



Conseil économique et social

Distr. limitée
26 mars 2009
Français
Original : anglais

Pour suite à donner

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Session annuelle 2009

8-10 juin 2009

Point 5 de l'ordre du jour provisoire*

Cadre stratégique relatif aux relations de partenariat et de collaboration de l'UNICEF

Résumé

Conformément à la décision 2007/1 du Conseil d'administration, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) a préparé le présent rapport sur ses relations de partenariat et de collaboration. Un document d'accompagnement (E/ICEF/2009/11) contient un inventaire de ses partenariats actuels.

Le cadre stratégique relatif aux relations de partenariat et de collaboration de l'UNICEF a pour objectif de définir d'une manière cohérente et stratégique la future approche du Fonds et de faire en sorte que ces relations aident à servir au mieux les intérêts des enfants et contribuent à la promotion de leurs droits. Ce cadre analyse également les engagements actuels du Fonds afin de favoriser une communauté de vues institutionnelle sur ce que sont les relations de partenariat et de collaboration, sur ce que peuvent être leurs modalités, sur la manière d'obtenir des résultats positifs en faveur des enfants et sur la façon dont l'UNICEF aborde les possibilités et les difficultés créées par ces relations.

Le cadre stratégique et le document-inventaire d'accompagnement portent essentiellement sur l'engagement de l'UNICEF dans des partenariats programmatiques mondiaux et avec des organisations de la société civile, le secteur des entreprises et d'autres entités telles que les médias et les établissements d'enseignement. Ces documents n'offrent ni aperçu complet des modes de coopération avec d'autres organismes, fonds et programmes des Nations Unies ni compte rendu intégral de la relation de l'UNICEF avec les gouvernements.

* E/ICEF/2009/8.



Ces documents s'appuient sur les évaluations et examens des engagements de l'UNICEF dans des partenariats programmatiques mondiaux, avec la société civile et le monde de l'entreprise. Des consultations poussées ont été menées avec le Conseil d'administration, les bureaux de pays, les bureaux régionaux, plusieurs divisions et bureaux du Siège et les comités nationaux de l'UNICEF, ainsi qu'auprès des enfants, des jeunes et des experts extérieurs représentés dans le groupe pilote (Sounding Board) du projet.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Justification	3
II. Contexte	4
III. Inventaire des relations de partenariat et de collaboration de l'UNICEF	6
IV. Analyse des résultats et des enseignements tirés de l'expérience	8
A. L'avantage supplémentaire des relations de partenariat et de collaboration pour obtenir de meilleurs résultats en faveur des enfants	9
B. La contribution de l'UNICEF aux relations de partenariat et de collaboration	11
C. Conclusions et enseignements tirés de l'expérience.	13
V. Recommandations	15
A. Vision	15
B. La voie à suivre	16
C. Programme d'action	18
D. Principes directeurs applicables aux relations de partenariat et de collaboration	19
E. Suivi et évaluation	21
VI. Projet de décision	22

I. Justification

1. Le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) pense que les relations de partenariat et de collaboration sont d'une importance capitale pour obtenir des résultats en faveur des enfants et traduire leurs droits dans la réalité. Depuis sa création, l'UNICEF a travaillé avec toute une brochette de partenaires dans le monde entier pour atteindre de tels résultats. Ces relations de partenariat et de collaboration sont établies aux niveaux mondial, plurinational et national. L'UNICEF travaille notamment avec des gouvernements pour l'élaboration et la mise en œuvre de programmes et de politiques axés sur les enfants; avec des organisations de la société civile (OSC)¹ pour plaider en faveur d'un changement de politique et fournir des services aux enfants; avec le secteur des entreprises² pour mobiliser des ressources et promouvoir des pratiques de fonctionnement et de marketing favorables aux enfants et aux femmes; avec les médias pour susciter une prise de conscience des problèmes concernant les enfants; et avec les partenaires de l'enseignement tels que les universités et les groupes de réflexion pour renforcer l'assise factuelle des programmes et des activités de plaidoyer. En outre, l'UNICEF s'engage dans des partenariats programmatiques mondiaux³ avec d'autres organismes, fonds et programmes des Nations Unies ainsi qu'avec des partenaires publics ou non étatiques pour élaborer une réponse commune aux problèmes touchant les enfants. L'UNICEF et ses comités nationaux œuvrent ensemble pour appuyer la pleine application de la Convention relative aux droits de l'enfant et de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes.

2. S'agissant de collaborer avec des partenaires pour obtenir des résultats en faveur des enfants, l'UNICEF fait figure de pionnier parmi les organismes, fonds et programmes des Nations Unies. Malgré cette référence, les relations établies par l'UNICEF restent souvent de type ponctuel. Quant aux partenariats programmatiques mondiaux, il faut une approche plus systématique pour décider à quel moment il convient de s'engager ou de se désengager. Une vision globale plus cohérente des relations de l'UNICEF avec les OSC faciliterait l'adoption d'une approche plus stratégique. En outre, l'UNICEF n'a pas encore exploré toutes les possibilités de partenariat et de collaboration avec le secteur des entreprises.

¹ Le terme « société civile » renvoie au secteur des associations autonomes qui ne relèvent pas des secteurs public ou à but lucratif et qui ont vocation à promouvoir des idées et des intérêts collectifs. Elles peuvent prendre diverses formes, qu'il s'agisse d'organisations de la société civile, d'organisations non gouvernementales internationales et nationales, d'organisations locales, de mouvements civiques et de groupes militants, de syndicats, d'organisations confessionnelles ou d'associations professionnelles bénévoles.

² Dans le présent document, le terme « secteur des entreprises » couvre tous les types d'entreprise commerciale, y compris les petites et moyennes entreprises ainsi que les grandes compagnies nationales et internationales.

³ Les partenariats programmatiques mondiaux se définissent comme des réseaux de relations volontaires de collaboration fixant un accord explicite au niveau mondial sur des objectifs de programmation visant la promotion et la protection des droits de l'enfant et la réalisation des objectifs de développement convenus à l'échelle internationale, dont les objectifs du Millénaire pour le développement; axés sur plus d'une région du monde; intégrant diverses parties prenantes publiques et non publiques opérant dans les partenariats et les décisions programmatiques à l'échelle mondiale; et établissant des modalités formelles et informelles de coopération pour atteindre ces objectifs dans un cadre à moyen ou à long terme.

3. En même temps, le paysage international des partenariats pour le développement a beaucoup évolué au cours des dernières décennies. La communauté internationale s'accorde à dire que les partenariats avec des acteurs publics et non étatiques sont d'une importance capitale pour atteindre les objectifs de développement convenus sur le plan international, dont les objectifs du Millénaire pour le développement. Pour s'adapter à cette évolution et explorer toutes les possibilités de collaboration avec d'autres entités dans l'intérêt des enfants, l'UNICEF se doit d'adopter une approche plus stratégique des relations de partenariat et de collaboration.

4. En réponse à la demande du Conseil d'administration (décision 2007/1), l'UNICEF a entrepris d'analyser sa participation à des relations de partenariat et de collaboration. Cette analyse comporte également une évaluation de son engagement dans des partenariats programmatiques mondiaux, un examen de ses partenariats avec des OSC, une enquête réalisée auprès de ses entreprises partenaires, ainsi que des consultations auprès d'acteurs externes et internes⁴. Le cadre stratégique relatif aux relations de partenariat et de collaboration passe en revue les expériences passées et les enseignements qui en ont été tirés à ce jour, donne une vision, fixe les objectifs, décrit la voie à suivre, définit les principes directeurs et directives opérationnelles et requiert de nouveaux outils de suivi et d'évaluation.

II. Contexte

5. Des progrès importants ont été accomplis ces dernières décennies dans le domaine du développement humain, les enfants disposant désormais de meilleures possibilités pour développer tout leur potentiel. Grâce à des actions concertées, il a été possible de remporter des succès remarquables dans la lutte contre certaines maladies transmissibles, et les enfants scolarisés sont plus nombreux que jamais. Les cadres juridiques et les mécanismes de politiques sociales ont été renforcés et les enfants sont mieux protégés contre la violence et les abus. Les nouveaux modes de collaboration, l'innovation et la technologie fournissent des moyens inédits d'améliorer durablement les possibilités d'épanouissement des enfants.

6. Toutefois, le monde est aussi confronté à un certain nombre de défis urgents, sans compter les nouveaux qui apparaissent. La pauvreté et la faim continuent d'affecter un grand nombre de familles et compromettent les chances de survie et de développement des enfants. Des maladies dangereuses continuent de se propager et des millions d'enfants restent privés de leur droit à une éducation de qualité. Le changement climatique et la dégradation de l'environnement mettent de plus en plus

⁴ « Evaluation of UNICEF's Engagement in Global Programme Partnerships » (Bureau de l'évaluation de l'UNICEF, 2009); « Mapping UNICEF Engagement in Global Programme Partnerships » (Groupe des partenariats programmatiques de l'UNICEF, 2008), « Review of UNICEF's Partnerships with Civil Society Organizations » (Bernard and Kuruvilla, 2006); « Global Review of UNICEF's Corporate Partnerships » (OTF Group, 2008); « Realising the Potential. Mobilising and Maximising the Corporate Contribution to UNICEF's Mission » (The Partnering Initiative, 2007); « Enhancing the Dialogue between UNICEF and NGOs in Humanitarian Action – Report on the consultation » (Bureau des programmes d'urgence de l'UNICEF, 2008); consultations effectuées lors d'ateliers, d'entretiens et d'enquêtes en ligne avec les bureaux de pays de l'UNICEF dans toutes les régions, les unités de programme, les comités nationaux de l'UNICEF, les partenaires de la société civile, les jeunes et les experts extérieurs représentés dans le groupe pilote (Sounding Board) du projet.

en péril les établissements humains, limitant les disponibilités en eau potable et sapant les efforts pour améliorer la sécurité alimentaire. Les atteintes aux droits de l'homme, l'instabilité et les conflits touchent de nombreuses sociétés. Cette évolution de la situation risque d'avoir des répercussions dramatiques sur les enfants.

7. La communauté internationale lutte pour faire face. Il n'est pas possible de trouver des parades efficaces sans un effort concerté de nombreux acteurs et sans disposer d'informations pointues et d'un savoir faire particulier. Les donateurs publics n'ont pas été en mesure de fournir suffisamment de ressources pour s'attaquer à ces problèmes, et il est à craindre que la crise économique qui sévit actuellement grèvera lourdement les budgets publics. Le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques est resté en deçà des taux d'accroissement de l'aide qui avaient été annoncés (surtout si l'on fait abstraction de l'allègement de la dette) malgré le fait que l'assistance fournie par des pays non membres du CAD, les investissements étrangers directs et les rapatriements de salaires privés aient considérablement augmenté au cours de la décennie écoulée.

8. Confrontés à ces pressions et sachant qu'ils ne pourraient les surmonter seuls, les acteurs publics ont pris de plus en plus conscience des avantages potentiels d'une collaboration avec des acteurs non étatiques. La plupart des organismes, fonds et programmes des Nations Unies, les banques de développement multilatérales et de nombreux donateurs bilatéraux sont plus ouverts à une coopération avec le secteur des entreprises, les fondations philanthropiques, les OSC et les établissements d'enseignement et recherchent même cette collaboration. Le Sommet planète Terre qui s'est tenu à Rio de Janeiro en 1992 a été la première conférence des Nations Unies à reconnaître officiellement le rôle important joué par des acteurs tels que les femmes, les jeunes, les organisations non gouvernementales et d'autres entités pour parvenir au développement durable. Le Sommet mondial sur le développement durable qui s'est tenu à Johannesburg (Afrique du Sud) en 2002 a reconnu les partenariats avec des acteurs non étatiques comme l'un des résultats officiels de la réunion. La contribution des partenariats à l'efficacité de l'aide et à la mise en œuvre des objectifs de développement convenus sur le plan international, dont les objectifs du Millénaire pour le développement, a également été mise en avant dans le rapport de 2008 du Groupe de réflexion sur le retard pris dans la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, dans le Document final du Sommet mondial de 2005, dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement de 2005 et dans le Consensus de Monterrey sur le financement du développement de 2002.

9. En même temps, les acteurs non étatiques sont désormais plus enclins à collaborer à la réalisation des objectifs du développement. Les entreprises reconnaissent de plus en plus la nécessité d'opérer une avancée décisive en améliorant les services de base et en investissant dans les infrastructures. Les acteurs du secteur des entreprises apportent des contributions importantes en créant des technologies, des produits et des modèles de fonctionnement novateurs pour relever les défis sociaux, et toutes ces contributions les ont rapprochés de la mission des organismes œuvrant au service du développement. Les fondations se sont davantage focalisées sur le développement international. Les OSC, quant à elles, participent plus souvent au processus politique et opèrent aussi plus fréquemment de concert avec le monde de l'entreprise. D'une manière générale, cette évolution de la situation a abouti à une augmentation spectaculaire du nombre de partenariats au

cours des 10 à 15 dernières années. Ainsi les acteurs non étatiques et les partenariats programmatiques mondiaux constituent-ils désormais un élément important de l'architecture du développement. Dans ce nouveau paysage du développement, les Nations Unies ont fait l'objet de réformes importantes et mettent de plus en plus l'accent sur leur rôle normatif, rassembleur et coordonnateur.

10. La Convention relative aux droits de l'enfant constitue l'ordre de mission et le principal document directif de l'UNICEF. Elle constitue en fait la base de ses activités programmatiques consacrées aux enfants et de ses relations avec des partenaires. Cette convention est aussi un puissant instrument qui lui permet de promouvoir des changements de politique en menant des campagnes de sensibilisation de concert avec des partenaires, y compris les enfants et les jeunes, ainsi que des associations de femmes et de jeunes.

11. Du fait de son engagement déjà ancien avec de nombreux partenaires, l'UNICEF, parmi les organismes, fonds et programmes des Nations Unies, a été reconnu comme chef de file dans le domaine des partenariats. Selon un rapport de 2005, l'UNICEF est probablement le plus avancé des organismes des Nations Unies en ce qui concerne l'intégration de partenariats dans ses activités de base⁵. Son plan stratégique à moyen terme 2006-2013 et l'examen à mi-parcours de ce plan (E/ICEF/2008/18, E/ICEF/2008/19 et E/ICEF/2008/25) mettent en lumière le rôle essentiel des relations de partenariat et de collaboration pour concrétiser les droits des enfants et des femmes et atteindre les objectifs de développement convenus sur le plan international, dont les objectifs du Millénaire pour le développement.

III. Inventaire des relations de partenariat et de collaboration de l'UNICEF

12. Les partenariats sont « des relations volontaires de collaboration entre diverses parties, publiques et non étatiques, qui décident de travailler ensemble à la réalisation d'un objectif commun ou d'entreprendre une activité spécifique et, d'un commun accord, de partager les risques et les responsabilités ainsi que les ressources et les avantages »⁶. L'UNICEF s'engage dans un large éventail de partenariats (fondés sur un accord écrit pouvant impliquer un échange de ressources) et de relations de collaboration (fondées sur un accord informel et n'impliquant pas de transferts de ressources), et nombre d'entre eux évoluent avec le temps. Certaines relations se présentent d'emblée sous forme de partenariats informels ou aboutissent à de tels partenariats; d'autres restent informelles. Les relations de partenariat et de collaboration diffèrent d'arrangements contractuels commerciaux, qui portent sur des prestations de services ou sur la fourniture de biens.

13. Le présent cadre stratégique couvre l'engagement de l'UNICEF dans des partenariats programmatiques mondiaux ainsi que ses relations de partenariat et de collaboration avec des OSC, le secteur des entreprises et d'autres entités telles que les médias et les établissements d'enseignement. Un document-inventaire d'accompagnement (E/ICEF/2009/11) donne des exemples concrets d'engagement de l'UNICEF et passe en revue les modalités selon lesquelles différents groupes

⁵ « Business Unusual: Facilitating United Nations Reform through Partnerships » (Witte and Reinicke, 2005), p. 64.

⁶ Cette définition des partenariats a été soulignée par l'Assemblée générale des Nations Unies dans la résolution 62/211 du 19 décembre 2007.

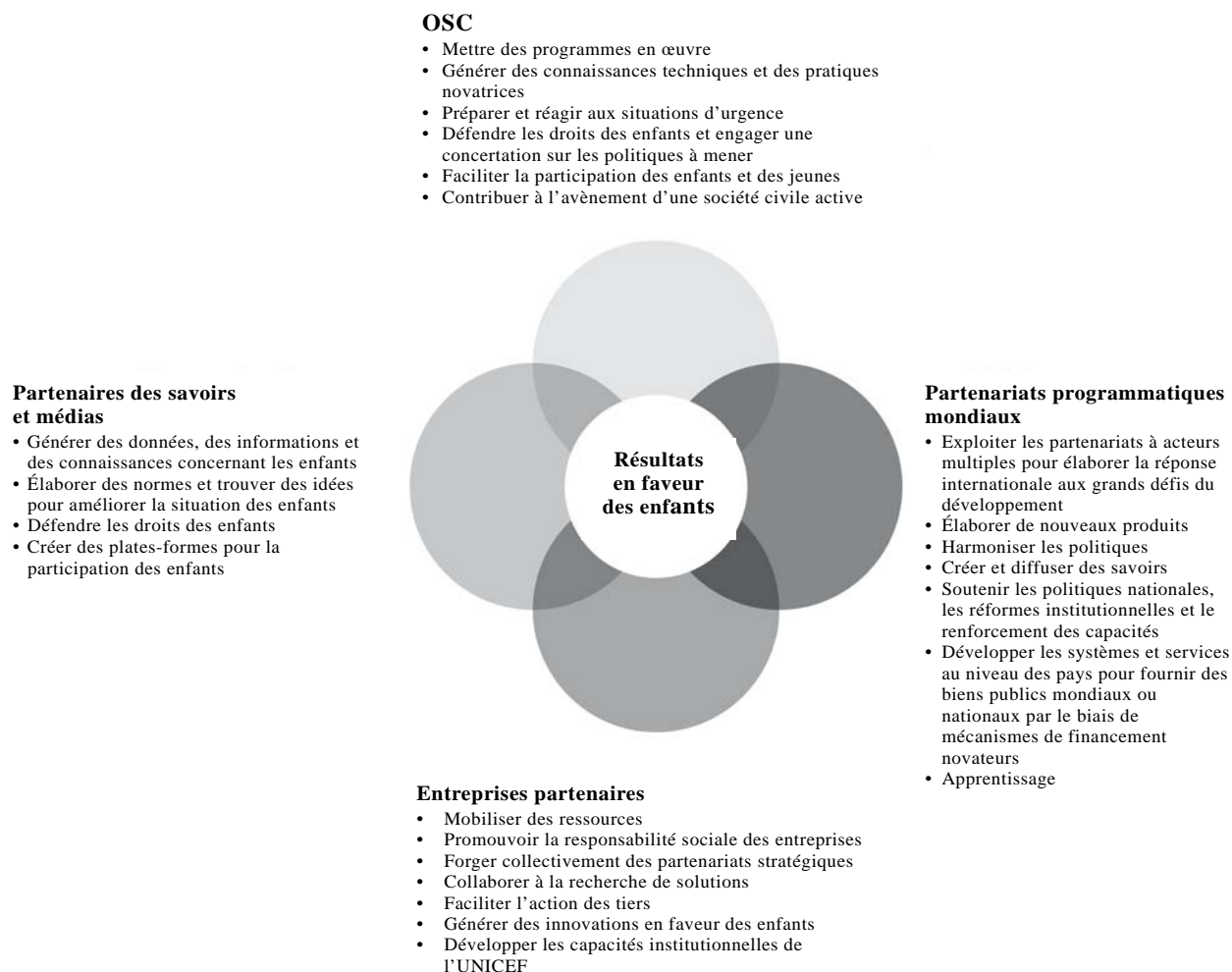
contribuent à la concrétisation de ses priorités, telles qu'elles sont définies dans le plan stratégique à moyen terme. Les deux documents couvrent également les relations de partenariat et de collaboration établies et gérées par les comités nationaux de l'UNICEF. Dans le cadre de leurs activités de collecte de fonds et de plaidoyer, les comités nationaux collaborent avec divers partenaires (monde de l'entreprise, société civile et autres secteurs) qui constituent une partie importante du réseau de relations de partenariat et de collaboration. L'UNICEF travaille aussi avec un certain nombre d'organismes, fonds et programmes des Nations Unies dans les différents domaines prioritaires de son plan stratégique à moyen terme, tant sur le terrain qu'à l'échelle mondiale, en mettant à profit la complémentarité des mandats normatifs et opérationnels des organismes, que ce soit dans des situations d'urgence ou dans le domaine du développement. Il n'est pas possible, dans les limites du présent cadre stratégique, d'exposer tous les aspects de cette coopération. Ces formes de collaboration sont envisagées essentiellement dans le cadre de partenariats programmatiques mondiaux auxquels participent généralement différents organismes, fonds ou programme des Nations Unies et qui sont un instrument précieux pour améliorer la collaboration entre les Nations Unies et ses partenaires sur les questions touchant aux biens publics mondiaux⁷. L'UNICEF est très engagé dans les travaux sur la cohérence du système des Nations Unies, a approuvé récemment son plan d'action lors de l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système de l'ONU et a joué un rôle actif dans les pays pilotes où le principe de l'unité d'action des Nations Unies a été appliqué (« Unis dans l'action »). Les relations de collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies sont traitées plus en détail dans d'autres documents, notamment le plan stratégique à moyen terme et les documents de programme de pays. Cela vaut aussi pour la relation de l'UNICEF avec les gouvernements. C'est pourquoi cet aspect n'est pas traité dans le présent cadre stratégique.

14. L'engagement de l'UNICEF dans des relations de partenariat et de collaboration est très diversifié. Le Fonds participe aujourd'hui à 80 partenariats programmatiques mondiaux et joue un rôle directeur dans 35 d'entre eux. Les fonctions de l'UNICEF dans les partenariats programmatiques mondiaux sont multiples. Il peut avoir un rôle d'observateur ou d'organisateur. En tant qu'organisateur, l'UNICEF apporte ses compétences techniques dans le domaine des politiques et fournit des informations stratégiques, coordonne des campagnes de sensibilisation, mène des opérations d'achat, aide à mobiliser des ressources, apporte une assistance technique constante dans les pays et reçoit des fonds pour la mise en œuvre de projets spécifiques. La plupart des bureaux de pays de l'UNICEF, ainsi que les bureaux régionaux et les bureaux au siège coopèrent avec des OSC de diverses façons pour l'exécution des programmes et pour des activités de plaidoyer. Font partie des OSC les organisations non gouvernementales internationales et nationales, les organisations locales, les organisations confessionnelles, les enfants et les jeunes, ainsi que les associations de femmes et de jeunes. L'UNICEF ne dispose pas d'un système de suivi central lui permettant de déterminer le nombre

⁷ Les « biens publics » s'entendent de sources de bienfaits indivisibles (de nombreuses personnes peuvent les consommer sans que leur utilité pour d'autres individus s'en trouve réduite) et non exclusifs (il est difficile d'empêcher ceux qui ne paient pas pour ces biens de les consommer). Si les bienfaits propres à un bien public spécifique s'accroissent dans tous les pays ou dans bon nombre d'entre eux, alors ce bien est réputé bien public mondial ou international. C'est notamment le cas de l'atténuation du changement climatique ou de l'élaboration de nouveaux vaccins.

total d'OSC partenaires à tous les niveaux. Pas plus pour ses activités de collaboration avec le monde de l'entreprise. Néanmoins, pour l'enquête réalisée auprès des entreprises en 2008, les bureaux et les comités nationaux de l'UNICEF ont identifié 628 sociétés dans le monde entier qui collaborent avec le Fonds.

15. Le graphique ci-après récapitule les principales fonctions et les principaux résultats de la collaboration de l'UNICEF avec les partenaires indiqués ci-après.



IV. Analyse des résultats et des enseignements tirés de l'expérience

16. Le présent chapitre définit les avantages et la valeur ajoutée de la collaboration pour servir au mieux les intérêts des enfants, en prenant des exemples tirés des examens, évaluations, entretiens et consultations réalisés aux fins de ce cadre. Il montre aussi la contribution que l'UNICEF apporte aux partenariats, ainsi que les enseignements tirés de l'expérience.

A. L'avantage supplémentaire des relations de partenariat et de collaboration pour obtenir de meilleurs résultats en faveur des enfants

17. Les relations de partenariat et de collaboration sont pour les enfants une source d'avantages essentiels. Elles associent souvent des acteurs ayant des mandats, des compétences, des ressources et des perspectives complémentaires, ce qui permet d'obtenir de meilleurs résultats et garantit une plus grande maîtrise des programmes par les parties concernées. Elles contribuent aussi à la fourniture de biens publics mondiaux que les autres n'apportent pas en quantité suffisante, et renforcent l'application de conventions de portée mondiale. Mais surtout, les relations de partenariat et de collaboration apportent, entre autres avantages, ceux indiqués ci-après.

18. **Défense plus vigoureuse des droits des enfants.** Les relations de partenariat et de collaboration mobilisent des acteurs pour catalyser un changement de politique aux niveaux mondial, régional et national. La participation des OSC, des femmes et des jeunes induit un plus large soutien à des causes spécifiques, conférant aux campagnes de sensibilisation une plus grande légitimité et une plus grande efficacité. Les OSC ont contribué à l'adoption de la Convention relative aux droits de l'enfant. Au niveau national, les ligues pour la défense des droits de l'enfant plaident activement auprès des gouvernements pour une meilleure application de la Convention et pour leur adhésion aux protocoles facultatifs. Par exemple, les activités de plaidoyer de l'UNICEF, de ses comités nationaux et de la société civile ont incité les gouvernements à retirer d'importantes réserves qu'ils avaient émises à l'égard de la Convention. Les relations de partenariat et de collaboration peuvent aussi avoir des incidences notables sur la vie des enfants en permettant de prendre conscience de problèmes requérant un traitement prioritaire, tels que l'exploitation sexuelle. Suite à des conférences internationales et à des campagnes de sensibilisation, de nombreuses agences de tourisme ont signé un Code de protection des enfants contre l'exploitation sexuelle dans le tourisme et l'industrie des voyages et dispensent désormais une formation appropriée à leur personnel.

19. **Capacité à faire évoluer la société.** Lorsque les OSC et entreprises partenaires participent à la fourniture de services sociaux, elles peuvent contribuer considérablement au développement et à l'évolution des sociétés. Ainsi, les taux d'inscription dans les écoles primaires des enfants autochtones du Sud du Mexique, par exemple, ont augmenté quand l'UNICEF a facilité la participation d'entreprises locales et d'organisations non gouvernementales comme partenaires à une campagne visant à repérer tous les enfants non scolarisés, à analyser les principales causes de cette situation, notamment le manque de moyens de transport, et à chercher des solutions. Le programme a élargi les possibilités de participation des groupes autochtones.

20. **Plus grande efficacité de l'aide.** Les donateurs et les pays en développement se sont engagés au titre de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement et du Plan d'action d'Accra pour accroître l'efficacité de leur coopération. L'UNICEF partage cet engagement. Le Programme d'action d'Accra reconnaît que l'aide vise à renforcer les partenariats pour le développement, mais prend acte que la croissance exponentielle du nombre de partenariats pose de gros problèmes en matière de gestion et de coordination. Le fait que l'UNICEF collabore avec d'autres aide à les surmonter.

- Le Plan d'action d'Accra appelle les donateurs à s'engager davantage avec la société civile. Grâce à sa grande expérience en matière de collaboration avec les OSC, l'UNICEF contribue de façon substantielle à la réalisation de cet objectif.
- Au nombre des partenariats programmatiques mondiaux figure le partenariat Faire reculer le paludisme, qui a élaboré le « Global Malaria Action Plan » sur lequel les partenaires peuvent s'appuyer pour structurer leurs interventions. La campagne contre la rougeole, à laquelle participent l'UNICEF, l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), La Fondation des Nations Unies, l'American Red Cross et les Centres de contrôle et de prévention des maladies (États-Unis), a contribué à réduire de 90 %, entre 2000 et 2007, le nombre de décès dus à la rougeole en Afrique. Le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA) s'attèle à ce problème en facilitant la coordination des efforts et en faisant en sorte que les différents acteurs opérant dans des domaines similaires s'entendent sur la répartition des tâches. Si ONUSIDA a favorisé l'adoption d'une nouvelle approche mondiale du sida, l'UNICEF, en tant qu'organisme participant à la coordination de ces activités, veille, pour sa part, à ce que l'impact de l'épidémie sur les enfants soit reconnu et à ce que des mesures soient prises en conséquence. On peut également citer l'exemple de la réforme humanitaire, qui est l'occasion d'améliorer la cohérence entre les divers organismes. Cette approche est actuellement mise en œuvre par l'intermédiaire des mécanismes interinstitutions compétents, notamment sur la base de l'approche sectorielle du Comité permanent interorganisations. Selon l'approche sectorielle, des organismes des Nations Unies et des organisations hors Nations Unies sont désignés pour assumer le rôle de chef de groupe pour les 11 domaines clefs de l'action humanitaire. L'UNICEF est chef de groupe pour la nutrition, l'eau, l'assainissement et l'hygiène. Il assume également le rôle de cochef de groupe pour les télécommunications d'urgence et l'éducation.

21. **Des innovations en faveur des enfants.** Les relations de partenariat et de collaboration favorisent souvent l'introduction de méthodes novatrices de programmation. L'organisation non gouvernementale Tostan, par exemple, qui opère au Sénégal et dans d'autres pays africains, a élaboré une nouvelle manière de faire cesser les mutilations génitales des femmes, qui consiste pour des communautés entières à annoncer publiquement qu'elles abandonnent cette pratique. Cette approche a été soutenue par l'UNICEF et adoptée comme modèle par de nombreux organismes des Nations Unies. L'engagement avec des entreprises partenaires conduit souvent à créer de nouveaux produits qui peuvent améliorer de manière significative les chances de survie et les possibilités de développement des enfants. Dans le cadre de l'Initiative d'enrichissement de la farine, de l'Initiative micronutriments et du Réseau pour l'élimination durable de la carence en iode, l'UNICEF travaille avec des producteurs d'aliments pour lutter contre la carence en iode et en fer par l'iodation du sel et par l'enrichissement des produits de base. Suite à la collaboration de l'UNICEF avec un donateur privé et une entreprise locale, un centre de production de Plumpy'nut® a été créé en Éthiopie, accélérant la fourniture de cet aliment thérapeutique prêt à l'emploi. On utilise le téléphone portable et les SMS pour suivre et repérer les approvisionnements de Plumpy'nut et répondre ainsi plus efficacement aux besoins de nutrition des enfants.

22. **Renforcement de la base de connaissances.** Un autre domaine essentiel pour les relations de partenariat et de collaboration est l'échange de connaissances et de compétences techniques concernant les problèmes touchant les enfants. Le Groupe interinstitutions sur la justice pour mineurs, par exemple, a établi officiellement une estimation mondiale du nombre d'enfants incarcérés et créé un manuel de formation à l'intention des praticiens. Les universités et les groupes de réflexion mettent à disposition des savoirs et des capacités de recherche dans le but de générer des données pertinentes et de faciliter l'identification de politiques favorables aux enfants et de mécanismes efficaces de résolution de problèmes. L'Étude mondiale sur la pauvreté et les disparités chez les enfants⁸, par exemple, comprend un réseau mondial d'experts et des chercheurs nationaux.

23. **Ressources supplémentaires pour les enfants et les programmes bénéficiant de l'appui de l'UNICEF.** Les relations de partenariat et de collaboration ont également joué un rôle important pour attirer des ressources financières et autres en faveur des enfants en influant sur les décisions des gouvernements concernant l'allocation de crédits, la mobilisation de ressources supplémentaires auprès des fondations et du monde de l'entreprise, et en créant des mécanismes de financement novateurs tels que la Facilité internationale de financement pour la vaccination. Le secteur des entreprises est un partenaire très important pour la mobilisation de ressources. En 2007, par exemple, les entreprises partenaires et les fondations d'entreprise ont apporté des contributions financières aux programmes de l'UNICEF à hauteur de 117 millions de dollars. En outre, de nombreuses sociétés profitent de leurs relations avec leurs clients et leurs employés pour appuyer les activités de collecte de fonds au profit de l'UNICEF, en particulier les programmes Quête pour les enfants® et Check Out for Children® (régler la note pour les enfants), ainsi que la vente des cartes de vœux UNICEF. Des acteurs non étatiques fournissent aussi de plus en plus une assistance en nature, notamment des services logistiques, des compétences techniques et de marketing et du temps de bénévolat⁹.

B. La contribution de l'UNICEF aux relations de partenariat et de collaboration

24. L'UNICEF joue un rôle important dans ses partenariats. Selon *Corporate Survey*, l'UNICEF est le partenaire préféré des entreprises en raison de son image de marque, de sa mission clairement définie, de sa présence à l'échelle mondiale et de ses compétences techniques. Le *CSO Review* a pu constater que les partenaires de la société civile apprécient aussi la réputation de l'UNICEF et le fait que le Fonds centre son action sur les droits des enfants et qu'il côtoie les gouvernements. En créant des espaces de dialogue public et d'action collective parmi les OSC, l'UNICEF renforce la capacité de ces dernières à faire évoluer la société dans son ensemble. Les partenariats programmatiques mondiaux s'efforcent souvent de s'attacher les services de l'UNICEF dont ils apprécient la crédibilité à travers son action en faveur des femmes et des jeunes, ainsi que le pouvoir organisateur et les

⁸ L'Étude mondiale sur la pauvreté et les disparités chez les enfants vise à étayer par des faits la prise de décisions en analysant les effets sur la situation des enfants des interventions au niveau politique. À l'heure actuelle, environ 50 pays participent à cette étude.

⁹ La fourniture d'une assistance en nature est régie par la directive CF/EXD/2004-12 du 7 juillet 2004.

capacités analytique, financière et opérationnelle. Les avantages spécifiques que l'UNICEF apporte aux relations de partenariat et de collaboration sont détaillés ci-après.

25. **Pouvoir rassembleur.** L'UNICEF joue un rôle important en rassemblant des acteurs publics et non étatiques autour de questions concernant les enfants, aux niveaux mondial, régional et local. Il héberge officiellement de nombreux partenariats programmatiques mondiaux, notamment l'Initiative des Nations Unies pour l'éducation des filles, et préside le Conseil des administrateurs de l'Initiative micronutriments. En outre, l'UNICEF mobilise les femmes, les jeunes et d'autres segments de la société et leur offre des tribunes où ils puissent articuler leurs problèmes. Grâce au site Web « Voices of Youth », les jeunes échangent leurs points de vue et les font passer dans la vie politique. MTV Latin America et l'UNICEF ont coproduit la vidéo « Xpress », sur laquelle des jeunes et des célébrités s'expriment sur des questions telles que la violence et la pauvreté.

26. **Couverture mondiale et présence au niveau des pays.** L'un des avantages comparatifs essentiels du Fonds des Nations Unies pour l'enfance est sa couverture mondiale et sa forte présence au niveau des pays, qui en font un partenaire de choix. Dans les partenariats programmatiques mondiaux, par exemple, il est fréquent que les autres membres ne disposent pas d'une capacité aussi importante sur le terrain. Ainsi l'UNICEF a-t-il les moyens d'œuvrer en faveur d'une plus grande harmonisation entre les initiatives mondiales et les stratégies de développement nationales et d'être un trait d'union entre les acteurs locaux et nationaux et les instances décisionnelles à l'échelle mondiale.

27. **Compétences techniques et efficacité en matière d'achat.** L'UNICEF a la capacité de s'appuyer sur les principales options stratégiques et les priorités de répartition de ressources des fonds pour programmes mondiaux, des donateurs et des gouvernements en vue d'obtenir des résultats en faveur des enfants. De concert avec l'OMS, l'UNICEF a contribué à l'élaboration de *La vaccination dans le monde : vision et stratégie*, qui donne à l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination un cadre directif pour ses programmes d'introduction de vaccins. L'UNICEF met ses compétences techniques au service des pays pour les aider à formuler des propositions de financement de qualité, qui seront soumises aux fonds mondiaux. Par ailleurs, l'UNICEF collabore avec des OSC telles que Mothers2Mothers pour s'assurer que ces organisations sont informées des normes professionnelles pertinentes et s'y conforment, notamment les pratiques en matière de soins maternels et infantiles. De nombreux partenariats, notamment avec le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, comptent sur l'efficacité de l'UNICEF en matière d'achat.

28. **Renforcement des capacités.** De nombreuses OSC bénéficient de la participation de l'UNICEF, qui renforce leur capacité à défendre les droits des enfants et à obtenir des résultats en leur faveur. Il arrive que l'UNICEF apporte un appui explicite aux opérations de renforcement des capacités. Selon le *CSO Review*, 42 % des OSC partenaires ont indiqué avoir amélioré leurs capacités techniques grâce à ce partenariat. En renforçant la capacité de la société civile locale et nationale, l'UNICEF contribue directement à l'édification de sociétés qui reconnaissent et encouragent les droits des enfants. De nombreuses OSC attendent de l'UNICEF qu'il contribue davantage encore au renforcement de leurs capacités.

29. **Mettre les innovations à portée.** L'UNICEF joue aussi un rôle important s'agissant d'identifier des interventions novatrices pour sauver la vie, et d'en élargir la portée. C'est ainsi qu'il a été procédé à une distribution massive de sels de réhydratation par voie orale comme traitement contre les maladies diarrhéiques. Par ailleurs, le Fonds s'emploie à faire en sorte que les nouvelles technologies soient « libres » et donc adaptables aux besoins locaux et aux besoins particuliers de l'utilisateur. Par exemple, des étudiants du troisième cycle de la Columbia University et l'UNICEF ont conjugué leurs efforts dans la mise au point du RapidSMS, un système utilisant la téléphonie mobile de base et la messagerie SMS pour recueillir des données en provenance de lieux d'affectation hors siège. L'UNICEF apporte son appui à l'utilisation du RapidSMS au Malawi comme système d'alerte rapide de la famine, qui leur permet de suivre la malnutrition chez les enfants de moins de 5 ans.

30. **Faire évoluer les comportements et susciter un changement de politique.** L'UNICEF collabore avec les entreprises partenaires pour améliorer la responsabilité sociale des entreprises à l'égard des enfants. Qu'il suffise de mentionner la contribution de l'UNICEF à l'élaboration des critères pour le FTS4Good Index. Les partenaires de la société civile soulignent que l'UNICEF apporte un plus en plaidant pour l'élaboration de politiques et de mécanismes qui protègent les droits des enfants, et en sensibilisant l'opinion aux problèmes touchant les enfants. C'est ainsi que des partenariats auxquels l'UNICEF est associé ont facilité les réformes du système de justice pour mineurs dans plusieurs pays.

31. **Appui financier.** Nombre de partenariats et d'organisations partenaires bénéficient du soutien financier de l'UNICEF. Dans le cadre d'accords de coopération conclus avec des OSC au titre de projets, l'UNICEF fournit les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre, et ses partenaires apportent aussi des contributions tangibles, financières et autres. Dans le cadre d'accords de financement à petite échelle, l'UNICEF peut apporter des contributions financières à hauteur de 10 000 dollars au maximum selon une procédure administrative assouplie.

C. Conclusions et enseignements tirés de l'expérience

32. Il ressort de l'analyse réalisée aux fins du présent cadre stratégique que les relations de partenariat et de collaboration sont essentielles pour atteindre des résultats efficaces et durables en faveur des enfants et qu'il est probable que leur importance ne cessera de croître. Tous les niveaux du Fonds sont associés aux relations de partenariat et de collaboration, y compris les bureaux de pays, les comités nationaux, les bureaux régionaux et le Siège. Les activités de partenariat sont fortement intégrées dans les principaux mécanismes de planification et les principales procédures opérationnelles de l'UNICEF. Au niveau mondial, l'engagement de l'UNICEF dans des relations de partenariat et de collaboration s'appuie sur plusieurs divisions : Bureau de la collecte de fonds et des partenariats privés, Division des programmes, Division des politiques et des pratiques, Bureau des programmes d'urgence et Division des approvisionnements. Pour améliorer la gestion des risques et renforcer la cohérence à l'échelle de l'organisation, l'UNICEF a élaboré plusieurs documents directifs qui établissent des critères de sélection des partenaires et d'évaluation des capacités et définissent différentes formes d'engagement.

33. Malgré ces investissements et des résultats impressionnants, l'UNICEF est confronté à des défis importants, notamment les suivants :

- De nombreux engagements restent ponctuels par nature, et l'UNICEF n'a pas, au niveau de l'organisation, une vision cohérente des relations de partenariat et de collaboration, de leur valeur ajoutée pour la concrétisation des droits de l'enfant, ni du type de coopération le plus approprié dans une situation donnée;
- Les consultations auprès des entreprises et OSC partenaires ainsi que les entretiens pour l'évaluation de l'engagement de l'UNICEF dans les partenariats programmatiques mondiaux ont permis de conclure que la charge administrative est l'un des principaux obstacles à la collaboration avec l'UNICEF;
- La conception qu'a l'UNICEF des relations de partenariat et de collaboration n'est pas toujours cohérente entre les bureaux de pays, les comités nationaux, les bureaux régionaux et le Siège. Des partenaires ont fait remarquer que l'UNICEF devrait améliorer ses activités de communication ainsi que les modalités d'organisation pour son engagement;
- L'UNICEF ne dispose pas, pour les relations de partenariat et de collaboration, d'outils spécialisés de suivi et d'évaluation;
- Aujourd'hui, les directives et procédures de l'UNICEF relatives à la gestion des risques pour sa réputation liés au fait de collaborer avec d'autres entités reflètent davantage une approche allergique aux risques qu'une approche axée sur la connaissance des risques;
- Les relations de partenariat et de collaboration comportent généralement des coûts de transaction, essentiellement en temps de personnel, et requièrent des compétences et connaissances particulières. Il convient de trouver le bon rapport coûts-avantages. Bien souvent, l'UNICEF ne prend pas suffisamment en compte les avantages qui peuvent résulter de ses investissements, de sorte qu'il lui arrive de ne pas engager suffisamment de moyens pour être efficace.

34. Les principaux défis, selon les différents groupes de partenaires et types de partenariat, sont notamment les suivants :

- Les partenariats programmatiques mondiaux se veulent souvent une réponse ciblée à un défi mondial appelant une action collective en vue d'obtenir des résultats. Cependant, le fait que les initiatives et programmes mondiaux soient insuffisamment intégrés dans le cadre global des programmes de développement des pays partenaires continue de poser un vrai problème. En s'engageant dans des partenariats programmatiques mondiaux, l'UNICEF s'applique à faire en sorte que ces mécanismes œuvrent davantage dans le sens de l'appropriation des programmes par les pays, d'un alignement et d'une harmonisation dynamiques et d'une utilisation judicieuse des cadres de responsabilité mutuelle, tout en permettant de privilégier l'obtention de résultats en faveur des enfants;
- Lorsqu'elle coopère avec des OSC, l'UNICEF se doit de mieux connaître la société civile et sa nature complexe et d'être plus au fait quant aux modalités d'engagement appropriées. En raison de sa spécialité technique traditionnelle, à savoir les services aux enfants, l'UNICEF ne perçoit encore que trop souvent les OSC comme de simples sous-traitants et agents d'exécution plutôt que

comme de véritables partenaires. Les OSC partenaires observent également que l'UNICEF ne leur fournit pas suffisamment de ressources pour développer leurs capacités et que les relations de travail que l'UNICEF entretient avec les gouvernements l'empêchent parfois de s'engager plus activement aux côtés de la société civile;

- Les entreprises partenaires offrent un potentiel de relations de partenariat et de collaboration bien au-delà des ressources mobilisées, de sorte que l'UNICEF passe à côté de ce potentiel;
- Lorsqu'elle collabore avec ses partenaires des savoirs et les médias, l'UNICEF adopte encore trop souvent une approche contractuelle, de sorte qu'un vaste potentiel de connaissances et d'importantes capacités d'innovation et de diffusion restent inexploités.

V. Recommandations

A. Vision

35. **Les relations de partenariat et de collaboration sont un moyen de faire des affaires.** Il est apparu clairement qu'en adoptant une approche axée sur la coopération, l'UNICEF a obtenu de meilleurs résultats en faveur des enfants que s'il avait opéré seul. Cependant, aborder pleinement les relations de partenariat et de collaboration comme un moyen de faire des affaires implique que l'UNICEF adopte un nouvel état d'esprit. Son personnel doit reconnaître les autres organismes comme de véritables partenaires opérant sur un pied d'égalité dans la quête d'objectifs communs plutôt que comme de simples sous-traitants, agents d'exécution ou bailleurs de fonds. Une telle évolution nécessitera un vrai leadership ainsi qu'une formulation et une communication claires de ce que les relations de partenariat et de collaboration représentent en valeur ajoutée. Cette évolution permettra également au Fonds d'améliorer sa capacité de collaborer dans un véritable esprit de partenariat, d'adopter une approche stratégique des relations de partenariat et de collaboration, d'en explorer tout le potentiel et d'en exploiter la puissance novatrice et transformatrice dans l'intérêt des enfants. Une telle évolution lui permettra aussi de s'adapter à un monde en mutation et l'aidera à obtenir de meilleurs résultats en faveur des enfants.

36. **Objectifs poursuivis avec les relations de partenariat et de collaboration.** À travers ses relations de partenariat et de collaboration, l'UNICEF poursuit les objectifs suivants : contribuer à la concrétisation des droits de l'enfant, soutenir les efforts visant à pourvoir aux besoins élémentaires des enfants; offrir la possibilité à ces derniers de développer tout leur potentiel; et améliorer l'efficacité et la durabilité des interventions en faveur des enfants. Pour atteindre ces objectifs, l'UNICEF s'engage dans des relations de partenariat et de collaboration afin de promouvoir un programme de développement centré sur l'enfant et de renforcer la capacité des partenaires et des sociétés de mettre en œuvre des politiques sociales efficaces en faveur des enfants.

B. La voie à suivre

37. Pour parvenir à concrétiser cette vision, l'UNICEF doit suivre une méthode dont les éléments sont décrits ci-après, aussi bien dans son travail avec les différents partenaires que dans le choix des modalités d'engagement appropriées.

38. **Recours accru aux relations informelles de collaboration.** Les partenaires devraient avoir des buts et objectifs fixés d'un commun accord et définir clairement leurs rôles et responsabilités. Mais cela ne veut pas dire que toutes les relations doivent être formalisées ou institutionnalisées. Lorsqu'il n'y a pas de transfert de fonds ou d'autres ressources, une collaboration informelle peut s'avérer plus efficace. Dans ses futures relations, l'UNICEF choisira et encouragera telle forme de coopération qu'il estimera la plus adaptée aux objectifs poursuivis et aux risques encourus, et reconnaîtra l'utilité des relations informelles. Cette coopération peut impliquer que l'on élabore conjointement des stratégies pour relever des défis concrets concernant les enfants, que l'on mobilise différentes parties pour mener une action, que l'on facilite la mise au point d'innovations en faveur des enfants, etc. S'agissant de prendre une décision quant à son rôle et ses modalités d'engagement, l'UNICEF s'efforcera d'exploiter ses avantages comparatifs. Selon la situation, l'UNICEF agira comme rassembleur ou facilitateur, assurera le leadership sur le plan normatif, suscitera des changements de politique et de comportement et/ou s'emploiera à renforcer les capacités de ses partenaires.

39. **Mettre au point un mode d'engagement plus stratégique dans les partenariats programmatiques mondiaux.** Pour maximiser l'impact positif de son engagement dans les partenariats programmatiques mondiaux, l'UNICEF adoptera les approches suivantes :

- Dans les années à venir, l'UNICEF devra renforcer sa capacité à tirer parti d'une architecture mondiale de l'aide qui repose sur deux approches principales : l'une centrée sur le pays et l'autre sur les questions mondiales. Pour pouvoir jouer ce rôle, l'UNICEF doit gérer sa participation aux partenariats programmatiques mondiaux d'une manière aussi systématique que celle qu'elle démontre au niveau des gouvernements pour ses programmes de coopération par pays. Cet effort exigera une approche stratégique pour décider dans quels partenariats programmatiques mondiaux l'UNICEF doit s'engager et avec quel degré d'intensité;
- L'UNICEF recherchera le bon équilibre entre diverses priorités : rester engagé sur un large éventail de questions concernant les enfants, maintenir une orientation stratégique dans la gestion de ses portefeuilles relatifs aux partenariats programmatiques mondiaux et allouer aux partenariats programmatiques mondiaux qui auront été choisis des ressources humaines et financières optimales. Les décisions ne peuvent être prises qu'au cas par cas, compte tenu de la mission et de la réputation planétaires de l'UNICEF ainsi que des préférences exprimées par les donateurs;
- L'UNICEF doit pleinement intégrer les dimensions nationales et internationales de son engagement dans les partenariats programmatiques mondiaux. À cette fin, il s'appuiera davantage sur les importantes relations qu'il entretient avec d'autres acteurs mondiaux, notamment les gouvernements, pour veiller à mieux aligner ces partenariats sur les stratégies de développement nationales.

40. **Établir de solides partenariats avec les OSC.** À cette fin, l'UNICEF fera, dans ses activités de coopération, une place plus importante à la stratégie, en mettant l'accent sur les orientations suivantes :

- Encourager, au sein de l'UNICEF, une vision commune de la société civile et de ses composantes et créer une base de données ainsi qu'un système interne de gestion de l'information pour les OSC partenaires. L'UNICEF traitera aussi la question des obstacles administratifs et affinera ses modalités de gouvernance pour les partenariats avec les OSC;
- S'efforcer de travailler dans un véritable esprit de partenariat avec les OSC en les associant plus étroitement, aux niveaux national, régional et mondial, à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation des politiques et programmes ainsi qu'à l'application de la Convention relative aux droits de l'enfant, et en reconnaissant la contribution des autres partenaires aux résultats obtenus;
- Intensifier la collaboration avec divers acteurs de la société civile, en particulier les enfants, les jeunes et les organisations locales.

41. **Utiliser pleinement le potentiel des relations de partenariat et de collaboration avec le monde de l'entreprise, tout en gérant les risques.** Le renforcement de ses partenariats avec le secteur privé permettra à l'UNICEF de mobiliser des ressources supplémentaires, y compris de nouveaux financements, ainsi que des technologies pour fournir les biens publics mondiaux et les connaissances de pointe qui font souvent défaut. L'UNICEF peut renforcer ses activités de mise en œuvre de programmes de coopération par pays en associant les entreprises aux processus de développement nationaux. Les partenariats avec le monde de l'entreprise peuvent également servir de catalyseur à l'innovation institutionnelle au sein de l'UNICEF. Cela dit, ce n'est pas sans risque, notamment pour sa réputation. En effet, en s'engageant avec le secteur des entreprises, l'UNICEF doit veiller à ne pas compromettre son principal atout : son image et son autorité morale. D'autres problèmes se posent, en particulier au niveau des relations publiques des entreprises, de la gestion des attentes, notamment le risque de passer pour une entité qui cautionnerait telles entreprises et tels produits. Souhaitant tirer parti de ces engagements d'une plus grande portée, l'UNICEF a identifié des domaines où une coopération accrue serait possible, et s'est renseigné auprès des entreprises partenaires pour savoir ce qu'elles en pensaient, dans une optique de gestion des risques. Pour ses futurs engagements avec le monde de l'entreprise, l'UNICEF intensifiera ses activités de coopération non seulement avec les grandes entreprises mais aussi avec les petites et avec les entreprises locales et adoptera les approches suivantes :

- S'attacher davantage encore à promouvoir la responsabilité sociale de l'entreprise en s'efforçant de faire évoluer les comportements et les pratiques du secteur privé. Cela suppose notamment l'élaboration conjointe de politiques à appliquer sur le lieu travail qui soient favorables aux enfants et aux familles, de programmes de communication de proximité et de stratégies de gestion des chaînes d'approvisionnement, en particulier dans le domaine de la prévention du travail des enfants. L'UNICEF apporte aux entreprises et aux associations professionnelles ses connaissances techniques dans le domaine des droits de l'enfant. La formation du personnel au siège, dans les bureaux de pays et dans les comités nationaux sera intensifiée;

- Définir les priorités et explorer plus avant les possibilités d'améliorer a) l'élaboration conjointe de partenariats stratégiques, avec des programmes définis en commun qui prennent appui sur les principales compétences des partenaires; b) la recherche concertée de solutions à certains blocages dans la mise en œuvre des programmes, l'approvisionnement et les activités de plaidoyer; c) la facilitation d'activités conjointes et leur délégation à des intermédiaires, en collaboration avec le secteur des entreprises, les communautés, les organisations non gouvernementales et/ou les gouvernements, y compris l'élaboration de politiques; d) l'investissement des entreprises dans l'innovation en faveur des enfants; e) les contributions des entreprises au développement des capacités institutionnelles de l'UNICEF, notamment au moyen d'une formation; et f) la facilitation de l'investissement des entreprises dans l'exécution de programmes en faveur des enfants au niveau des pays;
- Rechercher intensivement des partenariats plus larges pour la mobilisation de ressources. En plus des ressources financières, chercher à accroître les autres types de contribution des entreprises, par exemple sous forme de produits, de services, de compétences techniques, de savoir faire, d'accès aux marchés, de logistique et de ressources en personnel;
- Soucieux de répondre aux préoccupations que ses procédures administratives inspirent aux entreprises partenaires, l'UNICEF va revoir ces procédures et éliminer les obstacles existants;
- Pour atténuer les risques pour sa réputation que comportent ces nouvelles formes d'engagement, l'UNICEF ajustera ses critères de sélection en les adaptant aux niveaux de risque respectifs, selon le type d'engagement spécifique.

42. **Renforcer la coopération avec les partenaires des savoirs et les médias.** Pour renforcer son rôle en tant qu'institution d'enseignement et promouvoir des innovations en faveur des enfants, l'UNICEF adoptera les approches suivantes :

- Établir des relations de partenariat et de collaboration plus nombreuses et plus solides avec les établissements d'enseignement en vue de contribuer à la mise en place de programmes de recherche, de promouvoir la production conjointe de connaissances, de renforcer l'utilisation partagée des données, de relever le niveau des débats et d'améliorer la diffusion mutuelle des savoirs;
- Utiliser son pouvoir catalytique pour promouvoir la recherche concertée de solutions novatrices afin de fournir davantage de services aux enfants des pays en développement;
- Mieux utiliser les technologies libres dans ses travaux avec les partenaires;
- Explorer plus avant et développer les potentialités de réseaux sociaux fondés sur l'Internet.

C. Programme d'action

43. L'UNICEF élaborera, pour les différents modes d'engagement, des directives indiquant dans leurs grandes lignes les objectifs, attributions, responsabilités et critères applicables, en fonction du niveau et de la modalité d'engagement. Il

préparera les changements nécessaires pour avoir une approche plus stratégique des relations de partenariat et de collaboration, créer une plus grande cohérence organisationnelle et rester un partenaire de choix pour les OSC centrées sur les droits de l'enfant, pour les entreprises socialement responsables et pour les organisations multilatérales et autres entités à vocation similaire. Les initiatives prises par l'UNICEF pour améliorer son fonctionnement couvrent déjà plusieurs de ces changements, notamment l'actualisation de ses mécanismes opérationnels. À l'avenir, l'UNICEF centrera ses efforts sur les domaines suivants :

- Revoir ses mécanismes de fonctionnement de manière à réduire la charge administrative;
- Mettre au point des outils et des directives pour le développement et la gestion des relations de partenariat et de collaboration;
- Renforcer les capacités organisationnelles et les structures internes pour les relations de partenariat et de collaboration, notamment par une formation sur les moyens efficaces de travailler avec d'autres;
- Renforcer la gestion de l'information et créer une base de connaissances plus fiable;
- Améliorer les communications extérieures.

Un complément d'information sur le plan d'action interne est fourni séparément au Conseil d'administration

D. Principes directeurs applicables aux relations de partenariat et de collaboration

44. Les relations de partenariat et de collaboration de l'UNICEF avec des acteurs étatiques, notamment des OSC et des entreprises partenaires, ainsi que son engagement dans des partenariats programmatiques mondiaux devront être conformes aux principes directeurs détaillés ci-après.

45. **Objectifs prioritaires : obtention de résultats en faveur des enfants et promotion des droits de l'enfant.** L'UNICEF s'engagera dans des relations de partenariat et de collaboration qui apportent une valeur ajoutée bien précise à la réalisation d'objectifs de développement convenus sur le plan international, dont les objectifs du Millénaire pour le développement, à l'application de la Convention relative aux droits de l'enfant et de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et à la mise en œuvre des priorités stratégiques de l'UNICEF telles qu'elles sont définies dans le plan stratégique à moyen terme et dans les plans de travail.

46. **Critères de sélection des partenaires.** L'UNICEF établira un partenariat avec des organisations et entités attachées à ses valeurs fondamentales et à celles des Nations Unies et adhérant à la Convention relative aux droits de l'enfant, dans le respect des principes de bonne gouvernance, notamment la transparence, la responsabilité et une bonne gestion financière. Il apportera également à ces relations de partenariat et de collaboration des compétences, ressources et aptitudes spécifiques qui viendront en complément de ses compétences de base et sont particulièrement adaptées au contexte des programmes concernés, aux niveaux local, national, régional et mondial. L'UNICEF n'établira pas de partenariat formel

avec les organisations et entités en infraction avec les normes fondamentales des Nations Unies, y compris les entités qui sont impliquées dans des violations de droits de l'homme ou complices de tels actes et qui risquent de compromettre sérieusement la réputation de l'UNICEF. Les nouveaux partenariats potentiels feront l'objet d'un processus de validation, et l'UNICEF examinera les implications de nouveaux engagements pour ses différentes composantes institutionnelles, y compris les comités nationaux. Les critères et la procédure de validation des partenariats avec la société civile seront revus et renforcés.

47. **Alignement et appropriation.** Les activités déployées dans le cadre de relations de partenariat et de collaboration auxquelles l'UNICEF est associé devraient être alignées sur les politiques harmonisées des donateurs et les plans de développement nationaux, les compléter, aider à parvenir au développement durable, encourager la maîtrise des programmes par les collectivités locales et contribuer au renforcement de la capacité nationale à concrétiser les droits de l'enfant.

48. **Transparence et équité.** Les objectifs et activités propres aux relations de partenariat et de collaboration doivent être d'une transparence totale et supposent des contributions mutuelles ainsi qu'un partage des risques et des avantages entre tous les partenaires.

49. **Intégrité et indépendance.** Les relations de partenariat et de collaboration doivent préserver l'intégrité et l'indépendance de l'UNICEF et protéger son image.

50. **Coût-efficacité.** Les partenariats devraient s'efforcer de minimiser la charge administrative et financière qu'ils imposent à l'UNICEF et à ses partenaires.

51. **Formes de coopération.** Dans ses relations avec d'autres, l'UNICEF choisira et encouragera telle forme de coopération qu'il estimera la plus adaptée aux objectifs poursuivis, soit un partenariat formel soit une relation de collaboration. Si la collaboration implique un transfert de fonds ou d'autres ressources, un accord écrit ayant force obligatoire devra être signé selon les procédures de l'UNICEF.

Directives opérationnelles pour les partenariats formels

52. Afin d'obtenir un maximum d'avantages en faveur des enfants et de tirer dûment parti des opportunités offertes par les partenariats tout en gérant les risques liés à ces derniers, l'UNICEF se laissera guider, dans ses décisions quant au moment et à la manière d'établir un partenariat formel, par les directives suivantes.

53. **Accords.** Les partenariats formels sont établis par voie d'accords écrits explicites dans lesquels les partenaires définissent ensemble leurs contributions, rôles et responsabilités sur la base d'une analyse de leurs principales compétences et responsabilités respectives, et conviennent d'objectifs clairs, des cibles et activités opérationnelles et des procédures de suivi et d'évaluation.

54. **Examen périodique, suivi et évaluation.** L'UNICEF et ses partenaires s'entendent sur des modalités d'établissement de rapports, de suivi et d'évaluation, de telle manière que les activités ne cessent de s'améliorer en termes d'utilité et de qualité.

55. **Respect des règles et directives existantes.** Dans tous ses engagements de partenariat, l'UNICEF observera ses propres règles et directives ainsi que celles des Nations Unies¹⁰.

56. **Stratégie de sortie.** L'accord entre l'UNICEF et ses partenaires comportera une déclaration sur la durée envisagée du partenariat et précisera éventuellement à quelles conditions le partenariat pourrait être maintenu.

57. **Résiliation de partenariats.** L'UNICEF peut résilier un partenariat si l'alliance ne progresse guère ou pas du tout dans la poursuite de ses objectifs et si ledit partenariat ou l'un de ses participants enfreint l'un des principes directeurs ou l'une des directives opérationnelles énumérés ci-dessus.

E. Suivi et évaluation

58. Des mécanismes adéquats de suivi et d'évaluation sont la base essentielle d'une approche plus stratégique des relations de partenariat et de collaboration. À l'heure actuelle, l'UNICEF assure le suivi et l'évaluation des relations de partenariat et de collaboration dans le cadre de ses activités de programme ordinaires. Les bureaux de pays incluent des partenariats dans leurs plans de travail annuels, matrices de résultats et rapports annuels. Les principaux indicateurs de résultats établis dans le plan stratégique à moyen terme de l'UNICEF permettent aussi de mesurer les résultats obtenus par le Fonds et ses partenaires. Cependant, cette pratique de mesure ne différencie pas les résultats obtenus par l'UNICEF grâce à son engagement et ceux obtenus grâce au partenariat. L'UNICEF se doit d'être mieux à même de juger de l'efficacité de son engagement dans le cadre des relations de partenariat et de collaboration et d'en évaluer les coûts et les avantages. Cela dit, il n'est pas toujours possible, voire souhaitable, d'attendre des résultats que l'on puisse imputer aux partenariats. Une telle attente peut miner l'efficacité de la collaboration. L'utilisation d'outils de suivi et d'évaluation doit donc être envisagée au cas par cas et adaptée au type de partenariat.

59. L'UNICEF mettra au point une série d'outils lui permettant de suivre et évaluer son engagement dans des partenariats. Ces outils intégreront les meilleures

¹⁰ Directives relatives aux relations de partenariat et de collaboration avec des entreprises partenaires : « UNICEF Guidelines and Manual for Working with the Business Community » (2001, en cours de révision) et « Guidelines on Cooperation between the United Nations and the Business Community » (2000, en cours de révision).
Directives relatives aux relations de partenariat et de collaboration avec les OSC : « Guidance for Collaboration with Non-Governmental Organizations and Community-Based Organizations in Country Programmes of Cooperation » (2005).
Directives relatives aux relations de partenariat et de collaboration dans le secteur humanitaire : Global Humanitarian Platform (2007) « Principles for Partnership » (2007); « Guiding Principles for Public-Private Collaboration for Humanitarian Action » (World Economic Forum and the United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, 2007); et « Core Commitments for Children in Emergencies » (UNICEF, 2005).
Dans leurs rapports d'activité, les partenaires doivent adhérer aux normes de l'UNICEF pour les contacts avec les médias et pour l'utilisation d'images, notamment les « Guidelines for Ethical Reporting on Children » et « Photography Guidelines ».

pratiques internationales¹¹, et les organismes partenaires seront associés à la mise au point et à la mise en œuvre. Ces outils permettront à l'UNICEF d'évaluer les coûts ainsi que les résultats, y compris la contribution programmatique des relations de partenariat et de collaboration, telle qu'elle est perçue par les bénéficiaires, ainsi que les résultats des procédures, l'apprentissage mutuel ou la coordination des résultats. Si possible, les outils indiqueront également dans quelle mesure l'engagement de l'UNICEF dans des relations de partenariat et de collaboration a contribué à atteindre ces résultats. Les outils renforceront l'approche de la gestion des risques propre à l'UNICEF, conçue pour traiter les risques tout en encourageant l'innovation et en réduisant la charge bureaucratique.

60. À l'aide de ces outils de suivi et d'évaluation, l'UNICEF analysera en profondeur les divers types d'engagement. Il retracera et évaluera son engagement pendant tout le cycle de vie des relations de partenariat et de collaboration, déterminera ce qui fonctionne le mieux et fournira les éléments de base nécessaires pour améliorer ces relations ou son engagement dans celles-ci. L'UNICEF créera une base de données relatives à des études de cas, diffusera les conclusions aux partenaires et identifiera les enseignements spécifiques pour chacun d'eux. Les processus de suivi et d'évaluation seront complétés par des sondages périodiques aléatoires auprès des clients parmi les grandes organisations partenaires, le but étant d'aider l'UNICEF à poursuivre ses efforts pour être plus performant dans les partenariats.

VI. Projet de décision

Le Conseil d'administration

Approuve le « Cadre stratégique relatif aux relations de partenariat et de collaboration de l'UNICEF », tel qu'il est présenté dans le document E/ICEF/2009/10, comme cadre directif de l'UNICEF pour son engagement dans des relations de partenariat et de collaboration en vue d'obtenir des résultats en faveur des enfants.

¹¹ Les documents suivants renseignent sur la bonne pratique internationale émergente en matière de suivi et d'évaluation de partenariats : « Sourcebook for Evaluating Global and Regional Partnership Programs » (Groupe d'évaluation indépendante de la Banque mondiale, 2008); « Evaluation & Development: The Partnership Dimension » (Liebenthal, Feinstein, Ingram, eds., 2004); « Evaluating the Effectiveness and Efficiency of Partnerships Involving Governments from OECD Member Countries » (Organisation de coopération et de développement économiques, 2008); « Partnering for Results. Assessing the Impact of Inter-Sectoral Partnering » (Charles and McNulty, 1999); « Assessing Strategic Partnership. The Partnership Assessment Tool » (Hardy, Hudson, Waddington, 2003); « Assessing Partnership Performance: Understanding the Drivers for Success » (Caplan, Gomme, Mugabi, Stott, 2007).