



Assemblée générale

Distr. générale
10 août 2017
Français
Original : anglais

Soixante-douzième 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. À moins de 5 000 jours de l'échéance fixée pour réaliser ce Programme, il est urgent que l'ONU s'attache à tirer pleinement parti des possibilités de collaboration avec le secteur privé et les autres partenaires. Si les organismes des Nations Unies s'accordent largement à reconnaître que la réalisation des objectifs de développement durable nécessite une forte intensification des alliances et des partenariats, en particulier avec le secteur privé, ils sont également tous conscients que cela ne sera possible qu'au prix d'efforts supplémentaires. Dans l'ensemble de ces organismes, les formes de partenariat évoluent vers une collaboration plus poussée et plus stratégique privilégiant l'innovation, l'adaptabilité et l'impact. Pour maintenir et accélérer cette évolution positive, l'ONU reconnaît qu'il faut se tourner davantage vers des partenariats qui mobilisent plus efficacement les ressources et les compétences du secteur privé. Elle s'emploie également à promouvoir plus activement les nouveaux financements et innovations nécessaires à la réalisation des objectifs de développement durable, ce qui annonce une évolution et une transformation importantes de son rôle dans les années à venir. Le présent rapport a pour objet d'accompagner cette transformation en formulant plusieurs recommandations visant à favoriser une stratégie plus efficace en matière de partenariats dans l'ensemble du système afin d'améliorer l'impact de la collaboration avec le secteur privé et d'accélérer les progrès vers la réalisation du Programme 2030.

* [A/72/150](#).



I. Introduction

1. Le présent rapport est soumis en application de la résolution [70/224](#) de l'Assemblée générale, dans laquelle l'Assemblée a prié le Secrétaire général de lui présenter, à sa soixante-douzième session, un rapport sur l'application de cette résolution. Il s'appuie sur les rapports précédents du Secrétaire général relatifs à la coopération entre l'Organisation et les partenaires concernés, en particulier le secteur privé ([A/56/323](#), [A/58/227](#), [A/60/214](#), [A/64/337](#), [A/66/320](#), [A/68/326](#) et [A/70/296](#)).

2. En 2015, les États Membres ont adopté le Programme de développement durable à l'horizon 2030 pour mettre fin à la pauvreté, protéger la planète et assurer la prospérité pour tous. L'objectif de développement durable n°17, qui consacre le rôle capital des partenariats dans la réalisation du Programme, définit le partenariat non seulement comme un objectif en soi, mais également comme un moyen essentiel de mise en œuvre. Il souligne également que 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, l'Accord historique signé à Paris en 2015 rassemble la communauté internationale autour d'un plan ambitieux de lutte contre les changements climatiques et d'adaptation aux conséquences qu'ils engendrent. L'intérêt sans précédent qu'ont témoigné un large éventail d'acteurs, notamment les chefs d'entreprise, de même que les engagements inédits qu'ils ont pris, viennent renforcer l'action des États Membres en matière de climat.

3. Les recherches nécessaires à l'établissement du présent rapport ont été réparties en deux phases. 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 (voir l'annexe). La première enquête a consisté à interroger les cadres dirigeants en vue de déterminer et d'étudier les vues de ces organismes sur les possibilités offertes par les partenariats et les problèmes rencontrés dans leur mise en œuvre. La deuxième a visé à recueillir les avis des agents sur le terrain concernant les pratiques actuelles de partenariat au sein du système et de cerner les besoins et les possibilités en matière de renforcement des capacités, de la cohérence et de l'impact. La deuxième 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 concernant le développement, la gestion et la mesure de l'impact des partenariats. S'appuyant sur ces analyses de données et sur les points de vue exprimés en toute franchise par le personnel des Nations Unies, le présent rapport tente de dresser un solide bilan factuel des transformations à apporter à l'échelle du système pour améliorer l'ampleur et l'impact de la collaboration entre l'ONU et le secteur privé et accélérer ainsi les progrès vers la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

4. La gamme des partenariats est vaste et diversifiée, mais le présent rapport ne porte que sur les partenariats entre l'ONU et le secteur privé, à l'instar des précédents rapports présentés au titre du point de l'ordre du jour. Cependant, les tendances qu'il décrit et les observations et recommandations qui y sont formulées valent pour toutes les formes de partenariats entre l'ONU et les autres acteurs.

II. Renforcer l'impact 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. D'après les informations communiquées par les 37 organismes des Nations Unies qui ont contribué à l'établissement du présent rapport, plus de 1 500 partenariats sont actuellement en place entre eux et des entreprises. Les partenariats bilatéraux sont les plus nombreux, avec plus de la moitié du total recensé. En outre, la collaboration à court terme reste la norme : 79 % de l'ensemble des partenariats noués entre l'ONU et le monde des entreprises dureraient moins de cinq ans. Il ressort des données qu'une action plus concertée est sans doute nécessaire pour développer plus avant des modèles adaptables de partenariat avec les entreprises, qui seraient notamment conçus pour améliorer la participation de partenaires multiples à long terme, mesurer les impacts de façon plus systématique et contribuer plus efficacement au progrès du Programme 2030.

6. Les organismes des Nations Unies sont unanimes à admettre que de nouvelles alliances et de nouveaux partenariats seront indispensables à la mise en œuvre du Programme 2030. Ils reconnaissent en outre de plus en plus que le secteur privé est un partenaire privilégié pour renforcer les moyens dont dispose l'ONU pour réaliser les objectifs de développement durable, qui, de l'avis d'un grand nombre d'entre eux, resteront hors d'atteinte sans une forte montée en puissance des partenariats entre les entreprises et l'Organisation. Pourtant, il est aussi largement admis que cette dernière n'est pas encore bien armée pour obtenir un impact maximal de son association avec les entreprises : seul un quart des organismes des Nations Unies estiment que l'action menée pour impliquer le secteur privé est suffisante.

7. Les chefs d'entreprise, de leur côté, sont également 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 a considéré que le secteur privé serait au centre de la réalisation des objectifs de développement durable. Ils ont estimé également que les partenariats représentaient le moyen le plus sûr d'agir efficacement, 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. Or, alors même que la majorité des organismes des Nations Unies estiment nécessaire d'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. Néanmoins, il ressort des informations communiquées que le secteur privé reste désireux de collaborer, les entreprises montrant un intérêt grandissant pour les partenariats et exprimant des attentes croissantes vis-à-vis de l'Organisation.

8. 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 communautés exigent de plus en plus des entreprises qu'elles reconnaissent leur part de responsabilité dans le sort des populations et de la planète. C'est dans ce contexte que l'édition 2016 du Pacte mondial des Nations Unies a défini l'objectif à atteindre par l'initiative d'ici à 2030, à savoir mobiliser un mouvement mondial d'entreprises et d'acteurs soucieux du développement durable pour construire le

monde que nous voulons. Eu égard à cet objectif, une stratégie mondiale est actuellement mise en œuvre pour maximiser l'impact, en expérimentant de nouvelles méthodes pour traduire les objectifs de développement durable en mesures concrètes au niveau des entreprises et aider celles-ci à reconnaître les formidables possibilités qu'offre le Programme 2030, tout en les mettant au défi de relever leurs ambitions et de se conformer pleinement à des pratiques responsables en accord avec les 10 principes du Pacte mondial.

B. Tirer parti des avantages comparatifs pour renforcer l'impact des partenariats

9. L'ONU et ses partenaires conviennent qu'ensemble, ils peuvent obtenir de meilleurs résultats à plus grande échelle et proposer des solutions plus élaborées aux problèmes communs que s'ils interviennent chacun de leur côté. La valeur ajoutée des partenariats entre l'ONU et les entreprises qui associent les compétences de base et les avantages comparatifs de tous les participants n'est plus à prouver. L'intérêt pour les entreprises de nouer des partenariats avec l'ONU tient le plus souvent au rayonnement mondial de l'Organisation, à ses relations avec les communautés locales partout dans le monde, à la richesse des données dont elle dispose, au cadre normatif dans lequel s'inscrivent ses activités et à sa réputation de rassembleur efficace et de médiateur honnête. 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 rang de priorité de plus en plus élevé accordé aux partenariats entre l'ONU et les entreprises dans le domaine de la technologie et des télécommunications a favorisé 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 des données satellitaires, de technologie de la chaîne des blocs, d'identité numérique et de réalité de synthèse.

Encadré 1

Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et Fondation Vodafone : le programme d'« écoles connectées » (« Instant Network Schools »)

Depuis 2013, le HCR et la Fondation Vodafone collaborent pour améliorer la qualité de l'éducation dans les camps de réfugiés. En association avec une équipe de l'Unité Innovation du HCR, le groupe Vodafone a mis ses compétences techniques et ses capacités opérationnelles au service de la création d'« écoles en boîte » numériques utilisables directement dans les salles de classe. Dans chaque boîte se trouvent un accès Internet, des tablettes ou des ordinateurs et suffisamment d'énergie (générée par des panneaux solaires et des batteries) pour que les enseignants et leurs élèves puissent accéder aux contenus et aux outils éducatifs disponibles en ligne et hors ligne.

En janvier 2017, la Fondation Vodafone et le HCR avaient fourni 31 « écoles connectées », dont avaient bénéficié plus de 40 000 jeunes réfugiés et 600 enseignants chaque mois dans sept camps du Kenya, de la République démocratique du Congo et de la République-Unie de Tanzanie. La Fondation vise à mettre cinq autres « écoles connectées » à la disposition de 20 000 réfugiés supplémentaires d'ici à la fin de 2018. Afin de mieux quantifier l'impact du programme, on s'emploie actuellement à évaluer les incidences sociales et pédagogiques de la

participation, notamment en termes de taux de fréquentation scolaire, de motivation et de confiance des enseignants et des élèves, de résultats aux examens et d'aptitude à se servir des outils numériques.

10. Grâce à ses partenariats avec l'ONU, le secteur privé peut accéder à des réseaux locaux et mondiaux d'acteurs et de connaissances à même de lui ouvrir de nouveaux débouchés et d'améliorer sa capacité de contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable. Constatant que les entreprises sont de plus attachées à trouver des partenariats qui tirent parti de leurs compétences de base et génèrent une valeur réciproque, de nombreux organismes des Nations Unies élaborent des propositions de valeur doublement gagnantes 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 dans le cadre du Pacte mondial des Nations Unies ont estimé que les objectifs de développement durable offraient une occasion unique de repenser leurs stratégies de création de valeur durable. De grandes entreprises cherchent déjà à déterminer comment renforcer l'impact social de leurs principales innovations. En continuant de s'investir dans la collaboration avec le secteur privé, l'ONU peut considérablement accélérer cette tendance qui, elle-même, a le potentiel d'accroître sensiblement les contributions des entreprises à la réalisation des objectifs de développement durable.

Encadré 2

Fonds international de développement agricole (FIDA) et Grameen Intel Social Business : un partenariat pour favoriser la croissance économique dans les communautés rurales

En 2014, le FIDA a collaboré avec la société Grameen Intel Social Business pour piloter un programme destiné à mettre des solutions techniques à la disposition des agriculteurs cambodgiens. La série d'applications et de logiciels « eAgro Suite » conçue par la Grameen Intel Social Business, permet aux agriculteurs de réduire leurs coûts et d'accroître leur productivité et leur rendement 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 Suite et suivent une formation leur permettant ensuite d'offrir aux agriculteurs des services de consultation sur son fonctionnement. Depuis le lancement pilote au Cambodge, plus de 170 entrepreneurs se sont formés à eAgro Suite et plus de 1 650 agriculteurs en ont bénéficié. 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 au recours à 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 révélé être financièrement autonome. Par ailleurs, en appliquant le principe « pas de pertes, pas de dividendes », Grameen Intel Social Business associe, de façon inédite, des motivations à but lucratif et des motivations philanthropiques, 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 renforcer l'impact

11. Selon les organismes des Nations Unies, le renforcement de l'impact des partenariats avec les entreprises repose à terme sur les cinq axes essentiels suivants : premièrement, abandonner les partenariats fondés sur les dons, dont la majorité de ces organismes estiment qu'ils auront moins de poids d'ici trois à cinq ans, et développer des relations plus stratégiques avec les entreprises; deuxièmement, former des partenariats qui reposent davantage sur l'innovation et tirent parti des compétences et des technologies de base du secteur privé; troisièmement, mettre davantage l'accent sur les partenariats multipartites, qui, selon les organismes, devraient doubler en nombre d'ici trois à cinq ans; quatrièmement, connecter et rassembler des groupes d'acteurs plus larges; cinquièmement, élargir les possibilités de participation aux microentreprises et aux petites et moyennes entreprises afin de renforcer l'impact local.

12. Leurs partenariats avec les entreprises revêtant un caractère plus stratégique, les organismes des Nations Unies privilégient moins les dons en espèces ou les opérations de financement ponctuelles : moins d'un tiers d'entre eux estiment que leur collaboration avec le secteur privé repose principalement sur des contributions en nature ou philanthropiques. En fait, les trois quarts de ceux qui ont été interrogés estiment que l'ONU et les entreprises forment des partenariats de caractère plus stratégique et de plus longue durée. Plutôt que de chercher à attirer les contributions philanthropiques du secteur privé, les projets sont désormais conçus pour construire avec les entreprises des collaborations de fond et à long terme motivées par des intérêts communs.

13. En outre, les projets sont orientés vers des partenariats offrant de plus larges possibilités de favoriser l'innovation, de développer les activités et de renforcer l'impact. Selon les organismes des Nations Unies, d'ici trois à cinq ans, leurs partenariats avec les entreprises seront essentiellement axés sur l'innovation et viseront à tirer parti des compétences entrepreneuriales de base pour obtenir un plus grand impact. Par exemple, le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), à l'issue de consultations avec le secteur privé sur son plan stratégique pour 2018-2021, a défini 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'on ne peut concevoir de nouveaux modèles de partenariat durables et susceptibles d'être reproduits et adaptés qu'en tirant parti des atouts uniques du secteur privé pour combler les lacunes de l'Organisation en matière de capacités et en mettant l'accent, ce faisant, sur la cocréation, la propriété conjointe des programmes et les partenariats qui créent de la valeur réciproque.

14. Les organismes des Nations Unies considèrent également que la mobilisation de partenariats multipartites viendra compléter de manière capitale les actions menées par les gouvernements pour réaliser les objectifs de développement durable. Selon eux, 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 l'Organisation. En les intégrant dans le modèle d'activité de tous les organismes 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'organisateur, intermédiaire et facilitateur de la collaboration entre une grande diversité d'acteurs.

15. L'initiative « Toutes les femmes, tous les enfants » est un exemple de partenariat multipartite piloté par l'ONU et mobilisant les gouvernements, les organisations multilatérales, le secteur privé et la société civile. Depuis 2015, les partenaires de cette initiative ont pris plus de 60 engagements gouvernementaux et 150 engagements multipartites pour améliorer la santé des femmes, des enfants et des adolescents, pour un montant de plus de 27 milliards de dollars. 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

L'initiative « Connecting Business »

Lancée lors du Sommet mondial sur l'action humanitaire de 2016, l'initiative « Connecting Business » est un modèle de partenariat multipartite qui implique 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 du secteur privé ont été établis avec l'appui opérationnel du Programme des Nations Unies pour le développement et du Bureau de la Coordination des affaires humanitaires du Secrétariat ainsi que l'appui technique du Secrétariat interinstitutions de la Stratégie internationale de prévention des catastrophes. La dimension interinstitutionnelle de l'initiative « Connecting Business » contribue également à améliorer les interactions entre les activités humanitaires et les activités de développement de l'Organisation, encourageant une plus ample collaboration et améliorant l'efficacité au niveau local.

L'initiative Connecting Business est une bonne illustration du rôle déterminant que peuvent jouer les réseaux d'entreprises locaux dans la rationalisation des efforts de planification des situations de crise en fonction des risques ainsi que des activités d'intervention et de relèvement. Par exemple, en mars 2017, alors que le cyclone Enawo se dirigeait vers Madagascar, la Plateforme humanitaire du secteur privé de Madagascar, initiative locale appuyée par « Connecting Business », a pu adopter un plan d'urgence lui permettant de communiquer des alertes précoces à ses membres et de réduire ainsi considérablement les risques de catastrophe pour les entreprises et les communautés.

16. Sensibiliser davantage les micro-, petites et moyennes entreprises à la nécessité de s'impliquer dans des partenariats est une préoccupation grandissante dans l'ensemble du système des Nations Unies; il demeure cependant difficile d'entretenir des relations efficaces avec ces entreprises. Représentant plus de 90 % des entreprises mondiales et 60 à 70 % de l'emploi dans le monde, les micro-, petites et moyennes entreprises jouent un rôle essentiel dans la stimulation de la croissance économique, la création d'emplois décents, la promotion des échanges, l'élimination de la pauvreté et l'amélioration des moyens d'existence. L'Assemblée générale leur a reconnu ce rôle capital en leur consacrant la journée du 27 juin.

17. Si de nombreux organismes des Nations Unies ayant contribué au présent rapport ont reconnu que leur collaboration avec ces entreprises restait limitée ou à l'état embryonnaire, de nouveaux partenariats et modèles de collaboration avec elles voient le jour et sont riches d'enseignement. Par exemple, l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) testent des modèles de partenariat

avec les micro-, petites et moyennes entreprises dans le cadre desquels ils participent au financement des coûts des projets. Pour garantir la collaboration avec une petite entreprise et débloquer des ressources en nature, l'ONU doit souvent prendre à sa 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, dont les ressources couvrent le coût des projets. Une autre voie prometteuse pour assurer une plus large participation des micro-, petites et moyennes entreprises consiste à mobiliser des coalitions de petites entreprises pour travailler de concert sur des questions structurelles, telles que l'accès au crédit, le renforcement de la compétitivité et la participation au commerce international et à l'élaboration des politiques.

Encadré 4

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) : partenariat de développement public-privé pour la formation à la foresterie grâce à la réalité de synthèse

L'ONUDI a collaboré avec un consortium de petites et moyennes entreprises (notamment Naledi3d Factory, I.C.E. Forestry Consulting & Training, Cedara College of Agriculture, South African National Parks, Aikagroup et Kallion Konepaja Oy) pour revitaliser les centres de formation forestiers dans la région de la Communauté de développement de l'Afrique australe. Elle ne cherchait pas initialement de solutions relevant de la réalité de synthèse, mais les simulations de la société Naledi3d Factory ont montré que les travailleurs forestiers pouvaient être formés 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.

Afin de s'assurer que ce partenariat génère des résultats économiques et sociaux positifs, l'ONUDI a mis en place un programme de suivi fondé sur des données factuelles pour mesurer l'impact 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 des participants en début et en fin de formation. En juin 2017, plus de 70 % des stagiaires 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 de leur personnel dans les domaines technique et de l'innovation. Forte de ce succès, l'ONUDI envisage d'élargir le partenariat, en développant par exemple le programme au niveau national, en introduisant dans d'autres pays de la région et en appliquant cette technologie à d'autres secteurs.

III. Transformer les difficultés en opportunités

18. Pour améliorer l'efficacité des partenariats dans l'ensemble des organismes des Nations Unies, de nombreuses difficultés systémiques pourraient être transformées en opportunités. Face aux contraintes de ressources auxquelles elle est confrontée, l'ONU peut opérer une réorientation stratégique en faveur de

partenariats novateurs qui, entre autres, sont à même de mobiliser des coalitions multipartites et de favoriser des financements innovants pour contribuer au progrès du Programme 2030. L'intérêt grandissant du secteur privé pour la collaboration étant, de l'avis général, insuffisamment exploité, l'ONU devrait 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. Les recommandations formulées dans l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (A/71/63-E/2016/8) s'en trouveraient ainsi renforcées, notamment l'importance de se donner plus de moyens pour nouer des partenariats innovants et axés sur les résultats avec divers acteurs à l'échelle nationale, régionale et mondiale, et d'intensifier la collaboration avec toutes les parties prenantes.

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

19. L'Organisation entrant dans une phase où les contraintes de ressources vont être de plus en plus prégnantes, elle risque de régresser vers d'anciens modèles de collaboration. Les organismes des Nations Unies pourraient se sentir obligés 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 et de l'élargissement 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 ceux 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 que la nécessité de diversifier les sources de financement dans un tel environnement était difficilement compatible avec l'établissement de relations, de 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, l'Organisation s'efforce de se montrer plus stratégique et plus souple, en consacrant les ressources limitées dont elle dispose aux domaines dans lesquels son action est la plus pertinente et efficace pour répondre aux problèmes et saisir les opportunités. Les organismes, fonds et programmes sont davantage disposés à faire part aux partenaires de leurs intérêts stratégiques et à améliorer leurs propositions de valeur. Le secteur privé, pour sa part, recherche des formes plus poussées de collaboration qui assurent la concordance des investissements à réaliser dans le cadre du partenariat avec les valeurs fondamentales des entreprises et leurs objectifs en matière de durabilité. Les rapports des sociétés sur le développement durable et les attentes des parties prenantes ayant évolué au cours de la dernière décennie, le bien-fondé des contributions philanthropiques traditionnelles à l'ONU devient moins évident pour les entreprises, qui leur préfèrent 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 un impact social. Lors de l'enquête menée en 2016 dans le cadre du Pacte mondial des Nations Unies, 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'encourager 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

organismes des Nations Unies peut les aider à contribuer aux objectifs de développement durable de façon globale et intégrée. Alors que les partenariats bilatéraux de courte durée dominent encore, une nette majorité de ces organismes estiment que les alliances, les réseaux et les partenariats intersectoriels sont essentiels pour accélérer les progrès vers la réalisation des objectifs de développement durable. Les ressources pourraient être plus efficacement exploitées et l'impact à long terme pourrait être maximisé en privilégiant des initiatives multipartites et pluriannuelles modulables, dans lesquelles l'ONU jouerait un rôle catalyseur et fédérateur plus important.

Encadré 5

Fonds pour l'environnement mondial : les initiatives en.lighten et United for Efficiency (U4E)

L'initiative en.lighten a été lancée en 2010 pour accélérer à la fois la transition mondiale vers les technologies d'éclairage à rendement énergétique élevé et l'élimination progressive des lampes à incandescence afin de réduire les émissions de dioxyde de carbone et de mercure provenant de la combustion des énergies fossiles. Partenariat public-privé que le Fonds pour l'environnement mondial du Programme des Nations Unies pour l'environnement a noué avec les sociétés Osram et Philips Lighting ainsi que d'autres partenaires, l'initiative sert de plateforme pour créer des synergies entre les acteurs internationaux, mettre en commun les meilleures pratiques mondiales, concevoir des dispositifs opérationnels et régulateurs, régler les problèmes techniques et qualitatifs et encourager les pays à élaborer des stratégies nationales et régionales efficaces en matière d'éclairage. Le Programme de partenariat mondial pour un éclairage efficace a collaboré avec plus de 60 pays à ce jour, anticipant des économies de plus de 7,5 milliards de dollars et une baisse des émissions de dioxyde de carbone de 35 millions de tonnes par an grâce aux engagements des pays. S'appuyant sur l'efficacité du modèle proposé par en.lighten, l'initiative U4E a été lancée en 2015 pour stimuler la transition vers six autres catégories de produits à rendement élevé. Les acteurs de l'initiative souhaitent parvenir à mobiliser un total de 70 pays.

B. Mobiliser des financements 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 est temps de changer de stratégie et 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 mobiliser des investissements publics et privés en faveur de la réalisation des objectifs de développement durable, tout en prônant une 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 et d'ouvrir la voie à la prospérité grâce au financement du Programme 2030.

23. Parmi les exemples de collaboration, on peut citer la plateforme d'action multidisciplinaire des responsables et des experts du financement, à laquelle participent le Pacte mondial des Nations Unies et l'Initiative de collaboration du Programme des Nations Unies pour l'environnement avec le secteur financier, et qui est fondée sur les Principes pour l'investissement responsable. Cette plateforme vise à mettre au point des instruments de financement innovants, qui permettent d'attirer des fonds privés vers des activités essentielles à la durabilité. Se plaçant plus particulièrement dans l'optique des 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, qui est une collaboration entre la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, le Pacte mondial des Nations Unies et l'Initiative de collaboration du Programme des Nations Unies pour l'environnement 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 en vue de la création d'une plateforme d'investissement participatif avec TRINE, une société qui met les investisseurs en relation avec des entrepreneurs 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. Le PNUD travaille à la création d'un fonds de garantie afin de réduire le risque en principal pour chaque investisseur, et il mesurera et vérifiera l'impact social et environnemental de chaque projet financé afin de permettre aux investisseurs de faire des choix en connaissance de cause.

26. Le système des Nations Unies devant faire face à de plus en plus de contraintes financières, il attache de plus en plus d'intérêt aux modèles de partenariat autofinancé et autonome tirant parti de nouveaux instruments de financement à impact social et environnemental. Près de la moitié des organismes qui ont contribué au présent rapport ont indiqué qu'ils 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 n'est pas aisé de traduire ces intentions en actes. Bien que près d'un tiers de ces organismes aient indiqué qu'ils envisageaient de mettre en œuvre des projets pouvant bénéficier de compensations des émissions de carbone, un seul 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 6

**Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) :
projet d'investissement en faveur des rhinocéros**

En 2015, le PNUD et des partenaires multiples ont uni leurs forces pour mettre en place, afin de lutter contre la chasse illicite et le braconnage des rhinocéros, un projet d'investissement novateur qui s'inspire des contrats à impact social et des obligations à impact sur le développement et sera fondé sur les résultats, les remboursements dépendant de la performance. Il s'agira aussi du premier instrument de protection des espèces prévoyant un rendement financier. Contrairement aux modèles traditionnels de financement par les donateurs, ces derniers appliquent, dans ce cas, une obligation de résultats et ne remboursent aux investisseurs leur apport initial et les intérêts que si le projet est couronné de succès, c'est-à-dire si l'on est parvenu à répertorier les principaux sites de protection, à mieux protéger les populations de rhinocéros et à réduire le braconnage. Le projet, qui est actuellement dans sa phase pilote d'une durée prévue de trois ans, doit permettre d'élaborer des outils d'évaluation et de mettre en place les sites de protection prévus en Afrique du Sud, au Kenya, en Namibie et au Zimbabwe. Son principal objectif est de mobiliser entre 25 et 35 millions de dollars sous la forme d'obligations à impact d'ici à 2018.

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

27. 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. Il s'agit de transformer et d'améliorer les conditions et l'impact 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.

28. 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 interinstitutionnelle en matière de partenariats. Mais il existe plusieurs obstacles à la coopération, notamment la concurrence entre eux 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 est urgent d'adopter une approche des partenariats plus concertée et moins concurrentielle, d'autant que de plus en plus d'entreprises sont disposées à nouer des associations multipartites avec eux et qu'il faut dans le même temps lutter contre l'idée que continuent malheureusement d'entretenir nombre d'entre elles et selon laquelle l'ONU serait un partenaire difficile. Ainsi, des multinationales menant des activités diverses à travers le monde pourraient être intéressées par une participation simultanée à plusieurs partenariats multipartites et en avoir les moyens. Les investissements réalisés par les entreprises en collaboration avec l'ONU pourraient

être accrus et renforcés grâce à une gestion plus concertée des relations entre les organismes.

Encadré 7

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

Depuis 2013, la FAO cherche activement à approfondir ses liens avec le secteur privé. Sa Stratégie en matière de partenariats avec le secteur privé (2013) a contribué à la transition de l'organisation d'une approche des partenariats traditionnellement risquophobe à une démarche fondée sur la gestion des risques. Afin d'institutionnaliser les connaissances acquises sur les partenariats, la FAO a organisé des séminaires et mis en place des outils et des formations, notamment un manuel sur les partenariats avec le secteur privé, une base de données interne rassemblant les enseignements tirés et les meilleures pratiques ainsi que du matériel de renforcement des capacités. Dans le même temps, des procédures simplifiées de diligence raisonnable ont été introduites, qui ont permis d'améliorer l'efficacité des prises de décision à cet égard (faisant passer le temps d'attente de plusieurs mois à deux à quatre semaines) et d'établir 120 nouveaux partenariats, dont 80 avec le secteur privé. La FAO attribue la réussite de son programme à la position largement favorable à ces efforts du Directeur général et de l'équipe dirigeante.

29. Malgré un intérêt croissant pour les partenariats avec les entreprises, la capacité de l'ONU dans ce domaine n'a pas été à la hauteur des besoins. La moitié des organismes des Nations Unies constatent que leur manque de compétences en la matière est l'un des principaux obstacles à des 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 organismes des Nations Unies les ont accrus et 19 % indiquent les avoir réduits. Si l'existence des capacités nécessaires est jugée essentielle au maintien des collaborations existantes et à l'établissement de nouvelles, du fait des réductions d'effectifs, certains de ces organismes se concentrent sur la gestion des partenariats existants et ne sont pas en mesure de créer efficacement de nouveaux liens stratégiques.

Encadré 8

Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF): sensibiliser à la nécessité de 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 certains cas, la sensibilisation au rôle des entreprises dans la mise en œuvre du Programme 2030 et l'intégration des partenariats multipartites dans les modèles d'activité des organismes des Nations Unies peuvent favoriser la montée en puissance de nouvelles formes de collaboration. Ainsi, l'UNICEF a récemment proposé une formation de base sur le secteur privé à tout son personnel en Inde afin de le sensibiliser à la contribution

que les entreprises peuvent apporter au Fonds dans l'exécution de son mandat. 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 de l'Organisation afin d'accélérer la mise en œuvre du Programme 2030.

30. Un autre facteur déterminant dans le développement des partenariats et l'amélioration de leur impact est l'appui continu et accru des hauts fonctionnaires du système des Nations Unies. Près de la moitié des organismes estiment que le leadership des chefs de secrétariat et leur soutien à la poursuite de la collaboration sont des éléments indispensables à la montée en puissance des partenariats à terme. Tirant parti des efforts de coordination et de partage des connaissances entre les responsables des partenariats dans le cadre des réunions annuelles des agents de liaison des Nations Unies avec le secteur privé, organisées par le Bureau du Pacte mondial, les hauts fonctionnaires de l'ONU devraient également rencontrer régulièrement les représentants du Pacte mondial afin de renforcer l'action de coordination sur le terrain et de favoriser une approche plus solide des partenariats à l'échelle du système.

31. Plus des trois quarts des organismes des Nations Unies qui ont contribué au présent rapport considèrent également que les politiques et procédures juridiques en vigueur continuent d'entraver 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. Pour remédier à ce problème, il faudrait assurer au personnel juridique et aux responsables des partenariats les ressources et les motivations nécessaires pour les inciter à travailler plus activement de concert et à trouver des solutions créatives. On pourrait simplifier les procédures d'établissement et de renforcement des nouveaux partenariats en s'assurant que des équipes juridiques dotées de ressources suffisantes et ayant une bonne connaissance et compréhension du sujet ont du temps à consacrer aux partenariats et en établissant des canaux de communication plus actifs entre les responsables des partenariats et les experts juridiques de haut niveau. La création, il y a peu, d'un groupe de travail interinstitutions sur la diligence raisonnable, qui dépend des agents de liaison des Nations Unies avec le secteur privé, vise également à améliorer la capacité de l'Organisation de collaborer avec les entreprises tout en la prémunissant adéquatement contre les risques de réputation de manière plus coordonnée.

32. Les occasions de partenariat se multiplient, mais la diversité des approches des organismes des Nations Unies en matière de sélection des partenaires et de diligence raisonnable continue de nuire aux efforts faits pour assurer efficacement l'intégrité de l'Organisation. Les méthodes et normes contradictoires appliquées pour le filtrage et la sélection des entreprises partenaires peuvent donner lieu à des incohérences entre les différents organismes, qui pourraient accroître les risques pour l'intégrité et la réputation de l'ensemble de l'Organisation.

33. La plupart des organismes des Nations Unies appliquent le principe de la diligence raisonnable de manière indépendante, et moins d'un tiers d'entre eux consultent d'autres organismes 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 organismes des Nations Unies 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 ces difficultés, des progrès importants ont été accomplis grâce aux efforts du groupe de travail sur la diligence raisonnable pour répertorier les nombreuses pratiques garantissant l'intégrité dans le système des Nations Unies, partager les connaissances sur les bonnes pratiques et défendre une approche plus coordonnée de la diligence raisonnable en théorie et dans la pratique. Afin de permettre des décisions éclairées en matière de sélection des entreprises partenaires, le Pacte mondial des Nations Unies facilite l'accès de 18 organismes à deux prestataires extérieurs de services spécialisés dans les vérifications de diligence raisonnable. Une analyse des rapports sur les entreprises communiqués par ces prestataires au cours de l'année écoulée a montré qu'en de multiples occasions, plusieurs organismes des Nations Unies ont prospecté les mêmes entreprises. Outre ce manque d'efficacité, les résultats des vérifications de la diligence raisonnable transmis à un organisme n'ont pas été systématiquement partagés avec les autres.

35. 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. Plus de la moitié des organismes des Nations Unies seraient prêts 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 prêts à partager leurs politiques et procédures organisationnelles et leurs modèles dans le domaine des partenariats et de la diligence raisonnable afin d'améliorer la cohérence. La mise en place d'une fonction centralisée d'appui à la diligence raisonnable permettrait de remédier au problème d'inefficacité qu'engendre la réalisation par chaque entité des vérifications requises, d'atténuer les contraintes en matière de ressources humaines et de réduire les risques perçus ou réels de conflit d'intérêt entre le personnel chargé d'examiner les partenaires potentiels et celui chargé de la gestion des partenariats.

36. Dans sa résolution [70/224](#), l'Assemblée générale invite 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 des Nations Unies en les intégrant dans leurs politiques opérationnelles, leurs codes de conduite et leurs systèmes de gestion, de suivi et de communication d'informations. Elle appelle également à appliquer les Directives pour une coopération entre les Nations Unies et le secteur privé fondée sur des principes, que le Secrétaire général a à 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 pour établir des partenariats avec les entreprises. Toutefois, une action plus soutenue doit être menée dans l'ensemble du système pour promouvoir l'application de ce cadre et renforcer l'intégrité, la responsabilisation et la transparence des partenariats entre l'ONU et les entreprises. Près de 80 % des organismes souhaitent savoir si leurs partenaires potentiels sont signataires du Pacte mondial des Nations Unies. L'un d'eux exige qu'ils en soient membres et nombreux sont ceux qui envisagent activement de mettre en place une mesure similaire ou étudient la manière dont ils pourraient le faire.

38. Le Pacte mondial est une initiative volontaire et non contraignante, mais lorsque le plus haut responsable d'une entreprise s'engage publiquement auprès du Secrétaire général à s'efforcer d'en appliquer les 10 principes et à appuyer les

objectifs de l'ONU, il indique que son entreprise a le potentiel nécessaire pour être un partenaire fiable et à long terme de l'Organisation. Affirmer qu'il est nécessaire que les entreprises adhèrent aux 10 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 aux pratiques de fonctionnement responsables, au développement durable des entreprises et à la transparence.

39. Comme l'ont montré les échanges et les débats du Forum des partenariats du Conseil économique et social tenu en 2017, beaucoup d'États Membres souhaitent que les organismes des Nations Unies ne choisissent que des partenaires qui respectent les 10 principes du Pacte mondial, de manière à préserver la réputation de l'Organisation et à encourager une plus grande cohérence dans les partenariats établis avec les entreprises. De nombreux États Membres ont noté que, bien que chaque organisme puisse prendre ses décisions en fonction de son mandat et de sa méthode de gestion des risques, faire de la participation au Pacte mondial un prérequis pour toutes les entreprises partenaires représenterait une approche logique applicable dans l'ensemble du système, dont il faudrait tenir compte lors des opérations de planification stratégique des organismes, fonds et programmes. Dans un environnement opérationnel décentralisé, l'option la plus constructive serait de commencer par mettre en œuvre cette politique au sein du Secrétariat.

40. Les partenariats entre l'ONU et le secteur privé ne sont pas les seuls à requérir des pratiques solides en matière d'intégrité et de diligence raisonnable. Ceux établis entre l'ONU et des organisations non gouvernementales, notamment celles affiliées à des entités du secteur privé, soulèvent des difficultés particulières qui doivent être résolues en renforçant les politiques de gestion des risques et les bonnes pratiques en la matière. Récemment, des progrès ont été faits à cet égard avec un projet de directives, élaboré par le Département des affaires économiques et sociales du Secrétariat en consultation avec plusieurs partenaires de l'ONU, qui vise à encadrer la gestion des risques dans les partenariats avec des organisations non gouvernementales affiliées à des entreprises.

IV. Mesurer et diffuser les résultats des partenariats

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

41. Dans de précédentes résolutions de l'Assemblée générale, les États Membres ont appelé à plusieurs reprises à la diffusion d'informations sur les partenaires, les contributions et les fonds de contrepartie pour tous les partenariats concernés, y compris au niveau des pays. Les Directives pour une coopération entre les Nations Unies et le secteur privé fondée sur des principes se font l'écho de ces appels. Toutefois, il reste difficile d'établir des rapports complets sur les activités de partenariat auxquelles participe le secteur privé. Très peu d'organismes des Nations Unies se conforment actuellement pleinement aux dispositions des résolutions de l'Assemblée générale. La plupart ne publient pas des rapports facilement accessibles sur toutes leurs activités de partenariat. Certains donnent des informations sur leurs partenaires et les contributions mais pas sur les fonds 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 présentent jamais de rapports sur leurs partenariats, sous quelque forme consolidée que ce soit.

42. Compte tenu des multiples formes sous lesquelles sont diffusées les informations sur les partenariats et de la teneur différente des informations publiées 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 avec les entreprises en place dans des opérations sur le terrain souvent disparates.

43. Certaines organismes des Nations Unies estiment que la concurrence qu'ils se livrent pour obtenir des partenariats avec les entreprises n'incite guère à publier des informations sur les partenaires, en particulier celles relatives aux aspects financiers. D'autres considèrent 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 les organismes calculent la valeur des contributions en nature sous forme de biens et de services peut aussi beaucoup varier. La plupart d'entre eux sont conscients que c'est un domaine dans lequel ils devront faire des progrès et améliorer leurs compétences.

44. 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 organismes des Nations Unies ont indiqué qu'ils communiquent toujours ou généralement des informations sur les partenariats au début de la collaboration, moins de la moitié d'entre eux continuent de le faire sur toute la durée du partenariat. Moins d'un organisme sur cinq établit un rapport à la fin d'un partenariat.

45. 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 des Nations Unies et le Bureau des Nations Unies pour les partenariats lors d'une réunion spéciale consacrée aux partenariats à l'occasion du Forum politique de haut niveau pour le développement durable de 2016, vise à améliorer la transparence, la cohérence, l'impact et la comparabilité des activités menées par des partenariats multipartites et des initiatives volontaires pour la réalisation des objectifs de développement durable. Cette initiative prône 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 l'impact des partenariats

46. On ne pourra poursuivre et accélérer la réalisation des objectifs de développement durable qu'en mesurant efficacement toutes les activités menées dans cette optique, dans l'ensemble des secteurs. 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 d'entre eux cherchent à définir des propositions de valeur réciproques pour tous les partenariats, 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'entre eux admettent avoir du mal à mettre en évidence des résultats concrets, notamment lorsque les partenariats sont complexes ou lorsqu'il faut plusieurs années pour en estimer les retombées pour les bénéficiaires.

47. Les organismes des Nations Unies mettent également en avant un manque de directives organisationnelles, de méthodes normalisées et d'objectifs clairs pour mesurer l'impact. Les méthodes d'évaluation des partenariats varient grandement : la moitié des organismes établissent rarement des indicateurs de résultat pour les partenariats ou n'en établissent jamais. Moins d'un tiers disent avoir évalué 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 des méthodes d'évaluation de l'impact des partenariats : seul un quart des organismes déclarent avoir porté une plus grande attention à l'impact 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 organismes ne soient pas en mesure de dire s'ils ont pleinement obtenu les résultats attendus de leurs partenariats avec les entreprises.

48. Toutefois, de bonnes pratiques commencent à apparaître à l'échelle du système. Ainsi, l'initiative Business Call to Action, lancée par le PNUD, propose un appui à ses membres qui mesurent en continu 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 leurs modèles d'activité, l'objectif étant qu'elles puissent se développer grâce à des données sur les consommateurs et les marchés. En 2017, elle lancera un laboratoire d'apprentissage sur la mesure de l'impact, qui sera gratuitement accessible en ligne, afin d'appuyer un plus grand nombre d'entreprises souhaitant mesurer et gérer l'impact de leur activité.

49. 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. Tout d'abord, les critères de mesure et les objectifs des partenariats devraient être clairement définis dès le début de la collaboration afin de disposer de repères clairs permettant d'apprécier l'impact. Deuxièmement, il faudrait établir des niveaux de référence communs à l'ensemble du système des Nations Unies pour pouvoir définir les principes et attentes minimales en matière de diffusion d'informations sur les partenariats. Troisièmement, les critères de gestion de la performance utilisés par les responsables des partenariats devraient prendre en compte les critères de mesure des partenariats afin de récompenser et d'encourager les meilleures pratiques. Enfin, il est nécessaire 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 meilleures pratiques.

50. Les organismes des Nations Unies sont conscients de la nécessité d'une terminologie et d'objectifs communs pour suivre les résultats des partenariats et en rendre compte. Les trois quarts d'entre eux considèrent qu'une méthode unique d'évaluation et d'établissement des rapports permettrait d'intensifier les efforts et d'accroître l'impact. Le pôle d'action commerciale des Nations Unies (<https://business.un.org/>) pourrait servir de mécanisme de responsabilité et de coordination pour les partenariats et assurerait une utilisation efficace des ressources. Cette plateforme, prévue à l'origine pour aider les entreprises et les organismes des Nations Unies à étudier les possibilités de collaboration, a un potentiel inexploité et pourrait devenir un centre d'échange d'informations sur les activités et l'impact des partenariats à l'échelle du système.

51. De plus, 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 un impact mesurable. Ce type d'incitation sera particulièrement important pour le développement des partenariats locaux. Comme l'ont souligné les auteurs du dernier examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, les coordonnateurs résidents et les équipes de pays doivent renforcer leur appui aux collaborations multipartites afin de répondre aux besoins et priorités en matière de développement et réaliser le Programme 2030. Pour ce qui est des liens avec les entreprises locales dans le cadre des efforts multipartites, les réseaux locaux du Pacte mondial pourraient, dans de nombreux pays, collaborer étroitement avec les coordonnateurs résidents et les équipes de pays afin de mobiliser les entrepreneurs, les institutions financières et d'autres acteurs du secteur privé en vue de la promotion des priorités nationales en matière de développement durable.

V. Recommandations

52. 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 l'impact 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 de la 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.

53. Il faudrait encourager les organismes des Nations Unies à faire des partenariats multipartites une partie intégrante de leurs principaux modèles d'activité afin de donner un nouvel élan au rôle moteur que joue l'ONU au niveau mondial en tant qu'organisateur, intermédiaire et facilitateur de la collaboration entre différents acteurs.

54. Pour renforcer sa capacité de participer à des modèles de partenariat novateurs et de mobiliser les ressources nécessaires au 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 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.

55. Pour 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, les partenariats et les critères de mesure qui leurs sont associés devraient être intégrés aux critères de gestion de la performance du personnel et des cadres de l'ONU concernés.

56. Pour remédier à certaines contraintes de ressources et à certains obstacles à l'efficacité mis en évidence dans le présent rapport, les organismes des Nations Unies devraient être incités à organiser des formations et des activités de sensibilisation à l'intention de tous les membres du personnel afin de généraliser la compréhension du rôle que jouent les partenariats, notamment les partenariats multipartites et avec le secteur privé, dans la mise en œuvre du Programme 2030.

57. Pour renforcer la coordination des partenariats dans la pratique 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 le partage de leurs connaissances lors des réunions des agents de liaison des Nations Unies avec le secteur privé, les chefs d'entreprise signataires du Pacte mondial devraient aussi se réunir régulièrement avec les hauts dirigeants du système des Nations Unies pour prendre des décisions communes et partager des connaissances sur les partenariats.

58. Pour assurer que le Bureau des affaires juridiques du Secrétariat et les équipes juridiques des organismes, fonds et programmes des Nations Unies ont les connaissances et l'expertise nécessaires pour accroître la portée et l'impact des partenariats tout en gérant de manière adéquate les risques, il est essentiel d'investir davantage dans les ressources juridiques consacrées à l'appui aux partenariats. La coopération des équipes juridiques et des responsables des partenariats devrait être encouragée de façon qu'ils puissent s'attaquer ensemble et de manière créative et concertée aux problèmes soulevés par les partenariats.

59. Pour préserver la réputation de l'Organisation, il faudrait imposer une règle minimale commune à toutes les entreprises partenaires de l'ONU, qui devraient s'engager publiquement à respecter les 10 principes du Pacte mondial des Nations Unies. Pour appuyer les organismes des Nations Unies qui appliquent cette règle, le Pacte mondial pourrait contribuer à la mise en place d'une fonction centralisée d'appui à la diligence raisonnable, qui permettrait de gérer les risques plus efficacement et de gagner en efficience sur le plan opérationnel.

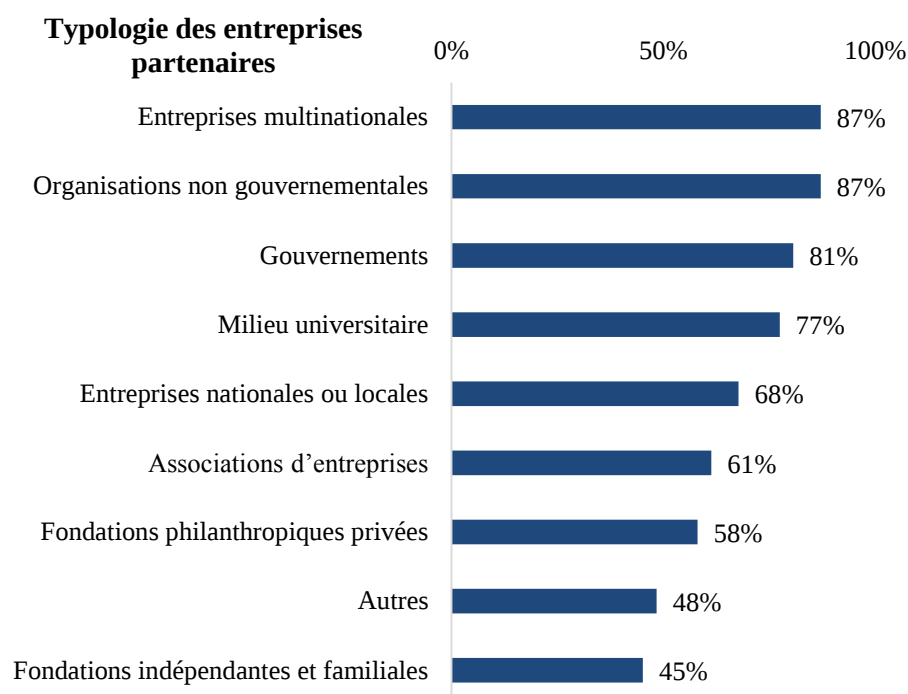
60. Il faudrait encourager les organismes des Nations Unies à redoubler d'efforts pour respecter les exigences en matière de communication d'informations sur les activités des partenariats. Définir des principes élémentaires communs concernant la communication d'informations et s'appuyer sur des plateformes numériques, telles que le pôle d'action commerciale des Nations Unies, pour regrouper les données sur les partenariats entre l'ONU et les entreprises dans une seule et même banque de données, permettraient de mieux suivre les activités des partenariats et leur impact 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 par le Pacte mondial, avec l'appui de tous les organismes ayant noué des partenariats avec les entreprises.

61. Pour accélérer la mise en œuvre du Programme 2030 au niveau local, les réseaux locaux du Pacte mondial et le système des Nations Unies devraient renforcer leurs efforts de collaboration et de coordination au niveau des pays. Ainsi, les coordonnateurs résidents et les chefs des équipes de pays des Nations Unies pourraient être formellement chargés de sensibiliser et d'impliquer les réseaux locaux du Pacte mondial et la communauté des entreprises pour promouvoir les priorités nationales en matière de développement durable. Eu égard aux différences dans les moyens dont ils disposent et dans la portée de leurs activités, les réseaux locaux du Pacte mondial devraient, si possible et selon qu'il convient, participer aux activités de planification et de coordination des équipes de pays.

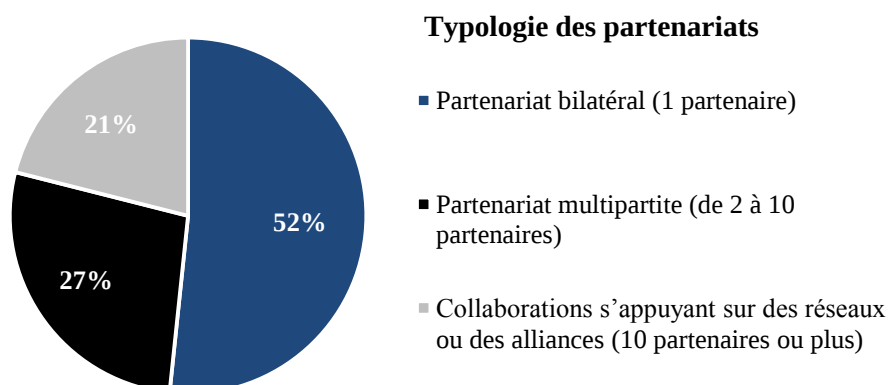
Annexes

Typologie des entreprises partenaires et des partenariats des organismes des Nations Unies, et durée moyenne des partenariats avec les entreprises (2017)

A. Pourcentage d'organismes des Nations Unies correspondant à chaque type d'entreprise partenaire



B. Ventilation détaillée des types de partenariat (en pourcentage)



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