



Conseil économique et social

Distr. limitée
13 juillet 2012
Français
Original : anglais

Pour examen

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Deuxième session ordinaire de 2012

11-14 septembre 2012

Point 4 de l'ordre du jour provisoire*

Rapport sur la mise en œuvre du cadre stratégique de l'UNICEF en faveur des partenariats et de la collaboration

Résumé

La conclusion de partenariats avec des intervenants compétents dans le but d'obtenir certains résultats est une pratique bien ancrée à l'UNICEF. Le présent document, requis par le Conseil d'administration dans sa décision 2009/9, est l'occasion d'examiner et d'élargir le cadre stratégique de l'UNICEF en faveur des partenariats et de la collaboration (E/ICEF/2009/10), en tenant compte des enseignements tirés de sa mise en œuvre depuis 2009.

Le cadre élargi est l'expression d'une volonté de placer au cœur même des projets soutenus par l'UNICEF la conclusion de partenariats judicieux qui permettent de généraliser programmes innovants et activités de sensibilisation en faveur des droits de l'enfant. Le présent document met en relief les nouvelles possibilités de forger des partenariats, mais aussi les difficultés rencontrées et la voie à suivre pour y remédier.

Il y est proposé que trois démarches prioritaires soient engagées en vue d'améliorer les résultats que l'UNICEF tire des partenariats : a) définir la manière dont ils doivent contribuer aux résultats; b) investir de façon stratégique dans des partenariats multipartites essentiels; c) renforcer la capacité de l'UNICEF d'agir efficacement en partenariat.

* E/ICEF/2012/15.



Introduction

1. Les partenariats sont au cœur du mandat de l'UNICEF. Les enjeux complexes de portée mondiale auxquels le Fonds doit faire face le contraignent à nouer des liens avec de multiples secteurs et sociétés afin d'obtenir des résultats équitables et viables pour les enfants et d'honorer la promesse énoncée dans « Un monde digne des enfants »¹. L'Assemblée générale définit les partenariats comme des relations volontaires de collaboration entre diverses parties, publiques et non publiques, qui décident d'œuvrer à la réalisation d'un objectif commun ou d'entreprendre une activité spécifique ensemble et, comme convenu d'un commun accord, de mutualiser à cette fin risques, responsabilités et ressources requises, et de partager les produits qui en sont tirés². Elles diffèrent d'arrangements contractuels commerciaux, qui portent sur la prestation de services ou sur la fourniture de biens.

2. Il demeure pertinent que l'organisation facilite la constitution de partenariats productifs et y contribue, comme indiqué dans le cadre stratégique de l'UNICEF en faveur des partenariats et de la collaboration adopté par le Conseil d'administration en 2009, surtout compte tenu de sa démarche axée sur l'équité et de l'action humanitaire qu'elle mène. Toutefois, cette capacité ne doit pas être tenue pour acquise : tout comme les modalités du développement, les partenaires évoluent, aussi est-il indispensable d'adopter une approche dynamique en la matière.

3. Le nombre croissant de pays à revenu intermédiaire suscite un regain d'intérêt pour la coopération Sud-Sud, modalité de partenariat efficace au service du développement. Ce type de coopération se prête à l'action en faveur des enfants : l'UNICEF est bien positionnée pour appuyer le partage des connaissances entre pays, promouvoir la participation de la société civile et encourager les partenariats avec les donateurs traditionnels dans le cadre d'arrangements de coopération à multiples facettes.

4. La montée en puissance d'acteurs influents, parmi lesquels des groupements politiques (comme le G-20), des organisations régionales, des organisations de la société civile, des fondations philanthropiques, ainsi que l'intensification de l'engagement des entreprises sur le terrain du développement entraînent une diversification des partenariats à l'échelle mondiale, et donc des filières de l'aide au développement. Partant, le quatrième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide au développement tenu à Busan (République de Corée) en 2011 a abouti à la constitution du Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement. C'est la structure la plus large et la plus ouverte jamais mise en place, puisqu'elle réunit partenaires traditionnels et nouveaux venus dans la sphère de l'aide au développement et fait appel à des formes de coopération inédites.

¹ « Un monde digne des enfants » est l'intitulé de la résolution (S-27/2) et du document final adoptés par l'Assemblée générale le 10 mai 2002 à sa vingt-septième session extraordinaire, la première consacrée exclusivement aux enfants. Elle a été réaffirmée dans la Déclaration de la séance plénière commémorative de haut niveau sur les suites données à la session extraordinaire de l'Assemblée générale consacrée aux enfants, adoptée par l'Assemblée générale dans sa résolution 62/88 du 13 décembre 2007.

² Voir « Vers des partenariats mondiaux », résolution 66/223 de l'Assemblée générale, adoptée le 22 décembre 2011. Initialement approuvée par l'Assemblée générale en 2000, cette définition a été réaffirmée tous les deux ans depuis 2001.

5. À l'heure actuelle, les partenariats s'articulent sur des réseaux d'acteurs qui unissent leurs forces pour régler tel ou tel problème spécifique lié au développement. Ces partenariats multipartites prennent diverses formes, depuis les coalitions aux vastes contours jusqu'aux arrangements officialisés, et utilisent des approches novatrices pour accéder aux biens et aux services, mutualiser ressources et connaissances, établir des cadres de décision et coordonner les activités entreprises afin d'opérer des transformations positives. Par exemple, les experts en santé publique attribuent le déclin continu de la mortalité des moins de 5 ans à l'utilisation accrue d'interventions sanitaires essentielles, dont beaucoup ont été portées à l'échelle supérieure grâce à des initiatives impliquant de multiples acteurs. Ces 10 dernières années, les dispositifs novateurs de financement du développement impliquant des acteurs de diverses natures ont notablement progressé. Ces partenariats dotés de structures de gouvernance, de ressources, de moyens techniques et qui exercent une influence politique apparaissent aujourd'hui comme des vecteurs visibles et légitimes du développement. La montée en puissance de ces nouveaux intervenants remet en cause le modèle traditionnel de coopération multilatérale en faveur du développement.

6. Les partenariats sont un axe essentiel de l'action menée par le système des Nations Unies. En tirer tout le parti possible à tous les niveaux constitue pour le Secrétaire général une priorité, comme il l'a annoncé en 2012 dans son programme d'action pour les cinq ans à venir. Plusieurs initiatives thématiques de grande portée, comme Énergie durable pour tous et Toutes les femmes, tous les enfants, qui mobilisent de nouveaux acteurs, sont devenues des dispositifs de premier plan aux fins du progrès social. Le débat sur l'examen quadriennal complet souligne la nécessité pour le système de mettre sur pied et d'institutionnaliser des formes inédites de partenariat avec le secteur privé, la société civile et les organisations.

7. La mondialisation de la communication et la généralisation des médias sociaux ont accru les possibilités offertes à l'UNICEF de s'adresser à un public plus vaste, de renforcer le rôle joué par le Fonds au double titre du partage des connaissances et de la sensibilisation aux niveaux national et international. Cette évolution est également propice à l'innovation, avec des partenariats assurant la promotion de solutions adaptées aux problèmes de l'enfant, comme l'utilisation de téléphones mobiles pour le recueil en temps réel des données sur la santé et la nutrition, mais aussi le renforcement des éléments protecteurs de l'environnement en ligne.

I. Partenariats : la situation actuelle

8. Les partenariats dont fait partie l'UNICEF présentent aujourd'hui des caractéristiques très diverses, leurs dimensions essentielles étant différentes de l'un à l'autre, notamment leur degré de formalité, le nombre des parties prenantes, le type d'engagement mutuel souscrit (de la consultation à la collaboration, en passant par la coordination), la portée géographique et, c'est le plus important, les objectifs et l'impact.

9. Si le cadre stratégique de 2009 distinguait cinq catégories de partenaires, le cadre élargi est le reflet d'une approche plus souple de cette catégorisation, où les principaux partenaires de l'UNICEF sont les gouvernements, qui prend acte de l'engagement plus marqué du Fonds auprès d'autres entités du système des Nations Unies, d'organisations multilatérales et des comités nationaux pour l'UNICEF, en

sus des organisations de la société civile, des partenariats programmatiques mondiaux et du secteur des entreprises, en faveur de la connaissance et de la recherche, mais aussi dans les domaines des médias et de la communication. Ces catégories ne s'excluent pas les unes les autres, on observe même des chevauchements et certains éléments échappent à toute catégorisation.

10. En tant qu'organisation intergouvernementale, l'UNICEF est gouverné par les États Membres de l'ONU par l'entremise du Conseil d'administration, qui imprime les grandes orientations à son action et approuve les programmes de coopération avec les pays. De leur côté, les gouvernements définissent l'orientation générale qu'il convient d'imprimer au système des Nations Unies, notamment au moyen de la résolution de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet et d'autres processus intergouvernementaux. Au niveau national, les partenariats avec les gouvernements hôtes guident l'UNICEF et ses partenaires, notamment les équipes de pays des Nations Unies, dans le cadre de l'élaboration, de l'exécution et de l'évaluation des programmes.

11. Au sein de la famille des Nations Unies, l'UNICEF entretient une relation spéciale avec le Comité des droits de l'enfant dans le cadre du suivi des progrès accomplis au titre de ces droits. Il collabore tout aussi étroitement avec plusieurs autres entités, avec des responsables du système comme le Représentant spécial du Secrétaire général pour le sort des enfants en temps de conflit armé et le Représentant spécial du Secrétaire général chargé de la question de la violence à l'encontre des enfants, ainsi qu'avec les organes qui suivent l'application des traités relatifs aux droits de l'homme.

12. En outre, au nom de l'équité, l'UNICEF noue de plus en plus de partenariats aux niveaux sous-national et local tout en cherchant à asseoir son influence en amont afin de porter à l'échelle supérieure l'action menée en faveur des enfants et d'obtenir ainsi davantage de résultats concrets. Il est vital de s'assurer le concours des collectivités et autres acteurs locaux, comme les petits prestataires privés, pour que les enfants les plus défavorisés et exclus bénéficient eux aussi de services. De même, à mesure que l'innovation progresse, l'UNICEF développe des partenariats avec de nouveaux acteurs dans les secteurs de la technologie et des médias et avec des bureaux d'études. Dans les situations humanitaires, l'importance croissante accordée à la capacité de résistance et à la réduction des risques de catastrophe rend nécessaire l'établissement de partenariats qui battent en brèche la compartimentation traditionnelle entre, d'un côté, le secteur privé et, de l'autre, les agents humanitaires.

II. Progrès réalisés depuis 2009

13. Le cadre stratégique de 2009 a ouvert la voie à une approche plus cohérente des partenariats, axée sur la coordination entre organisations, le renforcement des capacités, la gestion des résultats, le suivi et l'évaluation, ainsi que la communication. Cette approche est évolutive, mais des avancées essentielles ont déjà été enregistrées dans la mise en œuvre des recommandations contenues dans le cadre de 2009 et sur le plan des partenariats au sens large, dont un aperçu est fourni ci-après.

Amélioration de la capacité de l'UNICEF d'agir en partenariat

14. Depuis 2009, l'UNICEF a procédé à cinq changements sur le plan organisationnel afin de renforcer sa capacité d'agir en partenariat. En premier lieu, le Fonds a pris des mesures pour réduire la charge administrative qui y était associée, s'agissant en particulier des partenariats avec des organisations de la société civile. L'Accord de coopération en matière de programmes et les directives concernant les partenariats avec les organisations de la société civile ont été révisés pour mettre en relief les axes principaux de ce type de partenariats et simplifier les procédures internes, considérées comme autant de freins à l'action menée. Il fallait auparavant évaluer les partenaires potentiels, établir et approuver un descriptif de programme; l'organisation devait ensuite examiner et approuver l'accord de partenariat et transférer les ressources voulues. De plus, conformément à la volonté de l'organisation de rationaliser les procédures applicables en cas de situation d'urgence majeure, celles-ci ont été simplifiées et de nouvelles instructions ont été promulguées en 2012, qui prévoient un nombre important de modifications destinées à permettre l'élaboration et l'entrée en vigueur d'accords de coopération en matière de programmes dans les plus brefs délais possible. L'UNICEF consulte régulièrement les organisations de la société civile avec lesquelles il agit en partenariat, afin d'améliorer l'efficacité et la productivité de leur action commune.

15. En deuxième lieu, l'UNICEF continue d'élaborer de nouveaux outils et directives pour l'instauration et la gestion des partenariats et de perfectionner ceux dont il dispose déjà. Le Manuel des politiques et procédures de programmation a été actualisé et inclut désormais un chapitre sur les partenariats et sur les directives y afférentes aux divers stades des cycles de planification et de mise en œuvre des programmes. De nouvelles directives ont été mises au point et celles qui existaient ont été révisées aux fins suivantes : sélection plus stricte s'agissant des partenariats programmatiques mondiaux; gestion des partenariats avec les organisations de la société civile, les institutions spécialisées des Nations Unies, les institutions financières internationales et le secteur des entreprises. Des orientations ont été définies pour la constitution de partenariats aux fins de la sensibilisation, de l'équité et de l'innovation. Une politique de gestion des risques a été adoptée, qui comporte des directives pour l'ensemble des opérations, notamment les partenariats.

16. En troisième lieu, l'UNICEF a pris des mesures pour renforcer la capacité de son personnel de mettre en œuvre des partenariats efficaces. Une formation aux compétences voulues a été expérimentée en 2011. L'organisation a également revu ses procédures de gestion des ressources humaines, notamment les définitions d'emploi et le référentiel de compétences, afin de prendre désormais en compte lesdites compétences.

17. En quatrième lieu, l'UNICEF renforce sa base de connaissances et améliore sa gestion de l'information en matière de partenariats. Ceux qui sont conclus au niveau national avec un éventail très large d'acteurs du développement font désormais l'objet d'un suivi au moyen du progiciel de gestion intégré VISION³. La gestion des connaissances a été améliorée sur divers plans – ressources et outils, bonnes pratiques et enseignements tirés des partenariats. Ces progrès contribueront à

³ VISION est le système intégré de gestion de l'information de l'UNICEF, l'objectif étant l'harmonisation des procédures et outils opérationnels de l'ensemble des sites où l'organisation est active au moyen des applications SAP de gestion des transactions et des résultats.

l'amélioration de l'analyse des données, de la gestion de l'information et des pratiques en matière de partenariat.

18. En dernier lieu, l'UNICEF a mis davantage l'accent sur les partenariats dans sa communication dirigée vers l'extérieur. Sa nouvelle stratégie de communication et de sensibilisation met en relief l'importance que revêtent les partenariats pour la réussite des activités menées en faveur des enfants. Les mérites des partenariats impliquant l'organisation et les activités qu'elle exécute avec ses partenaires sont vantés par l'intermédiaire de son site Web, dans des rapports, publications et autres supports de communication, dans les médias et dans les discours et déclarations phares de ses responsables.

Amélioration du suivi et de l'évaluation des partenariats

19. L'UNICEF a étudié de près une documentation abondante afin de déterminer quels étaient les bons outils, méthodes et pratiques de suivi et d'évaluation des partenariats. Sur cette base, il a été décidé de perfectionner les démarches associées à la programmation, au suivi et à l'évaluation. On a commencé à mesurer les résultats obtenus grâce aux partenariats et – stratégie clef en matière de programmation – une collaboration étroite s'est établie avec les partenaires nationaux aux fins du renforcement du suivi et de l'évaluation. Depuis 2010, les bureaux de pays procèdent à une auto-évaluation de leur gestion des partenariats dans le cadre des procédures annuelles d'examen des activités et de présentation des résultats. Tous les bureaux de pays rendent compte de leurs résultats à l'aune des six mêmes indicateurs de succès des partenariats⁴. Sur la base de ces résultats, ils prennent alors des mesures propres à renforcer leur efficacité. Pour 2011, plus des deux tiers des bureaux de pays ont fait savoir qu'ils avaient atteint leurs objectifs à l'aune des indicateurs en question. Chaque année, les bureaux de pays rendent également compte de leur action auprès des institutions spécialisées des Nations Unies et des institutions financières internationales au niveau national. Cela permet un suivi systématique de ces partenariats importants, en particulier, et des résultats qui y sont associés.

20. L'UNICEF a également évalué certains partenariats essentiels avec les parties concernées, telles que l'Initiative des Nations Unies pour l'éducation des filles (UNGEI), le Groupe consultatif sur le jeune enfant (soins et développement) et les arrangements permanents pour les interventions humanitaires. Ces évaluations ont montré la valeur ajoutée que représentent les partenariats; elles ont également fait apparaître leurs points forts en même temps que les difficultés existantes et les possibilités d'amélioration. Par exemple, l'évaluation de l'UNGEI a montré que le partenariat avait une fonction sensibilisatrice de premier plan et constituait un précieux mécanisme de coordination. Certains partenariats régionaux ont rencontré moins de succès et les résultats obtenus au titre de certains produits escomptés par l'UNGEI varient d'un pays à l'autre⁵.

⁴ On en trouve la synthèse dans le rapport annuel du Directeur général au Conseil d'administration.

⁵ UNGEI : « Formative Evaluation of The United Nations Girl's Education Initiative », rapport mondial, avril 2012.

Développement des partenariats avec les gouvernements

21. Récemment, l'UNICEF a apporté des modifications à son cycle de programmation afin de gagner en efficacité et en souplesse. Fondé sur des consultations informelles, ce processus a permis de développer les partenariats de l'organisation avec des gouvernements grâce à l'utilisation de plans de travail évolutifs qui alignent la planification de ses programmes sur les cycles de planification gouvernementaux. De plus, la flexibilité offerte par la structure révisée des programmes permet aux bureaux de pays et aux partenaires gouvernementaux de définir de façon plus stratégique les résultats pluriannuels qui ne sont pas soumis à des échéances de mise en œuvre liées à l'année civile.

22. L'organisation a intensifié l'action qu'elle mène auprès des gouvernements au titre d'un certain nombre d'enjeux spécifiques et de portée mondiale intéressant les enfants. Elle a ainsi exécuté des activités de sensibilisation et est intervenue à plusieurs reprises avec la France sur la question des enfants soldats, avec la Norvège sur le règlement des conflits et avec la Russie et le Japon sur la sûreté d'Internet. L'UNICEF participe également à des forums internationaux de haut niveau, en particulier aux conférences de haut niveau et aux sommets du G-20 et du G-8. À titre d'exemple, le Fonds a aidé le Gouvernement canadien à élaborer l'Initiative de Muskoka : santé des mères, des nouveau-nés et des enfants de moins de 5 ans lorsque le Canada a assumé la présidence du G-8, en 2010.

23. L'UNICEF agit en partenariat avec les parlements de nombre de pays dans le but de les impliquer davantage dans la défense des droits de l'enfant – supervision des ressources qui y sont allouées dans les budgets nationaux, débat sur ce thème et définition de directives strictes, élaboration de lois propres à protéger et promouvoir les droits de l'enfant. Ces partenariats montrent que les mesures législatives ont pour effet de tenir les gouvernements, les entreprises et la société civile comptables de leurs responsabilités à l'égard des enfants. À l'échelle mondiale, l'organisation a renforcé son partenariat avec l'Union interparlementaire, ce qui a donné lieu à la production de directives techniques conjointes et à l'organisation régulière, en commun, d'ateliers portant sur le renforcement des capacités et la sensibilisation.

24. En 2011, l'UNICEF a mis au point une approche pour systématiser et renforcer son appui à la coopération Sud-Sud⁶. Elle privilégie le rôle de l'organisation en tant que facilitatrice de la promotion de la coopération entre pays. À titre d'exemple, en 2010, l'UNICEF a aidé la République populaire de Chine à organiser une réunion de haut niveau sur la coopération Sud-Sud pour les droits de l'enfant dans la région Asie-Pacifique, à Beijing. Une deuxième réunion de haut niveau devrait se tenir en Inde en 2013.

Comment les partenariats de l'UNICEF contribuent aux résultats de l'organisation : quelques exemples

a) Depuis 1988, le nombre de cas de poliomyélite a diminué de 99 % à l'échelle mondiale grâce à l'Initiative mondiale pour l'éradication de la poliomyélite, dont l'UNICEF, l'Organisation mondiale de la Santé,

⁶ « UNICEF Approaches to South-South Cooperation: Program Guidance Note », UNICEF, New York, février 2011.

Rotary International et les United States Centers for Disease Control and Prevention sont les organismes chefs de file.

b) Entre 2000 et 2012, quelque 25 pays ont éliminé le tétanos maternel et néonatal grâce à un réseau mondial de partenaires, dont plusieurs gouvernements, organismes des Nations Unies, institutions de santé, organisations de la société civile et entités du secteur privé.

c) En 2011, plus de 130 millions de moustiquaires imprégnées d'insecticides de longue durée ont été procurées à l'échelle mondiale par tous les partenaires de Faire reculer le paludisme.

d) En 2012, l'Initiative Fortification de la farine, qui suscite des alliances entre gouvernements et organismes internationaux, industries céréalières et de la minoterie, organisations de consommateurs et organisations civiques, a contribué à faire bénéficier près de 2 milliards d'individus de farine fortifiée à l'aide de vitamines et de minéraux – soit 858 millions de plus qu'en 2004, date de création du partenariat.

e) En Inde, plus de 85 millions de femmes bénéficient d'interventions intégrées en matière de santé, de nutrition et de type WASH (Eau, assainissement et hygiène pour tous) grâce à une coordination étroite entre le Gouvernement, le secteur privé et la société civile.

f) Entre 2000 et 2012, le partenariat avec GAVI Alliance a contribué à réduire le nombre des cas d'hépatite B de 68 % et le coût de chaque dose de vaccin est passé de 0,56 à 0,18 dollar des États-Unis.

g) En 2010, grâce à un financement de la Banque mondiale, les pays partenaires ont acheté et livré des fournitures essentielles en provenance de l'UNICEF pour un montant de 192 millions de dollars, contre 30 millions en 2006.

h) Depuis sa création en 2002, le Partenariat mondial pour l'éducation, dans lequel l'UNICEF joue un rôle clef, a aidé à scolariser 19 millions d'enfants.

i) Entre 2010 et 2012, grâce à tout un éventail de partenariats à l'échelle nationale, quelque 15 pays ont enregistré une augmentation de 30 % du nombre des villages ayant abandonné la pratique de la mutilation génitale féminine.

Participation stratégique au système multilatéral

25. Depuis 2009, l'UNICEF intensifie ses efforts pour tirer parti du rayonnement du Groupe de la Banque mondiale, du Fonds monétaire international et des banques régionales de développement. Avec l'appui d'une nouvelle structure de gestion des relations avec l'extérieur qui élabore stratégies, outils et directives en vue de la coopération avec les institutions financières internationales, l'objectif est de mobiliser soutien et action en faveur de la défense des droits de l'enfant; de rendre plus cohérentes les diverses politiques et démarches en la matière; de diffuser et d'échanger des éléments d'information, des connaissances et des compétences

techniques; de faciliter les arrangements en matière d'octroi de fonds, de financement, d'achat de fournitures et d'approvisionnement.

26. Grâce à ces efforts, ce sont désormais environ 80 % des bureaux de pays de l'UNICEF qui entretiennent une forme ou une autre de collaboration avec la Banque mondiale, la moitié avec des banques régionales de développement et 40 % avec le Fonds monétaire international (FMI). Un nombre croissant d'entre eux font état de résultats positifs obtenus du fait de cette collaboration.

27. Au niveau institutionnel, l'organisation tient régulièrement des consultations avec les institutions financières internationales pour définir de grandes orientations, ce qui a abouti à des projets concrets entrepris en collaboration, comme la note d'orientation commune de l'UNICEF et de la Banque mondiale en vue de l'adjonction aux analyses de la pauvreté et de l'impact social de la Banque d'un module spécifiquement axé sur l'enfant; à des partenariats pilotes avec le FMI dans 11 pays, le but étant d'épargner les répercussions négatives de la crise aux groupes les plus vulnérables; à des activités menées conjointement avec la Banque interaméricaine de développement dans le domaine de l'éducation et aux titres de l'enregistrement des naissances et en faveur du sport au service du développement; à une collaboration avec la Banque africaine de développement dans le but de lever les obstacles à l'extension des interventions sanitaires en Afrique. En Asie, un mémorandum d'accord conclu en 2010 avec la Banque asiatique de développement a constitué une solide base de départ pour le renforcement de la collaboration existante au niveau national, notamment dans les domaines de l'eau, de l'assainissement, de l'hygiène (WASH) et de l'éducation.

28. L'organisation entretient des partenariats bien établis avec des groupes économiques et politiques à plusieurs titres. Par exemple, avec la Ligue des États arabes et le Conseil de l'Europe, le Fonds s'emploie à éliminer toutes les formes de violence à l'égard des enfants et à protéger les groupes d'enfants vulnérables dans leurs régions respectives.

29. L'UNICEF est très attaché à la cohérence du système des Nations Unies, comme il l'a souligné en 2011 dans un exposé de position intitulé « Making Coherence Work for Children » (La cohérence pour le bénéfice des enfants), dans lequel le Fonds décrit une approche axée sur les résultats avec pour objectifs le renforcement de l'impact collectif et la réduction des coûts de transaction. La cohérence des Nations Unies rend possible la mobilisation d'une large coalition au service de démarches visant les enfants les plus défavorisés et démunis, dans une optique d'équité.

Une approche plus stratégique de la participation du Fonds à des partenariats programmatiques mondiaux

30. Depuis leur création en 2009, les partenariats programmatiques mondiaux ne cessent de monter en puissance, car il s'agit là d'un moyen efficace de tirer parti de biens collectifs pour obtenir les résultats escomptés des programmes. L'UNICEF contribue activement à l'élaboration et à la gestion conjointe des partenariats de ce type. Il facilite l'accès des pays partenaires aux ressources voulues, les aide à renforcer leurs capacités et, le cas échéant, dirige lui-même l'exécution d'activités, ce qui rend possible une administration rationnelle des subventions et une remontée d'information axée sur les résultats, mais aussi des activités de sensibilisation et de communication menées conjointement. Lors de consultations, l'UNICEF et ses

partenaires ont clarifié leurs objectifs communs et amélioré la prévisibilité de leur contribution en ce qui concerne les partenariats programmatiques mondiaux suivants : Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, Partenariat mondial pour l'éducation et GAVI Alliance.

31. La participation aux partenariats programmatiques mondiaux – comme à d'autres partenariats – requiert des investissements substantiels en personnel et autres ressources. En 2010, l'UNICEF, avec la Banque mondiale et l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), a tenu des consultations avec des parties prenantes gouvernementales, du secteur privé et multilatérales pour déterminer les forces et faiblesses de l'engagement institutionnel dans les partenariats programmatiques mondiaux. Ont été identifiés en cette occasion des domaines où la collaboration mutuelle permettrait d'améliorer les politiques et pratiques institutionnelles dans le cadre de ces partenariats, comme l'édification d'un consensus sur leurs modalités, leur typologie et les cadres analytiques à retenir, ou encore sur la mise en commun par les divers organismes partenaires des outils de gestion et des pratiques de fonctionnement. Ces consultations ont aidé l'UNICEF à jeter les bases de modalités d'engagement améliorées, notamment pour accéder aux partenariats et en sortir⁷.

32. L'UNICEF, tout comme beaucoup de ses partenaires et des autres intervenants, est membre d'un nombre important de partenariats programmatiques mondiaux. Le degré d'implication de l'organisation est fonction de la priorité qui est accordée aux enjeux qu'elle considère comme primordiaux, ainsi qu'aux diverses composantes de son mandat et de l'importance qu'ils revêtent dans le cadre desdits partenariats. L'étude consacrée en 2010 à l'adhésion de l'UNICEF à des partenariats de ce type a constitué la première tentative de décrire et d'évaluer les implications pour le Fonds de cette forme d'engagement, à laquelle il souscrit de plus en plus souvent. En conséquence, la politique et les procédures internes d'adhésion ont été rendues plus strictes, notamment au moyen de la mise au point de critères de sélection, de directives en matière de participation, de gouvernance et de gestion des conflits d'intérêts.

Des partenariats plus solides avec les organisations de la société civile

33. Les partenariats avec les organisations de la société civile jouent un rôle vital, notamment pour l'exécution des programmes appuyés par l'UNICEF. À partir de 2009, l'organisation a notablement enrichi les données relatives à ce type de partenariats. Grâce à des études de cas, on en sait beaucoup plus sur les facteurs qui sont propices, ou au contraire défavorables, à l'efficacité de tels partenariats, ainsi que sur la capacité de l'UNICEF de repérer les possibilités offertes par la société civile au plan local et de les saisir. L'organisation a renforcé sa capacité de suivi et d'analyse de ses partenariats avec des organisations de la société civile qui impliquent des transferts en espèces, en utilisant les données contenues dans le système de gestion de l'information. En conséquence, on sait désormais plus précisément de quelles organisations de la société civile l'UNICEF est partenaire, dans quelles régions et dans quels pays, avec quelles priorités et quels objectifs, ainsi que la quantité d'espèces que l'organisation consacre à ces partenariats. Ces renseignements détaillés facilitent la prise de décisions quant à la nature des

⁷ Banque mondiale/OMS/UNICEF : « Improving Institutional Engagement in Global Program Partnerships: Policies and Practice Report of a UNICEF/World Bank/WHO Workshop », 9-10 février 2010, Genève.

orientations qu'il est nécessaire de fournir pour que soit améliorée l'efficacité des activités menées en coordination avec la société civile, que la répartition des ressources de l'UNICEF soit plus équitable et que les résultats escomptés soient atteints à l'issue d'un parcours mieux structuré.

34. Pour progresser vers l'objectif d'équité, l'UNICEF renforce actuellement son engagement auprès des organisations locales afin de proposer des services essentiels aux groupes de population les plus défavorisés et exclus. Le Fonds poursuit aussi la consolidation de ses partenariats avec d'autres acteurs de la société civile, en particulier coalitions et réseaux, afin d'obtenir que les enfants soient traités de façon plus équitable. Il peut s'agir d'associations de personnes handicapées, ou de membres de communautés et organisations religieuses, avec le concours desquelles l'UNICEF tente d'éliminer les comportements et les pratiques préjudiciables aux enfants. Au niveau mondial, l'UNICEF s'assure le concours d'organisations non gouvernementales internationales qui se consacrent aux enfants pour promouvoir des démarches axées sur la collaboration et sur des initiatives conjointes qui permettent de progresser vers l'objectif d'équité.

Des partenariats solides pour les interventions humanitaires

35. La collaboration dans le cadre de l'action humanitaire a pour objet d'améliorer la qualité des interventions d'urgence de l'UNICEF et de ses partenaires. Depuis 2009, l'organisation s'emploie à mettre en place des partenariats plus productifs et à tirer parti des forums de coordination pour obtenir des résultats plus probants; pour ce faire, elle applique le principe de la responsabilité sectorielle et fait appel aux dispositifs d'aide humanitaire tels que le Comité permanent interorganisations, qui jouent souvent un rôle moteur. À titre d'exemple, le module de l'éducation reste à ce jour le seul module mondial officiellement placé sous la responsabilité conjointe d'une institution spécialisée des Nations Unies et d'une organisation non gouvernementale (ONG). Avec Save the Children International, l'UNICEF a mis au point de nouvelles modalités de coordination, sur la base d'un examen formel de tous les aspects du partenariat, mais aussi de l'impact de la coresponsabilité sur l'efficacité du module en question.

36. En termes d'engagement politique et de stratégies, l'UNICEF a adopté en 2010 la version révisée des Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire, qui définissent un cadre, des principes et des responsabilités pour les interventions humanitaires de partenariats. Quant au rapport sur l'action humanitaire de 2010, il a mis en lumière les diverses approches mises en œuvre et l'expérience de terrain accumulée par l'UNICEF au titre de la collaboration dans les situations d'urgence.

37. Plusieurs mesures phares ont été prises pour renforcer les partenariats humanitaires. En 2010, l'UNICEF a organisé une consultation avec des ONG spécialisées partenaires, qui a fait apparaître plusieurs nécessités : perfectionnement des outils mis en action et du suivi des résultats obtenus; élaboration d'une stratégie commune de renforcement des capacités; communication plus soutenue; meilleure gestion des connaissances. Elle a également permis de déterminer des moyens d'améliorer les procédures administratives. L'examen des arrangements permanents a confirmé que la continuité dans le cadre d'un partenariat était une façon novatrice et pragmatique de fournir une aide efficacement. Sa flexibilité, la diversité de ses membres et leur capacité de mobilisation rapide de divers ensembles de

compétences ont été présentés comme les principaux atouts de ce type de partenariats. L'examen a également conduit l'UNICEF et ses partenaires à réaffirmer leur volonté d'agir davantage en partenariat dans les situations humanitaires – et l'organisation à nouer d'autres partenariats permanents.

Exploiter au maximum le potentiel des partenariats avec les entreprises

38. L'UNICEF a notablement développé ses partenariats avec les entreprises, au-delà de la simple collecte de fonds. En 2011, un guide interne a été publié, qui préconise la recherche intensive de partenariats plus larges pour la mobilisation de ressources, la collaboration et l'innovation dans le cadre de l'exécution des programmes, mais aussi de promouvoir les droits de l'enfant en s'appuyant durablement sur les entreprises.

39. S'agissant des partenariats aux fins de la mobilisation de ressources, l'UNICEF et ses comités nationaux ont opté pour une approche plus dynamique et sélective du monde de l'entreprise, l'accent étant mis davantage sur des partenariats à long terme et intégrés, qui font appel à tout l'éventail des compétences que peuvent offrir les entreprises. L'UNICEF et ses comités nationaux ne se préoccupent pas seulement de collecter des fonds pour les programmes destinés aux enfants, mais cherchent aussi à sensibiliser le plus grand nombre aux enjeux qui importent pour les enfants, à mobiliser employés et clients, à offrir des compétences et à promouvoir un changement bénéfique pour les enfants.

40. En 2010, l'UNICEF a réexaminé sa procédure de précaution pour la conclusion de partenariats avec les entreprises et a depuis rendu plus stricts ses critères de sélection pour tous les partenariats qu'il est susceptible de forger avec des entreprises, conformément à sa stratégie de gestion des risques, plus rigoureuse qu'auparavant.

41. Sur le thème de la responsabilité sociale des entreprises, l'UNICEF, le Pacte mondial et Save the Children ont publié *Droits de l'enfant et principes commerciaux*, recueil de directives quant aux mesures que peut prendre le secteur des entreprises pour appuyer et promouvoir les droits de l'enfant. De plus, l'UNICEF a conçu un guide plus spécifique, intitulé *Children are Everyone's Business: A Workbook on Children's Rights for the Corporate Sector*, afin d'aider les entreprises à transposer les principes dans la pratique. En troisième lieu, l'UNICEF a renforcé sa capacité d'aider les entreprises à s'acquitter de leur responsabilité sociale, en mettant à leur service ses compétences techniques, en procédant à un recensement des besoins et en proposant initiatives de formation, ressources et outils.

42. Enfin, l'UNICEF a accru sa participation à l'action menée en collaboration par les entités des Nations Unies pour développer les partenariats avec le secteur privé, afin de promouvoir une plus grande cohérence, les échanges d'expérience et l'apprentissage au sein de la famille des Nations Unies, mais aussi de progresser vers les objectifs définis par le Secrétaire général en la matière.

Acquisition de connaissances et recherche : coopération accrue avec les partenaires compétents

43. En 2011, un Bureau de la recherche a été créé pour accroître les capacités du Fonds en matière d'acquisition de connaissances et de recherche. En 2012, un cadre

stratégique a été élaboré, qui définit une approche intégrée devant permettre de mettre la base de connaissances dont dispose l'organisation au service de résultats concrets pour les enfants. Les partenariats avec les institutions détentrices de connaissances et les instituts de recherche sont la clef de cette approche, l'accent étant mis sur les groupes de réflexion, les fondations et le monde universitaire, et on s'emploiera de façon concertée à renforcer les partenariats avec les organismes de recherche du Sud. L'UNICEF est impliqué dans divers partenariats axés sur la connaissance aux niveaux national, régional et mondial, l'objectif étant de constituer une vaste banque de connaissances sur les droits de l'enfant. En parallèle, il faudra adopter une approche sélective et coordonnée de l'établissement des partenariats axés sur la création et la diffusion de données, afin de garantir leur qualité et leur diversité, ainsi que celles de leurs sources.

Une coopération accrue avec les médias et les partenaires du domaine de la communication

44. Les partenariats de l'UNICEF avec les médias et dans le domaine de la communication sont très diversifiés – unissant médias d'information et médias sociaux, ils englobent les contenus, la diffusion de messages, les images et autres supports visuels. Ils incluent aussi l'établissement de relations avec des célébrités et des ambassadeurs de bonne volonté. Excepté les campagnes de sensibilisation menées avec des groupes de presse internationaux ou des ambassadeurs de l'UNICEF partout dans le monde, la plupart des partenariats avec les médias et dans le domaine de la communication ont une portée nationale. La communication fait partie intégrante de la collaboration avec l'ensemble des partenaires. Avec ceux-ci, l'organisation fait connaître les enjeux qui la mobilisent et mène des campagnes de sensibilisation comme *shot@life* et *Toutes les femmes, tous les enfants*.

45. Dans le cadre de ses partenariats dans le domaine de la communication, l'UNICEF exploite de plus en plus les possibilités offertes par les nouvelles tribunes et filières pour entrer en contact avec des publics divers. Afin de tirer tout le parti possible de maigres ressources, l'organisation s'appuie sur ces partenariats vitaux pour rendre plus visibles dans les médias du monde entier les enjeux intéressant les enfants, mais aussi pour faire respecter le droit des enfants de prendre la parole et de participer à la vie sociale.

46. Les innovations technologiques continues ont remodelé de façon significative les structures de communication, ce qui constitue à la fois une chance et un écueil pour l'engagement et la vulgarisation. L'émergence de nouvelles filières de communication exige de l'UNICEF qu'il ne se limite plus aux médias et aux modes de publication traditionnels, mais trouve sa place au cœur d'Internet et des médias sociaux.

47. Comme le recommandait son cadre stratégique en 2009, l'UNICEF a développé sa présence dans les médias sociaux afin de se connecter plus directement avec les publics visés. La mondialisation de la communication et les médias sociaux offrent à l'organisation la possibilité de faire entendre sa voix à une échelle sans précédent et de susciter l'engagement du plus grand nombre à ses côtés dans l'accomplissement de sa mission au service des enfants. Toutefois, les nouvelles possibilités offertes s'accompagnent de difficultés inédites, notamment un potentiel de risque accru pour la réputation de l'organisation et une demande toujours plus

forte de moyens pour réagir rapidement aux nouveaux éléments d'information recueillis.

Renforcement des relations avec les comités nationaux pour l'UNICEF

48. En tant qu'ONG nationales autonomes, les comités nationaux pour l'UNICEF jouent un rôle crucial à deux titres : collecter des fonds et plaider pour les droits de l'enfant dans les pays industrialisés. La relation spéciale entre l'UNICEF et ses comités nationaux est gouvernée par un Accord de reconnaissance et de coopération. Un nouvel Accord de coopération, auquel il a été mis la dernière touche en 2011, renforce la gouvernance et constitue la base du développement de la coopération avec le secteur privé. Il définit aussi le rôle des comités nationaux s'agissant de la défense des droits de l'enfant dans leurs pays respectifs et renforce l'importance accordée aux plans stratégiques communs. Ceux-ci servent de point de départ pour l'examen annuel conjoint de l'application de l'Accord de coopération, contiennent des directives quant aux priorités de l'UNICEF et déterminent la manière dont le Fonds peut aider les comités nationaux à atteindre leurs objectifs. En 2011-2012, quelque 15 nouveaux plans stratégiques communs ont été signés.

49. Plusieurs autres outils de référence et directives ont été conçus pour appuyer les travaux des comités nationaux, notamment des ensembles d'outils de sensibilisation et à destination des donateurs, un guide de la formation, des directives pour la gestion du risque, des ressources documentaires relatives à la responsabilité sociale des entreprises, ainsi que divers guides pour la collecte de fonds – dans le monde de l'entreprise, en ligne, sous forme de promesses de dons, et pour *Telling the UNICEF Story*.

III. Principaux enseignements tirés des partenariats

50. Les efforts consentis par l'UNICEF pour agir de façon plus stratégique et systématique l'ont amené à tirer plusieurs enseignements importants, mis en relief ci-après.

51. *Les partenariats doivent être mus par les résultats, et non par leurs acteurs.* Le cadre de 2009 était axé sur le renforcement de l'engagement auprès de types de partenaires spécifiques, comme les membres des partenariats programmatiques mondiaux, les organisations de la société civile et le secteur des entreprises. Toutefois, les principes et processus garants de l'efficacité d'un partenariat sont similaires dans tous les cas, indépendamment du type de partenaire impliqué. Les partenariats couronnés de succès commencent par l'adoption d'une approche axée sur les résultats qui éclaire chacune de leurs étapes (configuration, planification et gestion), aux niveaux national, régional et mondial.

52. *Le suivi et l'évaluation des partenariats présentent des difficultés.* Si l'on dispose d'exemples probants et documentés de la contribution des partenariats aux résultats⁸, principalement dans les rapports annuels des bureaux de pays, ils sont empiriques et guère systématisés. L'UNICEF, comme de nombreuses autres organisations, ne procède toujours pas au suivi et à l'évaluation méthodiques des

⁸ Voir la section sur les progrès accomplis et les études de cas jointes sur divers partenariats dont l'UNICEF est membre.

partenariats, qui dresseraient pourtant un bilan exhaustif de la contribution de ces derniers aux résultats.

53. Les responsables de l'UNICEF prennent aujourd'hui en compte les multiples dimensions du suivi et de l'évaluation des partenariats : l'évaluation de la contribution de ceux-ci aux résultats; la contribution individuelle de chaque partenaire; la valeur ajoutée du partenariat en comparaison des autres approches possibles; la qualité du partenariat, notamment du point de vue du coût des transactions. Chaque dimension implique donc de privilégier un point de vue et d'adopter une approche spécifique, avec ses difficultés propres.

54. *Les partenariats programmatiques mondiaux ont des implications au niveau national.* Le défi consiste généralement à aligner ce type de programme sur les priorités de chaque pays et donc à rendre sa mise en œuvre pertinente au niveau national. Il n'est pas aisé de traduire des priorités arrêtées au plan mondial par des activités menées au plan national en faisant en sorte que lesdites priorités n'imposent pas un fardeau supplémentaire aux gouvernements chargés de les intégrer à leurs plans et programmes existants. Partant, les partenariats mondiaux exigent encore davantage de coordination à tous les niveaux avec les partenaires concernés.

55. *Les partenariats doivent reposer sur un certain nombre d'avantages relatifs.* Les enseignements tirés de l'expérience, en particulier celle des partenariats programmatiques, montrent que les partenariats apportent une valeur et une efficacité ajoutées lorsque chaque partenaire dispose d'atouts propres qui pèsent dans la balance. La collaboration s'en trouve renforcée lorsque sont déterminés dès le départ les points forts – complémentaires – de chacun et la façon d'en tirer tout le parti possible.

56. *Les changements en profondeur requièrent le concours de multiples partenaires.* L'engagement de l'UNICEF dans des partenariats multipartites et dans des initiatives qui impliquent le système des Nations Unies au sens large, en particulier au niveau national, a montré que toute transformation radicale exigeait que divers acteurs s'unissent pour remédier à une difficulté ou à un blocage entravant le développement. Par exemple, l'initiative Fortification de la farine, qui a réuni des gouvernements, le secteur privé et la société civile, a abouti à l'adoption de cadres réglementaires dans plus de 30 pays depuis 2004.

57. *Il faut se montrer plus sélectif lorsqu'on choisit des partenaires.* Les nombreux outils, directives, critères de sélection et procédures d'audit mis au point ou perfectionnés ces dernières années aident les responsables des bureaux de l'UNICEF à prendre des décisions relatives aux partenariats – s'agissant notamment d'y entrer ou d'en sortir. Toutefois, il est nécessaire de se montrer encore plus sélectif. Systématiquement, lors des premières étapes de leur programmation, certains bureaux de pays effectuent désormais un recensement et une analyse des partenaires potentiels et déterminent si les conditions sont propices à tel ou tel partenariat, notamment sur la base d'un examen approfondi de la situation des femmes et des enfants. Certes, ce n'est pas encore le cas de tous les bureaux et, si l'on a enregistré des progrès – l'enrichissement des directives pour la catégorisation des partenariats sur la base de l'analyse de situation traditionnelle –, des améliorations sont encore possibles, comme l'élaboration de nouveaux outils, entre autres pour la catégorisation, et une meilleure intégration des partenariats dans la programmation.

58. *La coordination interne favorise l'efficacité.* À mesure que les partenariats multidimensionnels se généralisent, une proportion croissante des effectifs, dans tout l'éventail des fonctions, secteurs et zones géographiques, doit contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre de partenariats. L'expérience acquise récemment à divers titres – coordination dans le cadre des partenariats programmatiques mondiaux, coopération avec la Banque mondiale par l'entremise de coordonnateurs, équipes constituées de membres exerçant diverses fonctions aux fins de l'exécution du cadre stratégique de 2009, ou encore dispositifs coordonnés pour l'examen des propositions de partenariat avec des organisations de la société civile (par exemple le Comité chargé de l'examen des accords de coopération en matière de programmes) – témoigne de la valeur et de l'importance d'une bonne coordination interne. De tels dispositifs peuvent renforcer la cohérence et l'acquisition de connaissances au plan interne, favoriser la complémentarité, réduire les chevauchements et donc contribuer à une efficacité et à une productivité accrues.

59. *Une approche systématisée de la gestion de partenariats entraîne une efficacité optimale.* Tous les partenariats suivent un cycle similaire, quels qu'en soient le type, le niveau ou les acteurs. En premier lieu, on recherche des partenaires potentiels, puis on prépare l'établissement du partenariat, on le met en œuvre et on en assure le suivi. L'expérience nous a enseigné à quel point il était important, pour le succès d'un partenariat, de désigner un coordonnateur ou un responsable qui veille à ce que ces diverses étapes soient menées à bien. En se fondant sur ce principe du cycle des partenariats, on peut envisager leur gestion de façon systématisée et renforcer sa capacité interne en conséquence.

60. *Il est nécessaire de disposer d'une stratégie de sortie claire.* Il est important de définir une stratégie de désengagement, car certains partenariats perdurent même quand ils ne donnent plus aucun résultat et ne représentent plus aucune valeur ajoutée. Le groupe en charge de renforcer la nutrition, présidé par l'UNICEF, a décidé de limiter la durée d'exécution de ce partenariat à trois ans. Au terme de ces trois ans, les résultats obtenus seront évalués. Le groupe ne poursuivra ses activités que si cette évaluation montre que la situation en matière de nutrition s'est améliorée.

61. *Les problèmes propres à chaque membre ne disparaissent pas dans le cadre d'un partenariat.* Lorsqu'une entité s'implique dans un partenariat, elle doit y allouer des ressources substantielles à tous les niveaux – élaboration, gestion, mise en œuvre, suivi et évaluation. L'investissement nécessaire dans le mécanisme de coordination du partenariat fait perdre de vue aux partenaires les problèmes qu'ils essaient de régler. À l'heure où les ressources sont limitées et les besoins très importants, il est difficile pour l'organisation de répondre à toutes les attentes suscitées par un partenariat.

62. De plus, dans certains endroits, les procédures administratives constituent un frein pour l'organisation et ses partenaires. L'utilisation de modalités conventionnelles pour les formes nouvelles et non traditionnelles de partenariats (notamment le recours à des accords préalablement validés) se heurte à certaines limites, ce qui rend inévitable la conclusion laborieuse d'accords au cas par cas. Des approches innovantes de la planification et de la gestion de partenariats et leur intégration aux procédures en vigueur à l'UNICEF sont actuellement à l'examen et encouragées dans l'ensemble de l'organisation afin que s'améliorent de façon

continue les pratiques et modalités applicables aux partenariats et que la charge administrative associée s'en trouve réduite.

IV. La voie à suivre

63. L'évolution de la configuration des partenariats et des priorités de l'organisation en matière de politiques et de programmes ont amené l'UNICEF à revoir les conditions auxquelles il est prêt à forger des alliances. Le cadre élargi énonce trois conditions prioritaires, qui donnent un aperçu de la manière dont le Fonds entend désormais assurer l'efficacité des partenariats auxquels il souscrit :

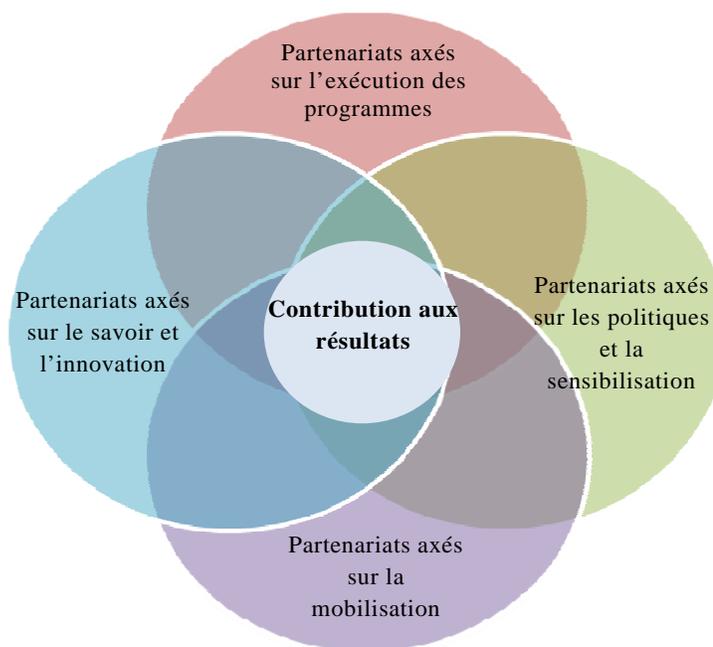
- a) définir la nature de la contribution escomptée des partenariats aux résultats;
- b) investir selon une optique stratégique dans des partenariats multipartites;
- c) renforcer la capacité de l'organisation de forger des alliances productives avec des partenaires en adoptant une approche systématique de la gestion des partenariats.

Définir la nature de la contribution escomptée des partenariats aux résultats

64. Premier principe directeur, l'obtention de résultats en faveur des enfants est l'objectif primordial aux stades de la sélection des partenaires, puis de la mise en place et de la gestion des partenariats. D'une manière générale, les partenariats doivent contribuer aux résultats de l'une ou de plusieurs des façons suivantes :

Figure 1

Contribution des partenariats aux résultats



a) *Les partenariats axés sur l'exécution des programmes* permettent en particulier d'accroître le nombre de bénéficiaires et la couverture de fournitures et services essentiels au moyen d'interventions directes et du renforcement des capacités, en coopération avec les gouvernements dans les pays de programme;

b) *Les partenariats axés sur le savoir et l'innovation* contribuent au développement et au perfectionnement des compétences techniques, favorisant ainsi l'élaboration et la mise en place de solutions innovantes aux problèmes touchant les enfants, ainsi que la mise au point de stratégies de transposition à une plus grande échelle;

c) *Les partenariats axés sur les politiques et la sensibilisation* contribuent à l'élaboration et à l'adoption de normes, de politiques et de législations; ils ont également pour effet une intensification des activités de défense des droits de l'enfant. Ces partenariats privilégient la collaboration et les démarches coordonnées pour la promotion des politiques et la communication en la matière sur la base des faits. Ils visent à obtenir que les enjeux qui importent pour les enfants soient pris en compte dans les programmes de développement, et contribuent à alimenter la dynamique et la visibilité voulues pour que des mesures concrètes soient prises au plan politique;

d) *Les partenariats axés sur la mobilisation* contribuent à la collecte de ressources financières et autres auprès des donateurs et d'autres partenaires à l'appui des programmes auxquels participe l'UNICEF. Ils complètent les partenariats axés sur la sensibilisation en mobilisant le grand public en faveur des enjeux liés aux enfants au moyen de messages ciblés, en particulier dans les pays industrialisés.

65. Cette classification des partenariats peut être appliquée aux niveaux mondial, régional et national et pose pour condition de l'engagement de l'UNICEF avec des partenaires l'obtention de résultats spécifiques pour les enfants. Les catégories ne s'excluent pas mutuellement; il arrive souvent que les partenariats relèvent de plus d'une catégorie.

66. En outre, à bien des égards, la classification en question permettra à l'UNICEF d'aborder les partenariats dans une position plus favorable. En premier lieu, elle l'aidera à identifier des partenaires potentiels et à entrer en contact avec eux au stade de la planification, car elle encouragera une plus grande cohérence entre le type de partenaire sélectionné et l'approche retenue pour que le programme concerné donne les résultats voulus. En deuxième lieu, elle servira de cadre général pour l'analyse et l'évaluation de la contribution des partenariats aux résultats obtenus pour les enfants, sur la base desquels les outils et directives pour le suivi et l'évaluation pourront être perfectionnés. En troisième lieu, elle aura pour effet de renforcer la place des partenariats parmi d'autres composantes des stratégies de programme, comme la sensibilisation, le renforcement des capacités et la gestion des connaissances, et au titre de l'application de principes fondamentaux de la programmation, comme l'approche fondée sur les droits de l'homme, la problématique hommes-femmes et la viabilité du point de vue écologique.

Investir selon une optique stratégique dans des partenariats multipartites

67. Étant donné que l'univers des partenariats réunit un ensemble d'acteurs de plus en plus diversifié, il est crucial d'adopter une approche multipartite pour aller de

l'avant plus rapidement : en effet, elle a pour effet d'amener les acteurs compétents à réfléchir ensemble aux problèmes spécifiques des enfants et à y remédier. Par conséquent, l'UNICEF se donnera davantage de moyens pour jouer un rôle de facilitateur et contribuer efficacement au succès de partenariats multipartites axés sur des enjeux spécifiques, dans une optique d'équité.

68. L'UNICEF va se concentrer sur sa valeur ajoutée et sa capacité de motivation, en s'appuyant sur son mandat mobilisateur et sur sa présence partout dans le monde. Il s'efforcera aussi d'utiliser efficacement la sensibilisation sur la base des faits, en exploitant sa capacité de régler des questions transnationales telles que la négociation avec les producteurs des prix des produits de base, et en jouant sur sa réputation en la matière.

69. L'UNICEF aidera à déterminer la nature des principaux résultats à obtenir et contribuera à leur définition précise et à leur suivi. Elle veillera à l'alignement des priorités et stratégies, ainsi qu'à la cohérence et à la coordination des efforts déployés à ces fins. Au niveau national, en liaison avec d'autres entités des Nations Unies, le Fonds aidera les partenaires à intégrer et à coordonner les diverses initiatives menées au titre des programmes et contribuera à la mise en œuvre de celles-ci.

70. L'UNICEF va favoriser les approches multipartites de diverses manières :

a) *Mise en œuvre des programmes.* Le Fonds prendra part aux démarches et aux forums de développement sectoriels et appliquera le principe de la responsabilité sectorielle à l'action humanitaire, en coordination avec d'autres organismes des Nations Unies;

b) *Politiques et sensibilisation.* Le Fonds s'attachera à ce que les enfants soient pris en compte dans le cadre du programme d'action en faveur du développement, sensibilisera aux enjeux qui les concernent au premier chef et jouera un rôle stratégique dans les forums de haut niveau;

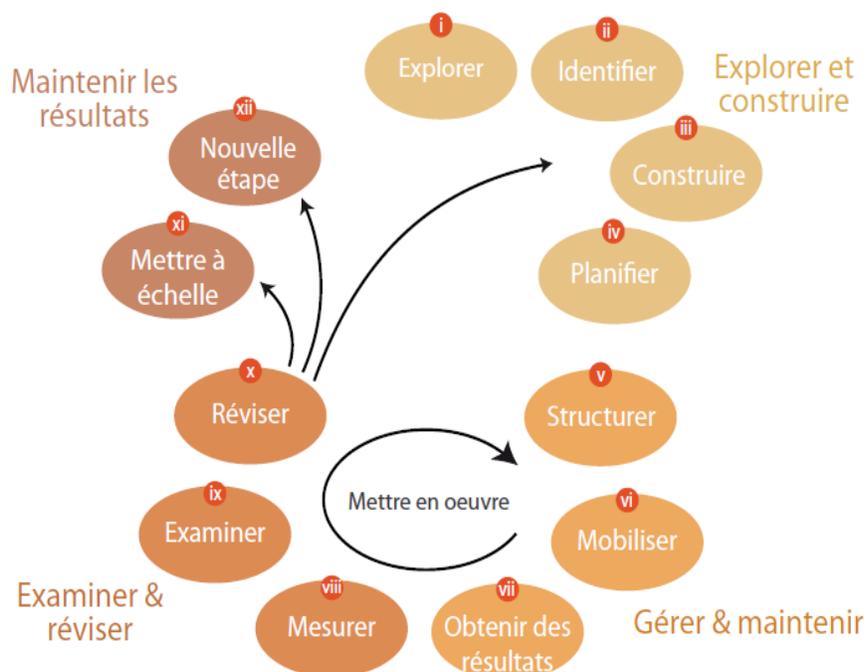
c) *Savoir et innovation.* Aux fins de l'intensification de l'innovation, le Fonds mobilisera les gouvernements, la société civile et le secteur privé pour que des solutions soient trouvées aux problèmes touchant spécifiquement les enfants;

d) *Mobilisation de ressources.* Des modes de financement novateurs seront recherchés aux fins de la conception de dispositifs de développement qui facilitent la mise en commun des ressources.

Renforcer la capacité de l'organisation de forger des alliances productives avec des partenaires

71. Ainsi qu'il est souligné dans la section consacrée aux enseignements tirés de l'expérience, la gestion de partenariats doit être envisagée dans l'optique du cycle de partenariat. C'est la garantie d'une approche harmonisée et systématique à l'échelle de l'organisation.

Figure 2
Le cycle de partenariat



Source : The Partnering Initiative, *The Partnering Toolkit* (janvier 2011).

Note : Les lettres i à xii renvoient aux diverses étapes qui se succèdent dans le cycle.

72. À chaque étape du cycle de partenariat, l'UNICEF s'emploiera à renforcer ses capacités, ses systèmes et ses procédures afin de rendre possible une gestion plus avisée. Pour ce faire, le Fonds se concentrera sur l'intégration des diverses approches, directives et outils aux stades de la programmation, puis de la gestion des partenariats.

73. *Explorer et construire.* L'UNICEF systématisera la catégorisation et l'analyse des parties prenantes et de la donne actuelle en matière de partenariats, puis les conclusions de ces travaux détermineront les programmes de pays et l'organisation de la gestion au niveau régional et au siège de l'organisation. Conformément à sa politique de gestion du risque, celle-ci renforcera sa capacité de prendre des décisions en connaissance de cause, ce qui lui permettra de prendre part à des partenariats novateurs tout en atténuant et en gérant les risques ainsi identifiés. Le Fonds continuera aussi de s'employer à améliorer la transparence de son action, et à simplifier et rendre plus strictes les modalités de son engagement avec divers partenaires, en partie en réduisant la charge administrative associée aux partenariats, en consultation étroite avec les intervenants concernés. En particulier, il se montrera

ouvert au sujet de ses points forts et de ses faiblesses, des attentes qui justifient l'établissement des partenariats et de ses procédures internes.

74. *Gérer et maintenir.* L'UNICEF renforcera ses structures internes en conséquence, mettra en place des conditions propices à la promotion d'approches coordonnées et dispensera des avis et des orientations stratégiques aux bureaux de pays. Une attention particulière sera accordée à la mise en place de dispositifs propres à renforcer la communication avec les partenaires, dans le respect des principes de parité au sein des partenariats. Le Fonds s'efforcera de mieux comprendre les points de vue de ses partenaires et de prendre toute la mesure de leur contribution, équivalente à la sienne, afin que s'instaurent de bonnes relations entre eux et lui.

75. *Examiner et réviser.* L'UNICEF continuera de renforcer les dispositifs de suivi des résultats obtenus grâce aux partenariats. Il surveillera et évaluera plus systématiquement la contribution des partenariats à ses résultats, grâce à un assortiment de techniques appropriées. L'évaluation des partenariats sera en outre intégrée aux pratiques pertinentes de suivi et d'évaluation, selon les cas. L'organisation tentera d'évaluer la valeur ajoutée de certains partenariats et leur contribution spécifique aux résultats ainsi que la qualité, les coûts de transaction et la performance d'ensemble associés à diverses stratégies en matière de partenariat. Elle prévoit aussi de continuer à se tenir informée des bonnes pratiques, conformément à sa stratégie programmatique en matière de gestion des connaissances.

76. *Maintenir les résultats.* L'UNICEF renforcera ses stratégies pour la conclusion de partenariats ou, le cas échéant, leur possible expansion, mais aussi pour une meilleure intégration des résultats dans les initiatives et programmes existants. Les décisions y relatives devront être prises sur la base d'un examen attentif des résultats escomptés et de la probabilité qu'ils soient atteints. Le Fonds évaluera le potentiel à long terme des partenariats et planifiera l'utilisation de ses ressources et son appui en conséquence. Dans une perspective à long terme, il faudra peut-être veiller au renforcement des capacités des partenaires et à se montrer plus actif en matière de planification et de partage des connaissances, et donc maintenir – voire, dans certains cas, accroître – le montant des ressources engagées afin d'allier gain d'échelle et viabilité.

Conclusion

77. L'UNICEF est déterminé à nouer des partenariats avec tous les acteurs compétents. Le présent cadre élargi servira de point de départ à l'examen de fin de cycle du plan stratégique à moyen terme en cours d'exécution et contribuera notablement à l'élaboration du prochain plan stratégique à moyen terme (2014-2017). L'UNICEF a d'ores et déjà pris un certain nombre de mesures pour aborder les partenariats dans une optique plus stratégique et continuera à renforcer sa capacité institutionnelle de perfectionner encore les initiatives prises à ce titre. La pratique du partenariat fera désormais davantage partie intégrante de la programmation, de la mise en œuvre, du suivi et de la remontée d'information aux niveaux national, régional et mondial; divers dispositifs seront utilisés efficacement pour faire progresser le travail de partenariat; on appliquera une approche plus systématique de la gestion et de la coordination des partenariats. L'organisation

concevra et diffusera les outils, directives et programmes de perfectionnement du personnel nécessaires pour que les actions de partenariat soient plus productives et pour promouvoir des attitudes positives vis-à-vis des partenariats, ainsi que l'acquisition de connaissances et de compétences nouvelles.

78. Pour que les enjeux qui importent pour les enfants soient pris en compte dans les programmes de développement, l'UNICEF s'impliquera dans des partenariats multipartites et dans des mécanismes de coordination. Il perfectionnera ses analyses de la situation actuelle, des tendances nouvelles et des possibilités offertes en matière de partenariat, son objectif étant d'en tirer le maximum et d'obtenir des résultats bénéfiques aux enfants dans l'optique du développement.
