phase de coopération a fait place, ces dernières années, à une expansion plus régulière.

10. Comme indiqué dans le précédent rapport du Secrétaire général, les partenariats conclus avec le secteur privé peuvent être regroupés en quatre grandes catégories, qui visent respectivement les activités de plaidoyer en faveur des valeurs et objectifs de l'Organisation, la définition de normes et de critères, le partage et la coordination des ressources et des compétences, et la mise des marchés au service du développement. Ce qui se pratique actuellement montre que les partenariats conclus entre le secteur privé continuent de s'inscrire dans ces catégories.

11. S'agissant des partenariats visant à mettre en avant ses valeurs et ses buts, l'Organisation s'allie au secteur privé pour promouvoir ses objectifs, et particulièrement les objectifs du Millénaire pour le développement.

Encadré n° 1

Partenariats de plaidoyer

Des moustiquaires pour tous

La Fondation pour les Nations Unies et le Fonds des Nations Unies pour les partenariats internationaux (FNUPI) mènent en collaboration avec diverses entreprises privées et associations caritatives une campagne de sensibilisation au niveau local destinée à stopper la propagation du paludisme en Afrique au moyen de moustiquaires. Intitulée « Nothing but Nets » (« Rien d'autre que des moustiquaires »), cette campagne entend faire intervenir le grand public dans la lutte contre le paludisme par le biais de sites Web interactifs et par les autres moyens qui s'offrent aux partenaires privés ou caritatifs. Les sympathisants sont appelés à créer leur propre équipe de collecte de fonds et à enrôler les membres de leur famille et de leur paroisse, leurs amis, leurs camarades de classe et leurs équipes sportives. Des outils et des kits d'information sont mis à leur disposition sur le site Web de la campagne, qui les renseignent sur cette maladie et leur permettent d'apprendre à organiser des manifestations et des actions de sensibilisation ainsi qu'à collecter des fonds en faveur de cette cause.

Ninemillion.org

Le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) est à la tête d'une campagne intitulée « Ninemillion.org » qu'il mène en collaboration avec deux grandes entreprises spécialisées l'une dans les vêtements et fournitures de sport et l'autre dans les logiciels. Il s'agit de sensibiliser les gens au sort des quelque 9 millions d'enfants qui se trouvent dans les camps de réfugiés et de collecter des fonds en leur faveur, afin qu'ils puissent avoir un meilleur accès à l'éducation et aux activités sportives. Les deux entreprises ont créé à cet effet un site Web dont elles assurent la promotion. Ce site donne des renseignements sur la campagne, permet de faire des donations en ligne ou encore de déclencher des donations d'une entreprise partenaire, au moyen d'une fonction de recherche. En moins d'un an, ce sont plus de 2 millions de dollars qui ont ainsi été recueillis. Ces fonds sont employés par le HCR pour financer des activités éducatives – y compris pour ce qui est de mettre en garde contre l'infection par le VIH et le sida et d'en assurer la prévention, de faire mieux prendre conscience des comportements sexistes et d'éduquer pour la paix – ainsi que des activités sportives et récréatives, l'accent portant sur la participation des filles.

Alliance mondiale pour les technologies de l'information et des communications au service du développement

L'Alliance mondiale pour les technologies de l'information et des communications au service du développement est un multipartenariat non exclusif destiné à promouvoir l'exploitation des technologies de l'information et des communications aux fins de favoriser la réalisation des objectifs de développement convenus sur le plan international.

Instituée par le Secrétaire général, elle a été lancée en juin 2006 et son utilité a été reconnue par le Conseil économique et social. Elle regroupe aujourd'hui cinq partenariats vedettes et mène des activités de plaidoyer en vue d'accélérer la connexion et l'accès à l'Internet dans les pays africains, de favoriser l'expansion du mouvement des télécentres, de créer un corps de volontaires du cyberdéveloppement fondé sur la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire, de promouvoir les technologies destinées aux handicapés et de plaider en faveur de l'accès gratuit à l'Internet dans les établissements scolaires.

12. Les partenariats visant à définir des normes et des critères sont l'un des moyens dont l'Organisation dispose pour faire participer le secteur privé à l'établissement de normes et, par cette collaboration, l'encourager à les respecter de façon librement consentie.

Encadré n° 2

Partenariats pour la définition de normes et de critères

L'Initiative bâtiments et constructions durables

L'Initiative bâtiments et constructions durables, mise en place par le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) dans le but de promouvoir des normes de construction durable, regroupe, à toutes les étapes de la construction, des entreprises du bâtiment, des industriels, des architectes, des promoteurs immobiliers et des entreprises de maintenance. Elle est une instance de dialogue entre ces acteurs et les autorités locales, l'objet étant d'assurer le passage à un mode de construction durable. Les différentes parties concernées dégagent ensemble les possibilités de consolider les normes y relatives et se fixent pour but d'établir des critères applicables dans le monde entier par le secteur du bâtiment et de la construction. Les partenaires élaboreront aussi des outils et mettront au point des stratégies d'application de ces nouvelles normes. Des projets pilotes seront lancés tant dans les pays en développement que dans les pays développés, qui démontreront l'importance des pratiques sociales et environnementales durables.

Principes d'éthique de l'investissement

Lancés sous l'égide du Bureau du Pacte mondial, de l'Initiative du Programme des Nations Unies pour l'environnement relative au financement, et d'un groupe de 20 investisseurs institutionnels, les Principes d'éthique de l'investissement régissent la prise en compte des questions sociales et écologiques ainsi que la gestion des entreprises dans le cadre des pratiques d'investissement. Un an après leur lancement, 223 entreprises les ont signés, qui gèrent des avoirs consolidés de 10 000 milliards de dollars. Le secrétariat de cette initiative a pour mission d'aider à l'application des principes.

Équipe spéciale sur les réglementations environnementales et l'accès au marché

En 2004, la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) a lancé un partenariat regroupant des entreprises, des organisations non gouvernementales et divers gouvernements en vue d'aider les pays en développement à respecter les toutes dernières normes en matière d'environnement, de santé et de sécurité alimentaire. À ses travaux viennent s'ajouter ceux de l'Équipe spéciale du PNUE et de la CNUCED chargée du renforcement des potentiels en matière de commerce, d'environnement et de développement, laquelle définit, avec le secteur privé, des normes destinées à favoriser la production et l'exportation de produits de pays en développement issus de l'agriculture durable, telles les normes de production agricole biologique pour l'Afrique de l'Est adoptées en 2007.

Groupe de travail intergouvernemental d'experts des normes internationales de comptabilité et de publication

Institué en 1982 par le Conseil économique et social et siégeant auprès de la CNUCED, le Groupe de travail intergouvernemental d'experts des normes internationales de comptabilité et de publication aide les pays en développement à mettre en œuvre des pratiques optimales en matière de transparence des entreprises. Il coordonne la coopération entre les acteurs des secteurs privé et public et, à cet effet, développe des outils et élabore des stratégies visant à consolider la profession comptable et à faciliter les flux d'investissements.

13. Une troisième catégorie de partenariats entre l'ONU et le secteur privé permet de partager et de coordonner les ressources et les compétences au bénéfice de tous les organismes concernés. Les partenaires du secteur privé peuvent ainsi mettre leurs compétences et leurs connaissances spécialisées ou encore leurs ressources au profit de l'exécution des programmes et activités de l'ONU.

Encadré n° 3

Partage et coordination des ressources et des compétences

Droit des enfants en Inde

Le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et l'une des plus grandes entreprises mondiales de vente de mobilier se sont associés pour faire valoir les droits des enfants dans l'État d'Uttar-Pradesh (Inde). C'est dans cet État, spécialisé dans la manufacture de tapis, que se trouvent les principaux fournisseurs de l'entreprise partenaire. Il s'agit ici d'œuvrer à la prévention et à l'élimination du travail des enfants dans cette région et, à cet effet, de s'attaquer à ses causes profondes : l'endettement, la pauvreté et la non-scolarisation. L'entreprise, grâce à un gros investissement en espèces sur le long terme, a, depuis 2001, permis à l'UNICEF et aux autorités nationales de mener une action dans 500 villages, touchant ainsi 1 080 000 million de personnes. Cette

initiative se poursuivra et s'étendra au cours des cinq prochaines années à la totalité des villages concernés. Elle a permis à un nombre record d'enfants d'avoir accès à des centres d'enseignement préscolaire préalablement à leur inscription dans une école d'enseignement primaire de type classique.

Chaque goutte d'eau compte

Conscient de la pénurie de ressources en eau en Asie centrale et en Europe orientale, le Bureau régional du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), sis à Bratislava, a conclu un accord pour cinq ans avec le plus grand distributeur mondial de boissons. Cette entreprise étant tributaire de l'exploitation rationnelle et durable des ressources en eau pour sa production de base, la gestion judicieuse de ces ressources est un facteur majeur de sa compétitivité sur le plan stratégique. C'est sur cette toile de fond que le partenariat qu'elle a conclu avec le PNUD en mai 2006 a pour objet de définir un plan d'action commun de gestion des ressources en eau qui fera une large place à l'accès à l'eau potable et facilitera l'exploitation de technologies industrielles respectueuses de l'environnement. Il est prévu d'étendre ce partenariat aux pays suivants : Albanie, Arménie, Azerbaïdjan, Bélarus, Bosnie-Herzégovine, Bulgarie, ex-République yougoslave de Macédoine, Fédération de Russie, Géorgie, Kirghizistan, Moldova, Monténégro, Ouzbékistan, Serbie, Tadjikistan, Turkménistan et Ukraine.

14. Les partenariats de la dernière catégorie permettent à l'ONU de s'associer à des entreprises pour contribuer à l'ouverture et à l'essor de marchés viables sur les plans local, régional et mondial. Il en existe deux types : ceux destinés à favoriser l'accès aux marchés (par exemple, par des réseaux de producteurs) et ceux visant à consolider ou rapprocher les marchés (par exemple, par des mesures d'incitation à l'investissement).

Encadré n° 4

Mise des marchés au service du développement

Financement de la lutte contre les émissions de carbone en Chine

Avec l'aide d'un des plus grands sidérurgistes mondiaux, le bureau du PNUD en Chine a récemment lancé une initiative au titre du financement de la lutte contre les émissions de carbone, qui vise la réalisation de projets relatifs à l'exploitation de sources d'énergie durables dans les régions peu développées de l'est de la Chine. Ce partenariat est axé sur la lutte contre la pauvreté et la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, conjugués à la réduction des gaz à effet de serre. Au cours des trois années que durera l'exécution du projet, des centres d'élaboration de projets au titre du mécanisme pour un développement propre seront créés dans 12 de ces provinces. Dans l'ensemble, cette initiative vise à attirer l'investissement étranger vers

une région jusque-là négligée, à y atténuer la pauvreté par le jeu des marchés et à faciliter le développement durable en Chine.

Prêts aux fins de l'achat de panneaux solaires en Inde

Le programme indien d'octroi de prêts aux fins de l'achat d'équipements à énergie solaire, fondé sur le jeu du marché et qui a été mené à son terme en mai 2007, avait essentiellement pour objet la création d'un marché du crédit destiné à financer l'achat de panneaux solaires pour équiper des logements dans les régions du sud du pays où ce type d'énergie n'était pas exploité. Pour ce faire, on a aidé les banques indiennes partenaires du projet à mettre au point des portefeuilles de crédit, de sorte que plus de 16 000 foyers sont désormais régulièrement alimentés en énergie électrique non polluante, le marché du crédit ainsi créé s'étant avéré être des plus dynamiques. Cette initiative résulte d'un partenariat conclu entre le PNUE, le Centre Risø (qui en dépend) et deux grandes banques indiennes, avec le concours de la Fondation pour les Nations Unies et de la Fondation Shell, par le biais du FNUPI.

Fondation de l'Alliance entre secteur public et secteur privé

Ayant ses racines dans l'Alliance des Nations Unies entre secteur public et secteur privé pour le développement rural, instituée par le Conseil économique et social, la Fondation de l'Alliance entre secteur public et secteur privé a vu le jour en 2006. Regroupant des particuliers, des groupements, des organismes publics, des organisations non gouvernementales, des bailleurs de fonds et des entreprises privées, cette fondation à but non lucratif aide les entreprises ayant des activités favorables aux pauvres, stimule la création d'entreprises ainsi que l'investissement, les échanges commerciaux et les activités connexes en faveur du développement durable en milieu rural. Son utilité a été reconnue par le Conseil économique et social et par le Forum de la société civile pour le développement. Nommée Fondation de l'année par la Chambre de commerce hispanique des États-Unis pour le secteur de la santé, elle exécute actuellement plusieurs projets pilotes, qui visent notamment à aider les pisciculteurs dominicains à obtenir une assistance technique et des investissements aux fins de l'élevage de poissons, à favoriser la production d'éthanol à partir de la canne à sucre, et à collaborer avec une entreprise de production d'énergie solaire pour recenser les possibilités d'installer des équipements et trouver des soutiens auprès d'associations caritatives. Elle collabore en outre avec le Centre Patel de l'Université de Floride du Sud à l'organisation d'un séminaire sous-régional sur les problèmes et les potentialités concernant les ressources en eau dans les Caraïbes.

15. À l'heure actuelle, les activités menées au titre de ces partenariats viennent en appoint à celles de l'Organisation dans tous les domaines, y compris pour ce qui est de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et des secours humanitaires. Une étude non exhaustive des partenariats en cours montre que ces derniers visent essentiellement la réalisation de l'objectif 1 (Réduire l'extrême

pauvreté et la faim), de l'objectif 7 (Assurer un environnement durable) et de l'objectif 8 (Mettre en place un partenariat mondial pour le développement). Par ailleurs, il apparaît que divers partenariats se spécialisent dans l'aide humanitaire et, à cet effet, mettent à profit les moyens et les compétences du secteur privé au service des secours humanitaires et de la préparation en prévision des catastrophes.

16. Les partenariats en cours sont de nature diverse; leur taille et leur composition ainsi que les objectifs de développement qu'ils visent sont eux aussi variés. La majorité d'entre eux regroupe moins de 10 partenaires représentant le secteur privé, les autorités locales ou nationales et des organisations non gouvernementales; il est beaucoup moins courant d'y trouver des fondations. Ces partenariats sont lancés soit au siège des organismes, fonds et programmes des Nations Unies concernés, soit par leurs bureaux extérieurs. Les bénéficiaires sont plus souvent sollicités au moment des études d'évaluation que lors des activités courantes.

17. Il apparaît que la majorité des partenariats sont conclus pour une période relativement courte, ne dépassant pas, la plupart du temps, quatre ans. Bon nombre d'entre eux, notamment lorsqu'ils ont été lancés au niveau local ou régional, disposent d'un budget modeste, ne dépassant pas 250 000 dollars. Ceux lancés par les services du Siège disposent la plupart du temps d'un budget d'importance moyenne, compris entre 1 et 10 millions de dollars. La très grande majorité des organismes, fonds et programmes consacrent moins de 10 % de leurs ressources cumulées à ces partenariats.

18. Les organismes, fonds et programmes sont de plus en plus satisfaits des résultats obtenus grâce aux partenariats. Une enquête menée aux fins du présent rapport indique que la plupart d'entre eux jugent que les activités menées dans le cadre des partenariats sont « tout à fait concluantes » ou « plutôt concluantes ». Certes, un petit nombre de partenariats ont été un échec, mais la plupart des organismes concernés estiment qu'il est possible de mieux les concevoir et d'en multiplier les effets. Parmi les problèmes les plus souvent évoqués figurent les mouvements de personnels d'exécution clefs, le manque de moyens financiers et des difficultés sur le plan logistique.

19. Il importe de noter que le nombre d'accords conclus avec le secteur privé varie toujours plus d'un organisme à l'autre. Pour certains, la coopération avec ce secteur et avec d'autres partenaires est plus ou moins devenue la norme et se généralise. D'autres, en revanche, commencent prudemment à s'y mettre. D'autres encore n'ont pas tranché et se demandent encore si cette démarche leur convient.

20. Les relations des organismes, fonds et programmes avec le secteur privé dépendent en grande partie des tâches qui leur sont confiées, de leur structure décisionnelle et de leurs attributions. Il faut donc s'attendre à ce que les approches soient différentes. Toutefois, il faut entamer une réflexion et un débat d'ordre stratégique qui permettraient à chacun d'eux de définir ce qui lui convient le mieux s'agissant du degré de coopération et du type de partenariat. La plupart estiment qu'il est possible d'envisager dans l'avenir la conclusion de nouveaux accords avec le secteur privé et d'autres parties prenantes, mais beaucoup jugent que ces partenariats ne constitueront qu'une part, significative certes, mais, limitée de leurs activités.

21. À l'échelle du système, il est à noter que le Pacte mondial est désormais la plus importante initiative visant à promouvoir l'idée de l'entreprise citoyenne et à

aider à la diffusion des valeurs de l'ONU sur le marché mondial. Il s'agit en effet d'un partenariat mondial public-privé unique en son genre, qui regroupe plus de 4 200 entreprises et autres parties concernées, y compris des représentants de la société civile et des syndicats, originaires d'une centaine de pays, dont plus de la moitié sont des pays en développement. Des réseaux de signataires du Pacte ont été créés ou sont en cours de création dans quelque 80 pays, ouvrant ainsi la voie à la propagation des 10 principes qu'il énonce.

22. Outre qu'il mobilise les milieux d'affaires, le Bureau du Pacte mondial, par le biais de sa collaboration avec de nombreux organismes des Nations Unies, et notamment du FNUPI et de l'École des cadres du système des Nations Unies, joue un rôle moteur dans l'approfondissement des relations avec le secteur privé, conformément à la mission que lui a confiée l'Assemblée générale. Chargé de diffuser les valeurs de l'ONU auprès des milieux d'affaires mondiaux et de favoriser la mise en place d'une structure de gestion des partenariats public-privé spécialement adaptée aux besoins des diverses parties concernées, le Bureau a démontré qu'il était le mieux placé et le plus compétent pour prendre la tête de l'action menée en vue d'établir des relations plus stratégiques et plus opérantes avec le secteur privé.

23. Le Bureau a par ailleurs œuvré à la prise en compte des 10 principes du Pacte dans les activités de l'Organisation. Des avancées ont été réalisées en ce qui concerne les pratiques relatives aux approvisionnements ou celles de la Caisse des pensions, ainsi que la gestion des bâtiments et celle des ressources humaines. Ainsi, la modernisation des bâtiments du Siège de l'Organisation est conçue de manière à permettre une réduction massive de la consommation d'énergie et du bilan carbone. La Caisse des pensions, pour sa part, a souscrit aux Principes d'éthique de l'investissement. Il faut poursuivre dans ce sens et faire en sorte que ces principes continuent d'être appliqués au sein de l'Organisation.

24. Le Sommet du Pacte mondial qui s'est tenu en juillet 2007 à Genève a fortement mis l'accent sur l'importance de cette initiative et marqué l'avènement d'une ère nouvelle dans les relations entre l'Organisation et le secteur privé. Regroupant plus de 1 100 participants – chefs d'entreprise et hauts représentants des autorités nationales, des syndicats, de la société civile et de l'ONU – résolu à tracer la voie à suivre, le Sommet a également été l'occasion de lancer des initiatives mondiales et locales concernant le changement climatique, la gestion des ressources en eau, l'investissement et la formation à la gestion.

25. Dans la Déclaration de Genève, adoptée à l'issue du Sommet, les participants invitent les États Membres de l'Organisation et le Secrétaire général à continuer d'apporter leur soutien au Pacte et à consacrer sa position au sein de l'Organisation.

26. En marge de ce sommet, des hauts fonctionnaires de 22 organismes, fonds et programmes des Nations Unies, dont six chefs de secrétariat, ont tenu une réunion au cours de laquelle ils ont débattu des moyens d'intensifier la collaboration avec le secteur privé. Ils ont estimé que, pour que la question de l'avenir de la coopération entre les Nations Unies et les milieux d'affaires soit portée au plus haut niveau, il était indispensable que le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination s'en saisisse.

27. Toujours au cours du Sommet, des ministres et autres hauts responsables gouvernementaux ont, lors d'une table ronde sur l'action des pouvoirs publics en

matière de responsabilité citoyenne des entreprises, estimé que les autorités nationales non seulement pouvaient mais aussi devaient manifester leur soutien aux pratiques commerciales responsables et à cet effet, notamment, instaurer des conditions propices, sensibiliser les chefs d'entreprises à ces questions, mettre au point des outils appropriés et contribuer au financement de campagnes bénévoles.

28. Lors du Sommet, également, l'Union africaine a fait savoir qu'elle était résolue à œuvrer à l'amélioration du gouvernement d'entreprise dans tous les pays du continent africain. Elle tiendra, en coopération avec le Bureau du Pacte mondial, un forum sur le secteur privé qui se déroulera en marge de son sommet de 2009.

III. Évaluation des progrès accomplis en matière de renforcement des capacités institutionnelles aux fins de la conclusion de partenariats opérants, et problèmes en suspens

29. Dans sa résolution 60/215, l'Assemblée générale priait le Secrétaire général de prendre les mesures voulues pour améliorer la qualité des liens entre l'Organisation et le secteur privé. Elle priait également les organismes, fonds et programmes des Nations Unies de rendre compte des mesures prises pour donner suite à ses recommandations.

A. Formation

30. L'amélioration de la gestion et de l'utilité des partenariats passe par la formation : il s'agit de renforcer les capacités des fonctionnaires de l'Organisation et de leurs homologues des organismes partenaires afin qu'ils soient à même de régler toutes les questions d'ordre technique et juridique, de mieux planifier les activités et de mieux s'adapter à des styles de gestion différents.

31. On trouve de plus en plus de modules et cours de formation portant sur l'établissement de relations opérantes avec le secteur privé et d'autres parties concernées. Ainsi, l'École des cadres du système des Nations Unies a dispensé une formation visant expressément à approfondir l'aptitude à constituer des partenariats pour une collaboration stratégique, à laquelle avaient participé, un an après son lancement, en décembre 2005, 150 fonctionnaires de l'Organisation. En coopération avec le Bureau du Pacte mondial ainsi qu'avec des organismes, fonds et programmes des Nations Unies, l'École des cadres lancera, au dernier trimestre 2007, une formation exhaustive aux principes du Pacte, à laquelle prendront part plusieurs grands chefs d'entreprise ainsi que des fonctionnaires de l'Organisation et des représentants de la société civile.

32. Les enseignements récemment tirés des programmes de formation dispensés dans l'ensemble du système montrent que chaque organisme, fonds ou programme des Nations Unies a des impératifs qui lui sont propres. Les compétences que les fonctionnaires sont appelés à approfondir sont essentiellement fonction de la tâche confiée à l'organisme dont ils font partie, aux qualifications qu'elle exige de son personnel et à son mode de coopération avec le secteur privé. À l'heure actuelle, aucun de ces organismes n'a dispensé à ses effectifs une formation à la gestion de partenariats qui soit adaptée à sa mission et à ses activités. Ceux qui offrent des

activités de formation se concentrent sur des compétences générales, telles que l'aptitude à faciliter des partenariats, la conception des processus et la communication. Très peu d'entre ces stages portent sur la planification des activités, la gestion financière ou les aspects juridiques. Il n'a pas été signalé de formation aux techniques de contrôle et d'évaluation des résultats.

B. Renforcement des capacités institutionnelles des bureaux de pays

33. Les organismes, fonds et programmes des Nations Unies qui disposent de bureaux de pays ou de bureaux régionaux indiquent avoir pris des mesures pour étoffer les moyens institutionnels de ces derniers sur le plan local. Dans la plupart des cas, il s'agissait de définir les politiques et procédures à mettre en œuvre lors de la conclusion d'accords de partenariat. Environ un tiers des organismes ayant répondu au questionnaire envoyé aux fins du présent rapport ont ouvert des crédits aux fins des partenariats ou augmenté ceux qu'ils avaient approuvés, ou encore recruté des personnels expressément chargés de s'en occuper. De plus, quasiment tous les organismes, fonds et programmes ont désigné un agent de liaison avec le secteur privé. Ceux-ci établissent les premiers contacts avec les partenaires, assurent la liaison entre ces derniers et la direction de l'organisme et défendent auprès de leurs collègues la cause du partenariat.

34. Le renforcement des capacités des bureaux extérieurs se manifeste aussi dans une évolution des pratiques. C'est ainsi que de plus en plus de partenariats sont amorcés au niveau national ou régional, et que, dans 40 % des organismes, la majorité le sont au niveau local.

35. Il n'en reste pas moins qu'il faut continuer à aller de l'avant. La plupart des agents de liaison pourraient être plus efficaces s'ils avaient davantage de temps à consacrer à leur tâche et s'ils étaient davantage soutenus par leur direction. De nombreux organismes indiquent aussi qu'ils n'ont pas les moyens de financer les dépenses essentielles à l'approfondissement des relations avec le secteur privé. En particulier, il leur est très difficile d'obtenir la création de postes dont les titulaires s'occuperaient expressément d'entrer en contact avec des partenaires potentiels et d'exploiter des réseaux. Les bureaux de pays ou les bureaux régionaux, pour leur part, ont du mal à obtenir un appui soutenu à la gestion de ces partenariats, à quelque niveau que ce soit. Le soutien accordé par les responsables des services du siège, pour indispensable qu'il soit, doit s'accompagner d'un appui des cadres de direction des bureaux extérieurs, qui sont ceux qui décident du programme de travail et de la mise en œuvre des priorités stratégiques.

C. Champ d'action stratégique et prise en main au niveau local

36. Pour contribuer efficacement à l'accomplissement des objectifs de l'Organisation, les activités des organismes, fonds et programmes des Nations Unies en matière de partenariat doivent être définies en fonction d'un champ d'action stratégique. Par ailleurs, comme l'énonce le Consensus de Monterrey, adopté en 2002, la prise en main des opérations au niveau local conditionne largement la réussite des activités de développement, y compris au niveau des partenariats.

37. Au cours des dernières années, ces organismes, fonds et programmes ont approfondi leurs stratégies afin d'associer au mieux le secteur privé à la réalisation des tâches fondamentales qui leur ont été confiées. Malgré cela, il arrive trop souvent que les partenariats soient conclus au coup par coup, sans aucune perspective stratégique.

38. Pour ce qui est de la prise en main au niveau local, les organismes indiquent que les parties prenantes locales prennent une part de plus en plus grande aux opérations menées au titre des partenariats. La plupart du temps, les organisations non gouvernementales locales et les pouvoirs publics sont associés à la planification comme à la mise en œuvre des initiatives. Par ailleurs, les représentants des bénéficiaires sont de plus en plus appelés à participer à l'évaluation des résultats.

Encadré n° 5

Méthodes efficaces de mobilisation des parties prenantes locales

PNUD : Encourager les entreprises viables pour réduire la pauvreté. Cette initiative du PNUD vise à mobiliser, au plan local, les milieux d'affaires et les parties prenantes au service du développement, l'objet étant de hâter la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. Des agents du PNUD ayant des contacts avec les milieux d'affaires sont, dans 14 pays, exclusivement chargés de négocier des partenariats. Il s'agit pour eux de trouver des investisseurs et de concevoir des modèles d'activité avancés qui puissent concilier les intérêts du marché et la réalisation des objectifs de développement.

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel. L'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) s'emploie elle aussi à enrôler les milieux d'affaires locaux au service de l'action qu'elle mène. Dans le cadre de la composante essentielle de ses activités en matière de développement – œuvrer à l'atténuation de la pauvreté – elle s'attache à favoriser la création de micro, petites et moyennes entreprises et à leur donner plus de poids, afin que les pauvres aient ainsi un moyen de gagner leur vie. En coopération avec les autorités locales, elle participe à la mise en place des infrastructures requises et au renforcement des capacités en vue d'accroître la production et de développer les exportations.

39. Sous la conduite du Bureau du Pacte mondial, le PNUD, le Bureau pour les partenariats, l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR) et un cabinet conseil ont lancé, en juillet 2007, un outil d'évaluation des partenariats qui permet tant aux fonctionnaires de l'Organisation qu'aux partenaires du secteur privé d'évaluer *ex ante* la viabilité et l'impact des partenariats entre l'ONU et les milieux d'affaires.

D. Diffusion des pratiques optimales

40. Pour améliorer aussi bien la sélection des partenaires que la gestion des partenariats et instaurer les conditions préalables à la transposition de ces derniers à une plus grande échelle et en d'autres lieux, il est indispensable que les organismes,

fonds et programmes des Nations Unies échangent des informations sur les pratiques optimales et les enseignements tirés de l'expérience.

41. Le Bureau du Pacte mondial a pris à cet égard des mesures variées, conformes aux dispositions de la résolution 60/215 de l'Assemblée générale. C'est ainsi qu'il convoque chaque année une réunion des agents de liaison avec le secteur privé. La plus récente, tenue en juillet 2007 à Genève, a regroupé non seulement les agents de liaison, mais aussi des chefs de secrétariat. La précédente s'était tenue à Paris en juin 2006. En 2006 également, le Bureau a lancé la publication par voie électronique d'un bulletin d'information trimestriel, *UN-Business Focal Point Information Bulletin*, destiné aux agents de liaison et renfermant essentiellement des articles écrits par ces derniers. On y trouve des renseignements sur les derniers projets de partenariat ainsi que sur des outils, des ressources et des manifestations y relatifs.

42. Le Bureau du Pacte mondial a de plus contribué à l'analyse des relations entre l'ONU et le secteur privé, l'accent étant mis sur les pratiques optimales et les enseignements tirés de l'expérience. Il a publié en 2005 un ouvrage intitulé *Business Unusual: Facilitating United Nations Reform through Partnerships*, dans lequel sont analysés l'apport des partenariats au regard de la mission confiée à l'ONU et le bilan de l'Organisation en la matière. En marge du Sommet du Pacte mondial tenu en 2007, il a publié un autre ouvrage intitulé *Joining Forces for Change: Demonstrating Innovation and Impact through UN-Business Partnerships*, destiné à diffuser les pratiques optimales. Cette publication, dans laquelle sont présentés des cas très divers, montre que le partenariat est potentiellement avantageux pour toutes les parties et que la collaboration avec l'ONU est un atout.

43. Le PNUD contribue activement à l'analyse des partenariats et de l'apport des milieux d'affaires au développement. C'est ainsi qu'il a, en juin 2007, lancé une initiative multipartite, *Growing Inclusive Markets* (Vers des marchés non exclusifs), laquelle, faisant fonds sur le rapport qu'il a publié en 2004, intitulé *Libérer l'entrepreneuriat : Mettre le monde des affaires au service des pauvres*, a pour objet d'examiner les perspectives à la base de la pyramide économique et leurs incidences sur le développement.

44. Le PNUD a par ailleurs conçu des moyens novateurs et informels de favoriser la diffusion, au niveau régional, des enseignements tirés de l'expérience. C'est ainsi qu'a été institué, en Europe orientale, un groupe d'appui régional au sein duquel les fonctionnaires des différents bureaux extérieurs du PNUD peuvent communiquer par téléphone (conférence téléphonique) ou par voie électronique (forums en ligne) et faire part, chaque semaine, des résultats obtenus. Un autre groupe de discussion existe au niveau mondial, qui permet aussi l'échange de données d'expérience. Enfin, pour faciliter la prise en compte des enseignements tirés de l'expérience, le PNUD a publié divers référentiels à l'intention de ses bureaux de pays et bureaux régionaux.

45. Le secrétariat de la Commission du développement durable poursuit son action en faveur de la diffusion de pratiques optimales et de données d'expérience. C'est ainsi que sa base de données sur les partenariats recense plusieurs centaines d'entre eux conclus dans le but de contribuer au développement durable. Par ailleurs, il continue d'organiser des salons du partenariat qui se tiennent en marge des réunions officielles de la Commission. Ces salons permettent aux partenaires d'établir des réseaux, de mettre en avant les résultats qu'ils ont obtenus, de partager les enseignements tirés du passé et d'échanger des données d'expérience.

46. Le Bureau du Pacte mondial a lui aussi créé une base de données sur la responsabilité des entreprises et les modalités pratiques des partenariats, destinée à perfectionner les connaissances au niveau du système. Par ailleurs, le site Web du Pacte renferme de nombreux documents – tels les bilans d’activité communiqués par les entreprises concernées, ou encore de nombreuses monographies et études de cas – qui illustrent l’utilité de la coopération avec le secteur privé et d’autres parties concernées au regard de la réalisation des objectifs de l’ONU.

47. À la suite du tsunami qui a touché l’Asie du Sud en 2004, les activités de secours et de reconstruction menées tant par le secteur public que par le secteur privé ont stimulé l’échange de données d’expérience entre ce dernier et l’ONU. Comme l’Envoyé spécial des Nations Unies pour l’après-tsunami l’a indiqué dans son rapport en 2006, les activités internationales de secours et de relèvement ont permis de tirer plusieurs enseignements relatifs à la gestion des catastrophes et à l’effort de relèvement, notamment l’opportunité de mettre en place des dispositifs internationaux de coordination pour assurer le passage de la phase de secours à celle de relèvement et aux phases ultérieures, et de dresser la liste des grandes priorités en matière de prévision des catastrophes et d’atténuation de leurs effets. Ces enjeux ont donné lieu à la conclusion de plusieurs partenariats avec le secteur privé. L’un d’eux a permis au Bureau de la coordination des affaires humanitaires, en coopération avec une association professionnelle, de mettre au point des principes devant régir la collaboration entre le secteur public et le secteur privé aux fins de l’action humanitaire. Ces principes, qui font une large place à la diffusion des grands principes de l’action humanitaire et à la prise en compte des enseignements tirés de la mobilisation du secteur privé, sont destinés à orienter le secteur privé et les acteurs de l’humanitaire.

Encadré n° 6

Pratiques rationnelles de mise en œuvre des enseignements tirés de l’action menée à la suite du tsunami de 2004 : groupes d’intervention en cas de catastrophe

Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires a conclu un partenariat avec une entreprise mondiale de logistique en vue d’intervenir de manière plus efficace lorsque surviennent des catastrophes naturelles imprévues, l’objet étant d’éviter la congestion des aéroports. Les groupes d’intervention en cas de catastrophe – qui se composent de personnels volontaires de cette entreprise, dûment formés à leurs tâches – demeurent prêts à intervenir dans les régions à haut risque et peuvent être directement mobilisés par l’ONU ou par tout État Membre de l’Organisation. Mettant leurs compétences au service de l’action humanitaire, ils étayent le soutien logistique et prêtent conseil en vue d’assurer l’approvisionnement ininterrompu et rationnel des biens de première nécessité sur l’aéroport le plus proche du site de la catastrophe. Ils se chargent notamment de la manutention des colis, de leur entreposage et de leur chargement dans les véhicules ou les hélicoptères qui les achemineront. Ils aident de plus les autorités locales à faire face à l’arrivée massive de biens de secours au cours des trois premières semaines – les plus critiques – qui suivent la catastrophe.

E. Sélection des partenaires

48. Pour que les partenariats entre l'ONU et le secteur privé soient couronnés de succès, il est indispensable que les procédures de sélection des partenaires soient adéquates. D'une part, ces procédures doivent permettre à l'Organisation de repérer les acteurs qui partagent ses valeurs et sont les mieux placés pour une coopération stratégique sur le long terme. De l'autre, elles permettent de gérer les risques – non négligeables – d'atteinte à la réputation et à l'intégrité de l'Organisation, inhérents aux partenariats.

49. On s'attache actuellement à trouver des moyens de repérer plus facilement et plus rationnellement des partenaires éventuels. Un groupe de travail composé de représentants de divers organes de l'ONU s'emploie, avec l'aide d'une organisation non gouvernementale internationale, à perfectionner le site Web l'ONU et le monde des affaires : une nouvelle présentation et de nouveaux logiciels plus conviviaux et plus logiques ainsi qu'une plate-forme interactive permettront à l'ONU de mobiliser plus activement et de façon concertée les acteurs du secteur privé. On pourra de plus y mettre en correspondance les offres appropriées des entreprises et les besoins des organismes, fonds et programmes des Nations Unies.

50. Par ailleurs, plusieurs organismes, fonds et programmes – parmi lesquels le PNUD, le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), le Programme alimentaire mondial (PAM) et le Bureau de la coordination des affaires humanitaires – ont conclu en avril 2006 un accord avec la société World Check en vue de mieux sélectionner les partenaires éventuels. Cette société analyse des centaines de milliers de sources publiques pour dépister des personnes et des entreprises hautement dangereuses et en établir le profil, l'objet étant de percer à jour des réseaux d'intérêts occultes et d'atténuer les dangers qu'ils présentent tant financièrement que pour la réputation de ceux qui entrent en relation avec eux. Word-Check a mis ces services à la disposition de l'Organisation à titre gracieux, et tous les organismes, fonds et programmes des Nations Unies peuvent y avoir recours.

51. Malgré tout cela, la sélection des partenaires continue de poser de sérieux problèmes. Certes, de plus en plus d'organismes, fonds et programmes ont recours à des agences privées pour obtenir des renseignements sur d'éventuels partenaires, mais il faut aller plus loin. Près de la moitié des organismes n'ont pas établi de dispositif formel pour repérer des partenaires dont les stratégies et les principes soient en accord avec ceux de l'Organisation. La grande majorité attendent passivement qu'une entreprise leur propose sa collaboration et ne recherchent pas activement des partenaires. En outre, il n'existe aucun dispositif permettant de diffuser méthodiquement les informations relatives aux entreprises privées qui collaborent avec le système des Nations Unies.

F. Rationalisation des directives

52. Il est indispensable que l'Organisation se dote de directives clairement énoncées pour tirer parti des compétences et des connaissances spécialisées du secteur privé tout en préservant son intégrité, son indépendance et sa réputation. Or, aussi bien les fonctionnaires des Nations Unies que leurs homologues du secteur privé sont nombreux à estimer que les questions d'ordre juridique soulèvent les plus

grands problèmes. Il en va ainsi de la question de savoir si les organismes des Nations Unies sont autorisés à accepter que des sociétés mettent à leur disposition des personnels et des services à titre gracieux. Il faut donc adapter les directives et procédures de façon que les partenaires puissent plus facilement traiter avec l'Organisation et que les fonctionnaires des Nations Unies puissent conclure des partenariats utiles en temps opportun.

53. Les directives et les procédures varient d'un organisme à l'autre, de sorte que les Directives concernant la coopération entre l'Organisation des Nations Unies et les entreprises, publiées par le Secrétaire général en 2000, sont des plus utiles au regard d'une meilleure cohérence. Donnant suite aux recommandations formulées lors de la réunion des agents de liaison avec le secteur privé tenue en 2006, le Bureau du Pacte mondial s'emploie à recenser toutes les directives publiées à ce sujet par les divers organismes des Nations Unies, l'objet étant la mise au point de directives actualisées qui tiendront compte de l'expérience globalement acquise depuis 2000. Le Bureau consultera à cette fin tous les organismes concernés et recueillera leur avis.

54. Il est à noter par ailleurs qu'au cours des dernières années, certains organismes des Nations Unies ont entamé la révision et l'adaptation de leurs directives en la matière. C'est le cas notamment du Fonds international pour le développement agricole (FIDA), de l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA) et de l'UNITAR. L'AIEA, en particulier, soucieuse de renforcer ses capacités en matière de partenariat, réalise actuellement une analyse comparative des pratiques optimales de gestion des partenariats, l'objet étant la rationalisation de ses politiques et procédures d'ici à la fin 2007.

G. Étude de l'impact des activités menées au titre des partenariats

55. La gestion rigoureuse et la conception stratégique des partenariats vont impérativement de pair avec un contrôle et une évaluation fiables et instructifs. De bonnes techniques d'évaluation, susceptibles de jeter les fondements d'une sélection stratégique et d'une transposition à plus grande échelle, étayent l'exercice de la responsabilité et la gestion rationnelle des partenariats.

56. La plupart des organismes des Nations Unies s'accordent à reconnaître l'importance du contrôle de l'exécution, de l'évaluation et de l'étude de l'impact des activités menées au titre des partenariats. La très grande majorité des partenariats passés en revue aux fins du présent rapport font l'objet d'une évaluation en bonne et due forme, menée à l'aide des outils et méthodes d'ordre général mis au point par l'ONU. Ceci permet de mieux intégrer les partenariats aux activités courantes de l'Organisation. Il est à noter cependant que les partenariats ne peuvent être directement assimilés à de simples programmes en faveur du développement; c'est ce qui explique que certains organismes ayant répondu au questionnaire ont mis au point des méthodes spécifiques pour les évaluer. De plus en plus, les critères de cette évaluation font l'objet de négociations avec les organismes partenaires et sont définis dans les accords officiellement conclus.

Encadré n° 7

Pratiques rationnelles de contrôle de l'exécution, d'évaluation et d'étude de l'impact des activités

Programme alimentaire mondial. Le PAM se fonde, pour le contrôle et l'évaluation des partenariats qu'il a conclus, sur un modèle optimal qu'il a dégagé après avoir testé diverses techniques. Les activités de partenariat sont exécutées par des équipes en fonction de cadres de planification circonstanciés établis dès le lancement de l'initiative. Chaque équipe rend compte tous les trimestres ou tous les six mois des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs et des cibles fixés au stade initial. La direction, après avoir examiné les rapports présentés, les transmet au comité permanent compétent, lequel décide s'il faut procéder à des réaménagements. Outre ces rapports établis en bonne et due forme, la direction s'entretient fréquemment par téléphone, de manière informelle, avec les entreprises partenaires. Pour le PAM, cette manière de procéder devient la norme.

Mécanisme d'octroi de dons pour le développement. La Banque mondiale a, par le biais de son mécanisme d'octroi de dons pour le développement, mis au point une méthode de contrôle et d'évaluation de ses programmes mondiaux et régionaux – lesquels font souvent appel à la participation du secteur privé – dont d'autres organismes pourraient tirer parti. Selon des règles énoncées en 1997, chaque partenariat financé au titre du Mécanisme doit, outre des rapports financiers et rapport d'activité annuels, faire réaliser tous les trois à cinq ans une évaluation externe par un organisme indépendant. Cette évaluation, qui peut être financée par les dons octroyés au titre du Mécanisme, détermine le renouvellement du financement pour les programmes de longue durée. Par ailleurs, le Groupe d'évaluation indépendante de la Banque a publié un référentiel accessible à tous, dans lequel il expose les méthodes types à retenir pour l'évaluation des programmes mondiaux et qui vise également les activités menées au titre des partenariats.

57. Les exemples ci-dessus montrent que des cibles et critères acceptés d'un commun accord, associés à des techniques appropriées, contribuent à améliorer la fiabilité et l'utilité des opérations d'évaluation. Il serait bon que leur inclusion dans les accords de partenariat se généralise. De plus, nombre d'organismes, fonds et programmes des Nations Unies pourraient tirer parti d'outils et de méthodes plus faciles à exploiter et testés par d'autres organismes, tels que l'outil d'évaluation des partenariats mis au point sous la conduite du Bureau du Pacte mondial. Enfin, il est à noter qu'aucun organisme ne signale avoir dispensé une formation à l'application des méthodes de contrôle et d'évaluation retenues. Or, la formation contribuerait à améliorer tant l'utilisation efficace des méthodes actuelles que le développement de nouveaux outils et la qualité des évaluations.

IV. Recommandations

58. L'ONU apprend à mieux tirer parti de ses capacités institutionnelles pour établir des relations utiles avec le secteur privé et d'autres parties concernées. Il faut cependant obtenir des améliorations plus poussées, à l'échelle tant de chaque organisme, fonds et programme que du système dans son ensemble. Pour ce qui est de la suite à donner aux réformes énoncées dans la résolution 60/215 de l'Assemblée générale, il faut que tous les acteurs concernés poursuivent leur action. En ce qui concerne l'ONU, il serait utile qu'elle prenne les mesures pratiques énoncées ci-après.

A. Dispenser une formation adaptée aux besoins et tirer parti de stages d'origines diverses

59. Pour que les stages de formation soient plus utiles, il faut en adapter le contenu aux besoins de l'organisme concerné. Par exemple, les compétences requises dans le cadre de partenariats visant la dépaupérisation ne sont pas les mêmes que celles exigées en matière d'environnement durable, de secours humanitaires ou de rétablissement de la paix et de la sécurité.

60. Pour répondre à ces différents besoins et étendre le champ de la formation, l'ONU devrait tirer parti de dispensateurs plus variés. Ainsi, des stages en interne dans des cabinets d'avocats permettraient aux fonctionnaires concernés de mieux appréhender les problèmes d'ordre juridique que posent les partenariats. L'ONU pourrait aussi mettre davantage à profit les installations de formation des entreprises partenaires. La formation en commun avec les personnels de ces entreprises non seulement assurerait le perfectionnement des compétences en matière de planification des activités et de gestion financière, mais encore améliorerait la communication et favoriserait la concordance de vues avec les partenaires du secteur privé. Le Bureau du Pacte mondial pourrait aider les organismes, fonds et programmes des Nations Unies à se mettre en contact avec des entreprises aux fins de la formation.

B. Donner davantage de moyens aux agents de liaison avec le secteur privé et valoriser la conclusion de partenariats

61. Si l'on veut que les agents de liaison avec le secteur privé donnent la pleine mesure de leurs capacités, il faut consolider leur place au sein du système. Tout d'abord, il faut qu'ils disposent de suffisamment de personnes-jours consacrés exclusivement à l'étude des questions en rapport avec le secteur privé. Ensuite, il faudrait qu'ils puissent établir des liens et des voies de communication plus directs avec leur direction. Enfin, celle-ci devrait inciter les fonctionnaires ayant une expérience des milieux d'affaires à se porter candidats aux postes d'agent de liaison et à se charger des échanges entre l'ONU et les acteurs du secteur privé.

62. Si l'on veut motiver davantage les fonctionnaires afin qu'ils établissent des relations solides avec le secteur privé, et forger une volonté politique à tous les échelons, il faut valoriser les activités de partenariat dans l'ensemble du système. Les organismes des Nations Unies devraient, à cette fin, tenir compte, lors de

l'avancement des fonctionnaires, de leurs compétences en matière de négociation de partenariats, instituer un système qui récompenserait ceux qui ont obtenu des résultats probants en la matière et faire en sorte que la direction s'engage activement dans la récompense des réalisations obtenues.

C. Consolider la planification stratégique en vue de la mobilisation du secteur privé

63. Il est indispensable que les organismes, fonds et programmes des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait se dotent d'une stratégie leur permettant de mettre en concordance leurs avantages comparés avec la méthode retenue pour mobiliser le secteur privé. Le champ d'action, la taille des effectifs et la structure varient d'un organisme à l'autre; en conséquence, les avantages comme les risques que présente l'établissement de relations avec le secteur privé varient aussi.

64. Les fonctionnaires chargés d'autoriser et de concevoir des partenariats devraient plus largement exploiter des outils tels que l'outil d'évaluation des partenariats mis au point sous la conduite du Bureau du Pacte mondial. Il faudrait s'employer davantage à favoriser et à permettre le recours à cet outil.

D. Intensifier la diffusion des enseignements tirés de l'expérience et l'exploitation de dispositifs à cette fin

65. De nouvelles mesures pourraient contribuer à intensifier la diffusion des pratiques optimales et des enseignements tirés de l'expérience. En premier lieu, l'ONU devrait favoriser le recours généralisé et actif aux outils et espaces d'apprentissage dont elle dispose. Pour en tirer le meilleur parti, il faut amplifier la participation des agents de liaison aux réunions qui leur sont consacrées et les inciter à contribuer davantage à la rédaction du *UN-Business Focal Point Information Bulletin*. Deuxièmement, il faudrait cibler davantage certains de ces outils. Ainsi, on pourrait, lors des réunions des agents de liaison, tenir des séances d'apprentissage consacrées à des points précis, tels que la sélection des partenaires, et poursuivre le débat au sein de groupes de travail spécifiques. Le Bureau du Pacte mondial devrait, en coopération avec les organismes, fonds et programmes des Nations Unies, continuer à faciliter cette manière de procéder. Enfin, pour que les enseignements tirés de l'expérience puissent utilement être partagés, il est indispensable de s'assurer de la participation active des fonctionnaires concernés et de leur adhésion. Il faudrait donc lever les obstacles d'ordre financier à la participation aux activités d'apprentissage et accorder aux fonctionnaires le temps voulu à cet effet.

E. Perfectionner la recherche de partenaires et leur sélection

66. Les organismes, fonds et programmes des Nations Unies devraient mettre au point des méthodes plus rigoureuses et dynamiques de recherche de partenaires adéquats dans le secteur privé. La participation d'une entreprise au Pacte mondial pourrait servir de critère de base commun. En effet, les entreprises qui ont signé le Pacte font la preuve de leur attachement aux valeurs de l'Organisation puisqu'elles s'engagent à respecter les 10 principes qui y sont énoncés. Par ailleurs, pour

consolider la cohérence et mieux maîtriser les coûts de la sélection tout en réduisant les risques, les organismes devraient développer conjointement un système d'information perfectionné. Il est capital que les résultats des enquêtes menées sur des partenaires ayant posé problème et les données d'expérience malheureuses soient connus de tous les organismes du système, ce que permettrait une base de données interne ou un dispositif d'alerte avancée.

F. Mettre à jour des directives concernant la coopération entre l'Organisation des Nations Unies et les entreprises

67. Il est indispensable, si l'on veut consolider l'utilité et l'application des procédures juridiques internes, d'actualiser les Directives concernant la coopération entre l'Organisation des Nations Unies et les entreprises. Les organismes, fonds et programmes des Nations Unies devraient, à cet effet, intensifier la communication entre leurs services juridiques et contribuer activement à cette mise à jour.

68. Il faudrait améliorer, au sein de chaque organisme, la coopération entre les fonctionnaires chargés des partenariats et les services juridiques; ceci pourrait par exemple se faire au moyen de formations conjointes ou encore prendre la forme d'une révision en commun des directives en vigueur. La mise au point d'outils ou de listes de contrôle aux fins d'une meilleure gestion des risques ainsi que l'élaboration d'un accord de partenariat type pourraient faciliter cette coopération.

G. Créer et diffuser des outils d'étude de l'impact des activités

69. L'une des premières choses à faire pour améliorer le contrôle de l'exécution et l'évaluation serait de fixer des objectifs quantifiables. Les partenaires devraient s'accorder sur les objectifs prioritaires ainsi que sur les méthodes de mesure des progrès accomplis et le calendrier y relatif. L'inclusion d'une liste de contrôle dans un mémorandum d'accord est l'un des moyens d'inciter les partenaires à adhérer dès le départ aux opérations de contrôle, d'évaluation et d'étude de l'impact des activités.

70. Pour favoriser le recours à cette méthode, tout comme à d'autres dispositifs, les instruments et les pratiques rationnelles d'étude de l'impact des activités devraient être systématiquement rassemblés et diffusés dans l'ensemble du système. Par ailleurs, il faudrait que les organismes, fonds et programmes des Nations Unies généralisent le recours à de nouveaux outils, tel que l'outil d'évaluation des partenariats, mis au point sous la conduite du Pacte mondial, qui permettent d'évaluer plus facilement et de façon concrète les résultats obtenus et leur impact.

V. Conclusions

71. La mobilisation stratégique du secteur privé et d'autres parties concernées s'avère être utile à la réalisation des objectifs de l'Organisation. Ce type de collaboration a pu voir le jour et progresser dès lors que l'on a admis que, si l'ONU et le secteur privé n'avaient pas les mêmes buts, ils n'en partageaient pas moins des objectifs communs : ouvrir des marchés, lutter contre la corruption, préserver l'environnement ou encore œuvrer à l'intégration sociale.

72. Aujourd'hui, la coopération sans précédent entre l'ONU et le secteur privé est motivée par la constatation que nombre des problèmes pressants qui se posent à l'échelle de la planète sont trop complexes pour être résolus par un seul secteur de la société. Ainsi, le secteur privé aide désormais de plus en plus l'Organisation à réaliser ses objectifs, ouvrant un nouveau chapitre dans les relations entre l'ONU et les milieux d'affaires, lesquelles étaient demeurées des plus sommaires jusqu'aux années 90. Le fait que ces relations sont de nature bénévole garantit que les activités menées dans le cadre de la coopération avec le secteur privé ne viennent pas concurrencer celles menées par les pouvoirs publics : elles sont un moyen complémentaire de favoriser la réalisation des objectifs de l'ONU. Les organismes des Nations Unies ont mis en place des méthodes et stratégies diverses pour mobiliser le secteur privé, notamment des initiatives reposant sur les valeurs de l'Organisation qui débouchent sur des activités aussi bien normatives qu'opérationnelles, des actions sectorielles d'ordre général et des partenariats limités dans le temps.

73. Pour tirer le meilleur parti de cette coopération qui s'intensifie rapidement, il faut continuer de prendre des mesures appropriées, tant au sein de chaque organisme, fonds et programme que dans l'ensemble du système.

74. Au cours des deux dernières années, la plupart des organismes des Nations Unies sont parvenus à consolider leurs relations avec le secteur privé. Toutefois, étant donné que celles-ci sont de nature intensive et qu'elles sont appelées à se multiplier, les services chargés de la coopération avec le secteur privé peuvent encore en étendre le champ d'action, en améliorer l'utilité et en intensifier le contrôle. Ils pourraient en particulier adapter la formation aux besoins et tirer parti de stages d'origine diverse, donner davantage de moyens aux agents de liaison avec le secteur privé et valoriser la conclusion de partenariats, consolider la planification stratégique en vue de la mobilisation du secteur privé, intensifier la diffusion des enseignements tirés de l'expérience et l'exploitation de dispositifs à cette fin, perfectionner la recherche de partenaires et leur sélection, mettre à jour les Directives concernant la coopération entre l'Organisation des Nations Unies et les entreprises et créer et diffuser des outils permettant d'étudier l'impact des activités.

75. Il faudrait en outre accorder une plus grande attention aux relations entre l'ONU et les milieux d'affaires de manière que les mesures recommandées dans le présent rapport soient étayées et ciblées comme il convient. Le Bureau du Pacte mondial, en collaboration avec de nombreux organismes des Nations Unies – parmi lesquels le FNUPI et l'École des cadres du système des Nations Unies – joue un rôle moteur en ce domaine. Chargé de diffuser les valeurs de l'ONU auprès des milieux d'affaires mondiaux et de favoriser la mise en place d'une structure de gestion des partenariats public-privé spécialement adaptée aux besoins des diverses parties concernées, le Bureau a démontré qu'il était le mieux placé et le plus compétent pour prendre la tête de l'action menée en vue d'établir des relations plus stratégiques et plus opérantes avec le secteur privé, conformément à la mission que lui a confiée l'Assemblée générale.

76. Le soutien de l'Assemblée générale est indispensable à la poursuite de la coopération entre l'ONU et le secteur privé de telle sorte qu'on puisse en élargir le champ, en améliorer l'utilité et en intensifier le contrôle, tout en veillant au respect de l'intégrité de l'Organisation. Enfin, le Bureau du Pacte mondial devra se voir confier des attributions plus importantes pour intensifier les activités qu'il mène en ce domaine.