







## Evaluation des compétences pour le Plan National d'Adaptation

**UNE NOUVELLE METHODE INTERACTIVE** 

**Novembre 2017** Genève, Suisse



Auteurs: Angus Mackay, Ilaria Gallo, Josefina Ashipala (UNITAR) et Dale Wilson.

Remerciements: Les auteurs tiennent à remercier Rohini Kohli et Julie Teng, du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), pour leurs commentaires sur le document et cartes préliminaires.

Mise en page: Pilar Lagos.

Conception et illustration des cartes: Fabio Di Corleto.

Traduction: Claire Sjaarda.

#### Photos:

Page 1: UN/Riccardo Gangale
Page 8: UN/Logan Abassi
Page 9: UN/Blagoje Grujic
Page 10: UN/Logan Abassi
Page 11: UN/ Gill Fickling
Page 12: UN/Logan Abassi
Page 16: UN/Martine Perret

Page 17: UN Environment/Colombia

Page 19: UN/Ari Gaitanis Page 21: UN/Basile Zoma

Page 23: UN Environment/El Salvador

Page 25: UN/Martine Perre Page 26: UN/Logan Abass

Page 28: Unsplash/ Markus Spiske

Page 29: UN/Rick Bajornas

Page 30: UN/Albert Gonzalez Farran Page 31: UN/Abdul Fatai Adegboye

Page 36: UN/Martine Perret

Page 52: Pexels

Les opinions exprimées dans cette publication sont celles de leur(s) auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement celles des Nations Unies, PNUD inclus, ou des états membres de l'ONU.

Copyright 2017 Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR).

Tous droits réservés.





Le Programme d'Appui Global aux Plans Nationaux d'Adaptation (PAG-PNA) est mis en œuvre par le PNUD et le PNUE, et financé par le Fonds spécial pour les changements climatiques (FSCC) et le Fonds pour les Pays les Moins Avancés (FPMA). Le programme PAG-PNA propose un mecanisme mondial de soutien afin de permettre aux pays en developpement d'identifier, de financer et de mettre en œuvre des actions d'adaptation appropriées à moyen ou long terme au niveau national, régional ou local. Le PAG-PNA est un effort de collaboration qui implique plus de dix organisations internationales. Le programme apporte une aide aux pays dans les domaines suivants :

- Soutien institutionnel
- II. Soutien technique
- III. Partage des connaissances



Empowered lives.
Resilient nations.

Le PNUD s'associe avec des personnes de tous les niveaux de la société pour aider à forger des nations capables de faire face aux crises et pour lancer et maintenir une croissance qui améliore la qualité de vie de tous. Implanté dans plus de 170 pays et territoires, le PNUD offre une vision globale et une perception locale afin d'aider à améliorer les conditions de vie et édifier des nations robustes. Le PNUD aide les pays en voie de développement à intégrer l'adaptation au changement climatique dans la planification du développement national, et dirige les modules I et III du PAG-PNA, à savoir le soutien institutionnel et le partage des connaissances.



Autorité mondiale en matière d'environnement et principal défenseur de l'environnement au niveau mondial, le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) définit le programme mondial pour l'environnement et favorise une mise en œuvre cohérente des politiques environnementales dans le cadre du développement durable au sein du système des Nations Unies.

Les travaux du PNUE visent notamment à :

- Évaluer les conditions et tendances environnementales aux niveaux mondial, régional et national;
- Développer des outils environnementaux nationaux et internationaux ; et
- Renforcer les institutions pour garantir une gestion judicieuse de l'environnement.



Le Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM) est l'organe de gestion du Fonds spécial pour les changements climatiques (FSCC). Le FSCC a été créé en 2001 dans le cadre de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC) pour financer les projets liés à l'adaptation, aux transferts de technologies et au renforcement des capacités, aux domaines de l'énergie, des transports, de l'industrie, de l'agriculture, de la foresterie et de la gestion des déchets, et à la diversification économique. Le FSCC soutient les activités qui permettent de formuler et de mettre en œuvre des plans nationaux d'adaptation (PNA) dans les pays en développement non PMA.



L'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR) est le principal organisme de formation des Nations Unies et opère dans toutes les régions du monde. Partenaire du programme PAG-PNA, UNITAR fournit des services de formation et de bilan de compétences.

## Table des matières

1.	Introduction	7
1.1	Contexte	7
1.2	Le cadre de l'évaluation des compétences	8
1.3	Le défi de l'évaluation des compétences	10
2.	Les cartes d'évaluation des compétences	13
2.1	Les cartes d'évaluation de niveaux de mise en œuvre	14
2.2	Les cartes d'évaluation des compétences individuelles	15
2.3	Le jeu de cartes de l'évaluation des compétences	17
3.	La méthodologie de l'evaluation	19
3.1	L'évaluation de la capacité institutionelle	19
3.2	L'évaluation de la capacité individuelles	23
3.3	L'utilisation de la méthode d'évaluation des compétences	25
4.	Les avantages inhérents à l'utilisation du manuel	
	et des cartes d'évaluation des compétences	30
Ann	exes	32
Ann	exe 1: Glossaire de recherche	33
Ann	exe 2: Compétences individuelles	37
Ann	exe 3: Fiches d'évaluation des compétences	53

### 1. Introduction

Les évaluations de compétences peuvent être longues et procédurales. Grâce au concept de « jeu de cartes » le PAG-PNA introduit une nouvelle manière interactive de mener l'étape de l'évaluation des compétences dans le processus du NAP. Nous espérons que les utilisateurs trouveront cette démarche stimulante et constructive.

#### 1.1 Contexte

Les plans nationaux d'adaptation (PNA) font partie de l'effort mondial qui vise à soutenir l'ensemble des pays en développement et des pays les moins avancés dans la conception, la coordination, la mise en œuvre et le suivi d'un plan à moyen terme visant à réduire les risques et vulnérabilités liés au changement climatique. L'élaboration des PNA est un processus itératif qui implique de nombreux secteurs, intervenants et niveaux de planification et qui exige une coopération à travers les institutions, les structures administratives et les processus décisionnels. Les décideurs et les planificateurs qui œuvrent aux PNA dans ces pays sont dépendants d'institutions compétentes avec des responsabilités et des fonctions clairement définies, appuyées par des connaissances et compétences individuelles. Les différents types d'évaluation des compétences du territoire pour la planification de l'adaptation peuvent aider à maîtriser cette complexité en clarifiant les types de compétences nécessaires à un pays pour remplir ses objectifs, et en les localisant 1.2.

Pour soutenir l'ensemble du processus des PNA et la réalisation des évaluations des compétences nationales en particulier, le Programme d'Appui Global aux Plans Nationaux d'Adaptation (PAG-PNA) a dirigé l'élaboration d'une méthodologie d'évaluation de compétences (UNITAR, 2015) conformément à l'élément A1 des Directives techniques pour le processus des plans nationaux d'adaptation de la CCNUCC (2012) sur le « Lancement du processus PNA ». Un bilan des compétences peut aider les pays à mieux comprendre les besoins en formation des intervenants les plus impliqués dans la planification de l'adaptation.

Pour cela, il faut :



- <sup>1</sup> CCNUCC, 2012, Plans nationaux d'adaptation Directives techniques pour le processus des plans nationaux d'adaptation, , <a href="http://unfccc.int/resource/docs/publications/publication\_ldc\_nap\_techguidelines.pdf">http://unfccc.int/resource/docs/publications/publication\_ldc\_nap\_techguidelines.pdf</a>
- UNITAR, 2015, Évaluation des compétences pour un Plan National d'Adaptation Comment les pays peuvent-ils identifier leurs lacunes <a href="http://www.uncclearn.org/sites/default/files/inventory/nap16062015.pdf">http://www.uncclearn.org/sites/default/files/inventory/nap16062015.pdf</a>

- I. Identifier et décrire les compétences existantes disponibles (managériales, techniques et participatives) ;
- II. Localiser ces compétences aux différents niveaux de mise en œuvre (politique, organisationnel et opérationnel); et
- III. Identifier les besoins en compétences supplémentaires

#### 1.2 Le cadre de l'évaluation des compétences

Le cadre de l'évaluation des compétences est un outil de terrain créé pour fournir un moyen rapide de recueil et d'analyse des données sur le profil de compétences existantes d'un pays pour la planification nationale d'adaptation. Afin de comprendre les écarts de compétences, il est très important d'avoir une approche organisée et de disposer des outils requis pour procéder à l'évaluation.

Le cadre d'évaluation des compétences comporte deux éléments :

- A. **Un outil d'évaluation** qui facilite la collecte, l'organisation, la classification et l'analyse d'ensembles complexes de données collectées à partir d'entretiens, de discussions et de groupes de discussion à l'aide de la méthode SoCAA (« Socio-Cultural Action Analysis »).
- B. Un ensemble de niveaux de mise en œuvre et de compétences individuelles auquel un pays peut se référer pour évaluer sa capacité d'adaptation nationale.

Cette liste de référence identifie trois niveaux de mise en œuvre — politique,



organisationnel et opérationnel (tableau 1) — et 36 compétences individuelles — 12 techniques, 12 managériales et 12 participatives (tableau 2).

Des compétences techniques sont requises afin de comprendre la science du changement climatique, les problématiques de vulnérabilité et de risque et la hiérarchisation des options d'adaptation. Une personne ayant des compétences techniques peut mettre en pratique ses connaissances et son expérience acquises dans un domaine spécifique, pour mettre en œuvre des solutions d'adaptation efficaces. Le recours à un spécialiste technique peut par exemple s'avérer nécessaire à l'examen des bienfaits économiques d'un projet d'adaptation ou à l'utilisation des méthodes SIG pour analyser des données météorologiques, hydrologiques ou de l'utilisation des sols (tableau 2).

Des compétences managériales sont requises pour organiser et maintenir des organisations sociales complexes. Parmi ces compétences figurent le leadership, l'encadrement et la délégation qui permettent à un individu de contrôler le processus d'intégration des changements climatiques, tout en inspirant les autres. Les personnes dotées de compétences managériales peuvent créer un environnement propice au progrès et au changement avec une place pour les actions concrètes d'adaptation. Elles peuvent aussi apporter les ressources aux programmes nécessaires au respect des dates butoirs, et au suivi et à l'évaluation des résultats.

Des compétences participatives sont requises pour promouvoir et renforcer la coopération, la prise de responsabilité et l'action. Une personne ayant des compétences participatives peut créer un environnement accueillant et intéressant qui rassemble les individus et les organisations et encourage les personnes à exprimer divers points de vue, créer une atmosphère de consensus et favoriser la prise de responsabilité sur les décisions adoptées. Les planificateurs de l'adaptation utilisent leurs compétences participatives pour établir le lien avec leurs homologues d'autres ministères ou entre les niveaux nationaux et régionaux (tableau 2).





#### 1.3 Le défi de l'évaluation de compétences

Le cadre d'évaluation des compétences et son outil associé sont une première bonne mesure de soutien aux pays dans le cadre de l'évaluation de leurs compétences nationales, même s'il reste quelques difficultés à résoudre pour rationaliser encore davantage le processus. Quelques-unes d'entre elles ont pu être identifiées lors d'une mission de terrain visant à tester l'outil et cadre d'évaluation des compétences menée par le PAG-PNA au Niger mi-2014. Les essais sur le terrain ont identifié plusieurs problèmes jugés pertinents pour continuer à développer le cadre d'évaluation des compétences :

- Interprétation commune du cadre d'évaluation des compétences: pour réussir, l'approche nécessite une application cohérente du cadre d'évaluation des compétences au sein de l'équipe. Il est crucial que les membres de l'équipe aient une interprétation commune du cadre, de ses objectifs et de ses résultats et une méthodologie harmonisée de recueil des données se rapportant clairement au système de codification (P1, P2, M1, M2, T1, T2, etc.).
- Utilisation du cadre d'évaluation des compétences : les membres de l'équipe devraient être systématiquement formés avant d'entamer un processus d'évaluation, notamment sur la portée et l'objectif de l'évaluation, la méthodologie et les protocoles de recherche et de communication.
- Gestion des données: en raison des délais serrés des missions, il se peut que les équipes d'évaluation n'aient pas le temps de compiler les données et que celles-ci se perdent ou demeurent sous forme de notes uniquement (sans être plus largement diffusées). Il est donc nécessaire de décider d'un protocole de rassemblement des données à l'avance et de désigner une personne chargée de s'assurer que toutes les données sont collectées et organisées, idéalement avant la fin de la mission.

- Collecte de données à plus long terme: la collecte systématique de données s'est avérée très chronophage. Pour contourner cette contrainte, il est conseillé d'avoir recours aux services d'un chercheur issu de la communauté locale, à temps plein et sur de plus longues périodes, notamment afin de garantir la cohérence de la collecte complète des données et la prise de responsabilité et la participation du pays en question.
- Présentation visuelle des résultats: une fois les données collectées et analysées, une présentation visuelle des résultats peut augmenter leur impact de manière significative.

Les difficultés identifiées plus haut soulignent la nécessité d'élaborer des protocoles standardisés d'évaluation afin de permettre d'effectuer des évaluations des compétences nationales de façon cohérente tout en restant suffisamment flexible pour respecter la nature non prescriptive du processus de planification de l'adaptation nationale.

Les directives et protocoles standardisés permettent de mener des activités de recherche de manière cohérente ; ils permettent aux chercheurs de se familiariser rapidement avec la méthodologie de recherche ; ils assurent une plus grande indépendance aux autres chercheurs puisque tout chercheur doit être en mesure de produire des données identiques ou similaires ; et ils garantissent la cohérence de la consignation et de la présentation des données.





En aidant les pays à évaluer leurs compétences nationales pour la planification nationale d'adaptation d'une manière systématique et standardisée, les auteurs identifient trois outils utiles qui sont présentés et discutés ici :

- Un glossaire de termes de recherche qui définit des termes clés et des protocoles de recherche qualitative utilisés dans la planification nationale d'adaptation et les évaluations des compétences (annexe 1);
- Les cartes d'évaluation des compétences et des sous-compétences qui peuvent servir à stimuler les discussions et favoriser l'apprentissage autour des compétences nationales d'adaptation (section 2; annexe 2);
- 3. Une approche standardisée et systématisée pour appuyer les évaluations des compétences nationales pour la planification nationale d'adaptation à l'aide des cartes d'évaluation des compétences la méthodologie d'évaluation des compétences (section 3).

## 2. Les cartes d'évaluation des compétences

Les cartes d'évaluation des compétences ont pour but de transformer le cadre d'évaluation des compétences en un jeu ludique pour favoriser l'apprentissage et les discussions de groupes autour des compétences qui existent ou qui sont jugées nécessaires aux différents niveaux de mise en œuvre et permettre à un pays d'appliquer son plan national d'adaptation. Elles ont notamment été testées sur le terrain lors d'ateliers NAP au Moyen Orient et en Afrique du Nord. Outre les cartes d'évaluation des compétences, une évaluation des compétences, plus robuste et systématisée, peut être effectuée à l'aide du manuel d'évaluation des compétences (annexe 2).

Le paquet de cartes d'évaluation des compétences est composé de deux différents types de cartes (Figure 1) :

- I. Les cartes de niveaux de mise en œuvre (3 cartes) identifient les trois niveaux de mise en œuvre de la planification de l'adaptation le niveau politique, le niveau organisationnel et le niveau opérationnel.
- II. Les cartes de compétences individuelles (36 cartes) identifient une série de compétences techniques, managériales et participatives, essentielles à la planification nationale d'adaptation (voir annexe 2).

Les cartes d'évaluation des compétences peuvent servir à identifier les compétences d'adaptation actuelles ou requises aux différents niveaux de mise en œuvre d'un pays. Les cartes peuvent être utilisées par les managers ou servir à entamer une discussion en petit comité ou lors d'ateliers.



Figure 1 — Le paquet de cartes d'évaluation des compétences

## 2.1 Les cartes d'évaluation de niveaux de mise en œuvre

Il y a **3 cartes d'évaluation de niveaux de mise en œuvre**. Chacune présente un résumé d'un niveau de mise en œuvre spécifique spécifique (voir le tableau 1).

Tableau 1 — Description des cartes de niveaux de mise en œuvre

NIVEAU POLITIQUE	Le niveau politique désigne le contexte de la planification nationale d'adaptation et prend en compte les interactions entre les croyances, les valeurs sociales et les normes culturelles. À ce niveau, il s'agit de conceptualiser et de définir la vision nationale eu égard aux problématiques d'adaptation. Des compétences individuelles sont requises pour donner effet à ce contexte et comprendre la dynamique de la lutte contre le changement climatique, sa dimension politique et stratégique, ses objectifs et ses résultats.
NIVEAU ORGANISATIONNEL	Le niveau organisationnel désigne l'élaboration de politiques, stratégies et législations visant à mettre en œuvre la vision et l'intention. Grâce aux efforts des hommes et des institutions, des programmes concrets, des partenariats et des structures de gestion coopératives sont mis en place. Les activités organisationnelles requièrent des compétences particulières pour renforcer ou mettre en œuvre les missions et stratégies qui ont été élaborées au niveau politique. C'est à ce niveau que les rôles, les responsabilités et les règles de prise de décision sont clairement définis.
NIVEAU OPÉRATIONNEL	Le niveau opérationnel désigne les compétences nécessaires à la mise en œuvre d'activités d'adaptation distinctes, telles que l'administration du projet, la planification du travail, la gestion des données et des connaissances, et l'utilisation des résultats d'évaluation pour modifier les projets d'adaptation.

Ces cartes permettent aux joueurs d'identifier et de débattre des niveaux de mise en oeuvre au sein desquels ils opèrent et de les associer avec des compétences individuelles. Les joueurs peuvent marier des compétences individuelles avec differents niveaux de mise en oeuvre, mettant en valeur à la fois l'ensemble des compétences deja acquises et celle requises pour chaque niveau de mise en oeuvre.

## 2.2 Les cartes d'évaluation des compétences individuelles

Il y a **36 cartes d'évaluation des compétences individuelles**, dont 12 cartes pour chacun des trois domaines de compétences individuelles: technique, managérial et participatif. Chaque carte d'évaluation des compétences individuelles présente une compétence spécifique et ses compétences associées et permet aux joueurs de discuter et d'en apprendre davantage sur la compétence en question. Ceci est une premiére étape pour mieux définir les compétences qui sont déja acquises, ainsi que celles qui restent à acquérir. Une priorisation peut étre elaborée dés a présent.

Tableau 2 — Description des domaines de compétences individuelles et liste des compétences individuelles

DOMAINE DES COMPÉTENCES INDIVIDUELLES	LISTE DES COMPÉTENCES INDIVIDUELLES
Des csompétences techniques sont requises afin de comprendre la science du changement climatique, les problématiques de vulnérabilité et de risque, et la hiérarchisation des options d'adaptation	T1 Science et politique du changement climatique T2 Formation et éducation au changement climatique T3 Mise en place et intégration de la lutte contre le changement climatique T4 Compétences juridiques et de négociation T5 Finance et économie de la lutte contre le changement climatique T6 Évaluation des risques climatiques T7 TI, SIG et gestion des données T8 Gestion durable des forêts T9 Gestion intégrée des ressources en eau T10 Gestion durable des terres T11 Gestion des risques de catastrophe T12 Modélisation du changement climatique et scénarios d'évolution
Des compétences managériales sont requises pour organiser et maintenir des organisations sociales complexes. Celles-ci comprennent les compétences de leadership, d'encadrement et de délégation.	M1 Encadrement stratégique M2 Responsabilité sociale M3 Visualisation, innovation et inspiration M4 Plaidoyer M5 Gestion du temps M6 Gestion axée sur les résultats M7 Gestion financière M8 Gestion des conflits M9 Diplomatie internationale M10 Gestion de projet M11 Gestion des ressources humaines M12 Compte-rendu
Des compétences participatives sont requises pour promouvoir et renforcer la coopération, la prise de responsabilité et l'action.	P1 Coordination P2 Communication P3 Renforcement de l'esprit d'équipe P4 Prise de parole en public P5 Écoute active P6 Création de liens P7 Compréhension interculturelle P8 Création de consensus P9 Planification et prise de décision participatives P10 Apprentissage et Action Participatives (AAP) P11 Mise en réseau P12 Intégration de la question du genre





## 2.3 Le jeu de cartes de l'évaluation des compétences

Les cartes d'évaluation des compétences sont conçues pour stimuler la discussion et l'apprentissage eu égard aux compétences d'adaptation et accompagner les évaluations des compétences. Les cartes sont faciles à utiliser et s'appliquent aux situations les plus variées. Elles peuvent être utilisées dans des petites équipes ou des petits bureaux pour renforcer la capacité ou les compétences de l'équipe ou faire apparaître des manques de compétences. Les cartes peuvent également servir aux ateliers PNA de plus grande envergure pour découvrir les capacités nationales actuelles ou requises, nécessaires à la planification nationale d'adaptation.

Les cartes peuvent s'utiliser de plusieurs façons : deux exemples de jeux de cartes d'évaluation des compétences sont présentés ci-dessous.

#### JEU 1: CRÉATEUR D'ÉQUIPE

L'objectif : définir le(s) niveau(x) de mise en œuvre au(x)quel intervient votre équipe et identifier les compétences individuelles requises pour réaliser ses objectifs.

#### Conditions:

- 1. Un jeu de cartes par équipe
- 2. 2 joueurs minimum
- 3. Crayon et papier

#### Règles du jeu :

- 1. Constituez des équipes ;
- 2. Identifiez les objectifs de votre équipe (par ex. la planification nationale d'adaptation) ;
- 3. Sélectionnez les cartes de niveaux de mise en œuvre politique, organisationnel et/ou opérationnel qui conviennent le mieux au(x) rôle(s) assumé(s) par votre équipe ;
- 4. Choisissez les compétences techniques, managériales et participatives appropriées du jeu qui sont essentielles à la réalisation des objectifs de votre équipe pour chaque niveau de mise en œuvre. Ces compétences doivent refléter à la fois les compétences existantes de votre équipe et celles qu'il lui faut acquérir ou développer davantage;
- 5. Notez les cartes sélectionnées par votre équipe afin de susciter d'autres discussions de groupe ou effectuer une évaluation des compétences plus robuste à l'aide du manuel d'évaluation des compétences.

#### **JEU 2 : TRADER DE COMPÉTENCES**

L'objectif : ce jeu interactif permet aux équipes d'identifier et de classer les compétences individuelles par ordre de priorité selon les différents niveaux de mise en œuvre.

#### Conditions:

- 1. Un jeu de cartes
- 2. Trois équipes, 2 joueurs minimum dans chaque équipe
- 3. Liste des compétences individuelles
- 4. Crayon et papier

#### Règles du jeu :

- 1. Identifiez un objectif de groupe (par ex. planification nationale d'adaptation) ;
- 2. Constituez trois équipes ;
- 3. Attribuez une carte de niveau mise en oeuvre au hasard à chaque équipe ;
- 4. Identifiez l(es) objectif(s) de votre équipe selon le niveau mise en oeuvre qui vous a été attribué ;
- 5. À partir de la liste des compétences possibles, classez par ordre de priorité 12 cartes de compétences issues des domaines des compétences techniques, managériales et participatives, qui pourraient être essentielles à la réalisation des objectifs de votre équipe à ce niveau. Celles-ci doivent avoir été identifiées comme des compétences nouvelles que l'équipe a besoin de développer en plus de celles qu'elle a déjà acquises :
- 6. Mélangez les cartes de compétences individuelles et distribuez les de façon égale entre les équipes ;
- 7. Échangez les cartes de compétences individuelles entre les équipes jusqu'à ce que votre équipe soit satisfaite que votre jeu de cartes corresponde le mieux aux compétences prioritaires identifiées et qu'il vous apporte les compétences dont vous avez besoin pour atteindre votre objectif ainsi que l'objectif du groupe ;
- 8. Notez les cartes sélectionnées pour susciter d'autres discussions de groupe ou effectuer une évaluation des compétences plus robuste à l'aide du manuel d'évaluation des compétences.

# 3. La méthodologie d'évaluation des compétences

La méthodologie d'évaluation des compétences fournit une approche progressive pour aider les pays a identifier a la fois les besoins en compétences individuelles et capacités institutionnelles. Les fiches à utiliser pour effectuer une évaluation se trouvent à l'annexe 3. La méthode d'évaluation des compétences est un outil essentiel qui permet une évaluation plus rigoureuse des compétences et capacités d'adaptation.

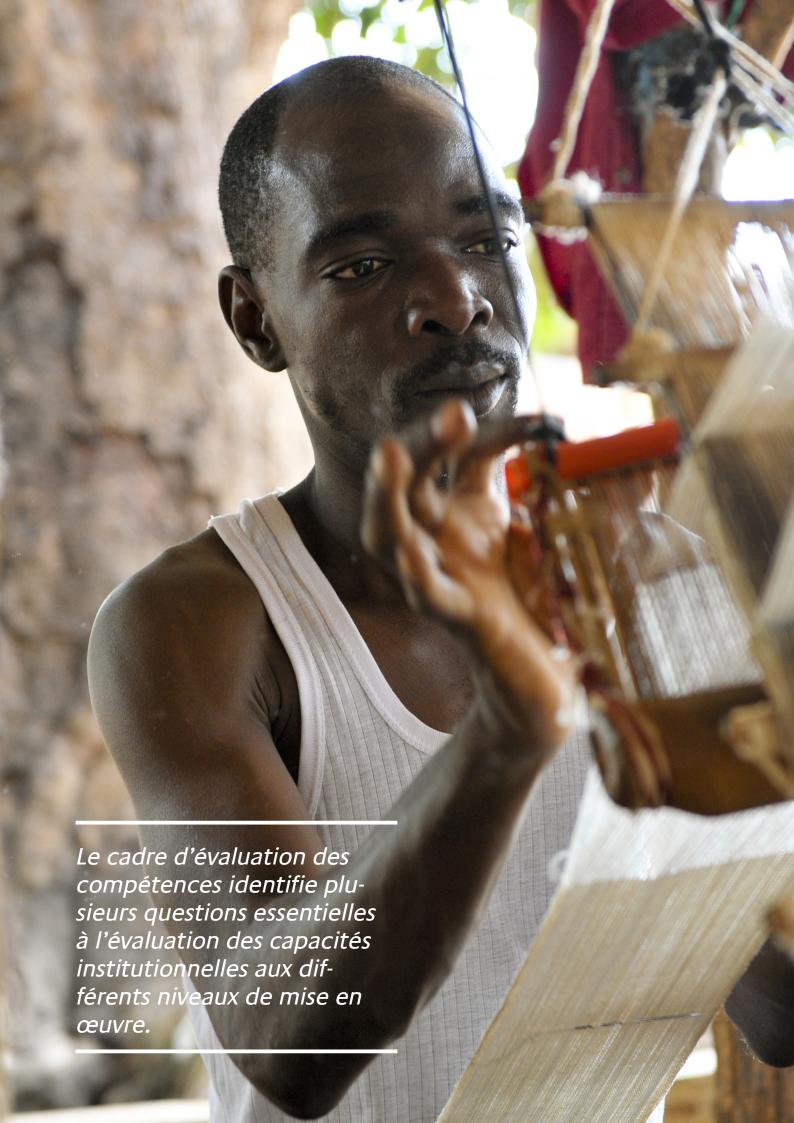
#### 3.1 L'évaluation de la capacité institutionnelle

Le cadre d'évaluation des compétences identifie plusieurs questions essentielles pour mener une évaluation des capacités institutionnelles nécessaires pour chaque niveaux de mise en œuvre. La méthode d'évaluation des compétences présente les trois niveaux de mise en œuvre, et soulève des questions pour chacun d'entre eux (tableau 3). Un questionnaire est inclus à l'annexe 3. Celui-ci doit être utilisé au cours de l'évaluation. Il permet à l'utilisateur de cocher la case qui correspond à leur réponse (c'est-à-dire Ne s'applique pas/non/partiellement/oui/entièrement) et de fournir une justification qualitative si nécessaire. Les niveaux de mise en œuvre permettent également d'ajouter des questions supplémentaires.



Tableau 3 — Questions d'évaluation des capacités institutionnelles pour évaluer la capacité estimée au niveau de mise en œuvre

NIVEAU DE MISE EN	QUESTIONS SUR LES CAPACITÉS INSTITUTIONNELLES À DIFFÉRENTS
POLITIQUE	<ul> <li>Existe-t-il un mandat clair pour l'adaptation au changement climatique ?</li> <li>L'adaptation au changement climatique est-elle intégrée dans les stratégies nationales de développement ?</li> <li>L'adaptation au changement climatique est-elle intégrée dans les plans et stratégies des principaux secteurs ?</li> <li>L'adaptation au changement climatique est-elle reconnue dans la politique d'allocation des budgets ?</li> <li>Les coûts de l'adaptation au changement climatique ont-ils été évalués ?</li> </ul>
ORGANISATIONNEL	<ul> <li>Existe-t-il des mécanismes fonctionnels de coordination du changement climatique?</li> <li>Les secteurs clés ont-ils mis en place des centres de liaison d'adaptation au changement climatique?</li> <li>Le rôle des ONG, des universitaires et du secteur privé est-il clairement défini dans la planification de l'adaptation?</li> <li>L'adaptation au changement climatique est-elle clairement intégrée dans les systèmes de gestion des budgets?</li> <li>Existe-t-il un cadre partagé de financement de l'adaptation au changement climatique (public et privé)?</li> <li>Existe-t-il un cadre national de suivi de l'adaptation au changement climatique?</li> <li>Existe-t-il des centres de formation au niveau national capables de concevoir des cours sur le PNA et de les enseigner?</li> </ul>
OPÉRATIONNEL	<ul> <li>Les secteurs sont-ils capables d'appliquer les outils analytiques à la planification (V&amp;A, scénarios, ACE, intégration)?</li> <li>Les autorités locales sont-elles capables d'appliquer les outils analytiques de l'adaptation à la planification (V&amp;A, scénarios, ACE, intégration)?</li> <li>Des données sont-elles régulièrement recueillies sur les paramètres climatiques et météorologiques?</li> <li>Des informations sur les prévisions saisonnières sont-elles régulièrement mises à disposition des agriculteurs?</li> <li>L'adaptation au changement climatique fait-elle partie des programmes scolaires nationaux (primaire et secondaire)?</li> </ul>



Le tableau 4 présente comment l'information peut être collectée, à savoir: les types sde questions à poser au niveau politique, les cases à cocher et l'espace réservé aux justifications/commentaires pour étayer les réponses.

Tableau 4 — Carte d'évaluation des capacités institutionnelles pour évaluer la capacité estimée au niveau de mise en œuvre

Niveau politique						
Question	Réponse (cochez la case qui correspond)					Justification / commentaire
	Ne s'applique pas	Ne sais pas	Non	Partiellement	Oui, entièrement	
Existe-t-il un mandat clair pour l'adaptation au changement climatique ?						
L'adaptation au changement climatique est-elle intégrée dans les stratégies nationales de développement ?						
L'adaptation au changement climatique est-elle intégrée dans les plans et stratégies des principaux secteurs ?						
L'adaptation est-elle reconnue dans la politique d'allocation des budgets ?						
Les coûts de l'adaptation au changement climatique ont-ils été évalués ?						
Ajouter/supprimer des questions si nécessaire						

Aprés avoir définis les besoins en capacités institutionnelles sur les trois niveaux de mise en oeuvre, il est possible alors d'identifier les compétences individuelles. Le niveau de mise en œuvre peut être identifié à l'aide des jeux et cartes d'évaluation des compétences, comme indiqué ci-dessus. Les fiches d'évaluation peuvent être remplies individuellement (par le chercheur, le chargé de mission d'évaluation des compétences ou par les membres du département) ou en groupe lorsqu'ils œuvrent au(x) même(s) niveau(x) de mise en œuvre ou dans le(s) même(s) département(s).



#### 3.2 L'évaluation des compétences individuelles

Afin d'évaluer les capacités individuelles requises pour soutenir le processus PNA, une liste de 36 compétences en planification de l'adaptation a été élaboreé (12 techniques, 12 managériales, 12 participatives). Chaque compétence posséde des secteurs de sous-compétences, comme présenté dans l'annexe 2. L'évaluation des sous-compétences peut être effectuée à l'aide d'une méthodologie de tableau de bord afin de quantifier les informations et processus qualitatifs. Les tableaux de bord sont souvent utilisés comme un outil de suivi et d'évaluation afin d'établir des points de référence et assurer le suivi dans le temps. Ceux-ci sont flexibles et peuvent être adaptés à des projets spécifiques³.

Une note de compétence est attribuée à chaque sous-compétence afin d'en quantifier l'aptitude pour chacune d'entre elles. Le système de notation sélectionné est basé sur le modèle d'apprentissage de Kirkpatrick axé sur l'aptitude. La note attribuée au niveau de compétences sélectionné est déterminée par trois niveaux de réussite :

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> FEM, 2008, Monitoring Guidelines of Capacity Development in GEF Operations

- A. En cours d'acquisition : Expérience minimale ou connaissances issues d'observations brèves, non structurées ou informelles. Capacité de base à utiliser la compétence dans un cas pratique.
- B. Compétent: Expérience acquise. La compétence a été mise à profit et peut être utilisée dans un cas pratique. Les connaissances sont acquises et peuvent être transmises à d'autres dans un cas pratique
- C. Hautement compétent: Vaste expérience acquise. La compétence a été fréquemment mise à profit et peut être largement utilisée dans un cas pratique. Des connaissances approfondies ont été acquises et peuvent être transmises à d'autres dans des cas pratiques. L'analyse des connaissances acquises peut être manipulée et réutilisée pour obtenir des alternatives plus complexes.

Le niveau de compétences ou l'aptitude des utilisateurs peut être évaluée selon les sous-compétences et notes sous-jacentes (de A à C) indiquées dans la fiche fournie (annexe 3). Un utilisateur qui obtient un niveau d'aptitude C pour toutes les sous-compétences est considéré comme hautement compétent et qualifié (voir exemple du tableau 5). La valeur de cette méthode réside dans l'agrégation des données puisque celles-ci peuvent être agrégées à tous les niveaux (groupe de travail, bureau, organisation, région, pays). Celle-ci peut être appliquée au niveau d'une sous-compétence ou d'une compétence globale afin d'identifier les besoins en développement des compétences et en renforcement des capacités.

Tableau 5 — Exemple de notation des compétences individuelles au niveau managérial au sein du ministère de l'Environnement et du département du changement climatique

Organisation: Min. de l'Environnement Département/Niveau : Responsable : Changement climatique Date: 20/07/1999 **COMPÉTENCES INDIVIDUELLES** Compétence (par ex. T1, Sous-compétence Niveau de compétence Justification/ T2, M4, P6) (e.g. T1.1, P6,1) commentaire Α В C T1 T1.1. T1.2. T1.3. T1.4. T1.5. T8 T8.1. T8.2. T8.3 T8.4 C – Hautement compétent \*A – En cours d'acquisition B – Compétent

## 3.3 L'utilisation de la méthode d'évaluation des compétences

La méthode et les cartes d'évaluation des compétences sont conçues pour être flexibles et s'adapter au champ d'application et à l'échelle des évaluations des compétences nationales. Cette méthode peut servir à évaluer à la fois les capacités institutionnelles et l'ensemble des compétences individuelles correspondantes au niveau de mise en œuvre, ou à évaluer chacune de ces catégories individuellement. L'utilisation de la méthode d'évaluation des compétences peut être résumée en quelques étapes simples :

- Déterminez la portée et l'échelle de l'évaluation des compétences nationales et identifiez les équipes, départements et individus qui y participeront;
- 2. Identifiez les niveaux institutionnels à évaluer. Les cartes d'évaluation des compétences peuvent servir à identifier le(s) niveau(x) de mise en œuvre à prioriser, bien que dans certains cas, les 3 soient nécessaires. Les examens documentaires (voir annexe 1) peuvent servir à identifier la politique principale et les précédentes évaluations des capacités y compris les documents clés pertinents et les intervenants potentiels;
- Identifiez les compétences individuelles requises aux niveaux institutionnels identifiés. Les jeux et cartes d'évaluation des compétences décrits dans les sections précédentes peuvent servir à identifier les compétences existantes d'une équipe et celles qu'il lui faut encore développer ou acquérir;
- 4. Remplissez les fiches d'évaluation fournies dans le manuel pour le niveau de mise en œuvre spécifique et les compétences identifiées en réalisant des entretiens (cette méthode accepte les entretiens structurés ou non structurés voir annexe 1) ou en menant des discussions de groupe et en recueillant les données dans les fiches d'évaluation (annexe 3). Les tableaux de bord sont à remplir par les individus identifiés (chargé de mission, chercheur) avec l'appui d'un groupe/d'une entreprise/des Nations Unies/des OI, etc.;
- 5. **Agrégez et analysez** les informations qualitatives et quantitatives fournies dans les fiches d'évaluation :
- 6. Présentez les résultats et formulez des recommandations sur les forces et les faiblesses identifiées en vue d'une utilisation éventuelle dans un plan de développement des compétences priorisé sur 2-3 ans.





Les exemples suivants illustrent la façon dont les cartes d'évaluation des compétences et le manuel peuvent servir à appuyer les évaluations des compétences nationales. Les Figures 2 et 3 illustrent deux exemples de pays qui souhaitent évaluer les compétences individuelles et les capacités institutionnelles à différents niveaux.

La figure 2 montre l'exemple (exemple A) d'un pays qui souhaite évaluer les capacités institutionnelles au niveau politique et les compétences techniques (T1, T8, M6 et P12).

Figure 2 — Exemple A : Pays qui souhaite évaluer quatre compétences techniques individuelles et les capacités institutionnelles au niveau politique de mise en œuvre.

CAPACITÉS	COMPÉTENCES INDIVIDUELLES						
INSTITUTIONNELLES	TECHNIQUES	MANAGÉRIALES	PARTICIPATIVES				
NIVEAU POLITIQUE – Croyances, idéaux politiques, vision, objectifs et priorités gouvernementales et organisationnelles							
New policy	Secret at entire of change and ch	Minisprinted S  A control of the second of t	Market of the Contract II				

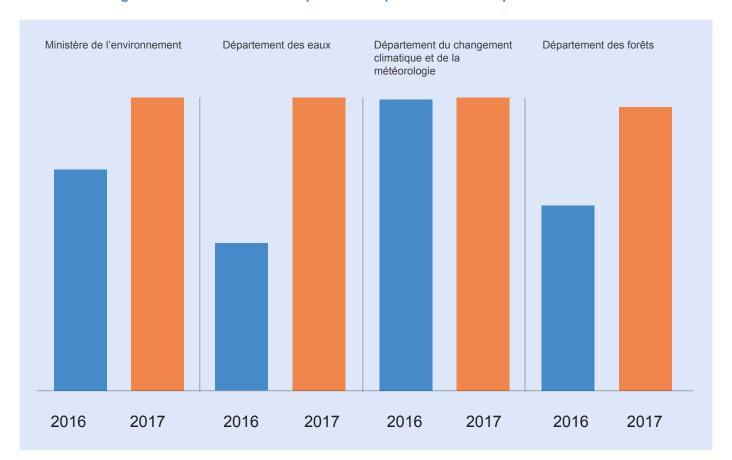
La Figure 3 montre l'exemple (exemple B) d'un pays qui souhaite évaluer les compétences techniques (T1 et T8) au niveau politique; les compétences techniques et managériales au niveau organisationnel (T1, M6); et les compétences participatives, techniques et opérationnelles au niveau opérationnel (T8 et P12). Les exemples sont ajoutés à l'outil d'évaluation des compétences pour appuyer l'explication et montrer comment structurer l'évaluation et l'utilisation des cartes.

Figure 2 — Exemple B: Pays qui souhaite évaluer quatre compétences techniques individuelles et les capacités institutionnelles au niveau politique de mise en œuvre.

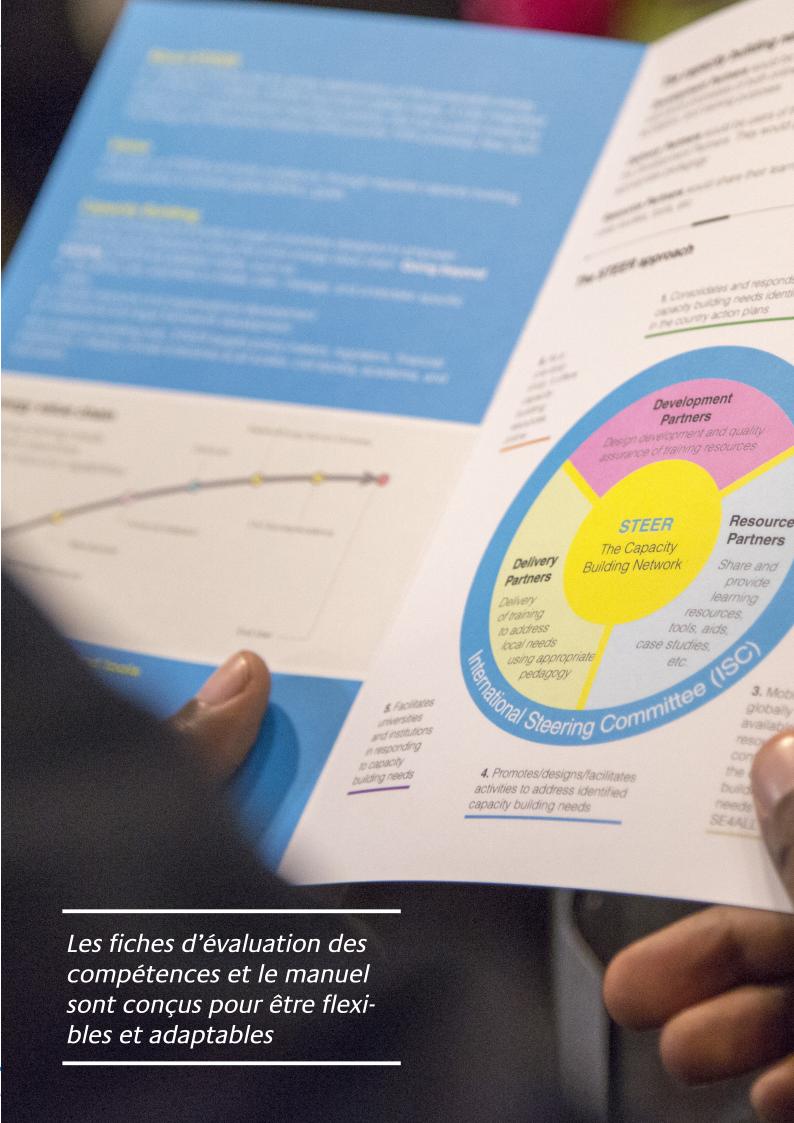


Cette méthode d'évaluation des compétences permet une évaluation quantitative et qualitative des individus, des institutions, des régions ou des pays de manière systématique. L'évaluation peut se faire individuellement ou en groupe avec le soutien d'un chercheur expérimenté. L'analyse de l'information contribuera à identifier les forces et les faiblesses des capacités institutionnelles et des compétences individuelles et à définir les domaines ou intervenants clés qui ont besoin d'un soutien ciblé. L'interprétation quantitative des données qualitatives fournit une interprétation rapide et visuelle qui sera utile pour agréger les compétences mondiales, régionales, nationales et locales (voir exemple de la Figure 4 ci-dessous), mettre en place des mesures de soutien au niveau mondial, national ou régional et suivre les progrès accomplis.

Figure 4 Exemple de données agrégées comparées à travers différents départments et années. Ces dernières témoignent d'une variation de compétences requises selon les départements.









# 4. Les avantages inhérents à l'utilisation du manuel et des cartes d'évaluation des compétences

Le manuel et les cartes d'évaluation des compétences offrent une solution utile et pratique qui traite à la fois des questions et des besoins identifiés sur le terrain dans le cadre de l'évaluation des compétences nationale et exige une approche standardisée.

Une approche standardisée est utile dans le cadre de l'utilisation des cartes d'évaluation des compétences pour plusieurs raisons :

- Interprétation commune du cadre d'évaluation des compétences: le manuel et les cartes d'évaluation des compétences définissent un ensemble de compétences, de sous-compétences et une note de compétence qui favorise la cohérence de l'évaluation par-delà les individus, les équipes, les pays, les régions et les langues. Ils présentent une méthodologie harmonisée et simplifiée de collecte et d'analyse des données.
- Utilisation du cadre d'évaluation de compétences : le manuel et les cartes d'évaluation des compétences suivent le cadre d'évaluation des compétences défini.

Leur format simple permet de les appliquer facilement au contexte du pays. Il est très simple d'apprendre à mener l'évaluation, à utiliser le manuel et analyser les données.

- Gestion des données: la simplicité et la méthodologie standardisé edumanuel d'évaluation des compétences, obtenues par le biais des questions prédéfinies et des notes des compétences et sous-compétences, permettent d'enregistrer et de stocker les données obtenues sur une feuille de notation, dans un tableau ou une base de données pour de plus amples analyses. Les données obtenues doivent être à la fois quantitatives et qualitatives lorsque les notes attribuées aux indicateurs sont quantitatives et qu'un commentaire qualificatif a été donné.
- Collecte de données à plus long terme: les cartes d'évaluation des compétences et les évaluations menées à l'aide du manuel permettent la collecte systématique des données. La rapidité de l'approche facilite d'emblée l'évaluation et permet de définir des points de référence et de mener des évaluations supplémentaires pour suivre les progrès et identifier les domaines en termes de développement des capacités.
- Présentation visuelle des résultats : l'interprétation quantitative d'informations pour la plupart qualitatives permet de produire une présentation et une analyse visuelle simplifiées.





## Annexe 1: Glossaire de recherche

Étude de référence: L'objectif d'une étude de référence est de fournir une base d'information pour suivre et mesurer les progrès et l'efficacité d'une activité tout au long et au terme de sa mise en œuvre. Les évaluations des compétences peuvent aider les institutions à créer une base de référence afin de hisser les compétences à des niveaux plus élevés. Les études de référence aident non seulement les employés à élaborer des plans de développement individuel réalistes et réalisables, elles identifient également les lacunes et besoins en compétences d'une organisation.

Points de référence: Une norme ou un ensemble de normes utilisé pour évaluer la performance d'une organisation. La comparaison des performances s'utilise pour comparer la position d'une institution avec une institution plus performante du secteur. La comparaison des compétences désigne le processus d'identification des niveaux de compétence requis pour un poste.

<u>Données</u>: Une information (mesures ou statistiques) utilisée comme base de raisonnement, de discussion ou de calcul. Les données de recherche sont collectées, observées ou créées à des fins d'analyse afin de produire des résultats de recherche.

Examen documentaire: La collecte et l'analyse de l'information déjà disponible en version imprimée ou publiée en ligne. Parmi les documents à inclure dans l'examen documentaire figurent généralement les rapports de compétences nationales, les rapports officiels du gouvernement ou de toute autre autorité gouvernementale, les rapports des ONG et toute autre publication scientifique ou universitaire en lien avec le développement des compétences locales. Un examen documentaire poursuit trois objectifs principaux :

- 1. Permettre au chercheur et à son équipe de cibler des enjeux et des débats politiques importants ;
- 2. Faciliter la production d'un rapport succinct qui synthétise les informations pertinentes en un texte facile d'accès qui peut être lu par un public concerné par la politique internationale ;
- 3. Permettre d'identifier des lacunes et de définir des questions de recherche spécifiques à la région et de réfléchir à l'adaptation de la méthodologie utilisée aux phases suivantes de la recherche.

Étude de terrain : Études universitaires ou d'investigation réalisées dans un cadre naturel, plutôt que dans des laboratoires, des salles de classe ou tout autre environnement structuré. Une étude de terrain effectuée dans le cadre d'une évaluation des compétences PNA peut faire référence à un cadre communautaire où des projets sont, ou devraient être, mis en place tel qu'un contexte ministériel.

<u>Groupes de discussion</u>: Un groupe de discussion sur un sujet donné à des fins de recherche. Les groupes de discussion sont généralement orientés, suivis et enregistrés par le chercheur. Leur but est de produire des informations sur les avis collectifs et les raisonnements qui les expliquent. Les groupes de discussion servent également à développer une connaissance approfondie de l'expérience et des croyances d'un participant.

La composition d'un groupe de discussion a un impact direct sur la qualité de la discussion. Il n'y a pas de « meilleure » composition du groupe, et les données varient toujours en fonction de sa mixité et de l'âge, du sexe et du statut social des participants (les membres de la communauté, les dirigeants communautaires, etc.). Il est essentiel que le chercheur tienne compte de l'aspect mixte du groupe et de son impact sur la discussion (par ex. sur la façon dont les membres du groupe peuvent interagir les uns avec les autres) avant que le groupe de discussion ne démarre.

L'interaction est un facteur essentiel à la réussite du groupe. Parfois, il se peut qu'un groupe existant fonctionne bien à des fins de recherche, mais qu'il ne soit qu'un groupe d'étrangers sans aucun lien entre eux à d'autres moments. Les groupes existants peuvent être plus faciles à recruter. Les participants ont des expériences communes et apprécient le confort et la familiarité du groupe, ce qui peut faciliter la discussion et l'échange de points de vue différents. Dans d'autres contextes, il se peut que des groupes d'étrangers soient plus à l'aise pour parler librement sans avoir peur des représailles et qu'ils fournissent donc des données plus riches.

La taille du groupe est également un facteur important à prendre en compte dans la recherche du groupe de discussion. Stewart et Shamdasani (1990)<sup>4</sup> encouragent le sur-recrutement dans le cas d'un groupe de discussion et entretiennent l'idée de gérer un groupe légèrement plus large afin d'éviter le risque que ne se produise une discussion insatisfaisante ou le risque d'annulation en raison d'un sous-recrutement et de désistements réguliers au sein des groupes. La taille optimale d'un groupe de discussion est de 6 à 8 participants (à l'exclusion des chercheurs), mais les groupes de discussion peuvent également fonctionner avec succès avec 3 participants et avec jusqu'à 14 participants. Les petits groupes courent le risque d'entrer dans une discussion limitée, tandis que les grands groupes peuvent être chaotiques, difficiles à gérer et frustrants pour les participants qui peuvent éventuellement sentir qu'ils n'ont pas suffisamment l'occasion de s'exprimer.

Stewart, D.W. et Shamdasani, P.N. (1990). Groupes de discussion : Théorie et pratique. Newbury Park, États-Unis : Sage Publications

<u>Cadre</u>: Le support et la structure théorique ou méthodologique qui peuvent servir de point de départ et de lignes directrices à l'étude d'un point de recherche.

<u>Information</u>: Les données deviennent utiles lorsqu'elles sont interprétées, traitées, organisées ou présentées dans un contexte spécifique. C'est ainsi qu'elles deviennent des informations.

<u>Capacités institutionnelles</u>: La combinaison des politiques, pratiques, systèmes et personnes qui permettent un fonctionnement efficace d'une organisation ou d'un groupe.

Entretien: Une conversation orale entre des personnes dont l'objectif est de recueillir des informations pertinentes à des fins de recherche. Les entretiens sont particulièrement utiles pour comprendre l'expérience, les points de vue, les croyances et les motivations d'un participant. L'enquêteur peut chercher à obtenir des informations approfondies sur un sujet spécifique.

Il existe trois types fondamentaux d'entretiens de recherche : structurés, semi-structurés et non structurés.

- Les entretiens structurés sont essentiellement des questionnaires administrés oralement, au cours desquels une liste de questions prédéterminées sont posées, avec peu ou pas de variation et sans portée pour les questions de suivi aux réponses qui nécessitent de plus amples explications. Ils sont donc relativement courts et faciles à réaliser et peuvent s'avérer utiles lorsqu'il est nécessaire de clarifier certaines questions. Les entretiens structurés, de par leur nature, limitent toutefois les réponses des participants et se révèlent donc peu utiles lorsqu'il est nécessaire d'approfondir un sujet.
- Les entretiens non structurés ne reflètent aucune théorie ou idée préconçue et sont menés avec peu ou pas d'organisation. Ces entretiens peuvent commencer par une simple question ouverte telle que : « pouvez-vous me parler de votre expérience... ? » puis progresser à partir de la réponse initiale principalement. Les entretiens non structurés prennent généralement beaucoup de temps et sont difficiles à gérer en raison de l'absence de questions prédéterminées et d'orientation sur le sujet de la discussion. Leur utilisation est donc uniquement envisagée lorsqu'il s'avère nécessaire d'approfondir un sujet ou lorsque ce dernier est encore nouveau (ou lorsqu'il est nécessaire d'obtenir une nouvelle perspective sur un sujet connu).
- <u>Les entretiens semi-structurés</u> comportent plusieurs questions clés qui permettent de définir les domaines à explorer. Ils permettent également à l'enquêteur ou à la personne interrogée de s'éloigner du sujet et de poursuivre une idée ou d'élaborer une réponse. Ce type d'entretien est particulièrement utilisé pour la recherche sociale, car il fournit quelques orientations eu égard au sujet de discussion. La flexibilité de cette approche, surtout si on la compare aux entretiens structurés, permet également de découvrir ou d'élaborer sur des points que les participants jugent importants, mais qui peuvent ne pas avoir été perçus comme pertinents auparavant par l'équipe de recherche.

<u>Analyse de la littérature existante</u>: Une analyse de la littérature existante étudie les livres, les articles scientifiques et toute autre source pertinente en lien avec le sujet pour en fournir une description, un résumé et une évaluation critique. Les analyses littéraires sont conçues pour montrer au lecteur comment cette recherche s'intègre dans un domaine de recherche plus large.

<u>Participant</u>: Un individu qui prend part à un projet d'étude ou de recherche. Une personne qui répond à un entretien dans le cadre d'une évaluation des compétences est un participant de l'évaluation des compétences.

<u>Politique du climat</u>: La politique en matière de changement climatique peut être définie comme l'ensemble des processus et des phases, y compris les documents qui en résultent, réalisés par un gouvernement ou une administration avec l'objectif précis d'influencer l'adaptation au changement climatique.

Analyse des politiques : L'étude systématique de la nature, des raisons, du coût, de l'impact, de l'efficacité, des implications, etc. des politiques existantes ou alternatives en appliquant les théories et les méthodologies issues des sciences sociales.

Recherche qualitative: Le terme « qualitatif » implique de mettre l'accent sur les qualités des entités, sur les processus et les définitions qui ne font pas l'objet d'une étude expérimentale ou qui ne sont pas mesurés en termes de quantité, de montant, d'intensité ou de fréquence. Les chercheurs qui emploient des méthodes qualitatives mettent en avant la nature sociale de la réalité, l'étroite relation entre l'enquêteur et le sujet de recherche ainsi que les contraintes situationnelles qui façonnent l'enquête en soulignant la nature axiologique de l'enquête. Les chercheurs qualitatifs cherchent les réponses aux questions qui démontrent comment on crée et confère un sens à l'expérience sociale. Par contraste, les études quantitatives mettent l'accent sur la mesure et l'analyse des liens de causalité entre des variables, et non des processus. <sup>5</sup>

Recherche quantitative: Les méthodes quantitatives mettent l'accent sur les mesures objectives et l'analyse statistique, mathématique ou numérique des données recueillies par le biais de sondages, de questionnaires et d'études ou de la manipulation des données statistiques existantes au moyen de techniques informatiques. La recherche quantitative vise à rassembler des données numériques et à les généraliser pour différents groupes de personnes ou à expliquer un phénomène.<sup>6</sup>

Questionnaire : Séries structurées de questions sur des sujets donnés utilisées pour recueillir des informations sur des attitudes ou opinions.

<u>Résultats</u>: Partie principale du rapport où sont consignés les enseignements de l'étude ou de l'évaluation qui rassemble la totalité des résultats plutôt que les conclusions ou les recommandations qui en découlent. Les résultats sont généralement divisés en sous-sections thématiques en fonction des questions et des données de recherche, tels que les citations et les vignettes habituellement utilisées pour présenter des résultats qualitatifs. Les cartogrammes, graphiques ou tableaux et les diagrammes sont généralement utilisés pour présenter des résultats quantitatifs.

Évaluation des compétences: L'évaluation des compétences d'un individu en poste est un moyen utile d'évaluer ses niveaux de performance et de déterminer si une formation complémentaire est nécessaire. Elle est également utilisée pour déterminer si l'individu possède des compétences transférables à d'autres domaines, telles qu'une capacité d'encadrement d'équipe ou une capacité managériale.

Une évaluation des compétences au travail implique d'observer un candidat pendant qu'il exécute ses tâches quotidiennes, souvent sur une période déterminée, au moyen de diverses méthodes afin d'obtenir une vue d'ensemble de ses capacités actuelles et de son potentiel. L'évaluation sur le lieu de travail peut déterminer si des individus occupent les postes qui leur conviennent, si une formation complémentaire est nécessaire et nommer les employés dont le potentiel pourrait profiter à l'organisation à long terme. Ces évaluations peuvent être effectuées par le biais de méthodes variées, dont l'observation, la simulation, des questions et des tests.

<u>Déficits de compétences</u>: Cas où le niveau de compétences de l'employé est inférieur à celui requis pour accomplir le travail de façon appropriée et où le type de compétence ne correspond pas aux exigences du poste<sup>7</sup>.

Besoins en compétences: Modification des compétences nécessaires pour remplir adéquatement une certaine fonction dans le futur. L'anticipation et la gestion des besoins en compétences sont essentielles pour prévenir les pénuries de compétences et/ou les déficits de compétences<sup>®</sup>.

<u>Pénuries de compétences</u>: Cas où le besoin en compétence est supérieur à l'offre des candidats en possession d'une compétence particulière<sup>9</sup>. Cette situation est marquée par l'absence de travailleurs qualifiés et expérimentés capables d'assumer les rôles requis lorsque les employeurs cherchent à recruter.

Inventaire des compétences : Processus d'identification de l'étendue et de la nature des compétences disponibles et des éventuels déficits. Celui-ci peut être effectué par le biais d'une combinaison d'instruments de recherche de terrain et documentaire, y compris des analyses de la littérature existante, des entretiens avec les parties prenantes et des études pour évaluer les compétences existantes et déterminer les besoins actuels et futurs non satisfaits du secteur.

<u>Partie prenante</u>: Une entité — un individu, une organisation ou un groupe non organisé — avec un intérêt politique déclaré ou imaginable. Les parties prenantes peuvent être de toute forme, taille et capacité<sup>10</sup>. À des fins de gestion et de prise de décision, il est essentiel d'identifier les parties prenantes dites « principales » et « secondaires » :

- <u>Les parties prenantes principales</u> sont celles qui sont directement intéressées par la ressource, soit parce qu'ils en dépendent pour leur subsistance ou parce qu'ils sont directement impliqués dans son exploitation.
- Les parties prenantes secondaires sont celles qui ont un intérêt plus indirect, comme celles qui œuvrent au sein des institutions ou des agences en charge de la ressource, ou celles qui dépendent au moins en partie de la richesse ou de l'activité générée par la ressource. Celles-ci peuvent appartenir à une ou plusieurs des catégories suivantes : les acteurs internationaux (p. ex. les donateurs), les acteurs nationaux ou politiques (p. ex. les législateurs, les gouverneurs), les organismes du secteur public, les groupes d'intérêt (p. ex., les syndicats, les ordres des médecins), les organisations commerciales/privées à but lucratif ou non lucratif (les ONG, les fondations), les membres de la société civile et les utilisateurs/consommateurs.
- <sup>5</sup> Denzin, N. K. and Lincoln, Y. S. (2005). Handbook of Qualitative Research. 2e édition. Thousand Oaks, CA: Sage
- <sup>6</sup> Babbie., E. R. (2010). The Practice of Social Research. 12th ed. Belmont, CA: Wadsworth Cengage, 2010; Muijs, Daniel. Doing Quantitative Research in Education with SPSS. 2e édition. London: SAGE Publications
- CEDEFOP. (2010). The skill matching challenge: Analyzing skill mismatch and policy implications. Luxembourg. Retrieved from: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/3056 en.pdf
- <sup>8</sup> European Commission. (2014). Assessing the implications of climate change adaptation on employment in the EU: Final Report & Annexes. Rotterdam, The Netherlands
- GEDEFOP. (2010). The skill matching challenge: Analysing skill mismatch and policy implications. Luxembourg. Retrieved from: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/3056 en.pdf
- Schmeer, K. (1999). Guidelines for Conducting a Stakeholder Analysis. November 1999. Bethesda, MD: Partnerships for Health Reform, Abt Associates Inc.



# Annexe 2 : Compétences individuelles

Des compétences techniques sont nécessaires pour comprendre la science du changement climatique, les questions de la vulnérabilité et des risques et la hiérarchisation des options d'adaptation. Une personne ayant des compétences techniques peut mettre en pratique ses connaissances et son expérience acquises dans un domaine spécifique, pour mettre en œuvre des solutions d'adaptation efficaces. Le recours à un spécialiste technique peut par exemple s'avérer nécessaire à l'examen des bienfaits économiques d'un projet d'adaptation ou à l'utilisation des méthodes SIG pour analyser des données météorologiques, hydrologiques ou de l'utilisation des sols.

Les compétences techniques suivantes sont complémentaires et jugées utiles au processus de planification nationale d'adaptation :

- T1 Science et politique du changement climatique
- T2 Formation et éducation au changement climatique
- T3 Mise en place et intégration de la lutte contre le changement climatique
- T4 Compétences juridiques et de négociation
- T5 Finance et économie de la lutte contre le changement climatique
- T6 Évaluation des risques climatiques
- T7 TI, SIG et gestion des données
- T8 Gestion durable des forêts
- T9 Gestion intégrée des ressources en eau
- T10 Gestion durable des terres (GDT)
- T11 Gestion des risques de catastrophe
- T12 Modélisation du changement climatique et scénarios d'évolution



## T1. SCIENCE ET POLITIQUE DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Définition: la science et la politique du changement climatique désignent la compréhension des processus atmosphériques à l'origine de la variabilité et du changement climatique ainsi que les réponses politiques disponibles de lutte contre le réchauffement climatique aux niveaux international et local. Cette compétence est définie par cinq sous-compétences :

- **T1.1.** La science du changement climatique : connaissance et compréhension des processus atmosphériques à l'origine de la variabilité et du changement climatique et du rôle joué par la biosphère terrestre et les océans dans le cycle global du carbone.
- **T1.2.** Les impacts du changement climatique : connaissance et compréhension de l'impact du réchauffement climatique sur les écosystèmes et les activités anthropiques, y compris la biodiversité, les inégalités et les vulnérabilités constatées au niveau régional et mondial.
- **T1.3.** L'atténuation du changement climatique : connaissance et expérience des efforts et des technologies disponibles pour réduire ou éviter les émissions de gaz à effet de serre.
- **T1.4.** L'adaptation au changement climatique : connaissance et expérience des processus qui permettent d'améliorer, de développer et de mettre en œuvre les stratégies visant à atténuer, à faire face et à tirer avantage des effets du changement climatique.s
- **T1.5.** La politique du changement climatique : connaissance et expérience des réponses politiques possibles de lutte contre le changement climatique, des traités internationaux sur l'environnement en vigueur, et capacité à analyser les politiques locales et internationales de lutte contre le changement climatique.

GIECs, 2007: Summary for Policymakers. In: Climate Change 2007: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Fourth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Solomon, S., D. Qin, M. Manning, Z. Chen, M. Marquis, K.B. Averyt, M.Tignor and H.L. Miller (eds.)]. Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom and New York, NY, USA.

Bernstein, L., Bosch, P., Canziani, O., Chen, Z., Christ, R. and Davidson, O., 2007. Climate change 2007: synthesis report. Summary for policymakers. In Climate change 2007: synthesis report. Summary for policymakers. IPCC.

Schneider, S.H., 2009. Climate change science and policy. Island Press.

## T2. FORMATION ET ÉDUCATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

**Définition : la formation et l'éducation au changement climatique** portent sur le secteur de l'enseignement (primaire, secondaire et tertiaire), ainsi que sur l'apprentissage des adultes (formation et développement des compétences) et sont définies par trois sous-compétences :

- **T2.1** L'éducation, la formation et la sensibilisation au changement climatique : connaissance et expérience des activités formelles de formation et de sensibilisation relatives au changement climatique, notamment eu égard à la conception, au développement et à la mise en place de séances de formation.
- **T2.2** La conception et le développement des programmes : connaissance et expérience de la conception, du développement et de la mise en place de programmes d'études nationaux sur le changement climatique.
- **T2.3** La communication et la formation des médias : connaissance et expérience de la communication et de la formation des médias à des fins de sensibilisation et d'apprentissage à grande échelle sur les changements climatiques.

CCNU: Apprendre, 2017, Bonnes pratiques d'apprentissage, Ressources d'apprentissage, disponible en ligne.

UNITAR, 2013, Guidance note for developing a National Climate Change Learning Strategy, Strengthening Human Resources and Skills to Advance Green, Low Emission and Climate Resilient Development, The One UN Climate Change Learning Partnership, UNITAR, Switzerland.

## T.3 MISE EN PLACE ET INTÉGRATION DE LA LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

**Définition**: la mise en place et l'intégration de la lutte contre le changement climatique désigne l'intégration et la mise en œuvre de la lutte contre le changement climatique à tous les stades de la planification du développement, à la fois au niveau de la planification stratégique et au niveau du développement local. Cette compétence est définie par quatre sous-compétences :

- T3.1 L'intégration du changement climatique : connaissance et expérience de l'intégration des préoccupations environnementales pertinentes dans les décisions des institutions qui orientent la réglementation, la planification, l'investissement, l'action et la politique nationale, locale et sectorielle de développement.
- **T3.2** La mise en œuvre des politiques : connaissance et expérience de la mise en œuvre des activités liées au changement climatique qui visent à réaliser les objectifs énoncés dans les décisions politiques spécifiques.
- **T3.4** Les approches sectorielles : connaissance et expérience de la planification et de la gestion des activités liées au changement climatique qui identifient les opportunités et contraintes sectorielles interdépendantes et tentent d'y remédier par le biais d'une action concertée de la part des acteurs et des sous-secteurs.
- **T3.4** Les processus budgétaires nationaux : connaissance des processus budgétaires nationaux et expérience de l'intégration des politiques, plans d'action et activités dans les processus budgétaires pertinents pour prendre en compte les activités relatives à l'adaptation au changement climatique.

PNUD-PNUE, 2011, Mainstreaming Climate Change Adaptation into Development Planning: A Guide for Practitioners, Poverty Environmental Initiative, UNDP-UNEP.

## T4. COMPÉTENCES JURIDIQUES ET DE NÉGOCIATION

**Définition : les compétences juridiques et de négociation** désignent les connaissances des outils de réglementation à savoir les interventions explicites de l'État dans l'élaboration d'un programme, d'un projet, d'un plan ou d'une politique (PPPP), à la poursuite de résultats sociétaux particuliers non atteignables par le biais de mécanismes d'incitation ou basés sur le marché. La compétence est définie par quatre sous-compétences :

- **T4.1** La législation : connaissance et expérience des cadres juridiques nationaux et internationaux sur le changement climatique ainsi que des problématiques telles que la gestion de l'eau, des sols, de l'agriculture et de l'énergie.
- **T4.2** La rédaction et la révision de documents juridiques : connaissance et expérience du processus de rédaction, de l'analyse et de l'étude des documents juridiques nationaux et internationaux pour présenter une analyse juridique et faire valoir les droits et obligations juridiques.
- **T4.3** Les négociations sur les changements climatiques : connaissance et expérience des processus de négociation internationale sur le climat, y compris des processus formels et informels de négociation dans le cadre de la CCNUCC.
- **T4.4** Le processus de négociation climatique : connaissance et capacité avérée à comprendre le règlement intérieur, les motions de procédure, les motions d'ordre, les modalités de vote, les rôles, les coalitions d'intérêts, la nomenclature des Nations Unies et les négociations de la CCNUCC sur le changement climatique.

Richards, M., 2001. A review of the effectiveness of developing country participation in the climate change convention negotiations. London, Overseas Development Institute.

## T5. FINANCE ET ÉCONOMIE DE LA LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Définition: l'économie de la lutte contre le changement climatique concerne les aspects économiques du changement climatique qui éclairent les politiques envisagées par les gouvernements pour faire face au changement climatique. Un certain nombre de facteurs en font un problème difficile d'un point de vue économique et politique: cette problématique est inscrite dans le long terme et transcende les générations; les coûts et avantages sont répartis de façon inégale au sein et à travers les pays et les avis scientifiques et opinions publiques divergent. La compétence est définie par quatre sous-compétences:

- **T5.1** L'économie de l'environnement : connaissance en économie générale et en économie de l'environnement et application des techniques et principes économiques environnementaux pour traiter les questions environnementales.
- **T5.2** L'économie de l'adaptation au changement climatique : connaissance et expérience des questions autour des pertes potentielles liées au climat en termes économiques et sociaux, des options d'adaptation pour prévenir de telles pertes et des coûts/investissements requis pour financer ces options.
- T5.3 L'investissement et l'évaluation de l'impact des options d'adaptation au changement climatique : connaissance des techniques d'évaluation de l'impact et d'investissement (y compris l'analyse coûts-avantages) et expérience de leur application dans le cadre des options d'adaptation au changement climatique pour contribuer à les identifier et les hiérarchiser.
- **T5.4** La finance de l'adaptation au changement climatique : connaissance des principales sources nationales et internationales de financement de l'adaptation au changement climatique disponibles et expérience en matière de recherche et d'obtention de financement.

Stern, N.H., 2007. The economics of climate change: The Stern review. Cambridge University press.

Banque mondiale, 2010, The economics of adaptation to climate change, Groupe de la Banque mondiale, États-Unis.

## **T6. ÉVALUATION DES RISQUES CLIMATIQUES**

**Définition : les évaluations des risques climatiques** comprennent une analyse des effets attendus, des risques et de la capacité d'adaptation d'une région ou d'un secteur aux effets du changement climatique. Cette compétence est définie par quatre sous-compétences :

- **T6.1** Les évaluations des effets climatiques : connaissance et expérience des processus d'évaluation des effets climatiques. Les évaluations des effets climatiques fournissent une estimation de l'effet d'une modification du climat sur les conditions environnementales, si aucune mesure d'adaptation n'est mise en place.
- **T6.2** L'évaluation des risques climatiques : connaissance et expérience des processus d'évaluation de la vulnérabilité du climat. Les évaluations de la vulnérabilité du climat incluent une évaluation des effets du climat et des options d'adaptation autonomes et contribuent à définir les risques climatiques et à identifier l es domaines, secteurs et groupes sociaux les plus vulnérables.
- **T6.3** Les évaluations de l'adaptation climatique : connaissance et expérience des processus d'évaluation de l'adaptation climatique. Les évaluations de l'adaptation climatique examinent les mesures d'adaptation, y compris les options proactives et réactives visant à anticiper les effets du changement climatique et à réduire la vulnérabilité.
- **T6.4** L'adaptation au changement climatique : connaissance et expérience des mesures d'adaptation et de l'analyse des risques qui pèsent sur les projets, parties prenantes et résultats dus aux changements climatiques.

UNFCCC, 2011, Assessing climate change impacts and vulnerability making informed adaptation decisions, Highlights of the contribution of the Nairobi Work Programme, UNFCCC.

## T7. TI, SIG ET GESTION DES DONNÉES

**Définition : Les technologies de l'information et de la communication (TIC)** font référence au rôle des stratégies harmonisées de communication et à l'intégration des télécommunications, des ordinateurs et des logiciels d'entreprise requis pour permettre aux utilisateurs d'accéder, de stocker, de transmettre et de traiter les informations. Trois souscompétences définissent cette compétence :

- T7.1 Les technologies de l'information et de la communication (TIC) : connaissance et expérience des technologies de l'information et de la communication dans le but de capturer, traiter, stocker et diffuser des données et informations relatives au climat.
- **T7.2** La gestion des données : connaissance et expérience des processus de stockage, de gestion, de traitement et d'analyse des données au moyen des TIC dans le cadre d'évaluations liées au climat et à la planification de l'adaptation au climat.
- T7.3 Les SIG et la télédétection : connaissance et expérience concrète des SIG et des techniques et logiciels

de télédétection dans le but d'analyser et de suivre l'évolution du climat au moyen d'applications développées pour évaluer l'impact et l'adaptation au changement climatique.

#### **T8. GESTION DURABLE DES FORÊTS**

**Définition**: la gestion durable des forêts cherche à remédier à la dégradation des forêts et à la déforestation et à résoudre les problèmes dus au changement climatique tout en multipliant les avantages directs pour la population et l'environnement. Cette compétence est définie par quatre sous-compétences :

- T8.1 La surveillance et les évaluations des forêts : connaissance des techniques de surveillance et d'évaluation forestière et expérience en surveillance et évaluation forestière dans le but d'améliorer et de mettre à jour les informations sur l'étendue et la nature des ressources forestières nationales.
- T8.2 Le plan de gestion et les pratiques forestières : connaissance et expérience des techniques de gestion forestière, de la gestion des risques de catastrophe et des pratiques d'adaptation forestière pour aider à réduire la vulnérabilité de la forêt, maintenir la biodiversité et la productivité des forêts et favoriser la capacité d'adaptation des communautés qui dépendent des forêts.
- **T8.3** La politique et la gouvernance forestière : connaissance des stratégies politiques en matière de forêts et de changement climatique et expérience de l'intégration des plans et stratégies de lutte contre le changement climatique dans les cadres d'action nationale en matière de politique forestière et les autres secteurs qui affectent les forêts.
- **T8.4** Les produits et services forestiers et l'industrie forestière : connaissance et expérience des types et sources de produits et services forestiers, de l'industrie forestière et de son rôle dans l'adaptation et l'atténuation des changements climatiques et de son importance pour l'économie et de sa viabilité.

Von Gadow, K., Pukkala, T. and Tomé, M. eds., 2012. Sustainable forest management (Vol. 1). Springer Science & Business Media.

Ross, K., 2015, Measuring sustainable forest management : un rapport sur les nouvelles initiatives mondiales visant à élaborer des cadres de résultats et des indicateurs de performance pour le développement durable, l'agriculture et la gestion des ressources naturelles, Division de l'économie, de la politique et des produits forestiers de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, FAO.

## T9. GESTION INTÉGRÉE DES RESSOURCES EN EAU (GIRE)

**Définition : la gestion intégrée des ressources en eau (GIRE)** désigne le processus qui favorise le développement et la gestion coordonnés de l'eau, des sols et des ressources connexes et comprend quatre sous-compétences :

- **T9.1** La surveillance et les évaluations des ressources en eau : connaissance des techniques de suivi et d'évaluation des ressources en eau et capacité de suivi et d'évaluation avérée afin d'améliorer et mettre à jour l'information sur l'étendue et la nature des ressources nationales et transfrontières en eau.
- T9.2 La planification et les pratiques de la gestion des ressources en eau : connaissance et expérience de la gestion des ressources en eau, de la gestion du risque de catastrophe lié à l'eau et des pratiques d'adaptation visant à réduire la vulnérabilité face aux changements climatiques.
- **T9.3** La politique et la gouvernance de l'eau : connaissance des stratégies politiques en matière de ressources en eau et de changement climatique ainsi que des questions transfrontalières et expérience de l'intégration des plans et stratégies de lutte contre le changement climatique dans les cadres d'action nationale en matière de ressources en eau et dans les autres secteurs.
- T9.4 L'utilisation des ressources hydriques, les services et l'industrie de l'eau : connaissance et expérience de l'utilisation des ressources et services hydriques, de l'industrie de l'eau et de son rôle dans la lutte contre le changement climatique et de son importance pour l'économie et sa viabilité.

Agarwal, A., delos Angeles, M.S., Bhatia, R., Chéret, I., Davila-Poblete, S., Falkenmark, M., Villarreal, F.G., Jønch-Clausen, T., Kadi, M.A., Kindler, J. and Rees, J., 2000. Integrated water resources management. Global water partnership.

Marino, M.A., 2001. Integrated water resources management (No. 272). International Assn of Hydrological Sciences.

### T10. GESTION DURABLE DES TERRES (GDT)

**Définition : la gestion durable des terres (GDT)** désigne les pratiques et technologies qui visent à intégrer la gestion des sols, de l'eau, de la biodiversité et des autres ressources environnementales pour répondre aux besoins humains tout en assurant la pérennité des services écosystémiques et des moyens de subsistance. La gestion des sols est définie par quatre sous-compétences :

- **T10.1** La participation : connaissance et expérience de la mise en œuvre de la gestion des sols par le biais de pratiques participatives axées sur les exploitants.
- **T10.2** L'intégration : connaissance et expérience de la mise en œuvre de la gestion des sols par le biais de pratiques qui favorisent une utilisation intégrée des ressources naturelles aux niveaux des écosystèmes et des systèmes d'exploitation agricole.
- **T10.3** L'implication : connaissance et expérience de la mise en œuvre de la gestion des sols par le biais de pratiques qui favorisent une implication multipartite à plusieurs niveaux.

**T10.4** Le ciblage : connaissance et expérience de l'application des pratiques de gestion des sols par le biais d'une politique ciblée et d'un soutien institutionnel, dont le développement de mécanismes d'incitation en faveur de l'adoption d'une gestion durable des sols génératrice de revenus au niveau local.

FAO, 2005, Sustainable Land Management, Available Online

Smyth, A.J. and Dumanski, J., 1993. FESLM: An international framework for evaluating sustainable land management (p. 76). Rome: FAO.

#### T11. GESTION DES RISQUES DE CATASTROPHE

**Définition : la gestion des risques de catastrophe** correspond à l'application des stratégies et politiques de réduction des risques de catastrophe en vue de prévenir de nouveaux risques, de réduire le risque de catastrophe existant et de gérer les risques résiduels dans le but de renforcer la résilience et la réduction des pertes en cas de catastrophe. Cette compétence est définie par cinq sous-compétences :

- **T11.1** L'identification du risque : connaissance des techniques et méthodes d'évaluation et expérience en matière d'évaluation et de cartographie des risques et de mise en œuvre de campagnes d'information et d'activités de sensibilisation.
- **T11.2** La réduction du risque : connaissance et expérience des pratiques de réduction des risques de catastrophe par le biais de mesures structurées et non structurées dont l'aménagement du territoire, les politiques et réglementations, les infrastructures, etc.
- **T11.3** La préparation au risque : connaissance et expérience des techniques de préparation au risque, y compris des systèmes de protection civile, du matériel d'intervention d'urgence, des systèmes d'alerte précoce, des plans d'urgence, etc.
- **T11.4** Le transfert du risque de catastrophe : connaissance et expérience en matière d'évaluation et de réduction des passifs éventuels, de l'affectation budgétaire et des instruments de financement en cas de catastrophe.
- **T11.5** La réhabilitation et la reconstruction en cas de catastrophe : connaissance et expérience des politiques de redressement et de reconstruction résilientes et de la conception des mécanismes d'intervention institutionnelle.

GIEC, 2012: Managing the Risks of Extreme Events and Disasters to Advance Climate Change Adaptation. A Special Report of Working Groups I and II of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Field, C.B., V. Barros, T.F. Stocker, D. Qin, D.J. Dokken, K.L. Ebi, M.D. Mastrandrea, K.J. Mach, G.-K. Plattner, S.K. Allen, M. Tignor, and P.M. Midgley (eds.)]. Cambridge University Press, Cambridge, Royaume-Uni, et New York, NY, États-Unis, 582 pp. Climate and Development Knowledge Network, 2012, Managing climate extremes and disasters in Africa: Lessons from the SREX report. CDKN.

## T12. MODÉLISATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE ET SCÉNARIOS D'ÉVOLUTION

**Définition : la modélisation du changement climatique et les scénarios d'évolution** désignent le processus de projection des futures émissions de gaz à effet de serre et le processus d'évaluation de la future vulnérabilité au changement climatique en fonction de scénarios spécifiques. Cette compétence est définie par quatre sous-compétences .

- **T12.1** Les données et informations climatiques : connaissance des données et informations climatiques nécessaires à une modélisation du changement climatique et à une élaboration de scénarios robustes et expérience en matière de collecte, recherche, stockage et analyse des données et informations climatiques.
- **T12.2** La modélisation du changement climatique : connaissance des principes de modélisation climatique quantitative, y compris de leurs forces et faiblesses, et expérience en matière d'application des diverses techniques de modélisation climatique telles que les modèles climatiques mondiaux (MCM) et les techniques de régionalisation des modèles climatiques.
- T12.3 Les scénarios de l'évolution climatique : connaissance des principes d'élaboration des scénarios climatiques et expérience en matière d'élaboration des scénarios de l'évolution du climat afin de comprendre les effets potentiels des changements climatiques dus à l'activité humaine.
- **T12.4** L'interprétation et l'application : connaissance et expérience en matière d'interprétation et d'évaluation des produits des modèles climatiques sur le climat actuel et futur pour les intégrer à la planification d'adaptation au changement climatique et à l'élaboration des politiques.

GIEC, 2001: Climate Change 2001: The Scientific Basis. Contribution of Working Group I to the Third Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Houghton, J.T., Y. Ding, D.J. Griggs, M. Noguer, P.J. van der Linden, X. Dai, K. Maskell, and C.A. Johnson (eds.)]. Cambridge University Press, Cambridge, Royaume-Uni et New York, NY, États-Unis, 881pp

Mearns, L.O., Giorgi, F., Whetton, P., Pabon, D., Hulme, M. and Lal, M., 2003. Guidelines for use of climate scenarios developed from regional climate model experiments.

## **COMPÉTENCES MANAGÉRIALES**

Des compétences managériales sont requises pour organiser et maintenir des organisations sociales complexes. Parmi ces compétences figurent le leadership, l'encadrement et la délégation qui permettent à un individu de contrôler le processus d'intégration des changements climatiques, tout en inspirant les autres. Les personnes dotées de compétences managériales peuvent créer un environnement propice au progrès et au changement avec une place pour les actions concrètes d'adaptation. Elles peuvent aussi apporter les ressources aux programmes nécessaires au respect des dates butoirs, et au suivi et à l'évaluation des résultats. Les compétences managériales suivantes sont requises et essentielles à un fonctionnement efficace à la gestion des processus de plans nationaux d'adaptation.

- M1 Encadrement stratégique
- M2 Responsabilité sociale
- M3 Visualisation, innovation et inspiration
- M4 Plaidoyer
- M5 Gestion du temps
- M6 Gestion axée sur les résultats
- M7 Gestion financière
- M8 Gestion des conflits organisationnels
- M9 Diplomatie internationale
- M10 Gestion de projet
- M11 Gestion des ressources humaines
- M12 Compte-rendu



## M1. ENCADREMENT STRATÉGIQUE

**Définition : l'encadrement stratégique** désigne la capacité à influencer les autres pour qu'ils prennent des décisions quotidiennes de leur plein gré dans le but d'améliorer la viabilité de l'organisation à long terme. Trois sous-compétences clés caractérisent l'encadrement stratégique :

- **M1.1** La réflexion stratégique : connaissance et compréhension avérée de la complexité de la relation entre l'organisation et son environnement et capacité à conceptualiser les besoins de l'organisation et des moyens d'atteindre ses objectifs.
- **M1.2** L'action stratégique : connaissance et capacité avérée à prendre des mesures décisives conformément à l'orientation stratégique de l'organisation.
- M1.3 L'influence stratégique : connaissance et capacité avérée à soutenir l'orientation stratégique de l'organisation en invitant les autres à participer au processus stratégique, en nouant des relations au sein même de l'organisation et en dehors de ses murs et en naviguant dans le paysage politique.

Rowe, W.G., 2001. Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. The Academy of Management Executive, 15(1), pp.81-94.

## M2. RESPONSABILITÉ SOCIALE

**Définition : la responsabilité sociale des entreprises** se définit comme l'obligation de se comporter de façon éthique et sensible eu égard aux questions sociales, économiques et environnementales qui contribuent à un développement durable et résilient face aux changements climatiques en garantissant des avantages économiques, sociaux et environnementaux pour tous. Trois sous-compétences clés caractérisent la responsabilité sociale :

- **M2.1** La capacité à exercer une influence sur la société : connaissance, intérêt et participation active à des activités qui favorisent et renforcent le développement durable de la société.
- **M2.2** La capacité à exercer une influence sur l'économie : connaissance, intérêt et participation active à des activités qui favorisent et renforcent le développement économique de la société.
- **M2.3** La capacité à exercer une influence sur l'environnement : connaissance, intérêt et participation active à des activités qui tentent de répondre aux questions environnementales et de promouvoir la viabilité environnementale et l'atténuation des changements climatiques.

Crowther, D. and Aras, G., 2008. Corporate social responsibility. Bookboon

#### M3. VISION, INNOVATION ET INSPIRATION

**Définition : la vision, l'innovation et l'inspiration** réunissent les principales compétences managériales et les principaux aspects d'un leadership transformationnel réussi. Trois domaines de compétence clés la caractérisent :

- **M3.1** La vision : connaissance et expérience en matière d'élaboration de plans, d'objectifs et d'une vision pour l'avenir qui tiennent compte des principaux enjeux, définissent des stratégies à long terme et mènent l'organisation vers l'avenir.
- **M3.2** L'innovation : connaissance et capacité avérée à intégrer des idées et des solutions innovantes dans les pratiques commerciales et à stimuler et promouvoir le potentiel créatif de pairs.
- **M3.3** L'inspiration : connaissance et capacité avérée à déceler, valoriser et utiliser des compétences et des forces individuelles et collectives en faveur de la création d'une culture de l'apprentissage, de l'amélioration continue et de l'inspiration.

Karaman, A., Kök, S.B., Hasiloglu, S.B. and Rivera, M., 2008. Vision, creativity, strategic innovation, and transformational leadership. Problems & Perspectives in Management, p.2.

#### M4 PLAIDOYER

**Définition : le plaidoyer** se définit comme le soutien actif à une idée ou une cause exprimée par le biais de stratégies et de méthodes qui influent sur les opinions et les décisions des personnes et des organisations. Quatre sous-compétences caractérisent la mobilisation :

- **M4.1** Le développement d'une stratégie : connaissance et capacité avérée à définir, développer et mettre en œuvre des stratégies de plaidoyer pertinentes, innovantes et stimulantes, fondées sur des informations et des données fiables.
- **M4.2** La sensibilisation : connaissance et capacité avérée à valoriser le profil et les objectifs de l'organisation par le biais de communications fondées sur des données factuelles.
- **M4.3** La création de liens : connaissance et capacité avérée à nouer des relations et à parvenir à un consensus avec les principaux décideurs, personnalités et leaders.
- **M4.4** La mise en œuvre : connaissance et capacité avérée à identifier et obtenir des fonds afin de réaliser les activités identifiées et décrites dans la stratégie de plaidoyer et mettre en œuvre les stratégies de sensibilisation.

Cohen, D., 1995. Elements of advocacy. Advocacy Institute, Washington.

McConnell, S., 2004. Advocacy in organizations: The elements of success. Generations, 28(1), pp.25-30.

#### M5. GESTION DU TEMPS

**Définition : la gestion du temps** correspond au processus d'organisation et de répartition de son temps entre plusieurs activités spécifiques. Quatre sous-compétences caractérisent cette compétence :

- **M5.1** La définition des activités : connaissance et capacité avérée à définir et hiérarchiser des activités concrètes et spécifiques à court et long terme.
- **M5.2** Le respect des délais : connaissance et capacité avérée à attribuer des délais précis aux activités identifiées et à les respecter.
- M5.3 Le suivi : connaissance et capacité avérée à surveiller les activités pour déterminer si elles sont sur la bonne voie.
- **M5.4** La flexibilité : connaissance et capacité avérée à faire évoluer les activités et les délais en fonction des priorités, de la demande ou du degré d'importance.

Lussier, R., 2011. Management fundamentals: Concepts, applications, skill development. Cengage Learning.

Claessens, B.J., Van Eerde, W., Rutte, C.G. and Roe, R.A., 2007. A review of the time management literature. Personnel review, 36(2), pp.255-276.

## M6. GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS (GAR)

**Définition : la gestion axée sur les résultats (GAR)** correspond à une stratégie de gestion qui veille à ce que les processus, produits et services contribuent à la réalisation des résultats souhaités (produits, résultats et objectifs), avec des exigences et une responsabilité clairement définies en matière de suivi et de communication. Quatre souscompétences caractérisent la gestion axée sur les résultats :

- **M6.1** La GAR dans la planification : connaissance et expérience des outils et pratiques de la GAR (cadres logiques, chaînes de résultats, stratégies d'atténuation des risques, matrices de résultats) et de la définition d'objectifs clairs et mesurables, en sélectionnant des cibles et indicateurs au cours de l'élaboration de cadres, programmes et projets stratégiques.
- **M6.2** La GAR dans la méthode de gestion : connaissance et capacité avérée de gestion de projets au moyen des systèmes GAR, en développant la flexibilité des stratégies et activités, en favorisant le travail d'équipe et en veillant à la bonne mise à jour des matrices de résultats.
- M6.3 La GAR dans le processus de suivi : connaissance et expérience en matière de suivi de la gestion axée sur les résultats et de pratiques de compte-rendu, y compris des procédures d'évaluation régulière et systématique basée sur la participation, la réflexion, la rétroaction, la collecte de données, l'analyse de la performance réelle (au moyen d'indicateurs) et de comptes-rendus réguliers.
- **M6.4** La GAR dans le processus d'évaluation : connaissance et expérience en matière de participation ou de réalisation d'évaluations axées sur les résultats escomptés et atteints afin de déterminer la pertinence, l'impact, l'efficacité et la durabilité des interventions.

PNUD, 2011, Results-Based Management Handbook - Harmonizing RBM concepts and approaches for improved development results at country level, Groupe des Nations unies pour le développement, États-Unis.

## **M7. GESTION FINANCIÈRE**

**Définition : la gestion financière** désigne la gestion efficace et efficiente des fonds pour réaliser les objectifs de l'organisation. Quatre sous-compétences caractérisent la gestion financière :

- **M7.1 La cohérence financière :** connaissance des politiques financières, des systèmes financiers et des normes comptables et capacité avérée à les appliquer de manière cohérente au fil du temps.
- M7.2 La responsabilité financière : connaissance et expérience en responsabilité financière et capacité notamment à expliquer comment et pourquoi les ressources ont été utilisées et à décrire ce qui a été réalisé.
- M7.3 La transparence financière : connaissance et expérience des normes et pratiques de transparence financière et capacité avérée à parler ouvertement de l'état des finances et à mettre les informations à la disposition des parties prenantes.
- **M7.4** L'intégrité financière : connaissance des pratiques d'intégrité financière et honnêteté et intégrité avérées en matière de gestion des ressources financières.

Brigham, E.F. and Houston, J.F., 2012. Fundamentals of financial management. Cengage Learning.

Baker, H.K. and Powell, G., 2009. Understanding financial management: A practical guide. John Wiley & Sons.

#### **M8. GESTION DES CONFLITS ORGANISATIONNELS**

**Définition : la gestion des conflits organisationnels** correspond au processus d'identification et de gestion des situations de conflit au sein d'une organisation. Celle-ci vise à contenir les aspects négatifs d'une situation conflictuelle et à promouvoir des perspectives positives dans le but d'améliorer l'efficacité et la performance globales. Quatre sous-compétences caractérisent la gestion des conflits :

- **M8.1** La prévention des conflits : connaissance et capacité avérée à prendre des mesures proactives afin de prévenir l'apparition de situations de crise et de conflits stériles.
- **M8.2** La reconnaissance des conflits : connaissance et capacité avérée à reconnaître une situation conflictuelle et à identifier lorsqu'il est nécessaire pour la direction d'intervenir.
- **M8.3** La réponse aux conflits : connaissance et capacité avérée à résoudre et gérer des situations de conflit, à optimiser la productivité, à neutraliser et à tirer parti de la situation.
- **M8.4** Le relèvement d'après conflit : Connaissance et capacité avérée à gérer des situations post-conflit, à résoudre des problèmes relationnels et à tirer les enseignements de l'épisode conflictuel

Thomas, K.W., 1992. Conflict and conflict management: Reflections and update. Journal of organizational behaviour, 13(3), pp.265-274

#### **M9. DIPLOMATIE INTERNATIONALE**

**Définition : la diplomatie internationale** correspond à l'interface entre les débats d'intérêt national et la coopération internationale. C'est le processus par lequel les États-nations et un nombre toujours plus important d'acteurs non gouvernementaux et infra-étatiques déterminent leurs objectifs internationaux et œuvrent à leur réalisation. Trois sous-compétences caractérisent la diplomatie internationale :

- **M9.1** La compréhension diplomatique : connaissance, expérience et capacité à comprendre comment le changement climatique influence et affecte les principaux intérêts nationaux.
- M9.2 L'intelligence diplomatique : connaissance, expérience et capacité à rassembler et à analyser les renseignements obtenus sur les intérêts, les contraintes et les capacités des autres acteurs et à comprendre comment ils perçoivent vos propres actions et positions.
- **M9.3** L'influence stratégique : connaissance, expérience et capacité à promouvoir efficacement les priorités nationales et à créer et mettre en œuvre des stratégies claires d'influence par la voie politique et diplomatique.

Mabey, N., Gallagher, L., Born, C., 2013, Understanding Climate Diplomacy - Building diplomatic capacity and systems to avoid dangerous climate change, E3G, London.

#### M10. GESTION DE PROJET

**Définition : la gestion de projet** correspond à l'application de ses connaissances, de ses compétences et des outils et techniques disponibles aux activités du projet afin de réaliser ses objectifs dans les délais et les budgets impartis. Cette compétence est étroitement liée aux autres compétences managériales telles que la gestion financière, la gestion axée sur les résultats et la communication d'informations. Cinq sous-compétences caractérisent la gestion de projet :

- **M10.1** La conception du projet : connaissance et capacité avérée à concevoir et analyser des idées de projet et à déterminer si le projet profite à l'organisation, s'il est réalisable et s'il peut produire les résultats escomptés.
- **M10.2** La planification du projet : connaissance et capacité avérée à développer des plans de projet et à définir l'ampleur et la portée des projets et du travail requis. Cela comprend la hiérarchisation des activités, la conception de cadres logiques qui présentent les budgets et les calendriers et l'identification des ressources nécessaires.
- **M10.3** Le lancement du projet : connaissance et capacité avérée à lancer des projets, à répartir les ressources du projet entre les équipes et à définir les rôles et responsabilités.
- **M10.4** La mise en œuvre et le suivi du projet : connaissance et capacité avérée à mettre en œuvre des projets, à identifier et à analyser l'état d'avancement d'un projet par rapport aux plans réels et à évaluer et réorienter les ressources utilisées si nécessaire.
- **M10.5** La gestion de projet : connaissance et capacité avérée à clore des projets, y compris à évaluer la réussite ou l'échec d'un projet et à tirer les enseignements à intégrer aux futurs processus d'apprentissage et à appliquer à de nouveaux projets.

PMI, 2017, What is Project Management, Project Management Institute, Inc.

Heagney, J., 2011. Fundamentals of Project Management. Fundamentals of Project Management, 4th Edition.

#### M11. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

**Définition : la gestion des ressources humainess** est une approche stratégique et cohérente de la gestion des individus qui travaillent au sein d'une organisation et qui contribuent individuellement et collectivement à la réalisation de ses objectifs. Trois sous-compétences caractérisent la gestion des ressources humaines :

- **M11.1** L'acquisition des ressources humaines : connaissance et capacité avérée à planifier, recruter et identifier des candidats sélectionnés pour des rôles spécifiques et à les intégrer dans une organisation conformément aux règles et réglementations du département des ressources humaines de l'organisation.
- **M11.2** Le développement des ressources humaines : connaissance et capacité avérée à favoriser le développement personnel des employés en favorisant le transfert des connaissances, en encourageant l'adoption de nouvelles attitudes et en améliorant les compétences, afin d'optimiser leur performance.
- **M11.3** La motivation des ressources humaines : connaissance et capacité avérée à motiver les employés par le biais d'activités (évaluations des performances, gestion des plans de rémunération, discipline) qui inspirent les employés et les encouragent à vouloir augmenter leur performance et efficacité.

Armstrong, M. and Taylor, S., 2014. Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page Publishers. Vancouver

#### M12. COMPTE-RENDU

**Définition : le compte-rendu** correspond au processus de production de rapports qui consiste à évaluer les progrès accomplis au regard des objectifs identifiés en amont et appliqués le plus souvent à la gestion axée sur les résultats (GAR) et la production de rapports d'activité, de durabilité ou de finance. Cinq sous-compétences caractérisent la

#### communication d'informations :

- **M12.1** L'objectivité : connaissance et capacité avérée à présenter des résultats qui reflètent à la fois les aspects positifs et négatifs d'une performance pour pouvoir l'évaluer de façon raisonnable.
- **M12.2** La comparabilité : connaissance et capacité avérée à sélectionner, rassembler et communiquer des informations de manière régulière, de façon à analyser les performances sur une échelle de temps donnée.
- **M12.3** La précision : connaissance et capacité avérée à communiquer des résultats exacts, fiables et précis afin d'évaluer la performance.
- **M12.4** La ponctualité : connaissance et capacité avérée à communiquer des résultats de façon régulière afin de veiller à ce que l'information soit disponible en temps réel et faciliter les processus de décision.
- **M12.5** La clarté : connaissance et capacité avérée à présenter des résultats et informations d'une manière cohérente et accessible.

PNUD, 2011, Results-Based Management Handbook - Harmonizing RBM concepts and approaches for improved development results at country level, United Nations Development Group, USA.

### **COMPÉTENCES PARTICIPATIVES**

Des compétences participatives sont requises pour promouvoir et renforcer la coopération, la prise de responsabilité et l'action. Une personne ayant des compétences participatives peut créer un environnement accueillant et intéressant qui rassemble les individus et les organisations et encourage les personnes à exprimer divers points de vue, créer une atmosphère de consensus et favoriser la prise de responsabilité sur les décisions adoptées. Les planificateurs de l'adaptation utilisent leurs compétences participatives pour établir le lien avec leurs homologues d'autres ministères ou entre les niveaux nationaux et régionaux. Les compétences participatives suivantes sont jugées essentielles au processus de planification nationale d'adaptation :

- P1 Coordination
- P2 Communication
- P3 Renforcement de l'esprit d'équipe
- P4 Prise de parole en public
- P5 Écoute active
- P6 Création de liens
- P7 Compréhension interculturelle
- P8 Création de consensus
- P9 Planification et prise de décision participatives
- P10 Apprentissage et Action Participatives (AAP)
- P11 Mise en réseau
- P12 Intégration de la question du genre



#### P1. COORDINATION

**Définition : la coordination** correspond à un arrangement structuré des efforts visant à réaliser des objectifs communs. Quatre sous-compétences clés caractérisent la coordination :

- **P1.1** L'identification : connaissance et capacité avérée à identifier des parties prenantes et des objectifs communs susceptibles de bénéficier d'une planification et d'une mise en œuvre coordonnées.
- **P1.2** La consultation : connaissance et capacité avérée à mener et faciliter des consultations et discussions de groupe avec les parties prenantes identifiées afin d'améliorer le partage d'informations et favoriser la création d'un consensus.
- **P1.3** La communication : connaissance et capacité avérée à mettre en place un mécanisme de communication systématique et efficace entre toutes les parties prenantes à des fins d'amélioration de la coordination.
- **P1.4** L'organisation : connaissance et capacité avérée à mettre en place des mécanismes adaptés afin de garantir une coordination efficace des activités identifiées parmi les parties prenantes afin d'atteindre les objectifs communs.

Koontz, H. and O'Donnell, C., 1964, Principles of management: an analysis of managerial functions, McGraw-Hill.

#### P2. COMMUNICATION

**Définition : la communication** peut être définie comme la transmission ou l'échange d'informations par le biais de discours, de communiqués écrits ou autres moyens d'information. Cinq sous-compétences caractérisent une communication efficace :

- **P2.1** La clarté : connaissance et expérience dans la transmission d'informations claires et précises au moyen de méthodes appropriées et de mots précis, pertinents et concrets afin de garantir la fiabilité et l'accessibilité des informations fournies.
- **P2.2** L'exactitude : connaissance et expérience dans la transmission d'informations claires, factuelles, fiables et étayées par des faits.
- **P2.3** L'intégralité : connaissance et capacité avérée à transmettre la totalité des informations requises pour informer un public de manière adéquate et lui permettre d'agir.
- **P2.4** La concision : connaissance et capacité avérée à transmettre des informations concises et en contexte afin de permettre une transmission rapide et succincte de l'information sans sacrifier sa clarté ou son intégralité.

**P2.5** La réactivité : connaissance et capacité avérée à transmettre l'information à différents publics pour répondre à des besoins spécifiques et combler les lacunes en matière d'information.

Kukreja, M. and Bhagat, S., 2015, Successful mantra for management of cross cultural communication, International Journal of Management Research and Reviews, 5(2), p.108.

## P3. RENFORCEMENT DE L'ESPRIT D'ÉQUIPE

**Définition : Le renforcement de l'esprit d'équipe** peut se définir comme une action ou un processus qui consiste à permettre à un groupe de travailler efficacement en équipe, notamment par le biais d'activités et d'événements conçus pour accroître la motivation et favoriser la coopération. Quatre sous-compétences caractérisent le renforcement de l'esprit d'équipe :

- **P3.1** La définition des objectifs : connaissance et capacité avérée à définir des objectifs et à élaborer des objectifs individuels et par équipe.
- **P3.2** Les relations interpersonnelles : connaissance et capacité avérée à favoriser et développer des relations interpersonnelles à l'aide de compétences telles que le soutien mutuel, la communication, l'écoute active et l'empathie afin d'instaurer un climat de confiance au sein de l'équipe.
- **P3.3** La résolution de problèmes : connaissance et capacité avérée à identifier des problèmes éventuels au sein d'une équipe et à déterminer et mettre en œuvre des actions visant à résoudre le problème.
- **P3.4** La clarification des rôles : connaissance et capacité avérée à privilégier la communication entre les membres de l'équipe au regard de leurs rôles et responsabilités respectives afin de promouvoir la transparence et favoriser la compréhension mutuelle.

Dyer, W.G., 2007. Team building. John Wiley & Sons, Ltd., Vancouver

Goncalves, M., 2006. Fundamentals of Team Building: Challenges and Rewards. In Team Building (The Technical Manager's Survival Guides). ASME Press

#### P4. PRISE DE PAROLE EN PUBLIC

**Définition : parler en public** implique de préparer et de présenter des idées à un groupe de personnes qui écoutent sans interruption majeure. Quatre sous-compétences caractérisent la prise de parole en public :

- **P4.1** Les idées : connaissance et capacité avérée à développer et affiner des idées ou arguments pour les présenter à un public ou à un groupe.
- **P4.2** L'arrangement : connaissance et capacité avérée à affiner des idées par le biais d'arguments structurés et cohérents.
- **P4.3** Le style : connaissance et capacité avérée à identifier et à utiliser des techniques de présentation variée et à faire bon usage de sa voix et de son langage corporel afin de présenter une idée de la meilleure façon possible et de maximiser l'impact sur l'auditoire.
- **P4.4** La mémoire : connaissance et capacité avérée à apprendre et retenir l'information en délivrant un discours et en maintenant une interaction naturelle avec le public.

Jaffe, C., 2012. Public speaking: Concepts and skills for a diverse society. Cengage Learning.

Nikitina, A., 2012. Successful public speaking. Bookboon. Vancouver

#### P5. ÉCOUTE ACTIVE

**Définition : l'écoute active c**orrespond au processus actif par lequel une personne prend en toute conscience la décision d'écouter et de comprendre le message d'un orateur. Cinq sous-compétences caractérisent l'écoute active :

- **P5.1** L'attention : connaissance et capacité avérée à accorder toute son attention et à prendre acte des messages des orateurs.
- **P5.2** Le langage corporel : connaissance et capacité avérée à exprimer et interpréter le langage corporel, les signes non verbaux ou émotionnels afin de manifester son attention.
- **P5.3** La compréhension : connaissance et capacité avérée à comprendre le message émis en réfléchissant à ce qui est dit et en posant des questions sur les informations reçues.

- **P5.4** Le jugement différé : connaissance et capacité avérée à laisser les orateurs finir de présenter leurs points clés sans les interrompre, lors d'une interaction,
- **P5.5** Une attitude positive : connaissance et capacité avérée à montrer du respect envers un orateur et à exprimer de façon positive que le message a été clair et bien compris.

Heagney, J., 1986. Building active listening skills. Prentice Hall.

Rogers, C. and Farson, R.E., 1979. Active listening. Organizational Psychology, pp.168-180.

#### P6. CRÉATION DE LIENS

**Définition : la création de liens** correspond au processus d'élaboration d'une affiliation mutuelle ou d'une connexion entre des individus ou des groupes pour œuvrer à la réalisation d'objectifs communs. Cinq sous-compétences caractérisent la création de liens :

- **P6.1** Le respect : connaissance et capacité avérée à agir avec respect en tenant compte des sentiments, des croyances et des valeurs d'autrui.
- **P6.2** La confiance : fiabilité avérée et capacité à gagner la confiance d'autrui et à nouer et à renforcer des relations.
- **P6.3** L'attention aux autres : connaissance et capacité avérée à assumer ses responsabilités eu égard aux mots prononcés et aux actions engagées, en tenant compte de leur impact sur autrui.
- **P6.4** La diversité : connaissance et capacité avérée à accueillir la diversité et à accepter les croyances et opinions d'autrui.
- **P6.5** Le changement : connaissance et capacité avérée à faire part de problèmes éventuels de façon efficace et à créer ou changer de systèmes ou de processus de travail en soutien à autrui.

Lussier, R., 2006. Relationships for aid. Routledge

#### P7. COMPRÉHENSION INTERCULTURELLE

**Définition : la compréhension interculturelle** traduit la reconnaissance des différences culturelles entre les individus, et la capacité à apprécier, respecter et s'ouvrir à d'autres cultures. Quatre sous-compétences caractérisent la compréhension interculturelle :

- **P7.1** La sensibilisation : connaissance et capacité avérée à être attentif et à reconnaître vos idées préconçues sur d'autres cultures et croyances.
- **P7.2** L'assimilation culturelle : connaissance et capacité avérée à réaliser et à accepter l'existence de différences culturelles.
- **P7.3** Les connaissances culturelles : connaissance et capacité avérée à cultiver sa compréhension et ses connaissances culturelles.
- P7.4 L'adaptabilité culturelle : connaissance et capacité avérée à s'adapter avec succès au contexte culturel de la situation.

Martineau, D., 2015. Cultural and Diversity Considerations. Online

UNESCO, 2001, UNESCO Universal Declaration on Cultural Diversity, General Conference of UNESCO. France

#### P8. CRÉATION DE CONSENSUS

**Définition : la création de consensus** est une méthode qui consiste à écarter tout obstacle éventuel à la prise de décision du groupe en cherchant à satisfaire les intérêts de tous les membres du groupe et à tenir compte de leurs préoccupations. Quatre sous-compétences caractérisent la création de consensus :

- **P8.1** La facilitation : connaissance et capacité avérée à faciliter ou à accompagner avec succès des groupes de discussion qui permettent aux intervenants de faire part de leurs préoccupations, d'identifier des objectifs et d'obtenir un soutien et un accord, de manière appropriée.
- P8.2 L'engagement : connaissance et capacité avérée à montrer son attachement au consensus en donnant suite

- aux activités approuvées et adoptées.
- **P8.3** La patience : capacité avérée à faire preuve de patience en permettant à des groupes de développer leur capacité à œuvrer dans le cadre du nouveau consensus tout en reconnaissant la nécessité de négocier.
- **P8.4** La planification : connaissance et capacité avérée à cartographier et élaborer des directives claires sur la façon de planifier et de créer un consensus au moyen de structures formelles et informelles afin de rassembler autour de ses propres idées.

Susskind, L.E., McKearnen, S. and Thomas-Lamar, J., 1999. The consensus building handbook: A comprehensive guide to reaching agreement. Sage Publications.

#### P9. PLANIFICATION ET PRISE DE DÉCISION PARTICIPATIVES

**Définition : la planification et la prise de décision participatives** correspondent au processus qui consiste à réunir les principaux intervenants afin d'établir un diagnostic de la situation existante et d'élaborer des stratégies appropriées pour résoudre des problèmes identifiés conjointement. Quatre sous-compétences caractérisent la planification et la prise de décision participatives :

- **P9.1** L'identification : connaissance et capacité avérée à identifier des groupes d'intervenants intéressés et à établir leurs besoins, priorités, préoccupations et objectifs.
- **P9.2** L'évaluation : connaissance et capacité avérée à évaluer les besoins et objectifs identifiés du groupe afin de déterminer et de hiérarchiser les ressources disponibles.
- **P9.3** La planification : connaissance et capacité avérée à anticiper et élaborer des plans d'action et des propositions de projet qui intègrent les besoins, priorités et préoccupations approuvés de l'ensemble des parties prenantes et à évaluer la disponibilité des ressources organisationnelles communes.
- **P9.4 L'approbation**: connaissance et capacité avérée à revoir et gérer l'approbation des propositions par le biais d'autorités/de groupes habilités.

Banque Mondiale, 2013, Social Accountability E-Guide, Department of Social Development, World Bank.

CIFOR, 2007, Towards wellbeing in forest communities: A Sourcebook for Local Governance, Center for International Forestry Research.

## P10. APPRENTISSAGE ET ACTION PARTICIPATIVES (AAP)

**Définition : l'Apprentissage et Action Participatives (AAP)** est une méthode conçue pour développer ses connaissances et s'engager auprès des communautés. L'AAP peut servir à identifier des besoins, à planifier, observer ou évaluer les projets d'adaptation des communautés. Quatre sous-compétences caractérisent l'action et la formation participatives.

- **P10.1** La conscience comportementale : connaissance et capacité avérée en tant que formateur/animateur AAP à s'assurer que les partis pris n'aient gu'une influence limitée sur les résultats de l'activité AAP.
- **P10.2** L'apprentissage collectif : connaissance et expérience des processus d'apprentissage de groupe itératifs qui suivent l'évolution des perceptions.
- **P10.3** Les méthodes d'adaptation : connaissance et capacité avérée à mettre en application des approches, méthodes et outils AAP qui visent à répondre à des situations sur le terrain et dont la flexibilité permet de s'adapter à une variété de contextes.
- P10.4 Le partage d'informations : connaissance et capacité avérée à partager l'information par le biais de l'activité AAP afin de favoriser l'apprentissage, de susciter des débats et d'influencer les perceptions et les actions individuelles et collectives.

Appel, K., Buckingham, E., Jodian, K., Roth, D., 2012, Participatory Learning and Action Toolkit: For Application in BSR's Global Programs, BSR, France.

Pretty, J et al (1995) Participatory Learning and Action: A Trainer's Guide London: IIED

Thomas, S., 2004. What is participatory learning and action (PLA): an introduction. Centre for International Development and Training (CIDT), London

### P11. MISE EN RÉSEAU

**Définition : la mise en réseau** désigne l'interaction entre les individus ou les groupes dans le but d'échanger des informations et de développer des contacts professionnels ou sociaux. C'est un outil efficace pour identifier et créer des partenariats ou des relations de travail. Quatre sous-compétences caractérisent la mise en réseau :

- **P11.1** La stratégie : connaissance et expérience dans l'identification des objectifs personnels ou organisationnels et dans le développement d'une stratégie de mise en réseau afin de permettre d'identifier des individus, groupes ou organisations clés qui tirent avantage de relations mutuellement bénéfiques.
- P11.2 La crédibilité : connaissance et capacité avérée à établir un bon rapport et à faire preuve de crédibilité auprès du réseau identifié par la confiance et l'intégrité.
- **P11.3** L'intérêt : connaissance et capacité avérée à montrer de l'intérêt et à s'engager dans les activités du réseau ou des organisations.
- **P11.4** Le contact : connaissance et capacité avérée à maintenir le contact avec les membres du réseau, à partager des informations et à suivre les évolutions, les enjeux, les défis et les réalisations.

## P12. INTÉGRATION DE LA QUESTION DU GENRE

**Définition : l'intégration de la question du genre** désigne la stratégie qui consiste à intégrer les préoccupations des femmes et des hommes dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques et programmes afin d'œuvrer à la réalisation de l'égalité des sexes. Cinq sous-compétences caractérisent l'intégration de la question du genre :

- P12.1 L'analyse sexospécifique : connaissance et capacité avérée à utiliser des outils et méthodes d'analyse afin d'identifier la nature des relations entre hommes et femmes, leur accès aux ressources, leurs activités et les contraintes auxquelles ils sont assujettis et de déterminer la manière dont la politique publique les affecte.
- **P12.2** La planification sexospécifique : connaissance et expérience dans la planification de politiques et de programmes qui intègrent la question du genre comme une variable clé dans leurs stratégies ou actions.
- P12.3 Les actions sexospécifiques : connaissance et capacité avérée à mettre en œuvre des actions sexospécifiques et des initiatives de renforcement des capacités.
- P12.4 Le suivi et l'évaluation sexospécifiques : connaissance et capacité avérée à mettre en œuvre des techniques de suivi et d'évaluation sexospécifiques qui produisent à la fois des données qualitatives et quantitatives.
- **P12.5** Le partage des connaissances : connaissance et capacité avérée à partager des informations et des résultats pertinents liés au genre.

PNUD, 2007, Gender Mainstreaming – A key driver of development in Environment and Energy, Training Manual, United Nations Development Programme, USA.



# Annexe 3: Fiches d'évaluation des compétences

La section suivante fournit plusieurs fiches pour permettre aux utilisateurs d'enregistrer leurs réponses eu égard au(x) niveau(x) spécifique(s) de mise en œuvre et aux compétences individuelles identifiées. Lorsque vous remplissez les fiches d'évaluation, les sous-compétences doivent être évaluées selon les critères énumérés ci-dessous. Des fiches supplémentaires peuvent être reproduites en fonction du nombre de compétences et de niveaux de mise en œuvre à évaluer.

Critères de compétence pour les sous-compétences individuelles

- A. **En cours d'acquisition :** expérience minimale ou connaissances issues d'observations brèves, non structurées ou informelles. Faible capacité à utiliser la compétence dans un cas pratique.
- B. **Compétent**: expérience acquise. La compétence a été mise à profit et peut être applicable dans un cas pratique. Les connaissances sont acquises et peuvent être transmises à d'autres dans un cas pratique.
- C. Hautement compétent : vaste expérience acquise. La compétence a été fréquemment mise à profit et peut être largement utilisée dans un cas pratique. Des connaissances approfondies ont été acquises et peuvent être transmises à d'autres dans des cas pratiques. L'analyse des connaissances peut être manipulée et réutilisée pour obtenir des alternatives plus complexes.

lom:	Organisation:	ation:				Date:
CAPACITÉS INSTITUTIONNELLES : NIVEAU POLITIQUE	NELLES: NIVE	AU POLI	TIQUE			
Question	Réponse (cochez la case qui correspond)	chez la ca	se dui c	orrespond)		Justification / commentaire
	Ne s'applique pas	Ne sais pas	Non	Partiellement	Oui entièrement	
Existe-t-il un mandat clair pour l'adaptation au changement climatique ?						
L'adaptation au changement climatique est-elle intégrée dans les stratégies nationales de développement ?						
L'adaptation au changement climatique est-elle intégrée dans les plans et stratégies des principaux secteurs ?						
L'adaptation est-elle reconnue dans la politique d'allocation des budgets?						
Les coûts de l'adaptation au changement climatique ont-ils été évalués ?						

Nom:	Organisation:					Date:
CAPACITÉS INSTITUTIONNELLES : NIVEAU ORGANISATIONNEL	S: NIVEAU	ORGANIS,	ATIONNE	1		
Question	éponse (co	ochez la ca	ase qui c	éponse (cochez la case qui correspond)		Justification / commentaire
	Ne s'applique pas	Ne sais pas	Non	Partiellement	Oui entièrement	
Existe-t-il des mécanismes fonctionnels de coordination du changement climatique?						
Les secteurs clés ont-ils mis en place des centres de liaison d'adaptation au changement climatique?						
Le rôle des ONG, des universitaires et du secteur privé est-il clairement défini dans la planification de l'adaptation ?						
L'adaptation au changement climatique est-elle clairement intégrée dans les systèmes de gestion des budgets?						
Existe-t-il un cadre partagé de financement de l'adaptation au changement climatique (public et privé) ?						
Existe-t-il un cadre national de suivi de l'adaptation au changement climatique?						
Existe-t-il des centres de formation au niveau national capables de concevoir des cours sur le PNA et de les enseigner?						

NOM:	Organisation:						
CAPACITÉS INSTITUTIONNELLES : NIVEAU OPÉRATIONNEL	S: NIVEAU OP	ÉRATION	INEL				
Question	Réponse (co	chez la c	ase qui	Réponse (cochez la case qui correspond)		Justification / commentaire	
	Ne s'applique pas	Ne sais pas	Non	Partiellement	Oni		
Les secteurs sont-ils capables d'appliquer les outils analytiques à la planification (V&A, scénarios, ACE, intégration) ?							
Les autorités locales sont-elles capables d'appliquer les outils analytiques de l'adaptation à la planification (V&A, scénarios, ACE, intégration)?							
Des données sont-elles régulièrement recueillies sur les paramètres climatiques et météorologiques ?							
Des informations sur les prévisions saisonnières sont-elles régulièrement mises à disposition des agriculteurs?							
L'adaptation au changement climatique fait-elle partie des programmes scolaires nationaux (primaire et secondaire)?							
				_			

Justification / commentaire Date: Oui Réponse (cochez la case qui correspond) **Partiellement** Non Ne sais pas Ne s'applique pas Organisation: CAPACITÉS INSTITUTIONNELLES: Niveau\_ Question Nom:

Nom:		Organisation:	ation:			Date:	
COMPÉTENCES	COMPÉTENCES INDIVIDUELLES						
Compétence (par ex. 71, 72, M4,	Compétence Sous-compétence (par ex. 71, 72, M4, (par ex. 71.1, P6.1)	Niveau (	Niveau de compétence		Commentaire		
P6)	:	∢	В	O			

Notes:	

## À propos de l'UNITAR

L'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR) est le principal organe de formation des Nations Unies et opère dans toutes les régions du monde. Par la connaissance et l'apprentissage, l'UNITAR permet aux individus, aux gouvernements et aux organisations de faire face efficacement aux enjeux mondiaux modernes. La formation de l'UNITAR s'adresse à deux groupes clés de bénéficiaires: les délégués des Nations Unies et ceux qui développent des accords intergouvernementaux élaborant des normes, des politiques et des programmes mondiaux, ainsi que les principaux acteurs de changement qui mettent en application les accords mondiaux au niveau national.

UNITAR
Palais des Nations
1211 Genève 10, Suisse
Phone: +41 22 917 8109
Email: gcp@unitar.org

www.unitar.org