



## Fonds des Nations Unies pour la population

Version originale :  
anglais

---

**Première session ordinaire de 2018**  
Du 22 au 26 janvier 2018 à New York  
Rubrique 7 de l'ordre du jour provisoire  
**UNFPA – Évaluation**

### Fonds des Nations Unies pour la population

#### Évaluation formative de l'Initiative pour l'innovation de l'UNFPA

##### *Résumé*

Cette étude visait à mener une évaluation formative, consultative et factuelle de l'Initiative pour l'innovation de l'UNFPA. Les principaux objectifs consistaient à guider la mise en œuvre de la première phase de l'Initiative pour l'innovation, la conception de la deuxième phase et l'élaboration du plan stratégique 2018-2021.

Parmi les principaux utilisateurs de cette évaluation figurent les membres du Conseil d'administration, de l'équipe de direction et du personnel au niveau mondial, régional et national de l'UNFPA, ainsi que d'autres organisations des Nations Unies qui mettent en œuvre des initiatives d'innovation et des intervenants majeurs dans ce domaine.

## Sommaire

I. Origine de l'Initiative pour l'innovation de l'UNFPA.....	3
II. Objectifs de l'évaluation.....	3
III. Méthodologie de l'évaluation.....	4
IV. Principales conclusions de l'évaluation.....	4
V. Recommandations.....	8

## I. Origine de l'Initiative pour l'innovation de l'UNFPA

1. Le plan stratégique de l'UNFPA 2014-2017 a pour la première fois mis en avant une approche organisationnelle de l'innovation. Il souligne ainsi la nécessité de développer une « culture solide de l'expérimentation, qui consiste à tester de nouvelles idées, subir des échecs, tirer des leçons et continuer d'essayer », une culture soutenue par la création d'un Fonds d'opportunités. Le projet interne « Innovation et créativité » a été défini par l'UNFPA comme prioritaire en 2014 pour encourager les actions qui créent et favorisent l'innovation. Après avoir approuvé les principes de l'innovation ouverte des Nations Unies en mai 2015, l'UNFPA est en outre devenu membre de l'UNIN, un réseau d'innovation informel composé de membres du personnel de l'innovation de plusieurs organisations des Nations Unies.

2. Lancée en 2014 avec la rédaction du document de réflexion sur l'innovation de l'UNFPA, l'Initiative pour l'innovation définit le cadre institutionnel des efforts d'innovation dans l'organisation. Un groupe de travail intersectoriel (GTI) dédié à l'innovation a ensuite été établi pour examiner et élaborer des idées sur les méthodes d'encouragement et de gestion de l'innovation au sein de l'UNFPA. En 2015, le GTI a créé la « vision actualisée de l'innovation à l'UNFPA pour la période 2015-2017 », qui guide la transition de l'Initiative pour l'innovation vers une approche plus systémique de l'innovation.

3. Principal mécanisme de mise en œuvre de l'Initiative pour l'innovation, le Fonds pour l'innovation suit une approche à deux niveaux. Le premier niveau teste les projets d'innovation provenant des équipes nationales et locales, ainsi que du siège, via des appels à propositions réguliers. Le second niveau promeut une culture de l'innovation dans l'ensemble de l'UNFPA et soutient les bureaux nationaux et les unités opérationnelles du siège dans l'organisation de journées de l'innovation, l'élaboration de plateformes de communication interne et externe, les activités de réseau et la création de partenariats.

## II. Objectifs de l'évaluation

4. Cette étude visait à mener une évaluation formative, consultative et factuelle de l'Initiative pour l'innovation de l'UNFPA. Les objectifs consistaient à fournir des intrants d'apprentissage aux dirigeants sur la mise en œuvre de la première phase de l'Initiative pour l'innovation et la conception de la seconde phase, à améliorer la conception du programme, les processus et les systèmes, et à optimiser le développement du plan stratégique 2018-2021 et les stratégies de l'UNFPA pour l'innovation.

5. Il s'agissait de la première évaluation formative menée à l'UNFPA, une étape essentielle pour définir une approche innovante de l'évaluation. Les évaluations formatives sont effectuées pendant le développement du programme ou au début de sa mise en œuvre. Essentiellement fondées sur la compréhension du fonctionnement de l'intervention, elles sont axées sur les processus et l'apprentissage, plutôt que sur le jugement des réalisations globales. Cette évaluation était donc adaptée au contexte institutionnel de façon à permettre l'obtention de commentaires en temps réel du personnel chargé du programme et à faciliter un cycle continu adapté aux besoins décisionnels. Réalisée à un moment stratégique pour l'UNFPA, elle a permis de définir le rôle émergent de l'innovation pour aborder des problèmes de développement urgents.

6. L'évaluation englobait les bureaux régionaux de l'UNFPA, ainsi que les unités opérationnelles du siège. Principal mécanisme de financement de l'Initiative pour l'innovation, le Fonds pour l'innovation constituait l'objectif premier de l'évaluation. Son champ d'applications comprenait le rendement du Fonds, les liens entre le Fonds et l'Initiative pour l'innovation et ceux entre l'initiative et d'autres efforts d'innovation de l'UNFPA. L'approche de l'innovation des autres organisations des Nations Unies et leurs modalités de mise en œuvre étaient comprises dans une étude comparative du statut de l'innovation au sein de 10 organismes, première étude du type menée dans le système des Nations Unies, qui a été ensuite utilisée afin de recueillir des informations pour l'UNFPA.

7. Requis par le secrétariat du Fonds pour l'innovation de l'UNFPA, cette évaluation indépendante formative a été commandée et gérée par le bureau des évaluations. Elle a été menée par une équipe d'évaluation externe entre juin 2016 et août 2017, avec la participation active d'un groupe de référence.

### III. Méthodologie de l'évaluation

8. La méthodologie suivait une approche mixte et multiple, associant données qualitatives et quantitatives à des méthodes d'analyse. Conçue et planifiée conjointement avec les membres du groupe de référence de l'évaluation et du GTI dédié à l'innovation, l'évaluation était axée sur l'utilisation et menée de façon à garantir que les informations en temps réel informent les décisions en cours. La méthodologie a largement utilisé l'analyse comparative en comparant systématiquement l'UNFPA avec d'autres organisations des Nations Unies, ainsi que les bureaux de l'UNFPA dotés de différents niveaux de participation dans le Fonds pour l'innovation.

9. Parmi les méthodes de collecte de données utilisées figuraient des analyses documentaires, des entretiens individuels semi-structurés avec les informateurs clés, des discussions de groupe face à face, des consultations de groupe en ligne, un sondage en ligne pour les non-candidats au Fonds pour l'innovation et des techniques d'observation des participants pendant l'atelier d'innovation en Afrique orientale et australe de l'UNFPA à Nairobi. L'évaluation a permis l'interaction directe avec 72 des 121 bureaux extérieurs de l'UNFPA dans le monde et la consultation d'un total de 238 personnes par le biais d'entretiens. L'analyse des données comprenait des méthodes qualitatives et quantitatives, des analyses de contenu, des analyses comparatives, des statistiques descriptives et déductives, ainsi que la reconstruction de la théorie implicite du changement.

10. Pour l'assurance qualité, l'équipe d'évaluation a utilisé la triangulation et des mécanismes de validation externes ou internes. Utilisée pour garantir la fiabilité, la triangulation englobe la vérification de preuves provenant de différentes sources et la vérification des résultats après l'application de différentes méthodes d'analyse des données. La validation interne s'est déroulée via des révisions internes parmi les membres de l'équipe d'évaluation et entre l'équipe et le bureau des évaluations de l'UNFPA. La validation externe consistait quant à elle en des présentations et des discussions sur les constatations préliminaires pendant les séances effectuées à l'atelier d'innovation en Afrique orientale et australe, ainsi qu'au siège de l'UNFPA pendant les séances de travail avec le groupe de référence de l'évaluation et le GTI dédié à l'innovation.

11. Comme toute évaluation de l'organisme de l'UNFPA, celle-ci respecte les normes et les standards du groupe d'évaluation des Nations Unies. À ce titre, elle respecte les principes, buts et objectifs approuvés au niveau international comme l'utilité, la crédibilité, l'indépendance, l'impartialité, l'éthique, la transparence, les droits de la personne et l'égalité des sexes, les capacités nationales d'évaluation et le professionnalisme.

### IV. Principales conclusions de l'évaluation

12. **Conclusion 1 : L'Initiative et le Fonds pour l'innovation ont largement contribué à intégrer l'innovation au sein de l'UNFPA et à créer une force innovatrice.** Tous deux ont considérablement concouru à la création de cette force via la sensibilisation et la relance du processus propice au développement d'une culture de l'innovation. Suscitant motivation et enthousiasme, le Fonds pour l'innovation a permis la création de nouveaux espaces innovants tout en encourageant de nouvelles dynamiques et l'ouverture d'esprit du personnel. Cinquante-cinq pour cent des bureaux extérieurs de l'UNFPA ont soumis des propositions au Fonds pour l'innovation, le nombre de demandes ayant quadruplé en moins de deux ans entre le premier et le dernier appel à propositions. Le Fonds a par ailleurs conduit le personnel à un réalignement tangible avec le mandat de l'organisation en offrant des opportunités de changement aux adolescents et aux femmes, avec leur aide.

13. Le Fonds pour l'innovation a permis d'intégrer l'innovation dans l'ensemble de l'organisation au niveau national et local, ainsi qu'au sein du siège. Il a également contribué à élever le profil de l'innovation dans les programmes de l'UNFPA tout en donnant au personnel et aux acteurs externes le sentiment d'avancer d'un pas déterminé vers l'innovation au sein de l'organisation. Grâce à ce Fonds, l'adoption de l'innovation est reconnue au sein de l'UNFPA comme un facteur clé de sa pertinence et de ses succès futurs.

14. Par ailleurs, le Fonds avait pour but initial d'établir un mécanisme souple permettant à l'UNFPA de tester des approches innovantes. Cet objectif a été largement rempli en encourageant un processus exploratoire qui a généré un apprentissage institutionnel significatif concernant l'approche de l'UNFPA en matière d'innovation.

15. **Conclusion 2 : Le Fonds pour l'innovation a enregistré des résultats mitigés en apportant des contributions modestes au développement d'une culture qui nourrit l'innovation, mais en proposant des solutions innovantes et prometteuses.** Le Fonds pour l'innovation avait trois objectifs : développer une culture qui encourage l'innovation, renforcer l'efficacité et l'efficience organisationnelles par l'amélioration des processus opérationnels, et développer des solutions flexibles et innovantes pour répondre aux nouveaux défis du développement. L'encouragement d'une culture de l'innovation constituait l'objectif principal, une particularité de l'approche de l'UNFPA par rapport à d'autres organisations des Nations Unies.

16. La dynamique générée par le Fonds pour l'innovation a effectivement contribué à l'acceptation de nouvelles approches et idées. Toutefois, les effets sur l'acceptation et la tolérance des risques, l'acceptation et l'assimilation des échecs, et les leçons tirées des succès et des échecs ont été limités. Parmi les raisons de ce résultat mitigé figurent l'approche du projet du Fonds pour l'innovation, l'utilisation d'appels à propositions ouverts et la faiblesse des systèmes de suivi et d'évaluation. D'autres causes dépassant le cadre du Fonds concernent les difficultés de gestion des échecs et l'aversion au risque qui freinent l'innovation dans le système des Nations Unies et dans le secteur du développement international.

17. Le Fonds pour l'innovation est parvenu à fournir des solutions innovantes et prometteuses, dont certaines ont eu des effets tangibles sur les femmes et les jeunes, tels que le système d'apprentissage mobile en Tanzanie et en Éthiopie, l'approche adoptée dans la mobilisation des jeunes Syriens pour la cohésion sociale et la plateforme de santé mobile iloveLive.mobi en Afrique du Sud.

18. **Conclusion 3 : L'Initiative pour l'innovation a donné un nouvel élan à l'adoption organisationnelle de l'innovation. Toutefois, malgré quelques tentatives, elle n'est pas encore devenue une vision d'entreprise pour l'innovation au sein de l'UNFPA.** La portée de l'initiative dépassait d'emblée le seul Fonds pour l'innovation. En pratique, la mise en œuvre de l'initiative a toutefois surtout coïncidé avec les projets soutenus par le Fonds.

19. Les efforts déployés pour passer d'une approche axée sur le financement de projets individuels à une stratégie d'entreprise globale visant à promouvoir l'innovation sont restés en demi-teinte. Parmi les difficultés rencontrées figurent la méconnaissance de la « vision actualisée de l'innovation à l'UNFPA pour la période 2015-2017 » en dehors du GTI, le modèle opérationnel du GTI, la faiblesse des progrès de mise en œuvre du plan de travail de l'initiative pour 2016 et l'absence d'une vision partagée en matière d'innovation dans l'ensemble des unités opérationnelles.

20. Des décisions opérationnelles cruciales doivent être prises par rapport au modèle d'innovation, telles que la pertinence des laboratoires d'innovation, la portée du Fonds pour l'innovation et l'approche des modèles d'accélération. Il sera difficile de prendre ces décisions sans une vision stratégique claire et partagée sur l'innovation à l'échelle de l'organisation.

21. **Conclusion 4 : Malgré l'impulsion et l'enthousiasme engendrés par le Fonds pour l'innovation, plusieurs obstacles liés aux politiques et aux incitations en faveur du personnel continuent à entraver les progrès vers une culture de l'innovation.** Ces obstacles, tels qu'ils sont perçus par le personnel de l'UNFPA, sont essentiellement liés aux

incitations. Parmi les plus importants figurent le manque de temps pour innover, la perception de l'innovation comme une tâche accessoire supplémentaire, le manque de compétences du personnel en matière d'innovation, le manque d'engagement de la part de la direction (dans les bureaux extérieurs et les unités opérationnelles), et l'absence actuelle d'exigences sur l'établissement de rapports sur l'innovation. Dans un contexte où ces efforts supplémentaires sont généralement ignorés et méconnus des dirigeants et des superviseurs, les difficultés à prendre des risques et à accepter l'échec représentent un autre obstacle récurrent.

22. La plupart des obstacles qui entravent la culture de l'innovation sont liés aux incitations en faveur du personnel, aux politiques favorables à l'innovation et aux éléments qui permettent de créer un environnement propice à l'innovation à l'UNFPA. Les obstacles révélés à l'issue de l'évaluation sont les mêmes dans les bureaux ayant fait une demande pour le Fonds pour l'innovation et dans ceux qui ne l'ont pas fait. Par ailleurs, ils apparaissent dans toutes les régions, quel que soit leur engagement auprès du Fonds pour l'innovation.

23. Le manque d'engagement de la part de la direction et l'absence d'exigences sur l'établissement de rapports sont liés au rôle limité de l'innovation dans le plan stratégique 2014-2017. L'innovation y est uniquement représentée comme l'un des trois éléments du Produit 3 sur l'efficacité et l'efficience organisationnelles (« accroître l'adaptabilité par l'innovation, le partenariat et la communication ») et dans deux mentions explicites sur la nécessité de créer une culture de l'innovation. Le fait que l'innovation demeure un élément périphérique dans les résultats du plan stratégique montre qu'elle n'est pas nécessairement perçue comme une priorité face à d'autres priorités concurrentes et aux pressions exercées pour la mise en œuvre des programmes ordinaires.

24. **Conclusion 5 : L'initiative et le Fonds pour l'innovation ne sont pas suffisamment reliés au reste de l'organisation. Cette séparation se produit avec les unités opérationnelles qui jouent un rôle dans la création d'un environnement propice à l'innovation, et les activités d'innovation autres que celles soutenues par le Fonds pour l'innovation.** L'Initiative et le Fonds pour l'innovation sont ainsi restés déconnectés des unités opérationnelles qui jouent un rôle dans l'élaboration de politiques et de procédures favorables à l'innovation qui permettent de créer un environnement propice à l'innovation à l'UNFPA. L'environnement interne favorable est, par conséquent, moins propice à l'innovation qu'il ne pourrait l'être.

25. Ce clivage affecte également l'Initiative et le Fonds pour l'innovation à l'égard des autres activités d'innovation à l'UNFPA et se manifeste par des interactions limitées tant au siège que sur le terrain. Les réseaux régionaux pour l'innovation ne jouent aucun rôle à cet égard, à l'exception de la région Afrique orientale et australe, où l'on observe une coordination de plus en plus forte entre le Fonds pour l'innovation, le réseau régional pour l'innovation et le programme Accélérateur d'innovation (iAccelerator). Cette approche fragmentée de l'innovation nuit à l'optimisation des synergies et à l'apprentissage organisationnel.

26. **Conclusion 6 : L'approche actuelle de l'Initiative pour l'innovation en termes de ressources humaines est problématique.** Les réalisations du Fonds d'innovation sont considérables compte tenu du nombre limité du personnel entièrement dédié à l'innovation. Le manque de personnel entrave le développement d'un modèle durable qui encourage l'innovation au sein de l'UNFPA. Dans l'ensemble, il existe un décalage entre le manque de ressources humaines et la position prioritaire de l'innovation dans l'organisation. L'UNFPA ne dispose d'aucune unité d'innovation et les effectifs propres en matière d'innovation sont faibles par rapport à d'autres organisations des Nations Unies, même par rapport à celles qui se trouvent aux mêmes stades de développement en termes d'innovation.

27. L'approche de l'UNFPA repose sur un modèle de volontariat basé sur des coordonnateurs innovants dans les bureaux des pays et sur le GTI au niveau mondial. Le modèle de volontariat permet la cohérence et le suivi de pratiques d'excellence, mais l'application pratique du modèle s'avère problématique. Absent des descriptions de poste, le travail de coordination est régulièrement ignoré et méconnu. Par ailleurs, les membres du GTI se sont plus concentrés sur des tâches chronophages (p. ex. la sélection des propositions et le suivi de

l'exécution) qui ont fait d'eux de simples exécutants plutôt que des promoteurs et des facilitateurs de l'innovation. Les réalisations du Fonds pour l'innovation sont donc considérables compte tenu du nombre limité de membres du personnel entièrement dédiés à l'innovation. Toutefois, la mobilisation inadéquate du personnel représente des risques stratégiques pour l'innovation.

**28. Conclusion 7 : Les partenariats axés sur l'innovation ont joué un rôle moins important que prévu, ce qui a eu des répercussions sur l'approche de l'innovation de l'UNFPA.** Des partenariats axés sur l'innovation, avec le secteur privé notamment, constituaient un objectif précis et volontaire de l'approche organisationnelle de l'innovation recherchée. Cependant, l'Initiative pour l'innovation, y compris le Fonds pour l'innovation, a été marquée par des partenariats traditionnels avec les partenaires d'exécution. Certains projets soutenus par le Fonds pour l'innovation ont été réalisés en partenariat avec le secteur privé, mais il ne s'agit que d'exceptions. Les contacts entre les acteurs de l'écosystème d'innovation au niveau national, régional et au niveau du siège ont été insuffisants. Parmi les facteurs expliquant le rôle modéré des partenariats spécifiques pour l'innovation figurent l'insuffisance des mesures d'incitation de poursuite des partenariats non traditionnels, le manque de temps pour développer des partenariats, la brièveté des délais accordés pour soumettre des propositions, ainsi que la préférence accordée à la production participative en interne.

29. Le secrétariat du Fonds pour l'innovation a pris des mesures concrètes afin de mettre en relation l'UNFPA avec les autres organisations des Nations Unies. Des collaborations sporadiques par activités ont eu lieu à ce titre. La collaboration s'est traduite par des partenariats occasionnels par activité, telle que la participation de l'UNFPA aux ateliers Laboratoire d'innovation des données des Nations Unies. Toutefois, il n'y a pas eu de partenariats à long terme axés sur des domaines d'intérêt techniques importants, tels que les fonds pour l'innovation, les laboratoires, les accélérateurs et les systèmes de suivi et d'évaluation pour l'innovation. Ceci entrave la réalisation d'économies d'échelle pour les donateurs qui souhaitent financer des approches similaires (fonds pour l'innovation, laboratoires, accélérateurs) dans les autres organisations des Nations Unies. Le potentiel des échanges mutuellement bénéfiques de l'UNIN demeure inexploité.

**30. Conclusion 8 : Les mécanismes de suivi et d'évaluation actuels, qui se sont révélés inadaptés pour des projets d'innovation, constituent l'un des principaux freins au développement des connaissances, à l'adoption du principe de célébration de l'échec et à l'élaboration d'une marque d'innovation pour l'UNFPA.** Pour les projets soutenus par le Fonds pour l'innovation, ces mécanismes ont suivi la même logique que ceux des projets ordinaires. Ils se sont ainsi appuyés sur des cadres logiques axés sur les résultats attendus, les besoins en matière de données portant sur les rapports d'avancement (tels que des rapports sur les intrants, les activités et les résultats) et les données de résultats collectées uniquement à la fin de l'intervention.

31. Cependant, apprendre en expérimentant des solutions innovantes dépend également de produits et de résultats inattendus. Déterminer l'échec d'un projet d'innovation nécessite des données en temps réel au niveau des résultats. De même, développer une marque sur l'innovation repose sur la démonstration des résultats. Cela nécessite des exemples de réussite s'appuyant sur des données issues de systèmes de suivi et d'évaluation fondés sur des résultats, or ceux-ci ne sont pas encore en place. Les décisions d'intensification doivent évaluer ce qui est efficace, ainsi que le fonctionnement, les motifs, les bénéficiaires et les circonstances de ces éléments positifs. Cela implique le recours à des outils d'évaluation qui dépassent le suivi et l'élaboration de rapports traditionnels. Les systèmes de suivi et d'évaluation fondés sur des résultats en temps réel constituent un investissement important étant donné que les performances, la formation et la marque en sont tributaires. Or ces investissements n'ont pas encore été réalisés dans le cadre du Fonds pour l'innovation.

## V. Recommandations

### 32. **Recommandation 1 : Il est recommandé à l'UNFPA de prendre des décisions stratégiques pour définir les bases de son approche organisationnelle de l'innovation.**

L'UNFPA doit prendre diligemment une série de décisions stratégiques afin de définir le cadre de cette approche, d'en clarifier la stratégie et de concentrer ses efforts dans ce domaine. Ces décisions importantes consistent à déterminer : (a) les domaines spécifiques que doit privilégier l'innovation et sur lesquels ses efforts doivent se concentrer ; (b) l'intégration de l'innovation au sein de l'organisation ; (c) l'intégration de l'UNFPA dans l'écosystème de l'innovation (dans les domaines couverts par le mandat) ; (d) les types d'innovation (p. ex. les produits, services et processus) sur lesquels doit se concentrer l'UNFPA (ainsi que les méthodes) ; et (e) les stades de l'innovation (recherche d'idées, essai, mise à l'échelle) que l'UNFPA souhaite appuyer (ainsi que les méthodes).

33. L'UNFPA doit adapter son modèle d'innovation et prendre ces décisions cruciales en gardant à l'esprit deux séries de considérations. La première série concerne les caractéristiques spécifiques de l'organisation, soit sa taille relativement réduite par rapport aux autres organisations des Nations Unies, la complexité de son mandat et ses contraintes financières. La deuxième série a trait à la reconnaissance des réalisations positives de l'UNFPA en tenant compte de ses avantages et de ses forces en tant qu'organisation. L'UNFPA peut utiliser ces atouts pour se positionner dans les écosystèmes d'innovation afin de résoudre les problèmes de fond auxquels il souhaite s'attaquer via des moyens innovants.

34. La première considération consiste à définir les domaines spécifiques sur lesquels les efforts d'innovation doivent se concentrer. Cette décision stratégique doit répondre à la question : Que représente l'innovation pour l'UNFPA ? Cette question renvoie à la raison et à l'utilisation de l'innovation. Voici une autre question devant être adressée : Sur quels domaines (thématique, opérationnel) l'innovation doit-elle se concentrer ? Cela permettrait de déterminer sa portée. Des domaines d'intervention adéquats se dégageront en répondant à la question suivante : Pour quels problèmes l'UNFPA a-t-il besoin de solutions innovantes ? Cela mettrait en évidence les domaines dans lesquels les résultats stagnent ou baissent, les domaines dans lesquels les activités se sont révélées inefficaces jusqu'à présent, ou les domaines qui connaissent des revers dans l'exécution du mandat (les domaines où les réalisations sont plus faibles que prévu). L'analyse comparative avec les autres organisations des Nations Unies montre que les programmes d'innovation ont tendance à contourner un problème précis. Plus l'objectif de l'innovation est précis, plus les chances de générer des solutions innovantes qui font la différence sont élevées. L'UNFPA doit identifier les principaux problèmes sur lesquels orienter l'innovation et abandonner l'approche à 360 degrés suivie dans la première étape de l'Initiative pour l'innovation.

35. Deuxièmement, il convient de déterminer comment l'innovation doit être intégrée à l'organisation : En déterminant la place de l'innovation au sein de l'UNFPA, il serait préférable de différencier trois domaines : l'innovation en termes de solutions innovantes à fort impact (axée sur des problèmes relatifs à des domaines couverts par le mandat) ; l'innovation en termes de processus et de politiques (des systèmes) organisationnels innovants qui renvoie aux améliorations des procédures opérationnelles ; et l'innovation en termes de culture qui représente les approches innovantes du personnel sur le lieu de travail (l'état d'esprit du personnel). Les différents domaines exigent différents types de soutien et de réponse à des facteurs déterminants. Développer des solutions innovantes est beaucoup plus exigeant pour les financements et les partenariats externes avec les acteurs de l'écosystème de l'innovation, alors qu'en matière d'innovation des procédures opérationnelles, on peut faire beaucoup avec des ressources de base. De même, il est possible d'affiner davantage les approches innovantes pour que le personnel puisse mieux utiliser les ressources existantes. La façon dont l'UNFPA intègre ces trois domaines d'innovation au sein de l'organisation doit se refléter dans le plan stratégique 2018-2021 (voir Recommandation 5). La mise en œuvre de mécanismes d'échange pour associer l'innovation aux autres unités opérationnelles et pour créer un environnement



favorable à l'innovation (Recommandation 6) reflétera la place que doit tenir l'innovation au sein de l'organisation.

36. Une troisième considération consiste à définir la méthode et la place de l'intégration de l'UNFPA au sein de l'écosystème de l'innovation. L'approche de l'UNFPA en matière d'innovation n'intègre pas encore de vision basée sur l'écosystème. Le modèle implicitement suivi jusqu'à présent consistait à intégrer l'UNFPA (par une créativité accrue du personnel) en tant que fournisseur de solutions innovantes (avec les partenaires de la mise en œuvre). Il est hautement recommandé d'envisager la possibilité que l'UNFPA joue un rôle de chef de file décisionnaire, d'organisateur d'écosystème et d'intervenant dans ces processus d'innovation qui cherchent à résoudre les principaux problèmes sur lesquels l'UNFPA a décidé d'orienter l'innovation.

37. La quatrième considération consiste à définir les formes et les méthodes d'innovation sur lesquelles concentrer les efforts (innovation dans les produits, services et processus). Il est recommandé d'identifier la série de processus de produits (ou services) relative aux principaux problèmes choisis et d'utiliser cette série pour définir la prise en charge de chaque forme d'innovation. Par exemple, si le principal problème choisi est la grossesse précoce et que l'UNFPA souhaite s'orienter dans l'innovation sur les produits (p. ex. les contraceptifs), les processus et services doivent correspondre aux processus commerciaux relatifs à la fourniture de ce nouveau produit (acquisition, logistique), ainsi qu'aux modes d'engagement connexes (services, p. ex. dialogue sur la politique).

38. La cinquième considération consiste à définir les étapes de l'innovation (conceptualisation, tests, mise en échelle) que l'UNFPA veut prendre en charge et sa méthode pour y parvenir. Le Fonds pour l'innovation est essentiellement orienté sur le financement de la mise en œuvre des démonstrations de faisabilité au niveau interne. L'orientation de ce Fonds s'étend désormais à la mise en échelle des innovations testées ayant réussi. Il s'agit d'une des nombreuses possibilités, beaucoup d'autres pouvant encore être explorées. Dans ce contexte, et afin de développer un modèle sur mesure de l'innovation à l'UNFPA, il est recommandé d'explorer les possibilités pour d'autres combinaisons, par exemple prendre en charge les tests d'idées par le biais du Fonds pour l'innovation, puis procéder à la mise en échelle par le biais de partenariats et la sensibilisation ; prendre en charge la mise en échelle des solutions mises en œuvre par des entités externes à l'UNFPA (par le cofinancement, la facilitation ou la sensibilisation) ; ou par une production participative ouverte d'idées concernant les principaux problèmes de la part des acteurs externes et du personnel interne.

39. **Recommandation 2 : Renforcer le développement d'une étude de viabilité de l'innovation dans le cadre organisationnel d'innovation pour les quatre prochaines années ; revoir et rétablir le Groupe de travail intersectoriel dédié à l'innovation.** L'étude de viabilité de l'innovation établie par le Service technique avec l'assistance des membres du GTI doit se transformer en un cadre organisationnel pour l'innovation au sein de l'UNFPA afin d'offrir un cadre stratégique et opérationnel à l'Initiative pour l'innovation. Ce cadre organisationnel doit recevoir l'accord du service technique, des services de programme et de gestion. Il doit également préciser les résultats des décisions critiques mentionnées dans la Recommandation 1. Après l'approbation du Comité exécutif de l'UNFPA, il doit refléter une base de compréhension commune du modèle d'innovation au sein de l'ensemble de l'organisation pour les quatre prochaines années, en parallèle avec le plan stratégique.

40. Le cadre organisationnel doit inclure un bref cadre logique et un mécanisme de suivi et d'évaluation pour saisir les acquis et permettre une évaluation de l'Initiative pour l'innovation d'ici 2021. L'UNFPA doit également revoir la portée, les rôles et la composition du GTI afin de garantir la mise en place des incitations pour l'amélioration des performances de ce groupe dans l'accompagnement de la mise en œuvre de l'étude de viabilité.

41. Les rôles et fonctions du GTI doivent être ajustés pour que les membres deviennent les porte-parole de l'initiative, et non plus de simples instigateurs, tant dans leurs unités opérationnelles qu'à l'extérieur. Les membres du GTI doivent disposer d'un mandat précis et du soutien explicite de la direction pour surveiller la mise en œuvre de l'étude de viabilité/du

cadre organisationnel d'innovation. Le rôle du GTI ne doit plus s'orienter sur les activités, mais plutôt sur la mobilisation. Les membres du GTI doivent défendre la nécessité d'un environnement propice à l'innovation au sein de l'UNFPA.

42. Celui-ci doit valider la vision à huit volets conçue en avril 2015 en retenant les éléments pertinents et en les intégrant dans son étude de viabilité de l'innovation actuelle. La portée de cette étude doit intégrer des mécanismes de coordination entre les éléments actuellement fragmentés du modèle d'innovation de l'UNFPA (c.-à-d. le Fonds pour l'innovation, les programmes iAccelerator et les projets d'innovation non pris en charge par le Fonds pour l'innovation).

43. Le cadre logique doit refléter les principaux résultats visés et établir des hypothèses explicites sur l'étude de viabilité. Comme l'indique l'évaluation formative, l'absence d'un cadre logique au cours de la première phase de l'Initiative pour l'innovation a généré différentes interprétations de la logique de l'Initiative et du Fonds pour l'innovation. De plus, établir des hypothèses explicites permettra de vérifier leur validation lors de l'évaluation de 2021, ainsi que les motifs connexes, et de générer ainsi des connaissances pour améliorer le modèle d'innovation.

44. Le mécanisme de suivi et d'évaluation de l'initiative doit refléter les résultats et les produits de l'étude de viabilité. Il doit inclure des indices fournissant des informations sur les indicateurs d'innovation du plan stratégique. Les réseaux régionaux doivent tenir un rôle déterminant dans la collecte de données sur les indicateurs des résultats et des produits relatifs à l'initiative (selon l'étude de viabilité/le cadre organisationnel).

45. L'UNFPA doit inclure la réplique du modèle de réseau d'innovation de l'Afrique orientale et australe dans d'autres régions géographiques, à titre de rubrique dans l'étude de viabilité/le cadre organisationnel. Créer une équipe spéciale de réplique pour commencer à explorer les différentes possibilités d'adaptation du modèle de réseau régional et les conditions préalables nécessaires au démarrage de la réplique.

46. **Recommandation 3 : Effectuer des investissements essentiels en ressources humaines afin de garantir la faisabilité et la crédibilité de l'étude de viabilité de l'innovation.** L'UNFPA devrait entreprendre les investissements essentiels nécessaires pour défendre la faisabilité et la crédibilité de l'innovation en vue d'un financement externe. Deux types d'investissements sont nécessaires : ceux impliquant un financement direct et ceux impliquant une allocation des ressources, mais sans fonds supplémentaires. Les priorités du premier type d'investissement incluent la garantie d'un niveau de capacités minimum des ressources humaines au sein du secrétariat du Fonds pour l'innovation et la garantie de la mise à disposition de ressources considérables pour les réseaux d'innovation régionaux. Le second type d'investissement nécessite de financer un poste à temps complet pour une personne entièrement dédiée à l'innovation dans chaque région. Les priorités pour les ressources n'exigeant aucun financement supplémentaire incluent la sécurisation des allocations de temps nécessaires pour la fonction de Responsable du Fonds pour l'innovation au sein du Secrétariat et l'identification des défenseurs de l'innovation au niveau des bureaux nationaux (en leur garantissant des allocations de temps et de responsabilités adéquates, ainsi que la reconnaissance de leur travail).

47. La base en ressources humaines du secrétariat du Fonds pour l'innovation doit viser à inclure un haut responsable à temps plein, un spécialiste technique (déjà en fonction), un assistant technique et un assistant administratif. En cas d'impossibilité d'application de cette dotation en effectif, il faut garantir au minimum la nomination d'un assistant administratif au sein du secrétariat afin de permettre au spécialiste technique de se consacrer aux tâches fondamentales relatives à l'innovation. Le responsable du Fonds pour l'innovation doit pouvoir allouer au moins 50 pour cent de son temps à des tâches liées au Fonds pour l'innovation, c.-à-d. au développement de partenariats et à la mobilisation de ressources en tirant parti du Fonds pour l'innovation.

48. Dans les bureaux régionaux et nationaux, l'UNFPA doit envisager de changer la désignation de la personne responsable de l'innovation. Voici quelques-unes des options : « catalyseur d'innovation », « directeur de l'innovation », « ambassadeur de l'innovation » ou « défenseur de l'innovation » (ce dernier terme sera utilisé par la suite). Chaque bureau régional doit avoir un défenseur de l'innovation à plein temps. Dans l'idéal, ce poste doit être pourvu par une personne disposant des capacités, des connaissances et des compétences en réseautage nécessaires pour mettre l'UNFPA en relation avec les écosystèmes d'innovation de la région.

49. L'UNFPA doit créer des réseaux de défenseurs de l'innovation dans les régions où il n'en existe pas encore. Ces réseaux d'innovation régionaux n'ont pas besoin de compter un défenseur de l'innovation dans chaque pays. D'autres approches sont possibles dans les régions soumises à des restrictions de personnel, comme la création de groupes de travail ou d'équipes dédiées à l'innovation se consacrant à des questions précises. En outre, il serait souhaitable de créer des équipes d'innovation (dont le défenseur de l'innovation fera partie) dans les bureaux nationaux, plutôt que d'avoir seulement une personne au service de l'innovation. Cela permettrait d'éviter les effets néfastes de la rotation du personnel et d'empêcher que les bureaux attribuent toutes les responsabilités à une seule personne. L'UNFPA doit créer des équipes spéciales pour l'innovation dans les bureaux de pays, dotées de personnel dans les domaines technique et opérationnel, afin d'éviter que les défenseurs ne travaillent seuls et d'optimiser le succès de l'innovation.

**50. Recommandation 4 : Consolider, restructurer et repositionner le Fonds pour l'innovation.** L'UNFPA doit repenser la portée du Fonds pour l'innovation et restructurer son fonctionnement en l'adaptant à la deuxième phase de l'Initiative pour l'innovation à venir. L'UNFPA doit repositionner le Fonds pour l'innovation afin de mieux répartir et rationaliser les aides financières. Actuellement conçu comme un fonds expérimental interne avec une approche à 360 degrés centrée sur la créativité et l'entretien de la culture de l'innovation, le Fonds pour l'innovation doit devenir un mécanisme sélectif, fondé sur le cofinancement et fonctionnant par levier dédié à résoudre les problèmes essentiels pour lesquels l'UNFPA a décidé d'innover. L'UNFPA doit aussi privilégier la consolidation des résultats, en concluant la première phase par le partage des enseignements tirés et en lançant la seconde dans l'échange et la collaboration.

51. L'UNFPA doit lancer la prochaine phase du Fonds pour l'innovation lors d'un événement permettant de transmettre les messages clés sur ce qui a été accompli, et d'indiquer les prochaines étapes qu'il doit suivre et l'étude de viabilité de l'innovation/le cadre d'action d'entreprise pour l'innovation. Relevez les observations les plus pertinentes sur la première phase, en vous concentrant sur les projets mis en œuvre (y compris ceux qui n'ont pas abouti), et faites-en part à toute l'organisation. Optimisez la base de connaissance actuellement inutilisée générée par le Fonds pour l'innovation (Innovation Hub, articles dans My Voices) en rendant facilement accessibles toutes les informations tirées des cinq phases d'appel à propositions. En outre, l'évaluation recommande de restructurer et de mettre à jour le site Web externe pour l'innovation, afin d'en faire une plateforme de présentation aussi bien qu'un moyen de communication avec le monde.

52. L'UNFPA doit adopter une approche de l'innovation sélective, fondée sur le cofinancement et régie par l'effet de levier. Premièrement, en se concentrant sur des solutions innovantes aux principaux problèmes, l'UNFPA a décidé d'innover dans des domaines techniques majeurs. Envisagez de financer les innovations pour les processus commerciaux et la culture à l'aide des ressources existantes, en utilisant le Fonds pour l'innovation uniquement comme outil de levier. Deuxièmement, en ajoutant un système de classement des solutions innovantes lors de la répartition des fonds, distinguant celles qui sont nouvelles pour le pays, pour l'organisation et pour le secteur (innovantes pour l'écosystème). Passez du Fonds pour l'innovation à un mécanisme de cofinancement pour le développement de solutions d'innovation soutenues qui ont réussi la phrase de test/démonstration de faisabilité. Une approche de cofinancement améliorerait la propriété, l'engagement et l'implication. Utilisez le Fonds pour l'innovation pour tirer parti de financements extérieurs (au niveau du siège ainsi qu'au niveau national et régional) lors du test de solutions visant à résoudre les problèmes

principaux. Le Fonds pour l'innovation peut être utilisé comme levier pour impliquer d'autres acteurs pertinents et permettre à l'UNFPA de jouer son rôle d'organisateur et de défenseur dans l'écosystème d'innovation. Ce levier peut aussi favoriser les partenariats et correspond mieux à l'approche de l'innovation centrée sur l'écosystème.

53. Si l'UNFPA décide de continuer d'utiliser le Fonds pour l'innovation pour soutenir des phases supplémentaires pour des innovations qui en sont à leurs débuts, vérifiez que l'approche passe de la mise en œuvre des projets au test des solutions prioritaires (de la conceptualisation au développement). Cela implique que la direction aura un rôle plus important dans l'établissement des priorités, et que les réseaux d'innovation joueront un rôle dans le préexamen et la préparation des propositions. Poursuivez l'initiative en cours visant à abrégé les propositions et les notes de synthèse, et à réduire au minimum l'obligation de présenter les projets par écrit. Cessez les appels à propositions en cours. Si les appels en cours sont toujours pertinents, traitez-les comme des appels à solutions. Veillez à ce que les appels soient annoncés bien à l'avance pour permettre la conceptualisation, l'examen (identification) de l'environnement/horizon et la prestation d'assistance technique. Cela augmentera la probabilité de concevoir des solutions de qualité. En outre, encouragez les partenariats uniques dans les propositions (p. ex. avec le secteur privé ou le milieu universitaire). Utilisez des plafonds de financement lors de l'attribution du capital de lancement et des premiers financements. Envisagez de mettre en place des mécanismes d'examen par les pairs pour les projets d'innovation, afin d'approuver les approches et d'augmenter la reproductibilité.

54. L'UNFPA doit diversifier les ressources du Fonds pour l'innovation afin qu'elles ne soient pas limitées aux investissements directs sur des solutions à fort impact. Il doit envisager de gérer le Fonds comme un vecteur d'innovation comprenant plusieurs domaines de financement, comme le développement, le test de nouvelles solutions (si d'autres appels sont envisagés), les partenariats (fonds leviers), et le suivi et l'évaluation de l'innovation et de l'apprentissage. Il est recommandé de réserver une partie du Fonds pour l'innovation à l'expérimentation stratégique, c'est-à-dire à l'étude de la faisabilité et de la pertinence de nouvelles fonctionnalités visant à mettre au point un modèle d'innovation adapté aux caractéristiques de l'UNFPA. Il peut notamment s'agir de tester les approches des laboratoires d'innovation (seuls ou en partenariat), de tester les défis d'innovation impliquant des acteurs extérieurs ou de soutenir le développement des solutions d'accélération classées.

55. L'UNFPA doit étudier la faisabilité de la création de son propre laboratoire d'innovation. Même si le Fonds pour l'innovation peut fournir un cofinancement initial, la mobilisation et l'établissement des ressources pour un laboratoire n'y sont pas nécessairement limités. Dans l'état de développement actuel de l'innovation de l'UNFPA, la création de laboratoires d'innovation pourrait être utile : ils offriraient un environnement protégé permettant de prendre plus de risques en limitant les conflits et obstacles à l'innovation. En outre, un laboratoire pourrait permettre à l'UNFPA de tester les éléments du modèle d'innovation. Par exemple, en offrant un espace avec différentes exigences d'évaluation des risques et cadres de politiques internes, au sein duquel des partenariats novateurs et uniques peuvent être explorés, notamment pour concevoir des systèmes de suivi et d'évaluation adaptés aux solutions d'innovation.

56. **Recommandation 5 : Se recentrer sur les solutions à fort impact tout en continuant de travailler à la promotion d'une culture de l'innovation.** Afin d'obtenir plus rapidement des résultats, l'UNFPA doit s'éloigner de la culture pour se recentrer sur les solutions évolutives à fort impact, c'est-à-dire des solutions ayant un impact direct sur la vie des femmes et des jeunes. Cela implique l'utilisation de ressources d'innovation pour résoudre les obstacles actuels et favoriser le changement dans les zones bloquées. L'UNFPA doit continuer de travailler au développement d'une culture qui favorise l'innovation, mais pas en tant qu'axe principal du modèle d'innovation ni en utilisant des ressources externes. L'UNFPA peut utiliser les ressources internes existantes afin de promouvoir une culture de l'innovation.

57. Les projets du Fonds pour l'innovation et les solutions basées sur l'accélérateur doivent se concentrer essentiellement sur les solutions évolutives à fort impact visant à résoudre les problèmes principaux identifiés dans la Recommandation 1. Idéalement, les allocations des

ressources du Fonds pour l'innovation aux améliorations des processus commerciaux et aux activités culturelles doivent être liées aux solutions à fort impact. L'UNFPA doit introduire une analyse de l'environnement avant le test des solutions à fort impact afin d'éviter les doublons et d'optimiser les ressources limitées dédiées à l'innovation.

58. L'UNFPA doit chercher des moyens de continuer à favoriser une culture d'innovation sans fonds externes, en tirant parti des réseaux d'innovation régionaux. Le projet *Openmind* et la Boîte à outils pour l'innovation ont été mis au point par le réseau d'innovation de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe et proposent des idées et des ressources utiles dans ce domaine. Sous la direction du siège, les bureaux régionaux sont encouragés à : (a) promouvoir la mise en œuvre des idées proposées dans *Openmind*, qui comprennent une série d'activités visant à établir un climat de confiance afin de créer des espaces d'innovation ; (b) encourager l'utilisation de la Boîte à outils pour l'innovation qui propose des outils d'innovation aux membres du personnel de l'UNFPA afin de renforcer leur confiance lors de leur participation aux processus d'innovation ; (c) promouvoir les journées de l'innovation, qui se sont avérées être un moyen rentable de créer des espaces propices aux comportements innovants ; (d) favoriser la mise en place de groupes de travail sur l'innovation dans les bureaux nationaux et régionaux, qui seront chargés collectivement d'encourager et d'introduire les innovations au sein des bureaux ; (e) organiser une journée de l'innovation dans les bureaux nationaux avant les réunions de planification annuelles, afin que les idées pour tester des solutions ou des projets innovants puissent être intégrées aux programmes nationaux.

59. La Division des ressources humaines peut contribuer de façon importante à la création d'un environnement propice à une culture qui favorise l'innovation : (a) en examinant la possibilité d'intégrer des éléments relatifs à l'innovation dans le recrutement, la gestion de carrière, le perfectionnement et la formation du personnel. En particulier, on peut examiner les possibilités d'intégrer l'innovation dans le référentiel des compétences de l'UNFPA. De façon systématique : (a) en faisant de l'innovation une compétence clé lors des entretiens et des processus de recrutement de représentants ; (b) en étudiant des moyens d'encourager l'intégration de l'innovation dans l'évaluation des performances et le système de développement de l'UNFPA ; (c) en examinant les façons d'intégrer l'innovation dans la Boîte à outils pour la reconnaissance de l'UNFPA.

60. **Recommandation 6 : Réajuster le modèle d'innovation pour qu'il adopte une approche ouverte, basée sur les partenariats.** L'UNFPA doit revoir son approche de l'innovation, et passer du modèle actuel centré sur lui-même à une approche plus ouverte sur l'extérieur et basée sur des partenariats avec des acteurs de l'écosystème de l'innovation. En pratique, cela implique d'intégrer l'analyse de l'environnement, de tenir compte du point de vue des acteurs de l'écosystème dans les discussions stratégiques et techniques, de tirer parti de ses relations, et d'échanger ses connaissances et ses expériences avec d'autres organisations de l'UNIN dans les domaines concernés (comme les systèmes de suivi et d'évaluation de l'innovation, les accélérateurs, les laboratoires et la gestion du Fonds pour l'innovation). L'UNFPA doit intégrer le point de vue d'un écosystème d'innovation et rechercher des partenariats et des alliances avec des acteurs concernés appartenant à cet écosystème, par exemple les universités, les instituts et les fondations de recherche ainsi que les entreprises privées.

61. L'UNFPA doit dresser la liste des écosystèmes d'innovation auxquels il participe (p. ex. la santé sexuelle et procréative des adolescents, la santé mobile, les données démographiques). Les descriptions des postes de spécialistes techniques de l'innovation régionaux (défenseurs de l'innovation) doivent mentionner explicitement le rôle de liaison entre l'UNFPA et les écosystèmes d'innovation.

62. L'UNFPA doit stimuler les échanges entre pairs avec d'autres organisations de l'UNIN, notamment le transfert direct de capacité et le brassage d'idées et de connaissances pratiques (p. ex. le partage d'expériences liées à la gestion du fonds pour l'innovation et le partage de connaissances sur la mise en œuvre de programmes d'accélération). Étudiez les possibilités de collaboration avec d'autres organisations des Nations Unies dans des domaines d'intérêt

commun, comme l'élaboration d'un cadre de suivi et d'évaluation adapté à l'innovation. Tirez parti de l'expérience d'autres organisations de l'UNIN pour enrichir le débat interne actuel sur l'utilisation des laboratoires d'innovation.

63. L'UNFPA doit favoriser l'utilisation de programmes de mentorat avec des organisations du secteur privé et des Nations Unies. Le développement des programmes de mentorat et d'accompagnement peut avoir des conséquences importantes sur la culture organisationnelle, car ils permettent de renforcer le leadership et la prise de risque au sein du personnel. Créez un Conseil consultatif du Fonds pour l'innovation qui comprend des membres externes (p. ex. du milieu universitaire et du secteur privé).

64. L'UNFPA doit étudier des modèles hybrides pour trouver des idées innovantes de production participative ouverte. Ces modèles peuvent inclure des idées venant du personnel de l'organisation et de l'extérieur. Privilégiez les modèles qui impliquent la promotion et l'obtention de moyens d'innovation utilisables par les jeunes, pour les jeunes, à la fois comme partenaires et comme utilisateurs co-concepteurs.

65. **Recommandation 7 : Ancrer l'innovation dans le plan stratégique 2018-2021.** L'UNFPA doit fortement intégrer l'innovation au plan stratégique de 2018-2021. Idéalement, le plan doit refléter l'importance stratégique de l'innovation. Si possible, il doit également refléter les résultats des cinq décisions stratégiques essentielles présentées dans la Recommandation 1 (l'objectif, le positionnement à l'intérieur, le positionnement à l'extérieur, les formes d'innovation et les étapes de l'innovation). Le plan stratégique doit inclure des indicateurs organisationnels qui mesurent l'adoption d'approches innovantes par l'UNFPA.

66. Lors de l'intégration de l'innovation au plan stratégique, il est recommandé de différencier les trois domaines de l'innovation décrits dans la Recommandation 1 : solutions à fort impact, processus commerciaux et culture. Il n'est pas recommandé d'intégrer l'innovation comme un mode d'engagement pour le moment. L'innovation en est encore à ses débuts et cette exigence exercerait une forte pression sur les divisions et les bureaux régionaux qui n'y sont pas préparés ou ne disposent pas des mesures d'aide nécessaires pour innover. De plus, l'innovation transcende les modes d'engagement actuels de l'UNFPA. Intégrez une obligation de rapport sur l'innovation aux mécanismes de communication de l'information associés au plan stratégique. Les rapports sur l'innovation doivent idéalement inclure les trois domaines : innovations dans les solutions à fort impact, innovations dans les processus commerciaux et développement d'une culture propice à l'innovation.

67. **Recommandation 8 : Mettre en place un mécanisme fonctionnel d'échange de commentaires entre l'Initiative pour l'innovation et les unités opérationnelles de l'UNFPA concernées.** Ce mécanisme, qui devrait idéalement être approuvé par un haut responsable, vise à relier les connaissances sur l'innovation (obtenues grâce à l'Initiative pour l'innovation) aux unités opérationnelles correspondantes afin d'assurer que les politiques soient propices à l'innovation et que les unités opérationnelles exploitent les opportunités qu'offre l'innovation. Ce mécanisme doit générer un dialogue continu entre l'Initiative pour l'innovation et les unités opérationnelles au sujet des ressources humaines, de la planification stratégique, des partenariats, de la coopération Sud-Sud, des mobilisations des ressources, de la gestion des connaissances, des services d'achat, des médias et de la communication, ainsi que du suivi et de l'évaluation.

68. Ce mécanisme d'échange pourrait prendre la forme de réunions *ad hoc* organisées par le secrétariat du Fonds pour l'innovation. Ces réunions pourraient être organisées suite au recueil d'un volume important d'observations en matière d'innovation (apprentissage) ayant des conséquences sur les unités administratives. Ces observations pourraient ensuite être discutées lors des réunions et les unités administratives pourraient prendre les mesures appropriées. Les réseaux d'innovation régionaux et le GTI pourraient jouer un rôle clé dans ce processus. Le GTI pourrait encourager les débats et prendre les mesures appropriées. Les réseaux d'innovation régionaux pourraient recueillir, identifier et analyser les enjeux et observations pertinentes en matière d'innovation (p. ex. les défis liés aux partenariats, les obstacles liés à

l'approvisionnement et les opportunités de coopération Sud-Sud ou de mobilisation des ressources) et les porter à l'attention du bureau régional en priorité, puis au siège via le GTI.

69. Le GTI dispose actuellement d'une structure interdivisions à trois niveaux (siège, région, pays), ce qui lui permet d'associer les observations recueillies à leurs domaines respectifs à tous les niveaux de l'organisation. Il est important que le GTI soit habilité à réaliser cela et que les membres du GTI au sein des trois niveaux assument leur rôle et encouragent le débat et les discussions en matière de défis et d'opportunités, afin d'assurer à terme un cadre favorable à l'innovation au sein de toute l'organisation.

70. Les échanges dans le cadre de la coopération Sud-Sud doivent commencer dès que possible. Le développement à grande échelle des solutions testées jusqu'à présent est lié à l'adoption de ces solutions par les partenaires nationaux, qui les intègrent dans leurs systèmes, les reproduisent, les développent et les étendent aux autres pays de la région concernée. Dans ce contexte, le dialogue est donc essentiel entre les équipes d'innovation et les équipes Sud-Sud, au niveau national, régional, et au niveau du siège.

71. Les échanges avec le groupe de gestion des connaissances doivent débiter dès que possible, afin d'établir une coordination formelle entre le Fonds pour l'innovation et le groupe de gestion des connaissances au siège de l'organisation. Cela permettra d'associer la compétition en matière de bonnes pratiques et les bases de données de gestion des connaissances au Fonds pour l'innovation et d'explorer les liens entre les observations recueillies en mettant en œuvre des solutions innovantes et des produits de la connaissance.

72. Le Service des partenariats stratégiques est un partenaire important dans ce mécanisme d'échange. L'Initiative pour l'innovation et le Service des partenariats stratégiques doivent développer un protocole en vue d'assumer les implications pratiques liées au travail sur l'innovation, comme l'identification de partenaires du secteur privé appropriés (lorsque les problèmes de fond qui doivent être résolus par l'innovation ont été identifiés) ou la négociation de partenariats. Ils doivent aussi adapter des mécanismes conformes au devoir de diligence et encourager l'innovation.

73. **Recommandation 9 : Élaborer un cadre d'apprentissage à fort impact.** L'UNFPA doit développer un cadre simple qui transforme l'apprentissage organisationnel en solutions qui ont un impact sur la vie des femmes et des jeunes. Ce cadre doit comporter au moins trois éléments : des systèmes de suivi et d'évaluation, des mécanismes de partage des connaissances performants et une structure de mise à l'échelle pour les solutions efficaces testées avec succès.

74. L'UNFPA doit commencer à travailler sur le développement d'un système de suivi et d'évaluation innovant afin de trouver des solutions efficaces. Ce système doit inclure un suivi des résultats en temps réel et permettre de tirer des enseignements à partir de résultats et conséquences inattendus. Pour intégrer le suivi des résultats en temps réel en mettant en œuvre des solutions innovantes, voici les options de recueil de données et d'analyse en temps réel qui doivent être explorées : (a) collaborer avec des organisations rattachées à l'UNIN qui ont une expérience dans le suivi en temps réel afin d'explorer les approches qui peuvent être adaptées et intégrées au modèle d'innovation de l'UNFPA ; (b) explorer le potentiel des méthodes de données essentielles qui permettent de mesurer un impact en offrant des outils utiles et abordables de recueil et d'analyse des données finales ; et (c) examiner la possibilité de lancement d'un projet pilote pour tester les systèmes de suivi et d'évaluation dans le domaine de l'innovation.

75. Pour tirer les enseignements à partir de résultats et conséquences inattendus, l'UNFPA doit explorer les techniques de cartographie des incidences comme les journaux des incidences, les journaux d'utilisateurs et les processus de communication pour le changement de comportement, afin d'identifier les indicateurs et intermédiaires du changement.

76. Lorsque des solutions à impact sont testées, le budget doit prévoir des fonds pour le développement de systèmes de suivi et d'évaluation basés sur les résultats et alimentés par des données en temps réel. Les accélérateurs d'innovation doivent développer des systèmes de suivi et d'évaluation appropriés et appliqués au domaine de l'innovation. Ces systèmes doivent être

liés aux systèmes de suivi et d'évaluation des solutions à impact qu'ils accélèrent et au cadre de suivi et d'évaluation de l'Initiative pour l'innovation.

77. L'UNFPA doit activer le partage de résultats et les mécanismes d'apprentissage autour des solutions pour l'innovation. L'analyse comparative menée auprès d'autres organisations des Nations Unies révèle que lorsque des résultats concrets liés à l'innovation sont affichés et communiqués au sein de l'organisation, ils inspirent et encouragent l'ouverture à l'innovation, en stimulant l'adoption d'approches dans ce domaine. Afficher clairement les résultats dans le domaine de l'innovation permet de favoriser la culture de l'innovation. À ce titre, il est conseillé de : (a) étendre le champ d'application des séries de discussion sur l'innovation pour passer de sessions informelles à des discussions pratiques concernant le test, la reproduction et l'intensification ; et (b) partager les observations en intégrant des sessions de questions-réponses et des débats concrets au sujet des aspects les plus intéressants, comme l'établissement de partenariats avec le secteur privé, les défis et succès liés au recueil de données sur les résultats, les projets aux résultats inattendus et les solutions abandonnées.

78. L'UNFPA doit passer des rapports d'échec aux résumés d'observations (rapports d'apprentissage). Ces rapports doivent préciser les hypothèses qui ont été testées lors du pilote ou de la démonstration de faisabilité et les observations recueillies suite au test.

79. L'UNFPA doit développer un cadre d'expansion pour des solutions innovantes et performantes, ajustées à ses propres besoins et caractéristiques. Ce cadre doit inclure une description des phases de développement, notamment de la phase de mise à l'échelle pour les projets terminés et financés par le Fonds pour l'innovation qui ont mis en œuvre avec succès une démonstration de faisabilité, mais qui doivent encore être modifiés de manière à ce que la solution puisse être mise à l'échelle. Le cadre d'expansion doit aussi inclure des spécifications sur les critères d'adaptabilité (p. ex. à l'aide d'un outil d'évaluation de l'adaptabilité).

---