



## Conseil économique et social

Distr. générale  
7 avril 2008  
Français  
Original : anglais

**Pour suite à donner**

---

### Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

**Session annuelle de 2008**

3-5 juin 2008

Point 4 de l'ordre du jour provisoire\*

### **Stratégie mondiale de relations et de partenariats de collaboration : ébauche conceptuelle**

#### *Résumé*

La présente ébauche conceptuelle, où sont exposés la raison d'être, le contenu envisagé et le processus d'élaboration de la Stratégie mondiale de relations et de partenariats de collaboration est soumise à l'examen du Conseil d'administration.

La Stratégie sera conçue pour tenir compte de ce que le Conseil a demandé un rapport prospectif sur les collaborations et les partenariats pour recenser les mécanismes les plus aptes à rentabiliser les ressources et les résultats dans l'intérêt des enfants.

---

\* E/ICEF/2008/9.



## I. Introduction

1. À sa première session ordinaire en janvier 2007, le Conseil d'administration a, dans sa décision 2007/1 (E/ICEF/2007/7/Rev.1), demandé à l'UNICEF de présenter, au plus tard à la session annuelle de 2008, un rapport sur les partenariats comprenant un récapitulatif des partenariats existants. Le Conseil d'administration a fait cette demande dans le contexte de son examen du cadre d'action général de l'Initiative de lutte contre la faim et la dénutrition chez les enfants. Dans les mois qui ont suivi, il a demandé à l'UNICEF de lui présenter un rapport prospectif portant sur l'ensemble des partenariats avec lesquels l'UNICEF est associé. Le document final devait donner une idée de ce que l'UNICEF pourrait faire pour rentabiliser ses moyens, ses atouts et ceux de ses partenaires et autres parties prenantes afin de mieux servir les enfants.

2. Depuis sa création, l'UNICEF œuvre avec des partenaires pour améliorer la vie des enfants. Ces partenariats sont diverses : partenariats programmatiques pour mieux servir les enfants dans les pays de programme; partenariats pour la définition d'orientations au niveau mondial; partenariats de mobilisation des ressources; et partenariats de plaidoyer pour la défense des droits de l'enfant. Enfin, les partenariats pour l'exécution des programmes, particulièrement importants, sont au centre même de l'action de l'UNICEF sur le terrain.

3. Exécutés avec des partenaires aux niveaux national et local, les programmes de pays de l'UNICEF couvrent généralement les cinq grands domaines – et tous les domaines intersectoriels – de son plan stratégique à moyen terme pour 2006-2009 en appuyant les plans et priorités du pays. Il y a d'innombrables exemples de ces partenariats : organisations communautaires comme le Forum des éducatrices africaines, qui appuie l'éducation des filles, et Tostan, qui s'emploie à mettre fin aux mutilations sexuelles féminines; les nombreuses organisations confessionnelles qui animent l'action communautaire pour aider et soigner les enfants vulnérables au VIH/sida; et les milliers d'organisations de la société civile locale et non gouvernementales (ONG) qui apportent leur concours urgent à la prévention et à l'assistance avec l'aide d'acteurs gouvernementaux, d'organismes des Nations Unies et d'ONG nationales et internationales.

4. En plus de ces partenariats sur le terrain, l'UNICEF noue des partenariats et des relations de collaboration aux niveaux régional et international face aux préoccupations régionales et mondiales. On le voit dans les nombreux partenariats mondiaux pour la santé, déjà anciens, qui visent le paludisme, la polio ou d'autres maladies, et dans la collaboration avec Special Olympics International lancée en 2007 pour faire valoir les droits des enfants handicapés. Autre domaine important, notamment pour la défense des droits de l'enfant : les partenariats de plaidoyer, par exemple avec les ONG qui défendent ces droits. D'autre part, les partenariats de l'UNICEF avec les parlementaires, notamment ceux de l'Union interparlementaire, ont aidé à mieux faire valoir la protection des enfants, comme on le voit dans sa prise en compte par les lois ayant trait à la Convention relative aux droits de l'enfant.

5. Il faut aussi noter l'importance des partenariats et des relations de collaboration pour la mobilisation des ressources à tous les niveaux : beaucoup sont établis et entretenus au niveau national. De la société IKEA en Inde à la chaîne de supermarché Nakumatt au Kenya, le secteur privé effectue beaucoup

d'investissements sociaux pour aider les enfants à survivre, les protéger, les instruire et les secourir dans d'autres domaines importants. En Amérique latine et dans les Caraïbes, l'UNICEF, avec le concours de Nickelodeon, utilise un personnage charismatique de dessin animé afin de susciter des changements positifs dans leur vie.

6. L'UNICEF a certes un mandat unique dans sa responsabilité qui est de donner une vie meilleure à chaque enfant selon la Convention relative aux droits de l'enfant mais la mobilisation d'autres parties prenantes et partenaires lui permettra de faire bien plus et bien mieux que s'il travaille seul. Aux niveaux mondial, régional et national, il pourra jouer un important rôle de catalyseur en réunissant des parties prenantes et des partenaires dotés de capacités et de ressources diverses, pour le plus grand bien des enfants. Les droits de l'enfant et les objectifs du Millénaire pour le développement ne pourront d'ailleurs se réaliser que grâce à une telle mobilisation d'acteurs et de partenaires multiples.

7. Dans la communauté du développement, on met de plus en plus l'accent sur les efforts collectifs et cohérents de tous les acteurs, dont ceux du système des Nations Unies. Son mandat étant fondé sur la Convention relative aux droits de l'enfant, l'UNICEF fournit les diagnostics nécessaires sur la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement s'agissant des enfants et de leurs droits. Il faut noter ici l'importance de l'analyse de la situation préparée par l'UNICEF et ses partenaires : c'est un outil essentiel tant au niveau des pays, où il fournit l'assise de la programmation de l'organisation, qu'aux niveaux régional et mondial où il sert de plus en plus à mobiliser, dans l'intérêt des enfants, des acteurs essentiels pour l'obtention de résultats plus nombreux et meilleurs. L'analyse de la situation, produit essentiel de l'action diagnostique des programmes de pays, est partagée avec les gouvernements, les partenaires des Nations Unies, les autres organismes bilatéraux, les ONG, le secteur privé et les autres partenaires intéressés.

8. En mettant l'accent sur la programmation axée sur les produits et la gestion axée sur les résultats avec une ferme assise factuelle, l'UNICEF devient un meilleur partenaire. Les systèmes de connaissances, de données et de statistiques, comme DevInfo, aident à suivre systématiquement les progrès de l'action pour les enfants et à acheminer les ressources là où elles sont le plus nécessaires. Les produits des efforts d'acteurs multiples œuvrant ensemble, avec une ferme assise factuelle, auront un effet important sur la situation des enfants et donneront une direction plus précise aux interventions collectives visant à faire mieux à cet égard. Grâce à ces connaissances, on pourra renforcer les partenariats et les relations de collaboration de manière plus novatrice et créatrice.

9. Vu son mandat unique, l'UNICEF a un rôle capital à jouer pour réunir ainsi de multiples acteurs, en fixant un cadre pour rentabiliser les idées, les ressources et les actions dans l'intérêt des enfants. Il joue ce rôle dans des partenariats et des relations de collaboration aux niveaux mondial, régional et national. L'idée de réunir des acteurs est d'ailleurs au centre d'Unis pour les enfants, cri de ralliement de l'UNICEF. On l'a mise à l'épreuve dans l'initiative Unis pour les enfants, unis contre le sida, qui, lancée en 2005, a rentabilisé les idées, les ressources et les actions de multiples acteurs. Grâce à ce pouvoir catalytique, l'UNICEF pourra donc continuer à mobiliser des acteurs essentiels autour du VIH/sida et à utiliser la même méthode s'agissant d'autres problèmes graves concernant les enfants. Faisant fond sur Unis pour les enfants, l'UNICEF agira de plus en plus en fédérateur pour

mobiliser un ensemble de partenaires et de parties prenantes (plaidoyer, collaboration et apports) en faisant appel à des acteurs des secteurs public et privé pour réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement ainsi que les droits de l'enfant.

10. L'évolution du développement international depuis 10 ans a débouché sur un environnement plus complexe à cet égard, marqué par un nombre croissant de donateurs et de filières, dont des fondations nouvelles et des partenariats publics-privés nouveaux. Cet environnement neuf exige des approches multipartites neuves qui réuniront divers acteurs (gouvernement, société civile, secteur privé et fondations privées) ayant des capacités et des ressources complémentaires. Ces partenariats nouveaux offriront certes des possibilités élargies mais ils exigeront des systèmes nouveaux et efficaces pour gérer les activités des multiples parties prenantes. Il en va de même pour l'Organisation des Nations Unies, vu l'évolution récente de l'aide humanitaire et de la cohésion du système.

## **II. Association de l'UNICEF avec les parties prenantes et les partenaires**

11. En 2006, le Bureau des partenariats publics et le Bureau de l'évaluation ont étudié l'action de l'UNICEF avec la société civile pour voir comment il joue son rôle de partenaire. Premier pas vers une évaluation plus globale que fera le Bureau de l'évaluation en 2008, la Division des programmes a récemment tracé l'association de l'UNICEF avec plus de 170 partenariats programmatiques mondiaux (voir par. 13). Le Bureau de la collecte des fonds dans le secteur privé et des partenariats a récemment publié un rapport sur différentes formes de participation d'entreprise, en recommandant les mieux adaptées à l'UNICEF et en préconisant pour lui une approche systématique afin d'élargir sa capacité organisationnelle d'association fructueuse avec ces partenariats.

12. L'UNICEF participe donc à toute une gamme de partenariats avec des ONG du secteur humanitaire afin de fournir aux enfants en cas d'urgence une assistance primordiale. Une étude récente menée avec des ONG a montré les progrès qu'il a accomplis dans la manière dont il réalise les réformes humanitaires mais indiqué qu'il lui fallait renforcer encore ses partenariats aux niveaux opérationnel et stratégique. Dans ses efforts humanitaires, l'UNICEF est guidé par les Principes de partenariat, ensemble de valeurs et de principes agréés par le Dispositif mondial d'aide humanitaire qui regroupe plus de 40 organismes humanitaires, dont l'ONU, les ONG et le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.

13. Les Partenariats programmatiques mondiaux ont été créés pour faire mieux connaître les questions et fournir des plates-formes communes de coopération en unissant les forces des organisations publiques et non étatiques et de la société civile. Ils sont devenus peu à peu des instruments institutionnels essentiels pour aider les pays en développement à réaliser les objectifs universels de la fourniture urgente de biens et services nécessaires. Ils ont été conçus comme une réaction axée sur le problème mondial qui exige une action collective pour obtenir des résultats meilleurs dans les domaines suivants : santé, faim et nutrition, VIH/sida, environnement, commerce, finance, sécurité, égalité des sexes et protection sociale. Beaucoup de ces partenariats ont engendré de nouveaux mécanismes de financement et des voies de financement nouvelles qui ont fortement transformé la nature de la

base des ressources pour l'assistance au développement et ont redéfini la tactique de l'aide internationale. D'autres partenariats sont restés axés sur le plaidoyer et le développement des connaissances en mobilisant l'action mondiale dans des secteurs clefs.

14. Les partenariats publics-privés mondiaux deviennent des initiatives de plus en plus importantes pour unir les forces des organismes d'aide et du secteur privé. Celui-ci se montre plus attaché aux pratiques d'affaires socialement et déontologiquement responsables, et les entrepreneurs sociaux appliquent des solutions novatrices à divers problèmes sociaux complexes. L'UNICEF doit s'engager davantage pour fédérer les entrepreneurs sociaux novateurs et les acteurs du développement sur le terrain, en agissant comme catalyseur pour attirer le secteur privé, source d'idées et d'approches nouvelles. Il devra même appuyer l'éthique de responsabilité sociale des entreprises appliquée aux enfants en faisant appel à des moyens novateurs pour rentabiliser les ressources et les connaissances humaines et financières afin d'obtenir de meilleurs résultats dans l'intérêt des enfants.

### III. Esquisse de la Stratégie

15. La Stratégie de relations et de partenariats de collaboration aidera à guider l'engagement stratégique de l'UNICEF et à affronter le contexte extérieur en flux afin de faire de l'organisation un partenaire éminent au service des enfants.

Les principes directeurs de l'élaboration de la Stratégie seront les suivants :

- a) Veiller à ce que, tant individuellement que collectivement, les collaborations et les partenaires servent au maximum l'intérêt des enfants;
- b) Veiller à ce que les enfants restent au centre des orientations socioéconomiques et des préoccupations de développement nationales et internationales;
- c) Appuyer les efforts de l'UNICEF pour démultiplier les interventions et rentabiliser les ressources dans l'intérêt des enfants.

16. La Stratégie visera à :

- a) Faire le point du contexte actuel de partenariat de l'UNICEF;
- b) Concentrer, préciser et hiérarchiser les tâches de l'UNICEF dans le domaine des collaborations et des partenariats;
- c) Esquisser les divers moyens d'utiliser les rôles de l'UNICEF (fédérateur, catalyseur et rentabilisateur);
- d) Recenser les principes directeurs, les objectifs, les directions stratégiques et les démarches d'exécution pour ses efforts de collaboration et de partenariat, en s'attachant notamment aux partenariats qui exigent un investissement institutionnel;
- e) Évaluer les incidences organisationnelles des modèles actuels et futurs du travail en partenariat;
- f) Évaluer les tendances internationales d'ensemble dans les partenariats de développement ainsi que les cas récents de pratiques optimales;

- g) Comprendre la complexité des mécanismes de gouvernance avec certains partenaires et le rôle de l'UNICEF à cet égard;
- h) Esquisser des mécanismes de gestion et d'évaluation des partenariats.

#### **IV. Processus**

17. Pour élaborer la Stratégie, un processus de consultation sera suivi; le Conseil d'administration en sera saisi à sa session annuelle en 2009. La Stratégie reposera sur le mandat mondial de l'UNICEF ainsi que sur la diversité de l'expérience intéressant différents niveaux régionaux et nationaux et sur l'ensemble des parties prenantes et des partenaires soucieux d'aider les enfants. Son élaboration aidera les travaux en cours à réexaminer les incidences, notamment juridiques, de l'adhésion statutaire aux partenariats, y compris à leurs organes dirigeants.

18. Le processus sera influencé par les évaluations stratégiques de l'action actuelle de l'UNICEF avec ses grands partenaires, dont l'examen en 2006 de son action avec la société civile et une nouvelle évaluation de son association avec les Partenariats programmatiques mondiaux pour analyser et évaluer un échantillon représentatif de ces partenariats, tiré de sa gamme d'activités. Une série d'études de cas sera entreprise pour évaluer l'utilité et la qualité de l'association de l'UNICEF avec ces partenariats. De plus, les résultats des partenariats avec les entreprises privées à tous les niveaux seront analysés. Cela permettra de recenser les types de partenariats privés, les modes d'opération et la gamme des divers types d'effet sur la réalisation d'objectifs communs concernant les enfants.

19. Une série de consultations avec les parties prenantes internes (siège, bureaux régionaux, bureaux de pays et comités nationaux pour l'UNICEF) et externes aura lieu afin de recenser les grandes questions et recommandations. D'autres auront lieu avec les partenaires multilatéraux travaillant à un examen semblable (par exemple l'Organisation mondiale de la Santé, la Banque mondiale, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés); avec les organisations de la société civile (y compris les groupements d'ONG humanitaires); avec les dirigeants de partenariats programmatiques mondiaux; et avec les partenaires du secteur privé.

20. Dans l'élaboration de la Stratégie, l'UNICEF veillera à ce que les États Membres, y compris les membres du Conseil d'administration, soient consultés régulièrement.