



Assemblée générale

Distr. générale
15 août 2018
Français
Original : anglais

Soixante-treizième session

Point 27 de l'ordre du jour provisoire*

Vers des partenariats mondiaux

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

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Dans sa résolution [70/224](#), l'Assemblée générale a formulé des recommandations visant à renforcer la coopération entre l'Organisation des Nations Unies et le secteur privé, estimant que la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 exigerait une plus grande participation des entreprises. Cela fait déjà trois ans que la mise en œuvre de ce Programme a commencé et il est urgent que l'Organisation s'emploie à tirer pleinement parti des possibilités de collaboration avec le secteur privé et les autres partenaires. Les organismes des Nations Unies s'accordent largement à dire que l'accomplissement des objectifs de développement durable passera nécessairement par le renforcement significatif des alliances et des partenariats, en particulier avec le secteur privé. Il est également communément admis que pour cela, l'action doit être renforcée et mieux coordonnée à l'échelle du système. L'ensemble des organismes du système tendent à favoriser de plus en plus les formes de partenariat permettant une collaboration plus poussée et plus stratégique et privilégiant l'innovation, l'adaptabilité et l'efficacité. Pour accélérer cette évolution positive et l'inscrire dans la durée, il faut se tourner davantage encore vers des partenariats qui mobilisent plus efficacement les ressources et les compétences du secteur privé. L'Organisation s'attache également à promouvoir plus activement les nouveaux modes de financement et les innovations nécessaires à la réalisation des objectifs de développement durable, et son rôle à cet égard sera donc amené à se transformer considérablement dans les années à venir. Le présent rapport a pour objet d'accompagner cette transformation en ce qu'il contient plusieurs recommandations visant à favoriser une stratégie plus forte en matière de partenariats à l'échelle du système afin de renforcer l'efficacité de la collaboration avec le secteur privé et d'accélérer les progrès vers la réalisation du Programme 2030.

* [A/73/150](#).

** La contribution de parties prenantes supplémentaires a été nécessaire pour la validation finale, d'où le retard imprévu de plusieurs jours dans la présentation du rapport.



I. Introduction

1. Comme suite à la décision prise par l'Assemblée générale, à sa soixante-douzième session, de reporter à titre exceptionnel l'examen de la question intitulée « Vers des partenariats mondiaux » et de l'inscrire à l'ordre du jour provisoire de sa soixante-treizième session, le présent rapport constitue une mise à jour du rapport présenté en application de la résolution 70/224. Il a été établi en faisant fond sur les rapports précédents du Secrétaire général relatifs à la coopération entre l'Organisation et les partenaires concernés (A/56/323, A/58/227, A/60/214, A/64/337, A/66/320, A/68/326 et A/70/296).

2. Comme en témoigne l'objectif de développement durable n° 17, seul un engagement ferme en faveur des partenariats, à tous les niveaux, entre les pouvoirs publics, le secteur privé, la société civile et d'autres acteurs permettra de mener à bien le Programme 2030. De même, la signature historique, en 2015, de l'Accord de Paris a rassemblé la communauté internationale autour d'un plan ambitieux de lutte contre les changements climatiques et d'adaptation aux conséquences de ces derniers. L'intérêt et l'engagement sans précédent qu'ont manifesté un large éventail d'acteurs, notamment les chefs d'entreprise, viennent renforcer l'action des États Membres en matière de climat.

3. Les recherches nécessaires à l'établissement du présent rapport ont eu lieu en deux temps. Dans un premier temps, deux enquêtes ont été menées à l'échelle du système pour recueillir les contributions des 39 organismes des Nations Unies participants. La première a consisté à interroger les cadres dirigeants en vue de déterminer et d'étudier les vues de ces organismes sur les possibilités et les difficultés rencontrées s'agissant des partenariats. La seconde a visé à recueillir les avis du personnel de tous les organismes du système afin de disposer d'informations de première main concernant les pratiques actuelles en matière de partenariat et de cerner les besoins et les possibilités en matière de renforcement des capacités, de la cohérence et de l'efficacité. La seconde phase des recherches s'est déroulée sous la forme d'entrevues approfondies avec les responsables des partenariats à l'ONU et, dans certains cas, avec leurs partenaires du secteur privé, afin d'étudier les meilleures pratiques émergentes en matière de développement, de gestion et de mesure de l'efficacité des partenariats. S'appuyant sur ces analyses de données et sur les points de vue exprimés en toute franchise par les personnes interrogées, le présent rapport vise à dresser un solide bilan factuel des transformations à apporter à l'échelle du système pour donner plus d'ampleur à la collaboration entre les organismes des Nations Unies et le secteur privé et la rendre plus efficace en vue d'accélérer ainsi les progrès vers la réalisation du Programme 2030.

4. L'accent est mis, dans le présent rapport comme dans ceux qui l'ont précédé au titre du même point de l'ordre du jour, sur les partenariats entre l'Organisation des Nations Unies et le secteur privé. Cependant, les tendances qui y sont décrites et les observations et recommandations qui y sont formulées valent pour toutes les formes de partenariats entre l'ONU et d'autres acteurs.

II. Renforcer l'efficacité des partenariats aux fins de la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030

A. Accroître la participation du secteur privé pour obtenir de meilleurs résultats

5. Selon les données fournies par les entités des Nations Unies aux fins du présent rapport, il existe à ce jour plus de 1 500 partenariats avec des entreprises dans

l'ensemble du système. Les partenariats bilatéraux sont les plus nombreux, et comptent pour plus de la moitié du total recensé. La collaboration à court terme reste la norme : 79 % de l'ensemble des partenariats noués entre les entités des Nations Unies et le secteur privé dureraient moins de cinq ans. Il ressort des données étudiées qu'une action plus concertée est sans doute nécessaire pour développer plus avant des modèles pour des partenariats de plus grande ampleur avec les entreprises, qui seraient notamment conçus pour renforcer la participation de partenaires multiples à long terme, mesurer les effets de façon plus systématique et contribuer plus efficacement aux progrès du Programme 2030.

6. Les entités des Nations Unies sont unanimes : de nouvelles alliances et de nouveaux partenariats seront indispensables à la mise en œuvre du Programme 2030 et le secteur privé sera un partenaire privilégié pour renforcer les moyens dont elles disposent pour réaliser les objectifs de développement durable, qui, de l'avis de la plupart d'entre elles, resteront hors d'atteinte sans une réelle amplification des partenariats entre les entreprises et les organismes des Nations Unies. Il est toutefois également largement reconnu que ces derniers ne sont pas encore à même de tirer pleinement parti de leur coopération avec les entreprises : seul un quart des entités des Nations Unies estiment que les mesures prises pour faire participer le secteur privé sont suffisantes.

7. Les chefs d'entreprise, tout comme les organismes des Nations Unies, sont convaincus que les contributions des entreprises à la mise en œuvre du Programme 2030 pourraient être considérablement accrues. Sur les plus de 1 000 dirigeants de sociétés signataires du Pacte mondial des Nations Unies interrogés en 2016, la moitié considérait que le secteur privé serait au centre de la réalisation des objectifs de développement durable. Ces dirigeants ont estimé que les partenariats étaient un excellent moyen d'obtenir des résultats, 85 % d'entre eux étant d'avis que la contribution des entreprises à la réalisation des objectifs n'était possible que si une action était menée au niveau intersectoriel pour lutter contre les problèmes mondiaux. Ces tendances sont sans aucun doute également influencées par l'évolution rapide des attentes quant au rôle que doivent jouer les entreprises dans la société. Les acteurs, les actionnaires, les gouvernements, les consommateurs et les collectivités exigent de plus en plus des entreprises qu'elles reconnaissent leur responsabilité commune envers les populations et la planète. Or, alors même que la majorité des entités des Nations Unies estiment que l'Organisation doit œuvrer encore davantage à l'établissement de liens avec le secteur privé, de nombreux chefs d'entreprise continuent de considérer qu'il est difficile de travailler avec l'ONU. Avec l'intérêt croissant du secteur privé pour les partenariats, les attentes des entreprises envers l'Organisation des Nations Unies sont elles aussi accrues.

B. Tirer parti des points forts de chacun pour renforcer l'impact des partenariats

8. Les organismes des Nations Unies et leurs partenaires conviennent qu'ensemble, ils peuvent obtenir de meilleurs résultats à plus grande échelle et proposer des solutions plus complètes aux problèmes communs que s'ils interviennent chacun de leur côté. La valeur ajoutée des partenariats entre les organismes du système et les entreprises qui associent les compétences de base et les points forts des différents participants n'est plus à prouver. L'intérêt pour les entreprises de nouer des partenariats avec ces organismes tient le plus souvent au rayonnement mondial de ces derniers, aux relations qu'ils nouent avec les populations locales partout dans le monde, à la richesse des données dont ils disposent, au cadre normatif dans lequel s'inscrivent leurs activités et à leur réputation de rassembleurs efficaces et de médiateurs honnêtes. La conjugaison de ces atouts avec l'esprit d'entreprise et

d'innovation propre au secteur privé permet de dégager des synergies. Par exemple, le fait de privilégier de plus en plus les partenariats avec des entreprises dans le domaine de la technologie et des télécommunications permet de favoriser l'innovation dans l'exécution des programmes, grâce à la possibilité ainsi offerte de tirer parti de l'expertise du secteur privé en matière de plateformes de paiement numérique, d'analyse de mégadonnées, de cartographie de données satellitaires, de technologie de la chaîne des blocs, d'identité numérique et de réalité de synthèse.

Encadré 1

Programme « Instant Network Schools » du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et de la Fondation Vodafone

Depuis 2013, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et la Fondation Vodafone collaborent pour améliorer la qualité de l'éducation dans les camps de réfugiés. Les équipes du HCR chargées des activités en matière d'innovation et d'éducation ont fait appel aux compétences techniques et aux capacités opérationnelles de Vodafone pour concevoir ensemble le programme Instant Network Schools. Le programme consiste à mettre en œuvre une solution globale pour faire de la salle de classe un centre d'apprentissage en l'équipant d'une connexion internet, d'un approvisionnement en énergie solaire durable et d'une « école en boîte » (kit numérique créé spécialement pour le programme et comprenant des tablettes, un ordinateur portable, un projecteur et des haut-parleurs, un modem 3G et des batteries) et en proposant du contenu numérique localisé et un programme de formation du personnel enseignant.

En décembre 2017, 31 écoles de ce type avaient été mises en place, regroupant 62 500 élèves et 850 professeurs réfugiés dans sept camps au Kenya, en République démocratique du Congo, en République-Unie de Tanzanie et au Soudan du Sud. Cinq autres seront déployées d'ici la fin de l'année 2018 et concerneront 6 000 autres réfugiés, en République démocratique du Congo. Une étude d'impact indépendante menée au Kenya et en République-Unie de Tanzanie a permis de déterminer que le programme avait amélioré sensiblement les connaissances informatiques des étudiants et des professeurs, ainsi que la motivation des étudiants et la confiance des professeurs.

9. Grâce à ses partenariats avec les entités des Nations Unies, le secteur privé peut accéder à des réseaux locaux et mondiaux d'acteurs et de connaissances à même de lui ouvrir de nouveaux débouchés commerciaux qui contribueront à la réalisation des objectifs de développement durable. Constatant que les entreprises sont de plus en plus attachées à trouver des partenariats qui tirent parti de leurs compétences de base et génèrent une valeur réciproque, de nombreuses entités des Nations Unies élaborent des propositions qui profitent à toutes les parties dans le cadre de leur effort de promotion de ce type d'association. Compte tenu de l'évolution constante des intérêts et des approches des entreprises en matière de durabilité, cette inflexion présente un avantage stratégique considérable. En 2016, 87 % des chefs d'entreprise interrogés ont estimé que les objectifs de développement durable offraient une occasion unique de repenser les stratégies de création de valeur durable. Certaines grandes entreprises cherchent déjà des moyens de renforcer les répercussions sociales de leurs innovations dans leur secteur d'activité principal. En continuant de s'investir dans la collaboration avec le secteur privé, les organismes des Nations Unies peuvent considérablement accélérer cette tendance qui, elle-même, a le potentiel d'accroître

sensiblement la contribution des entreprises à la réalisation des objectifs de développement durable.

Encadré 2

Partenariat entre le Fonds international de développement agricole et Grameen-Intel Social Business Ltd : croissance économique dans les communautés rurales

En 2014, le Fonds international de développement agricole (FIDA) s'est associé à la société Grameen-Intel Social Business Ltd pour piloter un programme destiné à mettre des solutions techniques à la disposition d'agriculteurs cambodgiens. La suite d'applications mobiles eAgro de la société permet aux agriculteurs de réduire leurs coûts et d'accroître leur productivité en se fondant sur des analyses des sols et des recommandations en matière de sélection de graines, d'utilisation d'engrais et de lutte phytosanitaire. Le système est déployé localement par un réseau de microentrepreneurs qui achètent la licence d'utilisation d'eAgro et suivent une formation leur permettant ensuite d'offrir aux agriculteurs des services de conseils sur son fonctionnement. Depuis le lancement au Cambodge, plus de 170 entrepreneurs ont été formés à la suite, et plus de 1 650 agriculteurs en bénéficient. Ces derniers ont indiqué que leur rendement et leur marge brute dépassaient de 32 % et 47 %, respectivement, ceux des agriculteurs utilisant seulement les pratiques traditionnelles. Grâce à l'application d'un modèle commercial, en vertu duquel les bénéficiaires paient une somme modique pour la licence du logiciel et le traitement de leurs demandes en centre d'appel, le partenariat s'est avéré financièrement autonome. Par ailleurs, en suivant le principe « pas de pertes, pas de dividendes », la société associe, de façon inédite, le lucratif et le non lucratif à but philanthropique, les bénéfices réalisés étant réinvestis dans le partenariat pour en assurer la durabilité, l'expansion et la croissance à long terme.

C. Faire évoluer les stratégies de partenariat pour en renforcer l'efficacité

10. De l'avis des entités des Nations Unies, l'efficacité des partenariats avec les entreprises peut être renforcée par cinq mesures clefs :

- a) Abandonner les partenariats fondés sur les dons, dont on estime qu'ils auront moins de poids d'ici trois à cinq ans, et développer des relations plus stratégiques avec les entreprises ;
- b) Former davantage de partenariats qui reposent sur l'innovation et tirent parti des compétences de base du secteur privé et de la technologie ;
- c) Mettre davantage l'accent sur les partenariats multipartites, qui devraient plus que doubler en nombre d'ici trois à cinq ans ;
- d) Réunir et mobiliser un éventail plus large d'acteurs ;
- e) Élargir les possibilités de participation des microentreprises et des petites et moyennes entreprises afin d'obtenir de meilleurs résultats au niveau local.

Il sera nécessaire de mettre davantage l'accent sur la cohérence et la coordination de l'action à l'échelle du système, notamment au niveau local, et d'investir dans le

perfectionnement des compétences afin de combler les lacunes dans le domaine des partenariats pour avancer sur ces cinq points.

11. Plutôt que de chercher à attirer les contributions philanthropiques du secteur privé, sous la forme de dons en espèce ou d'opérations financières ponctuelles, les entités des Nations Unies s'efforcent de plus en plus de concevoir des projets et de nouer des relations avec les entreprises dans le but de construire des collaborations de fond et à plus long terme motivées par des intérêts communs. Moins d'un tiers d'entre elles estiment que leur collaboration avec le secteur privé repose principalement sur des contributions en nature ou philanthropiques. Au contraire, les trois quarts des entités interrogées considèrent que les partenariats sont de plus en plus stratégiques.

12. En outre, les entités des Nations Unies s'orientent de plus en plus vers des partenariats offrant de plus larges possibilités d'innovation et qui permettraient d'obtenir des résultats à plus grande échelle. Elles estiment que d'ici trois à cinq ans, les partenariats seront essentiellement axés sur l'innovation et viseront à tirer parti des compétences de base des entreprises. Par exemple, à l'issue de consultations avec le secteur privé sur son plan stratégique pour 2018-2021, le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) a déterminé comment les innovations et les compétences technologiques des entreprises pourraient contribuer à la réalisation de ses objectifs dans des domaines tels que la gestion de données, la recherche et le développement, les nouvelles technologies, la prestation de services, l'apprentissage en ligne et le développement des talents, la logistique, la distribution et l'accès aux méthodes modernes de planification familiale. Le FNUAP et les autres organismes reconnaissent qu'ils ne pourront concevoir de nouveaux modèles de partenariat durables et susceptibles d'être reproduits et adaptés à plus grande échelle qu'en tirant parti des atouts uniques du secteur privé pour combler leurs lacunes en matière de capacités, en mettant l'accent, ce faisant, sur la cocréation, la propriété conjointe de la conception des programmes et la création de valeur réciproque.

13. Les organismes des Nations Unies considèrent également que la mobilisation de partenariats multipartites viendra compléter de manière capitale l'action menée par les gouvernements pour réaliser les objectifs de développement durable. La fréquence de ces partenariats devrait plus que doubler d'ici trois à cinq ans, pour devenir la forme la plus commune d'association pratiquée par les entités des Nations Unies. En intégrant les partenariats multipartites dans le modèle d'activité de toutes ses entités et en mettant en commun les connaissances, les compétences, les technologies et les ressources financières existantes à l'échelle du système avec celles des partenaires concernés, l'ONU pourra redynamiser le rôle de chef de file qu'elle joue au niveau mondial en tant qu'organisatrice, intermédiaire et facilitatrice de la collaboration entre une grande diversité d'acteurs.

14. L'initiative « Toutes les femmes, tous les enfants » est un exemple de partenariat multipartite piloté par l'ONU et mobilisant des gouvernements, des organisations multilatérales ainsi que des acteurs du secteur privé et de la société civile. Depuis 2015, dans le cadre de cette initiative, 70 engagements ont été formulés par des gouvernements et plus de 200 par des partenaires multipartites pour améliorer la santé des femmes, des enfants et des adolescents, pour un montant de près de 30 milliards de dollars.

15. Plus de 7 000 personnes et organisations ont participé à l'élaboration de la Stratégie mondiale pour la santé de la femme, de l'enfant et de l'adolescent (2016-2030).

Encadré 3

Initiative « Connecting Business »

Lancée lors du Sommet mondial sur l'action humanitaire de 2016, l'initiative « Connecting Business » est un partenariat multipartite qui associe activement le secteur privé dans les activités de réduction des risques de catastrophe ainsi que de préparation aux situations de crise, de gestion des crises et de relèvement. Treize réseaux ont été établis par le secteur privé avec l'appui opérationnel du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et du Bureau de la Coordination des affaires humanitaires ainsi que l'appui technique du Bureau des Nations Unies pour la prévention des catastrophes. L'initiative contribue également à renforcer le lien entre les activités humanitaires et les activités de développement menées par les organismes des Nations Unies, encourageant une plus ample collaboration et améliorant l'efficacité au niveau local.

En 2018, le réseau de Madagascar a distribué des articles de secours et contribué à améliorer les systèmes d'information nationaux visant à faire face aux cyclones tropicaux. Le réseau des Philippines a lancé le premier centre d'opérations d'urgence au monde exploité par le secteur privé. D'autres réseaux ont organisé des campagnes d'information et des exercices de simulation, participé à des évaluations des besoins après une catastrophe et à des concertations stratégiques, et formé des petites et moyennes entreprises dans le domaine de la continuité des opérations.

16. Bien que l'Organisation cherche de plus en plus à collaborer avec des microentreprises et des petites et moyennes entreprises, il reste difficile d'établir avec ces entreprises des relations qui puissent vraiment faire une différence. Représentant plus de 90 % des entreprises mondiales et 60 à 70 % des emplois dans le monde, ces entreprises jouent un rôle essentiel dans la stimulation de la croissance économique et du commerce, la création d'emplois décents, l'élimination de la pauvreté et l'amélioration des moyens d'existence. Dans sa résolution 71/279 du 6 avril 2017, l'Assemblée générale a reconnu que ces entreprises avaient un rôle important et proclamé le 27 juin Journée des microentreprises et des petites et moyennes entreprises.

17. Si de nombreuses entités des Nations Unies ayant contribué au présent rapport ont reconnu que leur collaboration avec les microentreprises et les petites et moyennes entreprises restait limitée ou à l'état embryonnaire, les nouveaux partenariats et modèles de collaboration avec ces dernières sont riches d'enseignements. Par exemple, le PNUD et l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) testent actuellement des modèles de partenariat dans lesquels les coûts des projets sont partagés entre eux et les entreprises partenaires. Pour pouvoir collaborer avec des petites entreprises et débloquer des ressources en nature, les entités des Nations Unies doivent souvent prendre à leur charge une partie ou l'ensemble du financement des projets, contrairement à ce qui est le cas pour les partenariats formés avec de plus grandes entreprises qui disposent des ressources nécessaires pour en couvrir le coût. Une autre voie prometteuse consiste à mobiliser des coalitions de petites entreprises pour travailler de concert sur des questions structurelles, telles que l'accès au crédit, l'accroissement de la compétitivité par le renforcement des capacités et la participation au commerce international et à l'élaboration des politiques.

Encadré 4

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel : partenariat public-privé de développement aux fins de la formation en foresterie grâce à la réalité de synthèse

L'ONUDI a collaboré avec un consortium de petites et moyennes entreprises pour redynamiser la formation dans le domaine de la foresterie au sein de la Communauté de développement de l'Afrique australe au moyen d'un programme de réalité de synthèse développé par EON Reality, qui permet de former les travailleurs à l'utilisation et à l'entretien des tronçonneuses dans un environnement plus sûr favorisant nettement la qualité de l'apprentissage par rapport aux méthodes classiques.

L'ONUDI a mis en place un programme de suivi fondé sur des données factuelles pour mesurer l'impact économique et social de la formation sur les quelque 200 participants à ce jour. Des tablettes sont utilisées pour recueillir des données démographiques telles que le niveau d'éducation, les revenus et les perspectives d'emploi auprès des participants en début et en fin de formation. En juin 2017, plus de 70 % des participants ont indiqué qu'après avoir suivi la formation, leur situation professionnelle s'était améliorée, et plus de 40 % d'entre eux ont fait état d'une augmentation de leurs revenus. Les partenaires ont aussi observé des changements dans leurs propres entreprises ou organisations directement liés à leur participation au programme. Tous ont notamment constaté une amélioration des compétences techniques de leur personnel et des progrès en matière d'innovation. Forte de ce succès, l'ONUDI a reproduit ce système de formation dans une nouvelle région d'Afrique australe et l'a appliqué à d'autres secteurs, comme la gestion des ressources en eau au Maroc.

III. Transformer les difficultés en opportunités

18. Au vu de leurs ressources de plus en plus limitées, les entités des Nations Unies peuvent opérer une réorientation stratégique en faveur de partenariats novateurs qui, entre autres, sont à même de mobiliser des coalitions multipartites et de favoriser des modes de financement innovants pour contribuer à faire progresser le Programme 2030. L'intérêt grandissant du secteur privé pour la collaboration est, de l'avis des organismes des Nations Unies, insuffisamment exploité par l'Organisation. Celle-ci devrait donc combler les lacunes existantes en matière de compétences et de coordination et faire des partenariats, notamment multipartites, une partie intégrante de l'ensemble de ses modèles d'activité, en particulier au niveau local. L'application des recommandations formulées à l'issue de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies s'en trouverait ainsi renforcée, notamment s'agissant de se donner plus de moyens de nouer des partenariats innovants et axés sur les résultats à l'échelle nationale, régionale et mondiale, et d'intensifier la collaboration avec toutes les parties prenantes. Sous la houlette de la Vice-Secrétaire générale, le Groupe des Nations Unies pour le développement durable s'emploie à atteindre ces objectifs, en particulier au niveau local, dans le cadre d'un projet général visant à repositionner le système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre du Programme 2030.

A. Opérer une réorientation stratégique vers des partenariats porteurs de changement

19. Étant donné l'amenuisement des ressources, les entités des Nations Unies pourraient se sentir obligées de se tourner vers les anciens modèles de collaboration et de consacrer le peu de ressources disponibles pour les partenariats avec le secteur privé à des activités de levée de fonds, au détriment de l'élaboration de partenariats porteurs de changement, qui mobilisent davantage de personnel et de ressources, mais offrent des possibilités exponentielles de stimuler les progrès vers la réalisation du Programme 2030. La plupart de celles qui ont contribué à l'élaboration du présent rapport ont reconnu que leur aptitude à nouer des partenariats porteurs de changement et novateurs était limitée par le manque de ressources et qu'elles étaient prises entre la nécessité de diversifier les sources de financement dans un tel environnement et le souhait d'établir des relations, des coalitions et d'autres formes de collaboration propres à influencer sur une gamme plus large d'acteurs et à générer des effets plus marqués et plus durables.

20. Malgré tout, les entités des Nations Unies s'efforcent de se montrer plus stratégiques et plus souples, en consacrant les ressources limitées dont elles disposent aux domaines dans lesquels leur action est la plus pertinente et efficace pour résoudre les problèmes et saisir les opportunités qui se présentent. Les organismes, fonds et programmes sont davantage disposés à faire part aux partenaires de leurs intérêts stratégiques et à mieux faire valoir leurs atouts. Les entreprises du secteur privé, pour leur part, recherchent des formes plus poussées de collaboration qui assurent la concordance des investissements à réaliser dans le cadre du partenariat avec leurs valeurs fondamentales et leurs objectifs en matière de durabilité. Les informations communiquées par les sociétés sur la façon dont leurs activités contribuent au développement durable et les attentes des parties prenantes ayant évolué au cours de la dernière décennie, il est devenu moins avantageux de verser des contributions philanthropiques traditionnelles à des organismes des Nations Unies pour les entreprises, qui préfèrent appuyer des projets et des investissements dans les régions où elles ont des intérêts et des opérations. Nombreuses sont celles qui, dépassant leurs habituelles motivations purement lucratives, orientent leurs activités principales vers la création de valeur grâce à des retombées sociales. Lors de l'enquête menée en 2016 dans le cadre du Pacte mondial, quatre chefs d'entreprise sur cinq ont déclaré que la démonstration d'un engagement en faveur de la durabilité faisait déjà la différence dans leur secteur.

21. Dans ce contexte de convergence des intérêts, l'ONU devrait s'efforcer d'aider les entreprises à jouer un rôle plus important et à assumer une plus grande part de responsabilité face aux problèmes mondiaux et locaux en adhérant à des pratiques fondamentalement responsables et viables. Collaborer avec les entités des Nations Unies peut aider les entreprises à contribuer aux objectifs de développement durable de façon globale et intégrée. Bien qu'une nette majorité de ces entités estiment que les alliances, les réseaux et les partenariats intersectoriels sont essentiels pour accélérer les progrès vers la réalisation de ces objectifs, les partenariats bilatéraux de courte durée restent prépondérants. Les ressources pourraient être plus efficacement exploitées et les effets à long terme maximisés en abandonnant les projets d'exécution bilatéraux, sur lesquels le personnel passe beaucoup de temps, au profit d'initiatives multipartites et pluriannuelles modulables, dans lesquelles l'ONU jouerait un rôle catalyseur et fédérateur plus important.

B. Débloquent des modes de financement novateurs

22. Pour mettre en œuvre le Programme 2030, l'Organisation doit considérablement transformer la manière dont elle envisage les questions de financement. Elle n'obtiendra les milliards de dollars nécessaires à la réalisation des objectifs de développement durable qu'en redoublant d'efforts pour trouver de nouvelles sources de financement, notamment auprès des grands investisseurs institutionnels. Le système des Nations Unies est conscient qu'il ne suffit plus de mobiliser des fonds du secteur privé pour financer ses activités. Il convient désormais d'encourager les innovations financières à même de mettre les investissements publics et privés au service de la réalisation des objectifs de développement durable et de favoriser la croissance responsable des entreprises. Il s'agissait là de l'un des grands thèmes du Forum du secteur privé parrainé par l'Organisation des Nations Unies en 2017, à l'occasion duquel des chefs d'entreprise, des investisseurs, des responsables gouvernementaux et des représentants de la société civile et du système des Nations Unies ont étudié les moyens d'intensifier leur collaboration afin de financer la mise en œuvre du Programme 2030.

23. À titre d'exemple, on peut citer la plateforme d'action multidisciplinaire des responsables et des experts du financement, à laquelle participent le Pacte mondial et l'Initiative de collaboration du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) avec le secteur financier, et qui est fondée sur les Principes pour l'investissement responsable. Cette plateforme vise à mettre au point des instruments innovants qui permettent de diriger des fonds privés vers des activités essentielles à la durabilité. Axée en particulier sur les marchés émergents et périphériques, elle fournit des conseils sur les stratégies d'investissement à impact social et environnemental qui appuient les objectifs de développement durable, afin d'améliorer le profil risque-rendement des investissements et d'attirer des investisseurs institutionnels.

24. On peut également citer l'Initiative des bourses pour un investissement durable, à laquelle participent la CNUCED, le Pacte mondial et l'Initiative de collaboration du PNUE avec le secteur financier, et qui est elle aussi fondée sur les Principes pour l'investissement responsable. Cette Initiative, à laquelle participent plus de 60 bourses partenaires, est une plateforme d'apprentissage de pair à pair qui permet d'étudier la manière dont les bourses, en collaboration avec les investisseurs, les organes régulateurs et les entreprises, peuvent améliorer la transparence des entreprises et, à terme, leurs résultats dans les domaines de l'environnement, du progrès social et de la gouvernance d'entreprise, et encourager l'investissement durable.

25. Des modèles de partenariat dans lesquels le rôle et l'objectif principaux de l'ONU sont de faciliter les flux de capitaux sont d'ores et déjà à l'essai. En 2017, le PNUD a inauguré un partenariat novateur avec TRINE, une société qui met les investisseurs en relation avec des entrepreneurs dans le domaine de l'énergie solaire grâce à une plateforme de financement participatif. Ce partenariat devrait permettre de mobiliser jusqu'à 7 millions de dollars sous la forme de prêts octroyés par des investisseurs privés à des projets d'entreprises sociales, le but étant de sortir 540 000 personnes de la pauvreté énergétique dans cinq pays d'Afrique sub-saharienne. Grâce aux outils dont il dispose pour mesurer les effets de l'action climatique, le PNUD évalue l'incidence de chacun des projets financés eu égard aux objectifs de développement durable afin que les investisseurs puissent prendre leurs décisions en connaissance de cause. Le PNUD et TRINE collaborent à la création d'un fonds de garantie visant à atténuer, sur les marchés cible, le risque associé aux investissements dans l'énergie solaire. Le système des Nations Unies devant faire face à de plus en plus de contraintes financières, il attache un intérêt accru aux modèles de

partenariats autofinancés et autonomes tirant parti de nouveaux instruments de financement à impact social et environnemental. Près de la moitié des entités qui ont contribué au présent rapport ont indiqué qu'elles étudiaient des projets dont le financement pourrait être assuré au moyen d'obligations vertes, de contrats à impact social ou d'obligations à impact sur le développement, mais il reste beaucoup à faire dans ce domaine. De même, bien que près d'un tiers des entités aient indiqué qu'elles envisageaient de mettre en œuvre des projets pouvant bénéficier de compensations des émissions de carbone, une seule l'a fait. Afin de les inciter à lancer d'autres projets de financement novateurs, il est essentiel d'améliorer la tolérance au risque et de créer des espaces sûrs dans lesquels il est possible d'apprendre de ses erreurs.

Encadré 5

Programme des Nations Unies pour l'environnement : débloquer des modes de financement novateurs

En octobre 2016, le PNUE a lancé un mécanisme de financement pour les paysages tropicaux en collaboration avec BNP Paribas, ADM Capital et le Centre international pour la recherche en agroforesterie, et avec le soutien du Gouvernement indonésien. L'objectif est d'apporter un financement à long terme à des projets et à des entreprises qui contribuent à la croissance verte et à l'amélioration des moyens de subsistance ruraux en Indonésie moyennant l'accroissement des investissements dans la production d'énergies renouvelables en milieu rural et la production durable de matière premières, ce qui atténuerait les facteurs poussant à la conversion de forêts. Le 26 février 2018 a eu lieu la toute première émission d'obligations à impact sur les paysages sur les marchés des capitaux, pour une valeur de 95 millions de dollars. Cet arrangement s'appuie sur la garantie de crédit octroyée par l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) pour une partie de la transaction (notée « Aaa » par Moody's) et sur un accord d'achat à long terme avec Michelin. En outre, un projet proposé par le PNUE et BNP Paribas a été présélectionné dans le cadre de l'initiative « Pitch for the Planet » du dispositif du Fonds vert pour le climat destiné au secteur privé. Un projet de financement intégral qui permettrait de débloquer les capitaux publics du Fonds vert pour le climat et de les associer à des capitaux privés apportés par des entreprises agricoles et par des investisseurs internationaux est en cours d'élaboration.

C. Remédier aux problèmes en matière de coordination, d'intégrité et de compétences dans le cadre des partenariats

26. Alors que les organismes des Nations Unies cherchent à mettre en place de nouveaux modèles de partenariat qui allient leurs compétences de base et les principaux atouts des entreprises partenaires, l'occasion s'offre à eux de transformer et d'améliorer les conditions et les retombées de leur collaboration avec les entreprises en remédiant aux lacunes dans leurs compétences, en faisant des partenariats une partie intégrante des modèles d'activité et en renforçant l'intégrité, l'efficacité et la coordination.

27. Un tiers des responsables des partenariats interrogés dans le cadre du présent rapport ont noté que le manque de coordination entre les organismes des Nations Unies était l'un des problèmes à régler en priorité pour garantir l'efficacité des partenariats. Ces organismes sont conscients des avantages d'une plus grande collaboration interinstitutions en matière de partenariats, mais il existe plusieurs

obstacles à une telle coopération, notamment le fait qu'ils se font concurrence dans la recherche de partenaires, le manque d'outils et de modèles communs et les normes de confidentialité, qui interdisent de divulguer l'identité des partenaires et les détails du partenariat. Les organismes des Nations Unies se rendent compte qu'il leur faut adopter une stratégie plus concertée et moins concurrentielle, d'autant que de plus en plus d'entreprises sont disposées à nouer des associations multiples avec eux et qu'il est urgent dans le même temps de lutter contre l'idée que continuent d'entretenir nombre d'entre elles, selon laquelle l'ONU serait un partenaire difficile. Des multinationales menant des activités diverses à travers le monde pourraient être intéressées par une participation simultanée à plusieurs partenariats et en avoir les moyens. Les investissements réalisés par les entreprises en collaboration avec les organismes des Nations Unies pourraient être accrus et renforcés grâce à une gestion plus concertée des relations à l'échelle du système. La récente création du Groupe chargé du suivi des résultats des partenariats stratégiques au sein du Groupe des Nations Unies pour le développement durable pourrait renforcer la coordination à l'échelle du système et mettre fin à ces goulets d'étranglement.

Encadré 6

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture : améliorer les capacités organisationnelles en matière de partenariats

Depuis 2013, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) cherche activement à approfondir ses liens avec le secteur privé. Traditionnellement réticente à la prise de risques dans ses partenariats, elle a progressivement adopté une démarche fondée sur la gestion des risques en faisant fond sur la stratégie en matière de partenariats avec le secteur privé qu'elle a adoptée en 2013. Afin d'institutionnaliser les connaissances acquises sur les partenariats, la FAO a organisé des séminaires et mis en place des outils et des programmes de formation, notamment un manuel sur les partenariats avec le secteur privé, une base de données interne rassemblant les enseignements tirés de l'expérience et les meilleures pratiques ainsi que du matériel de renforcement des capacités. Ayant en même temps simplifié ses procédures de diligence raisonnable, elle est à présent en mesure de prendre en deux à quatre semaines des décisions qui lui auraient auparavant pris plusieurs mois, ce qui a permis d'établir 120 nouveaux partenariats, dont 80 avec le secteur privé. La FAO attribue la réussite de son programme aux encouragements du Directeur général et de l'équipe dirigeante, qui ont créé des conditions propices à cette démarche.

28. Les capacités de l'ONU peinent à suivre la cadence face au regain d'intérêt que suscite la perspective de partenariats avec les entreprises. La moitié des entités des Nations Unies constatent que leur manque de compétences en la matière est l'un des principaux obstacles à l'instauration de partenariats efficaces. Alors même qu'il est largement reconnu qu'un accroissement des ressources et des compétences est essentiel à la mise en œuvre du Programme 2030, les effectifs des équipes chargées des partenariats n'ont guère été étoffés ces dernières années. Depuis 2015, seul un tiers des entités des Nations Unies ont accru ces effectifs et 19 % ont indiqué les avoir réduits. Si les capacités en la matière sont jugées essentielles, du fait des réductions d'effectifs, certaines entités se concentrent sur la gestion des partenariats existants et ne sont pas en mesure de créer de nouveaux liens stratégiques.

Encadré 7

Fonds des Nations Unies pour l'enfance : mieux faire connaître les partenariats avec le secteur privé au niveau des pays

Si les effectifs des équipes chargées des partenariats avec le secteur privé restent stationnaires, voire diminuent dans certaines entités, il pourrait être utile, pour favoriser la montée en puissance de nouvelles formes de collaboration, de prévoir dans les modèles d'activité des organismes des Nations Unies une sensibilisation au rôle des entreprises dans la mise en œuvre du Programme 2030. Le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), qui a renforcé ses capacités en la matière, a récemment proposé une formation de base à tout son personnel en Inde à des fins de sensibilisation, d'information et de promotion du dialogue avec les entreprises au service des droits et du bien-être des enfants. Faire de même dans d'autres organismes, notamment au niveau des pays, pourrait être une manière constructive de commencer à intégrer plus étroitement la culture et le modèle d'activité des partenariats dans l'ensemble du système et d'accélérer la mise en œuvre du Programme 2030.

29. L'appui des hauts responsables des organismes du système est fondamental. Près de la moitié des entités des Nations Unies qui ont contribué au présent rapport estiment que la montée en puissance des partenariats dépend en premier lieu du soutien de dirigeants prêts à montrer la voie. Il est encourageant de constater que le Groupe des Nations Unies pour le développement durable a fait des partenariats un domaine d'action prioritaire et que le rôle des coordinateurs résidents est de plus en plus axé sur l'appui aux partenariats multipartites ; ces évolutions pourraient amener les hauts responsables à soutenir plus énergiquement les partenariats à l'avenir.

30. Plus des trois quarts des entités des Nations Unies qui ont contribué au présent rapport considèrent également que les politiques et procédures juridiques en vigueur entravent de manière significative le développement des partenariats, ce qui conforte sans doute certaines entreprises dans leur crainte de se heurter à des difficultés bureaucratiques excessives en devenant des partenaires de l'ONU. Il faudrait donner au personnel juridique et aux responsables des partenariats les ressources et les motivations nécessaires pour les inciter à trouver des solutions créatives en cas de difficultés. On pourrait simplifier les procédures d'établissement et de renforcement des nouveaux partenariats en veillant à ce que des équipes juridiques dotées de ressources suffisantes et ayant une bonne compréhension du sujet aient du temps à consacrer aux partenariats et en améliorant la communication entre les responsables des partenariats et les experts juridiques de haut niveau.

31. Les occasions de partenariat continuent de se multiplier, mais la diversité des approches et des normes appliquées par les organismes des Nations Unies en matière de sélection des entreprises partenaires et de diligence raisonnable sont parfois source de divergences entre les décisions des différentes entités, ce qui nuit à l'intégrité et à la réputation de l'Organisation en général.

32. Comme l'a fait observer le Secrétaire général dans son rapport sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre du Programme 2030 ([A/72/684-E/2018/7](#)), développer les partenariats avec le secteur privé pour atteindre les objectifs de développement durable implique nécessairement de renforcer l'intégrité, la gestion des risques et le respect du principe de diligence raisonnable à l'échelle du système. Il s'agit notamment de promouvoir l'adhésion aux 10 principes énoncés dans le Pacte mondial en tant que norme commune régissant les partenariats avec les entités du secteur privé, d'encourager l'adoption de critères de diligence communs régissant les relations avec différents

groupes d'agents non étatiques et d'impulser la création d'une équipe spéciale sur l'intégrité composée de hauts responsables de l'ONU, qui serait chargée de gérer les risques liés aux partenariats entre l'Organisation et les entreprises privées. Le Corps commun d'inspection a formulé des recommandations analogues dans son rapport de 2017 sur les partenariats entre le système des Nations Unies et le secteur privé dans le contexte du programme de développement durable à l'horizon 2030 (JIU/REP/2017/8).

33. La plupart des entités des Nations Unies appliquent le principe de la diligence raisonnable de manière indépendante, et moins d'un tiers d'entre elles consultent d'autres entités au moment de recueillir des informations sur des entreprises susceptibles de devenir leurs partenaires. Les critères d'exclusion au titre de la diligence raisonnable peuvent également varier. Par exemple, 61 % des entités excluent par principe les entreprises de l'industrie du tabac de tout partenariat, 19 % les considèrent comme des partenaires potentiels à haut risque mais n'excluent pas de collaborer avec elles et 20 % n'ont pas de politique particulière les concernant.

34. Malgré tout, des progrès importants ont été accomplis grâce au groupe de travail sur la diligence raisonnable des agents de liaison des Nations Unies avec le secteur privé pour ce qui est de répertorier les nombreuses pratiques garantissant l'intégrité dans le système des Nations Unies, de partager les connaissances sur les bonnes pratiques et de défendre l'adoption, sur un plan théorique et pratique, d'une politique harmonisée en matière de diligence raisonnable. Afin de permettre des décisions éclairées en matière de sélection des entreprises partenaires, le Pacte mondial facilite l'accès de 18 organismes à deux prestataires extérieurs de services spécialisés dans les vérifications de diligence raisonnable.

35. Conscient que davantage de coordination dans la sélection d'entreprises partenaires responsables permettrait de garantir l'intégrité de l'ONU, de répondre aux attentes de plus en plus grandes des entreprises qui souhaitent un cadre d'association plus cohérent et de gagner en efficacité, le Groupe des Nations Unies pour le développement durable s'emploie à faire fonds sur ces efforts. Plus de la moitié des entités des Nations Unies seraient prêtes à appliquer un cadre commun de diligence raisonnable et à partager les modèles des accords et mémorandums d'accord relatifs aux partenariats. La plupart sont également prêtes à partager leurs politiques, procédures et modèles en matière de partenariats et de diligence raisonnable afin d'améliorer la cohérence. Il pourrait être utile de consolider davantage la centralisation des vérifications de diligence raisonnable de manière à remédier aux inefficacités qu'engendre la réalisation par chaque entité des vérifications requises, d'atténuer les pressions exercées sur les ressources humaines et de réduire les risques de conflits d'intérêt, perçus ou réels, entre le personnel chargé d'examiner les partenaires potentiels et celui chargé de la gestion des partenariats.

36. Dans sa résolution 70/224 de décembre 2015, l'Assemblée générale a invité les organismes des Nations Unies à collaborer de façon plus harmonieuse avec les entreprises qui soutiennent les valeurs fondamentales de l'Organisation et manifestent leur attachement aux principes du Pacte mondial en les intégrant dans leurs politiques opérationnelles, leurs codes de conduite et leurs systèmes de gestion, de suivi et de communication d'informations. Elle a également demandé que soient appliquées les Directives pour une coopération entre les Nations Unies et le secteur privé fondée sur des principes, que le Secrétaire général a de nouveau publiées en 2015 afin qu'elles servent de cadre commun à toutes les entités des Nations Unies dans leurs efforts de collaboration avec le secteur privé.

37. La résolution 70/224 et les Directives forment un cadre solide qui oriente les organismes, fonds et programmes des Nations Unies dans leurs efforts visant à établir des partenariats avec les entreprises. Il faudrait toutefois en faire davantage pour

promouvoir l'application de ce cadre et renforcer l'intégrité, la responsabilisation et la transparence des partenariats entre les organismes du système et les entreprises. Actuellement, 80 % des entités vérifient si leurs partenaires potentiels sont signataires du Pacte mondial. L'une d'elles exige qu'ils en soient membres et nombreux sont celles qui envisagent activement de mettre en place une mesure similaire.

38. Le Pacte mondial est une initiative volontaire et non contraignante, mais lorsque le plus haut responsable d'une entreprise s'engage publiquement à s'efforcer d'en appliquer les 10 principes et à appuyer les objectifs des Nations Unies, il indique que son entreprise a le potentiel nécessaire pour être un partenaire fiable et à long terme des organismes du système. Souligner qu'il importe que les entreprises adhèrent à ces principes et qu'elles soumettent un rapport annuel sur les progrès accomplis en la matière sous peine d'exclusion de l'initiative envoie également un message fort et cohérent au secteur privé, à savoir que l'ONU accorde la plus haute importance, chez les entreprises, aux pratiques responsables, à la façon dont leurs opérations contribuent au développement durable et à la transparence.

39. Les partenariats entre les organismes des Nations Unies et le secteur privé ne sont pas les seuls à requérir des pratiques solides en matière d'intégrité et de diligence raisonnable. Ceux établis avec des organisations non gouvernementales (ONG), notamment celles affiliées à des entités du secteur privé, soulèvent des difficultés particulières qui exigent le renforcement des politiques de gestion des risques et des bonnes pratiques en la matière. Récemment, des progrès ont été faits à cet égard, un projet de directives ayant été élaboré par le Département des affaires économiques et sociales du Secrétariat en consultation avec plusieurs partenaires de l'ONU afin d'encadrer la gestion des risques dans les partenariats avec des ONG affiliées à des entreprises. Le Groupe chargé du suivi des résultats des partenariats stratégiques du Groupe des Nations Unies pour le développement durable s'efforce lui aussi de trouver des moyens d'améliorer la gestion des risques dans les partenariats avec des particuliers fortunés.

IV. Mesurer et diffuser les résultats des partenariats

A. Obstacles à la diffusion d'informations sur les résultats des partenariats

40. Dans de précédentes résolutions de l'Assemblée générale, les États Membres ont demandé à ce que soient divulgués, pour chaque partenariat, l'identité des partenaires, les contributions reçues et les dons de contrepartie, y compris au niveau des pays. Ces exigences sont également énoncées dans les Directives pour une coopération entre les Nations Unies et le secteur privé fondée sur des principes. Toutefois, la publication d'informations exhaustives sur les activités de partenariat auxquelles participe le secteur privé continue de poser problème. Peu d'entités des Nations Unies se conforment actuellement pleinement aux dispositions de la résolution 70/224. La plupart ne publient pas de données facilement accessibles sur toutes leurs activités de partenariat. Certaines donnent des informations sur l'identité de leurs partenaires et les contributions reçues, mais pas sur les dons de contrepartie, tandis que d'autres indiquent l'identité de leurs partenaires mais ne fournissent aucune précision sur les aspects financiers des partenariats. D'autres encore ne publient pas d'informations consolidées sur leurs partenariats.

41. Compte tenu des multiples formes sous lesquelles sont diffusées les informations sur les partenariats et de la teneur différente des contenus publiés dans les bases de données en ligne, sur les sites Web et dans les rapports, il est très difficile d'avoir un aperçu général des activités de partenariat dans le système des Nations

Unies et de procéder à des comparaisons et des mesures. Les sièges des organismes ont également noté qu'il était difficile d'avoir une idée du nombre et de la portée des partenariats conclus avec les entreprises par les opérations sur le terrain, souvent disparates.

42. Certains estiment que la concurrence que les entités des Nations Unies se livrent pour obtenir des partenariats avec des entreprises n'incite guère à publier des informations, en particulier relatives aux aspects financiers. Certaines entités font valoir que ce sont les partenaires, lorsqu'ils versent des contributions, qui insistent pour rester anonymes, ce qui interdit toute publication d'information. La manière dont elles calculent la valeur des contributions en nature sous forme de biens et de services peut aussi beaucoup varier. La plupart sont conscientes que c'est un domaine dans lequel il y a lieu d'améliorer les résultats et les compétences.

43. Les efforts faits pour communiquer des informations tendent également à varier au cours du cycle de vie des partenariats. Si plus de la moitié des entités des Nations Unies ont indiqué qu'elles communiquaient toujours ou généralement des informations sur les partenariats au début de la collaboration, moins de la moitié d'entre elles continuaient de le faire sur toute la durée du partenariat. Moins d'une entité sur cinq publie des informations, sous quelque forme que ce soit, à la fin d'un partenariat.

44. On s'emploie actuellement à élaborer des principes communs qui régiraient la communication d'informations sur les partenariats. Par exemple, l'initiative des Données sur les partenariats pour la réalisation des objectifs de développement durable, lancée par le Département des affaires économiques et sociales, le Pacte mondial et le Bureau des Nations Unies pour les partenariats lors de la rencontre consacrée aux partenariats tenue à l'occasion du Forum politique de haut niveau pour le développement durable de 2016, vise à améliorer la transparence, la cohérence, les retombées et la comparabilité des activités menées dans le cadre de partenariats multipartites et d'initiatives volontaires visant à faire avancer la réalisation des objectifs de développement durable. Cette initiative prône l'établissement d'un cadre normalisé pour les plateformes en ligne sur lesquelles sont publiées des informations sur les partenariats et propose qu'elles respectent, au moins, les critères SMART (spécifique, mesurable, réalisable, pertinent et limité dans le temps).

B. Redoubler d'efforts pour mesurer et faire connaître les résultats des partenariats

45. On ne pourra poursuivre et accélérer la réalisation du Programme 2030 qu'en mesurant efficacement toutes les activités menées, dans l'ensemble des secteurs, en vue d'atteindre les objectifs de développement durable. Les organismes des Nations Unies s'accordent à dire qu'ils doivent mieux mesurer et suivre la valeur de leur collaboration avec le secteur privé dans le cadre des partenariats et en rendre compte. Près des trois quarts cherchent à définir des propositions de valeur réciproques pour tous les partenaires, mais moins de la moitié indiquent obtenir des résultats dignes de ce nom et apprendre des erreurs commises dans le cadre de ces associations. Nombre d'entités admettent avoir du mal à suivre les résultats, notamment lorsque les partenariats sont complexes ou lorsqu'il faut plusieurs années pour en estimer les retombées pour les bénéficiaires.

46. Les entités des Nations Unies mettent également en avant un manque de directives organisationnelles, de méthodes normalisées et d'objectifs clairs pour mesurer les résultats. Les méthodes d'évaluation des partenariats varient grandement : la moitié des entités établissent rarement des indicateurs de résultat ou n'en établissent jamais. Moins d'un tiers disent évaluer tous leurs partenariats et moins des

deux tiers disent en évaluer plus de la moitié. Les capacités insuffisantes sont citées comme étant le principal obstacle à l'amélioration de l'évaluation des retombées des partenariats : seul un quart des entités déclarent avoir porté une plus grande attention à la mesure des résultats ces deux dernières années. Faute de critères stricts d'évaluation et de méthodes rigoureuses de gestion axée sur les résultats, il n'est pas étonnant que près de la moitié des entités ne soient pas en mesure de dire si elles ont pleinement obtenu les résultats attendus de leurs partenariats avec les entreprises.

47. Toutefois, de bonnes pratiques commencent à apparaître à l'échelle du système. Ainsi, l'initiative Business Call to Action, lancée par le PNUD, aide ses membres à mesurer et à gérer leur impact social et environnemental ainsi que leurs résultats opérationnels. Depuis 2015, cette initiative a collaboré avec 21 entreprises inclusives afin de mesurer l'impact de base de leur modèle d'activité, l'objectif étant qu'elles puissent se développer grâce à des données sur les consommateurs et les marchés. En 2018, elle a lancé Impact Lab, un laboratoire d'apprentissage gratuitement accessible en ligne, afin d'appuyer un plus grand nombre d'entreprises à mesurer et gérer les retombées de leur activité.

48. En engageant une action dans les quatre domaines clefs ci-après, les organismes des Nations Unies pourraient surmonter les difficultés qu'ils ont à évaluer et diffuser les résultats de leurs partenariats et mieux suivre la contribution de ces derniers au Programme 2030 :

a) Les critères de mesure et les objectifs des partenariats devraient être définis dès le début de la collaboration afin de disposer de repères clairs permettant d'apprécier les résultats ;

b) Il faudrait établir des niveaux de référence communs à l'ensemble du système des Nations Unies pour pouvoir définir des principes et attentes minimales en matière de diffusion d'informations sur les partenariats ;

c) Les indicateurs de gestion de la performance des responsables des partenariats devraient prendre en compte les critères de mesure des partenariats afin de récompenser et d'encourager les meilleures pratiques ;

d) Il convient d'avoir, à tous les niveaux de l'Organisation, des personnes convaincues des bienfaits des partenariats, qui œuvrent en faveur de la collaboration et des pratiques optimales.

49. Les organismes des Nations Unies sont conscients qu'il faut adopter une terminologie et des objectifs communs pour suivre les résultats des partenariats et en rendre compte. Les trois quarts des entités qui ont contribué au présent rapport considèrent qu'une méthode unique d'évaluation et de communication de l'information permettrait d'accroître la portée des partenariats et d'en améliorer les résultats. Le Pôle d'action Nations Unies-entreprises¹ pourrait faire office, à moindre coût, de mécanisme de responsabilisation et de coordination des partenariats. Prévu à l'origine pour aider les entreprises et les entités des Nations Unies à étudier les possibilités de collaboration, il pourrait servir à centraliser les informations communiquées sur les activités et les résultats des partenariats à l'échelle du système.

50. Faire des partenariats un des critères de gestion de la performance applicables aux membres du personnel et aux hauts responsables concernés pourrait renforcer la détermination à obtenir des résultats et à faire en sorte que les échanges entre les partenaires soient plus réguliers et se traduisent véritablement en mesures concrètes et en résultats évaluables. Ce type d'incitation sera particulièrement important pour le développement des partenariats locaux. Comme l'ont souligné les auteurs du

¹ Voir <https://business.un.org/>.

dernier examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies et le Secrétaire général dans le rapport publié sous la cote [A/72/684-E/2018/7](#), les coordonnateurs résidents et les équipes de pays doivent renforcer leur appui aux collaborations multipartites afin de répondre aux besoins et priorités des pays en matière de développement et de réaliser le Programme 2030. Les réseaux locaux du Pacte mondial pourraient, dans de nombreux pays, collaborer avec les coordonnateurs résidents et les équipes de pays afin de mobiliser les entrepreneurs locaux, les institutions financières et d'autres acteurs du secteur privé dans le cadre de ces efforts multipartites, en vue de promouvoir les priorités nationales en matière de développement durable.

III. Conclusions et recommandations

51. **Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 est une occasion unique pour l'Organisation des Nations Unies d'ouvrir de nouvelles voies pour atteindre des objectifs sociétaux communs en élargissant la portée et les retombées de ses collaborations avec les gouvernements, le secteur privé, la société civile, les milieux universitaires et d'autres acteurs. Afin de tirer pleinement parti de ces partenariats, en particulier ceux avec les entreprises, il est recommandé d'accorder la priorité au renforcement du principe de responsabilité et de la transparence, à l'amélioration de la cohérence et des capacités et à la promotion de la collaboration à l'échelle du système. Il faudrait encourager les entités des Nations Unies à prendre les mesures suivantes :**

a) **Inscrire les partenariats multipartites dans leurs principaux modèles d'activité afin de donner un nouvel élan au rôle moteur que joue l'ONU au niveau mondial en tant qu'organisatrice, intermédiaire et facilitatrice de la collaboration entre différents acteurs ;**

b) **Renforcer leur capacité de participer à des modèles de partenariat novateurs et de mobiliser les ressources nécessaires à la mise en œuvre du Programme 2030. L'ONU devrait investir en priorité dans le développement des talents des responsables des partenariats et des autres membres du personnel concernés afin de pallier les lacunes actuelles en matière de compétences. Il sera essentiel de renforcer l'appui des gouvernements et des responsables du système des Nations Unies à une meilleure tolérance au risque et de créer des espaces sûrs où apprendre des erreurs passées afin de favoriser des partenariats et des modèles de financement plus novateurs ;**

c) **Motiver les partisans des partenariats à tous les niveaux de l'Organisation, récompenser et encourager les meilleures pratiques et favoriser une plus grande détermination à obtenir des résultats et à nouer des partenariats. Les critères de mesure connexes devraient être intégrés aux indicateurs de gestion de la performance du personnel et des cadres de l'ONU concernés ;**

d) **Remédier au manque de ressources et à certains obstacles mis en évidence dans le présent rapport et organiser des séances de formation et des activités de sensibilisation à l'intention de tous les membres du personnel afin de favoriser une meilleure compréhension du rôle que jouent les partenariats, notamment les partenariats multipartites et ceux noués avec le secteur privé, dans la mise en œuvre du Programme 2030 ;**

e) **Renforcer la coordination des partenariats au niveau opérationnel et améliorer la capacité et la cohérence à l'échelle du système, en tirant parti des efforts faits par le Pacte mondial des Nations Unies pour assurer la coordination entre les responsables des partenariats et favoriser le partage des connaissances**

par l'intermédiaire du Réseau des agents de liaison des Nations Unies avec le secteur privé. Les hauts dirigeants du système des Nations Unies devraient aussi se rencontrer régulièrement dans le cadre d'un dispositif conjoint de prise de décisions et de partage de connaissances sur les partenariats, par exemple le Groupe chargé du suivi des résultats des partenariats stratégiques du Groupe des Nations Unies pour le développement durable ;

f) Veiller à ce que le Bureau des affaires juridiques du Secrétariat et les équipes juridiques des entités des Nations Unies aient les connaissances et l'expertise nécessaires pour contribuer à accroître la portée et les résultats des partenariats tout en gérant les risques, investir davantage dans les ressources juridiques consacrées à l'appui aux partenariats et encourager la coopération des équipes juridiques et des responsables des partenariats de façon qu'ils puissent s'attaquer ensemble et de manière créative et concertée aux problèmes rencontrés dans le cadre des partenariats ;

g) Préserver la réputation de l'Organisation, en veillant à ce que toutes les entreprises partenaires de l'ONU se soient bien engagées publiquement à adopter un comportement responsable et respectueux des 10 principes du Pacte mondial. Il faudrait à cet égard mettre en place une fonction centralisée d'appui à la diligence raisonnable pour aider les entités des Nations Unies, en particulier celles dont l'expérience ou les moyens en matière de partenariats sont limités, à gérer les risques plus efficacement et à gagner en efficience sur le plan opérationnel ;

h) Redoubler d'efforts pour respecter les exigences énoncées en matière de communication d'informations sur les activités menées dans le cadre des partenariats. Le fait de définir des principes communs concernant la communication d'informations et de s'appuyer sur des plateformes numériques, telles que le Pôle d'action Nations Unies-entreprises, pour regrouper les données sur les partenariats dans une seule et même banque de données permettrait de mieux suivre les activités menées dans le cadre des partenariats et les résultats obtenus dans l'ensemble du système des Nations Unies. Pour mieux évaluer les contributions des partenariats à la mise en œuvre du Programme 2030, ces données pourraient être compilées dans un rapport annuel portant sur l'ensemble du système, qui serait établi avec l'appui de toutes les entités ayant noué des partenariats avec les entreprises ;

i) Accélérer la mise en œuvre du Programme 2030 au niveau local. Les réseaux locaux du Pacte mondial et le système des Nations Unies devraient continuer de renforcer leurs efforts de collaboration et de coordination au niveau des pays. Les efforts actuels de revitalisation du système des coordonnateurs résidents sont à cet égard une occasion sans précédent. Il conviendrait de simplifier et de renforcer les interfaces existantes entre les bureaux des coordonnateurs résidents et les structures d'appui aux réseaux, le cas échéant. Ces bureaux sont en effet en mesure de mobiliser les réseaux et le monde de l'entreprise pour promouvoir les priorités nationales en matière de développement durable, avec l'appui et la participation des entités concernées des équipes de pays des Nations Unies en cas de partenariat spécifique à un mandat ou à un secteur. Il conviendrait, dans la mesure du possible et du raisonnable, d'associer les réseaux à la planification et la coordination de l'équipe de pays.

52. Un Bureau des Nations Unies pour les partenariats redynamisé, faisant office de point nodal des partenariats au service des objectifs de développement durable, devrait mettre en rapport les acteurs externes souhaitant établir un partenariat avec les organismes des Nations Unies avec les bureaux, organismes, fonds et programmes concernés. Il devrait aussi être chargé de conseiller ces

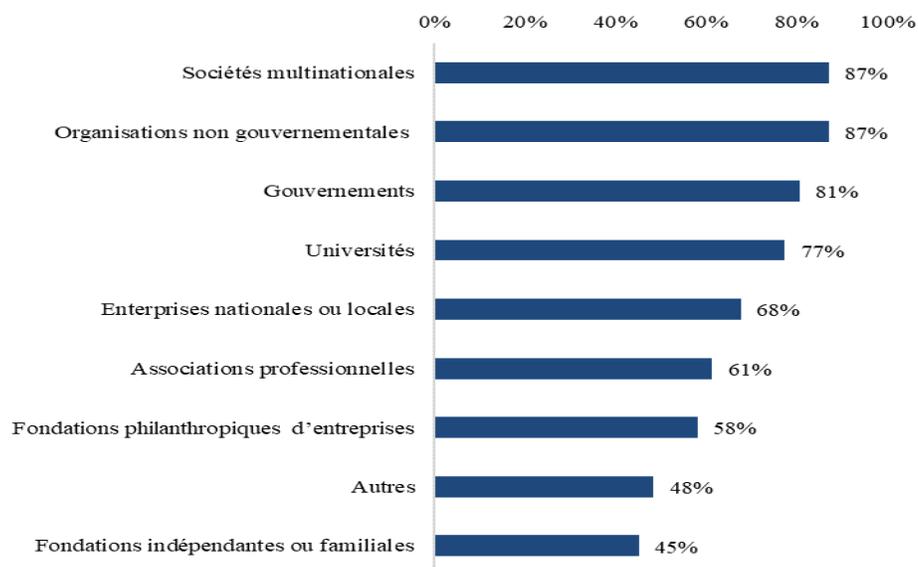
organismes au sujet des partenariats utiles pouvant être établis avec le secteur privé, les institutions philanthropiques, la société civile ou le milieu universitaire. Il faudrait, sans empiéter sur les activités déjà en cours en la matière, faire du Bureau le guichet d'entrée et la structure d'appui pour les entités à la recherche de partenariats multisectoriels au niveau mondial au service des objectifs, en collaboration, le cas échéant, avec les commissions économiques régionales et les équipes de pays à leurs échelles respectives.

Annexe

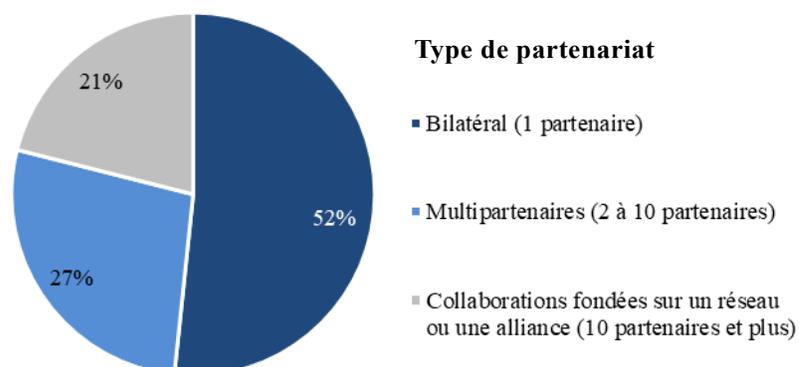
Typologie des partenaires des organismes des Nations Unies et des partenariats noués par ces derniers, et durée moyenne des partenariats conclus avec des entreprises (2017)

A. Types de partenaire, en pourcentage d'organismes des Nations Unies collaborant avec ce type de partenaire

Type de partenaire



B. Ventilation estimée des types de partenariat conclus avec les entreprises (en pourcentage)



**C. Durée moyenne des partenariats avec les entreprises
(en pourcentage)**

