



unitar

United Nations Institute for Training and Research



NAP-GSP
NATIONAL ADAPTATION PLAN GLOBAL SUPPORT PROGRAMME

Evaluation des compétences pour un Plan National d'Adaptation

Comment les pays peuvent-ils identifier leurs lacunes

Avril 2015

Genève, Suisse



Auteurs: Angus Mackay, Ilaria Gallo, Jerri Husch et Vivian Raksakulthai.

Remerciements: Les auteurs tiennent à remercier Rohini Kohli et Claudia Ortiz, du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), pour leurs commentaires sur le document préliminaire, ainsi que les membres de la mission de recensement du Programme d'Appui Global aux Plans Nationaux d'Adaptation (PAG-PNA) du Niger en mai 2014, au cours de laquelle le système d'évaluation des compétences a été testé sur le terrain, parmi lesquels Rohini Kohli, Julie Teng (PNUD), Jerri Husch (consultant), Armand Houanye et Tiemtoré Mahamadou du Partenariat Mondial de l'Eau (GWP). Kamayé Maâzou et Gousmane Moussa du Conseil National de l'Environnement pour un Développement Durable (CNEDD) du gouvernement du Niger, ainsi que Mansour Ndiaye, Laoualy Ada et Mahamane Lawali du PNUD Niger ont également apporté leur précieux soutien.

Photos: NU Photos; PAG-PNA.

Mise en page et illustrations: Stéphane Garnavault, Pierluigi Rauco et Emilian Candrea.

Traduction: Nous remercions l'équipe de traduction bénévole formée de Marie Caboche, Stéphanie Hubert et Claire Sjaarda ainsi que Julie Teng (PNUD) pour la révision finale. Traduction coordonnée par Ilaria Gallo, UNITAR.

Les opinions exprimées dans cette publication sont celles de leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles des Nations Unies, PNUD inclus, ou des États membres de l'ONU.



Le Programme d'Appui Global aux Plans Nationaux d'Adaptation (PAG-PNA) est mis en œuvre par le PNUD et le PNUE, et est financé par le Fonds pour les Pays les Moins Avancés (FPMA). Le programme PAG-PNA propose un mécanisme mondial de soutien afin de permettre aux Pays les moins avancés (PMA) d'identifier, de financer et de mettre en œuvre des actions d'adaptation appropriées à moyen ou long terme aux niveaux 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:

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



*Empowered lives.
Resilient nations.*

Le PNUD forge des partenariats à tous les niveaux de la société pour aider à construire des nations résilientes, afin de mener à bien une croissance qui améliore la qualité de vie de tous. Implantés dans plus de 177 pays et territoires, nous offrons 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 éléments I et III du PAG-PNA, à savoir le soutien institutionnel et le partage des connaissances.



Le Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM) est l'organe de gestion du Fonds pour les pays les moins avancés (FPMA). Le FPMA a été fondé en tant qu'entité responsable du mécanisme financier de la Convention-Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques (CCNUCC) afin de prendre en considération les besoins spécifiques des pays les moins avancés (PMA) dans le cadre de la convention. Le FPMA a été chargé de financer l'élaboration et la mise en œuvre des Programmes d'action nationaux aux fins de l'adaptation (PANA), ainsi que le processus ultérieur de Plan national d'adaptation (PNA) pour les pays les moins avancés.



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. Partenaire du PAG-PNA, l'UNITAR fournit des services de formation et de bilan de compétences. Ce cadre d'évaluation des compétences contribue à l'élément III du PAG-PNA, le partage des connaissances.



Empowered lives.
Resilient nations.



United Nations
Framework Convention on
Climate Change



Table des matières

1. Introduction	6
1.1. Plans Nationaux d'Adaptation	6
1.2. Le Programme d'appui global aux Plans nationaux d'adaptation	7
1.3. Un nouveau cadre d'évaluation des compétences	9
2. Evaluation des compétences pour la planification de l'adaptation	11
2.1 Contexte	11
2.2 Niveaux d'exécution du Plan national d'adaptation	14
2.3 Ensemble des compétences nécessaires à la planification de l'adaptation	17
3. Un cadre d'évaluation des compétences	21
3.1. L'outil d'évaluation	21
3.2. Les différentes étapes	23
3.3. L'expérience du Niger	24
4. Conclusions	29
Annexe 1: Socio-Cultural Action Analysis (SoCAA)	31
Annexe 2: Liste de référence des principales compétences pour le Plan national d'adaptation	32
Annexe 3: Etapes nécessaires à la mise en œuvre d'une évaluation des compétences	34

1. Introduction

1.1. Plans Nationaux d'Adaptation

Depuis quelques années, le changement climatique, qui se manifeste sous la forme d'événements extrêmes et à évolution lente, présente de nouvelles menaces pour le développement et attire l'attention internationale. Tout l'enjeu est de savoir comment les populations et les sociétés peuvent s'adapter au mieux aux nouvelles pressions environnementales dues à l'activité humaine. Les Plans nationaux d'adaptation (PNA) s'inscrivent dans le cadre d'un effort mondial visant à aider les pays les plus vulnérables au changement climatique à mieux concevoir et coordonner leurs efforts face aux risques climatiques, à les mettre en œuvre ainsi qu'à en mesurer les effets à l'aide de dispositifs nationaux de planification et de gestion budgétaire. Les PNA s'appuient sur l'expérience de leurs précurseurs, les Programmes d'action nationaux d'adaptation (PANA), conçus pour satisfaire les besoins urgents et immédiats des Pays les Moins Avancés (PMA).



Le changement climatique qui se manifeste sous la forme d'événements extrêmes et à évolution lente présente de nouvelles menaces pour le développement



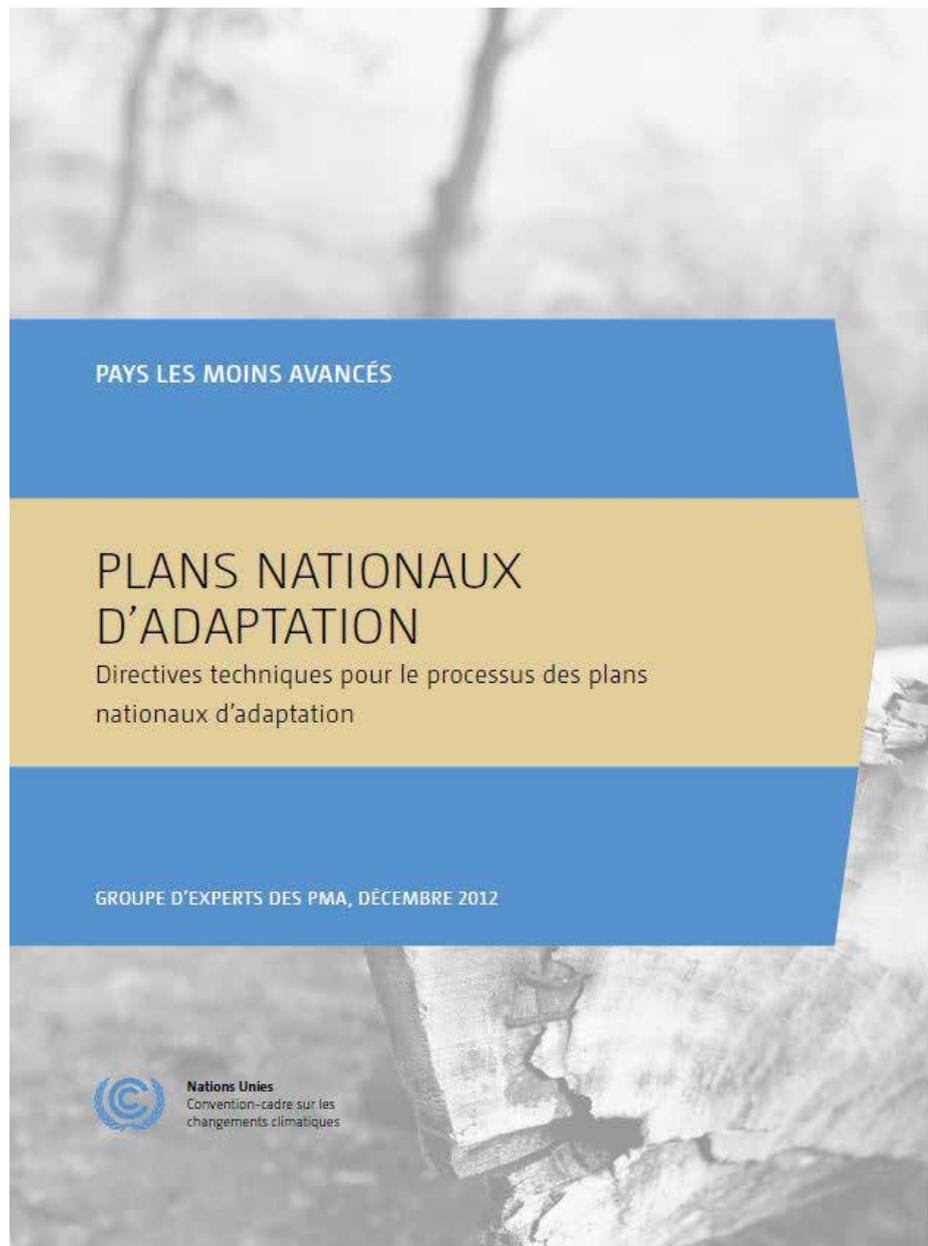
Le Programme d'appui global aux Plans nationaux d'adaptation aide les pays les moins avancés à planifier et budgétiser les risques climatiques

1.2. Le Programme d'appui global aux Plans nationaux d'adaptation

En juin 2013, le PNUD, le PNUE et leurs partenaires ont lancé le Programme d'appui global aux Plans nationaux d'adaptation pour les pays les moins avancés (PAG-PNA) grâce au Fonds pour les pays les moins avancés (FPMA). Le PAG-PNA fournit aux Pays les Moins Avancés un soutien technique et organisationnel pour faire progresser leurs Plans Nationaux d'Adaptation aux niveaux nationaux, régionaux et locaux. L'objectif du PAG-PNA (PNUD, 2013) est de:

«...renforcer les capacités nationales institutionnelles et techniques des PMA au moment où ils commencent à intégrer une planification de l'adaptation au changement climatique à moyen et long terme au sein du, ou en plus du, processus de planification de développement et de budgétisation actuel».

Les directives techniques du PNA, publiées en 2012 par le groupe d'expert des pays les moins avancés (LEG), montrent qu'intégrer l'adaptation au changement climatique au plan national requiert une opération de longue haleine impliquant simultanément divers secteurs, parties prenantes et niveaux de planification. De nombreux intervenants issus de secteurs variés doivent travailler ensemble, en faisant appel à des compétences complémentaires



Intégrer l'adaptation au changement climatique au plan national implique l'action simultanée de multiples secteurs, parties prenantes et niveaux de planification

pour atteindre leurs objectifs, ce qui exige un degré de coopération sans précédent entre les institutions, les structures de gestion et les processus de prise de décision.

Les décideurs et les planificateurs opérant dans ce contexte difficile sont dépendants d'institutions compétentes avec des responsabilités et fonctions clairement définies, qui se fondent sur les connaissances et compétences individuelles. Le temps et l'expérience aidant, les pays se sont peu à peu rendu compte du large éventail de compétences nécessaire à la mise en place d'un plan d'adaptation, comme la capacité de comprendre différentes cultures institutionnelles, de partager les informations et les connaissances, de parvenir à un consensus sur ce qui importe le plus (priorisation), et d'attribuer les ressources en conséquence.

1.3. Un nouveau cadre d'évaluation des compétences

Lorsque le changement climatique a été reconnu pour la première fois comme un danger pour les objectifs nationaux de développement, les efforts de renforcement des capacités se sont principalement concentrés sur la compréhension de la science et sur le développement d'une politique nationale et de cadres institutionnels. Alors que la prise de conscience des risques encourus s'est accrue et est devenue plus empirique, la nécessité de développer un éventail plus large de compétences est clairement apparue.

Ce document propose un outil permettant d'évaluer les lacunes qu'un pays aurait pour concevoir et mettre en œuvre un plan national d'adaptation. Pour ce faire, un cadre d'évaluation des compétences est présenté en complément des directives techniques des PNA (CCNUCC, 2012).



Les évaluations de compétences peuvent aider les pays à mieux comprendre les besoins en formation des intervenants les plus impliqués dans la planification de l'adaptation

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: (i) identifier et décrire les compétences existantes (techniques, managériales, participatives); (ii) les localiser aux différents niveaux d'exécution (politique, organisationnel et opérationnel), et (iii) identifier les lacunes nécessitant le développement de compétences supplémentaires.

Le cadre d'évaluation des compétences est constitué de différents éléments: un outil d'évaluation (voir partie 3) qui fournit un ensemble de capacités et de critères de compétences institutionnelles auquel un pays peut se référer pour évaluer ses besoins; une liste de référence des compétences générales en matière de planification de l'adaptation (voir annexe 2); et un guide expliquant étape par étape la manière de mettre en œuvre une évaluation des compétences nationales (voir annexe 3).

Ce cadre et ces outils ont été développés et testés au préalable lors d'une mission au Niger effectuée par le PAG-PNA en mai 2014. Davantage d'efforts visant à améliorer les outils et la méthode utilisée au travers d'expériences empiriques se révéleraient fort utiles.



1

IDENTIFIER ET DÉCRIRE LES
COMPÉTENCES EXISTANTES

2

LOCALISER LES COMPÉTENCES AUX
DIFFÉRENTS NIVEAUX D'EXÉCUTION

3

IDENTIFIER LES LACUNES NÉCESSITANT
LE DÉVELOPPEMENT DE
COMPÉTENCES SUPPLÉMENTAIRES

2. Evaluation des compétences pour la planification de l'adaptation

Les pays les moins avancés ont déjà une expérience considérable en matière de mise en œuvre d'actions d'adaptation au changement climatique

2.1. Contexte

Les pays les moins avancés ont déjà une expérience considérable en matière de mise en œuvre d'actions d'adaptation au changement climatique à différents niveaux du gouvernement et dans différents domaines d'activité, comme en témoignent des mesures pratiques comme la plantation de cultures résistantes à la sécheresse, la construction d'abris de protection contre les catastrophes naturelles, ou encore la fourniture de matériel pédagogique à



utiliser en salle de classe par les professeurs. Des mesures politiques, telles que l'élaboration de plans et de stratégies de changement climatique, l'investissement dans la conception d'un dispositif national d'alerte précoce, ou la sensibilisation des différents échelons du gouvernement aux risques liés au changement climatique et aux solutions existantes participent également de ces actions.

Ces expériences reposent sur l'ensemble des connaissances et des compétences de plusieurs milliers d'individus. Les différents types d'évalu-

¹ Même s'il n'existe aucune définition ou structure de la feuille de route d'un PNA, celle-ci devrait représenter l'aboutissement de la large consultation des parties prenantes et comprendrait plusieurs éléments: l'identification des parties prenantes et de leurs rôles; un calendrier; les étapes nécessaires à la mise en place des capacités et des compétences techniques et technologiques requises; une estimation des coûts; ainsi que l'attribution des responsabilités incluant le suivi et l'évaluation (S&E).

ation des compétences nationales 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. Cette information peut être utilisée pour concevoir un plan de développement des compétences visant à soutenir la mise en œuvre des 'feuilles de route' du PNA que de nombreux de pays préparent actuellement.

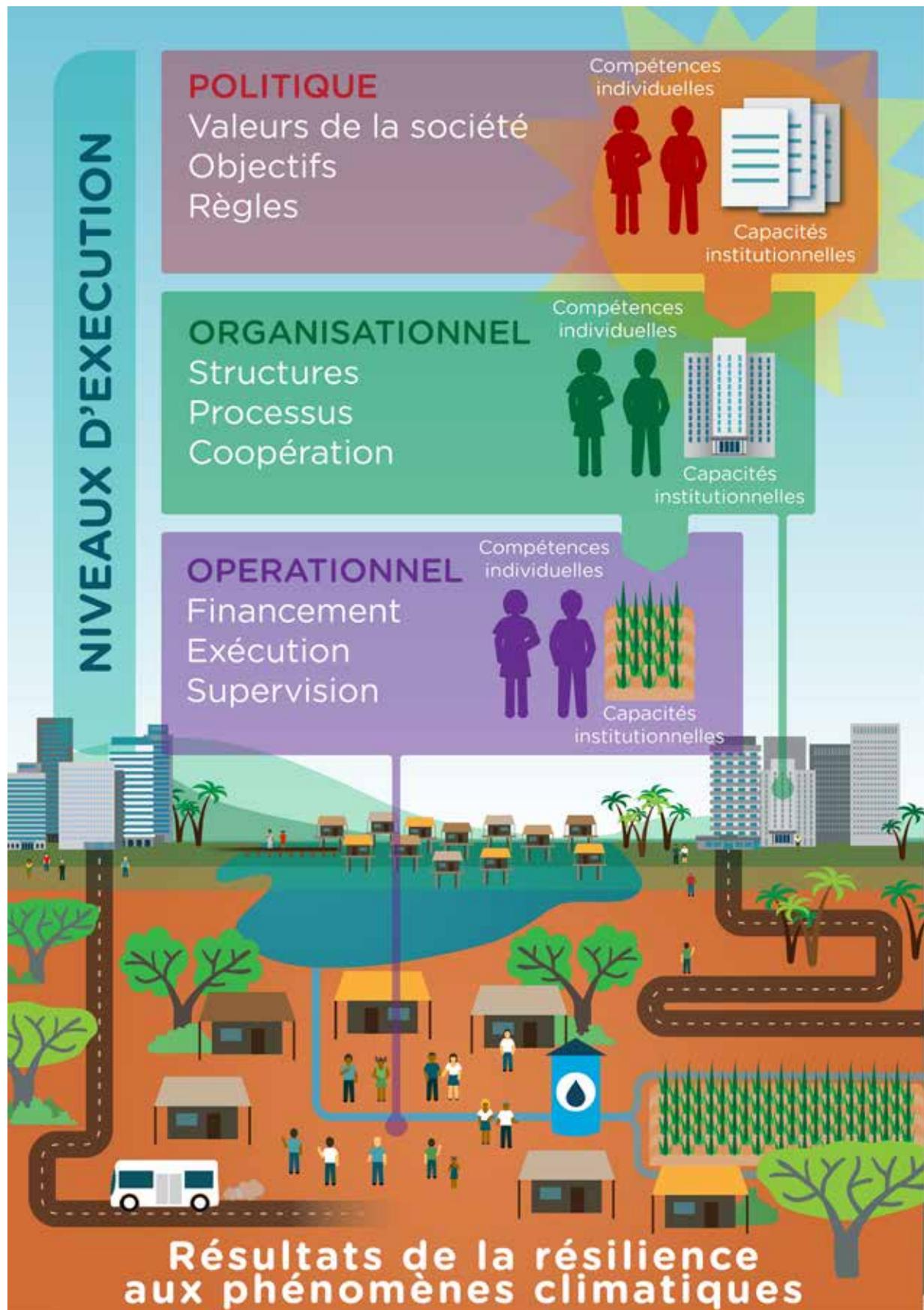
La figure 1 illustre le lien entre les types de compétences requises (techniques, managériales et participatives) à différents niveaux d'exécution (politique, organisationnel et opérationnel). Au niveau politique, des compétences particulières sont requises pour traduire les objectifs et valeurs de la société en des déclarations de haut niveau qui traceront la voie de l'avenir. Au niveau organisationnel, d'autres compétences sont requises pour établir des structures et processus institutionnels solides afin de faciliter la coopération et le partage des connaissances entre les intervenants. Enfin au niveau opérationnel, des compétences sont requises pour la gestion financière, la mise en œuvre et le suivi des investissements spécifiques à l'adaptation.

Une fois ces compétences en place, une meilleure résilience face aux effets du changement climatique devrait se faire ressentir dans tous les domaines de développement du pays. En revanche, le développement des compétences n'est pas une tâche négligeable et nécessitera une démarche à long terme de formation continue qui passe par un enseignement national dispensé par des organismes de formation.



Une fois ces compétences en place, une meilleure résilience face aux effets du changement climatique devrait se faire ressentir dans tous les domaines de développement du pays

Figure 1 – Compétences individuelles et capacités institutionnelles pour la planification de l'adaptation



2.2. Niveaux d'exécution du Plan national d'adaptation

COMPETENCES POLITIQUES

Le niveau politique concerne le contexte du Plan national d'adaptation, et prend en compte les croyances fondamentales, valeurs sociales, et normes culturelles

Le niveau politique concerne le contexte du Plan national d'adaptation, prenant en compte les interactions entre croyances fondamentales, valeurs sociales, et normes culturelles. A ce niveau, il s'agit de conceptualiser et de définir les problématiques d'adaptation d'un pays ou d'une région. Les croyances d'un pays, ses valeurs et normes morales se concrétisent par la création d'énoncés politiques, de documents de stratégie et par la législation. Des compétences individuelles sont requises pour donner effet à ce contexte, notamment pour comprendre la dynamique des stratégies pour faire face aux changements climatiques, sa dimension politique, ses objectifs et ses résultats. Une évaluation des compétences à ce niveau prend en compte les capacités à :

- conceptualiser et ébaucher les politiques nationales du Plan national d'adaptation pour refléter les idéaux et les priorités nationaux, y compris les croyances, valeurs sociales et normes culturelles;
- faire du plaidoyer en faveur de législation, politiques et stratégies engagées pour le PNA; et
- conseiller et superviser l'allocation et l'utilisation des ressources requises.



COMPETENCES ORGANISATIONNELLES

Le niveau organisationnel se rapport à la mise en œuvre de la vision et de la volonté politique à travers l'élaboration de politiques, stratégies et législations. Grâce aux efforts des personnes et des institutions, des programmes, 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

Le niveau organisationnel se rapport à la mise en œuvre de la vision et de la volonté politique à travers l'élaboration de politiques, stratégies et législations



au niveau politique. C'est à ce niveau que les rôles, les responsabilités et les règles de prise de décision ont besoin d'être clairement définis. Une évaluation des compétences à ce niveau prend en compte les capacités à:

- établir une structure cohérente pour la coordination nationale;
- assurer la transparence des rôles des institutions;
- partager les connaissances; et
- encourager la participation et l'appropriation au sein de structures agréées et des décisions qu'elles adoptent.

Le niveau opérationnel se concentre sur les compétences nécessaires à la mise en œuvre d'activités d'adaptation distinctes



COMPETENCES OPERATIONNELLES

Le niveau opérationnel se concentre sur les compétences nécessaires à la mise en œuvre et à la gestion 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. A ce niveau, une évaluation des compétences prend en compte les capacités à:

- planifier et déployer les ressources nécessaires pour parvenir aux résultats convenus (effectif, équipement, et fonds) du PNA;
- gérer des projets, dont la planification du travail et la présentation de rapports financier;
- assurer le suivi et compiler les données de mise en œuvre;
- dispenser des formations et conseils sur le terrain.

2.3 Ensemble des compétences nécessaires à la planification de l'adaptation

Les compétences clés d'adaptation peuvent être classées de la sorte: techniques, managériales et participatives

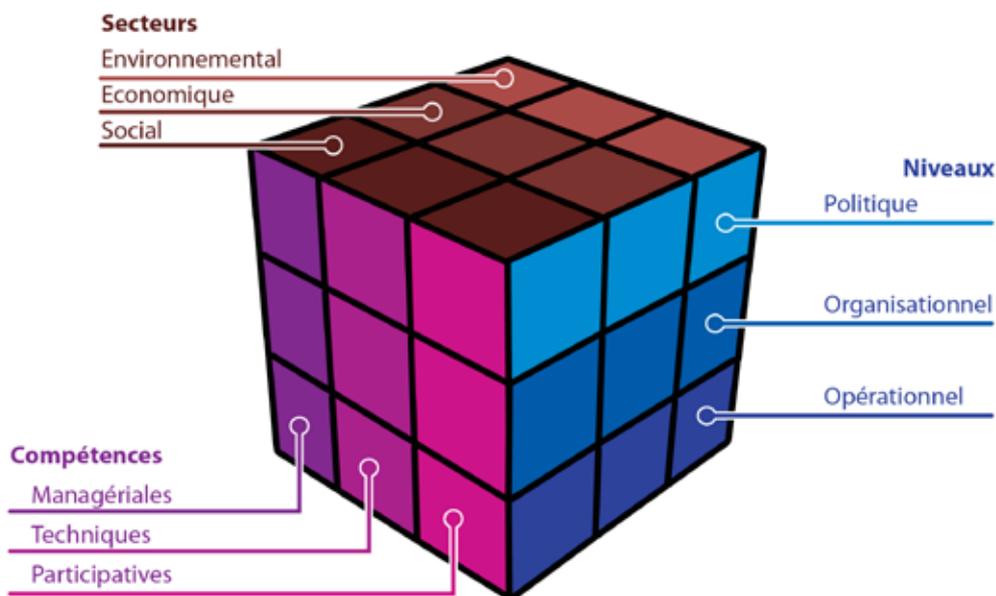
Malgré la difficulté de lister tous les différents types possibles de compétences nécessaires au bon déroulement du processus de planification de l'adaptation, il est utile de présenter une ébauche de structure ainsi qu'une première liste de compétences qui servira de base de discussion. Cette dernière se trouve à l'annexe 2 et classe les compétences par catégorie: techniques, managériales et participatives.

Ces trois types de compétences soutiennent différentes préoccupations sectorielles (environnementales, économiques, et sociales) comme le montre la figure 2. Il peut être utile de faire une analogie avec un Rubik's Cube, qui fait appel à différentes combinaisons de compétences selon le contexte – généralement la réalisation d'un objectif spécifique de la planification de l'adaptation.

Par exemple, une personne experte en gestion forestière (compétences techniques environnementales) peut avoir besoin de superviser la coordination entre des directions régionales du Ministère des Eaux et Forêts (niveau organisationnel). Autre exemple, un responsable de service dans un département en charge de questions économiques et de planification (compétences participatives) peut avoir besoin de soutenir l'élaboration d'une stratégie pour accroître la coordination entre bailleurs pour le financement climatique (niveau politique).

Les gammes de compétences recourent différentes préoccupations sectorielles et touchent différents niveaux d'exécution

Figure 2 – Cube des compétences complémentaires



Adapté de la Formation au processus des Plans Nationaux d'Adaptation (PNA) au niveau pays, module II.2 : Institution pour la planification de l'adaptation au niveau national

Des compétences managériales, telles que des compétences d'encadrement, de supervision et de délégation, sont requises pour organiser et maintenir des structures sociales complexes



COMPETENCES MANAGERIALES

Des compétences managériales, telles que des compétences d'encadrement, de supervision et de délégation, sont requises pour organiser et maintenir des structures sociales complexes. Une personne avec des compétences managériales peut superviser le processus d'intégration du changement climatique, tout en inspirant les autres. Les personnes avec des compétences managériales sont capables de créer un environnement propice au progrès et au changement, en aidant à créer un terreau au sein duquel une action concrète d'adaptation peut voir le jour. Elles peuvent aussi fournir les ressources programmatiques nécessaires au respect des dates butoir, et au suivi et à l'évaluation des résultats.

Des compétences techniques sont requises afin de comprendre la science du climat, les problématiques de vulnérabilité et de risques, et la hiérarchisation des options d'adaptation



COMPETENCES TECHNIQUES

Des compétences techniques sont requises afin de comprendre la science du climat, les problématiques de vulnérabilité et de risques, et la hiérarchisation des options d'adaptation. Une personne ayant des compétences techniques a la capacité de mettre en pratique les connaissances et l'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 pour faire l'examen des bienfaits économiques d'un projet d'adaptation ou pour utiliser des méthodes SIG pour analyser des données météorologiques, hydrologiques ou concernant l'utilisation des sols.

COMPETENCES PARTICIPATIVES

Des compétences participatives sont requises pour promouvoir et renforcer la coopération, l'appropriation et l'action. Une personne ayant des compétences participatives est capable de créer un environnement accueillant et stimulant qui unit les individus et les organisations, encourage les personnes à exprimer divers points de vue, crée une atmosphère de consensus et favorise l'appropriation des 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.



Des compétences participatives sont requises pour promouvoir et renforcer la coopération, l'appropriation et l'action

3. Un cadre d'évaluation des compétences

Comprendre les besoins en compétences requiert une approche organisée et des outils pour aider ceux en charge de mener à bien les évaluations. Le cadre d'évaluation des compétences présenté ici repose sur un outil qui fournit un moyen rapide de recueil et d'analyse des données sur le profil des compétences existantes d'un pays pour la planification nationale de l'adaptation. Cet outil est basé sur une expérience de terrain et doit être préalablement adapté au contexte national, en consultation avec les principales parties prenantes et groupes d'intérêt.



3.1 L'outil d'évaluation

L'outil d'évaluation des compétences fournit un moyen rapide de collecte et d'analyse des données sur le profil de compétences existantes d'un pays

L'outil d'évaluation (voir tableau 1) aide à rassembler, organiser, catégoriser et analyser des ensembles de données complexes issues d'entretiens, de discussions et de groupes de réflexion. Cet outil provient de la méthode Socio-Cultural Action Analysis (SoCAA), une méthode de recherche qui permet d'intégrer et d'analyser des ensembles de données socio-culturelles complexes (voir Annexe 1).

L'outil se compose de questions d'évaluation types qui portent sur les capacités institutionnelles désirées (colonne de gauche) pour une planification nationale d'adaptation et que l'on peut escompter trouver aux différents niveaux d'exécution (politique, organisationnel et opérationnel). Il faudra vraisemblablement une combinaison de compétences techniques, managériales et participatives pour construire et maintenir chaque capacité institutionnelle. Ces compétences sont listées dans les deuxième, troisième et quatrième colonnes (voir la liste complète de ces compétences en annexe 2).

Tableau 1 – Outil d'évaluation des compétences

CAPACITES INSTITUTIONNELLES	COMPETENCES INDIVIDUELLES		
	TECHNIQUES	MANAGERIALES	PARTICIPATIVES
NIVEAU POLITIQUE – Croyances, idéaux politiques, vision, objectifs et priorités du gouvernement et d'autres organisations			
<p>Existe-t-il un mandat clair pour l'adaptation au changement climatique?</p> <p>L'adaptation au changement climatique est-elle intégrée aux plans institutionnels?</p> <p>L'adaptation au changement climatique est-elle intégrée dans les plans et stratégies des principaux secteurs?</p> <p>L'adaptation est-elle reconnue dans la politique d'allocation des budgets?</p> <p>Les coûts de l'adaptation au changement climatique ont-ils été évalués?</p>	<p>T1. Science et politique d'adaptation au changement climatique</p> <p>T2. Education, formation et sensibilisation au changement climatique</p> <p>T3. Intégration du changement climatique et mise en œuvre de mesures</p> <p>T4. Rédaction et révision de documents juridiques</p> <p>T5. Economie de l'adaptation au changement climatique</p>	<p>M1. Direction stratégique</p> <p>M2. Prise en compte des considérations de responsabilité sociale, humaines et éthiques</p> <p>M3. Visualiser, créer et inspirer</p> <p>M4. Mobilisation</p>	<p>P1. Coordination</p> <p>P2. Communication</p> <p>P3. Renforcement de l'esprit d'équipe</p> <p>P4. Prise de parole et présentations devant des groupes</p> <p>P5. Ecoute et interprétation</p> <p>P6. Prise de contacts</p> <p>P7. Compréhension interculturelle</p> <p>P13. Intégration des questions de genre</p>
NIVEAU ORGANISATIONNEL – Comment les personnes, les groupes et les organisations sont organisés, gérés et fonctionnent			
<p>Existe-t-il des mécanismes fonctionnels de coordination du changement climatique?</p> <p>Les secteurs clés ont-ils mis en place des points focaux pour l'adaptation aux changements climatiques?</p> <p>Le rôle des ONG, des universitaires et du secteur privé est-il clairement défini dans la planification de l'adaptation?</p> <p>L'adaptation au changement climatique est-elle clairement intégrée dans les systèmes de gestion des budgets?</p> <p>Existe-t-il un cadre partagé de financement de l'adaptation au changement climatique (public et privé)?</p> <p>Existe-t-il un cadre national de l'adaptation au changement climatique?</p> <p>Existe-t-il des centres de formation capables de concevoir des cours sur le PNA et de les enseigner?</p>	<p>T2. Education, formation et sensibilisation au changement climatique – conception du contenu et prestation de la formation</p> <p>T3. Intégration du changement climatique et mise en œuvre de mesures – processus budgétaire national</p>	<p>M5. Gestion du temps, gestion ascendante et transversale</p> <p>M6. Gestion fondée sur les résultats – planification des résultats</p> <p>M7. Gestion financière – mobilisation de ressources</p> <p>M8. Questions de gestion en situation d'incertitude</p> <p>M9. Diplomatie internationale du changement climatique</p>	<p>P1. Coordination</p> <p>P3. Renforcement de l'esprit d'équipe</p> <p>P4. Prise de parole et présentations devant des groupes</p> <p>P5. Ecoute et interprétation</p> <p>P6. Prise de contacts</p> <p>P7. Compréhension interculturelle</p> <p>P8. Coopération</p> <p>P9. Recherche de consensus</p> <p>P10. Planification et prise de décision participatives</p> <p>P12. Communication externe: en personne, par téléphone, par email ou par écrit</p> <p>P13. Intégration des politiques d'égalité entre les sexes</p>

CAPACITES INSTITUTIONNELLES	COMPETENCES INDIVIDUELLES		
	TECHNIQUES	MANAGERIALES	PARTICIPATIVES
NIVEAU OPERATIONNEL – Administration de projets, partage des connaissances, développement des connaissances, supervision			
<p>Les secteurs sont-ils capables d'appliquer les outils analytiques à la planification (V&A, scénarios, ACB, intégration)?</p> <p>Les autorités locales sont-elles capables d'appliquer les outils analytiques de l'adaptation à la planification (V&A, scénarios, ACB, intégration)?</p> <p>Des données sont-elles régulièrement recueillies sur les paramètres climatiques et météorologiques?</p> <p>Des informations sur les prévisions saisonnières sont-elles régulièrement mises à disposition des agriculteurs?</p> <p>L'adaptation au changement climatique fait-elle partie des programmes scolaires nationaux (primaire et secondaire)?</p>	<p>T2. Education, formation et sensibilisation au changement climatique – conception d'un curriculum national Communication aux médias</p> <p>T5. Economie de l'adaptation au changement climatique – évaluation des investissements pour les différentes options de gestion du changement climatique</p> <p>T6. Application d'approches et d'outils V&A</p> <p>T11. TI, SIG et intégration de données</p> <p>T12. Modélisation du changement climatique et scénarios d'évolution</p>	<p>M6. Gestion axée sur les résultats – supervision et évaluation</p> <p>M7. Gestion financière</p> <p>M10. Gestion de projet</p> <p>M11. Gestion des res sources humaines et matérielles</p>	<p>P3. Renforcement de l'esprit d'équipe</p> <p>P4. Prise de parole et présentations devant des groupes</p> <p>P5. Ecoute et interprétation</p> <p>P6. Prise de contacts</p> <p>P7. Compréhension interculturelle</p> <p>P8. Coopération</p> <p>P10. Planification et prise de décision participatives</p> <p>P12. Communication externe: en personne, par téléphone, par email ou par écrit</p> <p>P13. Intégration des politiques d'égalité entre les sexes</p>

3.2 Les différentes étapes

Les évaluations de compétences peuvent être menées en suivant l'ensemble ou plusieurs des étapes suivantes (voir Annexe 3 pour plus de détails) :

1. Définir l'objectif de l'évaluation des compétences
2. Définir le champ de l'évaluation des compétences
3. Consulter la documentation appropriée
4. Identifier les parties prenantes et leurs rôles
5. Développer le plan d'évaluation des compétences
6. Réaliser des entretiens/réunions et rassembler les données
7. Classifier les données recueillies
8. Analyser les résultats
9. Partager les résultats avec les parties prenantes et en discuter
10. Identifier les lacunes et concevoir un plan de développement des compétences

L'évaluation commence par la définition de son objectif et de son champ d'action en collaboration avec les acteurs nationaux. Cela se traduit généralement par la définition d'un objectif d'adaptation spécifique qu'un pays cherche à réaliser, tel qu'une meilleure coordination nationale du changement climatique.

La définition d'un objectif d'adaptation permet de cibler l'évaluation des compétences sans passer trop de temps à la collecte de données. A l'aide du tableau 1, l'objectif fixé permet d'identifier des capacités institutionnelles plus spécifiques et d'établir les besoins en développement de compétences prioritaires. Des compétences participatives, d'encadrement, et de communication sont essentielles dans le cas où un pays doit renforcer ses mécanismes de coordination des actions en matière de changement climatique.

Connaître l'étendue de l'évaluation permet également d'identifier les acteurs à impliquer. S'il est nécessaire que toutes les parties prenantes comprennent



les objectifs généraux de l'évaluation, il est particulièrement important que les membres de l'équipe d'évaluation (nationale et internationale) partagent une compréhension commune et poussée à la fois du champ et de la méthodologie de l'évaluation.

3.3 L'expérience du Niger

L'approche présentée ci-dessus a été testée sur le terrain en mai 2014 lors d'une mission au Niger menée par le programme d'appui global aux PNA, à la demande du gouvernement du Niger. L'objectif de la mission était de soutenir ce dernier dans son inventaire des activités liées aux PNA, en contribuant à l'élaboration de la feuille de route pour l'intégration de l'adaptation au changement climatique dans la planification et les prévisions budgétaires nationales. Cette mission était cohérente avec l'Elément A (travail préparatoire et prise en compte des lacunes) des directives techniques du LEG pour les plans nationaux d'adaptation².

Les résultats ont montré que le développement des compétences était nécessaire dans plusieurs domaines (voir Tableau 1 ci-dessous). Par exemple, en matière de **science et politique d'adaptation au changement climatique (T1) au niveau politique**, si l'équipe a identifié la présence de connaissances

² Directives Techniques PNA (CCNUCC – FPMA 2012) disponible sur www.unfccc.int.

Le cadre d'évaluation des compétences a été testé sur le terrain lors d'une mission menée en mai 2014 au Niger par le Programme d'appui global aux PNA, à la demande du gouvernement du Niger



et de compétences dans le développement de politiques sectorielles, à savoir dans les domaines de la santé, l'eau, la sécurité alimentaire, la géologie et l'exploitation des ressources minières, elle n'a guère observé de capacités à évaluer les implications politiques du changement climatique au sein de et entre ces secteurs. Des responsables du gouvernement ont confirmé ces résultats et ont précisé que le développement des compétences en question est freiné non seulement par l'absence d'un programme dédié au développement des compétences, mais aussi par un manque de clarté persistant dans les mandats des différents départements sur l'adaptation au changement climatique.

Le besoin du **renforcement de l'esprit d'équipe et de coordination (P1 et P3) au niveau organisationnel** a été cité dans quasiment tous les entretiens. Il n'y a actuellement aucun modèle formel de gestion collaborative ou transversale dans aucune des institutions représentées lors des entretiens. Parmi les compétences identifiées pour favoriser une meilleure coordination, se trouvent: la mise en place d'objectifs communs, l'établissement des priorités et des programmes, la prise de décision participative, l'élaboration de programmes de travail, le partage et l'harmonisation des données.

L'équipe a noté de nombreuses références aux **besoins en gestion des ressources humaines (M11) au niveau opérationnel**, à la fois en termes numérique dans les principaux départements du gouvernement et en termes d'expertise. Cette constatation vaut aussi bien pour les fonctions principales de l'administration publique que pour celles qui concernent les stratégies pour faire face aux changements climatiques. Celle-ci montre que les évaluations de compétences en vue de la planification de l'adaptation ne peuvent pas s'interpréter seules, sans tenir compte des autres compétences fondamentales qui doivent être mises en place.

Retenir en poste le personnel ayant préalablement été formé au changement climatique a été identifié comme une difficulté spécifique au développement des compétences; plusieurs exemples ayant été cités de personnel changeant de poste, causant ainsi une perte nette de ressources financières et humaines. La seule réponse efficace est de développer une approche systématique et continue de la formation, ce qui implique une transition vers une approche globale basée sur le développement des capacités de l'éducation nationale et des organismes de formation.

À partir de l'évaluation des compétences réalisée au Niger, le tableau A1 montre de manière pratique comment favoriser le développement des compétences techniques, managériales et participatives nécessaires aux PNA au niveau national. Le programme s'étend sur un calendrier initial de trois ans et se compose à la fois de séminaires de formation informels à court terme et d'initiatives d'éducation formelle à long terme. Le tableau indique également des «mesures d'exécution», telles que l'engagement avec l'éducation nationale et les organismes de formation, qui ont pour but de s'éloigner des séminaires de formation ad hoc pour favoriser les approches plus systématiques et continues clairement liées aux priorités définies sur le plan national.



Tableau A1 - Exemple pratique et calendrier pour le développement de compétences au niveau national

MESURES IMMEDIATES : ANNEE 1		
COMPETENCES TECHNIQUES	COMPETENCES MANAGERIALES	COMPETENCES PARTICIPATIVES
<p>T1 Les fondamentaux du changement climatique pour le personnel technique et les décideurs (science fondamentale, politique, planification et analyse économique)</p> <p>T5 Introduction au financement climatique, sources, modalités, conditions d'accès et besoins d'alignement</p> <p>T5 Elaboration du budget pour l'adaptation au changement climatique dans une démarche axée sur les résultats</p>	<p>M1 Encadrement et négociation</p> <p>M4 Communication et mobilisation pour l'adaptation aux changements climatiques</p> <p>M8 Compétences de gestion des conflits pour les décideurs</p>	<p>P4 Prise de parole et présentations devant des groupes</p> <p>P7 Besoins culturels transversaux et intégration des politiques d'égalité des sexes</p> <p>P10 Prise de décision participative pour les responsables et les décideurs</p>
<p>CATALYSEURS INSTITUTIONNELS</p> <p>Analyse détaillée des procédures, plans de dotations et calendriers de formations programmées dans le temps.</p> <p>Renforcement des capacités des organismes nationaux de formation en termes de méthodes pédagogiques et de conception des programmes.</p> <p>Programme de formation des enseignants des organismes nationaux de formation et du CNEDD sur les fondamentaux du changement climatique ainsi que pour des membres sélectionnés du personnel de certains secteurs.</p>		

MESURES A MOYEN TERME : ANNEES 2-3		
COMPETENCES TECHNIQUES	COMPETENCES MANAGERIALES	COMPETENCES PARTICIPATIVES
<p>T3 Mise en œuvre de politiques et de stratégies de PNA à l'échelon infranational et au niveau des districts</p> <p>T2 Développement d'un curriculum national pour l'adaptation au changement climatique au niveau licence afin d'augmenter et de maintenir l'apport de professionnels dans tous les secteurs du gouvernement</p> <p>T2 Intégration du PNA dans le programme de l'enseignement primaire et secondaire ainsi que dans les programmes de formation des enseignants</p> <p>T2 Développement des compétences des journalistes et des médias afin d'améliorer leurs compétences en reportages et en sensibilisation du public sur le PNA et le développement national</p>	<p>M1 Prise de décision dans les cas complexes de gestion et d'incertitude</p> <p>M9 Diplomatie internationale du changement climatique pour les cadres supérieurs et les décideurs</p> <p>M6 Théorie et pratique de la gestion axée sur les résultats pour les responsables</p>	<p>P1 Compétences en coordination et en collaboration pour les décideurs et les responsables</p>
<p>CATALYSEURS INSTITUTIONNELS</p> <p>Techniques avancées de recueil de données, d'analyse, de documentation et de processus d'utilisation.</p> <p>Développement de partenariats entre les institutions internationales et les réseaux d'organismes de formation et d'éducation nationale.</p>		

La mission a démontré l'importance de la création d'une équipe interministérielle composée de personnes prêtes à prendre en charge des rôles techniques et managériaux dans la mise en place de la politique d'adaptation au changement climatique au Niger.

La mission a identifié plusieurs organismes de formation et d'éducation nationale possédant à la fois les

capacités et la volonté de fournir des services de formation au secteur public et à la société en général au travers du développement d'un programme national. Ces organismes constituent la clé de voûte de tout futur programme de développement des compétences pour l'adaptation au changement climatique.

Enfin, les besoins en développement de compétences pour la planification de l'adaptation ont été inscrits dans un cadre plus large d'enjeux systémiques concernant le recrutement, la gestion, le maintien en poste et la progression professionnelle du personnel du secteur public.

Le besoin du renforcement de l'esprit d'équipe et de coordination a fréquemment été cité pendant la mission



4. Conclusions

Les Plans nationaux d'adaptation (PNAs) sont le volet le plus récent d'une série d'efforts visant à renforcer les capacités des pays en développement à faire face aux risques posés par les changements climatiques. Au départ, ces efforts de renforcement des capacités se sont portés sur l'accroissement de la compréhension de la climatologie et l'amélioration de la structure politique sur le plan national.

Alors que les preuves scientifiques des conséquences du changement climatique s'accumulent, les programmes de renforcement des capacités sont de plus en plus plébiscités et permettent aujourd'hui d'appréhender la gamme des mesures nécessaires à la réussite de la planification de l'adaptation, ainsi que l'éventail des compétences requises pour soutenir ces mesures.

Ce cadre d'évaluation des compétences a été développé à partir de l'expérience acquise lors de la mission commune du PNUD-UNITAR et du Partenariat mondial pour l'eau menée au Niger en mai 2014 sous l'égide du Programme d'appui global aux Plans nationaux d'adaptation (PAG-PNA).



Les questions et conclusions suivantes sont issues de l'expérience du Niger et ont pour but d'éclairer tout futur développement du cadre et de l'outil d'évaluation.

1. **Interprétation commune du cadre d'évaluation des compétences** – Pour qu'elle porte ses fruits, la méthode du cadre d'évaluation des compétences doit être appliquée de manière cohérente par tous les membres de l'équipe. Une interprétation commune du cadre, de ses objectifs et de ses résultats ainsi qu'une méthodologie harmonisée de recueil des données se rapportant clairement au système de codification (P1, P2, M1, M2, T1, T2, etc.) est impérative.
2. **Utilisation du cadre d'évaluation des compétences** – Il est nécessaire de former préalablement les équipes qui s'engagent dans le processus d'évaluation, en particulier sur le champ et l'objectif de l'évaluation, la méthodologie à utiliser et les protocoles de recherche et de communication au sein de l'équipe.
3. **Gestion des données** – Des délais de mission très courts mènent inévitablement à la perte de données que les équipes d'évaluation n'ont pas nécessairement le temps de compiler ou qui restent à l'état de notes (et ne sont jamais 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 soient collectées et organisées idéalement avant la fin de la mission.
4. **Collecte des données sur le long terme** – L'expérience a démontré que la collecte systématique des données prend beaucoup de temps. Pour contourner cette contrainte, il est conseillé d'avoir recours aux services d'un chercheur à temps plein sur de plus longues périodes, en particulier pour garantir une collecte de données complète et cohérente.
5. **Présentation visuelle des résultats** – Une fois les données collectées et analysées, une présentation visuelle efficace des résultats peut augmenter leur impact de manière significative.



Une présentation visuelle efficace des résultats augmente leur impact

Annexe 1: Socio-Cultural Action Analysis (SoCAA)

Le cadre d'évaluation des compétences et les questions types décrits plus tôt ont été conçus à partir d'un protocole de méthode de recherche appelé Socio-Cultural Action Analysis ou «SoCAA». La méthode SoCAA est une méthode intégrée basée sur des hypothèses de recherche, des techniques et des outils qualitatifs et ethnographiques qui permettent d'identifier et d'analyser les contextes socio-culturels, politiques et économiques qui définissent les activités d'adaptation au changement climatique d'un pays donné. Introduit sous le terme de «Climate Action Intelligence» (CAI) dans six PMA (Congo Brazzaville, Ethiopie, Kenya, Lesotho, Malawi et Sénégal), un processus SoCAA complet fournit des informations et des illustrations détaillées sur les liens unissant les institutions nationales, les individus et les activités dans le temps et dans un lieu géographique donné. Le processus apporte également des renseignements sur les ensembles complexes de relations sociales qui ont des conséquences sur la planification, la coordination, la mise en place et le contrôle des activités d'adaptation au changement climatique dans les pays.

Le processus SoCAA est une méthode itérative qui comprend la collecte des données, leur analyse et leur synthèse. Les étapes de collecte et d'analyse étant standard, la valeur ajoutée de la méthode SoCAA provient du système de classification et de marquage qui permet d'intégrer des ensembles de données multiples et variés, d'avoir recours à des outils d'analyse visuelle et de partager rapidement l'information entre différents secteurs techniques. C'est ce système de classification qui a façonné le cadre d'évaluation des compétences et les questions présentés plus haut.

A commencer par la collecte des données, la méthode SoCAA permet de trier et de gérer une grande variété de sources primaires et secondaires y compris des ensembles de données préexistants, des documents (par exemple des rapports, des documents de projets et des revues de donateurs), des pages Internet, des rapports d'informateurs clés, des données issues de l'observation locale, etc. L'approche SoCAA favorise un processus itératif continu et participatif et permet l'utilisation de deux codes, l'un standard, l'autre local (participatif) pour classer l'information lors de la collecte de données. Grâce à ces codes, les données peuvent être intégrées et utilisées dans une analyse et une communication visuelles. La visualisation des données (cartographie des réseaux sociaux, cartes géo-spatiales, frises chronologiques et autres illustrations linguistiques) permet de communiquer facilement sur différents thèmes et tendances.

Annexe 2: Liste de référence des principales compétences pour le Plan national d'adaptation

COMPETENCES TECHNIQUES

<p>T1 SCIENCE ET POLITIQUE DU CHANGEMENT CLIMATIQUE Science et politique de l'adaptation au changement climatique</p>	<p>T7 TI, SIG ET GESTION DES DONNEES TI, SIG et intégration des données Compétences en TIC et en gestion de données Compétences en logiciels Compétences en SIG Compétences en géo-référencement</p>
<p>T2 SENSIBILISATION ET EDUCATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE Education, formation et sensibilisation au changement climatique Conception et prestation de formations Conception de curriculums nationaux Communication aux médias</p>	<p>T8 DOMAINE FORESTIER Compétences en gestion de pépinières Compétences en gestion des arbres fruitiers Compétences en gestion des forêts Compétences en gestion d'inventaire forestier Compétences en apiculture</p>
<p>T3 MISE EN PLACE ET INTEGRATION DES STRATEGIES POUR FAIRE FACE AUX CHANGEMENTS CLIMATIQUES Politiques d'intégration et de mise en œuvre des stratégies pour faire face aux changements climatiques Compétences en approche sectorielle Processus budgétaire national</p>	<p>T9 GESTION DE L'EAU Ressources en eau Compétences en ingénierie de l'irrigation Compétences en évaluation des paramètres hydrologiques Compétences en analyse statistique hydrométéorologique Compétences en gestion durable de l'eau Compétences en gestion des activités de pêche Compétences en recherche halieutique Compétences en pisciculture</p>
<p>T4 COMPETENCES JURIDIQUES ET EN NEGOCIATION Rédaction et révision de documents juridiques Compétences en négociation sur le changement climatique</p>	<p>T10 AMENAGEMENT DU TERRITOIRE Compétences en aménagement durable du territoire Compétences en gestion des terres Compétences en gestion durable des déchets Compétences en production des cultures Compétences en vulgarisation agricole Compétences en élevage du bétail Compétences en sécurité alimentaire Compétences en génération de revenus Compétences en transformation et marketing</p>
<p>T5 FINANCE ET ECONOMIE EN MATIERE DE CHANGEMENT CLIMATIQUE Economie de l'adaptation au changement climatique Analyse coûts-bénéfices Moyens de subsistance durables Stratégie nationale de développement Evaluation des investissements des différentes options en matière de changement climatique</p>	<p>T11 GESTION DES RISQUES DE CATASTROPHE Gestion des risques de catastrophes Compétences en intégration transversale du SIDA et du VIH Compétences en gestion d'inondations Compétences en prévision d'inondations Compétences en prévision de sécheresse Compétences en développement de système d'alerte précoce Compétences en relevé et cartographie Résilience communautaire</p>

COMPETENCES TECHNIQUES (SUITE)

<p>T6 EVALUATION DES RISQUES CLIMATIQUES Application d'approches et d'outils V&A Compétences en évaluation environnementale Vérification des activités au regard du changement climatique</p>	<p>T12 MODELISATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE ET SCENARIOS D'EVOLUTION Compétences en surveillance du climat Maintenance des systèmes de surveillance</p>
---	---

COMPETENCES MANAGERIALES

<p>M1 ENCADREMENT STRATEGIQUE</p>	<p>M7 GESTION FINANCIERE Compétences budgétaires Mobilisation des ressources Gestion des ressources</p>
<p>M2 RESPONSABILITE SOCIALE Développement durable, droits humains et considérations éthiques</p>	<p>M8 GESTION DES CONFLITS</p>
<p>M3 VISUALISER, CREER ET INSPIRER</p>	<p>M9 DIPLOMATIE INTERNATIONALE DU CHANGEMENT CLIMATIQUE</p>
<p>M4 MOBILISATION</p>	<p>M10 GESTION DE PROJET Elaboration de projet Gestion interdisciplinaire</p>
<p>M5 GESTION DU TEMPS Gestion ascendante et transversale</p>	<p>M11 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</p>
<p>M6 GESTION AXEE SUR LES RESULTATS Planification des résultats Compétences de contrôle et d'évaluation</p>	<p>M12 COMPETENCES EN COMPTE-RENDU</p>

COMPETENCES PARTICIPATIVES

<p>P1 COORDINATION</p>	<p>P8 COOPERATION</p>
<p>P2 COMMUNICATION</p>	<p>P9 RECHERCHE DE CONSENSUS</p>
<p>P3 RENFORCEMENT DE L'ESPRIT D'EQUIPE</p>	<p>P10 PLANIFICATION ET PRISE DE DECISION PARTICIPATIVES</p>
<p>P4 PRISE DE PAROLE ET PRESENTATION DEVANT DES GROUPES</p>	<p>P11 ACTION ET FORMATION PARTICIPATIVES Compétences en formation Mobilisation de la communauté</p>
<p>P5 ECOUTE ET INTERPRETATION</p>	<p>P12 COMMUNICATION EXTERNE En personne, par téléphone, par email ou par écrit</p>
<p>P6 ETABLIR DES RELATIONS</p>	<p>P13 INTEGRATION DES QUESTIONS DE GENRE</p>
<p>P7 COMPREHENSION INTERCULTURELLE</p>	

Annexe 3: Etapes nécessaires à la mise en œuvre d'une évaluation des compétences

Cette annexe énonce les dix principales étapes nécessaires à la mise en œuvre d'une évaluation nationale des compétences. L'échantillon de questions et d'éléments suivant aidera l'équipe d'évaluation des compétences à compléter chaque étape.

1. Définir l'objectif de l'évaluation des compétences

- Pourquoi effectue-t-on cette évaluation des compétences?
- Quelles informations recherche-t-on?
- A qui s'adresse l'évaluation des compétences?
- Comment les résultats seront-ils utilisés?

2. Définir le champ de l'évaluation des compétences

- Quels sont les niveaux de mise en œuvre qui doivent être évalués?
- Quels secteurs doit-on inclure?
- Quel(s) type(s) de compétences d'adaptation inclure?
- Quelles sont les ressources nécessaires?

3. Etude de documents pertinents

- Inventorier et examiner les principaux documents relatifs au changement climatique (stratégies, évaluations des besoins de capacités, documents sectoriels, etc.) produits aux niveaux national, infranational et local.
- Identifier les sources possibles de documentation (rapports de consultants, littérature académique, littérature grise, etc.) qui peuvent combler les lacunes des documents de politique nationale.

4. Identifier les parties prenantes et déterminer leur rôle

- Les parties prenantes peuvent inclure:
 - Les agences gouvernementales nationales
 - Les représentants des partenaires et des organisations pertinentes
 - Les groupes consultatifs techniques
 - Les représentants de la communauté locale
 - Les chercheurs communautaires
 - Les personnel de l'organisation
 - Les donateurs et autres soutiens
- Identifier les moyens d'impliquer de manière efficace chacun des groupes et individus dans le processus.
- Préciser les attentes et les résultats de l'évaluation des compétences
- Quelles sont les attentes des différentes parties prenantes de l'évaluation des compétences?
- Qui a besoin de quelle information?
- Comment les résultats seront-ils utilisés par les différentes parties prenantes?

5. Développer le plan d'évaluation des compétences

- Sites:
 - Comment les sites seront-ils sélectionnés?
 - Combien de communautés ou de sites devra-t-on impliquer pour obtenir des résultats utiles et significatifs?

- Durée:
 - Combien de temps sera-t-il nécessaire à la préparation de l'évaluation?
 - Combien de temps faudra-t-il pour rassembler et enregistrer les données?
 - Combien de temps faudra-t-il pour documenter, transcrire et codifier les données?
 - Du temps sera-t-il prévu après les entretiens pour que l'équipe réfléchisse aux conversations tenues et émette des observations préliminaires sur les informations collectées?
 - Combien de temps sera-t-il nécessaire à l'analyse et à la préparation des rapports?

- Participants:
 - Combien de participants a-t-on besoin de réunir?
 - Qui doit être impliqué dans chacune des étapes de la planification et de la mise en œuvre du cadre d'évaluation et comment encouragera-t-on cette participation?
 - Combien de personnes souhaitent-elles prendre part aux tâches d'évaluation?
 - Quelles sont les compétences, les connaissances et l'expérience de méthodes données du personnel et des autres acteurs du processus?
 - Quel type de formation à des méthodes choisies pourrait être requis pour améliorer la qualité des données recueillies et du processus ainsi que de l'analyse et de la communication de ces données?
 - Quel niveau de soutien technique ou autre les organisations peuvent-elles fournir qui puisse aider l'équipe à mener à bien l'évaluation de manière efficace?
 - Quels groupes particuliers de personnes doit-on impliquer? (par exemple hommes et femmes, personnes issues de différentes castes ou groupes ethniques, personnes jeunes et âgées, etc.)
 - Combien de communautés ou de sites doit-on impliquer?

- Méthodologie de recueil des données:
 - A quelles questions doit-on répondre?
 - Quelles méthodes ont été utilisées auparavant et avec quel succès?
 - Qu'est-ce qui fonctionnera le mieux pour chacun des groupes? (prendre en compte les questions de culture locale, de genre, d'âge, d'alphabétisation et de niveau d'éducation)
 - Organiserait-on des entretiens, des mini-enquêtes ou des réunions locales?
 - Aura-t-on recours à des techniques participatives?
 - Quels seront les coûts financiers et autres ressources nécessaires à l'accomplissement de chacune des étapes de l'évaluation?

6. Mener les entretiens/réunions et recueillir les données

- A-t-on clairement défini au sein de l'équipe qui posera quelles questions et à qui?
- Comment, de manière concrète, les données seront-elles enregistrées lors des entretiens (feuilles Excel, documents Word, dictaphone, etc.)?
- Comment les données seront-elles recueillies et stockées?

7. Classifier les données recueillies

- Qui sera responsable de l'organisation des données recueillies par les membres de l'équipe?
- Toutes les données correspondent-elles clairement au cadre d'évaluation des compétences?
- A quels niveaux et catégories les différentes données correspondent-elles?
- Les informations recueillies sont-elles suffisantes pour commencer à récapituler et formuler des observations?
- Les lacunes dans la collecte des données peuvent-elles être comblées grâce à d'autres sources d'information (rapports nationaux, conversations informelles, etc.)?
- Est-il possible d'établir un suivi des personnes interrogées?

8. Analyser les résultats

- Qui sera responsable de l'analyse des données?
- Les informations collectées et classifiées permettent-elles d'identifier les lacunes en compétences?
- Des lacunes en matière de compétences sont-elles apparues aux différents niveaux (politique, organisationnel et opérationnel) et dans les trois ensembles de compétences (techniques, managériales et participatives)?
- Comment combler ces lacunes à court et moyen terme?
- Comment le rapport sera-t-il structuré?
- Que doit-on mettre en avant dans le rapport?

9. Partager les résultats et en discuter avec les parties prenantes

- Développer une stratégie de communication et de compte-rendu
- Quels sont les flux de communication entre l'équipe d'évaluation et les différentes parties prenantes?
- Quelle est la meilleure manière de communiquer les résultats de l'évaluation et les recommandations aux différentes parties prenantes?
- Aider les parties prenantes à comprendre le contexte social, culturel et de communication et son influence sur l'adaptation aux changements climatiques
- Aider les parties prenantes à comprendre comment et pourquoi le changement social (l'adaptation) arrive
- Aider à appréhender les sujets de préoccupation selon différentes perspectives
- Transmettre le rapport et le plan de développement aux parties prenantes et en discuter
- Quels sont les retours des parties prenantes sur l'évaluation des compétences et les lacunes identifiées?

10. Concevoir un plan de développement des compétences

- A partir des résultats de l'évaluation des compétences, développer un plan et un calendrier de développement de compétences en vue de l'adaptation aux changements climatiques.
- Le personnel de soutien recruté sur le plan national et les autres acteurs du processus d'évaluation doivent être consulté lors de la mise en place du calendrier, des rôles et des responsabilités.

A 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 Geneva 10, Switzerland
Phone: +41 22 917 8109
Email: ccp@unitar.org

www.unitar.org