

**Les partenariats entre le système des Nations Unies
et le secteur privé dans le contexte du programme
de développement durable à l'horizon 2030**

Rapport établi par

Petru Dumitriu

Corps commun d'inspection

Genève 2017



Nations Unies

**Les partenariats entre le système des Nations Unies
et le secteur privé dans le contexte du programme
de développement durable à l'horizon 2030**

Rapport établi par

Petru Dumitriu

Corps commun d'inspection



Nations Unies, Genève 2017

Équipe responsable :

Petru Dumitriu, Inspecteur

Jesús Lara Alonso, administrateur hors classe chargé de l'évaluation et de l'inspection

Hervé Baudat, assistant de recherche

Natalia Romero, stagiaire

Ilana Brener, stagiaire

Résumé

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

Une nouvelle impulsion

Le concept des partenariats en tant qu'instrument pouvant permettre à l'Organisation des Nations Unies de faciliter la mise en œuvre des mesures prises pour réaliser des objectifs de développement a évolué au fil du temps. Depuis l'adoption des objectifs du Millénaire pour le développement et le lancement du Pacte mondial, les États Membres sont de plus en plus conscients du fait que les partenariats avec le secteur privé peuvent servir comme moyens de mise en œuvre des objectifs de l'Organisation des Nations Unies. Parmi les multiples engagements pris par le biais de l'adoption du Programme de développement durable à l'horizon 2030, on trouve l'objectif 17 relatif au Partenariat mondial, instrument essentiel pour tirer parti de compétences et de connaissances provenant de sources multiples, notamment le secteur privé, et mobiliser des ressources financières aussi bien qu'en nature auprès de celles-ci.

Dans les rapports qu'il a précédemment consacrés à certains aspects de la coopération entre le système des Nations Unies et le secteur privé, le Corps commun d'inspection a examiné les éléments de base nécessaires pour mettre en place des partenariats fructueux et pour protéger l'image, la réputation et les valeurs de l'Organisation des Nations Unies. Il a accordé une attention particulière aux mesures d'autoprotection visant à atténuer les risques pour la réputation de l'Organisation ainsi que l'utilisation illégitime de son emblème.

Le présent examen part de la conviction largement partagée que le Programme de développement durable à l'horizon 2030 donne une impulsion extraordinaire à la relance de l'engagement du secteur privé au service des objectifs de l'Organisation des Nations Unies. Cette nécessaire relance non seulement est imposée par le mandat conféré par le Programme 2030, mais aussi reflète l'évolution des conditions de l'action collective mondiale et la montée en puissance d'entités non gouvernementales, qui sont en mesure d'intervenir plus rapidement que les processus intergouvernementaux multilatéraux.

Sans méconnaître les garanties existantes en matière de diligence raisonnable et de gestion des risques, lesquelles sont passées en revue, le présent rapport souligne la nécessité de renforcer l'efficacité du système des Nations Unies dans sa coopération avec le secteur privé pour appuyer le Programme 2030 et intégrer la notion de durabilité dans les modèles économiques de ses organismes.

L'impératif de changement

L'Inspecteur se propose de trouver des moyens d'améliorer les dispositifs existants de coopération avec le secteur privé de manière à refléter le nouveau contexte, à savoir l'approche universelle, globale et intégrée du Programme 2030. Les changements nécessaires ne sont pas faciles à réaliser, mais le système des Nations Unies ne peut « transformer le monde » que s'il se transforme lui-même. Les engagements politiques de haut niveau pris dans le cadre du Programme 2030 représentent encore une aspiration : ils ne décrivent pas la réalité actuelle. Ils impliquent plutôt un processus qui doit pouvoir compter sur une évolution concrète et efficace des dispositifs normatifs, administratifs et opérationnels en vigueur.

C'est dans ce contexte que l'Inspecteur suggère des lignes d'action que peuvent suivre les organismes des Nations Unies pour, d'une part, montrer qu'ils sont prêts à s'adapter aux exigences liées à leurs responsabilités actuelles et, d'autre part, communiquer cette optique et ces objectifs au secteur privé et inciter celui-ci à les internaliser et à les mettre en œuvre.

La plupart des organismes des Nations Unies ont adapté leurs stratégies et politiques respectives pour en faire l'écho du Programme 2030 ou sont en train de le faire. L'examen établit l'existence de pratiques avancées et globales de travail avec le secteur privé. L'Inspecteur n'a pas cherché à braquer les projecteurs sur tel ou tel organisme des Nations Unies. On dispose d'ores et déjà d'une très intéressante série de cadres éprouvés et d'accords formels en matière de partenariats avec le secteur privé. C'est la coordination et l'efficacité à l'échelle du système qu'il importe à présent d'améliorer.

Importance primordiale d'une action menée à l'échelle du système

De fait, on relève une fois de plus un cloisonnement des activités. Si les bonnes intentions concernant l'avenir sont toujours les mêmes, c'est le même individualisme qui perdure. Nombre d'organismes voient dans le Programme 2030 un cadre général pouvant orienter leurs travaux, mais la plupart d'entre eux ont indiqué que la collaboration avec le secteur privé devrait reposer sur une approche cohérente et coordonnée à l'échelle du système des Nations Unies.

Le Programme 2030 demande lui aussi instamment à toutes les parties prenantes de « renforcer la cohérence des politiques de développement durable ». Dans le cadre de sa contribution à la réalisation des objectifs mondiaux du Programme, l'Organisation des Nations Unies devrait assurer la cohérence des politiques au niveau interne, c'est-à-dire à l'échelle du système. D'où le fait que le rapport met principalement l'accent sur les recommandations appelant des décisions communes.

Le rapport examine le cadre d'appui mis en place par le système des Nations Unies pour aider le secteur privé à contribuer à la mise en œuvre du Programme 2030 sur plusieurs plans : juridique, financier, administratif, et opérationnel, ainsi que sur celui de la motivation. L'Inspecteur préconise des solutions à l'échelle du système qui alimenteront des formes permanentes et fiables de coopération, de mise en commun des ressources et de partage des connaissances interinstitutions. Les recommandations se veulent réalistes et n'exigent pas nécessairement de prévoir des ressources financières supplémentaires. Au lieu de cela, elles demandent de faire preuve d'un surcroît de volonté afin de combattre la résistance individuelle au changement et l'inertie des institutions.

Le rapport a également tenu compte du fait qu'il s'impose de plus en plus de réduire progressivement la place des partenariats ad hoc, à court terme et principalement axés sur la mobilisation de ressources au profit de formes de collaboration avec le secteur privé multiples, à long terme, plus stratégiques et stables. Tout en étant conscient de la préexistence d'arguments opposés, l'Inspecteur a aussi saisi cette occasion pour recommander d'instaurer à l'échelle du système une coordination en ce qui concerne les partenariats relatifs à l'innovation. La mise en œuvre de cette recommandation pourrait attester que les organismes du système peuvent effectivement être « unis dans l'action », au moins s'agissant d'une priorité nouvelle et dans l'environnement favorable au changement que le Programme 2030 a créé.

Convergence de volontés

L'Inspecteur tient à signaler que le rapport du Secrétaire général intitulé « Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre du Programme 2030 : garantir à chacun un avenir meilleur » a imprégné l'esprit de certaines des recommandations formulées dans le présent rapport. Étant donné que plusieurs recommandations sont adressées directement au Secrétaire général, l'Inspecteur espère que, pendant leur mise en œuvre, on accordera de l'importance aux synergies et complémentarités potentielles.

Si le secteur privé commence seulement à s'engager à l'échelle mondiale en faveur des objectifs de développement durable et si beaucoup reste à faire, l'Inspecteur a mis en évidence que les progrès sont réels, ne fût-ce qu'au niveau de la prise de conscience des différents acteurs du secteur privé lui-même. Certaines sociétés privées ont déjà intégré la durabilité dans leurs modèles économiques. Les petites et moyennes entreprises pourraient apporter un soutien immense à la réalisation des objectifs de développement durable. Or, les entreprises de cette catégorie restent pour l'essentiel une source à explorer. Le Pacte mondial a déjà son utilité s'agissant de mobiliser l'enthousiasme du secteur privé, mais les

réseaux locaux du Pacte mondial attendent de nouvelles directives et de nouveaux moyens pour faciliter la mobilisation de l'enthousiasme latent.

Dans leur majorité, les entités du secteur privé, quelles que soient leur taille et leurs caractéristiques, ont besoin de mieux connaître et comprendre la nature et la portée des objectifs de développement durable, ainsi que les modalités selon lesquelles elles pourraient collaborer à leur réalisation. Il va sans dire que cette action d'information est une responsabilité importante du système des Nations Unies en tant que maître d'œuvre et facilitateur des partenariats instaurés aux niveaux régional, national et mondial.

Ligne d'action I : révision des Directives

Recommandation 1

L'Assemblée générale des Nations Unies devrait envisager de réexaminer les Directives pour une coopération entre les Nations Unies et le secteur privé fondée sur des principes, compte tenu des modifications à apporter pour rendre possible le renforcement de la contribution attendue du secteur privé à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, ainsi que de leurs implications pour l'ensemble du système, en s'appuyant sur un rapport du Secrétaire général de l'ONU qui doit être présenté à l'Assemblée générale lors de sa soixante-treizième session. Ce réexamen devrait prendre en compte une interprétation commune actualisée de la résolution 92 (I) de l'Assemblée générale, intitulée « Sceau officiel et emblème de l'Organisation des Nations Unies », partagée par le réseau de conseillers juridiques de tous les organismes des Nations Unies qui sont membres du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination.

Une attention particulière devrait être accordée à la portée de l'« autorisation du Secrétaire général », à la signification de l'« interdiction » et à la définition des « fins commerciales ». La révision des Directives tiendra compte de cette interprétation commune. Dans ce contexte, on devrait également envisager d'utiliser des logos individualisés et adaptés pour des activités, projets et campagnes bien précis, ayant une portée et une durée limitées, tout en prévoyant dans les accords de partenariat des garanties suffisantes pour la protection de ces logos. Tout bien considéré, le processus de révision devrait viser un résultat qui reste pragmatique, dont la portée et la réalisation soient facilement modulables, mais qui n'en demeure pas moins rigoureux.

Ligne d'action II : vers un cadre opérationnel coordonné à l'échelle du système

Recommandation 2 : Ensemble de règles et de directives opérationnelles applicables aux partenariats avec le secteur privé

Le Secrétaire général de l'ONU devrait proposer, après avoir consulté toutes les organisations participantes, un ensemble de règles et de directives opérationnelles conçues pour répondre aux besoins spécifiques des partenariats avec les entités du secteur privé, en offrant une plus grande marge de manœuvre, en simplifiant les procédures et en améliorant la réactivité. Les propositions du Secrétaire général devraient être présentées à l'Assemblée générale au plus tard lors de sa soixante-quatorzième session (2019-2020).

Les changements envisageables pourraient notamment être les suivants :

- Assouplissement des règles financières régissant le transfert de fonds applicables aux entreprises, dans le contexte spécifique des partenariats ;
- Une méthode d'évaluation des contributions en nature ;
- Recours à des instruments financiers innovants pour faciliter la création et l'élaboration communes des projets ;
- Introduction de critères de sélection liés à la promotion et à l'utilisation de pratiques de développement durable dans les règles relatives aux achats, chaque fois qu'il convient et dans une forme adéquate ;

- Réévaluation des « lignes rouges » entre partenariat et achats ;
- Simplification des processus opérationnels internes et de la gestion interne de l'exécution des tâches ;
- Accroissement des pouvoirs délégués aux niveaux inférieurs de la gestion et des opérations, le cas échéant, accompagné de mesures supplémentaires visant à renforcer les capacités, à mieux faire respecter le principe de responsabilité et à améliorer la transparence ;
- Une ébauche de directives indicatives à l'échelle du système concernant le suivi et l'évaluation de l'engagement de partenariat avec le secteur privé et la communication d'informations à ce sujet ;

Il conviendrait d'envisager d'adopter cet ensemble minimal de règles et de directives opérationnelles, en tenant compte de la nécessité de simplifier, et non pas de compléter, les processus et la gestion de l'exécution des tâches existants. Lorsqu'ils sont viables, les cadres communs ne doivent pas nécessairement impliquer des procédures opérationnelles communes s'ils ne peuvent pas prendre en compte la spécificité des mandats individuels.

Recommandation 3 : constitution de partenariats et fourniture de conseils

Le Secrétaire général de l'ONU et les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient, avec le concours du Pacte mondial des Nations Unies, coordonner et rationaliser à l'échelle du système un module spécifique d'information sur les perspectives de partenariat ouvertes au secteur privé par les objectifs de développement durable, dans l'intérêt des organismes intéressés.

Ce module devrait décrire les besoins et nécessités spécifiques du système des Nations Unies, indiquer les partenaires potentiels et les bonnes pratiques en vigueur, et être utilisé par toutes les entreprises privées intéressées en tant que point d'entrée unique, d'une manière cohérente, uniforme et globale. Il pourra s'articuler autour d'une plateforme centrale existante ou être mis en place par regroupement de toutes les initiatives en cours sur une plateforme unique à plusieurs points d'entrées. Le module à l'échelle du système ne vise pas à empêcher chaque organisation de mettre en œuvre les modalités d'information et de communication existantes qui relèvent strictement de son mandat.

Recommandation 4 : restructurer les responsabilités au sein du Secrétariat de l'ONU

Dans le cadre des réformes qu'il mène actuellement, le Secrétaire général de l'ONU devrait réexaminer, restructurer, clarifier et renforcer la répartition des tâches et les attributions et responsabilités au sein des différents services du Secrétariat, en particulier le mandat du Bureau des Nations Unies pour les partenariats, qui consiste à « guider et faciliter les initiatives de partenariat à l'appui des objectifs de développement durable et conseiller les intéressés en la matière ».

Recommandation 5 : renforcement du rôle du réseau des agents de liaison des Nations Unies avec le secteur privé

Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient renforcer le rôle et les responsabilités du réseau des agents de liaison des Nations Unies avec le secteur privé s'agissant de partager les connaissances, de promouvoir les bonnes pratiques et de trouver des solutions innovantes à apporter aux problèmes liés aux partenariats avec le secteur privé, notamment en lui confiant des tâches spécifiques et des points de l'ordre du jour sur lesquels faire rapport.

Ligne d'action III : vers un système de contrôle commun

Recommandation 6 : une base de données à l'échelle du système

Les chefs de secrétariat de tous les organismes des Nations Unies devraient, avec le concours du Pacte mondial des Nations Unies, créer ensemble une base de données commune sur les profils et la performance des entreprises ayant conclu ou pouvant souhaiter conclure un partenariat avec les organismes des Nations Unies, en

s'appuyant sur les informations soumises volontairement par les organisations participantes.

Compte tenu des éléments et retours d'information émanant de toutes les organisations et de ceux auxquels elles accèdent, la base de données devrait servir de source d'information minimale dans tous processus de contrôle et de diligence raisonnable, sans préjudice de la décision finale de chaque organisation participante. Un chapitre spécial de cette base de données devrait incorporer les rapports parallèles établis par les organisations de la société civile.

Recommandation 7 : procédures et garanties normalisées communes de diligence raisonnable

Le Secrétaire général de l'ONU et les chefs de secrétariat de toutes les organisations participantes devraient formuler d'un commun accord un ensemble minimal de procédures et garanties normalisées communes concernant un processus efficace et souple de diligence raisonnable, à appliquer à l'échelle du système et d'une manière transparente par le personnel opérationnel de l'ONU participant à l'établissement de partenariats avec le secteur privé et à leur fonctionnement.

L'Inspecteur n'ignore pas l'existence de systèmes de diligence raisonnable évolués, qui ont été mis au point dans des organisations qui ne voient pas ce qu'un système de contrôle commun peut apporter de plus. Toutefois, beaucoup d'autres organisations ainsi que d'entités relevant du Secrétariat de l'ONU ont souligné **qu'il** fallait adopter une approche commune. Les recommandations 6 et 7 ne proposent pas un système « commun » au sens d'un système « centralisé » et « obligatoire ». Elles ne proposent qu'une ressource commune que les organisations intéressées sont libres d'utiliser, d'une manière plus efficace et transparente qu'elles ne peuvent le faire actuellement.

Ligne d'action IV : remporter les nouvelles batailles du Pacte mondial

Recommandation 8 : révision du mandat du Pacte mondial

L'Assemblée générale devrait, à partir d'un rapport du Secrétaire général, entreprendre de réviser le mandat actuel du Pacte mondial, notamment dans le sens indiqué ci-après :

- Faire jouer au Pacte mondial un rôle plus clair, aux niveaux mondial et national, en s'assurant mieux le soutien du secteur des entreprises à la mise en œuvre du Programme 2030 ;
- Faire jouer aux États Membres un rôle plus important dans sa structure de gouvernance ;
- Actualiser la définition du lien existant entre le Bureau du Pacte mondial et la Fondation du Pacte mondial, en mettant l'accent sur la transparence des activités de collecte de fonds de la Fondation ;
- Définir clairement le lien entre le siège du Pacte mondial et les réseaux locaux du Pacte mondial.

Ligne d'action V : renforcer le contrôle et le partenariat aux niveaux régional et national

Recommandation 9

Le Conseil économique et social devrait inviter les secrétaires exécutifs des commissions économiques régionales, s'ils ne l'ont pas déjà fait, à engager et institutionnaliser un dialogue systématique et régulier avec les représentants de haut niveau des entreprises privées qui contribuent ou ont manifesté le souhait de contribuer à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Recommandation 10

Le Secrétaire général de l'ONU devrait, agissant en concertation avec les chefs de secrétariat du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida, du Programme des Nations Unies pour le développement, de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, du Fonds des Nations Unies pour la population, du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, du Fonds des Nations Unies pour l'enfance, de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets et du Programme alimentaire mondial, ainsi qu'avec les chefs de secrétariat de tous autres organismes des Nations Unies intéressés présents sur le terrain, encourager le recours à un mécanisme multipartite de consultations et de recherche de solutions au niveau national, qui soit piloté par le Coordonnateur résident et dans le cadre duquel les entreprises soient associées d'emblée à la création de partenariats à l'appui du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Lorsque les gouvernements ont déjà mis en place de tels mécanismes, les équipes de pays des Nations Unies devraient encourager toutes les parties prenantes à y participer.

Ligne d'action VI : vers une coordination de l'innovation à l'échelle du système

Recommandation 11 : coordination des partenariats en matière d'innovation

Le Secrétaire général, agissant en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, et les chefs de secrétariat des organismes intéressés devraient renforcer les actions en cours et continuer de donner au Réseau des Nations Unies pour l'innovation ou à d'autres initiatives communes en matière d'innovation lancées par les organismes des Nations Unies les moyens de circonscrire les questions qui intéressent la coordination des initiatives, fonds, laboratoires, accélérateurs et incubateurs en matière d'innovation existants, ainsi que leur interface avec le secteur privé, et d'en discuter afin de favoriser et de stimuler l'innovation à l'occasion de la mise en œuvre du Programme 2030.

Ligne d'action VII : une plateforme de communication mondiale pour les petites et moyennes entreprises

Recommandation 12 : appui à la participation des petites et moyennes entreprises

Le Secrétaire général devrait demander au Centre de connaissances sur le développement durable (École des cadres du système des Nations Unies) d'accueillir, en coopération avec le Centre du commerce international, une plateforme en ligne à l'échelle du système pour faciliter la communication avec les microentreprises et les petites et moyennes entreprises concernant le Programme 2030, l'interaction entre les entreprises, l'information sur l'accès au financement, la promotion des bonnes pratiques et les perspectives de participation aux activités des organismes des Nations Unies.

Lignes d'action indicatives : créer un esprit de corps autour des objectifs de développement durable – participation, confiance et responsabilité

L'Inspecteur recommande aux chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies d'encourager, selon qu'il conviendra, des échanges de ressources humaines avec les entreprises (stages, programmes communs de formation, années sabbatiques, etc.) sur une base réciproque ou unilatérale, afin de surmonter les différences et incompatibilités culturelles et opérationnelles et de constituer une liste d'experts à même de comprendre et d'orienter les partenariats dans les deux sens (par. 119).

L'Inspecteur recommande aux chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies d'envisager, s'ils ne l'ont pas déjà fait, d'utiliser un système de récompenses symboliques liées aux objectifs de développement durable, à l'échelle d'un organisme ou du système, le cas échéant, qui vise à reconnaître et à récompenser publiquement le mérite d'entreprises qui auront intégré à leurs modèles économiques respectifs les questions de durabilité figurant dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030, et qui repose sur des critères explicites et transparents et se fonde sur des données vérifiables (par. 122).

L'Inspecteur recommande au Pacte mondial de répertorier les cabinets de services professionnels qui pourraient se charger de certifier ou de noter d'une manière impartiale et objective les entreprises selon leur attachement aux objectifs de développement durable et leur taux de réalisation de ces objectifs, en mettant en œuvre une méthodologie rigoureuse et transparente, qui ferait appel à des contributions des organismes des Nations Unies et des organisations de la société civile. L'Inspecteur recommande également au Pacte mondial d'encourager ces cabinets de services professionnels à fournir les certifications ou notations en question. À cette occasion, il conviendra de veiller tout particulièrement à préserver l'impartialité et l'objectivité des organismes des Nations Unies (par. 123).

Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
Résumé.....		iii
Abréviations		xii
Index.....		xiii
I. Introduction	1–26	1
A. Historique	1–6	1
B. Le nouveau contexte : le Programme de développement durable à l’horizon 2030.....	7–12	2
C. Terminologie	13–16	3
D. Objectifs et effet escompté	17–20	3
E. Méthodologie.....	21–26	4
II. Base normative.....	27–67	6
A. Directives des Nations Unies et normes des différents organismes.....	30–46	6
B. Formes juridiques et cadres opérationnels	47–55	9
C. Modifications apportées après l’adoption du Programme 2030.....	56–67	11
III. Aspects opérationnels et administratifs des partenariats	68–126	14
A. Motivation	69–75	14
B. Difficultés et obstacles.....	76–108	16
C. Ressources humaines	109–126	21
IV. Vers une plus grande cohérence à l’échelle du système.....	127–159	24
A. Le Programme 2030 et les perspectives de changement.....	127–138	24
B. Diligence raisonnable : substitution du principe « provoquer des effets positifs » au principe « éviter tous effets dommageables ».....	139–159	27
V. Le rôle du Pacte mondial : un engagement renouvelé.....	160–195	32
A. Gouvernance du Pacte mondial : rôle au sein du Secrétariat de l’ONU	167–176	33
B. Gouvernance du Pacte mondial : rôle à l’échelle du système des Nations Unies	177–180	34
C. Activité du Pacte mondial : mettre l’accent sur l’accroissement de la participation des entreprises	181–183	35
D. Le Pacte mondial et les objectifs de développement durable.....	184–195	36
VI. La voie à suivre	196–225	39
A. Délégation de pouvoirs en matière de gestion aux niveaux régional et national	198–203	39
B. Partenariats relatifs à l’innovation	204–220	40
C. Motiver les petites et moyennes entreprises	221–225	43
Annexe		
Vue d’ensemble des mesures à prendre par les organismes participants pour donner suite aux recommandations du Corps commun d’inspection.....		45

Abréviations

BCAH	Bureau de la coordination des affaires humanitaires
BNUP	Bureau des Nations Unies pour les partenariats
BSCI	Bureau des services de contrôle interne
CCI	Centre du commerce international CNUCED/OMC
CCI	Chambre de commerce internationale
CCI	Corps commun d'inspection
CCS	Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination
CESAP	Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
HCDH	Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
ISO	Organisation internationale de normalisation
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIE	Organisation internationale des employeurs
OIT	Organisation internationale du Travail
OMM	Organisation météorologique mondiale
OMS	Organisation mondiale de la Santé
OMT	Organisation mondiale du tourisme
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
PAM	Programme alimentaire mondial
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
UIT	Union internationale des télécommunications
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNITAR	Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets

Index

<i>Entité</i>	<i>Page</i>
BCAH	8, 20
BNUP	20, 34
BSCI	34
CCI (Centre du commerce international)	1, 4, 11, 12, 14, 20, 32, 38, 40
CCI (Chambre de commerce internationale)	14
CCS	21, 41, 45
CESAP	5, 39
CNUCED	1, 7, 12, 45
FNUAP	9, 10, 12, 16, 21, 40, 41, 42, 45
HCDH	8
HCR	12, 20, 40, 41, 42, 45
OACI	8, 11, 22, 45
OIE	14
OIT	6, 8, 9, 11, 17, 21, 37, 45
OMM	12
OMS	7, 19, 20, 45
OMT	6, 45
ONUDI	7, 11, 21, 45
ONU-Femmes	9, 12, 40, 42, 45
PAM	7, 9, 10, 11, 14, 16, 20, 21, 22, 29, 40, 41, 42, 45
PNUD	7, 9, 10, 11, 12, 14, 16, 19, 20, 21, 29, 36, 40, 41, 42, 45
PNUE	7, 16, 19, 21, 45
UIT	6, 45
UNESCO	7, 23, 45
UNICEF	7, 10, 12, 16, 20, 21, 22, 23, 28, 40, 41, 42, 45
UNITAR	21
UNOPS	40, 41, 42, 45

I. Introduction

A. Historique

1. Dans le cadre de son programme de travail pour 2017, le Corps commun d'inspection (CCI) a procédé à un examen des partenariats entre le système des Nations Unies et le secteur privé dans le contexte du Programme de développement durable à l'horizon 2030. La proposition de procéder à un tel examen avait été initialement formulée par l'Inspecteur coordonnateur et intitulée « Examen des concepts et pratiques de coopération avec le secteur privé aux fins de la réalisation des objectifs de développement durable » et avait été ultérieurement soutenue par deux autres propositions formulées dans le même sens par la Commission économique pour l'Europe et le Centre du commerce international CNUCED/OMC (CCI).

2. Dans le passé, le CCI a examiné sous des angles différents la question des partenariats avec le secteur privé¹, notamment ceux des cadres en place, des règles ou directives régissant ce type de coopération, et de la gestion des risques.

3. En particulier, en 1999, dans son rapport intitulé « Le secteur privé et le système des Nations Unies : participation et coopération » (JIU/REP/1999/6), le CCI a recommandé aux organisations participantes de faire preuve de réalisme dans leurs objectifs et leurs perspectives de partenariat avec le secteur privé. Ces objectifs et ces attentes devraient être clairement énoncés et diffusés, éventuellement par l'adoption d'un document stratégique. Le CCI leur a aussi recommandé de mettre en place des programmes d'information axés sur les entreprises et de désigner des agents de liaison avec le secteur privé. L'élaboration de directives sur les relations avec le secteur privé a également été recommandée. S'agissant d'appliquer ces recommandations, le Secrétaire général a publié les premières directives concernant la coopération entre les Nations Unies et les milieux d'affaires². Ces directives, qui ont établi un cadre commun qui s'applique au Secrétariat de l'ONU et aux fonds et programmes des Nations Unies, visent à constituer un modèle pour les institutions spécialisées et les autres organismes des Nations Unies³.

4. Par la suite, la note intitulée « Principes et directives applicables au mécénat d'entreprise au sein du système des Nations Unies » (JIU/NOTE/2009/1) a examiné les principes, critères et directives régissant les activités de mécénat d'entreprise aux fins de réduire les risques attenants et d'améliorer la cohérence de ces activités du point de vue de l'ensemble du système des Nations Unies.

5. Dans un rapport ultérieur, intitulé « Partenariats de l'ONU avec le secteur privé : rôle et fonctionnement du Pacte mondial » (JIU/REP/2010/9), le Corps commun a examiné plus particulièrement le rôle et les responsabilités de l'initiative relative au Pacte mondial. À cette occasion, il a formulé des recommandations en vue d'une gestion efficace, transparente et responsable de ce type d'interface institutionnelle avec le secteur privé.

6. Le présent rapport fournit des recommandations destinées à améliorer les dispositifs existants de coopération avec le secteur privé dans le nouveau contexte, à savoir l'approche universelle, globale et intégrée du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

¹ JIU/REP/2010/9, JIU/NOTE/2009/1 et JIU/REP/1999/6.

² Voir A/56/323, par. 91 et 92.

³ Voir business.un.org/en/documents/5292.

B. Le nouveau contexte : le Programme de développement durable à l'horizon 2030

7. L'examen est parti de l'hypothèse communément acceptée selon laquelle le Programme de développement durable à l'horizon 2030⁴ donne une impulsion à la relance de l'engagement du secteur privé au service des buts et objectifs des Nations Unies. Le paragraphe 67 du Programme 2030 reconnaît le rôle des entreprises dans le développement et les invite à apporter leur contribution :

« L'entreprise privée, l'investissement et l'innovation sont d'importants moteurs de la productivité, de la croissance économique équitable et de la création d'emplois. Nous reconnaissons la diversité du secteur privé, qui va des microentreprises aux coopératives et aux sociétés multinationales. Nous engageons toutes les entreprises à appliquer leur créativité et leur volonté d'innovation à la solution des problèmes du développement durable. Nous veillerons à ce que le secteur des entreprises soit dynamique et fonctionnel, tout en protégeant les droits des travailleurs et en faisant observer les normes environnementales et sanitaires conformément aux ensembles de normes et d'accords internationaux pertinents et à d'autres initiatives en cours à cet égard. ».

8. L'objectif 17, qui consiste à renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement durable et à le revitaliser, qualifie les partenariats multipartites de question structurelle et fixe la cible ci-après :

« Encourager et promouvoir les partenariats publics, les partenariats public-privé et les partenariats avec la société civile, en faisant fond sur l'expérience acquise et les stratégies de financement appliquées en la matière. ».

9. Conformément au Programme d'action d'Addis-Abeba⁵, les partenariats devraient être bénéfiques pour toutes les parties intéressées. Celles-ci pourraient en retirer des avantages différents, mais ils ne devraient pas être antinomiques. Ce Programme d'action est également porteur d'engagements politiques au plus haut niveau, comme les suivants :

« ... élaborer des politiques et, au besoin, renforcer la réglementation pour mieux faire converger les incitations adressées au secteur privé et les objectifs publics, notamment les mesures qui incitent le secteur privé à adopter des pratiques viables à terme, et des politiques qui encouragent des investissements de qualité réalisés pour le long terme. ».

10. La réalité ne reflète pas encore les engagements politiques de haut niveau susmentionnés, qui décrivent plutôt le processus devant déboucher sur des modifications concrètes et efficaces à apporter aux dispositifs normatifs, administratifs et opérationnels en vigueur. Le présent rapport indique quelques lignes d'action à suivre par le système des Nations Unies pour aider les organismes concernés à communiquer cette orientation stratégique et ces objectifs au secteur privé et à inciter ce dernier à les intérioriser et à les concrétiser.

11. Dans son rapport, l'Inspecteur examine également le cadre d'appui fourni par le système des Nations Unies pour encourager le secteur privé à adhérer au Programme 2030 et à contribuer à sa mise en œuvre sur plusieurs plans : juridique, financier, administratif, et opérationnel, ainsi que sur celui de la motivation. L'Inspecteur préconise avant tout des solutions à l'échelle du système qui animeront des formes permanentes et fiables de coopération, de mise en commun des ressources et de partage des connaissances interinstitutions aux niveaux central, régional et national.

⁴ Assemblée générale, Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030, 25 septembre 2015, A/RES/70/1.

⁵ Assemblée générale, Programme d'action d'Addis-Abeba issu de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement, 27 juillet 2015, A/RES/69/313.

12. Le rapport a tenu compte du fait qu'il s'impose de plus en plus de réduire progressivement la place des partenariats ad hoc, à court terme et principalement axés sur la mobilisation de ressources au profit de formes de collaboration avec le secteur privé multiples, à long terme, plus stratégiques et stables.

C. Terminologie

13. En prélude à l'examen, les concepts de « partenariat » et de « secteur privé » sont utilisés au sens du paragraphe 8 a) des Directives pour une coopération entre les Nations Unies et le secteur privé fondée sur des principes, ci-après dénommées « les Directives » jusqu'à la fin du rapport.

Encadré 1

Définitions de « partenariat » et de « secteur privé »

Partenariat : « un accord ou dispositif volontaire de collaboration entre un ou plusieurs organismes des Nations Unies et le secteur privé, qui décident d'œuvrer ensemble à la réalisation d'un objectif commun ou d'entreprendre une activité spécifique, et de coordonner leurs responsabilités, ressources et avantages respectifs. ».

Secteur privé : « entreprises à but lucratif et commercial constituées ou non en sociétés ; ou associations et fédérations professionnelles (groupes multisectoriels à intérêts polyvalents ; groupes multisectoriels à intérêt unique ; initiatives émanant d'un secteur donné) ; y compris, sans que cette liste soit limitative, les fondations philanthropiques privées. ».

14. L'Inspecteur n'ignore pas que, dans son utilisation actuelle, le terme « partenariat » fait l'objet de critiques, d'aucuns le considérant comme pouvant induire en erreur et donner une impression illusoire d'égalité⁶. Cela dit, cette définition, qui est la seule à avoir été officiellement approuvée, répond de manière satisfaisante aux besoins du présent examen.

15. D'un bout à l'autre du rapport, on considère que l'« objectif commun » est la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, ci-après dénommé « Programme 2030 ».

16. Les membres du « secteur privé » seront également dénommés « entreprises » ou « entités du secteur privé ». Le Pacte mondial des Nations Unies sera dénommé le « Pacte mondial ».

D. Objectifs et effet escompté

17. Compte tenu de l'expérience acquise par les organismes des Nations Unies en matière de partenariat avec le secteur privé aux fins de la mise en œuvre des objectifs du Millénaire pour le développement, le présent examen se penche sur les moyens d'améliorer la contribution du secteur privé à la mise en œuvre du Programme 2030 et de l'inciter à forger des partenariats avec les organismes des Nations Unies, ainsi que d'assurer une utilisation plus efficace des ressources.

18. Étant donné que le Corps commun a, dans ses précédents rapports, déjà examiné certains aspects de la coopération avec le secteur privé, en particulier la gestion des risques, le présent examen se concentrera sur les modifications et améliorations mutuellement avantageuses qu'il est nécessaire d'apporter aux cadres de partenariat en vigueur.

⁶ Barbara Adams et Jens Martens, *Partnerships and the 2030 Agenda : Time to reconsider their role in implementation* (Global Policy Forum, mai 2016).

19. Les principaux objectifs de l'examen sont les suivants :
- a) Analyser la nature évolutive des partenariats existants et nouveaux et fournir au système des informations sur les bonnes pratiques et les enseignements tirés de l'expérience ;
 - b) Évaluer l'adéquation à l'objectif des modèles existants de partenariats multipartites associant le secteur privé, pour mobiliser des ressources et déployer des efforts concertés en vue de la mise en oeuvre des objectifs de développement durable ;
 - c) Déterminer si les politiques, systèmes administratifs, cadres et structures actuels peuvent être encore adaptés pour aider efficacement les organismes des Nations Unies à nouer des partenariats avec le secteur privé, s'agissant notamment du choix des partenaires, de la diligence raisonnable, du suivi, de la transparence et de la responsabilisation ;
 - d) Recenser les possibilités d'améliorer la cohérence, les synergies et la coordination au sein du système des Nations Unies dans l'instauration de partenariats avec le secteur privé et de créer des passerelles d'intérêt commun, de valeurs communes et de compréhension mutuelle ;
 - e) Déterminer les mesures supplémentaires à prendre pour renforcer l'interopérabilité entre les organismes des Nations Unies et les entreprises et améliorer les aspects théoriques, opérationnels et administratifs du cadre de partenariat, en s'appuyant sur une plateforme de connaissances commune.
20. Les recommandations visent à produire les effets escomptés ci-après :
- a) Accroître la transparence et la responsabilisation des partenariats avec le secteur privé ;
 - b) Susciter l'intérêt des entreprises privées pour une coopération avec les organismes des Nations Unies dans le contexte du Programme 2030 ;
 - c) Favoriser la confiance et la compréhension mutuelles entre les Nations Unies et le secteur privé ;
 - d) Servir d'outil de connaissances qui facilite le partage des connaissances et des données d'expérience optimales entre les différentes organisations participantes ;
 - e) Répertorier les possibilités d'accroître les synergies et la coordination au sein du système des Nations Unies dans l'instauration de partenariats avec le secteur privé ;
 - f) Renforcer la cohérence et l'harmonisation au sein du système des Nations Unies au moment de nouer des partenariats avec le secteur privé, notamment en ce qui concerne les processus de diligence raisonnable et le choix des partenaires conformément aux valeurs défendues par le système des Nations Unies, ainsi que la mise en oeuvre du Programme 2030 ;
 - g) En matière d'application des politiques, règles et directives en vigueur aux différentes formes de partenariat avec le secteur privé, adopter une démarche équilibrée faite de souplesse et de réactivité, d'une part, et, d'autre part, de respect des principes de responsabilité et de conformité.

E. Méthodologie

21. Conformément aux normes et procédures internes du CCI, le présent rapport a consisté à établir une étude préliminaire et des questionnaires, et à procéder à des entretiens et à une analyse approfondie. Un questionnaire détaillé a été adressé à toutes les organisations participantes du CCI et, sur la base des réponses reçues, l'Inspecteur s'est entretenu avec des fonctionnaires de certaines d'entre elles et a sollicité les vues de quelques autres organisations internationales (notamment extérieures au système des Nations Unies).

22. L'Inspecteur et l'équipe d'évaluation ont également rencontré des représentants du secteur privé (sociétés transnationales ou petites entreprises, institutions universitaires et organisations non gouvernementales (ONG)) et d'associations professionnelles. Par ailleurs, l'Inspecteur s'est rendu sur le site de projets locaux consacrés à la réalisation des objectifs de développement durable. Au total, il a tenu 75 réunions et interrogé 159 personnes.

23. Dans le cadre du présent examen, l'Inspecteur et l'équipe d'évaluation ont tenu deux séances de réflexion en début d'examen et participé à des réunions organisées sous les auspices du Pacte mondial des Nations Unies à New York et à New Delhi, ainsi qu'à des réunions organisées par les réseaux locaux du Pacte mondial. À plusieurs étapes de cet examen, l'Inspecteur a rencontré des experts et praticiens d'entités extérieures au système des Nations Unies, notamment le Forum mondial pour des partenariats, le Global Public Policy Institute, le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable, Sustainia, l'Institut allemand pour le développement, C-Change, la maison d'édition Macondo (Allemagne), la maison d'édition Dutch Network Group (Pays-Bas), le Forum des îles du Pacifique, la Crossroads Foundation, Hands On et Sustainalytics. L'équipe a bénéficié des précieux points de vue d'experts confirmés des questions de développement de Novozymes, Siemens, Phillips, Unilever, SAP et Toyota.

24. Conformément au paragraphe 2 de l'article 11 du statut du CCI, le présent rapport a été mis au point après consultation entre tous les Inspecteurs de façon que les conclusions et recommandations formulées soient soumises au jugement collectif du Corps commun. Des avis sur le projet de rapport ont été sollicités auprès des organisations participantes et il en a été tenu compte lors de la finalisation du rapport.

25. L'annexe au présent rapport présente un tableau indiquant si les recommandations qu'il contient sont soumises aux organismes concernés pour décision ou pour information. Le tableau recense les recommandations adressées à chaque organisme, en précisant si elles appellent une décision de l'organe délibérant ou directeur de celui-ci ou si elles peuvent être appliquées par son chef de secrétariat.

26. L'Inspecteur tient à remercier tous ceux qui l'ont aidé à établir le présent rapport, en particulier toutes les personnes qu'il a rencontrées et qui l'ont aimablement fait bénéficier de leurs connaissances et de leurs compétences. Il sait gré en particulier à l'équipe de hauts responsables de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP) de lui avoir prodigué des encouragements et communiqué des avis et des idées d'une très grande utilité sur l'évolution des partenariats avec le secteur privé.

II. Base normative

27. Les partenariats avec le secteur privé ne sont pas nouveaux pour le système des Nations Unies : certains de ses organismes coopèrent avec ce dernier depuis des décennies. En particulier, le secteur privé participe, par l'intermédiaire des associations d'employeurs et de travailleurs, à la structure de gestion tripartite de l'Organisation internationale du Travail (OIT), depuis la création de celle-ci en 1919. L'Union internationale des télécommunications (UIT) associe depuis sa création les entreprises à ses travaux, notamment à l'élaboration de normes ; ces entreprises peuvent appartenir au secteur privé ou être membres d'un simple groupe d'étude. À l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), le partenariat est doté d'un statut officiel en vertu duquel le secteur privé est constitué de membres associés qui participent à la structure de gestion. Ce ne sont là que quelques exemples des partenariats en place. La coopération avec le secteur privé peut prendre des formes différentes et être instaurée à des niveaux différents dans toute une série d'activités lancées par le système des Nations Unies, depuis les activités de sensibilisation et de collecte de fonds jusqu'au dialogue politique et à la coopération pour le développement.

28. Au départ, le secteur privé était uniquement considéré comme une source potentielle de moyens de financement volontaire supplémentaires. Incontestablement nuancée depuis, cette opinion n'en est pas moins restée dominante dans la pratique, au moins jusqu'à l'adoption du Programme 2030. Cette réalité n'a pas manqué d'influer sur le niveau de développement et l'évolution de la base normative du secteur privé au sein des entités qui sont principalement tributaires de contributions volontaires et/ou extrabudgétaires. Ces entités se dotent généralement de stratégies, politiques et outils plus matures, qu'elles ont perfectionnés au fil des ans et qui leur permettent de négocier plus efficacement avec le secteur privé que les organisations dont les activités sont financées par imputation sur un budget statutaire et qui sont enclines à adopter une approche réactive et ponctuelle aux partenariats.

29. Dans le Programme 2030, aucune ambiguïté ne s'attache à l'engagement politique pris par les États Membres par le biais de l'objectif 17, qui consiste à renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement durable et à le revitaliser. Ce Programme a explicitement reconnu « la diversité du secteur privé » et a engagé toutes les entreprises « à appliquer leur créativité et leur volonté d'innovation à la solution des problèmes du développement durable ». Le Programme 2030 a ouvert une nouvelle page des relations entre les Nations Unies et le secteur privé. À l'époque actuelle, il est difficile de coopérer avec le secteur privé en considérant que « tout continue comme si de rien n'était » alors que l'on s'est fixé comme objectif de « renforcer les moyens » et de « revitaliser les partenariats ». Le présent rapport traitera des « moyens » et de la manière d'en faire une utilisation plus efficace.

A. Directives des Nations Unies et normes des différents organismes

30. Le Programme 2030 demande à toutes les parties prenantes de « renforcer la cohérence des politiques de développement durable ». Tout en contribuant à la réalisation des objectifs mondiaux de ce Programme, les Nations Unies devraient assurer la cohérence de ces politiques en interne, c'est-à-dire au niveau de l'ensemble du système. Dans cette optique, le présent rapport ne remet pas en question les différentes pratiques élaborées au fil des ans par les organismes des Nations Unies en matière de partenariats conformément à leurs mandats respectifs.

31. Le présent rapport envisage les partenariats avec le secteur privé principalement du point de vue de l'ensemble du système et en rapport avec la dynamique propre à la réalité macroéconomique mondiale actuelle telle qu'elle est décrite dans le Programme 2030. Il insiste donc sur la nécessité d'une cohérence, sur les économies de temps et de moyens humains à réaliser, et sur l'efficacité et la réactivité à assurer afin de tenir compte des nouvelles formes de coopération entre les organismes des Nations Unies et les entreprises.

32. La première question à examiner est le cadre normatif existant, ce qui n'a rien d'étonnant. Tout en étant conscient de l'importance cruciale des modifications à apporter aux mentalités individuelles et à la culture institutionnelle en matière de coopération avec le secteur privé, l'Inspecteur constate que ces mentalités et cette culture sont influencées par des pratiques déjà anciennes et par les normes en vigueur.

33. Les Directives pour la coopération entre les Nations Unies et le secteur privé ont été publiées pour la première fois par le Secrétaire général en juillet 2000, à la suite d'une recommandation du CCI⁷. Elles sont toujours appliquées, après avoir été révisées à plusieurs reprises, une fois en 2009, puis de nouveau en 2015, comme l'Assemblée générale l'a demandé dans sa résolution 68/234, de façon à les aligner systématiquement sur les « Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme : mise en œuvre du cadre de référence « protéger, respecter et réparer » des Nations Unies »⁸.

34. À la suite de cette dernière révision, les Directives ont été publiées avec un nouvel intitulé : « Directives pour une coopération entre les Nations Unies et le secteur privé fondée sur des principes ». On y trouve les principes et une description des procédures à suivre pour traiter avec le secteur privé. Certaines entités des Nations Unies avaient élaboré leurs propres directives concernant la coopération avec le secteur privé avant que le Secrétaire général ne publie les Directives susmentionnées. Par exemple, l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) a élaboré ses propres directives en 1999⁹.

35. D'une manière générale, les Directives constituent un cadre général commun pour l'interaction avec le secteur privé. Les réponses fournies par les organismes au questionnaire qui leur était destiné et les entretiens menés par l'Inspecteur confirment que ces Directives sont appliquées par la plupart des organismes des Nations Unies. Toutefois, ils le font de manières et dans des mesures sensiblement différentes. En fait, ces Directives ont été conçues comme un cadre commun visant à fournir des orientations sans limiter la possibilité pour les organismes de procéder à des aménagements conformes à leurs mandats spécifiques. Dans certaines entités, elles sont le mécanisme essentiel, voire unique de régulation de l'interaction avec le secteur privé (services du Secrétariat de l'ONU et Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED)), tandis que d'autres organismes ont élaboré leurs propres stratégies, politiques et procédures internes et ne prennent en compte les Directives qu'à titre d'orientations supplémentaires et/ou complémentaires (Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), Programme alimentaire mondial (PAM) et OMS).

36. L'Inspecteur estime qu'à la lumière de la nouvelle approche préconisée par le Programme 2030 et consistant à revitaliser le partenariat avec le secteur privé, les Directives semblent relever d'une démarche plus « défensive » (garantie de l'intégrité, de l'impartialité et de l'indépendance des Nations Unies, et gestion du risque) que « proactive » (faciliter la constitution et le fonctionnement de partenariats).

37. Dans certains cas, c'est en fait la nécessité de mettre en œuvre les Directives qui a abouti à l'élaboration de stratégies, politiques et procédures par les organismes concernés. Par exemple, les partenariats noués par l'UNICEF se réfèrent au Cadre stratégique relatif aux relations de partenariat et de collaboration de l'UNICEF, que le Conseil d'administration du Fonds a fait sien en 2009. Le PNUD a élaboré une Policy for Due Diligence and Partnerships with the Private Sector (Politique concernant la diligence raisonnable et les partenariats avec le secteur privé) en 2013. Au PAM, les partenariats s'inspirent de la Private Sector Partnerships and Fundraising Strategy (Stratégie concernant les partenariats avec le secteur privé et la mobilisation de fonds) (2013-2017).

⁷ Voir JIU/REP/99/6, recommandation 4.

⁸ Conseil des droits de l'homme, Rapport du Représentant spécial du Secrétaire général chargé de la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales et autres entreprises, John Ruggie, document A/HRC/17/31, annexe.

⁹ OMS, Principes directeurs applicables à la collaboration avec le secteur privé en matière de santé.

38. Dans d'autres organismes, les relations avec le secteur privé ne sont pas régies par des politiques spécifiques. Par exemple, à l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), la Policy on Interactions with External Parties (Politique concernant l'interaction avec les parties extérieures) et la Resources Mobilization Policy (Politique de mobilisation de ressources) constituent le fondement juridique des arrangements avec des tiers, notamment le secteur privé. Dans la structure tripartite de l'OIT, le travail décent est le principal argument avancé en matière de promotion de la durabilité parmi les entreprises.

39. Il convient de noter que plusieurs services du Secrétariat de l'ONU (notamment le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (BCAH), le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH) et le Département des affaires économiques et sociales considèrent que les Directives ne sont qu'un « point de départ », qui ne permet pas de collaborer efficacement avec le secteur privé. Pour le Bureau des affaires juridiques, l'Organisation « dispose déjà de règles, politiques, procédures et pratiques ayant trait à la collaboration avec le secteur privé ». Pour les unités opérationnelles et le personnel, en revanche, si les politiques et règles en vigueur peuvent être actuellement adéquates sur le plan des principes et d'un point de vue juridique, elles ne sont pas suffisantes du point de vue opérationnel, compte tenu en particulier du nouveau dynamisme dont il convient de faire preuve dans le cadre de cette collaboration.

40. Les problèmes mondiaux, notamment dans le contexte des objectifs de développement durable, ont stimulé la coopération avec le secteur privé, qui s'est progressivement accélérée au cours des deux décennies écoulées. La nécessité de cette coopération a donné une impulsion à l'élaboration et/ou la révision de cadres, stratégies et politiques connexes et de procédures de concertation durant cette période. La plupart des organismes ont récemment élaboré ou révisé leurs propres mécanismes ou ont entrepris cette révision. On attend des partenariats avec le secteur privé qu'ils concrétisent l'interdépendance des différentes parties prenantes en matière de politiques et d'activités de développement, qu'ils prévoient des cadres flexibles et « adaptés aux réalités actuelles », et qu'ils stimulent des formes innovantes de participation et de contribution. L'adaptation des Nations Unies à la dynamique du changement exige des efforts continus.

41. L'Inspecteur partage l'avis de la plupart des responsables qu'il a interrogés selon lequel les Directives doivent être réexaminées et actualisées régulièrement afin de pouvoir s'adapter à l'évolution rapide de l'environnement social, scientifique et économique, pour tenir compte de l'apparition de nouvelles formes de coopération susceptibles de renforcer le Partenariat mondial, comme l'exige l'objectif 17.

42. C'est la raison pour laquelle l'existence et l'application des Directives et des instruments élaborés par les différents organismes ne compensent pas l'absence d'une approche opérationnelle stratégique à l'échelle du système des Nations Unies concernant l'établissement de partenariats avec le secteur privé. Le seul instrument à l'échelle de l'ensemble de ce système qui permette de travailler avec le secteur privé est l'ensemble de directives en vigueur, qui met l'accent sur la protection contre les risques en termes de réputation. Privilégiant la gestion des risques, ces Directives ne constituent qu'une démarche fondée sur des principes, qui peut souvent freiner l'initiative au lieu de la stimuler. La portée limitée de ces Directives encourage les organismes des Nations Unies à élaborer des règles mieux adaptées à leurs missions et activités spécifiques. Pourtant, les entités du secteur privé souhaitant collaborer avec le système des Nations Unies auraient avantage à pouvoir compter sur une approche de collaboration qui soit coordonnée à l'échelle du système.

43. Par ailleurs, ces Directives encouragent les organismes des Nations Unies à se consulter dans le cadre du processus de diligence raisonnable. Elles indiquent que la coopération avec les entreprises doit être transparente et que le grand public doit avoir accès aux informations relatives aux principaux arrangements de coopération. Elles recommandent aux organismes de promouvoir la transparence, l'apprentissage et l'échange de connaissances chaque fois qu'ils utilisent les plateformes de partage de l'information, notamment le réseau des agents de liaison des Nations Unies avec le secteur privé, qui est l'un des mécanismes permettant de renforcer la capacité des Nations Unies de faire progresser d'une manière concertée la collaboration avec le secteur privé.

44. Néanmoins, les Directives ne donnent pas de précisions sur les rôles, la coopération et la coordination entre entités des Nations Unies. De plus, lors des entretiens, plusieurs responsables ont indiqué que les services, les institutions spécialisées et les fonds et programmes des Nations Unies entrent souvent en concurrence pour obtenir l'appui du secteur privé sans coordonner leurs efforts. Il s'impose d'améliorer la coordination et de mieux utiliser les ressources dispersées et limitées qui sont actuellement consacrées aux partenariats dans les organismes des Nations Unies.

45. Les partenariats entre les entités des Nations Unies et le secteur privé se sont multipliés dans divers domaines et à différents niveaux. Ils sont impulsés par la démarche anticipative du secteur privé ou par les besoins spécifiques des entités considérées. Toutefois, en matière de partenariats avec le secteur privé, il n'existe pas d'approche sous-jacente à l'échelle du système. La possibilité offerte par le Programme 2030 d'élaborer un nouveau cadre de coopération avec le secteur privé à l'échelle du système vient à son heure.

46. L'Inspecteur constate avec satisfaction que cette nécessité urgente a également été reconnue par le Secrétaire général dans le rapport intitulé « Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre du Programme 2030 : garantir à chacun un avenir meilleur »¹⁰, dans lequel il présente notamment son projet de lancement d'activités axées sur les partenariats confié conjointement au Pacte mondial des Nations Unies, au Département des affaires économiques et sociales et au Groupe des Nations Unies pour le développement et visant à adopter une « démarche à l'échelle du système pour les partenariats ».

B. Formes juridiques et cadres opérationnels

47. Mettant en œuvre les partenariats selon des modalités différentes, les organismes des Nations Unies procèdent généralement à leurs propres évaluations du risque et à leurs propres évaluations juridiques et stratégiques, notamment les procédures de diligence raisonnable qui mettent en balance les risques et les avantages. La concrétisation des partenariats et l'utilisation des ressources et des outils aux fins de la recherche et du choix des partenaires prennent des formes sensiblement différentes selon les organismes. Si certains d'entre eux disposent d'équipes chargées de s'occuper des partenariats avec le secteur privé et d'exercer une diligence raisonnable, les autres font appel à des fournisseurs d'information extérieurs ou, au mieux, confient ces tâches à des agents qui travaillent à mi-temps sur les partenariats.

48. Les conditions de la collaboration sont énoncées dans des instruments juridiques qui diffèrent selon les organismes. En vertu des Directives, les partenariats avec le secteur privé ne peuvent se concrétiser qu'une fois conclu par écrit entre l'entité privée et les Nations Unies un accord formel énonçant les responsabilités et les rôles de chaque partie. Les organismes utilisent une terminologie qui leur est propre en matière d'instruments juridiques et, parfois, utilisent des termes différents pour le même instrument. Les bureaux juridiques n'ont en principe pas d'objection quant au nom de l'instrument juridique (mémoire d'accord, protocole d'accord, accord de projet, accord de partage des coûts, accord portant sur une contribution volontaire, accord de coopération ou accord de parrainage, lettre d'intention, etc.), dès lors que ses clauses protègent les intérêts de l'Organisation.

49. En fait, tous les organismes ont élaboré leurs propres instruments juridiques et la terminologie qui s'y rapporte, en utilisant différents types de documents juridiques selon la nature du partenariat en question. Certains d'entre eux (OIT, PNUD, Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), ONU-Femmes et PAM) ont élaboré des modèles qui peuvent comporter des clauses juridiques préapprouvées dans le but de faciliter et de simplifier l'établissement de partenariats dans des situations spécifiques.

50. Lors des entretiens, plusieurs responsables ont indiqué qu'un ensemble minimal de modèles pourrait les aider à réduire le temps nécessaire pour faire avaliser les partenariats

¹⁰ A/72/124-E/2018/3.

par les bureaux juridiques, en particulier par le Bureau des affaires juridiques dans le cas des unités opérationnelles qui doivent recueillir ses avis.

51. On notera qu'en sus des instruments classiques, certains organismes ont élaboré des solutions pour gérer de nouveaux types de collaboration. Par exemple, le PNUD a adopté une politique de résolution des problèmes par l'innovation, grâce à laquelle l'organisme doit pouvoir produire des idées et des solutions innovantes pour s'attaquer à des problèmes de développement, ce que ne permettent pas les procédures d'appel d'offres courantes. L'éventail de partenariats du FNUAP, de l'UNICEF et du PAM contient des accords de commercialisation au service de diverses causes.

52. Les Directives ont été révisées en 2009 et en 2015 dans le contexte des objectifs du Millénaire pour le développement. Les changements de perspective (notamment un éventuel réexamen des définitions du secteur privé) imposés par les nouveaux impératifs liés aux objectifs de développement durable devraient être pris en considération dans ces Directives, car elles sont censées être en vigueur jusqu'en 2030. Les Directives révisées devraient également incorporer des éléments permettant de faciliter la collaboration de partenaires du secteur privé et d'alléger le fardeau administratif, tout en continuant de protéger la réputation des Nations Unies.

53. L'Inspecteur note que, si le réexamen des Directives peut être lancé par l'Assemblée générale ou par le Secrétaire général, leur révision effective relève du Secrétaire général.

54. À ce stade, l'Inspecteur rappelle l'esprit de la résolution 68/234, dans laquelle l'Assemblée générale a engagé le système des Nations Unies à mettre davantage l'accent sur le devoir de diligence, sans imposer une rigidité excessive aux accords de partenariat.

Ligne d'action I : révision des Directives

Recommandation 1

L'Assemblée générale des Nations Unies devrait envisager de réexaminer les « Directives pour une coopération entre les Nations Unies et le secteur privé fondée sur des principes », compte tenu des modifications à apporter pour rendre possible le renforcement de la contribution attendue du secteur privé à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, ainsi que de leurs implications pour l'ensemble du système, en s'appuyant sur un rapport du Secrétaire général de l'ONU qui doit être présenté à l'Assemblée générale lors de sa soixante-treizième session. Ce réexamen devrait prendre en compte une interprétation commune actualisée de la résolution 92 (I) de l'Assemblée générale, intitulée « Sceau officiel et emblème de l'Organisation des Nations Unies », partagée par le réseau de conseillers juridiques de tous les organismes des Nations Unies qui sont membres du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination.

55. Une attention particulière devrait être accordée à la portée de l'« autorisation du Secrétaire général », au sens de l'« interdiction » et à la définition des « fins commerciales ». La révision des Directives tiendra compte de cette interprétation commune. Dans ce contexte, on devrait également envisager d'utiliser des logos individualisés et adaptés pour des activités, projets et campagnes bien précis, ayant une portée et une durée limitées, tout en prévoyant dans les accords de partenariat des garanties suffisantes pour la protection de ces logos. Tout bien considéré, le processus de révision devrait viser un résultat qui reste pragmatique, dont la portée et la réalisation soient facilement modulables, mais qui n'en demeure pas moins rigoureux.

C. Modifications apportées après l'adoption du Programme 2030

56. Le glissement théorique produit par le Programme 2030 présuppose des changements importants dans les méthodes de travail des Nations Unies. La nécessité de mesures porteuses de transformation, unanimement reconnue par les parties prenantes, ne

se déclarera pas du jour au lendemain. Néanmoins, que les changements puissent être introduits dans le court terme ou, progressivement, dans la longue durée, des mesures doivent être prises sans délai. La mesure dans laquelle l'adoption du Programme 2030 a été suivie par des actes est l'une des questions auxquelles le présent examen s'est proposé de répondre. La majorité des organisations participantes ont indiqué avoir modifié leurs démarches, politiques ou modalités de fonctionnement stratégiques. Cinq seulement des 26 organisations ayant répondu au questionnaire du CCI qui leur était destiné ont indiqué n'avoir introduit aucune modification. On observe donc une réponse positive à la nécessité pressante d'adapter les stratégies des organisations pour leur faire appuyer la réalisation des objectifs de développement durable, notamment l'objectif 17.

57. Par exemple, l'OIT a actualisé sa Development Cooperation Strategy 2015-2017 (Stratégie de coopération pour le développement pour 2015-2017), compte tenu du fait que les partenariats, notamment ceux noués avec le secteur privé, tendent désormais à incorporer de façon plus directe et explicite les éléments du Programme 2030. La version révisée de la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale publiée en mars 2017 tient compte des faits nouveaux qui se sont produits depuis l'actualisation précédente, notamment l'adoption du Programme 2030. Il convient de noter que cette Déclaration est le seul instrument mondial portant sur la responsabilité sociale des entreprises et les pratiques commerciales viables qui ait été élaboré et adopté conjointement par les gouvernements, les employeurs et les travailleurs¹¹.

58. La Private Sector and Foundations Strategy for the Sustainable Development Goals 2016-2020 (Stratégie applicable au secteur privé et aux fondations aux fins des objectifs de développement durable pour 2016-2020) définit le projet du PNUD de coopérer en matière de développement durable avec le secteur privé et les fondations philanthropiques. En outre, le programme du PNUD intitulé Business Solutions for the Sustainable Development Goals (Solutions proposées pour réaliser les objectifs de développement durable) propose d'essayer de nouveaux modèles de collaboration qui créeront pour toutes les parties prenantes des solutions avantageuses qui soient durables et dont l'ampleur soit modulable en ce qui concerne la mise en œuvre du Programme 2030. En outre, le projet de plan stratégique du PNUD pour 2018-2021 met plus particulièrement l'accent sur les partenariats avec le secteur privé¹².

59. L'ONUDI a formulé une nouvelle stratégie relative aux partenariats et une politique de partenariat avec le secteur privé révisée, qui s'inspire du Programme 2030, et en particulier de l'objectif 17. L'ICAO 2017-2019 Business Plan (Plan d'activités de l'OACI pour 2017-2019) prévoit 10 activités prioritaires, dont l'une consiste à étudier les possibilités de coopération avec les intervenants directs non étatiques du secteur de l'aviation civile, notamment celle de récolter des fonds auprès de tiers. L'OIT a actualisé sa Development Cooperation Strategy 2015-2017 (Stratégie de coopération pour le développement pour 2015-2017), qui tient compte du fait que les partenariats, notamment avec le secteur privé, incorporent désormais les éléments du Programme 2030.

60. Le PAM a été l'une des premières entités des Nations Unies à rendre son nouveau modèle économique et plan stratégique conforme aux objectifs de développement durable. En juin 2019, chaque pays dans lequel le PAM est présent aura procédé à un examen stratégique de pays et mis en place un nouveau plan stratégique de pays, cadre financier et cadre de résultats. Le secteur privé a été associé aux plans stratégiques de pays depuis l'examen initial des objectifs et des ressources jusqu'à la conception et à la mise en œuvre, apportant ainsi une contribution fondamentale au processus¹³.

61. Le FNUAP a adopté un nouveau cadre pour une stratégie de partenariat compatible avec la mise en œuvre de l'objectif 17, à mettre en conformité avec son plan stratégique pour 2018-2021. Ce cadre propose une démarche globale de développement commercial s'appuyant sur l'analyse des liens entre les domaines d'intérêt du FNUAP et les entreprises

¹¹ Voir le questionnaire du CCI destiné aux organismes, réponse de l'OIT à la question 11.

¹² Ibid., réponse du PNUD à la question 11.

¹³ Plan stratégique du PAM (2017-2021), juillet 2017.

participant à un partenariat, la cocréation interne d'options de partenariat et la cocréation externe avec le partenaire destinée à définir le modèle de partenariat¹⁴.

62. Le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021 harmonise les activités menées par le Fonds en faveur des enfants avec les objectifs de développement durable et décrit les priorités et les mesures devant contribuer à la réalisation des objectifs concernant les enfants. Il présente la « Mobilisation des capacités des entreprises et des marchés » comme l'une des stratégies de changement pouvant produire des résultats pour les enfants. Il s'agit de renforcer les capacités de l'Organisation au niveau des pays en intégrant la collaboration avec les entreprises en tant qu'option à examiner dans les processus de planification et d'exécution des programmes¹⁵. La nouvelle stratégie de l'UNICEF comporte un élément intéressant, à savoir le chapitre commun aux plans stratégiques de quatre organismes.

Encadré 2

Le chapitre commun aux plans stratégiques du PNUD, de l'UNICEF, du FNUAP et d'ONU-Femmes

La stratégie comporte un chapitre commun intitulé « Œuvrer ensemble à l'application du Programme 2030 », qui repose sur l'engagement pris par les quatre organismes de « mieux travailler ensemble, en faisant preuve de davantage de cohérence et d'un plus grand esprit de collaboration ». Le chapitre définit les grands domaines de collaboration et décrit les nouvelles modalités de coopération, en application des recommandations énoncées dans le rapport du Secrétaire général sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre du Programme 2030 :

- Planifier ensemble les activités ;
- Appliquer ensemble les programmes de manière différente ;
- Améliorer les partenariats multipartites ;
- Améliorer ensemble l'efficacité des initiatives

63. Le CCI (Centre du commerce international CNUCED/OMC) a élaboré des directives concernant la coopération avec le secteur privé et fait des partenariats l'un des principaux volets de son plan stratégique pour la période 2018-2021. L'Organisation météorologique mondiale (OMM) a établi, en prévision de son prochain congrès, un cadre de politique générale relatif aux partenariats public-privé, dans lequel les objectifs de développement durable sont considérés comme l'un des cinq principaux facteurs de changement¹⁶. Le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) envisage de se doter d'un cadre stratégique de coopération avec le secteur privé d'ici à la fin de 2018.

64. On peut conclure que la majorité des organismes des Nations Unies ont adapté ou ont entrepris d'adapter leurs stratégies et/ou politiques respectives au Programme 2030. D'un autre côté, l'analyse du questionnaire du CCI destiné aux organismes permet de tirer une autre conclusion, à savoir la nécessité de déployer des efforts plus concertés au niveau du système des Nations Unies dans son ensemble. Si nombre d'organismes voient dans le Programme 2030 un cadre général pouvant orienter leurs travaux, la plupart d'entre eux ont indiqué que la collaboration avec le secteur privé devrait reposer sur une approche coordonnée à l'échelle du système.

65. En outre, certains répondants ont mis en garde contre le risque de chevauchement de travaux entre le partenariat au service du Programme 2030 en tant que tel et les partenariats au service des programmes humanitaires et de la lutte contre les changements climatiques. L'harmonisation à l'échelle du système doit reposer sur une perspective élargie, dans la mesure où le secteur privé ne fait pas de distinction entre ces différents programmes. Le

¹⁴ Cadre de partenariat stratégique du FNUAP pour 2018-2021.

¹⁵ E/ICEF/2017/17/Rev.1.

¹⁶ Organisation météorologique mondiale, « A road map to the eighteenth World Meteorological Congress », EC-69/Doc. 12.2.

système des Nations Unies doit adopter une approche davantage axée sur les « clients » lorsqu'il collabore avec le secteur privé et se garder de concevoir des modèles de partenariat indépendants les uns des autres¹⁷.

66. Un changement des modalités de coopération des Nations Unies avec le secteur privé ne pourrait qu'aider le système à améliorer l'efficacité avec laquelle il fournit des biens publics mondiaux. On attend des Nations Unies qu'elles orchestrent, conjointement avec les États Membres et les autres parties prenantes internationales et régionales, les réseaux d'institutions publiques, privées et mixtes, en nouant des relations avec des parties prenantes et institutions privées, en collaborant avec elles et en appuyant et encadrant leurs activités. Selon cette façon d'envisager la gouvernance, l'orchestration s'entend de la mobilisation de parties prenantes et d'institutions privées et de la coopération avec ces dernières en favorisant les programmes, en organisant des rencontres et en facilitant la collaboration ; de l'incitation des entreprises et des secteurs à s'autoréguler ; de la négociation d'objectifs et de la fourniture d'incitations en vue d'atteindre ces objectifs¹⁸.

67. C'est à l'aune de cette « orchestration » que le présent rapport examine les moyens d'améliorer les arrangements en vigueur concernant les partenariats avec le secteur privé. Le caractère global de la démarche proposée par les objectifs de développement durable rend cette orchestration d'autant plus nécessaire. Le tableau ci-après donne un aperçu schématique de l'orchestration aux fins des objectifs en question.

Tableau 1

<i>Orchestrateurs</i>	<i>Gouvernements et organisations internationales</i>
Intermédiaires	Acteurs (infra-)étatiques et non étatiques (notamment le secteur privé) et leurs réseaux
Mesures de facilitation	Mise en place, soutien et encadrement de réseaux en assurant des ressources financières, une structure administrative, un savoir-faire, une accréditation, etc.
Résultats escomptés	Contributions à la réalisation des objectifs mondiaux de développement durable (financement, connaissances, établissement de normes et contrôle de conformité) et à l'amélioration de la coopération (instauration de la confiance et d'une culture commune parmi des parties prenantes hétérogènes, réduction de la fragmentation)

Source : Adapté de Stephan Klingebiel et Sebastian Paolo, « Orchestration : an instrument for implementing the Sustainable Development Goals », document d'information 14/2015, Institut allemand pour le développement (Bonn).

Toutes les lignes d'action proposées dans le présent rapport sont conçues comme des « mesures de facilitation ».

¹⁷ Questionnaire du CCI, réponse du BCAH à la question 10.

¹⁸ Kenneth W. Abbott et Duncan Snidal, « International Regulation without International Government : Improving IO Performance through Orchestration », *The Review of International Organizations*, vol. 5, n° 3 (septembre 2010).

III. Aspects opérationnels et administratifs des partenariats

68. Les outils et processus opérationnels et administratifs élaborés par les organismes des Nations Unies pour mettre en place des partenariats sont très différents les uns des autres. L'analyse des réponses au questionnaire du CCI montre que chaque organisme doit faire face à des problèmes qui lui sont propres et qui se rapportent principalement à ses processus et besoins internes. Dans son examen, l'Inspecteur entend mettre l'accent sur les fenêtres d'opportunité et ne remet pas en question les démarches adoptées par les différents organismes. Toutefois, ces derniers sont nombreux à mettre en évidence des problèmes qu'une démarche à l'échelle du système permettrait de traiter d'une manière plus efficace.

A. Motivation

69. Pour bien comprendre ce qui poussait le secteur privé à collaborer avec le système des Nations Unies, l'Inspecteur avait notamment prévu de recueillir directement auprès des entreprises concernées leurs opinions concernant le système des Nations Unies et ce qu'elles attendaient de lui. À cet effet, le CCI avait préparé une enquête devant permettre de recueillir les opinions d'un aussi grand nombre d'entreprises que possible par le biais des réseaux du Pacte mondial, de la Chambre de commerce internationale (CCI) ou de l'Organisation internationale des employeurs (OIE). Malheureusement, aucun des organismes susmentionnés n'a été en mesure de diffuser l'enquête auprès d'un nombre statistiquement significatif de ceux de ses membres qui auraient été effectivement au courant des questions soulevées par ce type d'enquête et auraient été prêts à y répondre. L'Inspecteur a dû limiter la collecte des vues du secteur privé à un certain nombre d'entreprises dont les représentants ont participé à des entretiens officiels ou ont pu s'exprimer durant diverses manifestations et rencontres organisées avec des représentants du secteur privé, notamment des rencontres avec des membres du Pacte mondial.

70. En dépit de cette contrainte d'ordre méthodologique, la question de la motivation du secteur privé a été convenablement traitée dans les réponses fournies par les organisations participantes au questionnaire du CCI et par les responsables des Nations Unies avec lesquels l'Inspecteur s'est entretenu.

71. La plupart des organismes se représentent clairement les motivations du secteur privé à coopérer avec le système des Nations Unies, telles que les ont révélées leurs synergies opérationnelles avec les entreprises privées. De plus, certains d'entre eux procèdent régulièrement à des enquêtes sur les partenariats afin d'évaluer certaines tendances et comprendre les vues et l'évolution des besoins de leurs partenaires. C'est notamment le cas du PNUD et du PAM.

Encadré 3

Les enquêtes sur les partenariats menées par le PNUD et le PAM

Lancée en 2001, l'enquête sur les partenariats du PNUD a depuis été menée tous les deux ou trois ans pour recueillir l'avis des partenaires sur le rôle et les performances du PNUD. L'Organisation utilise les résultats de cette enquête pour comprendre les points de vue de ses partenaires et améliorer son travail. Les conclusions sont communiquées aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux et centraux pour analyse et suite à donner, et elles sont incorporées dans les rapports soumis au Conseil d'administration et dans les évaluations des résultats.

La WFP Global Partnership Perception Survey (Enquête mondiale d'opinion sur les partenariats du PAM) est prévue dans le Cadre de résultats institutionnels du PAM. Au total, 843 partenaires, dont des entités du secteur privé, ont répondu à l'enquête. Les données et le rapport d'analyse, où sont consignés les résultats de l'enquête, traitent de la valeur des partenariats et des attentes qui leur sont associées, des principes appliqués en matière de partenariats et de l'intérêt économique des partenariats.

72. L'analyse des informations fournies par les organismes a recensé les motivations le plus fréquemment indiquées par les entreprises, qui sont les suivantes :

- Avoir accès aux débats de politique internationale consacrés aux questions relevant de certains domaines (santé, environnement, etc.) ;
- Avoir la possibilité de participer à des processus visant à établir différents codes de conduite ou des normes internationales concernant des domaines d'activité particuliers (main-d'œuvre, télécommunications, etc.) ;
- Être associées à l'image unique du système des Nations Unies et aux valeurs qu'il représente ;
- Avoir accès aux gouvernements et aux principales parties prenantes aux niveaux mondial, régional et national ;
- Construire une image de marque et se faire mieux connaître de la société civile, notamment des consommateurs, des autres groupements d'entreprises et des médias ;
- Développer de nouveaux marchés et élargir les débouchés ;
- S'acquitter de leurs obligations au titre de la responsabilité sociale des entreprises et atteindre leurs objectifs en matière de gestion durable et d'investissements ou leurs objectifs philanthropiques ;
- Renforcer leurs capacités et se développer tout en contribuant à atteindre les objectifs fixés au développement national ;
- Renforcer la participation et la motivation de leur personnel ;
- Se conformer aux objectifs de développement durable. Qui dit développement durable dit environnement stable pour les entreprises.

73. Selon les organisations participantes, les principaux problèmes mentionnés par les entités du secteur privé concernent : a) la bureaucratie, les règles, règlements et procédures pesants et complexes ; b) l'efficacité institutionnelle et l'impact des partenariats ; c) les exigences en matière de communication et d'établissement de rapports ; et d) l'utilisation des emblèmes et du logo. Il n'est pas surprenant que ces problèmes correspondent à ceux que les organisations participantes ont indiqués comme étant des problèmes qu'elles connaissent elles-mêmes et qui sont examinés tout au long du présent rapport.

74. L'Inspecteur estime qu'il reste nécessaire de mieux connaître les motivations du secteur privé à nouer des partenariats avec le système des Nations Unies lorsque l'on essaie de rendre ce secteur plus réactif à la demande de biens publics mondiaux. Des questions telles que « Les organismes des Nations Unies sont-ils des partenaires efficaces du point de vue du secteur privé ? » et « Comment les valeurs et principes des Nations Unies sont-ils intériorisés et appliqués par les partenaires du secteur privé ? » devraient toujours être prises en considération lorsqu'il est question de la participation du secteur privé.

75. Si l'engagement mondial du secteur privé à l'égard des objectifs de développement durable n'en est encore qu'à un stade embryonnaire et que beaucoup reste à faire, l'Inspecteur a constaté que des progrès ont été accomplis, ne fût-ce qu'au niveau initial de la connaissance et de la conscience des enjeux parmi les principaux acteurs de ce secteur. Quelques entreprises visionnaires ont d'ores et déjà incorporé la durabilité dans leur modèle économique. Cela étant, la majorité d'entre elles ont encore besoin d'informations pour mieux comprendre la nature et la portée des objectifs de développement durable. Assurément, cet effort d'information relève principalement de la responsabilité du système des Nations Unies en tant que catalyseur et facilitateur des partenariats aux niveaux national, régional et mondial. Toutefois, les organismes qui, comme la Chambre de commerce internationale, l'Organisation internationale des employeurs et le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable, envisagent d'associer les entreprises à la mise en œuvre du Programme 2030 et de mobiliser leurs énergies à cette fin devraient, sans s'en tenir à promouvoir des principes, renforcer leurs liens avec les entreprises afin de les associer plus activement et concrètement à la réalisation desdits objectifs. Ses liens plus étroits avec le système des Nations Unies font escompter que le

Pacte mondial aura encore plus à cœur de renforcer le dialogue avec le secteur privé, d'accroître le nombre de ses membres et de suivre leurs activités (voir le chapitre V).

B. Difficultés et obstacles

Bureaucratie

76. La bureaucratie, ou les longues et pesantes procédures administratives et juridiques liées à l'intervention en cascade de multiples unités administratives, est présentée par plusieurs entités et responsables interrogés comme un obstacle majeur à une collaboration efficace avec le secteur privé. Dans certains organismes, les projets de partenariats font l'objet de procédures inutilement longues faisant intervenir le service d'origine, la direction nationale et/ou régionale, la haute direction du siège et les services financier et juridique, qui sont souvent très sollicités et ne disposent pas des moyens nécessaires. Évoluant dans des environnements très dynamiques et concurrentiels auxquels s'appliquent des concepts tels que le rapport coût-résultats, la rapidité et l'intérêt économique, les entreprises privées ont du mal à comprendre la lourdeur des procédures d'approbation, qui entraînent des retards de plusieurs mois, d'où des occasions manquées et des déconvenues.

77. Pour tenter de remédier à ces difficultés, certains organismes ont mis en place des mécanismes et/ou des pratiques qui leur permettent d'adopter une démarche plus réactive en matière de partenariats. Par exemple, le PNUD, le FNUAP et le PAM ont élaboré des modèles normalisés pour différents types de partenariats. Les bureaux de pays du PNUD sont désormais habilités à nouer des partenariats aux niveaux régional et national. Les services traitant avec le secteur privé peuvent signer directement différents accords, l'approbation du Bureau d'appui juridique n'étant requise que dans les cas où ces accords s'écartent des modèles normalisés. Si ces modèles n'offrent pas de solution miracle à la lourdeur des procédures administratives et juridiques, puisque chaque partenariat a, pour une raison ou pour une autre, sa spécificité propre, ils peuvent contribuer à raccourcir la durée des procédures d'approbation, grâce en particulier à l'emploi de clauses juridiques préapprouvées.

78. Chaque fois qu'il s'impose d'examiner ou de négocier des clauses juridiques, et afin d'éviter l'accumulation des retards causés par la participation en cascade de multiples unités administratives, l'UNICEF autorise son bureau juridique à s'entretenir directement avec celui du partenaire potentiel. Dans ses nouveaux documents concernant les directives et procédures en matière de mobilisation du secteur privé, le PNUE fournit des informations sur la manière de s'assurer la participation de ce dernier. Les directives précisent les modalités de collaboration et indiquent les instruments juridiques à utiliser pour collaborer avec le secteur privé.

79. En dehors du système des Nations Unies, l'Agence des États-Unis pour le développement international offre un exemple intéressant de la manière dont les agents de liaison peuvent faciliter la collaboration avec le secteur privé. L'Agence met en place des « gestionnaires des relations avec les entreprises » qui sont chargés de gérer la relation entre l'Agence et une grande entreprise privée et font notamment office de point d'entrée pour les entreprises privées.

80. Dans le même esprit, plusieurs responsables interrogés ont préconisé la mise en place d'un « guichet unique », qui centraliserait la réception des initiatives du secteur privé et les orienterait comme il convient, dans le but de faciliter la participation de ce dernier et de réduire les lourdeurs bureaucratiques.

81. Le présent examen ne peut offrir de solutions individuelles au problème de la bureaucratie ; au surplus, il n'existe pas de solution simple à ce problème et il incombe aux organismes eux-mêmes et à eux seuls de le régler en restructurant leur gestion interne de l'exécution des tâches relatives au secteur privé, en poussant plus loin la délégation de pouvoir et la responsabilisation, et en mettant en œuvre d'une manière plus efficace les nouvelles technologies. Cela étant, les recommandations portant sur un cadre opérationnel coordonné à l'échelle du système sont destinées à alléger le fardeau bureaucratique et à faciliter la communication et l'interopérabilité avec les entreprises.

Règles inadéquates et obsolètes

82. Il y a également, dans certains organismes, le problème de la disjonction entre les mécanismes et autres règlements financiers en vigueur et les exigences en matière de partenariat telles qu'elles sont définies. La plupart des organismes ont mis en place leurs systèmes, règles et règlements financiers il y a un certain temps déjà. Ils ne les ont pas révisés et n'ont pas non plus procédé aux actualisations nécessaires à la souplesse des arrangements en matière de partenariats. Le même décalage entre les politiques en vigueur et la nouvelle dynamique devant présider à la mise en place et à la concrétisation des partenariats a été signalé par des organismes dans d'autres domaines comme celui des achats. Selon certains représentants du secteur privé interrogés, les règles applicables aux achats ne tiennent pas compte des politiques durables qui renchérisse les produits.

83. Malgré les progrès incontestables réalisés par les organismes dans leur approche des partenariats, partout s'impose encore de façon pressante, au nom d'une coopération efficace, la nécessité d'apporter des retouches supplémentaires aux politiques et procédures. Comme l'OIT l'a indiqué, « (l)es partenariats public-privé offrent des perspectives de croissance, mais le Bureau international doit encore peaufiner son approche et ses procédures concernant la collaboration avec le secteur privé. »¹⁹.

84. Les organismes des Nations Unies ont jusqu'à présent fixé pour les partenariats des règles valant principalement pour une relation donateur-bénéficiaire. De leur côté, les formes nouvelles de coopération avec le secteur privé exigent de nouveaux instruments et une plus grande souplesse pour que cette coopération puisse s'adapter à un environnement en mutation rapide. Or, l'activité des organismes dans ce domaine est souvent entravée par un ensemble rigide de règles et de règlements qui ne leur permettent pas de profiter pleinement des partenariats ou constituent un facteur paralysant. L'un des obstacles soulignés par les organismes désireux de mettre en œuvre des partenariats est l'absence de dispositifs et règles appropriés pour le transfert de fonds et d'autres ressources en relation avec leurs partenaires du secteur privé.

85. Il s'impose de développer les politiques et les instruments financiers existants pour faciliter la conclusion de nouveaux arrangements plus souples en matière de partenariat, tels que la valeur partagée, les instruments de dotation, le financement participatif, les accords de prestation de services à titre onéreux et les fonds d'encouragement des entreprises. À titre d'exemple de nouveau type de partenariat prévoyant de nouvelles formes de financement, on peut citer le Partenariat d'investissement en faveur du développement durable, opération conjointe coordonnée par le Forum économique mondial avec le concours de l'Organisation de coopération et de développement économiques et qui vise à contribuer au financement des objectifs de développement durable par le biais du financement mixte. Ce Partenariat repose sur la collaboration d'entités publiques et privées et remédie au défaut de concordance entre les besoins des investisseurs et les besoins de financement au titre des projets.

86. L'incompatibilité entre les règles en matière d'achats et la souplesse exigée par les partenariats est un autre sérieux obstacle découlant des règles en vigueur. Plusieurs organismes ont mis en place des pare-feu de façon qu'un partenariat ne puisse donner lieu à un traitement préférentiel dans le cadre des activités d'achat, ce afin d'éviter un conflit d'intérêt réel ou supposé tel. Il est fréquent que des entreprises tournées vers l'avenir, qui adaptent leur modèle économique à la recherche de solutions durables aux problèmes socioéconomiques, soumettent aux entités des Nations Unies des idées, produits ou services innovants. Cependant, il arrive souvent que ces produits ne relèvent ni des règles en matière d'achats ni de celles qui régissent les activités philanthropiques, ce qui ne permet guère de mettre en place un partenariat.

87. Il faudrait également se pencher sur la question des conflits d'intérêts dans les relations entre les entités du secteur privé et les organismes des Nations Unies. Le secteur privé a besoin d'une forte motivation commerciale pour s'associer à la réalisation du Programme 2030, que ce soit directement, en participant à l'élaboration ou à l'exécution de

¹⁹ Voir OIT, « ILO Development Cooperation Strategy 2015–17: Report on progress », GB.329/POL/6, par. 30 d).

projets et d'activités des Nations Unies ou au financement du développement, ou indirectement, en incorporant la durabilité dans ses propres modèles économiques. Antagoniques dans le passé, les intérêts des uns et des autres pourraient en fait se muer en intérêts communs. Le cas échéant, la souplesse devrait s'accompagner de solides garanties.

88. Les règles en matière d'achats ne favorisent pas les partenariats orientés vers les activités d'innovation communes et la conception commune de produits ou de services. Tout investisseur, notamment toute entreprise privée, s'attend à ce que les innovations lui permettent de réaliser des bénéfices normaux. Or, les règles appliquées par les entités des Nations Unies en matière de droits de propriété intellectuelle, d'exclusivité et de partenariats commerciaux entravent l'engagement effectif des organismes.

89. De l'avis de l'Inspecteur, le fait de réaliser un bénéfice tout en appuyant véritablement les objectifs du développement durable ne devrait pas représenter une ligne rouge ou une clause d'élimination. Il ne convient pas d'assimiler en toutes circonstances une coïncidence d'intérêts à un conflit d'intérêts. Par conséquent, les organismes doivent réviser les règles qui les empêchent de tirer pleinement parti des partenariats. Ils devraient trouver un meilleur équilibre entre la défense de l'image et des principes et valeurs institutionnels et la nécessité d'assurer le degré de flexibilité nécessaire pour établir des partenariats avec le secteur privé.

90. Les organismes des Nations Unies auraient intérêt à réviser leurs systèmes et règles financiers applicables, notamment leurs règles et règlements en matière d'achats, afin de les adapter aux défis créés par les nouvelles formes de collaboration avec le secteur privé. La recommandation 2 de la ligne d'action II traite de ce défi particulier du point de vue de l'ensemble du système des Nations Unies.

Culture institutionnelle – Aversion au risque

91. Le Corps commun a déjà eu l'occasion d'évoquer la question des différentes cultures institutionnelles. Il a mis en relief le décalage existant dans ce domaine entre le système des Nations Unies et le secteur privé, ainsi que l'incompréhension du secteur des entreprises commerciales de la part des Nations Unies, qui sont d'importants obstacles à l'établissement de partenariats²⁰.

92. L'attitude à l'égard du risque est une différence culturelle importante entre les organismes des Nations Unies et le secteur privé. Conscients des risques pouvant être associés aux partenariats (comme le risque lié à la perte de la réputation, le conflit d'intérêts, l'avantage indu et la perte de l'indépendance), ces organismes ont mis en place un solide système d'autodéfense. S'il importe assurément de faire preuve de prudence, cette aversion au risque amène souvent à se méfier des motivations du secteur privé. Il s'ensuit que, si ce dernier se caractérise par sa capacité de prendre des risques en matière d'initiatives et de partenariats, la plupart des organismes des Nations Unies font preuve d'une aversion au risque qui va jusqu'à prôner l'inaction de leurs fonctionnaires à l'échelon individuel ou institutionnel.

93. Les objectifs de développement durable exigent une collaboration plus active avec le secteur privé, et la plus grande fréquence des contacts ne peut qu'augmenter les risques pour les opérations et pour la réputation. Un partenariat mondial renforcé est inconcevable si le niveau d'aversion au risque ne diminue pas et si l'adoption de nouvelles démarches n'est pas encouragée. On ne peut écarter entièrement les risques inhérents aux partenariats ; quelque respectable qu'un partenaire potentiel puisse ou semble être, il y a toujours des risques. Comme l'expérience le montre souvent, le « risque zéro » n'existe pas. Par conséquent, si la circonspection s'impose en matière d'aversion au risque, on aura tout intérêt à renforcer la confiance.

94. Les risques ne peuvent pas toujours être évités, mais, comme l'ont compris certains organismes, ils peuvent être recensés et maîtrisés, dès l'instant que les décisions concernant l'opportunité et les modalités de la collaboration avec le secteur privé reposent sur des informations complètes. Les mécanismes d'évaluation doivent repérer non seulement les

²⁰ Voir JIU/NOTE/2009/1, par. 95.

risques, mais aussi les possibilités. Des procédures de diligence raisonnable détaillées peuvent faciliter une meilleure maîtrise des risques, notamment en ce qui concerne leur recensement et leur évaluation, ainsi que la prise de mesures d'atténuation. Les nouvelles approches devraient comporter des dispositions relatives à la maîtrise des risques et les partenaires des Nations Unies, notamment les entités du secteur privé, devraient partager les risques et les responsabilités, dans les conditions clairement définies dans les accords de partenariat.

95. Par exemple, l'OMS, qui est l'une des organisations utilisant le plus activement des ressources provenant du secteur privé, doit également faire face au puissant lobby de l'industrie pharmaceutique. En conséquence, elle a prêté le flanc à des soupçons et à de vives critiques en raison de présomptions d'exercice d'une influence indue sur la prise de ses décisions. Il n'est donc guère étonnant qu'elle ait mis en place un cadre très détaillé de collaboration avec les acteurs non étatiques. Ce cadre porte un caractère fortement directif et est adapté à un large éventail de types d'interaction possibles ; il couvre la participation, les ressources, les données factuelles, la sensibilisation et la collaboration technique. Le processus de diligence raisonnable et l'analyse des risques ont notamment abouti à l'établissement d'un registre des acteurs non étatiques²¹. **L'Inspecteur invite l'OMS à partager et à examiner avec les autres organismes des Nations Unies les enseignements tirés à cette occasion et les éléments de ce cadre qui pourraient avoir une utilité pour l'ensemble du système.**

Autres difficultés

96. Les organismes ont signalé d'autres difficultés, comme la réticence de certains États Membres à coopérer avec le secteur privé et l'absence d'études d'impact en matière de partenariats. L'appui continu des États Membres est indispensable pour surmonter certaines réticences à l'égard des partenariats. On s'accorde largement à reconnaître que les objectifs de développement durable ne pourront pas être atteints sans la participation du secteur privé et que l'investissement privé est devenu le principal moteur du développement. Les engagements figurant dans le Programme 2030 montrent que les États membres ont pris acte de ces réalités, et ils devraient s'en tenir à cette approche dans leur législation et leurs pratiques. Nombre d'entre eux ont d'ores et déjà compris qu'il importe, pour s'attaquer aux priorités nationales, de collaborer utilement avec le secteur privé.

97. En outre, en participant aux organes directeurs des différents organismes, les États Membres exercent une responsabilité de contrôle des partenariats mis en place. S'il incombe à l'organe directeur, au conseil d'administration ou à une autre instance d'une entité des Nations Unies de faire le bilan des partenariats qu'elle a établis, les partenariats multipartites et les partenariats mondiaux doivent être analysés par le forum politique de haut niveau sur le développement durable. Les États Membres ont également le pouvoir de demander à jouer un rôle plus direct dans la gouvernance du Pacte mondial.

98. L'impact des partenariats est une autre difficulté importante signalée par les organismes des Nations Unies. La plupart d'entre eux ne procèdent pas systématiquement à des évaluations de cet impact ; ils lui consacrent principalement des études occasionnelles en fonction des exigences des partenaires et/ou des donateurs.

99. Certains organismes rendent compte périodiquement des résultats obtenus. Par exemple, le portail de la collaboration du PNUE avec le secteur privé permet désormais de suivre tous les délais et engagements en matière de présentation de rapports. Cet outil permet également d'évaluer la santé de chaque partenariat. Le PNUE évalue les partenariats à l'aide de son système de rapports annuels axés sur les résultats, dans le cadre duquel les bureaux de pays rendent compte des résultats obtenus en matière de développement, notamment grâce à l'innovation et aux partenariats avec le secteur privé. En outre, une panoplie d'outils pour la mobilisation des ressources du secteur privé aide le personnel à choisir, établir, officialiser, suivre et évaluer les partenariats avec ce secteur.

²¹ Voir Assemblée mondiale de la santé, « Cadre de collaboration avec les acteurs non étatiques », résolution WHA69.10, annexe.

100. L'UNICEF procède au moins une fois par an à une évaluation de ses principaux partenariats pour établir le rendement de l'investissement considéré. De plus, il réalise des évaluations qualitatives des mêmes partenariats. L'OMS rend compte chaque année aux États Membres, par l'intermédiaire de ses organes directeurs, de sa collaboration avec des acteurs non étatiques. Le PAM a évalué ses partenaires du secteur privé en 2012, mais ces derniers sont également évalués à la faveur d'autres études officielles.

101. La Section du secteur privé du BCAH a élaboré un outil de gestion des partenariats qui contient une composante enquête. Le HCR utilise le bilan de santé et le plan de traitement des partenariats, destinés à évaluer les principaux facteurs de succès de ces opérations.

102. Dès 2007, le PNUD, le Bureau des Nations Unies pour les partenariats (BNUP), l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR) et le Pacte mondial ont élaboré en commun l'outil d'évaluation des partenariats, qui permet aux Nations Unies comme aux entreprises partenaires d'évaluer la viabilité des partenariats et leur impact sur le développement. Cet outil peut servir à évaluer la capacité opérationnelle, à identifier les possibilités de réorientation précoce et à se positionner pour une bonne exécution du projet²².

103. Sans être exhaustifs, les exemples ci-dessus témoignent des initiatives prises pour évaluer différents aspects des partenariats. L'outil d'évaluation des partenariats est la seule tentative faite pour rendre systématique l'évaluation de certains aspects des partenariats du point de vue de l'ensemble du système. Toutefois, aucun des organismes ayant répondu au questionnaire du CCI n'a mentionné cet outil comme étant l'un des outils existant pour évaluer les partenariats.

104. Il conviendrait d'organiser des échanges à l'échelle du système en matière d'évaluation des partenariats. Cela permettrait d'accroître la cohérence du dialogue entre entités des Nations Unies lorsqu'elles se communiquent des informations et favoriserait une interprétation commune des résultats et de l'impact obtenus, ainsi que des relations de collaboration plus suivies avec le secteur privé.

105. Les Directives prescrivent aux organismes des Nations Unies de rendre accessibles les informations relatives à la coopération avec le secteur privé sur leurs sites Web respectifs et sur le pôle d'action commerciale des Nations Unies²³. Sous réserve des règles et règlements régissant chacun d'entre eux, ils devraient diffuser des informations sur les partenaires, les contributions et les fonds de contrepartie pour tous les partenariats concernés, y compris au niveau des pays. Or, nombreuses sont les entités des Nations Unies qui ne publient pas d'informations facilement accessibles sur toutes leurs activités de partenariat. Les informations ne sont pas systématiques et relèvent plus souvent de l'autocomplaisance que de la rigueur. Les axes de responsabilité et les obligations en matière de communication de l'information devraient être mieux définis et être mis en œuvre dans tous les partenariats, l'accent étant mis sur l'apport réel du secteur privé.

106. Dans sa résolution 70/224, l'Assemblée générale considère qu'il importe que les entreprises établissent des rapports sur leur durabilité. Toutefois, il reste difficile d'établir des rapports complets sur les activités de partenariat auxquelles participe le secteur privé. On s'emploie actuellement à élaborer des principes communs qui régiraient la communication d'informations sur les partenariats. C'est ainsi, par exemple, que le Département des affaires économiques et sociales, le Pacte mondial des Nations Unies et le BNUP ont lancé l'initiative des Données sur les partenariats pour la réalisation des objectifs de développement durable²⁴. Cette initiative prône un cadre normalisé pour les plateformes en ligne sur lesquelles sont publiées des informations sur les partenariats.

²² Voir Pacte mondial des Nations Unies, « Enhancing partnership value: a tool for assessing sustainability and impact » (2007).

²³ www.business.un.org.

²⁴ sustainabledevelopment.un.org/sdinaction/pd4sdgs.

107. Certains organismes des Nations Unies ont indiqué que les entreprises privées ne pouvaient préciser l'impact mesurable de leurs contributions. Plusieurs organismes ont bien fait avancer la réalisation de leurs projets en matière de partenariats sans accorder l'attention voulue à la nécessité d'évaluer la durabilité et l'impact des partenariats. L'adoption d'une démarche commune d'évaluation des partenariats et l'utilisation d'outils d'évaluation communs – dans le cadre élargi à l'ensemble du système de la coopération avec le secteur privé – pourraient contribuer à améliorer l'interprétation des résultats des partenariats et à la rendre plus ouverte, tout en renforçant la transparence et la responsabilisation.

108. L'Inspecteur note l'existence de différents indices de durabilité et initiatives en matière de présentation de rapports, en particulier l'Initiative mondiale sur les rapports de performance. En octobre 2016, les premières normes mondiales concernant les rapports sur la durabilité ont été adoptées dans le cadre de cette Initiative. Elles permettent à tous les organismes de présenter au public des informations sur les incidences économiques, environnementales et sociales de leur activités et de montrer comment ils contribuent au développement durable. Depuis 2013, le Pacte mondial et le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable ont adhéré à cette Initiative en se fixant comme objectif commun de définir à l'intention des entreprises privées des orientations qui les aident à améliorer la gestion de leur durabilité et la présentation d'informations sur les objectifs et cibles de développement durable²⁵.

C. Ressources humaines

109. Le fait que leur personnel n'ait ni les connaissances ni les compétences requises par le travail avec le secteur privé est l'une des difficultés signalées par certains organismes. Là encore, la situation est très différente d'un organisme des Nations Unies à l'autre. Si certains de ces organismes ont des moyens très limités et ne se sont dotés d'aucune structure pour travailler avec le secteur privé, d'autres (à savoir le PNUE, le PNUD, le FNUAP, l'ONUDI, l'UNICEF et l'OIT) ont mis en place des structures chargées de coordonner et de faciliter la participation du secteur privé. Au PAM, une telle structure existe, mais ne dispose toujours pas de ressources suffisantes.

110. Le PNUE a créé le Groupe des relations avec le secteur privé et les entreprises pour coordonner et faciliter une démarche de participation du secteur privé axée sur les entreprises. De plus, ce Groupe a mis en place un portail sur la participation du secteur privé qui assure en interne la coordination de la participation du secteur privé et la communication d'informations la concernant, en plus de répertorier tous les accords, rapports et profils des entreprises. Il emploie des spécialistes des partenariats avec le secteur privé.

111. Le Bureau des activités pour les employeurs de l'OIT est un point d'entrée pour les entreprises privées souhaitant participer ; il assure la liaison avec les employeurs et les organisations professionnelles nationales et oriente les entreprises intéressées vers les services techniques compétents. Le Département des partenariats et de l'appui aux programmes extérieurs est chargé de coordonner l'approbation, la négociation et le fonctionnement de l'ensemble des partenariats public-privé conclus par l'OIT. Le Groupe des entreprises multinationales et de la participation des entreprises gère le service d'assistance aux entreprises sur les normes internationales du travail créé par l'OIT.

112. Au PNUD, le Centre international pour le secteur privé au service du développement aide les entités et fondations privées à devenir des partenaires dans la mise en place de moyens porteurs de transformation du développement, à savoir la recherche, la promotion du commerce inclusif, la facilitation du dialogue secteur public/secteur privé et la constitution de partenariats. Il conduit l'action menée à l'échelle mondiale sur les entités et fondations privées et fournit un appui aux bureaux du PNUD du monde entier.

²⁵ www.globalreporting.org.

113. À l'UNICEF, la coordination de toutes les activités de collecte de fonds auprès du secteur privé et l'appui à la collaboration avec ce dernier ont été placés sous l'autorité de la division Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé. Cette division s'est dotée d'une structure de gestion de ses partenariats pour la mobilisation de ressources et de ses engagements non financiers auprès de ce secteur.

114. Le PAM a créé la Division des partenariats avec le secteur privé. L'équipe chargée des partenariats avec le secteur privé à l'échelle mondiale dispose des compétences voulues pour rechercher, établir, négocier et gérer des partenariats avec le secteur privé une fois achevée la procédure de diligence raisonnable et d'approbation, et est mandatée à ces fins. Les administrateurs chargés des partenariats collaborent avec l'équipe juridique du PAM pour définir les paramètres de la relation, notamment le plan d'engagement de partenariat, la stratégie de communication, les questions juridiques et budgétaires et la présentation de rapports, à l'aide de modèles juridiques préétablis.

115. L'OACI n'a pas l'utilité d'une unité spécialisée, mais la Section de la gestion des recettes et des produits est expressément mandatée pour collaborer avec des partenaires privés.

116. Les différentes approches de la formation du personnel et le montant des ressources allouées à cet effet sont déterminés par les mandats, structures et besoins de financement spécifiques des diverses entités des Nations Unies. Toutefois, il convient de souligner que les organismes qui sont plus avancés dans la mise en œuvre de leurs stratégies de partenariat accordent davantage d'attention à la formation du personnel. Par exemple, dans son Plan stratégique pour la période 2018-2021, l'UNICEF considère qu'il importe d'améliorer l'aptitude à organiser un engagement stratégique en concluant de nouveaux partenariats, notamment avec des fondations, des banques de développement et le secteur privé²⁶. Le personnel de la Division des partenariats avec le secteur privé du PAM, ainsi que le personnel des bureaux régionaux et de pays ont suivi une formation à la collaboration avec le secteur privé.

117. Plusieurs services du Secrétariat de l'ONU imputent l'absence d'une formation appropriée du personnel à des difficultés financières. De l'avis de l'Inspecteur, le Secrétariat de l'ONU devrait faire le point des besoins de formation du personnel qui s'occupe de la mobilisation de partenariats dans différents services et établir un plan d'action pour remédier à ce problème, notamment en adaptant les programmes de formation actuels aux besoins ainsi constatés et en modifiant l'ordre des priorités d'allocations budgétaires.

118. L'Inspecteur se félicite de l'initiative conduite à l'échelle du système par l'École des cadres du système des Nations Unies pour renforcer la formation du personnel. En 2016, le Centre de connaissances sur le développement durable a ouvert ses portes à Bonn (Allemagne) pour offrir aux Nations Unies et à leurs partenaires un moyen de mettre en œuvre le programme d'apprentissage se rapportant au Programme 2030. Ce Centre devrait jouer le rôle de facilitateur et d'organisateur du dialogue et du partage de connaissances entre le personnel des Nations Unies et un large éventail de parties prenantes, issues notamment des milieux universitaires, du secteur privé et de la société civile.

119. Outre la formation ordinaire, la formation du personnel peut profiter de l'utilisation de matériels communs, d'outils en ligne et d'autres méthodes innovantes, comme la mise en place de mécanismes flexibles d'échange de personnel qui pourraient contribuer à surmonter les différences de culture institutionnelle tout en aidant à faire mieux comprendre de part et d'autre les exigences en matière de partenariat. Les capacités doivent également être renforcées au niveau régional et au niveau des pays.

120. Certains organismes ont déjà réalisé des programmes innovants d'échange de personnel entre les Nations Unies et le secteur privé. Il s'agit notamment des programmes ci-après :

- Programme sabbatique de l'UNICEF. En collaboration avec une société internationale de biens de consommation, l'UNICEF a mis sur pied un programme

²⁶ Voir E/ICEF/2017/17/Rev.1, par. 117.

sabbatique de trois mois dans le cadre duquel les employés de l'entreprise ont directement contribué aux travaux de l'UNICEF en faveur des femmes et des enfants dans le monde ;

- Programme de détachement de l'UNESCO. En 2010, l'UNESCO a profité du détachement de plus de 30 experts, notamment issus du secteur privé, qui ont collaboré pendant une durée limitée, dans divers domaines d'expertise allant de systèmes d'alerte en cas de tsunami au patrimoine immatériel ainsi qu'à l'enseignement technique et professionnel en passant par la formation et les relations avec les bailleurs de fonds. L'UNESCO a enrichi son Manuel de gestion des ressources humaines d'un nouveau point de manière à fournir un cadre standard pour la conclusion d'accords de prêt de personnel, notamment du secteur privé.

121. Les organismes des Nations Unies pourraient, par le biais de leurs services de gestion des ressources humaines respectifs, examiner plus avant les possibilités nouvelles et innovantes de renforcement de la formation de leur personnel afin de faciliter une participation du secteur privé adaptée à leur mandat et à leurs besoins institutionnels, tout en veillant à ce qu'aucune influence indue ne s'exerce sur la prise de décisions et l'établissement de normes.

Lignes d'action indicatives : créer un esprit de corps autour des objectifs de développement durable – participation, confiance et responsabilité

122. **L'Inspecteur recommande aux chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies d'encourager, selon qu'il conviendra, des échanges de ressources humaines avec les entreprises (stages, échanges, programmes communs de formation, années sabbatiques, etc.) sur une base réciproque ou unilatérale, afin de surmonter les différences et incompatibilités culturelles et opérationnelles et de constituer une liste d'experts à même de comprendre et d'orienter les partenariats dans les deux sens.**

123. Les ressources humaines demeurant indispensables à la mise en œuvre des objectifs de développement durable, ce croisement d'expériences pourrait être obtenu à l'aide des ressources existantes. L'Inspecteur n'ignore pas le risque de voir s'exercer une influence indue en matière d'établissement de normes et de formulation de politiques, mais il estime possible de diminuer et d'éliminer ce risque en choisissant soigneusement les domaines dans lesquels ces échanges pourraient être organisés. Un partenariat efficace suppose à la fois le renforcement de la confiance et la mise en place de garanties adéquates, notamment sous l'angle des privilèges et immunités des Nations Unies.

124. L'Inspecteur partage l'avis selon lequel il convient d'amener selon des modalités non contraignantes les entreprises à faire leurs de manière réelle et incontestable les valeurs consacrées par le Programme 2030 et à intégrer la durabilité à leur modèle économique. Conscient de la complexité des actions à mener en ce sens, l'Inspecteur n'en prend pas moins note de certaines pratiques actuelles et préconise de continuer d'inciter les entreprises à s'impliquer et à faire preuve de responsabilité, au moyen de récompenses symboliques ou de la validation des compétences.

125. **L'Inspecteur recommande aux chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies d'envisager, s'ils ne l'ont pas déjà fait, d'utiliser un système de récompenses symboliques liées aux objectifs de développement durable, à l'échelle d'un organisme ou du système, le cas échéant, qui vise à reconnaître et à récompenser publiquement le mérite d'entreprises qui auront intégré à leurs modèles économiques respectifs les questions de durabilité figurant dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030, et qui repose sur des critères explicites et transparents et se fonde sur des données vérifiables.**

126. **L'Inspecteur recommande au Pacte mondial de répertorier les cabinets de services professionnels qui pourraient se charger de certifier ou de noter d'une manière impartiale et objective les entreprises selon leur attachement aux objectifs de développement durable et leur taux de réalisation de ces objectifs, et d'inviter ces cabinets de services à le faire en mettant en œuvre une méthodologie rigoureuse et transparente, qui ferait appel à des contributions des organismes des Nations Unies et des organisations de la société civile. À cette occasion, il conviendra de veiller tout particulièrement à préserver l'impartialité et l'objectivité des Nations Unies.**

IV. Vers une plus grande cohérence à l'échelle du système

A. Le Programme 2030 et les perspectives de changement

127. Si la concurrence sur le marché libre entre les acteurs du secteur privé semble naturelle, celle opposant entre eux les organismes des Nations Unies – qui, pourtant, sont guidés par les mêmes valeurs, poursuivent le même but, à savoir la fourniture de biens publics mondiaux, et sont pilotés par les mêmes États Membres – est contreproductive. La concurrence que se font ces organismes pour des partenaires et des ressources reste un obstacle à la coordination interinstitutions. L'Inspecteur a constaté qu'en dépit du fait que les avantages d'une meilleure collaboration interinstitutions en matière de partenariats sont largement reconnus, des facteurs tels que le manque d'outils et de modèles communs entravent les efforts déployés pour renforcer et diversifier les partenariats. La recommandation 2 porte sur certaines des difficultés décrites au chapitre III.

128. Le Secrétaire général est également conscient de la nécessité de renforcer la cohérence et la coordination à l'échelle du système des Nations Unies. Dans l'un de ses rapports, il avertit que le « manque de coordination » et le « manque d'outils communs » sont deux des problèmes à régler en priorité pour garantir l'efficacité des partenariats. Il insiste sur le fait qu'il est « urgent d'adopter une approche des partenariats plus concertée et moins concurrentielle »²⁷. Les recommandations 3 et 4 visent à renforcer la cohérence et l'harmonisation.

129. Le même rapport préconise l'adoption de mesures spécifiques en rapport avec le rôle du Pacte mondial s'agissant d'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, ainsi qu'avec la nécessité de prendre des décisions communes et de partager des connaissances sur les partenariats. L'Inspecteur estime que la mission du réseau de ces agents de liaison est peu explicite et qu'il est insuffisamment habilité à faire évoluer les choses et à proposer des changements.

130. Le nouveau cadre de coopération à l'échelle du système avec le secteur privé devrait préciser la position du réseau des agents de liaison des Nations Unies avec le secteur privé en l'insérant parmi les mécanismes de coordination à l'échelle du système et en préconisant une distribution des rôles plus efficace et rationnelle. Le réseau pourrait notamment se voir accorder un statut consultatif spécial auprès du Comité de haut niveau sur la gestion créé par le CCS. Outre son rôle en matière de partage des connaissances, le réseau devrait renforcer sa capacité de conseil afin d'améliorer la cohérence et la coordination à l'échelle du système. La recommandation 5 porte sur la question du renforcement de l'utilité et de l'efficacité du réseau.

Ligne d'action II : vers un cadre opérationnel coordonné à l'échelle du système

Recommandation 2 : Ensemble de règles et de directives opérationnelles applicables aux partenariats avec le secteur privé

Le Secrétaire général de l'ONU devrait proposer, après avoir consulté toutes les organisations participantes, un ensemble de règles et de directives opérationnelles conçues pour répondre aux besoins spécifiques des partenariats avec les entités du secteur privé, en offrant une plus grande marge de manœuvre, en simplifiant les procédures et en améliorant la réactivité. Les propositions du Secrétaire général devraient être présentées à l'Assemblée générale au plus tard lors de sa soixante-quatorzième session (2019-2020).

²⁷ Voir A/72/310, par. 28.

131. Les règles et directives pourraient notamment être les suivantes :

- Assouplissement des règles financières régissant le transfert de fonds applicables aux entreprises, dans le contexte des partenariats ;
- Une méthode d'évaluation des contributions en nature ;
- Recours à des instruments financiers innovants pour faciliter la création et l'élaboration communes des projets ;
- Introduction de critères de sélection liés à la promotion et à l'utilisation de pratiques de développement durable dans les règles relatives aux achats, chaque fois qu'il convient et dans une forme adéquate ;
- Réévaluation des lignes rouges « lignes rouges » entre partenariat et achats ;
- Simplification des processus opérationnels internes et de la gestion interne de l'exécution des tâches ;
- Accroissement des pouvoirs délégués aux niveaux inférieurs de la gestion et des opérations, le cas échéant, accompagné de mesures supplémentaires visant à renforcer les capacités, à mieux faire respecter le principe de responsabilité et à améliorer la transparence ;
- Une ébauche de directives indicatives à l'échelle du système concernant le suivi et l'évaluation de l'engagement de partenariat avec le secteur privé et la communication d'informations à ce sujet.

Il conviendrait d'envisager d'adopter un ensemble minimal de règles et de directives opérationnelles, en tenant compte de la nécessité de simplifier, et non pas de compléter, les processus opérationnels et les modes de gestion de l'exécution des tâches existants. Lorsqu'ils sont viables, les cadres communs ne doivent pas nécessairement impliquer des procédures opérationnelles communes s'ils ne peuvent pas prendre en compte la spécificité des mandats individuels.

132. Toutes les unités concernées (notamment celles qui sont responsables de l'élaboration des politiques, de l'exécution des projets, des partenariats, du financement, des achats, des questions juridiques, de l'évaluation et de la déontologie) devraient prendre part à la formulation de cet ensemble de règles. La nature interdépartementale de la participation vise à établir une position équilibrée et cohérente qui fasse l'unanimité et tienne compte de toutes les préoccupations. L'Inspecteur estime qu'une telle démarche inclusive permettra d'insuffler un nouveau dynamisme en ce qui concerne le secteur privé, tout en maintenant en place de bonnes garanties contre les conflits d'intérêts et l'exclusivité ou d'autres incidents susceptibles de nuire à une concurrence saine.

133. La consultation avec les chefs de secrétariat des autres organismes est nécessaire pour deux raisons principales. En premier lieu, il s'agit de faire en sorte que les règles soient utilisées à l'échelle du système. Certains organismes importants pourront ne pas avoir besoin de ces règles, mais les organismes de plus petite taille en ont bel et bien besoin. En second lieu, la consultation est nécessaire parce que certaines institutions spécialisées et certains fonds et programmes ont accumulé une expérience plus directe des activités opérationnelles de développement que le Secrétariat de l'ONU.

134. L'Inspecteur partage l'avis exprimé par des fonctionnaires des Nations Unies et des observateurs non onusiens selon lequel la mise en place de règles et de cadres applicables aux partenariats avec le secteur privé ne suffit pas. Il conviendrait de compléter les évaluations *ex ante*, les conditions préalables et la procédure de diligence raisonnable par une analyse après coup de la manière dont les partenaires du secteur privé honorent leurs engagements et de l'impact et de l'apport de ces partenariats. Une approche du suivi, de l'évaluation et de la communication d'informations adoptée à l'échelle du système permettrait de dresser un bilan plus systématique des partenariats entre les Nations Unies et le secteur privé, en contribuant à renforcer la responsabilisation et la transparence. Cette

approche commune pourrait inciter les entreprises à améliorer leurs performances et à s'impliquer davantage dans le suivi et l'évaluation des projets.

Recommandation 3 : Constitution de partenariats et fourniture de conseils

Le Secrétaire général de l'ONU et les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient, avec le concours du Pacte mondial des Nations Unies, coordonner et rationaliser à l'échelle du système un module spécifique d'information sur les perspectives de partenariat ouvertes au secteur privé par les objectifs de développement durable, dans l'intérêt des organismes intéressés.

135. Ce module devrait décrire les besoins et nécessités spécifiques du système des Nations Unies, indiquer les partenaires potentiels et les bonnes pratiques en vigueur, et être utilisé par toutes les entreprises privées intéressées en tant que point d'entrée unique, d'une manière cohérente, uniforme et globale. Il pourra s'articuler autour d'une plateforme centrale existante ou être mis en place par regroupement de toutes les initiatives en cours sur une plateforme unique à plusieurs points d'entrées. Le module à l'échelle du système ne vise pas à empêcher chaque organisation de mettre en œuvre les modalités d'information et de communication existantes qui relèvent strictement de son mandat.

136. L'Inspecteur note que les modules d'information existent bien, mais qu'ils ne sont ni coordonnés ni corrélés. La recommandation vise à remédier au caractère actuellement dispersé de la communication sur la participation du secteur privé dans l'ensemble du système des Nations Unies. La prolifération débridée des plateformes complique la tâche consistant à trouver un point d'entrée unique qui soit commun ne serait-ce qu'à tous les organismes des Nations Unies et c'est une tâche qui prend beaucoup de temps. Une « plateforme des plateformes », selon l'expression forgée par le Pacte mondial, pourrait constituer un pas dans la bonne direction, à condition d'être exhaustive, objective, impartiale et inclusive. Du côté du secteur privé, la Business and Sustainable Development Commission fournit des informations intéressantes fondées sur les données d'expérience accumulées par le secteur privé et les dirigeants de la société civile à l'échelle mondiale en examinant, en exprimant et en développant les arguments des entreprises en faveur du développement durable.

137. À propos de l'engagement actif du Secrétaire général de l'ONU en ce qui concerne les rôles de coordination à l'échelle du système, il y aurait aussi lieu de préciser comment ces rôles sont répartis et remplis, à la fois au sein du système et dans le secteur privé.

Recommandation 4 : Restructurer les responsabilités au sein du Secrétariat de l'ONU

Dans le cadre des réformes qu'il mène actuellement, le Secrétaire général de l'ONU devrait réexaminer, restructurer, clarifier et renforcer la répartition des tâches et les attributions et responsabilités au sein des différents services du Secrétariat, en particulier le mandat du Bureau des Nations Unies pour les partenariats, qui consiste à « guider et faciliter les initiatives de partenariat à l'appui des objectifs de développement durable et conseiller les intéressés en la matière ».

138. L'Inspecteur constate que le réseau des agents de liaison des Nations Unies avec le secteur privé joue un rôle très utile dans l'ensemble du système et offre de bonnes possibilités d'interaction. Toutefois, il ne dispose pas d'un mandat volontariste et tourné vers l'action et la recherche de solutions confié par les organismes représentés par les agents de liaison. S'il y était officiellement habilité et qu'on lui en donne les moyens pratiques, ce réseau pourrait produire de réelles synergies à l'échelle du système.

Recommandation 5 : Renforcement du rôle du réseau des agents de liaison des Nations Unies avec le secteur privé

Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient renforcer le rôle et les responsabilités du réseau des agents de liaison des Nations Unies avec le secteur privé s'agissant de partager les connaissances, de promouvoir les bonnes pratiques et de trouver des solutions innovantes à apporter aux problèmes liés aux partenariats avec le secteur privé, notamment en lui confiant des tâches spécifiques et des points de l'ordre du jour sur lesquels faire rapport.

B. Diligence raisonnable : substitution du principe « provoquer des effets positifs » au principe « éviter tous effets dommageables »

139. Les entreprises privées comptent que leur association avec les organismes des Nations Unies aura, entre autres, une incidence positive sur leur image de marque. Dans un environnement fortement concurrentiel, la visibilité et l'identification de marques à certaines valeurs sont pour ces entreprises des éléments décisifs dans les efforts qu'elles font pour se distinguer des autres. Il s'ensuit que l'exigence de visibilité et de reconnaissance est très souvent inscrite dans la négociation d'un partenariat.

140. La visibilité et la reconnaissance peuvent prendre des formes très diverses (par exemple celles de lettres de remerciement, de communiqués de presse, de déclarations publiques ou de récompenses spécifiques). Toutefois, la plupart des responsables interrogés ont lié la question de la visibilité et de la reconnaissance aux restrictions imposées par les Directives à l'utilisation du nom et de l'emblème des Nations Unies, ainsi que des noms et logos d'autres entités des Nations Unies²⁸, et non aux possibilités de valorisation de ce moyen au service de l'exécution des missions des Nations Unies.

141. En vertu des Directives, « une entreprise peut, au cas par cas, être exceptionnellement autorisée à faire utiliser le nom et l'emblème à titre non exclusif à des fins expressément non commerciales et uniquement pour favoriser la réalisation des objectifs du partenariat. L'utilisation du nom et de l'emblème par une entreprise peut être autorisée dès lors qu'elle a pour but principal de manifester l'appui de cette entreprise aux buts et activités de l'entité des Nations Unies concernée, et que ladite entreprise n'en tire qu'accessoirement un bénéfice »²⁹. La note 8 des Directives précise ce qui suit : il convient de distinguer « l'utilisation commerciale » du nom et de l'emblème de leur « utilisation par une entité commerciale ». En effet, dans le premier cas, cette utilisation sert les fins d'une entreprise à but lucratif alors que, dans le second cas, l'utilisation du nom et de l'emblème de l'ONU par une entité commerciale, même si elle réalise des profits, a pour principal objet d'appuyer les activités et les objectifs de l'entité des Nations Unies concernée, y compris la collecte de fonds destinés à ladite entité, la réalisation de profits n'ayant plus alors qu'un caractère « accessoire ». Tout en offrant une certaine souplesse, les Directives susvisées sont assez vagues quant à la réalisation éventuelle de profits « accessoires ».

142. L'Inspecteur estime qu'il conviendrait de mettre l'accent sur l'objectif principal du partenariat, lequel devrait être conforme aux valeurs défendues par le système des Nations Unies et aux principes généraux que les Directives visent à promouvoir, à savoir l'intégrité, la responsabilité et la transparence. La question de la réalisation de profits devrait, à son avis, demeurer « accessoire ». Ce point est d'autant plus pertinent que le Programme 2030 propose une participation massive du secteur privé à la réalisation des objectifs de

²⁸ En vertu de la résolution 92 (I) de l'Assemblée générale, le nom, y compris son acronyme, et l'emblème des Nations Unies ne peuvent être utilisés qu'à des fins officielles. L'Organisation a toujours interprété cette résolution comme également applicable à l'utilisation du nom et de l'emblème des entités des Nations Unies dont le nom comprend les mots « Nations Unies » ou l'acronyme correspondant. Le nom et l'emblème des Nations Unies sont également protégés par la Convention de Paris pour la protection de la propriété industrielle, révisée à Stockholm en 1967.

²⁹ Directives pour une coopération entre les Nations Unies et le secteur privé fondée sur des principes, par. 26 b).

développement durable, et non pas simplement au parrainage d'activités et au financement de programmes selon une formule « sans gains ». On ne peut pas dissocier le modèle économique fondé sur les éléments de durabilité recommandés par le Programme de la recherche de profits et de la volonté de faire de la durabilité un atout et un avantage comparatif sur le marché et aux yeux des consommateurs.

143. En fait, certaines institutions spécialisées et certains fonds et programmes des Nations Unies font preuve d'une bien plus grande souplesse lorsqu'ils coopèrent avec des entreprises qui exigent d'utiliser leurs noms et emblèmes. Même si cette situation contribue à donner une impression d'incohérence à l'échelle du système, il est clair que, vu l'hétérogénéité des organismes des Nations Unies, il est hors de question d'appliquer une approche uniforme à l'utilisation des logos, noms et emblèmes. Toutefois, les organismes peuvent s'instruire au contact de ceux qui ont plus d'expérience dans ce domaine et mettent à l'essai, dans le cadre des partenariats avec le secteur privé, des modalités innovantes d'utilisation de ces symboles, sans mettre en péril la réputation de l'organisme.

Encadré 4

L'utilisation du nom, du logo et de l'emblème de l'UNICEF

La politique d'usage général du nom, du logo et de l'emblème de l'UNICEF est définie dans la publication intitulée UNICEF Identification Standards Manual (Manuel des normes d'identification de l'UNICEF). La conformité aux prescriptions de ce Manuel et aux UNICEF Brand Guidelines (Directives en matière de marques de l'UNICEF) est obligatoire, car elle est la garantie d'une image de l'UNICEF claire, cohérente et facilement identifiable. Le nom, le logo et l'emblème de l'UNICEF ne sont pas des marques de fabrique. Dans les cas où le partenariat devrait autoriser l'utilisation du nom, du logo et de l'emblème de l'UNICEF dans un contexte commercial, en particulier celui des alliances pour la collecte de fonds, l'alliance doit être examinée et approuvée dans le cadre d'une procédure simplifiée de diligence raisonnable. Il est interdit de créer d'autres « logos » de l'UNICEF ou des « emblèmes de collecte de fonds dans les entreprises » spéciaux, avec ou sans une partie du logo ou de l'emblème de l'UNICEF. L'UNICEF ne donne sa caution à aucun produit, bien ou service, et n'accorde aucune autorisation exclusive de reproduction de son nom, de son logo ou de son emblème.

144. L'Inspecteur estime qu'à la différence des interdictions générales, les restrictions à l'utilisation de noms, logos et emblèmes qui sont limitées dans le temps et ne s'appliquent qu'à des activités, projets et campagnes spécifiques favorisent bien une certaine souplesse. Toutefois, il convient en même temps d'examiner les risques encourus au cas par cas et de procéder à une analyse coûts-avantages. Les risques de ternir la réputation d'un organisme seront réduits si cette souplesse se double de garanties inscrites dans les accords de partenariat.

145. Des années et, dans certains cas, des décennies de coopération avec le secteur privé ont fait prendre pleinement conscience aux organismes des Nations Unies des risques pouvant être associés aux partenariats, et plusieurs d'entre eux ont mis en place de solides mécanismes de diligence raisonnable. En matière de collaboration avec une entreprise privée, toutes les entités des Nations Unies ont mis sur pied des mécanismes et appliquent des recommandations inspirées des Directives. Plusieurs de ces entités ont élaboré des critères, politiques et procédures supplémentaires conformément à leurs mandats respectifs. Toutefois, ces mécanismes sont, dans certains cas, moins solides et le système des Nations Unies présente encore certaines incohérences dans ce domaine.

146. Chaque entité des Nations Unies conduit des procédures de diligence raisonnable à sa manière et des unités administratives différentes peuvent en être chargées. Au PAM, par exemple, l'établissement de rapports de diligence raisonnable sur les partenariats avec le secteur privé est désormais confié au Bureau des affaires juridiques, qui doit faire approuver ces rapports par un haut comité indépendant, tandis que d'autres entités des Nations Unies en chargent des unités spécialisées. L'attribution satisfaisante des

responsabilités en matière de diligence raisonnable au sein de chaque organisme est importante pour éviter d'éventuels conflits d'intérêts.

147. Les Directives énoncent des critères d'exclusion, mais les organismes des Nations Unies peuvent envisager de collaborer avec des entités qui ne satisfont pas pleinement à tous les critères si cette collaboration vise expressément à modifier un comportement et des pratiques concernant des questions pertinentes. Par ailleurs, les Directives encouragent les entités des Nations Unies à fixer des critères d'agrément et d'exclusion supplémentaires adaptés à leur mission et à leur rôle spécifiques.

148. Compréhensible, la définition de critères d'exclusion par un organisme a contribué à donner à l'extérieur une impression de contradiction. Il s'ensuit notamment qu'après avoir été rejetées du fait des critères d'exclusion appliqués par une entité des Nations Unies donnée, certaines entreprises peuvent être acceptées comme partenaires par d'autres entités. Si cette différenciation pouvait être utilisée d'une manière transparente et cohérente, cette contradiction ferait place à la souplesse souvent nécessaire dans le choix des partenaires.

149. La collecte d'informations sur un partenaire potentiel et leur évaluation au regard des critères d'exclusion, souvent définie comme « présélection », visent au minimum à déterminer si un partenaire potentiel satisfait aux critères d'exclusion. En outre, le secteur et les pratiques commerciales de ce dernier doivent être compatibles avec les valeurs et principes défendus par les organismes des Nations Unies. Il importe de noter que l'examen initial des profils des entreprises avec lesquelles ceux-ci pourraient collaborer exige une main-d'œuvre abondante. La plupart des organismes des Nations Unies utilisent des données émanant de fournisseurs spécialisés extérieurs pour faciliter le processus de sélection des partenaires. Les organismes de petite taille qui ne disposent pas de ressources suffisantes pour conduire eux-mêmes une procédure de diligence raisonnable s'en remettent au Pacte mondial.

150. Pour la plupart des entités des Nations Unies, la qualité de membre du Pacte mondial est l'un des éléments à prendre en considération au moment d'examiner le profil d'une entreprise. Pourtant, certains responsables sont d'avis que cet élément ne devrait pas être une condition préalable à la collaboration avec telle ou telle entreprise. L'Inspecteur fait observer que, bien qu'elle soit nécessaire, l'appartenance au Pacte mondial n'est pas suffisante pour garantir la qualité du partenaire potentiel et que l'évaluation de la performance de ce dernier au regard des 10 principes du Pacte mondial des Nations Unies doit être un élément essentiel à prendre en compte dans les procédures de diligence raisonnable. D'un autre côté, le Pacte mondial compte peu de membres. Le fait de n'en être pas membre n'implique pas que des entreprises ne peuvent pas être des partenaires potentiels.

Encadré 5

Politique de diligence raisonnable du PNUD

Le document intitulé UNDP Policy for Due Diligence and Partnerships with the Private Sector (Politique en matière de diligence raisonnable et de partenariat avec le secteur privé du PNUD) (2013) considère la qualité de membre du Pacte mondial comme l'un des critères positifs de qualification des partenaires. La procédure est décentralisée et les bureaux de pays peuvent approuver les rapports d'évaluation de diligence raisonnable concernant des partenariats avec le secteur privé dans le cas d'entreprises auxquelles ne s'applique aucun critère d'exclusion et qui ne sont pas impliquées dans des controverses de quelque importance au niveau du pays considéré. Le dossier doit être soumis au siège pour décision lorsqu'un critère d'exclusion s'applique ou que l'entreprise est impliquée dans une sérieuse controverse. Dans les autres cas, la décision peut être prise sur place. Pour les cas soumis au siège, un comité technique interbureaux est chargé d'examiner les informations sur les entreprises, d'évaluer le dossier de partenariat et d'émettre une recommandation à l'intention de la haute direction pour décision finale.

151. Les méthodes appliquées à la procédure de diligence raisonnable varient, mais les organismes suivent le modèle général suivant : a) recueillir des informations sur le

partenaire potentiel ; b) appliquer un filtre préliminaire, en évaluant le partenaire potentiel au regard des critères d'exclusion ; c) appliquer un filtre propre à l'organisme, ce qui suppose une recherche plus approfondie ou l'évaluation d'éventuelles controverses ; d) procéder à une analyse risque-avantages ; et e) prendre une décision.

Tableau 2

<i>Phases de la procédure de diligence raisonnable</i>	<i>Relevant du</i>
e) Décision	
d) Analyse risque-avantages	Niveau supérieur : l'organisme concerné
c) Filtre propre à l'organisme	
b) Filtre préliminaire	
a) Collecte d'informations	Niveau inférieur : le Pacte mondial

152. Ce modèle de mesures offre au Pacte mondial la possibilité de gérer les informations disponibles aux fins d'une procédure de diligence raisonnable conduite par le système des Nations Unies, contribuant ainsi à renforcer la cohérence à l'échelle du système. En particulier, le Pacte mondial pourrait gérer les deux premières phases de la procédure générale susmentionnée, à savoir la collecte d'informations et le filtre préliminaire (par exemple, une liste noire ou des lignes rouges à l'échelle du système). Le niveau inférieur reposerait sur la capacité technique du Pacte mondial de rassembler et d'organiser les données et les informations. **Le niveau inférieur implique la poursuite de la procédure engagée par le Pacte mondial, mais sera élargi à l'utilisation des informations volontairement soumises par les organisations participantes, notamment concernant les entités privées qui ne sont pas associées au Pacte mondial.**

153. Quant aux phases suivantes de la procédure, elles doivent relever de chaque organisme au vu de leurs caractéristiques propres et sur la base d'une analyse au cas par cas du rapport coût-avantages, notamment dans l'optique de la gestion des risques. Le niveau supérieur serait celui des organismes considérés et servirait à accroître les connaissances, compte tenu de la légitimité et de la fiabilité de ces organismes. Ce niveau consisterait à simplifier et à unifier les critères d'exclusion minimaux en matière de diligence raisonnable, et à faciliter le partage des connaissances concernant celle-ci, à éviter les doubles emplois et à tirer le meilleur parti des ressources du système des Nations Unies. **Le caractère autonome du niveau supérieur pourra faire utiliser le mécanisme à la fois par les organismes ne disposant que de ressources limitées en matière de contrôle, d'une part, et par les organismes ayant défini des critères spécifiques et disposant de capacités de contrôle plus importantes, d'autre part.**

Ligne d'action III : vers un système de contrôle commun

154. L'Inspecteur est d'avis que la collecte commune d'informations utiles fournies et devant être utilisées par tous les organismes, ainsi qu'un ensemble minimal de règlements communs permettraient d'accroître l'efficacité et de réduire les coûts de transaction et en ressources humaines, sans empêcher chaque organisme de prendre des mesures supplémentaires ou d'en prendre moins, pour autant que de besoin. Ces mesures devraient prendre en considération et valoriser les bases de données et mécanismes existants. Le système de contrôle commun comprendrait deux éléments principaux : les informations nécessaires à la prise de décisions et les procédures normalisées et garanties de diligence raisonnable de base. Il faciliterait la tâche des organismes ne disposant pas de ressources financières et humaines suffisantes pour créer leurs propres mécanismes.

155. L'Inspecteur connaît les besoins spécifiques des différents organismes et les critères qu'ils utilisent. Le système de contrôle commun n'est pas conçu comme un modèle universel. L'Inspecteur propose l'adoption de mesures communes minimales susceptibles de valoriser le travail actuel du Pacte mondial au niveau inférieur (voir le tableau 1) d'une façon plus systématique et globale. En particulier, la base de données contiendrait des

informations sur des entreprises qui ne sont pas nécessairement associées au Pacte mondial. L'élément principal du niveau inférieur serait le partage des connaissances à l'échelle du système.

156. Compte tenu des éléments et retours d'information émanant de toutes les organisations et de ceux auxquels elles accèdent, la base de données devrait servir de source d'information minimale dans tous processus de contrôle et de diligence raisonnable, sans préjudice de la décision finale de chaque organisation participante. Un chapitre spécial de cette base de données devrait incorporer les rapports parallèles établis par les organisations de la société civile.

157. Si elle était mise en œuvre, l'approche recommandée réduirait le temps nécessaire à la recherche et au rassemblement des informations utiles, tout en aidant nombre d'organismes disposant de ressources relativement limitées à simplifier les procédures de diligence raisonnable et à en diminuer la durée. On ne peut empêcher que certaines entreprises ne puissent être les partenaires de plusieurs organismes. Le profil de ces entreprises ne doit pas être découvert en répétant un travail qui a déjà été fait. Le système de contrôle proposé dans les recommandations 6 et 7 pourrait être consolidé par ajouts successifs, compte tenu des enseignements tirés de l'expérience et des synergies produites. Les décisions seraient prises au niveau supérieur par chacun des organismes concernés, selon leurs besoins spécifiques.

158. L'Inspecteur n'ignore pas non plus l'existence de systèmes de diligence raisonnable évolués, qui ont été mis au point dans des organisations qui ne voient pas ce qu'un système de contrôle commun peut apporter de plus. Toutefois, beaucoup d'autres organisations ainsi que d'entités relevant du Secrétariat de l'ONU ont souligné qu'il fallait adopter une approche commune. Les recommandations 6 et 7 ne proposent pas un système « commun » au sens d'un système « centralisé » et « obligatoire ». Elles ne proposent qu'une ressource commune que les organisations intéressées sont libres d'utiliser, d'une manière plus efficace et transparente qu'elles ne peuvent le faire actuellement.

159. L'Inspecteur se félicite de la création de l'Équipe spéciale intersectorielle du Comité de haut niveau sur la gestion, dont les travaux futurs sur les partenaires d'exécution pourront contribuer à la mise en œuvre des recommandations 6 et 7.

Recommandation 6 : Une base de données à l'échelle du système

Les chefs de secrétariat de tous les organismes des Nations Unies devraient, avec le concours du Pacte mondial des Nations Unies, créer ensemble une base de données commune sur les profils et la performance des entreprises ayant conclu ou pouvant souhaiter conclure un partenariat avec les Nations Unies, en s'appuyant sur les informations soumises volontairement par les organisations participantes.

Recommandation 7 : Procédures et garanties normalisées communes de diligence raisonnable

Le Secrétaire général de l'ONU et les chefs de secrétariat de toutes les organisations participantes devraient formuler d'un commun accord un ensemble minimal de procédures et garanties normalisées communes concernant un processus efficace et souple de diligence raisonnable, à appliquer à l'échelle du système et d'une manière transparente par le personnel opérationnel de l'ONU participant à l'établissement de partenariats avec le secteur privé et à leur fonctionnement.

V. Le rôle du Pacte mondial : un engagement renouvelé

160. Lancée en 2000, l'initiative du Pacte mondial prône 10 principes convenus inhérents à l'idée de l'entreprise citoyenne censés promouvoir parmi le secteur privé le respect des valeurs universelles de l'ONU. Cette initiative a rassemblé approximativement 12 700 participants ; quelque 9 600 d'entre eux sont des entreprises du secteur privé et de petites et moyennes entreprises, les autres étant des entités non commerciales (à savoir des fondations, des organisations non gouvernementales et différents types d'associations)³⁰. Les participants au Pacte mondial s'engagent à respecter les 10 principes dans quatre domaines : droits de l'homme, emploi, environnement et lutte contre la corruption.

161. Les participants au Pacte mondial sont légalement tenus d'établir une communication annuelle sur les progrès réalisés, dans laquelle ils doivent décrire les efforts qu'ils déploient pour que leurs méthodes commerciales tiennent compte des intérêts collectifs. Il appartient aux réseaux locaux du Pacte mondial de promouvoir le respect des 10 principes au niveau de chaque pays. La nature, la composition et les structures de gouvernance de ces réseaux locaux sont très hétérogènes et diffèrent considérablement d'un pays à l'autre.

162. Le présent examen n'a pas pour but d'établir une évaluation du Pacte mondial. Le CCI l'a déjà examiné en 2010, et certaines des observations et conclusions figurant dans son rapport restent pertinentes³¹. Pourtant, le rôle éminent joué par le Pacte mondial en tant que l'un des principaux acteurs de la relation entre les Nations Unies et le secteur privé a conduit à procéder à un examen plus approfondi. La plupart des organisations participantes du CCI ont reconnu le rôle positif joué jusque-là par le Pacte mondial en matière de plaidoyer et de sensibilisation, tout en proposant d'ouvrir une ère nouvelle, ce qui suppose d'élargir la collaboration avec le secteur privé au niveau national.

163. Le Pacte mondial est critiqué pour l'absence d'un mécanisme de responsabilisation approprié pour ses membres. De l'avis des critiques, le caractère facultatif de l'adhésion au Pacte mondial ne justifie pas le fait qu'« il n'existe aucun mécanisme permettant d'évaluer leur rapport et de leur demander de garantir le respect des valeurs universelles telles que les droits de l'homme »³². Pour ces critiques, mais également pour certains des responsables interrogés, la présence du Président du Groupe des gouvernements (un groupe d'États Membres qui fournissent un appui financier) au Conseil du Pacte mondial ne suffit pas.

164. Par ailleurs, certains analystes de la société civile estiment que, s'il est admis que le Pacte mondial joue un rôle dans l'ouverture des Nations Unies au secteur privé, il y a lieu de revoir la configuration actuelle de son fonctionnement :

Il devait peut-être aller dans le sens opposé – sensibiliser les entreprises à la prise en compte de l'intérêt collectif par la promotion des 10 principes –, mais il sert également à présenter et à promouvoir les intérêts privés dans le cadre des Nations Unies. Cet état de choses est aggravé par la dépendance du Pacte à l'égard du financement privé et la trop grande complexité de sa structure de gouvernance, laquelle réduit la marge de manœuvre des États Membres tout en réservant le contrôle du Pacte à ceux qui font des contributions financières³³.

165. D'autres commentateurs ont fait valoir que le Pacte mondial était devenu un réseau mondial d'entreprises, établi sur la base de cotisations et non d'une évaluation objective des progrès et résultats des entreprises signataires au regard des 10 principes.

166. Même si cette opinion relève de la perception d'un danger éventuel plutôt que de celle d'une tendance effective, il conviendrait de repenser les mécanismes de

³⁰ Voir www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/.

³¹ JIU/REP/2010/9.

³² Jeetendra Kumar, *The UN system and the Private sector : Case studies of WHO and UNICEF* (Lambert Academic Publishing, 2012), p. 119.

³³ Barbara Adams et Jens Martens, *Fit for whose purpose? Private funding and corporate influence in the United Nations* (Global Policy Forum, Bonn/New York, 2015).

responsabilisation gérés par le Pacte et de reconstruire la confiance. L'Inspecteur partage la conviction que le Pacte mondial doit jouer un rôle renforcé et relégitimé dans la conception et la consolidation d'une approche plus cohérente et efficace à l'échelle du système.

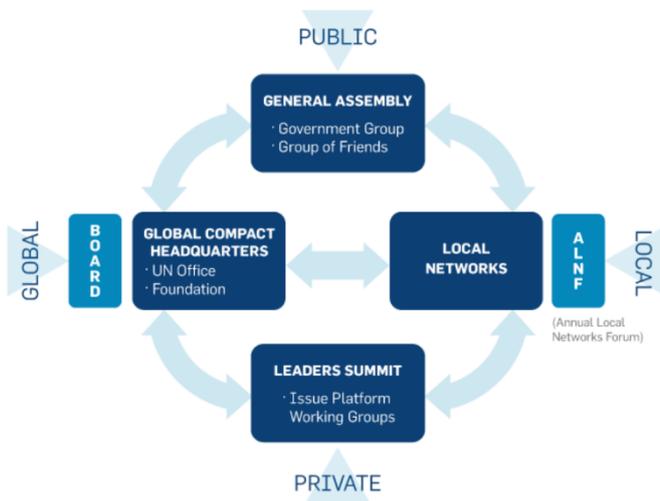
A. Gouvernance du Pacte mondial : rôle au sein du Secrétariat de l'ONU

167. Le Pacte mondial étant une innovation institutionnelle, il n'est guère surprenant que sa structure de gouvernance soit assez originale et ait fait l'objet de révisions successives en 2005, 2008 et 2015. Il est composé de plusieurs entités : le Sommet des dirigeants, les réseaux locaux, le Forum annuel des réseaux locaux, le Conseil, le Bureau, l'Équipe interinstitutions et le Groupe des gouvernements³⁴. Chacune d'elles est dépourvue de dispositif central de prise de décisions et a une composition, des fonctions et des réunions distinctes.

168. La figure 1 ci-après représente la structure de gouvernance actuelle.

Figure 1

Gouvernance du Pacte mondial



Source : <https://www.unglobalcompact.org/about/governance>.

169. La structure de gouvernance du Pacte mondial est aussi unique en son genre dans une organisation intergouvernementale telle que l'ONU, dans la mesure où son orientation stratégique est déterminée principalement par un conseil dans lequel les États Membres sont insuffisamment représentés³⁵.

170. Comme l'indique le rapport annuel du Pacte mondial sur la gestion pour 2016 établi à l'intention du Conseil de la Fondation, la gouvernance est l'une des questions prioritaires pour le Pacte. Celui-ci a proposé au Secrétaire général de procéder à un examen de la gouvernance pour clarifier la qualification requise, la nomination, la durée du mandat et les fonctions et responsabilités des membres du Conseil, notamment la nature de la relation entre le Conseil de la Fondation et le Conseil du Pacte mondial.

171. Toutefois, comme il a été constaté par l'Inspecteur et par plusieurs organismes ayant répondu au questionnaire du CCI, l'examen de la question de la gouvernance devrait également prendre en considération le rôle que le Pacte mondial pourrait jouer dans le

³⁴ Les gouvernements qui versent des contributions au Fonds d'affectation spéciale pour le Pacte mondial, qui aide à financer l'initiative, se réunissent deux fois par an au sein du Groupe des gouvernements pour examiner les budgets et les progrès accomplis. Le reste des coûts est financé par un mécanisme de collaboration avec la Fondation – entité sans but lucratif dotée de son propre Conseil. Les gouvernements se réunissent également dans le cadre des Amis du Pacte mondial, groupe de représentants membres des missions auprès de l'Organisation des Nations Unies à New York qui tient quatre réunions par an pour entendre des exposés.

³⁵ Voir JIU/REP/2010/9, par. 115.

contexte élargi du Programme 2030 en tant qu'élément essentiel du renforcement de la cohérence à l'échelle du système et que véritable catalyseur dans le domaine de l'établissement de partenariats efficaces. À cette fin, la gouvernance du Pacte mondial devrait être plus transparente, inclusive et explicite, afin de tenir compte des besoins de l'ensemble des fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies intéressés.

172. De plus, la structure de gouvernance du Pacte mondial n'a pas de mandat clair, entériné et contrôlé par les États Membres d'une façon plus directe et détaillée. En 2007 déjà, le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a demandé au Secrétaire général de solliciter un mandat en bonne et due forme de l'Assemblée générale³⁶.

173. Dans le même esprit, un rapport du CCI de 2009 a de nouveau demandé un mandat clair pour le Bureau du Pacte mondial et une circulaire décrivant ses fonctions telles qu'elles devaient découler de ce mandat. Toutefois, les résolutions successives de l'Assemblée générale sur la question n'ont porté que sur les principes et initiatives du Pacte mondial des Nations Unies, en prenant acte, mais sans le définir comme il aurait convenu, du rôle que ce Bureau était censé jouer.

174. Ce n'est qu'en 2012 que l'Assemblée générale s'est référée, dans sa résolution 66/223, à un mandat qu'elle avait confié au Bureau du Pacte mondial, de promouvoir les valeurs des Nations Unies et des pratiques commerciales responsables au sein du système des Nations Unies et des milieux d'affaires au niveau mondial. Il n'en reste pas moins qu'un mandat aussi large doit être défini, concrétisé et positionné dans le contexte du Secrétariat de l'ONU, où existent des chevauchements de fonctions et, surtout, dans le contexte plus large du système des Nations Unies.

175. Le mandat actuel n'a jamais fait l'objet d'une circulaire du Secrétaire général décrivant les fonctions du Bureau du Pacte mondial, ce qui est la pratique normalement suivie pour les bureaux du Secrétariat. Cette situation ne peut qu'entraîner un risque d'inefficacité et d'ambiguïté, étant donné que d'autres services de l'ONU (à savoir le Département des affaires économiques et sociales et le BNUP) collaborent à des titres variés avec le secteur privé. Ces services ont néanmoins vu clairement délimiter leurs fonctions à l'égard du secteur privé par des circulaires du Secrétaire général. Par exemple, l'une de ces circulaires rend bien compte de l'organisation et des fonctions du BNUP³⁷. Il n'existe aucune description des fonctions de ce type pour le Pacte mondial.

176. Lors des entretiens, plusieurs responsables ont fait état de préoccupations concernant des chevauchements de fonctions ou un manque de clarté dans la délimitation des fonctions au sein du Secrétariat. Ces préoccupations ont été particulièrement mises en lumière lorsque la fusion des deux entités (BNUP et Pacte mondial) a été recommandée en 2012. La possibilité existe actuellement de tirer le meilleur parti des ressources à utiliser dans le contexte des propositions de réforme présentées par le Secrétaire général, qui visent à adopter une démarche à l'échelle du système pour les partenariats et à examiner le rôle du Pacte mondial et ses liens avec les équipes de pays des Nations Unies, « afin de stimuler la concertation avec les entrepreneurs, le secteur privé, les institutions financières et autres pour apporter un appui plus efficace aux priorités nationales dans le cadre de la réalisation des objectifs [de développement durable] »³⁸.

B. Gouvernance du Pacte mondial : rôle à l'échelle du système des Nations Unies

177. Le Bureau du Pacte mondial coordonne le réseau des agents de liaison des Nations Unies avec le secteur privé. Les organismes sont censés, par l'intermédiaire de ce réseau, partager des modèles et exemples pratiques de diligence raisonnable en vue d'améliorer et de renforcer la cohérence à l'échelle du système.

³⁶ Audit du Bureau des services de contrôle interne n° AH2006/520/01, *Performance Audit of the Global Compact Initiative*.

³⁷ Circulaire du Secrétaire général, *Organisation du Bureau des Nations Unies pour les partenariats*, ST/SGB/2009/14, 18 décembre 2009.

³⁸ Voir A/72/124-E/2018/3.

178. Il reste que, souvent, les sociétés nouvellement créées ou les sociétés des pays en développement ne sont pas suffisamment prises en compte par ces procédures de diligence raisonnable. Lorsque c'est le cas, la plupart des organismes des Nations Unies font habituellement eux-mêmes l'étude en vue de la présélection, qui représente un processus long et ardu décrit dans d'autres sections du présent rapport. C'est là un domaine dans lequel le Pacte mondial a l'occasion de s'employer davantage à fournir un appui aux études de diligence raisonnable à d'autres organismes des Nations Unies, ce qui permettrait en même temps de réduire les doubles emplois et de promouvoir la cohérence à l'échelle du système, conformément à sa priorité actuelle consistant à « accroître la collaboration dans l'ensemble du système des Nations Unies »³⁹.

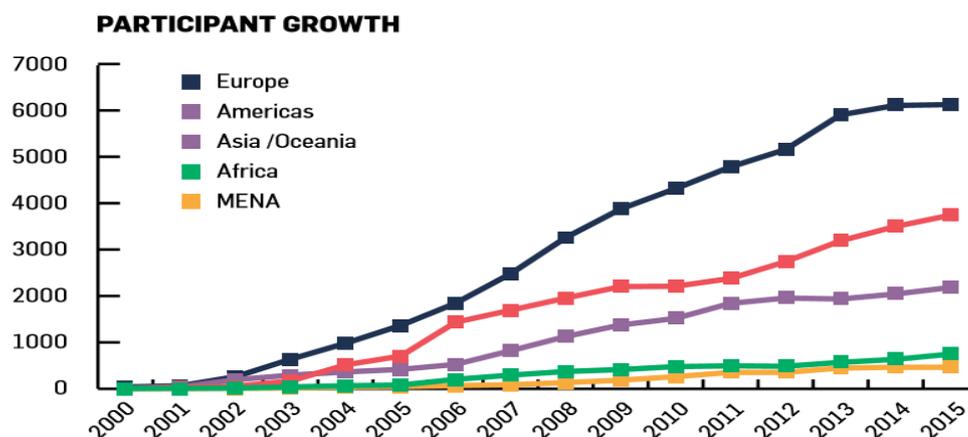
179. Par ailleurs, le Pacte mondial fournit aux milieux d'affaires l'un des points d'entrée dans le système des Nations Unies. Le pôle d'action commerciale des Nations Unies a été mis en place conjointement par le Pacte mondial, Global Hand (organisation sans but lucratif spécialisée dans la facilitation des liens avec le secteur privé et les ONG) et 20 entités des Nations Unies. Aussi bien les Nations Unies que les entreprises peuvent publier des projets et utiliser la plateforme pour rechercher des partenaires potentiels et coopérer avec eux pour augmenter l'impact de leurs projets⁴⁰.

180. Dans la mesure où le Programme 2030 exige impérativement l'adoption d'une approche plus cohérente à l'échelle du système des Nations Unies et un renforcement de la coopération interinstitutions, le Pacte mondial pourrait jouer un rôle essentiel entre le système des Nations Unies et le secteur privé à différents niveaux, depuis les activités de promotion menées à l'échelle mondiale jusqu'à l'action commune au niveau des pays. S'il est incontestable que le Pacte mondial mène lesdites activités de promotion à l'échelle mondiale, beaucoup d'organismes des Nations Unies présents sur le terrain estiment que la coopération des réseaux locaux du Pacte mondial avec les équipes de pays des Nations Unies est un domaine dans lequel des améliorations sont nécessaires.

C. Activité du Pacte mondial : mettre l'accent sur l'accroissement de la participation des entreprises

181. Les 9 600 entreprises membres du Pacte mondial, organisées en 88 réseaux, représentent un nombre important d'entreprises. Pourtant, replacé dans son contexte⁴¹, ce nombre peut encore être amélioré. Ces dernières années, l'augmentation du nombre de membres a été relativement modérée, tandis que le nombre de réseaux a diminué, comme le montrent les figures 2 et 3 ci-après⁴².

Figure 2



Source : The Global Compact Local Network Report 2015, p. 12.

³⁹ Voir Pacte mondial, « 2016 Annual Management Report: Looking Forward », p. 21.

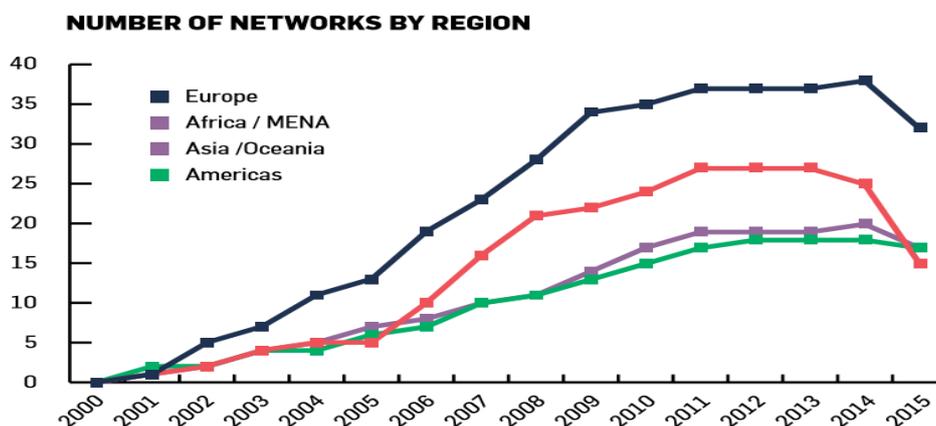
⁴⁰ business.un.org/en/info/about.

⁴¹ Un pays comme l'Espagne compte, tous secteurs confondus, 3,2 millions d'entreprises de toutes tailles. Source : Répertoire central des entreprises, au 1^{er} janvier 2017.

⁴² « The Global Compact Local Network Report 2015 », p. 12.

182. Dans cette optique, il ne faudrait pas sous-estimer l'importance des réseaux locaux, compte tenu en particulier de l'accent mis sur le contrôle national dans le Programme 2030. Les réseaux locaux du Pacte mondial sont des entités indépendantes, autonomes et autogérées. Dans certains cas, ils sont gérés par une ONG indépendante. Dans d'autres cas, ils sont d'une façon ou d'une autre associés aux administrations locales ou à des institutions universitaires, tandis que certains autres (comme au Brésil) sont gérés par les bureaux de pays du PNUD.

Figure 3



Source : The Global Compact Local Network Report 2015, p. 12.

183. Le présent examen n'a pas visé à établir les raisons expliquant ces chiffres. Toutefois, le renforcement de la position du Pacte mondial au sein du système des Nations Unies entraîne la nécessité d'une vision stratégique pour accroître la participation des entreprises privées. Dans le cadre de sa stratégie mondiale à l'horizon 2020, le Pacte mondial a pris conscience de la nécessité d'augmenter le nombre de ses membres actifs. Il s'est employé essentiellement à mener trois « batailles à gagner », à commencer par la « création d'une croissance durable ».

D. Le Pacte mondial et les objectifs de développement durable

184. Le Pacte mondial a compris que les objectifs de développement durable sont une occasion d'adopter une approche renforcée et plus globale des partenariats avec le secteur privé, et c'est là un domaine dans lequel la contribution du Pacte mondial est particulièrement bien visible. Mettre l'action locale au service des objectifs mondiaux est la stratégie pluriannuelle définie dans le Pacte mondial visant à sensibiliser les entreprises et à soutenir la réalisation des objectifs de développement durable à l'horizon 2030.

185. Le rapport sur les progrès soumis en 2017 au Conseil de la Fondation, établi à partir d'une enquête qui, réalisée la même année, portait sur les 9 600 entreprises membres du Pacte mondial a suivi – pour la première fois – les activités des entreprises en rapport avec les objectifs de développement durable. Plus de 1 950 entreprises ont répondu, soit 22 % des participants toutes régions, toutes branches d'activité et toutes dimensions confondues. L'enquête annuelle sur les participants au Pacte mondial a montré que 75 % des répondants ont pris les mesures nécessaires pour réaliser les 17 objectifs de développement durable.

186. Le Pacte mondial indique aux entreprises comment elles peuvent adapter leurs stratégies et évaluer et gérer leur contribution à la réalisation des objectifs de développement durable. On peut signaler deux initiatives à cet égard, à savoir le guide intitulé Sustainable Development Goals Compass et l'outil Blueprint for Business Leadership. Ce dernier entend inciter toutes les entreprises – quels que soient leur taille, leur secteur d'activité ou leur lieu d'implantation – à prendre des mesures à l'appui de la réalisation de ces objectifs. C'est un outil que peut utiliser toute entreprise qui est disposée à donner une impulsion à son approche de principe des mesures prises pour réaliser ces objectifs. Le Compass est un guide présentant cinq étapes devant aider les entreprises à maximiser leur contribution : intelligence des objectifs de développement durable,

définition des priorités, fixation des objectifs, intégration de la durabilité et établissement de rapports.

187. Toutefois, le mandat du Pacte mondial, tel qu'actuellement défini par l'Assemblée générale, doit être assorti de mécanismes de gouvernance resserrés et plus explicites. Il faudrait également améliorer le positionnement et la définition des rôles au sein du Secrétariat de l'ONU afin d'éviter les ambiguïtés et doubles emplois actuels, d'une part, et de contribuer à la mise en place à l'échelle du système des Nations Unies du cadre d'établissement des partenariats avec le secteur privé, d'autre part. Ces améliorations institutionnelles créatrices de synergies et de complémentarité peuvent être produites dans les limites des ressources existantes.

Ligne d'action IV : remporter les nouvelles batailles du Pacte mondial

188. Le Pacte mondial le dit lui-même : il est « la principale initiative volontaire dans le monde à associer des entreprises pour promouvoir le développement durable »⁴³. Il ne s'agit pas ici d'examiner dans quelle mesure cette initiative a justifié les espoirs placés en elle et rempli son mandat initial. Comme toute innovation institutionnelle, le Pacte mondial a dû explorer et expérimenter des modalités d'interaction avec le secteur privé qui étaient entièrement nouvelles.

189. On a critiqué le Pacte mondial pour plusieurs raisons. Du point de vue des organisations de la société civile, les principales sont les suivantes : absence de contrôle indépendant de l'adhésion des entreprises aux 10 principes ; une trop grande proximité avec les intérêts du secteur privé ; légitimité et objectivité insuffisantes ; risque d'exercice d'une influence indue par les donateurs privés ; et insuffisance de la participation des États Membres à sa structure de gouvernance.

190. Tout en appréciant l'aide du Pacte mondial dans les procédures de diligence raisonnable, les organismes des Nations Unies ont indiqué qu'ils attendaient de lui qu'il facilite davantage la participation des entreprises au niveau opérationnel, de façon qu'elle ne se limite pas à l'organisation d'événements sur lesquels on braque les projecteurs.

191. Les responsables de l'OIT ont estimé que le Pacte mondial devrait envisager de donner aux représentants des employeurs et des travailleurs la possibilité de jouer un plus grand rôle.

192. De leur côté, les réseaux locaux du Pacte mondial ont d'ores et déjà demandé que l'on mène plus loin la décentralisation, s'agissant en particulier de tirer parti des changements de comportement des entreprises.

193. Toutes ces opinions méritent une analyse et une évaluation distinctes, mais les critiques les plus sévères ne sauraient remettre en question la contribution du Pacte mondial à l'ouverture des Nations Unies et des 10 principes du Pacte au monde de l'entreprise. Comme dans le cadre d'autres organes des Nations Unies, les attentes ont été supérieures aux moyens disponibles et aux résultats concrets. Pourtant, la tâche primordiale de sensibilisation aux valeurs des Nations Unies et à leurs activités de développement a été accomplie. L'intérêt que manifestent actuellement un certain nombre d'entreprises pour le Programme 2030 est également le fruit du travail du Pacte mondial.

194. Cela étant, l'Inspecteur estime que le Programme 2030 devrait marquer une nouvelle étape de l'évolution institutionnelle du Pacte mondial. Le mandat actualisé de ce dernier devrait prendre dûment en considération les enseignements tirés de ses dix-sept années d'existence et des facteurs de vulnérabilité signalés par les organismes des Nations Unies, la société civile et le secteur privé.

195. Cette réalité, « qui voit la convergence des tendances mondiales instaurer un nouveau contexte d'attentes et de chances de voir le secteur privé s'attaquer aux problèmes qui se posent à l'échelle mondiale », est prise en compte par le Pacte mondial lui-même

⁴³ Voir www.unglobalcompact.org/what-is-gc.

dans sa vision stratégique actuelle, qui se propose de faire de cette initiative « une organisation professionnelle, mature et mondiale »⁴⁴.

Recommandation 8 : Révision du mandat du Pacte mondial

L'Assemblée générale devrait, à partir d'un rapport du Secrétaire général, entreprendre de réviser le mandat actuel du Pacte mondial, notamment dans le sens indiqué ci-après :

- Faire jouer au Pacte mondial un rôle plus clair, aux niveaux mondial et national, en s'assurant mieux le soutien du secteur des entreprises à la mise en œuvre du Programme 2030 ;
- Faire jouer aux États Membres un rôle plus important dans sa structure de gouvernance ;
- Actualiser la définition du lien existant entre le Bureau du Pacte mondial et la Fondation du Pacte mondial, en mettant l'accent sur la transparence des activités de collecte de fonds de la Fondation ;
- Définir clairement le lien entre le siège du Pacte mondial et les réseaux locaux du Pacte mondial.

⁴⁴ The Global Compact, *2020 Global Strategy*, mars 2017.

VI. La voie à suivre

196. Outre les lignes d'action élaborées jusqu'à présent, qui visent essentiellement à améliorer les directives, cadres, mécanismes et procédures en vigueur, tout en multipliant les possibilités d'actions conjointes au niveau de l'ensemble du système, l'Inspecteur estime que l'orientation stratégique du Programme 2030 offre également la meilleure chance de faire prendre des mesures plus audacieuses pour en finir avec le « train-train habituel ».

197. La globalité et l'universalité du Programme 2030 permet de faire évoluer les mentalités et d'élaborer des outils de coopération innovants. Les lignes d'action ci-après, dégagées pendant les entretiens avec les parties prenantes au sein et en dehors des Nations Unies, sont motivées par la conviction que le système des Nations Unies pourrait mener une action encore plus efficace et cohérente en matière de coopération avec le secteur privé.

A. Délégation de pouvoirs en matière de gestion aux niveaux régional et national

198. Une importante conclusion se dégage de l'examen des réponses au questionnaire du CCI destiné aux organismes, à savoir la nécessité de faciliter la collaboration avec le secteur privé au niveau des pays et, autant que faire se peut, de décentraliser et de simplifier la prise de décisions, ce qui pourra amener à réviser les niveaux institutionnels de délégation de pouvoirs au sein des organismes, ainsi que la gestion interne de l'exécution des tâches liées aux partenariats. La dimension locale des partenariats devient, dans le contexte du Programme 2030, d'autant plus pertinente que ce dernier met l'accent sur la maîtrise nationale de sa mise en œuvre.

199. Sans surprise, l'absence de coordination au niveau du système se retrouve au niveau des pays. Comme l'a constaté le Secrétaire général dans son rapport à l'Assemblée générale et au Conseil économique et social sur les activités opérationnelles au service de la coopération internationale pour le développement⁴⁵, l'organisation actuelle de la présence des Nations Unies dans les pays, en particulier le morcellement du dispositif d'application du principe de responsabilité du système entre les différents fonds, programmes et institutions spécialisées, favorise une approche individuelle des partenariats. Les entités des Nations Unies coopèrent généralement avec les parties prenantes nationales, notamment le secteur privé local, en appliquant leurs propres règles et procédures et en se concentrant sur la réalisation de leurs objectifs propres, ce qui occasionne des chevauchements d'activités et un gaspillage de ressources, et crée la confusion chez les partenaires potentiels, notamment les organismes publics.

200. Cet état de choses a été confirmé, lors des entretiens, par certains représentants des réseaux locaux du Pacte mondial, qui ont indiqué ne pas du tout apprécier l'absence de coordination entre les entités des Nations Unies lorsqu'ils prenaient contact avec elles pour trouver, notamment, des donateurs potentiels. Lorsqu'il s'agit de s'assurer la participation du secteur privé local, les réseaux locaux auraient la possibilité de travailler étroitement avec les coordonnateurs résidents et les équipes de pays, ainsi qu'avec d'autres parties prenantes du secteur privé, pour faire progresser la réalisation des objectifs de développement durable prioritaires. Toutefois, cette possibilité reste inexploitée en raison, entre autres, de l'absence d'une stratégie coordonnée.

201. L'Inspecteur partage l'avis selon lequel la collaboration des entités des Nations Unies avec le secteur privé au niveau des pays doit être renforcée et mieux coordonnée. Les équipes de pays des Nations Unies doivent agir de concert pour trouver de nouveaux mécanismes de collaboration et associer efficacement le secteur privé local aux

⁴⁵ A/72/124-E/2018/3.

efforts déployés pour réaliser les objectifs de développement durable tout en s'attaquant aux priorités nationales.

Ligne d'action V : renforcer le contrôle et le partenariat aux niveaux régional et national

202. L'Organisation des Nations Unies étant une entité intergouvernementale, les possibilités d'association directe des entreprises à la préparation, à la maîtrise et à l'exécution des décisions relatives aux objectifs de développement durable devraient être recherchées aux niveaux régional et national. Au niveau régional, le dialogue pourrait prendre la forme de conseils consultatifs des entreprises, de forums exécutifs ou d'autres formes adaptées dans les régions concernées. Le niveau national est celui qui permet le mieux au secteur privé de partager la maîtrise du processus de collaboration, depuis la recherche de solutions et la conception de projets jusqu'à la dotation en ressources et l'exécution, avec la participation directe des représentants des gouvernements.

203. La recommandation ci-après a été inspirée par la pratique en vigueur à la CESAP, qui a créé en 2004 le Conseil consultatif des entreprises de la CESAP, où siègent des cadres dirigeants et des représentants des principales entreprises de la région. À l'heure actuelle, ce Conseil s'emploie essentiellement à donner des orientations et un appui au programme de travail de la Commission en général et en ce qui concerne plus particulièrement l'organisation du Forum Asie-Pacifique des entreprises. S'il n'a pas encore donné toute sa mesure, ce Conseil est une nouvelle forme de dialogue qui a été accueillie avec intérêt par les entreprises.

Recommandation 9

Le Conseil économique et social devrait inviter les secrétaires exécutifs des commissions économiques régionales, s'ils ne l'ont pas déjà fait, à engager et institutionnaliser un dialogue systématique et régulier avec les représentants de haut niveau des entreprises privées qui contribuent ou ont manifesté le souhait de contribuer à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Recommandation 10

Le Secrétaire général de l'ONU devrait, agissant en concertation avec les chefs de secrétariat du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida, du Programme des Nations Unies pour le développement, de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, du Fonds des Nations Unies pour la population, du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, du Fonds des Nations Unies pour l'enfance, de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets et du Programme alimentaire mondial, ainsi qu'avec les chefs de secrétariat de tous autres organismes des Nations Unies intéressés présents sur le terrain, encourager le recours à un mécanisme multipartite de consultations et de recherche de solutions au niveau national, qui soit piloté par le Coordonnateur résident et dans le cadre duquel les entreprises soient associées d'emblée à la création de partenariats à l'appui du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Lorsque les gouvernements ont déjà mis en place de tels mécanismes, les équipes de pays des Nations Unies devraient favoriser une participation multipartite.

B. Partenariats relatifs à l'innovation

204. L'innovation est un concept important pour le Programme 2030 et un outil essentiel pour sa mise en œuvre. Les objectifs 8, 9 et, en particulier, 17 mettent en avant le rôle de l'innovation. Celle-ci présente un potentiel considérable pour le renforcement et

l'accélération de l'activité des organismes des Nations Unies, et concourt à la réalisation des objectifs de développement durable. Le Programme 2030 exige de mieux coordonner les « mécanismes existants, en particulier au niveau des organismes des Nations Unies ». Il engage « toutes les entreprises à appliquer leur créativité et leur volonté d'innovation à la solution des problèmes du développement durable ».

205. Dans la section intitulée « Moyens de mise en œuvre et Partenariat mondial », le Programme 2030 comprend un chapitre sur l'innovation qui présente d'une façon détaillée la configuration suivante : a) un groupe de travail interinstitutions des Nations Unies sur la science, la technologie et l'innovation chargé de promouvoir la coordination, la cohérence et la coopération au sein du système des Nations Unies ; b) une plateforme en ligne pour fournir un accès aux initiatives et politiques de facilitation de l'innovation ; et c) un forum multipartite pour faciliter l'interaction, la mise en relation des parties prenantes et la création de réseaux sous les auspices du Conseil économique et social⁴⁶.

206. Lors des entretiens, les responsables des organisations participantes du CCI et d'autres organisations internationales, ainsi que les représentants du secteur privé, ont souligné le rôle primordial de ce dernier en matière d'innovation. Certains organismes des Nations Unies ont établi avec des institutions universitaires et le secteur privé des partenariats relatifs à l'innovation, ayant tous intérêt à collaborer à la réalisation d'objectifs communs. Ils ont créé des unités autonomes et ont fait de l'innovation un élément essentiel de leurs activités ou stratégies. Le PNUD, le FNUAP, le HCR, l'UNICEF, l'UNOPS, ONU-Femmes et le PAM ont mis à l'essai divers types de fonctions d'innovation et de mécanismes institutionnels pertinents et ont fait des progrès concrets dans ce domaine.

207. La réalisation des objectifs de développement durable commande d'améliorer la coordination, la cohérence et la coopération. L'Inspecteur est d'avis que les efforts faits pour modifier sensiblement le *modus operandi* au niveau de l'ensemble du système viennent d'autant plus à leur heure que l'on voit apparaître de nouvelles unités qui se consacrent à l'innovation et aux partenariats y relatifs.

208. Tout en reconnaissant que le décloisonnement de secteurs du système des Nations Unies aux pratiques déjà anciennes reste une exigence insatisfaite, l'Inspecteur estime que le Programme 2030 offre une occasion sans précédent de penser et d'agir autrement, notamment dans les nouveaux domaines d'intérêt, tels que l'innovation. Pourtant, les opinions divergent quant aux formes que la coordination devrait prendre concrètement au niveau de l'ensemble du système.

209. Lors des entretiens, certains responsables ont plaidé en faveur d'une défragmentation des fonctions innovantes et de la création d'un service commun à l'ensemble du système ou, à tout le moins, d'une coordination commune des partenariats relatifs à l'innovation.

210. Ces responsables ont fait valoir qu'il importe de rendre plus clairs les mandats et la finalité, les objectifs concrets et les résultats mesurables des programmes, fonds, incubateurs, accélérateurs et laboratoires relatifs à l'innovation qui ont été créés dans l'ensemble du système. Ils se disputent l'accès aux nouvelles ressources provenant des donateurs et peuvent ne pas être conscients de la possibilité de renforcer la cohérence et les synergies au sein du système.

211. Parmi les organismes ayant accumulé un savoir-faire en matière de partenariats relatifs à l'innovation, l'UNOPS s'est offert pour jouer le rôle de facilitateur de la coopération à l'échelle du système, eu égard à la mission étendue qui lui a été confiée, à son activité de création d'un écosystème fondé sur l'innovation et à la nature de ses formes de partenariat avec le secteur privé et les institutions universitaires.

212. D'autres organismes pensent que le fait de séparer l'innovation de l'activité de base et des activités opérationnelles de première ligne peut entraîner une réduction de la cohérence stratégique et de l'appui aux initiatives dérivées. De plus, en confiant un rôle de coordination à un organisme unique, on pourra peut-être produire de bonnes idées au

⁴⁶ Voir résolution 70/1 de l'Assemblée générale, par. 70.

niveau stratégique, mais cela ne suscitera qu'un intérêt minime, voire nul dans le contexte des organismes d'exécution concernés.

213. Pour l'Inspecteur, les deux arguments ne sont pas sans mérite, mais il pense toujours nécessaire de renforcer la coordination, la cohérence et la coopération à l'échelle du système. Étant donné l'importance de l'innovation dans le contexte général du Programme 2030, le temps est venu d'envisager des initiatives institutionnelles destinées à encourager plus activement la coordination des partenariats relatifs à l'innovation dans l'ensemble du système des Nations Unies.

214. Les ressources humaines et le capital intellectuel nécessaires pour faire véritablement évoluer la situation sont d'ores et déjà disponibles. On peut citer, entre autres initiatives récentes, le Réseau des Nations Unies pour l'innovation, qui est un réseau de représentants d'équipes d'innovation dont on attend qu'il fonctionne comme un réseau de praticiens et de partage des connaissances. L'un de ses promoteurs, le PAM, a été désigné comme l'une des « entreprises les plus innovantes » par la revue technologique *Fast Company* pour son accélérateur d'innovation.

215. Un autre exemple de collaboration et de coordination interinstitutions efficaces est fourni par la série d'ateliers du laboratoire d'innovation sur les données des Nations Unies (2016 et 2017), qui a été organisée à l'initiative du CCS et dirigée conjointement avec le PAM et l'UNICEF en étroite collaboration avec le PNUD, le FNUAP, le HCR et l'initiative *Global Pulse*.

216. Un rapport d'évaluation établi par le Bureau d'évaluation du FNUAP se distingue également par l'importance qu'il attache au Réseau des Nations Unies pour l'innovation. Ce rapport pourrait aussi être utile aux autres organismes, même s'il porte sur le Fonds pour l'innovation et l'Initiative pour l'innovation du Fonds⁴⁷.

217. L'Inspecteur se félicite de ce que le CCS s'emploie actuellement à adapter le mandat du Réseau des Nations Unies pour l'innovation de manière à l'intégrer officiellement au Comité de haut niveau sur la gestion.

218. Les organismes des Nations Unies, qui sont dans le peloton de tête en matière de promotion de l'innovation, devraient renforcer les moyens d'encourager la coordination et la coopération interinstitutions, le partage des connaissances et la prise d'initiatives communes. La concrétisation de cette volonté peut permettre aux organismes qui mettent en place des fonctions d'innovation d'économiser des ressources financières et humaines, d'une part, tout en améliorant la coordination, la cohérence, la coopération et l'efficacité au niveau du système, d'autre part. Un ou plusieurs organismes pourraient prendre la tête des efforts visant à encourager la mise en place de ce service à l'échelle du système et se charger de recenser et d'analyser les initiatives actuelles en matière d'innovation, de mettre en commun les ressources, selon que de besoin, et d'inventorier ceux des programmes d'innovation existants dont la coordination serait bénéfique.

219. Cette coordination à l'échelle du système pourrait, au moins dans un premier temps, être instaurée par le groupe d'organismes motivés qui a été à l'origine de la création du Réseau des Nations Unies pour l'innovation, à savoir notamment le PNUD, le FNUAP, le HCR, l'UNICEF, l'UNOPS, ONU-Femmes et le PAM. Ces organismes, qui collaborent déjà étroitement en partageant leurs données d'expérience en matière d'innovations aux Nations Unies, devraient continuer d'étudier les échanges et les mesures propres à étoffer un portefeuille commun de principes et d'activités et d'actions axées sur l'amélioration de la coordination.

220. Cette coordination, orientée vers les partenariats avec des tiers du secteur privé, ne doit pas se substituer aux priorités opérationnelles de chaque organisme ni à ce que celui-ci fait pour rester lié à son activité principale. Elle doit plutôt déboucher sur des économies d'échelle et des synergies, s'agissant en particulier de la réalisation des objectifs du développement durable qui reposent sur la coopération interinstitutions.

⁴⁷ FNUAP, « Évaluation formative de l'Initiative pour l'évaluation du FNUAP », vol. 1, 2017.

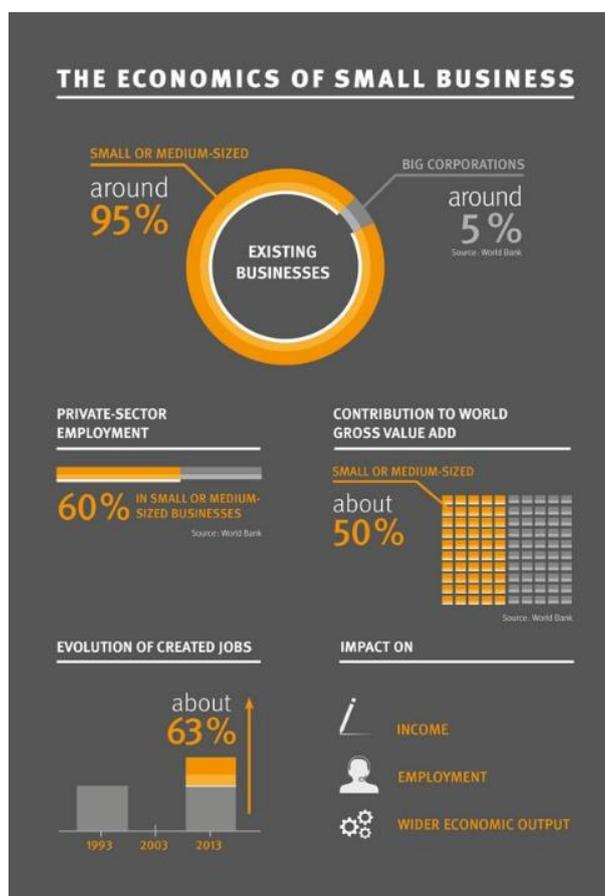
*Ligne d'action VI : vers une coordination de l'innovation à l'échelle du système***Recommandation 11 : Coordination des partenariats relatifs à l'innovation**

Le Secrétaire général, agissant en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, et les chefs de secrétariat des organismes intéressés devraient renforcer les actions en cours et continuer de donner au Réseau des Nations Unies pour l'innovation ou à d'autres initiatives communes en matière d'innovation lancées par les Nations Unies les moyens de circonscrire les questions qui intéressent la coordination des initiatives, fonds, laboratoires, accélérateurs et incubateurs en matière d'innovation existants, ainsi que leur interface avec le secteur privé, et d'en discuter afin de favoriser et de stimuler l'innovation à l'occasion de la mise en œuvre du Programme 2030.

C. Motiver les petites et moyennes entreprises

221. En quête d'une visibilité et de contributions financières rapides, les organismes des Nations Unies se sont généralement focalisés sur les principaux acteurs mondiaux et les sociétés transnationales. Ce faisant, ils n'ont pas tenu compte ou rendu suffisamment compte du rôle des petites et moyennes entreprises, tel qu'il ressort de la figure 4 ci-après, qui montre la contribution actuelle de ces entreprises en matière d'emplois et de production économique dans le monde.

Figure 4

Les petites entreprises dans l'économie

Source : Organisation internationale de normalisation.

222. Selon le Groupe de la Banque mondiale, le secteur structuré des pays émergents compte entre 25 et 30 millions de petites et moyennes entreprises. Ces entreprises contribuent à hauteur de 60 % au maximum de l'emploi total et de 40 % au maximum du produit intérieur brut dans ces pays⁴⁸. Si l'on inclut les petites et moyennes entreprises du secteur non structuré, les chiffres correspondants sont sensiblement plus élevés. Sur les marchés émergents, la plupart des emplois formels, soit quatre nouveaux postes sur cinq, sont créés par des entreprises de ce type, d'où l'impérieuse nécessité de stimuler la croissance des microentreprises et des petites et moyennes entreprises et de faciliter leur intégration dans le secteur formel, y compris par l'accès aux services financiers, comme le prévoit l'objectif 8 du Programme 2030.

223. Pourtant, il ressort d'une étude sur les objectifs de développement durable réalisée aux Pays-Bas que plus de 80 % des petites et moyennes entreprises ne connaissent pas ces objectifs. Sur les 20 % qui les connaissent, 80 % veulent agir, mais ignorent comment⁴⁹. Les mécanismes existants de coopération avec le secteur privé ne sont pas adaptés à une collaboration avec les petites et moyennes entreprises. Leurs ressources étant insuffisantes, ces entreprises ont besoin que le système des Nations Unies les aide davantage à comprendre les objectifs de développement durable et les modalités de fonctionnement du système.

224. Le système des Nations Unies doit donc, dans le cadre d'une action sincère, efficace et stimulante, accorder une attention particulière à la création d'outils de communication et d'information permettant d'inciter les petites et moyennes entreprises à se joindre aux efforts faits pour réaliser les objectifs de développement durable. Le Centre de connaissances sur le développement durable peut, avec l'appui d'autres organismes intéressés, en particulier le Centre du commerce international (CCI), dont la mission est de favoriser une croissance et un développement durables et partagés en améliorant la compétitivité internationale des petites et moyennes entreprises, contribuer à cette action.

225. Outre un travail très nécessaire de partage des connaissances, les Nations Unies devraient faciliter l'interaction et la production de synergies entre les petites et moyennes entreprises, afin de stimuler leur potentiel de créativité et d'innovation et, surtout, de leur faire prendre en compte les aspects relatifs à la durabilité dans leurs modèles économiques.

Ligne d'action VII : une plateforme de communication mondiale pour les petites et moyennes entreprises

Recommandation 12 : Appui à la participation des petites et moyennes entreprises

Le Secrétaire général devrait demander au Centre de connaissances sur le développement durable (École des cadres du système des Nations Unies) d'accueillir, en coopération avec le Centre du commerce international, une plateforme en ligne à l'échelle du système pour faciliter la communication avec les micro-, petites et moyennes entreprises concernant le Programme 2030, l'interaction entre les entreprises, l'information sur l'accès au financement, la promotion des bonnes pratiques et les perspectives de participation aux activités des Nations Unies.

⁴⁸ www.worldbank.org/en/topic/financialsector/brief/smes-finance.

⁴⁹ www.mkb servicedesk.nl/10951/mkb-heeft-nauwelijks-oog-voor-duurzaamheidsdoelen.htm.

