



Conseil économique et social

Distr. générale
27 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*

Réponse de l'administration au rapport d'évaluation de l'UNICEF

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

Résumé

Le présent rapport fournit un aperçu de la réponse de l'UNICEF à l'évaluation de l'innovation dans les travaux de l'UNICEF, réalisée en 2019. Il synthétise les efforts que l'UNICEF déploiera pour appliquer les recommandations.

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

* [E/ICEF/2020/1](#).

Note : le présent document a été établi dans son intégralité par l'UNICEF.



I. Aperçu général

1. L'évaluation de l'innovation dans les travaux de l'UNICEF a consisté à réaliser, à travers des études de cas, une évaluation organisationnelle et une synthèse des conclusions, ainsi qu'à déterminer si l'UNICEF était à même de tirer parti de l'innovation en tant que stratégie clé pour atteindre les résultats et les objectifs définis dans les plans stratégiques 2014-2017 et 2018-2021. À travers toute l'organisation, le personnel a répondu positivement aussi bien au déploiement du processus qu'aux résultats de l'évaluation, mettant en lumière le professionnalisme de l'équipe de direction et la collaboration systématique avec le groupe de référence et les parties prenantes concernées aux étapes clés de l'évaluation.
2. L'évaluation a abouti à la conclusion selon laquelle des avancées significatives avaient été enregistrées dans plusieurs composantes essentielles en vue d'une meilleure intégration de l'innovation au sein de l'organisation. Toutefois, elle a également montré qu'il restait un long chemin à parcourir et que des changements étaient nécessaires, notamment dans les domaines identifiés comme étant des obstacles ou des entraves à l'innovation.
3. L'UNICEF appuie les principales conclusions, y compris la nécessité pour l'UNICEF : a) d'élaborer une stratégie globale de l'innovation ; b) de définir ce que l'UNICEF entend atteindre à travers cette stratégie ; c) de lever les principaux obstacles et entraves à l'innovation ; d) d'investir davantage en faveur de l'intégration de l'innovation dans les programmes afin d'accroître leur impact ; et e) de lever les blocages inhérents à la culture organisationnelle.
4. L'UNICEF a accepté toutes les recommandations et a commencé à œuvrer à l'élaboration d'un plan d'action assorti de priorités pour finaliser et mettre en place une stratégie mondiale et appliquer les modifications nécessaires à la structure organisationnelle, au capital humain, aux technologies et aux ressources.

II. Principales recommandations de l'évaluation et réponse de l'administration de l'UNICEF

| <i>Action</i> | <i>Section(s) responsable(s)</i> | <i>Date d'achèvement prévue</i> | <i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencé En cours Achevé Annulé</i> | <i>Documents justificatifs</i> |
|--|--------------------------------------|-------------------------------------|---|---|
| <p>Recommandation 1 de l'évaluation</p> <p>Élaborer une vision et une approche stratégiques partagées qui s'attaquent directement aux contraintes fondamentales de l'approche actuelle et encouragent la prise de décisions à travers toute l'organisation.</p> <p>L'UNICEF peut se féliciter d'avoir clairement manifesté son intention de privilégier l'innovation pour obtenir des résultats en faveur des enfants. Néanmoins, l'UNICEF pourrait atteindre une meilleure cohésion institutionnelle et générer un impact accru en mettant en place une vision et une approche stratégiques qui s'appuient sur une interprétation commune des défis prioritaires et étayent la prise de décisions à travers toute l'organisation. La vision et l'approche stratégiques de l'UNICEF doivent prendre en compte les considérations et principes relatifs à l'innovation dans les contextes humanitaires.</p> <p>L'approche doit directement s'attaquer aux entraves et obstacles principaux à l'innovation, en prenant position sur les sujets suivants à l'échelle de toute l'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) la réticence à la prise de risques comme l'une des principales entraves à l'innovation ; b) le rôle que jouent les différentes parties de l'organisation dans l'innovation ; c) l'engagement en faveur d'une plus grande transparence parmi les instances de gouvernance/contrôle et les postes de décision des unités consacrées à l'innovation ; d) une standardisation des approches et processus, favorisant les bonnes pratiques déjà adoptées dans certains services de l'organisation, pour une utilisation à plus grande échelle ; e) une meilleure visibilité des besoins en personnel à moyen et long terme afin d'instaurer l'innovation comme stratégie principale ; et f) une attention aiguë accordée à l'apprentissage et à l'innovation, ainsi qu'un renforcement des investissements en la matière. <p>Réponse de l'administration : d'accord</p> <p>L'UNICEF convient de la nécessité d'élaborer une vision et une stratégie à l'échelle de toute l'organisation pour guider les efforts d'innovation au sein de l'UNICEF. Cette stratégie mettra en lumière le rôle attendu de la part de chaque division de l'organisation dans ce domaine, y compris sa responsabilité quant au développement de l'innovation et d'un environnement propice en interne, notamment en matière de prise de risques. Elle définira par ailleurs les structures de gouvernance nécessaires. Le Bureau de l'innovation sera chargé de recueillir les avis du personnel du Siège et des bureaux régionaux et de pays de l'UNICEF afin d'élaborer la vision et la stratégie.</p> | | | | |
| Action 1.1 Élaborer une vision et une | Bureau de l'innovation avec le | Novembre 2019 | En cours – Un projet de stratégie d'impact | Projet de stratégie d'impact optimal |

| <i>Action</i> | <i>Section(s) responsable(s)</i> | <i>Date d'achèvement prévue</i> | <i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencé En cours Achevé Annulé</i> | <i>Documents justificatifs</i> |
|--|--|-------------------------------------|---|------------------------------------|
| stratégie relatives à l'innovation au sein de l'UNICEF. | soutien du Bureau exécutif (Directeur exécutif adjoint pour les résultats sur le terrain et l'innovation) | | <p>optimal de l'innovation a été élaboré.</p> <p>– Les objectifs particuliers de cette stratégie sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcer le leadership du programme de l'UNICEF relatif à l'innovation en faveur des enfants et des jeunes • Renouveler le rôle de l'UNICEF en tant que catalyseur des innovations à grande échelle en faveur des enfants et des jeunes • Instituer l'UNICEF comme leader d'opinion s'agissant des besoins d'innovation en faveur des enfants et des jeunes • Encourager les principales parties prenantes à innover en faveur des enfants et des jeunes, tout en les impliquant. <p>– Les principales composantes du projet de stratégie s'appuient sur une vision et une définition de l'innovation et définissent les changements nécessaires pour que l'organisation fasse de cette vision une réalité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hiérarchiser par ordre d'importance les problèmes | de l'innovation |

| <i>Action</i> | <i>Section(s) responsable(s)</i> | <i>Date d'achèvement prévue</i> | <i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i> <i>Pas encore commencé</i> <i>En cours</i> <i>Achevé</i> <i>Annulé</i> | <i>Documents justificatifs</i> |
|-------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|---|------------------------------------|
| | | | <p>auxquels font face les enfants et les jeunes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Généraliser l'innovation • Stimuler les inventions lorsqu'aucune solution connue n'existe • Relier les différentes parties de l'organisation et réunir les principales parties prenantes afin de résoudre les défis les plus urgents auxquels sont confrontés les enfants et les jeunes. <p>– Les quatre mesures suivantes faciliteront la mise en œuvre des changements clés susmentionnés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la gestion de portefeuille • le financement innovant • l'apprentissage rapide <ul style="list-style-type: none"> • le partage d'une culture de l'innovation et des compétences associées <p>Par ailleurs, un mécanisme de gouvernance mixte sera mis en œuvre. Il mobilisera des experts internes et externes compétents dans les domaines porteurs de solutions.</p> | |
| Action 1.2 | Bureau de l'innovation et | Novembre 2019/En cours | En cours | |

| <i>Action</i> | <i>Section(s) responsable(s)</i> | <i>Date d'achèvement prévue</i> | <i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i> <i>Pas encore commencé</i> <i>En cours</i> <i>Achevé</i> <i>Annulé</i> | <i>Documents justificatifs</i> |
|--|--|---------------------------------|---|--------------------------------|
| Mettre en œuvre la nouvelle stratégie d'impact optimal de l'innovation. | autres bureaux à différents niveaux (Divisions du Siège, bureaux régionaux et de pays) | | <ul style="list-style-type: none"> – Finaliser la stratégie d'impact optimal de l'innovation et la diffuser auprès du personnel, des partenaires et des principales parties prenantes. – Déployer et mettre en œuvre la stratégie au travers d'engagements clés pris dans l'ensemble de l'organisation (p. ex., réunions de l'équipe de gestion régionale, réunions des représentants adjoints et des agents opérationnels, réunions de réseaux thématiques). | |
| <p>Recommandation 2 de l'évaluation</p> <p>Opérer les changements structurels nécessaires pour promouvoir l'innovation comme moyen d'atteindre des résultats en faveur des enfants.</p> <p>La période 2014-2017 a été marquée par plusieurs changements dans l'architecture de l'innovation. Pourtant, nombreux sont les membres du personnel mécontents du cadre organisationnel actuel et qui souhaitent des changements structurels au sein de l'UNICEF afin de résoudre maints problèmes identifiés lors de l'évaluation. Pour ce faire, plusieurs pistes ont été proposées au cours de la dernière étape de l'évaluation afin d'être examinées par l'organisation. Les différentes suggestions avancées font ressortir les éléments clés suivants :</p> <p>L'UNICEF possède des atouts uniques dans sa structure décentralisée et de solides capacités collectives au niveau central. Une grande attention doit être accordée aux idées et projets/produits prioritaires à l'échelle locale, ainsi qu'aux moyens de les déployer à plus grande échelle. Parallèlement, des unités centrales fortes sont nécessaires pour bénéficier de l'effet de groupe en tirant les enseignements des échecs et des réussites dans les différents contextes et en s'orientant vers des approches systématisées et reproductibles. Dans le cadre de tout ajustement structurel, l'UNICEF doit chercher à équilibrer ces structures ainsi que leurs forces et rôles respectifs.</p> <p>Pour fournir une vision stratégique claire et gérer le vaste portefeuille des innovations, un poste de haute direction doit être créé au niveau du Directeur exécutif adjoint afin de superviser les différents volets de l'ordre du jour de l'organisation. La personne nommée à ce poste sera directement responsable de certains éléments du portefeuille des innovations, notamment des nouvelles équipes chargées des services en faveur de l'innovation, et assurera un rôle de coordination pour la gestion matricielle des capacités et des ressources liées à l'innovation à l'échelle de l'UNICEF. Elle veillera également à établir une étroite collaboration avec les dirigeants des systèmes internes</p> | | | | |

| <i>Action</i> | <i>Section(s) responsable(s)</i> | <i>Date d'achèvement prévue</i> | <i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencé En cours Achevé Annulé</i> | <i>Documents justificatifs</i> |
|--|--------------------------------------|-------------------------------------|---|------------------------------------|
| <p>(budgétisation, recrutement, etc.) en vue d'apporter les adaptations nécessaires à l'innovation.</p> <p>En outre, des équipes doivent être créées dans le cadre des services en faveur de l'innovation pour assumer la gestion et la priorisation du portefeuille, l'élaboration et la mise en œuvre des cadres, outils et processus, ainsi que le suivi, l'évaluation, le partage des connaissances, l'enseignement et les dispositifs de retours d'informations. Ces équipes épauleront les bureaux de pays dans tout un éventail d'activités, telles que la sélection et l'implication de partenaires nouveaux ou inhabituels (p. ex., entreprises de télécommunication locales), ainsi que l'identification d'accords de partenariats (p. ex., partenariats basés sur des valeurs communes, financements innovants) ou encore de problèmes systémiques et d'opportunités de financement (p. ex., sources de financement et pistes à envisager concernant les types et les étapes des processus d'innovation). Pour certaines innovations, les bureaux de pays peuvent avoir besoin de capacités de soutien pour examiner l'écosystème d'innovation et passer en revue les risques liés aux problématiques juridiques, aux données et au cadre réglementaire. Ces équipes seront également chargées d'élaborer et de coordonner la mise en œuvre d'une stratégie de recrutement adaptée en faveur de l'innovation.</p> <p>Actuellement, les fonctions et responsabilités des unités existantes chargées de l'innovation sont floues pour certains et présentent d'éventuels chevauchements. Ainsi, dans le cadre des changements structurels recommandés, il est suggéré d'inclure la direction de l'innovation numérique dans la Division des TIC, qui regroupera différents services du Siège actuellement engagés dans l'innovation numérique. Des mesures appropriées doivent être prises pour atténuer les éventuels effets indésirables de cette recommandation sur les autres fonctions centrales de la Division des TIC.</p> <p>Les bureaux de pays, tout comme les bureaux régionaux, ont besoin de personnel dédié à l'innovation, en particulier pour les programmes de moyenne ou grande envergure. Le rôle assumé par les spécialistes régionaux des technologies pour le développement est largement reconnu et apprécié, et devrait servir de modèle. La solution optimale consiste à placer le personnel dédié à l'innovation sous la supervision du représentant adjoint, de façon à garantir le caractère pertinent des programmes et la participation intersectorielle. Mais cette politique de soutien ne répond pas à un modèle unique et les efforts déployés doivent être adaptés au contexte du pays et du bureau de pays. En outre, l'UNICEF doit veiller à ce que « l'écosystème » dans lequel une innovation voit le jour soit parfaitement compris, recueille un sentiment d'appropriation et anticipe les exigences suscitées par un déploiement à grande échelle, une passation et une sortie du processus.</p> <p>Réponse de l'administration : d'accord</p> <p>L'UNICEF reconnaît le besoin d'entreprendre des changements structurels pour promouvoir l'innovation. Les changements structurels seront alignés sur la nouvelle stratégie d'impact optimal de l'innovation et tiendront donc compte des fonctions que chaque département de l'organisation doit assumer. Les changements structurels apporteront plus de clarté quant au soutien apporté aux bureaux de pays, au sentiment d'appropriation autour des différents types d'innovation (p. ex., produit, technologie) et aux chevauchements potentiels. Par ailleurs, ils combleront les lacunes actuelles identifiées lors de l'évaluation, telles que i) le manque de mécanismes interdivisions pour garantir l'engagement et la collaboration à travers toute l'organisation et ii) le besoin en ressources supplémentaires en lien avec la gestion du portefeuille et des connaissances.</p> | | | | |
| Action 2.1 | Bureau de l'innovation, épaulé | Novembre 2019 | En cours | |

| <i>Action</i> | <i>Section(s) responsable(s)</i> | <i>Date d'achèvement prévue</i> | <i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i> <i>Pas encore commencé</i> <i>En cours</i> <i>Achevé</i> <i>Annulé</i> | <i>Documents justificatifs</i> |
|---|---|-------------------------------------|--|------------------------------------|
| Restructurer le Bureau de l'innovation. | par le Directeur exécutif adjoint pour les résultats sur le terrain et l'innovation | | <ul style="list-style-type: none"> – Le Bureau de l'innovation est en cours de restructuration afin de pouvoir proposer une stratégie de leadership, un soutien accru aux bureaux de pays, des processus normalisés et davantage de redevabilité à l'échelle de toute l'organisation. – Le nouveau Bureau restructuré s'attachera avant tout à faciliter l'innovation au niveau du pays et à atteindre les résultats dans les domaines prioritaires. – Une équipe de gestion de l'innovation élargie sera créée pour assurer une représentation adéquate à l'échelle de l'UNICEF et guidera la prise de décisions relative à l'innovation. – Les responsabilités qui incombent au Bureau de l'innovation comprennent les actions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • Définir l'ordre du jour de l'innovation stratégique, à savoir les priorités de l'organisation en matière d'innovation • Appliquer une approche de gestion de portefeuille (en | |

| <i>Action</i> | <i>Section(s) responsable(s)</i> | <i>Date d'achèvement prévue</i> | <i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i> <i>Pas encore commencé</i> <i>En cours</i> <i>Achevé</i> <i>Annulé</i> | <i>Documents justificatifs</i> |
|--|---|-------------------------------------|---|--|
| | | | passant en revue les innovations mondiales et les processus à phases multiples) <ul style="list-style-type: none"> • Fournir un soutien et une expertise techniques (comprenant des orientations, des services de conseil et des financements) • Mettre à profit les partenariats • S'appuyer sur des approches de financement innovantes pour financer les innovations • Renforcer les capacités, documenter les bonnes pratiques et gérer les connaissances • Assurer la coordination entre les divisions, mais aussi entre les bureaux régionaux et de pays | |
| Action 2.2 Identifier les responsabilités de toutes les divisions et de tous les bureaux régionaux et de pays en matière d'innovation. | Directeur exécutif adjoint pour les résultats sur le terrain et l'innovation/Bureau de l'innovation après consultation avec la Division des programmes, la Division des approvisionnements, la Division des | Septembre 2019 | Achevé <ul style="list-style-type: none"> – La fonction liée à l'innovation continuera d'être décentralisée et répartie entre le Siège et les bureaux régionaux et de pays. – Les rôles et responsabilités en la matière ont été clairement définis pour l'ensemble de l'organisation et communiqués. – Les responsabilités qui | Projet de stratégie d'impact optimal de l'innovation |

| <i>Action</i> | <i>Section(s) responsable(s)</i> | <i>Date d'achèvement prévue</i> | <i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencé En cours Achevé Annulé</i> | <i>Documents justificatifs</i> |
|---------------|---|-------------------------------------|--|------------------------------------|
| | technologies de l'information et des communications et les bureaux régionaux et de pays | | <p>incombent aux bureaux régionaux et de pays comprennent les actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soutenir la création de domaines prioritaires pour l'innovation sur la base des problématiques et difficultés rencontrées aux niveaux régional et national • Identifier les innovations potentielles permettant de faire face aux problématiques et lacunes émergentes • Tester les innovations d'avant-garde à l'échelle du pays • Mettre en œuvre les projets nécessaires pour déployer les innovations à plus grande échelle • Assurer le suivi et l'évaluation des projets d'innovation • Encourager les autres acteurs (partenaires externes, secteur privé, autres organismes des Nations Unies, etc.) à tirer parti de leurs avantages comparatifs pour contribuer aux innovations ayant un impact sur la vie des enfants, en collaboration avec | |

| <i>Action</i> | <i>Section(s) responsable(s)</i> | <i>Date d'achèvement prévue</i> | <i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencé En cours Achevé Annulé</i> | <i>Documents justificatifs</i> |
|---|---|-------------------------------------|--|------------------------------------|
| | | | <p>l'UNICEF ou de manière autonome</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stimuler les partenariats avec les secteurs public et privé aux niveaux régional et national • Documenter et partager les tendances, perspectives et enseignements aux échelles régionale et nationale <p>Les responsabilités ont été définies pour garantir plus de clarté en matière de gouvernance des différents types d'innovation et mettre en lumière les éventuels chevauchements.</p> | |
| Action 2.3 Identifier le poste de haute direction chargé de l'innovation. | Directeur exécutif adjoint pour les résultats sur le terrain et l'innovation, avec le soutien du Bureau de l'innovation | Juillet 2019 | <p>Achevé</p> <ul style="list-style-type: none"> – Un département « Résultats sur le terrain et innovation » – sous la houlette du Directeur exécutif adjoint pour les résultats sur le terrain et l'innovation – accompagné de structures et stratégies complémentaires, dans l'optique de mobiliser les capacités, les ressources et les initiatives et d'accélérer ainsi l'obtention de résultats au service des enfants et des jeunes. – Le Bureau de l'innovation est | |

| <i>Action</i> | <i>Section(s) responsable(s)</i> | <i>Date d'achèvement prévue</i> | <i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencé En cours Achevé Annulé</i> | <i>Documents justificatifs</i> |
|---------------|--------------------------------------|-------------------------------------|--|------------------------------------|
| | | | <p>intégré à ce département, lequel accroîtra la capacité de l'organisation à conduire l'approche de l'innovation, et notamment à mettre en œuvre une culture dans laquelle l'innovation est défendue et encouragée, de sorte à en faire « l'affaire de tous ».</p> <p>– Depuis le 1^{er} août 2019, le Directeur exécutif adjoint pour les résultats sur le terrain et l'innovation supervise la Division des approvisionnements, la Division des technologies de l'information et des communications, le Bureau de l'innovation et le Bureau des perspectives et politiques mondiales. Le Centre de recherche Innocenti, supervisé actuellement par le Directeur exécutif adjoint chargé du Bureau des partenariats, sera chapeauté par le Directeur exécutif adjoint pour les résultats sur le terrain et l'innovation à partir du 1^{er} janvier 2020.</p> | |

| <i>Action</i> | <i>Section(s) responsable(s)</i> | <i>Date d'achèvement prévue</i> | <i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencé En cours Achevé Annulé</i> | <i>Documents justificatifs</i> |
|---|--------------------------------------|-------------------------------------|--|---|
| <p>Recommandation 3 de l'évaluation</p> <p>Appliquer une approche de l'innovation basée sur la gestion de portefeuilles.</p> <p>L'UNICEF doit à présent déterminer en quoi ses structures et ressources uniques sont en mesure de soutenir l'innovation et le déploiement à grande échelle de manière optimale, que ce soit en mettant l'accent sur les technologies éprouvées devant être appliquées à plus grande échelle ou sur celles devant être élaborées <i>ex nihilo</i>. Il est recommandé à l'UNICEF d'adopter une approche basée sur la gestion de portefeuilles pour s'assurer que ses ressources seront alignées sur ses priorités stratégiques, ses avantages comparatifs et des niveaux de risque acceptables. Une telle approche de l'innovation devrait contribuer à limiter, voire à remplacer les politiques organisationnelles fragmentées ou basées sur des projets, lesquelles se caractérisent trop souvent par des transactions modestes, des cycles de financement courts, un taux élevé de renouvellement du personnel et un transfert de connaissances insuffisant. Il convient d'appliquer une approche par portefeuille dans laquelle le temps et les ressources consacrés aux initiatives innovantes sont correctement pondérés. La gestion de portefeuille doit étayer la prise de décisions en identifiant le rôle assumé par chacun en matière d'innovation au sein de toute l'organisation, les ressources affectées et les résultats qui en découlent.</p> <p>Réponse de l'administration : d'accord</p> <p>L'UNICEF convient de la nécessité d'appliquer une approche basée sur la gestion de portefeuille pour les différents canaux d'innovation mis en œuvre dans l'ensemble de l'organisation. À cette fin, l'organisation mettra en œuvre un système basé sur la gestion de portefeuille pour déterminer et structurer les activités d'innovation en adoptant des définitions communes qui l'aideront à tirer parti de son statut d'organisation décentralisée, à éviter les doublons en matière d'innovation et à optimiser les dépenses allouées aux projets à fort impact potentiel. La gestion de portefeuille sera un instrument clé qui permettra à l'UNICEF d'articuler, de cerner et de mieux gérer ses efforts actuels et en gestation en matière d'innovation dans le cadre de sa structure mondiale. La création d'un portefeuille à l'échelle de l'organisation contribuera à améliorer la visibilité des efforts d'innovation, y compris le partage de connaissances et l'harmonisation entre les bureaux. Elle permettra également d'aligner les ressources et de faire des choix stratégiques conformes à la stratégie d'impact optimal de l'innovation, aux échelles locale, régionale et mondiale, en vue d'équilibrer les risques et les incidences.</p> | | | | |
| <p>Action 3.1</p> <p>Élaborer et mettre en œuvre une approche de l'innovation basée sur la gestion de portefeuille à l'échelle de toute l'organisation.</p> | Bureau de l'innovation | Janvier 2020/En cours | <p>En cours</p> <ul style="list-style-type: none"> – Une approche de l'innovation basée sur la gestion de portefeuille à l'échelle de toute l'organisation est en cours d'élaboration. – Une équipe interdivisions a été mise sur pied pour établir le processus de gestion de portefeuille (s'appuyer sur les | Projet d'outil pour le portefeuille des innovations |

| <i>Action</i> | <i>Section(s) responsable(s)</i> | <i>Date d'achèvement prévue</i> | <i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencé En cours Achevé Annulé</i> | <i>Documents justificatifs</i> |
|---------------|--------------------------------------|-------------------------------------|--|------------------------------------|
| | | | <p>enseignements tirés des différentes approches par portefeuille adoptées dans toute l'organisation) et cartographier la configuration actuelle du portefeuille des innovations dans l'ensemble des bureaux de l'UNICEF (Siège/bureaux régionaux/bureaux de pays). Le portefeuille des innovations sera géré par le Bureau de l'innovation. La Division des programmes et le Bureau des programmes d'urgence contribueront à définir les besoins programmatiques.</p> <ul style="list-style-type: none"> – L'approche consistera notamment à planifier la gouvernance, instaurer des processus à phases multiples, établir un équilibre entre les ressources affectées, élaborer des procédures opérationnelles standard, et définir des indicateurs clés de performance. – L'innovation au sein de l'UNICEF s'appuiera sur une architecture commune (élaborée par l'International Development Innovation Alliance). Cette architecture esquissera des orientations | |

| <i>Action</i> | <i>Section(s) responsable(s)</i> | <i>Date d'achèvement prévue</i> | <i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i> <i>Pas encore commencé</i> <i>En cours</i> <i>Achevé</i> <i>Annulé</i> | <i>Documents justificatifs</i> |
|---------------|--------------------------------------|-------------------------------------|--|------------------------------------|
| | | | générales sur toutes les innovations de l'UNICEF pour s'assurer que celles-ci seront rigoureusement conformes à la vision et aux approches des partenaires de l'UNICEF également sensibles aux questions d'innovation. – Une fois l'action 2.1 achevée, le Bureau de l'innovation finalisera et gérera l'approche par portefeuille. | |

III. Projet de décision

Le Conseil d'administration

Prend note des documents suivants, présentés au Conseil d'administration au cours 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](#)).
