



Conseil économique et social

Distr. générale
26 novembre 2019
Français
Original : anglais

Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Première session ordinaire de 2020

11-13 février 2020

Point 10 de l'ordre du jour provisoire*

Évaluation de l'innovation dans les travaux de l'UNICEF

Résumé**

Résumé

Le monde change plus rapidement que jamais et il en va de même des difficultés auxquelles se heurtent les groupes les plus vulnérables. Les conflits et les déplacements de populations, les catastrophes naturelles et les changements climatiques, l'urbanisation et les épidémies de maladies sont autant de facteurs qui deviennent de plus en plus complexes et interdépendants, et qui exigent l'adoption de nouvelles stratégies et approches. L'innovation au service du développement (l'examen de nouvelles façons d'exécuter les programmes, avec de nouveaux partenaires et à l'aide de nouvelles technologies) est de plus en plus reconnue comme essentielle pour la réalisation des objectifs de développement durable et la concrétisation de la promesse du Programme de développement durable à l'horizon 2030. L'UNICEF a fait de l'innovation une priorité dans l'ensemble de l'organisation, mais n'a pas encore évalué jusqu'à quel point sa position est optimale (« adaptée aux objectifs ») pour mettre en œuvre l'innovation en tant que stratégie.

La présente évaluation vise à combler ces déficits de connaissances. En utilisant un cadre axé sur les valeurs, les structures et les systèmes de l'organisation, l'UNICEF a clairement signalé sa volonté stratégique en faisant de l'innovation un élément central de ses plans stratégiques. Néanmoins, dans les faits, la mise en œuvre s'est révélée globalement peu satisfaisante, puisqu'un peu plus de la moitié seulement des membres du personnel (55 %) étaient d'accord avec l'affirmation suivante : « mon bureau encourage les nouvelles idées et l'innovation ». Les aspects liés à la culture institutionnelle font obstacle à l'innovation. Ainsi, le personnel déclare que la prise de

* E/ICEF/2020/1.

** Le résumé du rapport d'évaluation est diffusé dans toutes les langues officielles. Le rapport intégral est disponible en anglais sur le site Internet du Bureau de l'évaluation de l'UNICEF (voir l'annexe).

Note : La version française du présent document a été établie dans son intégralité par l'UNICEF.



risque et l'acceptation de l'échec sont en grande partie inexistantes. La nature décentralisée de l'UNICEF constitue une caractéristique majeure de l'architecture institutionnelle en matière d'innovation. De fait, une grande partie de l'innovation à l'UNICEF se produit de manière diffuse, en dehors des structures d'innovation formellement reconnues. Dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux, nombreux sont celles et ceux qui estiment que les organes centraux pourraient les encourager plus efficacement en relayant ou en transposant les activités d'innovation, en facilitant les contacts avec les spécialistes compétents, et en appuyant leurs efforts de collecte de fonds. Les systèmes de l'UNICEF (ressources humaines, gestion financière, gestion des programmes et gestion des orientations et des connaissances) pourraient en effet soutenir et faciliter davantage l'innovation. Actuellement, l'absence d'un système institutionnalisé de gestion des connaissances et de boucles de rétroaction limite la capacité de l'UNICEF à tirer des enseignements de ses réussites et de ses échecs. La présente évaluation recommande d'agir selon trois axes : a) une vision et une stratégie institutionnelles communes ; b) des structures institutionnelles révisées ; et c) l'introduction d'une approche de gestion de l'innovation par portefeuille.

Les éléments du projet de décision soumis à l'avis du Conseil d'administration figurent à la section VI.

I. Introduction

1. L'UNICEF a fait de l'innovation une priorité institutionnelle, mais n'a pas analysé systématiquement dans quelle mesure cet investissement s'était traduit par des résultats concrets et durables en faveur des enfants. L'organisation n'a pas non plus évalué jusqu'à quel point elle est positionnée de façon optimale (« adaptée aux objectifs ») pour mettre en œuvre l'innovation en tant que stratégie. L'entrée de l'UNICEF dans la deuxième année de son Plan stratégique 2018-2021 a conféré un nouveau caractère d'urgence au comblement de ces lacunes dans les connaissances, ce à quoi s'attache la présente évaluation.

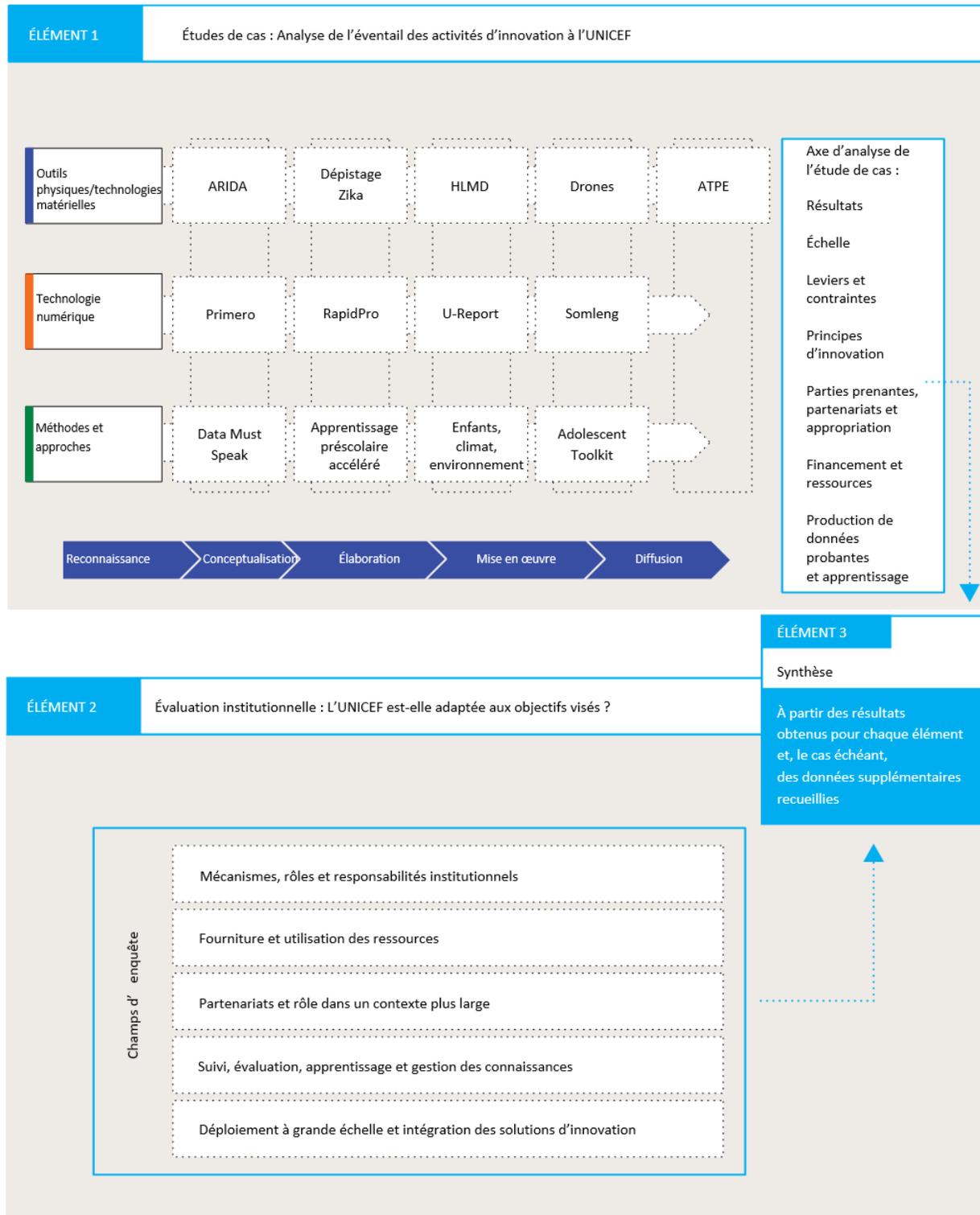
2. Le but général de l'évaluation consistait à recueillir d'importantes informations afin de soutenir l'apprentissage et la redevabilité au niveau de l'organisation. Ces travaux visaient à évaluer dans quelle mesure l'UNICEF est « adaptée aux objectifs » liés au recours à l'innovation comme stratégie clé en vue d'atteindre les résultats et les objectifs définis dans les plans stratégiques de l'organisation pour la période 2014-2021. L'évaluation cherchait également à donner un aperçu de la façon dont l'innovation contribue à la réalisation des buts et objectifs de l'UNICEF, et dont elle pourrait permettre d'accroître l'efficacité des interventions de l'organisation au cours des années à venir. Par conséquent, l'évaluation examine l'innovation tant sous l'angle rétrospectif que sous l'angle formatif.

II. Approche de l'évaluation

3. L'évaluation a été effectuée dans le cadre de projets distincts mais interdépendants, qui correspondaient aux principaux champs d'enquête, à savoir : des études de cas d'innovation, une évaluation institutionnelle et une synthèse destinée à intégrer les enseignements tirés et à formuler des conclusions et recommandations. Le présent document, intitulé « Évaluation de l'innovation dans les travaux de l'UNICEF », constitue à la fois cette synthèse et le rapport d'évaluation final.

4. Conformément à ce modèle en trois volets, chacun des deux éléments principaux (l'évaluation institutionnelle et la série d'études de cas) avait pour objet de contribuer de manière spécifique à la synthèse globale. L'évaluation institutionnelle visait à recueillir des données probantes sur la capacité (degré d'« adaptation aux objectifs ») de l'UNICEF à mettre en pratique l'innovation en tant que stratégie clé pour atteindre ses résultats et ses objectifs entre 2014 et 2021, tels qu'ils ont été définis dans ses plans stratégiques antérieur et actuel. Les études de cas d'innovation avaient pour objectif de fournir des données probantes sur la façon dont des innovations précises avaient franchi les stades d'élaboration, de la conceptualisation jusqu'au déploiement à grande échelle, tout en examinant de manière approfondie les multiples cheminements et dynamiques qui sous-tendent l'innovation au sein de l'organisation.

Figure I
Études de cas et évaluation institutionnelle^a



^a Le tableau 1 (page suivante) présente des exemples d'outils physiques, de matériel informatique, de technologies numériques et de méthodes et d'approches immatérielles.

Tableau 1

Description des outils physiques, du matériel informatique, des technologies numériques et des méthodes et approches immatérielles

Apprentissage préscolaire accéléré	Destiné aux enfants entrant à l'école primaire sans avoir suivi d'enseignement préscolaire, ce programme accéléré de 150 heures prépare à l'alphabétisation et à l'acquisition de compétences en calcul. Les enseignants de première année du primaire sont formés à des méthodes pédagogiques participatives qui permettent d'enseigner un programme accéléré sur deux mois.
Aide au dépistage des infections respiratoires aiguës (ARIDA)	Dispositif automatique de mesure respiratoire pouvant inclure un oxymètre de pouls, et aidant les agents de soins de santé à dépister la pneumonie.
Boîte à outils pour l'expression et l'innovation des adolescents (Adolescent Toolkit)	Ensemble d'orientations, d'outils et de supports permettant aux programmes de pays d'atteindre et d'impliquer les adolescents âgés de 10 à 18 ans touchés par les conflits et d'autres crises grâce à des initiatives d'éducation, de protection de l'enfance, de développement de la jeunesse et/ou de consolidation de la paix.
Enfants, climat, environnement	Évolution de l'approche adoptée en faveur des enfants, du climat et de l'environnement par le bureau de pays du Zimbabwe, l'un des premiers à avoir consacré des ressources au domaine du climat et de l'environnement.
Data Must Speak (les données doivent parler)	Systèmes et outils de retour d'information destinés à renforcer la redevabilité. Utilisation de données aux fins d'amélioration de la planification scolaire, des résultats d'apprentissage et des acquis scolaires, en vue de ne laisser personne de côté.
Appareil de mesure hauteur-longueur (HLMD)	Appareil de mesure précis adapté à la collecte de données sur le terrain visant à favoriser la mise en place d'une amélioration d'abord progressive, puis d'un appareil radicalement perfectionné.
Primero	Application logicielle à code source ouvert destinée à aider les partenaires à collecter, conserver, gérer et partager les données de manière sécurisée aux fins du suivi des incidents liés à la protection de l'enfance et de la gestion des dossiers connexes.
RapidPro	Logiciel à code source ouvert permettant à l'utilisateur de créer et de déployer facilement des applications mobiles. Les données sont recueillies à l'aide d'un service de messages (SMS) et d'autres moyens de communication (p. ex., téléphone, médias sociaux tels que Facebook Messenger, WhatsApp) afin de permettre la collecte de données en temps réel et la communication de masse auprès des utilisateurs finaux ciblés, y compris les bénéficiaires et les acteurs intervenant en première ligne. RapidPro alimente les plateformes U-Report et Primero.
Aliments thérapeutiques prêts à l'emploi (ATPE)	Aliments thérapeutiques hautement nutritifs administrés aux enfants souffrant de malnutrition.
Somleng	Ensemble d'outils de téléphonie à code source ouvert offrant une solution interactive efficace à bas coût en matière de réponse vocale et de SMS.
U-Report	Ensemble de plateformes de communication incluant les SMS et les médias sociaux et visant à permettre aux jeunes de s'exprimer sur les questions qui les concernent dans leurs communautés, à encourager les citoyens à œuvrer en faveur du développement à créer un changement positif.
Dépistage Zika	Outil de diagnostic sensible et spécifique destiné à améliorer le dépistage du virus Zika, notamment en dehors des lieux de soins, grâce à un engagement d'achat anticipé visant à inciter le secteur à investir dans la recherche et le développement.

5. Les utilisateurs visés par la présente évaluation sont essentiellement un public interne de décideurs de l'UNICEF, à tous les échelons de l'organisation. Le rapport de synthèse permettra à l'UNICEF d'évaluer ses progrès en matière d'innovation et de décider des orientations futures. Les 13 études de cas doivent servir d'outils de partage des connaissances au personnel de l'UNICEF et à un éventail de parties prenantes comprenant les partenaires gouvernementaux, les autres organismes et initiatives des Nations Unies et les partenaires de développement comme de mise en œuvre.

6. L'évaluation couvre la période correspondant à deux cycles de plans stratégiques : 2014-2017 et 2018-2021. Dans la mesure du possible, les activités de 2018 ont été incluses dans les analyses. L'évaluation porte sur diverses unités institutionnelles aux niveaux du siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays, ainsi que sur des pays possédant divers degrés de capacités.

7. La détermination de la portée de l'évaluation a mis en lumière une grande variété de types d'innovation au sein de l'UNICEF. Les catégories suivantes ont été utilisées pour structurer les champs d'enquête :

a) Les technologies « matérielles », couramment appelées « innovations de produit » à l'UNICEF, qui permettent d'obtenir des résultats propres à un secteur (p. ex., outils diagnostiques de prévention des maladies, abris d'urgence, pompes à eau) ;

b) Les technologies de l'information et de la communication (TIC), en particulier les technologies mobiles, qui constituent des moyens d'action intersectoriels de gestion de l'information, de prestation de services, de suivi des performances, de participation et de plaidoyer ;

c) Les méthodologies, approches et processus innovants (technologies « immatérielles »), comme les approches axées sur le changement des comportements ou la réflexion conceptuelle, qui permettent d'accroître l'incidence des programmes.

8. L'évaluation institutionnelle a été réalisée à partir d'un cadre s'appuyant sur des études de l'efficacité institutionnelle en matière de promotion et de gestion du cycle de l'innovation. Le cadre regroupe ces thèmes dans trois grandes catégories : les valeurs, les structures et les systèmes. Ces domaines thématiques ont permis de structurer le travail d'évaluation institutionnelle sur le terrain ainsi que les résultats présentés dans le rapport de synthèse. À leur suite figurent les principales questions examinées dans le cadre de l'évaluation.

9. *Valeurs institutionnelles.* Modes de pensée collectifs qui façonnent les méthodes de travail du personnel et influencent l'ensemble de la culture institutionnelle, en particulier dans le contexte des activités d'innovation de l'UNICEF :

d) Dans quelle mesure l'innovation est-elle mise en œuvre en tant que stratégie mondiale de l'UNICEF ?

e) Dans quelle mesure la culture institutionnelle de l'UNICEF encourage-t-elle ou stimule-t-elle la réflexion innovante ?

f) Dans quelle mesure l'organisation est-elle à même d'accepter les risques associés à l'application de solutions innovantes ?

g) Dans quelle mesure les approches et initiatives de l'UNICEF en matière d'innovation favorisent-elles l'appropriation par les gouvernements et les autres entités concernées ?

h) Dans quelle mesure ces approches et initiatives sont-elles conformes aux priorités et aux programmes établis au niveau national ?

i) Dans quelle mesure l'approche de l'organisation en matière d'innovation appuie-t-elle la réalisation de son programme en faveur de l'équité (handicap, égalité des genres, appartenance ethnique) ?

10. *Structures institutionnelles.* Architecture institutionnelle de l'UNICEF incluant la configuration des effectifs et des services dans l'ensemble de l'organisation et de ses différentes composantes. Ces structures influencent les types d'innovation qui se produisent dans l'organisation, ainsi que le lieu et le moment où l'innovation se produit :

a) Dans quelle mesure existe-t-il des structures formelles qui soutiennent l'innovation dans les différentes composantes de l'organisation ?

b) Dans quelle mesure la nature décentralisée de l'UNICEF influe-t-elle sur ses travaux en matière d'innovation ? Quelles sont les forces et les faiblesses relatives des activités d'innovation au sein de cette structure ?

c) Dans quelle mesure l'UNICEF adopte-t-elle ou intègre-t-elle l'innovation dans ses programmes ?

d) Quelle place est laissée aux nouvelles idées des « intrapreneurs » ?

e) Dans quelle mesure l'UNICEF exploite-t-elle efficacement les ressources en faveur de l'innovation dans ses bureaux, ses divisions et aux différents niveaux de l'organisation ?

f) Dans quelle mesure la mobilisation de l'industrie et du secteur privé par l'UNICEF profite-t-elle à l'innovation ?

g) Dans quelle mesure l'UNICEF exploite-t-elle efficacement les ressources consacrées à l'innovation en provenance d'origines diverses ?

11. *Systèmes institutionnels.* Processus et réseaux qui soutiennent les flux d'information, de connaissances et de ressources en faveur de l'action de l'UNICEF.

a) Les compétences et les connaissances en matière d'innovation sont-elles adéquatement développées et réparties dans l'ensemble de l'organisation ?

b) L'UNICEF dispose-t-elle d'effectifs suffisants pour assumer un rôle de chef de file, mener des activités de plaidoyer et fournir des conseils techniques ou un appui à l'innovation ? Si ce n'est pas le cas, quels sont les facteurs qui limitent l'efficacité de ses performances ?

c) Dans quelle mesure les activités d'innovation de l'UNICEF sont-elles conçues et mises en œuvre selon une planification de programme et des principes de conception de qualité ?

d) Dans quelle mesure les pratiques de gestion de l'UNICEF facilitent-elles la mise en œuvre de l'innovation en tant que stratégie ?

e) Dans quelle mesure le modèle de gestion de l'UNICEF répond-il aux besoins pratiques en matière d'innovation ?

f) Dans quelle mesure l'approche de l'UNICEF à l'égard de l'innovation contribue-t-elle efficacement à l'apprentissage institutionnel, notamment en ce qui concerne les données probantes relatives aux « échecs » ?

g) Dans quelle mesure les enseignements et les renseignements issus de l'innovation ont-ils été utilisés pour élaborer l'approche programmatique de l'UNICEF ?

h) Dans quelle mesure les activités, les bonnes pratiques et les résultats se rapportant aux travaux d'innovation sont-ils documentés et partagés ?

12. S'agissant des études de cas, l'évaluation a suivi des méthodes mixtes pour examiner le processus d'innovation dans des cas concrets en mettant l'accent sur les principaux enjeux, enseignements, problèmes et succès. Les données ont été recueillies au moyen d'un examen documentaire, d'entretiens auprès des informateurs clés et, le cas échéant, d'observations et d'enquêtes en ligne. Neuf des treize études de cas comportaient des missions de terrain dans des pays où l'innovation étudiée était mise en application. Les méthodes de collecte de données utilisées dans le cadre de l'évaluation institutionnelle incluaient des entretiens avec le personnel de 25 bureaux de pays et de l'ensemble des bureaux régionaux et services du siège, ainsi qu'une enquête en ligne et une analyse documentaire.

13. Globalement, l'évaluation a combiné plusieurs méthodes selon une approche récapitulative portant sur la période 2014-2017. Les méthodologies d'évaluation utilisées étaient essentiellement qualitatives et fondées sur des entretiens avec les informateurs clés en lien avec des enquêtes en ligne. Dans la mesure du possible, l'évaluation reposait également sur des sources d'information internes, notamment l'enquête mondiale auprès du personnel, les indicateurs clés de performance liés au Plan stratégique, les programmes des bureaux, les rapports annuels et les données financières. Lorsque cela était possible, une triangulation a été effectuée entre les sources et les méthodes.

III. Résultats de l'évaluation

14. L'UNICEF a clairement indiqué sa volonté stratégique de faire de l'innovation un moyen important pour obtenir des résultats en faveur des enfants au cours de la période 2014-2021. Toutefois, cette volonté n'est pas devenue suffisamment concrète pour montrer la voie à suivre à l'échelle de l'organisation. L'utilisation de l'innovation comme stratégie institutionnelle reste relativement limitée d'après les déclarations des bureaux de pays, ces derniers étant un peu plus de la moitié à indiquer recourir totalement ou partiellement à cette pratique. En outre, les récentes enquêtes mondiales auprès du personnel suggèrent que ce dernier a l'impression de ne pas être pleinement encouragé à innover.

15. Bien que des éléments d'une culture de l'innovation soient présents dans toutes les composantes de l'UNICEF, il existe des obstacles qui empêchent cette culture d'être déployée plus largement et plus efficacement. La réponse la plus fréquemment donnée par les personnes interrogées sur les principaux obstacles à l'innovation était l'aversion au risque.

16. Les résultats attendus par les bailleurs de fonds pèsent pour une large part dans les réflexions liées aux risques. Les membres du personnel ont notamment indiqué qu'ils devaient généralement lancer eux-mêmes les idées innovantes (c'est-à-dire trouver les fonds nécessaires, tester les hypothèses et parvenir à un certain niveau de réussite) avant que leur service ou bureau respectif n'y consacre des ressources importantes.

17. La prise en compte du contexte dans lequel évoluent les différents bureaux de pays et bureaux régionaux est apparue comme un facteur essentiel (nature des relations avec les gouvernements nationaux et les autres partenaires, et capacité des bureaux à mettre en œuvre et à financer l'innovation). L'expérience de l'UNICEF en matière de collaboration avec les partenaires des pays de programme montre qu'il est nécessaire d'accorder une grande attention à la question de l'appropriation, notamment en ce qui concerne la planification des ressources et des délais requis pour assurer une appropriation totale et durable.

18. L'UNICEF possède trois structures principales dotées d'attributions claires et de responsabilités très diverses et évolutives en matière d'innovation : le groupe de l'innovation de la Division de l'approvisionnement, le Bureau de l'innovation et la Division des technologies de l'information et des communications. Ces structures diffèrent par leurs approches en matière d'évaluation des risques et de gestion de projet ainsi que par leurs organes de gouvernance. Le personnel connaît assez mal ces structures et leur capacité à soutenir les idées innovantes. L'évaluation a mis en évidence un degré de scepticisme et de mécontentement quant à l'architecture actuelle des activités d'innovation. De nombreux membres du personnel ont considéré la création d'un bureau unique consacré à l'innovation comme une étape de centralisation. Un grand nombre de personnes interrogées estiment que le Bureau de l'innovation est déconnecté des besoins et des priorités du terrain.

19. La nature fortement décentralisée de l'UNICEF constitue une caractéristique majeure de l'architecture institutionnelle. De ce fait, une grande partie de l'innovation à l'UNICEF se produit de manière diffuse, en dehors des structures d'innovation formellement reconnues. Les bureaux de pays sont bien placés pour élaborer des solutions tenant compte du contexte local, aligner ces solutions sur les priorités des pays et les intégrer aux plans et systèmes nationaux. Par ailleurs, cette décentralisation complique encore davantage la remontée des idées vers la hiérarchie, et la responsabilité de la collecte de fonds incombe essentiellement au personnel des bureaux de pays.

20. L'évaluation indique également que plusieurs facteurs entraînent une approche fragmentée de l'innovation, qui se caractérise par des fonds limités, des cycles de financement courts, un fort taux de rotation du personnel et un transfert insuffisant des connaissances. Le rôle du représentant adjoint est apparu comme essentiel à la promotion de l'innovation. En général, l'ancienneté des membres du personnel est considérée comme un facteur qui favorise la capacité d'innovation.

21. Dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux, les membres du personnel interrogés estimaient que les organes centraux pourraient les encourager plus efficacement en relayant ou en transposant les activités d'innovation, en facilitant les contacts avec les spécialistes compétents, et en appuyant leurs efforts de collecte de fonds en faveur de l'innovation. À ce jour, l'approche adoptée par l'UNICEF pour soutenir l'innovation dans les bureaux de pays est essentiellement ponctuelle.

22. L'UNICEF appuie depuis de nombreuses années l'élaboration, la mise à l'essai et l'intégration des innovations. Dans les cas résumés, les facteurs influençant les chances de réussite sont les suivants : existence d'une politique ou d'un cadre d'action ; capacités des personnes et des systèmes qui assureront, à terme, la mise en œuvre de l'innovation ; et présence d'un bailleur de fonds qui envisage de déployer l'innovation à grande échelle. L'UNICEF a démontré sa capacité à matérialiser l'innovation tout au long du cycle de travail : dialogue politique de niveau mondial sur les besoins prioritaires, mise à l'essai et perfectionnement des solutions, collaboration avec les partenaires, en particulier les gouvernements, et mise en place et intégration des solutions.

23. En s'appuyant sur sa réputation, sa part de marché, son pouvoir d'achat et ses relations de longue date avec les fournisseurs, l'UNICEF a bien progressé dans la mobilisation des partenaires du secteur privé en faveur de l'appui aux activités d'innovation. L'une des principales forces de l'UNICEF réside dans l'utilisation de profils de produits cibles par la Division de l'approvisionnement en vue de préciser les besoins et d'encourager la recherche et le développement pour l'innovation auprès des fournisseurs potentiels. Toutefois, hormis quelques exceptions notables, les bureaux de pays se montrent moins compétents lorsqu'il s'agit de mobiliser des partenariats d'innovation avec les entreprises du secteur privé au niveau national, en raison des questions qui se posent quant aux rôles respectifs du bureau de pays, du siège et des comités nationaux. À mesure que le travail de l'UNICEF en matière d'innovation évolue, de nouveaux partenaires sont impliqués et de nouvelles formes de partenariat sont créées. Les membres du personnel interrogés se sont dits préoccupés par le fait que l'UNICEF puisse ne pas être suffisamment préparée à l'évaluation des risques avant de s'attaquer à de nouvelles problématiques, et ont demandé à l'UNICEF d'élaborer des orientations sur les domaines prioritaires tels que la biométrie.

24. Actuellement, l'UNICEF n'a pas de vision globale des capacités de son personnel interne en matière d'innovation, notamment dans les bureaux qui ne disposent pas d'attributions formelles dans ce domaine. Son modèle de dotation en personnel n'est pas tout à fait clair en ce qui concerne les capacités d'innovation : la

question est de savoir si l'UNICEF entend concentrer les compétences et les activités d'innovation dans des équipes spécialisées, ou intégrer l'innovation dans l'ensemble de ses effectifs. Les obstacles à la dotation en personnel aux fins d'innovation incluent le recours à des consultants recrutés pour une courte période, la rotation du personnel et l'établissement de définitions d'emploi génériques. Pour répondre aux besoins des programmes, divers ensembles de compétences peuvent être requis. Les avantages liés au fait d'intégrer à une équipe une personne possédant des compétences et un « savoir-faire » en matière d'innovation ont été reconnus.

25. Le personnel considère que la structure hiérarchisée de l'organisation influence son approche de l'innovation. Il a notamment été fait mention du rôle prépondérant joué par les fonctionnaires de rang supérieur dans l'orientation des activités d'innovation décidée en haut lieu.

26. Les systèmes de gestion centralisée consacrés à la planification des programmes et à la gestion axée sur les résultats font peu de cas de l'innovation. Les systèmes de gestion financière internes fournissent quant à eux des informations limitées sur les dépenses budgétisées et réelles dans le secteur de l'innovation. En conséquence, la direction de l'UNICEF n'a pas de vision claire et exhaustive des dépenses consacrées à l'innovation par chaque entité institutionnelle ni à l'échelle globale. Cette absence de visibilité limite la capacité de l'organisation à planifier et contrôler les ressources consacrées à l'innovation, ainsi qu'à analyser ses performances et à déterminer où et comment cibler au mieux les ressources d'innovation.

27. Au sein de l'UNICEF, les opinions divergent quant à l'axe qu'il convient de suivre pour mener à bien les activités d'innovation, notamment s'agissant de savoir si l'accent doit être mis sur des technologies existantes et éprouvées afin de les généraliser, ou sur des technologies qui en sont aux premiers stades de développement. D'autres organismes se sont appuyés sur une approche de gestion de portefeuille pour trouver un équilibre entre ces deux axes. L'absence de message clair de la direction sur ces questions crée des tensions entre les différentes équipes qui jouent un rôle dans le domaine de l'innovation, et met en péril l'efficacité et l'efficience des activités en la matière.

28. Bien qu'il existe diverses plateformes destinées à l'échange d'informations, l'UNICEF pourrait enregistrer, documenter et diffuser plus systématiquement les enseignements tirés en matière d'innovation. Actuellement, l'absence d'un tel système institutionnalisé de gestion des connaissances limite la capacité de l'UNICEF à tirer des enseignements de ses réussites et de ses échecs. Ce problème est aggravé par une réticence à mettre davantage en lumière les « échecs » perçus, même lorsque ces derniers pourraient générer d'importantes possibilités d'apprentissage et d'amélioration future de l'efficacité.

IV. Conclusions

Valeurs institutionnelles

29. Pour les besoins de la présente évaluation, les « valeurs » sont définies comme les modes de pensée collectifs qui façonnent les modalités de fonctionnement d'une organisation. Afin d'évaluer le rôle des valeurs de l'UNICEF dans l'appui à l'innovation, l'évaluation a examiné un certain nombre d'éléments, notamment : a) le degré de clarté de la stratégie d'innovation et le degré de mise en œuvre de cette stratégie ; b) le fait que la culture institutionnelle encourage ou non l'innovation et les risques qui y sont associés ; et c) la façon dont les approches utilisées pour former des partenariats avec les pays de programme favorisent une appropriation par les gouvernements et les autres entités.

30. S'agissant du thème des valeurs institutionnelles, l'évaluation a révélé que l'UNICEF avait clairement signalé sa volonté stratégique en faisant de l'innovation un élément central de ses plans stratégiques pour la période 2014-2021.

31. Toutefois, les données probantes indiquent que l'UNICEF, dans l'ensemble, ne répond pas aux attentes sur le plan de la mise en œuvre. Selon les données fournies par les indicateurs clés de performance, un peu plus de la moitié des bureaux de pays (55 %) ont indiqué utiliser l'innovation comme stratégie d'exécution (2017). De la même façon, les résultats de l'enquête mondiale auprès du personnel (2018) indiquent qu'un peu plus de la moitié (55 %) des membres du personnel était d'accord ou tout à fait d'accord avec l'affirmation suivante : « mon bureau encourage les nouvelles idées et l'innovation ».

32. Certains aspects de la culture institutionnelle apparaissent comme des obstacles à l'innovation. Selon plusieurs sources, les membres du personnel estiment que la prise de risque et l'acceptation de l'échec sont largement inexistantes. Un tiers seulement des participants à l'enquête en ligne estimait que le personnel était encouragé à prendre des risques afin d'innover, et une proportion comparable se disait d'accord avec le fait que leur bureau de pays avait créé un espace permettant d'analyser les échecs et d'en tirer des enseignements. Parmi les facteurs de faible acceptation du risque, certains ont mentionné les exigences liées au financement par des donateurs. Cependant, la majeure partie des données probantes indiquait que l'existence d'un ensemble de pratiques de gestion profondément ancrées constituait un obstacle plus important encore.

33. Les avis étaient partagés quant au degré d'appui de la direction à l'innovation. Lorsque les membres du personnel se sentent autorisés à innover, l'attitude de soutien de leurs supérieurs immédiats est un facteur fondamental. Dans de tels cas, le rôle de la direction dans la création de l'« espace » nécessaire à l'innovation est reconnu. Au niveau national, les rôles du représentant et de son adjoint ont une influence déterminante sur la façon dont le personnel perçoit l'innovation et sur sa capacité à la mettre en œuvre.

34. L'un des obstacles mis en évidence réside dans le fait que le personnel doit encore appliquer des procédures chronophages liées à la collecte de fonds, au recrutement et aux achats. Bien que ces processus puissent être efficaces avec les partenaires traditionnels (p. ex., les ministères d'exécution), ils ne sont pas suffisamment adaptés pour une mobilisation du secteur privé, qui exige parfois des processus plus souples. En outre, l'innovation est souvent considérée comme une « tâche supplémentaire » qui s'effectue en parallèle de la programmation courante.

35. Un autre obstacle important au progrès est lié à l'existence de conceptions différentes de l'innovation au sein du personnel. Dans une certaine mesure, ce manque de compréhension commune concerne le rôle des technologies dans les travaux d'innovation de l'UNICEF. De nombreux participants à l'enquête estimaient que l'UNICEF avait fini par axer trop fortement l'innovation sur les technologies (en particulier, les technologies numériques), au détriment d'autres approches potentielles telles que les innovations de produit et les approches de programmation.

36. L'UNICEF pourrait tenir compte plus systématiquement du contexte dans lequel évoluent les différents bureaux de pays et bureaux régionaux. Il est essentiel de comprendre l'écosystème d'innovation dans lequel intervient l'UNICEF, et d'aider le personnel à évaluer cet écosystème et à interagir avec les personnes, les processus et les ressources requis à cet effet.

37. L'expérience de l'UNICEF en matière de collaboration avec les partenaires des pays de programme montre qu'il est nécessaire d'accorder une grande attention à la question de l'appropriation, notamment en ce qui concerne la planification des étapes,

des ressources et des délais nécessaires pour permettre cette appropriation. De la même façon, lors de la planification, il convient d'examiner et de prendre en compte les capacités des systèmes à mettre pleinement en œuvre les innovations, notamment en ce qui concerne l'éventuelle nécessité de renforcer ces dernières, ainsi que les délais et les ressources nécessaires pour y parvenir.

Structures institutionnelles

38. Pour les besoins de la présente évaluation, le terme « structure » désigne l'architecture institutionnelle de l'UNICEF, à savoir son empreinte physique, ses organes de gouvernance et d'administration, ainsi que la configuration formelle et informelle des effectifs et des services dans l'ensemble de l'organisation. Ces structures influencent les types d'innovation qui se produisent dans l'organisation, ainsi que le lieu et le moment où l'innovation se produit. Ont été concernés par la collecte de données les bureaux et les unités ayant des attributions en matière d'innovation (Bureau de l'innovation, Division des technologies de l'information et des communications et le groupe de l'innovation de la Division de l'approvisionnement), ainsi que l'ensemble plus large des structures qui encouragent et appuient l'innovation à tous les niveaux de l'organisation. L'accent a été mis sur les structures internes ; les mécanismes externes tels que les partenariats ont été inclus de façon limitée.

39. Pendant la période couverte par l'évaluation, d'importants changements se sont produits dans les trois services ayant des attributions en matière d'innovation (Bureau de l'innovation, Division des technologies de l'information et des communications et groupe de l'innovation de la Division de l'approvisionnement). Les stratégies et les plans de gestion des bureaux de ces trois unités couvrant la période 2018-2021 reflètent des approches diverses à l'égard de questions telles que la gestion des risques et la gouvernance. Ils traduisent en outre les changements d'orientation fondés sur le Plan stratégique et les nouvelles priorités (p. ex., stratégie relative aux TIC et stratégie de la Division de l'approvisionnement en matière de produits et de marchés). À mesure que ces changements seront accomplis, il importera de clarifier et de faire connaître leurs nouveaux rôles ainsi que leurs liens avec les autres unités ayant des attributions formelles en matière d'innovation.

40. Globalement, le personnel connaît assez mal ces structures et leur capacité à soutenir les idées innovantes. En outre, les résultats de l'évaluation indiquent qu'il est nécessaire d'augmenter considérablement les investissements afin de transposer les travaux de ces structures en matière d'innovation dans des programmes pouvant être déployés à plus grande échelle.

41. Si le Bureau de l'innovation était perçu positivement en raison de sa capacité à « sortir des sentiers battus », les personnes interrogées estimaient que ses pratiques manquaient à certains égards de transparence et semblaient incompatibles avec les priorités de terrain. Certaines personnes interrogées s'attendaient manifestement à ce que ce bureau récemment créé les aide à gérer les relations avec les donateurs et partenaires potentiels (y compris ceux du secteur privé ou à but lucratif), et qu'il les conseille au sujet des activités d'innovation dans le cadre de leurs programmes de pays.

42. La principale caractéristique de l'architecture institutionnelle relative à l'innovation tient peut-être à la nature fortement décentralisée de l'UNICEF. De ce fait, une grande partie de l'innovation à l'UNICEF se produit de manière diffuse, en dehors des structures d'innovation formellement reconnues. Ces dernières années, la structure décentralisée de l'organisation a tantôt stimulé, tantôt entravé l'activité innovante à divers égards. Au nombre des avantages majeurs de cette structure décentralisée figurent les partenariats solides établis avec les acteurs nationaux, la

connaissance des situations dans les pays et la compréhension des besoins des parties prenantes. En général, les bureaux de pays de l'UNICEF sont les mieux placés pour trouver des solutions aux problèmes en tenant compte du contexte local, aligner ces solutions sur les priorités des pays et les intégrer aux plans et systèmes nationaux.

43. Toutefois, cette structure complique encore davantage la remontée des idées vers la hiérarchie et accroît la responsabilité qui incombe au personnel des bureaux de pays en matière de collecte de fonds. Ces facteurs peuvent conduire à une approche institutionnelle fragmentée de l'innovation, qui se caractérise par des fonds limités, des cycles de financement courts, un fort taux de rotation du personnel et un transfert insuffisant des connaissances. Il est particulièrement frustrant pour le personnel des bureaux de pays d'avoir contribué à une innovation et d'en avoir démontré l'efficacité, puis de constater ultérieurement qu'il n'y a pas de fonds disponibles pour permettre son déploiement à grande échelle.

44. Bon nombre des personnes interrogées ont reconnu que l'appui aux bureaux de pays ne pouvait pas suivre un modèle unique et qu'il fallait adopter des solutions différentes fondées sur une évaluation des besoins. Le rôle des représentants adjoints est apparu comme particulièrement décisif dans la promotion de l'innovation, la collaboration intersectorielle et l'intégration de nouveaux modes d'action dans les programmes.

45. Dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux, les membres du personnel interrogés estimaient que les organes centraux pourraient les encourager plus efficacement en relayant ou en transposant les activités d'innovation, en facilitant les contacts avec les spécialistes compétents en la matière, et en appuyant leurs efforts de collecte de fonds en faveur de l'innovation.

46. L'UNICEF possède une longue expérience en matière d'appui à l'élaboration, à la mise à l'essai et à l'intégration des innovations. Dans les cas étudiés, les facteurs écosystémiques ayant fortement influencé l'appui de l'organisation à la généralisation de l'innovation sont les suivants : existence d'une politique ou d'un cadre d'action ; capacités des personnes et des systèmes qui assureront, à terme, la mise en œuvre de l'innovation ; et présence d'un bailleur de fonds qui envisage de déployer l'innovation à grande échelle.

47. À mesure que le travail de l'UNICEF en matière d'innovation évoluera et devra répondre à de nouveaux défis, il importera de mobiliser de nouveaux partenaires. De nouvelles formes de partenariat sont utilisées pour impliquer le secteur privé, telles que les partenariats prioritaires fondés sur des valeurs communes. Les membres du personnel interrogés se sont dits préoccupés par le fait que l'UNICEF (dans le cas présent, les bureaux de pays) puisse ne pas être suffisamment préparée à l'évaluation des risques avant de s'attaquer à des problématiques telles que la confidentialité des données ou l'identité autosouveraine.

48. La période 2014-2017 a été marquée par un certain nombre de changements dans l'architecture relative à l'innovation. Néanmoins, de nombreux membres du personnel sont insatisfaits de la configuration actuelle de l'organisation, et il existe un désir de changements structurels au sein de l'UNICEF pour résoudre de nombreux problèmes cernés au cours de l'évaluation. Par conséquent, lors du dernier stade de l'évaluation, des options de structures ont été élaborées en vue d'être soumises à l'examen de l'organisation. Ces options sont décrites plus loin dans la partie consacrée aux recommandations.

Systemes institutionnels

49. Pour les besoins de la présente évaluation, les « systèmes institutionnels » sont définis comme les processus et réseaux qui soutiennent les flux d'information, de

connaissances et de ressources en faveur de l'action de l'UNICEF, notamment dans le domaine de l'innovation. Ces systèmes couvrent aussi bien les aspects liés aux ressources humaines (comme les capacités/moyens en matière d'effectifs et les systèmes et pratiques de gestion) que la gestion des connaissances et les systèmes qui servent à obtenir, exploiter et gérer les fonds en faveur de l'innovation. Dans la mesure où un grand nombre des systèmes d'information existants ne permettent pas de réellement ventiler les données jusqu'au niveau d'une stratégie spécifique telle que l'innovation, ce thème s'est parfois avéré le plus difficile à évaluer.

50. L'UNICEF n'a pas tout à fait clairement défini le modèle de dotation en personnel adopté en ce qui concerne les capacités d'innovation : la question est de savoir si l'organisation entend concentrer les compétences et les activités d'innovation dans des équipes spécialisées, ou plutôt intégrer l'innovation dans l'ensemble de ses effectifs. Les personnes interrogées ont reconnu les avantages liés au fait d'intégrer à une équipe une personne possédant des compétences et un « savoir-faire » en matière d'innovation. Elles ont mentionné plusieurs ensembles de compétences qui faciliteraient davantage l'innovation à l'UNICEF, dont certains qui pourraient être renforcés au sein du personnel en place. Néanmoins, jusqu'à présent, le travail d'innovation a été en grande partie réalisé en faisant appel à des consultants sous contrat de courte durée. Les questions liées à l'internalisation de ces compétences, par opposition à l'externalisation, n'ont pas encore été traitées.

51. Durant la période 2014-2017, l'innovation a été abordée de manière analogue aux autres stratégies de mise en œuvre bien établies (p. ex., inclusion dans le codage des dépenses, indicateurs clés de performance, modèles de rapport annuel). Cependant, l'innovation est peu abordée dans les orientations relatives aux systèmes de planification de programme et de gestion axée sur les résultats ou à d'autres systèmes (p. ex., descriptifs de programme de pays, rapports annuels, etc.). Ce manque d'orientations à l'intention du personnel réduit la mesure dans laquelle les pratiques de gestion même les plus efficaces peuvent intégrer les approches et les comportements innovants, et soutenir ainsi les activités d'innovation.

52. L'un des points soulevés à maintes reprises durant le travail d'évaluation effectué sur le terrain mettait en avant le fait que style de gestion très hiérarchisé de l'organisation était perçu comme influençant sa stratégie en matière d'innovation. Il a notamment été fait mention du rôle prépondérant joué par les fonctionnaires de rang supérieur de plusieurs unités institutionnelles (en particulier les représentants, les représentants adjoints et les directeurs) dans l'orientation des activités d'innovation, décidée en haut lieu. Le fait que la majorité des membres du personnel de l'UNICEF estiment ne pas avoir reçu de message clair concernant leur rôle concernant l'innovation confirme que ces questions ne sont toujours pas suffisamment prises en considération. La situation est aggravée par le peu d'importance accordée à une méthode matricielle de gestion susceptible de réduire la prépondérance des cloisonnements et des structures décisionnelles très hiérarchisées.

53. Au sein de l'UNICEF, les opinions divergent quant à l'axe qu'il convient de suivre pour mener à bien les activités d'innovation de l'organisation, notamment s'agissant de savoir si l'accent doit être mis sur des technologies existantes et éprouvées afin de les déployer à grande échelle, ou sur des technologies qui en sont aux premiers stades de développement. D'autres organismes ont utilisé une approche de gestion de portefeuille pour trouver un équilibre entre ces deux axes. Une telle démarche pourrait aider l'UNICEF à bien aligner ses ressources sur ses priorités stratégiques, ses avantages comparatifs et son positionnement unique.

54. Bien qu'il existe diverses plateformes d'échange d'informations, l'UNICEF pourrait enregistrer, documenter et diffuser plus systématiquement les enseignements tirés en matière d'innovation. Actuellement, l'absence d'un tel système

institutionnalisé de gestion des connaissances et de boucles de rétroaction limite la capacité de l'organisation à tirer des enseignements de ses réussites et de ses échecs. Ce problème est aggravé par une réticence à mettre davantage en lumière les « échecs » perçus, même lorsque ces derniers pourraient générer d'importantes possibilités d'apprentissage et d'amélioration future de l'efficacité. En vue de fournir de bonnes pratiques, il convient d'examiner les processus de documentation structurés tels que celui utilisé par le Comité d'examen de l'innovation du groupe de l'innovation rattaché à la Division de l'approvisionnement.

55. S'agissant des décisions prises concernant les ressources, l'équipe a constaté que les systèmes de gestion financière de l'UNICEF fournissaient peu d'informations sur les dépenses budgétisées et réelles dans le secteur de l'innovation. Les meilleures données disponibles indiquent que les dépenses consacrées à l'innovation ont triplé entre 2014 et 2017, passant de 14 à 44 millions de dollars. Cependant, le système qui sous-tend ces chiffres ne permet pas à la direction de l'UNICEF d'établir facilement un budget prospectif et exhaustif pour l'innovation ni une analyse financière rétrospective complète. En conséquence, la direction de l'UNICEF ne peut pas avoir de vision claire et complète des dépenses consacrées à l'innovation dans l'organisation, et moins encore de la solidité ou des autres caractéristiques du budget afférent dans un bureau ou une unité donnés.

56. L'UNICEF est en mesure de fournir et de collecter des sommes importantes afin de financer l'innovation, et s'efforce par divers moyens de mobiliser des ressources externes à l'appui de l'innovation en faveur des enfants. Ces engagements prennent des formes nouvelles et différentes : création de partenariats prioritaires fondés sur des valeurs communes, consultations de l'industrie au sujet des produits, et structuration du marché. Ces évolutions doivent faire l'objet d'un suivi attentif afin de pouvoir affiner les différentes approches.

57. Cependant, malgré ces efforts, il existe manifestement des obstacles à la collecte de fonds en faveur de l'innovation. La majorité des membres du personnel de l'UNICEF estiment que les ressources affectées à l'innovation sont insuffisantes et que les processus d'accès à ces fonds manquent de clarté.

Tableau 2
Composantes de l'évaluation analytique

<i>Évaluation analytique</i>	
Valeurs institutionnelles	<ul style="list-style-type: none"> – La stratégie d'innovation et le degré de mise en œuvre de cette stratégie sont clairs. – La culture institutionnelle encourage l'innovation et la prise de risque. – Les activités sont alignées sur le contexte et les priorités au niveau national, et stimulent l'appropriation.
Structures institutionnelles	<ul style="list-style-type: none"> – L'architecture institutionnelle de l'UNICEF, à savoir son empreinte physique et ses organes de gouvernance et d'administration, soutient ou facilite l'innovation. – La configuration formelle et informelle des effectifs et des services dans l'ensemble de l'organisation influence la mise en œuvre de l'innovation. – Il existe des « modèles » d'intégration de l'innovation dans l'organisation. – L'UNICEF est par nature décentralisée ; les travaux d'innovation présentent des forces et des faiblesses relatives. – L'UNICEF exploite les ressources en faveur de l'innovation dans ses bureaux, ses divisions et à ses différents niveaux institutionnels. – La mobilisation de l'industrie et du secteur privé par l'UNICEF profite à l'innovation
Systèmes institutionnels	<ul style="list-style-type: none"> – Certains aspects liés aux ressources humaines (p. ex., capacités/moyens en matière d'effectifs, systèmes et pratiques de gestion) soutiennent ou permettent l'innovation. – Il existe des procédures et des systèmes de planification, programmation, budgétisation, suivi et gestion des connaissances.

V. Recommandations

Recommandation 1 : Élaborer une vision et une approche stratégiques communes répondant directement aux contraintes fondamentales liées à l'approche actuelle et orientant la prise de décisions dans toute l'organisation.

58. Il convient de féliciter l'UNICEF d'avoir clairement manifesté sa volonté de recourir à l'innovation pour obtenir des résultats en faveur des enfants. Cependant, l'organisation peut accroître sa cohérence et son incidence institutionnelles en élaborant une vision stratégique et une approche fondées sur une compréhension commune des problèmes prioritaires et éclairant les processus décisionnels dans l'ensemble de l'organisation. Cette vision et cette approche doivent inclure des éléments et des principes relatifs à l'innovation dans les contextes humanitaires.

59. L'approche doit s'attaquer directement aux principaux obstacles et entraves à l'innovation en définissant les positions à adopter à l'échelle de l'UNICEF sur les questions suivantes :

- a) Manque d'appétence au risque en tant qu'obstacle majeur à l'innovation ;
- b) Contribution des différents secteurs de l'organisation à l'innovation ;
- c) Engagement en faveur d'une transparence accrue des rôles en matière de gouvernance/contrôle et de décision au sein des unités consacrées à l'innovation ;
- d) Adaptation des approches et processus normalisés établis à partir des bonnes pratiques déjà en vigueur dans certains secteurs de l'organisation en vue d'une généralisation de leur utilisation ;
- e) Définition claire des besoins en effectifs à moyen et long terme en vue de permettre la mise en œuvre de l'innovation en tant que stratégie fondamentale ;

f) Renforcement de l'attention et des investissements accordés à l'apprentissage et à sa mise en application.

Recommandation 2 : Apporter les changements structurels nécessaires pour faire progresser l'innovation en tant que moyen d'obtenir des résultats en faveur des enfants.

60. La période 2014-2017 a été marquée par un grand nombre de changements dans l'architecture relative à l'innovation. Néanmoins, de nombreux membres du personnel sont insatisfaits de la configuration actuelle de l'organisation, et il semble exister un désir de changements structurels au sein de l'UNICEF en vue de résoudre nombre des problèmes mis en évidence par l'évaluation. À cette fin, lors du dernier stade de cette dernière des options ont été élaborées en vue d'être soumises à l'examen de l'organisation. Les principaux éléments qui se dégagent sont les suivants :

61. En procédant à un ajustement structurel, l'UNICEF pourra équilibrer ses structures centralisées et décentralisées ainsi que leurs points forts et rôles respectifs. La structure décentralisée et les solides capacités collectives de l'UNICEF aux niveaux centralisés confèrent à l'organisation des atouts uniques. Au niveau local, il convient d'accorder une grande attention aux idées, projets et produits à privilégier ainsi qu'à leurs modalités de déploiement à grande échelle. Parallèlement, il est nécessaire de mettre en place des unités centrales solides pour exploiter le potentiel offert par l'ensemble du système, en tirant des enseignements des échecs aussi bien que des succès dans tous les contextes, et en élaborant des approches systématisées et reproductibles.

62. Afin d'établir une vision stratégique claire et d'assurer la gestion du vaste portefeuille d'innovation, il convient de créer un poste de direction de haut niveau, à l'échelon de la direction générale adjointe, en vue de superviser les diverses dimensions du programme de l'organisation. La personne titulaire de ce poste serait directement responsable des aspects liés au portefeuille d'innovation, notamment des nouvelles équipes des services de facilitation de l'innovation, et assurerait la coordination de la gestion matricielle des capacités et des ressources d'innovation dans l'ensemble de l'UNICEF. Elle serait également chargée de travailler en étroite collaboration avec les responsables des systèmes internes (budgétisation, recrutement, etc.) afin de mettre au point les adaptations nécessaires aux fins d'innovation.

63. Par ailleurs, il conviendrait de créer des équipes de services de facilitation de l'innovation. Celles-ci seraient chargées de la gestion du portefeuille et de l'établissement des priorités, ainsi que des aspects suivants : élaboration et mise à disposition de cadres d'action, d'outils et de processus, suivi, évaluation, partage des connaissances, apprentissage et retours d'information. Ces équipes appuieraient les bureaux de pays dans le cadre de diverses activités, notamment : recensement et mobilisation de partenaires nouveaux et/ou peu connus (p. ex., entreprises de télécommunications locales), établissement de partenariats (p. ex., partenariats fondés sur des valeurs communes, financement innovant), questions relatives aux systèmes et possibilités de financement (p. ex., recensement des sources et options de financement selon les types et les stades des processus d'innovation).

64. À l'heure actuelle, les rôles et responsabilités des unités existantes dotées d'attributions en matière d'innovation manquent de clarté et font apparaître des chevauchements potentiels. Par conséquent, dans le cadre des changements structurels recommandés, il conviendra de confier la direction de l'innovation numérique à la Division des technologies de l'information et des communications, laquelle devra également rassembler en son sein les diverses unités du siège qui œuvrent actuellement en faveur de l'innovation numérique. Des mesures appropriées

devront être prises afin d'atténuer tout effet négatif de cette recommandation sur d'autres fonctions centrales de la Division.

65. Il est nécessaire d'affecter du personnel en faveur de l'innovation dans les bureaux de pays, particulièrement dans le cas des programmes de moyenne et grande ampleur, ainsi que dans les bureaux régionaux. En règle générale, le rôle des spécialistes régionaux de la technologie au service du développement est largement reconnu et apprécié, et devrait servir de modèle. Il est préférable que le personnel chargé des activités d'innovation soit placé sous l'autorité du représentant adjoint, afin de garantir la pertinence du programme et la participation intersectorielle. Il n'existe pas de modèle d'appui unique, et les initiatives devront être adaptées en fonction des variables propres aux pays et bureaux de pays concernés. L'UNICEF doit également veiller à la bonne compréhension de l'écosystème dans lequel se déroule l'innovation, favoriser l'appropriation et anticiper les besoins liés au déploiement à grande échelle, au transfert de responsabilités et à la sortie du programme.

Recommandation 3 : Adopter une approche de gestion de l'innovation par portefeuille

66. L'UNICEF n'a pas encore clarifié jusqu'à quel point ses structures et ressources uniques sont positionnées de façon optimale en faveur de l'innovation et du déploiement à grande échelle : il s'agit de déterminer si l'accent doit être mis sur des technologies existantes et éprouvées afin de les déployer à grande échelle, ou sur des technologies qui en sont aux premiers stades de développement. L'UNICEF doit adopter une approche de gestion de portefeuille afin de bien aligner ses ressources sur ses priorités stratégiques, ses avantages comparatifs et ses niveaux de risque acceptables. Une telle démarche permettra d'atténuer ou de surmonter les écueils d'une approche institutionnelle fragmentée de l'innovation, qui se caractérise généralement par des fonds limités, des cycles de financement courts, un fort taux de rotation du personnel et un transfert insuffisant des connaissances. Il convient d'appliquer une approche par portefeuille dans laquelle le temps et les ressources consacrés à l'innovation sont pondérés en conséquence. La gestion de portefeuille doit éclairer la prise de décisions, préciser qui fait quoi en matière d'innovation dans l'organisation, quelles ressources y sont consacrées et quels résultats sont mesurés.

VI. Projet de décision

Le Conseil d'administration

Prend note des documents suivants présentés au Conseil d'administration lors de la première session ordinaire de 2020 : Évaluation de l'innovation dans les travaux de l'UNICEF, résumé ([E/ICEF/2020/3](#)) et réponse de l'administration ([E/ICEF/2020/4](#)).

Annexe

Évaluation de l'innovation dans les travaux de l'UNICEF

En raison de la place limitée, le rapport d'évaluation intitulé « Évaluation de l'innovation dans les travaux de l'UNICEF » n'est pas inclus dans la présente annexe. Le rapport est disponible sur le site Internet du Bureau de l'évaluation de l'UNICEF :

https://www.unicef.org/evaldatabase/index_61171.html.
