

Institutions et Leadership

Les gens et le changement



Programme d'Adaptation en Afrique

La plupart des pays d'Afrique reconnaissent la nécessité de gérer les vulnérabilités à tous les risques pesant sur leur programme de développement, qu'il s'agisse de risques associés au changement climatique ou d'autres menaces. Surmonter ces vulnérabilités et créer une résilience sont un objectif commun, mais ceci constitue un processus extrêmement délicat. Cela nécessite de réorienter de manière stratégique le mode de fonctionnement des institutions, systèmes, technologies, ainsi que la façon dont les financements sont alloués. Cela nécessite également la transformation des perceptions et des attitudes de nombreux acteurs du processus, ainsi que l'exigence d'un leadership encore plus affirmé. En définitive, le succès dépend de l'efficacité des personnes impliquées : leurs compétences managériales, leurs connaissances et leur compréhension, ainsi que leur capacité et volonté à diriger.

La transformation commence par de nouvelles perceptions et attitudes, avant que de nouveaux comportements et systèmes puissent être adoptés.

Le PAA vise à développer les capacités professionnelles d'individus clés impliqués dans le développement national de 20 pays d'Afrique. Le programme soutient également des "points focaux" : des personnes travaillant au sein des gouvernements de chaque pays et des bureaux nationaux du PNUD. Au fur et à mesure qu'ils améliorent leurs compétences, leurs connaissances et leur leadership, ces personnes aiguisent leur capacité à surmonter les défis, à insuffler de nouvelles dynamiques, à influencer les résultats et à faire participer chacun de manière productive, des chercheurs aux parties prenantes, des responsables politiques aux décideurs, ces personnes pouvant jouer un rôle dans le renforcement de la résilience et, par conséquent, dans la durabilité des programmes de développement de leurs pays.

L'appui régional stratégique du PAA aux gouvernements participants dans le développement des compétences professionnelles, des connaissances et du leadership de leur personnel PAA est associé à trois composantes principales :

1. le Programme de Leadership axé sur les résultats

La transformation commence par de nouvelles perceptions et attitudes, avant que de nouveaux comportements et systèmes puissent être adoptés. Il s'agit d'aller au-delà des pratiques actuelles et de réaliser de nouvelles possibilités. Le Programme de leadership axé sur les résultats (PLR) développe la capacité et la confiance nécessaires afin d'initier ces changements chez les 80 à 100 responsables de niveau intermédiaire dans chaque pays. Ces dirigeants multisectoriels sont issus du gouvernement, d'universités, du secteur privé, des ONG/organisations de volontaires et de l'ONU.

Les participants, qui prendront part à des ateliers intensifs de quatre jours, organisés à trois reprises sur une période de six mois, pourront pratiquer de nouvelles manières de penser et de se comporter tout en développant de nouvelles compétences. Les participants, dans l'application de leur apprentissage, ont l'opportunité d'envisager et de mettre en œuvre un « projet innovant » conçu pour appuyer les objectifs organisationnels et nationaux en matière de changement climatique. Ces projets sont destinés à être innovants, importants, visibles, mesurables et axés sur les résultats.

Par le biais d'un apprentissage et d'une collaboration avec des personnes issues de différents secteurs, les participants peuvent découvrir des défis qui leur sont familiers d'un angle différents, bénéficier des expériences des autres et développer leur dépendance mutuelle. Plus important encore, ces leaders développent les capacités nécessaires pour faire face à des questions complexes en utilisant une approche plus détaillée.

Bénéfices

Au nombre des bénéfices pratiques acquis par les participants, on notera :

- un plus fort engagement et des compétences de leadership plus robustes permettant d'obtenir des résultats significatifs et d'innover ;
- des capacités renforcées dans les domaines de coordination entre plusieurs parties prenantes, du développement de politiques d'adaptation au changement climatique, de mobilisation de financements et d'amélioration globale de la capacité institutionnelle ;
- un plus grand potentiel d'impact significatif sur des priorités nationales sélectionnées en termes de changement climatique, comme la gestion foncière et des déchets, la sécurité alimentaire et l'agriculture, l'eau et l'énergie renouvelable, et la santé publique et la gestion des risques de catastrophes.

Coûts

L'investissement requis de la part de chaque pays comporte les éléments suivants :

- **Honoraires du facilitateur** : le coût associé au recrutement des consultants spécialisés sera compris entre 50 000 et 100 000 USD, plus les frais de déplacement pour couvrir la facilitation de l'atelier, ainsi que la préparation dans le pays avec les équipes de travail du bureau du PNUD, les réunions d'interaction et l'encadrement de l'équipe du projet innovant.
- **Frais associés à l'atelier** : incluent la location du lieu, les déplacements pour tous les participants, les allocations journalières et frais accessoires : ces frais sont compris entre 35 000 et 50 000 USD par atelier.

L'investissement total budgété par le PAA est compris entre 200 000 et 250 000 USD pour la totalité du programme de sept mois. Des estimations détaillées pour chaque pays peuvent être fournies après discussion avec l'Equipe régionale.

2. Le programme des Forces de l'Action Climat

Un large éventail de parties prenantes et de décideurs, d'institutions, de conférences, de conclusions de recherches et d'énoncés de politique accumulés au fil des ans forment le paysage contextuel à partir duquel les équipes nationales du PAA développent désormais la résilience des programmes de développement de leurs pays. Le programme des Forces de l'Action Climat (FAC) du PAA aide à équiper les équipes nationales travaillant en collaboration avec leurs homologues du gouvernement, les instituts de recherche ou universités et avec le bureau de pays du PNUD, pour former conjointement une équipe FAC dont le but est de :

- rassembler des informations et de les lier aux acteurs, processus et documents essentiels sur la scène nationale ;
- analyser les relations entre ces éléments ;
- s'assurer que le projet PAA national bénéficie au maximum des connaissances existantes et se conforme aux réalités des processus et priorités du développement national.

Un atelier de formation initial encourageant les équipes à apprendre les unes des autres lance le processus de FAC dans chaque pays. Les missions des consultants externes et de l'équipe régionale dans le pays appuient la mise en œuvre et proposent un encadrement aux équipes nationales entreprenant la « recherche-action ». Les FAC sont un processus analytique utilisant des outils et applications en ligne gratuits afin de produire des informations utiles. Les participants sont encadrés afin de les aider à développer des moyens innovants d'afficher visuellement les relations et l'interaction dynamique entre acteurs et actions dans le paysage social. Cette constatation sur le terrain devient ainsi un outil de plaidoyer permettant de stimuler l'action collaborative dans les interventions relatives au changement climatique.

Cette nouvelle perspective analytique, visuelle, aide à :

- comparer et expliquer les différences d'appréciation entre la politique envisagée et la réalité ;
- visualiser les relations entre les personnes, les politiques, les programmes et les projets ;
- organiser les institutions et les relations sociales selon le niveau de l'action et l'axe d'action ;
- adapter les résumés des articles, rapports, opinions, etc. pertinents associés aux problématiques locales se rapportant au changement climatique ;
- lier les représentations aérospatiales des activités associées au changement climatique.

Bénéfices

Au nombre des bénéfices pratiques dont les participants peuvent tirer parti, on notera :

- des informations factuelles pour aider les gouvernements nationaux et autres acteurs de la gouvernance à reconnaître, comprendre et communiquer les schémas et tendances sous-jacentes des relations, flux de ressources et de financement, interdépendances et activités se recoupant ;

- des informations utilisables par les gouvernements nationaux au moment où ils cherchent à organiser et à gérer plus efficacement l'agenda relatif au développement/changement climatique ;
- les informations permettant d'identifier des possibilités de recherche supplémentaires et d'aider à identifier les lacunes ou les aspects négligés du changement climatique ;
- l'application des informations afin d'identifier des opportunités de consolidation du travail existant ou de créer des synergies pour les futurs projets ;
- un soutien tangible au développement de prises de décisions factuelles et à l'élaboration de politiques ;
- les informations permettant d'évaluer l'impact et la valeur ajoutée des projets potentiels.

Coûts

L'investissement requis de la part de chaque pays est le suivant :

- **Honoraires du facilitateur :** le coût du recrutement des consultants experts sera entre 45 000 et 65 000 USD. Ce montant couvrira les frais d'analyse des données à distance, la conception et la facilitation de l'atelier, la réalisation d'une ou deux visites dans le pays afin de travailler avec l'équipe FAC du pays, l'encadrement à distance continu et l'accompagnement de l'équipe. Ces honoraires incluent également un soutien fourni par un expert FAC désigné au sein de l'équipe régionale, qui sera dédié au projet FAC pour un nombre de jours déterminé.
- **Déplacements et hébergement des facilitateurs :** ces frais dépendront du nombre de visites réalisées par les experts dans le pays et qui seront incluses au plan du programme FAC. Le budget est estimé à 7 000 USD pour la visite d'un seul consultant, ou à 14 000 USD pour la visite de deux consultants.
- **Frais associés à l'atelier :** location des locaux, déplacements de tous les participants, IJS et frais accessoires ; ces frais sont estimés à environ 6 000 USD pour un atelier initial de base et peuvent aller jusqu'à 26 000 USD si un atelier à grande échelle faisant intervenir plusieurs parties prenantes est inclus en vue de partager les résultats du programme FAC.

L'investissement total budgétisé par le PAA est donc compris entre 60 000 et 100 000 USD pour l'intégralité du programme. Des estimations détaillées peuvent être fournies pour chaque pays après discussion avec l'équipe régionale.

3. le Programme de développement professionnel

Le Programme de développement professionnel (PDP) aide les chefs de projet et coordinateurs du PAA ainsi que leurs homologues des agences de mise en œuvre du gouvernement, ainsi que les points focaux du gouvernement et du PNUD à développer des connaissances et compétences professionnelles permettant de renforcer leur capacité à mettre en œuvre les projets nationaux de manière effective. Par une série de modules d'apprentissage intensifs proposés au cours de l'année 2011 et 2012, les participants développent et suivent leur propre plan de croissance et de

développement personnel, adapté à leurs circonstances et à leurs besoins. Une personne nouvellement introduite à la question du changement climatique pourrait choisir de se concentrer sur l'acquisition d'une meilleure compréhension des aspects techniques associés à ce domaine. Des praticiens plus expérimentés pourraient vouloir développer leurs compétences interpersonnelles ou leur capacité à gérer les attentes des parties prenantes. Les participants mettent leur plan personnel à exécution dans leur travail, avec le soutien constant de l'équipe régionale et l'encadrement proposé par celle-ci.

Les thèmes centraux du PDP sont les suivants :

1. Optimiser l'efficacité de la mise en œuvre du projet
2. Le leadership de l'agenda du changement climatique
3. Le développement de connaissances et de compétences techniques
4. L'efficacité et la croissance personnelle

Les matériaux d'apprentissage et de développement contenus dans chaque module permettront d'approfondir et de développer les apprentissages associés à chacun de ces thèmes. La conception détaillée de chacun des modules sera essentiellement basée sur les commentaires et recommandations des participants aux modules précédents.

Bénéfices

Chaque participant peut s'attendre à bénéficier ainsi de ce programme :

- acquisition d'une meilleure compréhension de la fourchette d'opportunités de développement professionnel à leur disposition ;
- détermination d'un plan de développement adapté à sa situation ;
- mise en œuvre d'un programme personnalisé de développement et d'apprentissage au travail ;
- acquisition de connaissances et de compétences supplémentaires dans des domaines essentiels ;
- exploitation de la base d'adhésion d'une communauté d'apprentissage dynamique dans toute l'Afrique à titre de ressource à long terme pour son apprentissage ;
- présentation des réussites et succès personnels à une audience plus large et leçons tirées des commentaires reçus.

Coûts

Les points suivants doivent être inclus aux PTA et au budget du PAA dans chaque pays :

- l'équipe régionale organisera l'hébergement en hôtel et le lieu de la conférence à des tarifs préférentiels, chaque participant étant responsable de la réservation et du règlement de ses frais de déplacements aux dates confirmées pour les modules ;
- chaque équipe nationale sera chargée d'organiser et de verser les indemnités journalières à un tarif défini sur la base des pratiques du pays et du type d'hébergement proposé ;
- au cours de l'année 2012, des « frais de formation » d'environ 400 USD par personne et par module seront également facturés afin de couvrir les frais de facilitation et les matériaux de l'atelier.

Partenaires

Le Bureau du PNUD pour la politique de développement : le Groupe politique et planification stratégique du Bureau est au cœur des discussions mondiales sur la politique relative au changement climatique et les négociations en la matière. Il apporte son soutien à l'équipe régionale dans plusieurs domaines, et en particulier dans la fourniture d'une analyse du changement climatique pouvant être utilisée par les participants au programme. Le BPD appuie aussi la composante Forces Action Climat.

Le Groupe du développement des capacités du PNUD : basé à New York, à Johannesburg et à Dakar, le Groupe a accès à un large éventail d'outils et de techniques permettant le renforcement institutionnel. Le Groupe, qui travaille avec l'équipe régionale du PAA, a contribué à la conception du Programme de développement professionnel et prévoit de mettre au point d'autres outils de renforcement des capacités afin de soutenir le PAA.

Intelligence for Humanity : Intelligence for Humanity, une société de conseil basée à Genève, se spécialise dans l'application de méthodes de recherche et d'analyse socio-culturelles afin de recueillir des renseignements décisionnels dans le domaine du changement climatique. Puisant son expertise dans les sciences sociales et l'informatique et utilisant des outils analytiques visuels et de cartographie, l'organisation a travaillé avec l'équipe régionale à la création de la composante 'Forces Action Climat'. www.inthum.org

Pour plus d'informations sur le renforcement des institutions et du leadership, merci de visiter: www.undp-aap.org/institutions-leadership

