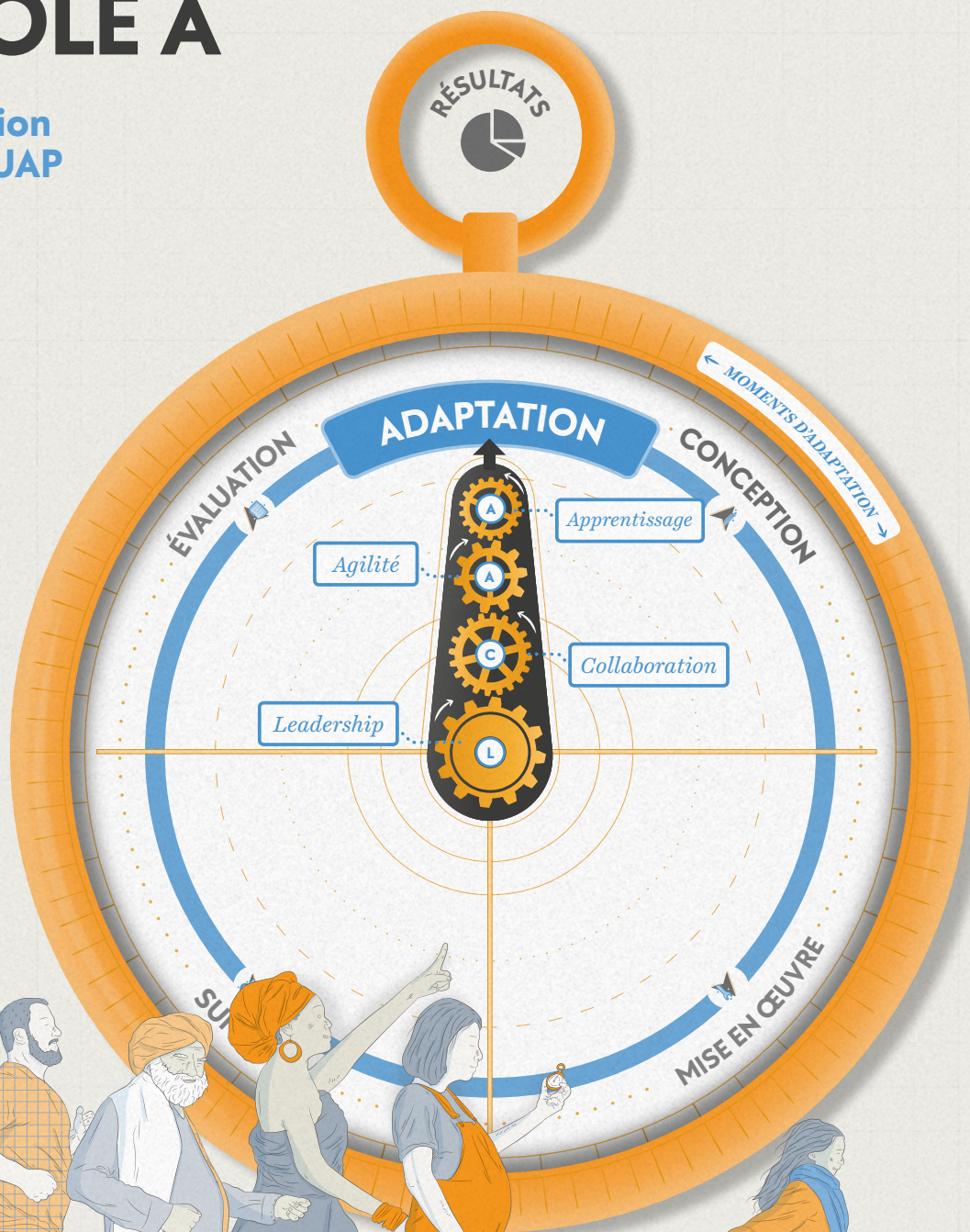


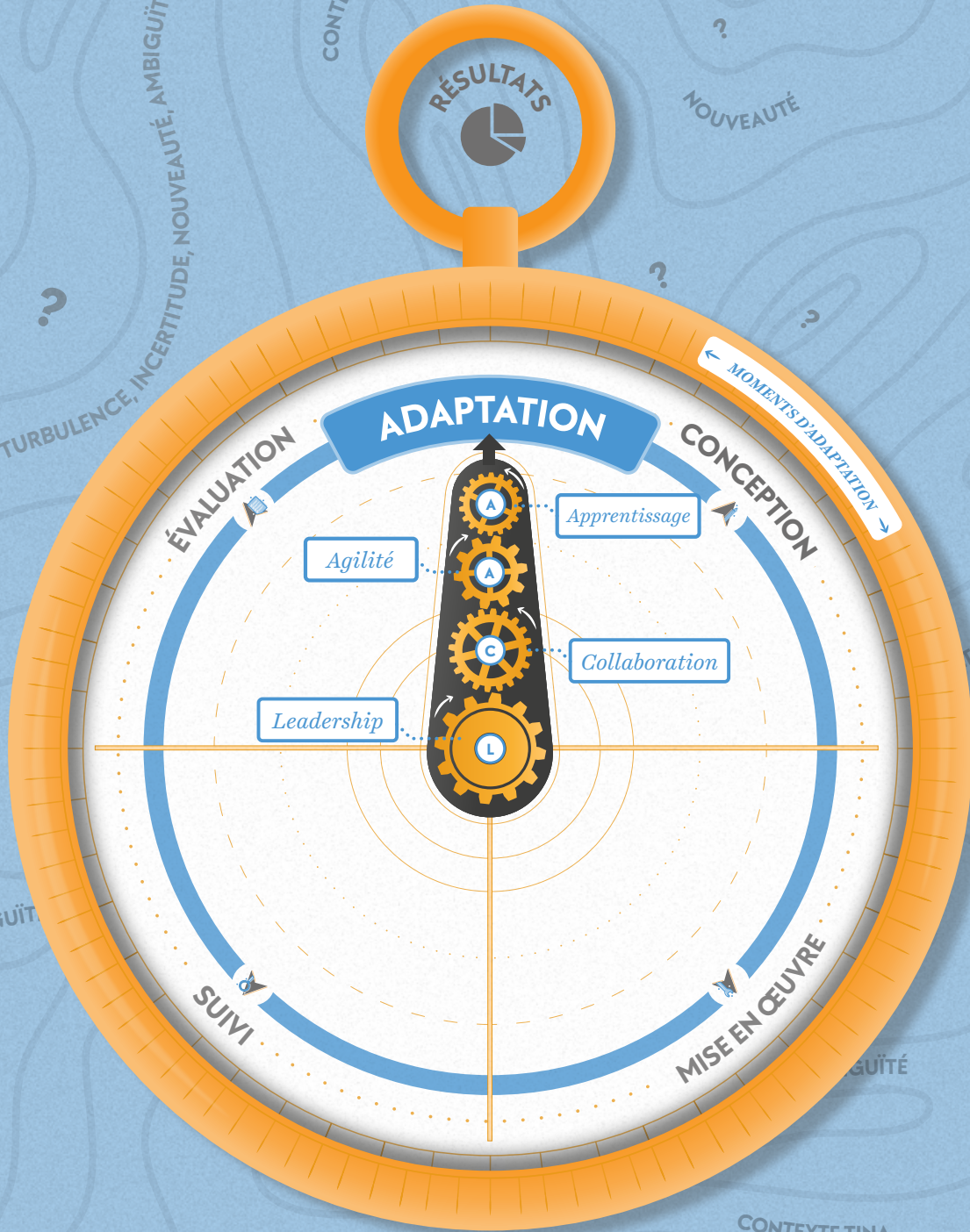
La BOUSSOLE A

Le modèle de gestion adaptative du FNUAP

Accélération pour des résultats transformateurs



LA BOUSSELE A



La --- BOUSSOLE A

Le modèle de gestion adaptative du FNUAP

Accélération
pour des résultats
transformateurs



Avril 2022

AVANT-PROPOS

Le FNUAP s'est engagé à réaliser trois résultats ambitieux et transformateurs d'ici à 2030 : mettre fin à la non-satisfaction de besoins en matière de planification familiale, mettre fin aux décès maternels évitables, et mettre fin à la violence fondée sur le genre et aux pratiques néfastes, à partir de données démographiques de qualité. Mais si nous n'accélérons pas le rythme des progrès, nous ne serons pas en mesure d'atteindre ces résultats d'ici à 2030.

Les défis auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui sont complexes, interdépendants et souvent d'une ampleur sans précédent. La pandémie de Covid-19 et d'autres crises ont montré que même des progrès impressionnants peuvent être d'une fragilité inquiétante.

En cette ère de bouleversements et d'incertitudes, la gestion adaptative est la seule voie possible. Pour obtenir des résultats efficaces, percutants et véritablement transformateurs, nous devons renforcer notre capacité de proposer des programmes agiles et résilients dans tous les contextes dans lesquels nous opérons.

Pour intensifier les progrès, le plan stratégique du FNUAP pour 2022-2025 identifie six accélérateurs, notamment « Résilience et adaptation ». Cela signifie que nous devons tous nous engager à favoriser une culture d'adaptation au sein de nos unités opérationnelles et dans l'ensemble de l'organisation.

Le présent document propose une boussole qui orientera notre cheminement vers une approche de gestion adaptée aux contextes en évolution rapide et aux mégatendances qui façonnent nos efforts pour mener à bien le mandat du FNUAP. Ce nouveau modèle de gestion adaptative, la Boussole A, nous aidera à naviguer sur les voies de l'accélération et à créer un mouvement à tous les niveaux pour mettre en œuvre une culture de gestion adaptative dans l'ensemble de l'organisation.

Grâce à un processus d'enquête collective et de réponse opportune et fondée sur des preuves, le FNUAP sera plus efficace, plus efficient et pleinement capable de relever les défis actuels et futurs, tout en accélérant l'action en faveur d'un monde de droits et de choix pour tous.

Dr. Natalia Kanem

Directrice exécutive du FNUAP

TABLE DES MATIÈRES

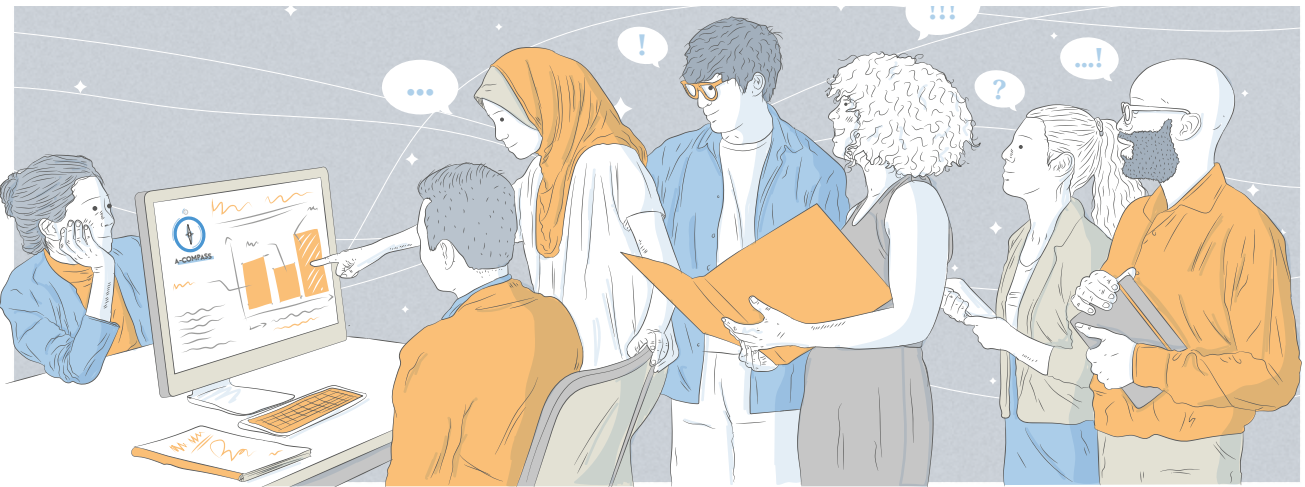
Avant-propos	v
01. Introduction	7
02. Contexte : gestion adaptative au sein du FNUAP	11
03. La Boussole A : le modèle de gestion adaptative	17
04. Composante 1 : les moteurs de l'adaptation	21
<i>Leadership</i>	23
<i>Collaboration</i>	25
<i>Agilité</i>	26
<i>Apprentissage</i>	28
05. Composante 2 : les moments d'adaptation	29
06. Composante 3 : la boîte à outils de la Boussole A	34
07. Composante 4 : l'initiative « Apprendre à s'adapter »	37
<i>Mouvement A</i>	38
<i>Équipes A</i>	40
<i>Laboratoires A</i>	44
<i>Parcours A</i>	45
<i>École A</i>	46
<i>État d'esprit A</i>	46





Introduction

Ce document ouvre la voie à l'intégration de la gestion adaptative dans l'ensemble de l'organisation, notamment celle des projets et des programmes.



Introduction

Ce document ouvre la voie à l'intégration de la gestion adaptative dans l'ensemble de l'organisation, notamment celle des projets et des programmes.

En tant que tel, c'est la première fois que le FNUAP définit **un modèle conceptuel de gestion adaptative**, même si l'adaptation elle-même est une pratique de longue date. Le FNUAP présente la Boussole A, « A » signifiant « adaptation », et les quatre directions de la boussole représentant les quatre moteurs de l'adaptation : apprentissage, agilité, collaboration et leadership. La Boussole A est un nouveau modèle à utiliser par le personnel et les partenaires du FNUAP pour rendre opérationnelle la gestion adaptative. Une boîte à outils comprenant 16 activités soutient cette approche. Ce document présente également les concepts et les moteurs de l'adaptation, et conclut en proposant des pistes à explorer par le FNUAP pour favoriser une culture d'adaptation permanente au sein de l'organisation.

Il est principalement destiné au personnel du FNUAP. La Boussole A sera également utile aux partenaires du FNUAP et aux autres organisations de développement qui souhaitent intégrer la gestion adaptative.

MESSAGES CLÉS

- Une **gestion adaptative** est nécessaire pour accélérer la réalisation des trois résultats transformateurs
- L'adaptation et l'apprentissage continu aux niveaux individuel, interpersonnel, de l'équipe et de l'organisation permettent d'obtenir des **résultats**
- **L'adaptabilité est une compétence comportementale** ; apprendre à utiliser la Boussole A est un exercice complet accessible à tous et réalisable par tous
- La Boussole A offre une **direction** et nous guide vers la réalisation d'une culture adaptative

ADAPTATION : UN ACCÉLÉRATEUR POUR LA RÉALISATION DE RÉSULTATS TRANSFORMATEURS

Le FNUAP adhère à la vision énoncée dans l'Agenda 2030 pour le développement durable et aux cibles définies dans les 17 Objectifs de développement durable. Le FNUAP a organisé son travail autour de trois résultats ambitieux, transformateurs et centrés sur les personnes, au cours de la période précédant 2030 :

- a. mettre fin aux décès maternels évitables ;
- b. mettre fin à la non-satisfaction des besoins en matière de planification familiale ; et
- c. mettre fin à la violence fondée sur le genre et aux pratiques néfastes, notamment les mutilations génitales féminines et les mariages d'enfants, précoces et forcés.

Le plan stratégique du FNUAP pour 2022–2025 identifie la « **résilience et l'adaptation** » comme accélérateurs pour réaliser les trois résultats transformateurs. En donnant la priorité à l'adaptation dans son plan stratégique, le FNUAP reconnaît son importance dans l'accélération des progrès par le biais de son cadre 6+6, qui comprend six produits interdépendants et six facteurs d'accélération pour réaliser ces résultats.

Le FNUAP met en œuvre ses programmes dans un contexte de plus en plus complexe et turbulent. Le maintien du statu quo ne permet pas d'atteindre les trois résultats transformateurs. L'organisation doit

“ *L'organisation doit passer d'un état d'esprit linéaire (analyser pour prédire) à un état d'esprit systémique (apprendre pour s'adapter)* ”

passer d'un état d'esprit linéaire (analyser pour prédire) à un état d'esprit systémique (apprendre pour s'adapter). La Boussole A est l'outil conçu par le FNUAP pour naviguer dans ce contexte changeant. Dans un effort parallèle, le FNUAP a lancé l'initiative « Apprendre à s'adapter » (AAA) pour introduire le concept de gestion adaptative et orienter l'organisation dans de nouvelles directions sur la voie des objectifs 2030.

L'INNOVATION COMME ADAPTATION

L'innovation et l'adaptation sont étroitement liées. L'innovation, autre accélérateur clé du cadre 6+6 du FNUAP, permet de développer et d'offrir des solutions dynamiques dans un monde qui évolue rapidement. Développer des solutions innovantes est une façon de s'adapter, et l'adaptation facilite le développement de solutions innovantes.

L'innovation fondée sur l'expérimentation et l'itération est souvent considérée comme une stratégie de gestion adaptative. L'innovation et

Tableau 1. Cadre 6+6 du FNUAP

Six produits interdépendants	Six facteurs d'accélération pour obtenir ces produits
<ol style="list-style-type: none"> 1. Politique et redevabilité 2. Qualité des soins et des services 3. Normes sociales et de genre 4. Changements et données démographiques 5. Action humanitaire 6. Adolescent(e)s et jeunes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Approches reposant sur les droits fondamentaux et approches sexotransformatrices 2. Innovation et numérisation 3. Partenariats, coopération Sud-Sud et triangulaire, et financement 4. Données et éléments de preuve 5. Ne laisser personne de côté et aider les personnes les plus défavorisées en premier 6. Résilience et capacité d'adaptation, et complémentarité entre les efforts de développement, d'aide humanitaire et en faveur de la paix

Source : Plan stratégique du FNUAP pour 2022–2025

« *Alors que nous sortons lentement de la pandémie, la crise a donné lieu à un appel mondial à une meilleure adaptation des agences de développement aux changements de plus en plus récurrents et imprévisibles*



l'adaptation repose toutes deux sur des boucles de rétroaction itératives d'expérimentation et, en fin de compte, sur un effort délibéré pour tirer des enseignements de ces itérations. L'innovation – qui vise à introduire de nouvelles idées, de nouvelles méthodes et de nouveaux produits pour modifier l'organisation existante – est une composante fondamentale de l'adaptation. La capacité de l'organisation à innover fait partie de l'adaptation et conduit à la durabilité et à l'efficacité à long terme.

La crise du COVID-19 a mis en évidence et renforcé la nécessité de s'orienter vers une gestion adaptative et des systèmes agiles. La pandémie a également révélé la nécessité (et la possibilité) d'innover au-delà des solutions immédiates, mais pour un impact à plus long terme, susceptible de bénéficier à notre mission et aux parties prenantes, au-delà de la pandémie.

Les composantes présentées dans ce modèle aboutissent à un état appelé « **Etat d'esprit A** », essentiel pour rendre opérationnelle la gestion adaptative dans tous les domaines de l'économie.

FNUAP L'état d'esprit A ou « état d'esprit agile » tranche nettement avec l'état d'esprit « bureaucratique ». Cet état d'esprit A est fondé sur la collaboration pour avoir un impact, plutôt que sur la compétition pour le pouvoir. ☺



Contexte :

la gestion adaptative au sein du FNUAP

La gestion adaptative au sein du FNUAP est une approche de gestion holistique fondée sur une enquête collective et une action opportune qui utilise simultanément les informations sur le présent, le passé et l'avenir pour la prise de décisions.

La gestion adaptative au sein du FNUAP

La gestion adaptative au sein du FNUAP est une approche de gestion holistique fondée sur une enquête collective et une action opportune qui utilise simultanément les informations sur le présent, le passé et l'avenir pour la prise de décisions.

Nous vivons dans un monde turbulent, avec des niveaux d'incertitude de plus en plus élevés, et dans des circonstances nouvelles pleines d'ambiguïté (**TINA**), comme l'illustre la crise du COVID-19. Dans ce contexte, il est plus difficile d'obtenir des résultats efficaces et percutants en utilisant des approches de gestion fondées sur des prédictions linéaires, des projections stables, et des plans et programmes conçus pour des environnements contrôlables. La gestion adaptative est la nouvelle orientation.

NAVIGUER VERS LES RÉSULTATS

Le système des Nations Unies dans son ensemble a entamé un parcours vers l'adaptation. En 2017, le [Modèle de gestion axée sur les résultats à impact élevé](#) préconisait de mettre davantage l'accent sur la gestion adaptative pour réaliser l'agenda 2030. Cette note publiée par le Corps commun d'inspection met l'accent sur l'apprentissage et l'adaptation continus, compte tenu de la complexité des contextes et du rythme rapide de développement dans le monde actuel.

En avril 2017, le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) a adopté le [United Nations System Leadership Framework](#) (Cadre de direction du système des Nations Unies) comme catalyseur du changement de culture aux Nations Unies. Il met explicitement l'accent sur l'adaptation aux changements et la facilitation des processus de groupe inclusifs pour co-créeer des solutions, comme composante essentielle du leadership transformationnel. De plus, la mise en œuvre du [Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable](#), présenté en 2019, promeut des méthodes de travail plus agiles et fait de la programmation adaptative et de l'apprentissage les pierres angulaires du suivi, de l'établissement de rapports et de l'évaluation tout au long de la mise en œuvre du cycle du programme. Le rapport de l'ONU sur la jeunesse, « [Navigating to the next UN: A journey full of potential](#) » (Naviguer vers la prochaine ONU : un parcours plein de potentiel), publié en 2019, est un exercice de prospective sur l'avenir du travail au sein du système des Nations Unies, qui laisse envisager que la capacité d'apprendre et de s'adapter en permanence sera indispensable dans un environnement d'équipe autogéré.

Au sein du FNUAP, un processus de développement organisationnel qui a débuté en 2018 a officialisé la décision d'adopter la gestion adaptative.

L'importance de la gestion adaptative a été l'une des principales conclusions de la première évaluation développementale de la gestion axée sur les résultats menée au FNUAP (2018-2019), et le passage à la gestion adaptative a été une réponse significative de l'agence. Le FNUAP n'est pas seul dans cette évolution : le mouvement vers la gestion adaptative est une tendance dans le secteur du développement international, où le statu quo n'est plus de mise.

Un exercice de cartographie et de consultation mené dans le cadre de l'initiative culturelle du FNUAP a aussi révélé l'importance de l'apprentissage et de l'adaptation. Cet exercice a également proposé cinq principes directeurs :

- a. confiance et respect ;
- b. esprit d'équipe ;
- c. collaboration ;
- d. engagement et redevabilité ; et
- e. innovation.

COMMENT LE FNUAP DÉFINIT L'ADAPTATION

La gestion adaptative au sein du FNUAP est une approche de gestion holistique fondée sur une enquête collective et une action opportune qui utilise simultanément les informations sur le présent, le passé et l'avenir pour la prise de

LA GESTION ADAPTATIVE AU SEIN DU FNUAP, C'EST...

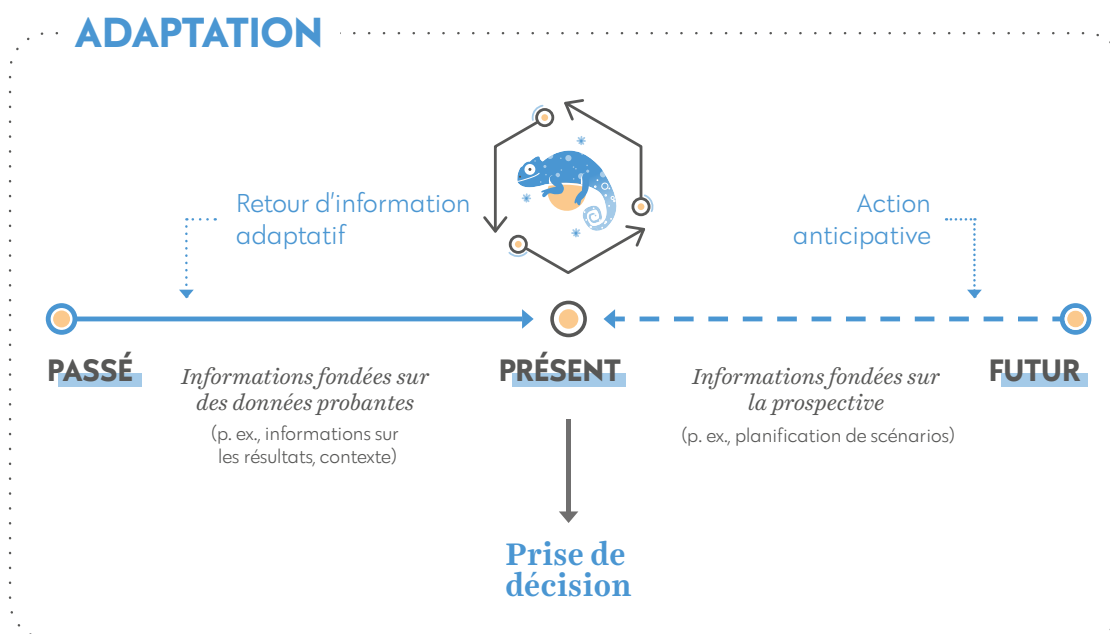
La gestion adaptative au sein du FNUAP est une approche de gestion holistique fondée sur une enquête collective et une action opportune qui utilise simultanément les informations sur le présent, le passé et l'avenir pour la prise de décisions. Ces décisions permettent à l'organisation de s'adapter de manière réactive et d'anticiper de manière proactive les changements, et de générer de nouvelles opportunités pour atteindre les résultats souhaités.

décisions (ajustements, améliorations et nouveaux développements). Ces décisions permettent à l'organisation de s'adapter de manière réactive et d'anticiper de manière proactive les changements, et de générer de nouvelles opportunités pour atteindre les résultats souhaités.

L'adaptation n'est pas nouvelle pour le FNUAP.

L'adaptation est depuis longtemps une composante indispensable du travail du FNUAP. L'adaptation est désormais considérée comme **une approche**

Figure 1. Le concept d'adaptation



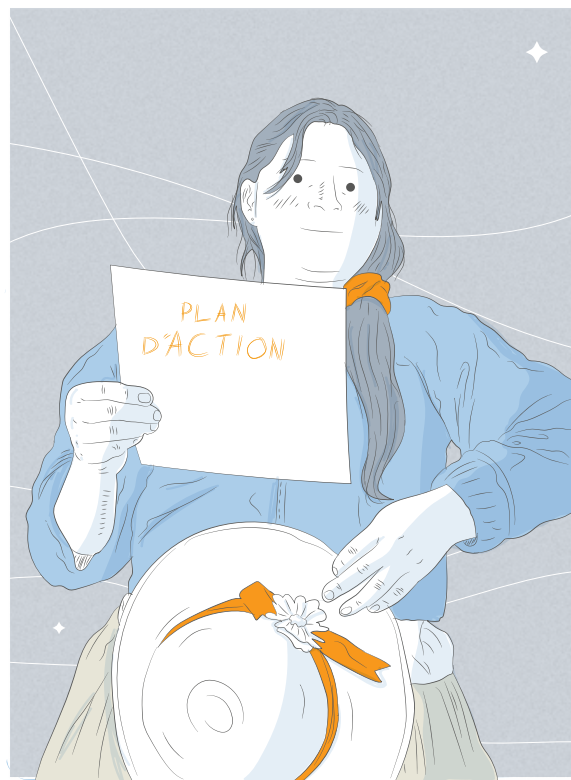
“ *Le modèle de gestion adaptative Boussole A complète le modèle GAR en intégrant des informations fondées sur la prospective (par exemple, la planification de scénarios) et en mettant l’accent sur les moteurs de l’adaptation* ”

intentionnelle de la réflexion et de l’action, qui utilise des informations sur le passé, le présent et l’avenir pour l’apprentissage organisationnel et la prise de décision.

Dans le domaine de la gestion adaptative, la collecte et l’interprétation d’informations fondées sur des données probantes issues du **passé** (telles que les informations sur les résultats) et d’informations prospectives sur le **futur** (telles que la planification de scénarios) sont deux processus d’apprentissage interdépendants et simultanés.

Ces processus alimentent le processus décisionnel qui permet à l’organisation de s’adapter de manière réactive et proactive dans le **présent**, à un moment déterminé. Les décideurs peuvent également utiliser d’autres sources d’apprentissage dans le présent, comme les connaissances tacites.

La gestion axée sur les résultats évolue également au sein du FNUAP. L’intégration de l’adaptabilité suggère un changement stratégique dans la façon dont le FNUAP conceptualise la gestion axée sur les résultats (GAR).¹ Les principes et les normes de la GAR ont été introduits par le FNUAP en 2019. L’adaptation découlant d’informations fondées sur



des données et les résultats est une composante présumée de la gestion axée sur les résultats. Mais cela ne suffit pas.

Le modèle de gestion adaptative Boussole A complète le modèle GAR en intégrant **des informations fondées sur la prospective** (par exemple, la planification de scénarios) et en mettant l’accent sur **les moteurs de l’adaptation** : leadership, collaboration, agilité et apprentissage. Ces quatre moteurs guideront le FNUAP dans sa navigation dans le contexte turbulent, incertain, nouveau et ambigu² dans lequel il opère. La Boussole A complète les principes et les normes de la gestion axée sur les résultats, en proposant un modèle permettant de faire un bond en avant dans l’adaptation. Il s’agit d’un changement important dans la manière dont le FNUAP conçoit l’adaptation. La Boussole A est la représentation visuelle de la conception de la gestion adaptative du FNUAP.

Le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable a adopté la


¹ Pour plus d’informations sur la gestion axée sur les résultats au sein du FNUAP, y compris le modèle méduse des principes de GAR, consultez www.unfpa.org/results-based-management-unfpa.

² Dans la gestion, les changements rapides et imprévisibles du contexte externe sont parfois désignés par des acronymes, le plus récent étant « TINA ». TINA (turbulent, incertain, nouveau, ambigu) est l’acronyme utilisé par un programme de formation des cadres de l’université d’Oxford en remplacement de l’acronyme VICA (volatile, incertain, complexe, ambigu), largement utilisé.

« programmation adaptative », qui est l'application de la gestion adaptative au niveau du programme.

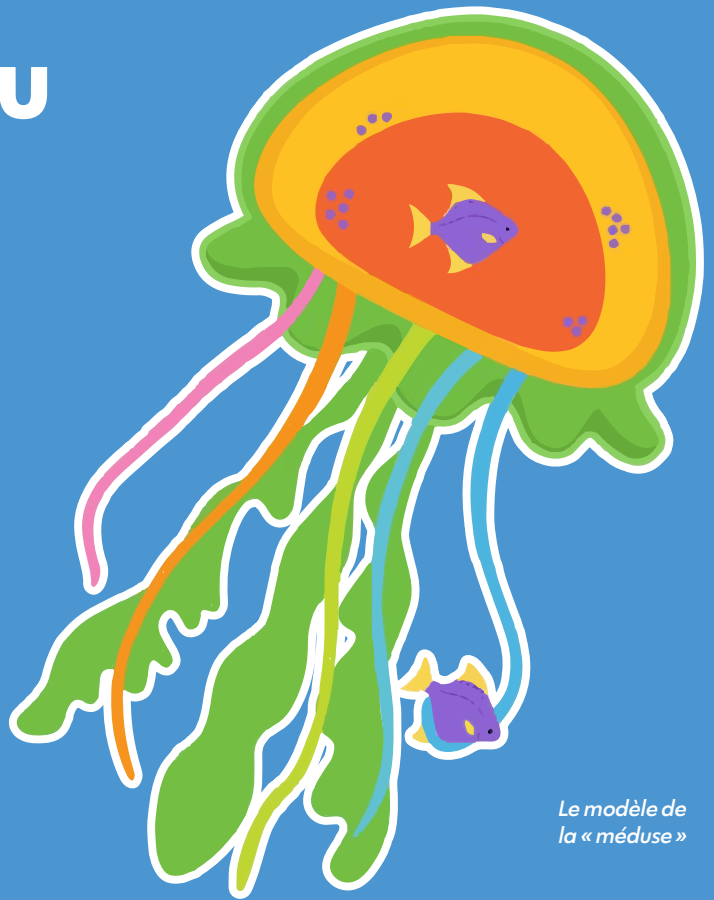
Le Plan-cadre reconnaît que, dans le domaine du développement en général, et dans les contextes fragiles et touchés par des conflits en particulier, l'environnement opérationnel et les risques sont en constante évolution, ce qui exige l'adoption d'une approche adaptative pour les programmes. Pour le Plan-cadre, l'approche adaptative signifie apprendre à partir de nouvelles informations et données probantes, afin de procéder à des ajustements en vue d'atteindre les résultats attendus dans un contexte changeant.

COMMENT LE FNUAP METTRA EN ŒUVRE LA GESTION ADAPTATIVE

Pour promouvoir le concept de gestion adaptative et introduire le modèle de Boussole A, le FNUAP mettra en œuvre l'initiative « Apprendre à s'adapter ». La Division des politiques et stratégies, le Bureau d'évaluation et la Division des ressources humaines au siège du FNUAP font office de secrétariat pour cette initiative. Le FNUAP mettra en place une équipe de travail composée de représentants de toutes les divisions et de tous les bureaux régionaux et de pays pour superviser la mise en œuvre du **Mouvement A** (voir **Composante 4**). 

Adaptation: le passage du FNUAP à la GAR

Le passage à l'Adaptation 2.0 implique un changement stratégique dans la gestion axée sur les résultats (GAR) au sein du FNUAP. L'adaptation est l'un des éléments fondamentaux des principes et normes de la gestion axée sur les résultats introduits par le FNUAP en 2019. Désormais, l'adaptation comprendra également des informations fondées sur la prospective (par ex., la planification de scénarios) et se concentrera sur les moteurs de l'adaptation, les quatre processus critiques qui guideront le FNUAP dans le contexte TINA dans lequel il opère. Ces quatre éléments moteurs sont au cœur de la Boussole A et complètent les principes et les normes de la GAR en proposant un modèle (état d'esprit, comportements, outils) pour faire progresser l'adaptation.



Le modèle de la « méduse »



Principe fondamental 1: veiller à ce que des informations adéquates et fiables sur les résultats soient disponibles si nécessaire



Principe fondamental 2: utiliser les informations sur les résultats pour informer la planification et les rapports



Principe fondamental 3: mettre en pratique l'apprentissage et la gestion adaptative, en utilisant les informations sur les résultats

Ressources :

- La gestion axée sur les résultats au sein du FNUAP
- Portail des résultats du FNUAP



Principe secondaire 1: favoriser le leadership transformationnel dans la gestion axée sur les résultats



Principe secondaire 2: promouvoir et soutenir une culture axée sur les résultats



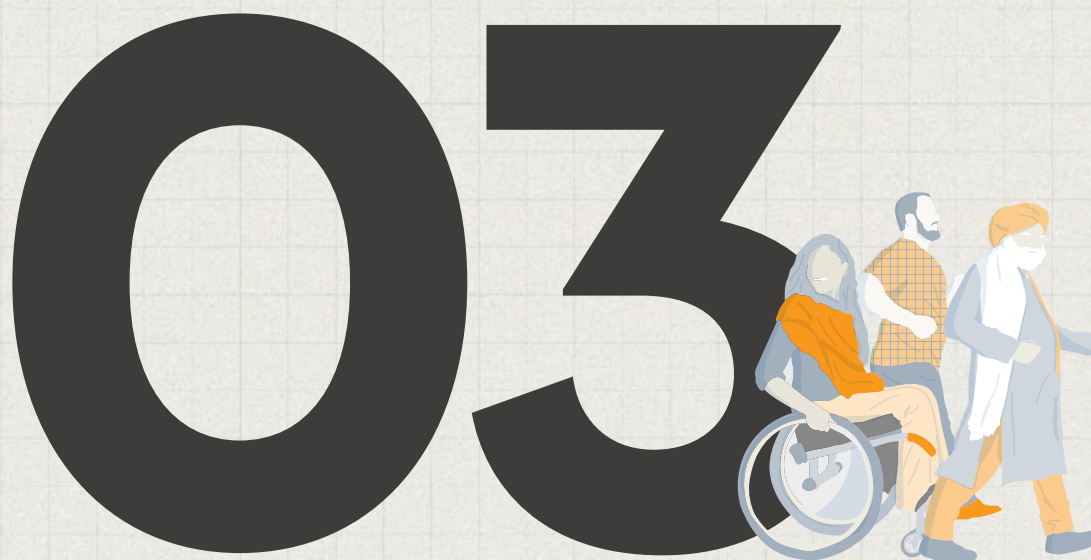
Principe secondaire 3: élaborer/maintenir des plans stratégiques, des plans opérationnels et des cadres axés sur les résultats



Principe secondaire 4: établir des partenariats efficaces pour renforcer l'impact

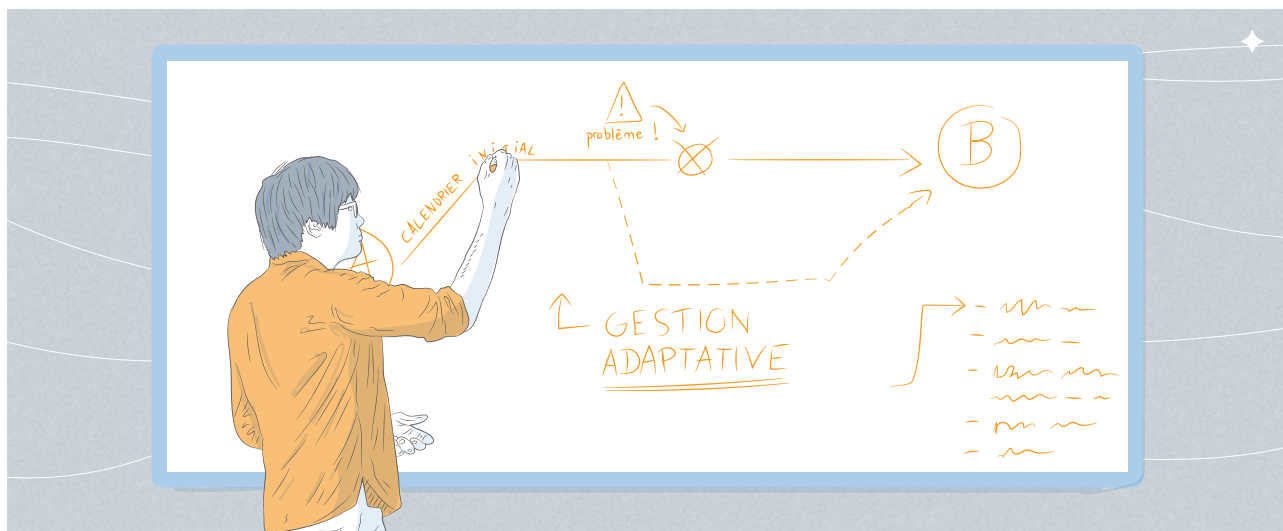


Principe secondaire 5: réviser et mettre à jour les pratiques de gestion axée sur les résultats du bureau



La Boussole A : le modèle de gestion adaptative

*La Boussole A est le
modèle de gestion
adaptative du FNUAP.*



La Boussole A : le modèle de gestion adaptative

La Boussole A est le modèle de gestion adaptative du FNUAP.

La boussole A aide le FNUAP et ses partenaires à s'orienter vers l'apprentissage et l'adaptation dans les contextes turbulents, incertains, nouveaux et ambigus (TINA) dans lesquels le FNUAP opère. La Boussole A comprend quatre composantes principales qui définissent la manière dont l'adaptation est comprise et mise en pratique au sein du FNUAP :

- Les **moteurs de l'adaptation**, qui définissent le contexte de la capacité d'adaptation de l'organisation : leadership, collaboration, agilité et apprentissage ;
- Les **moments d'adaptation**, qui offrent des opportunités d'adaptation ;
- La **boîte à outils**, qui fournit les moyens de mettre l'adaptabilité au service de la prise de décision et de l'action ; et
- L'initiative « **Apprendre à s'adapter** », qui permettra au FNUAP de promouvoir l'adaptation et l'utilisation du modèle Boussole A. L'intégration de la culture de la gestion adaptative ouvre la voie à une intégration plus complète de l'approche et à un engagement dans le suivi et l'évaluation nécessaires pour garantir que la gestion adaptative elle-même reste en vigueur, en s'adaptant aux données

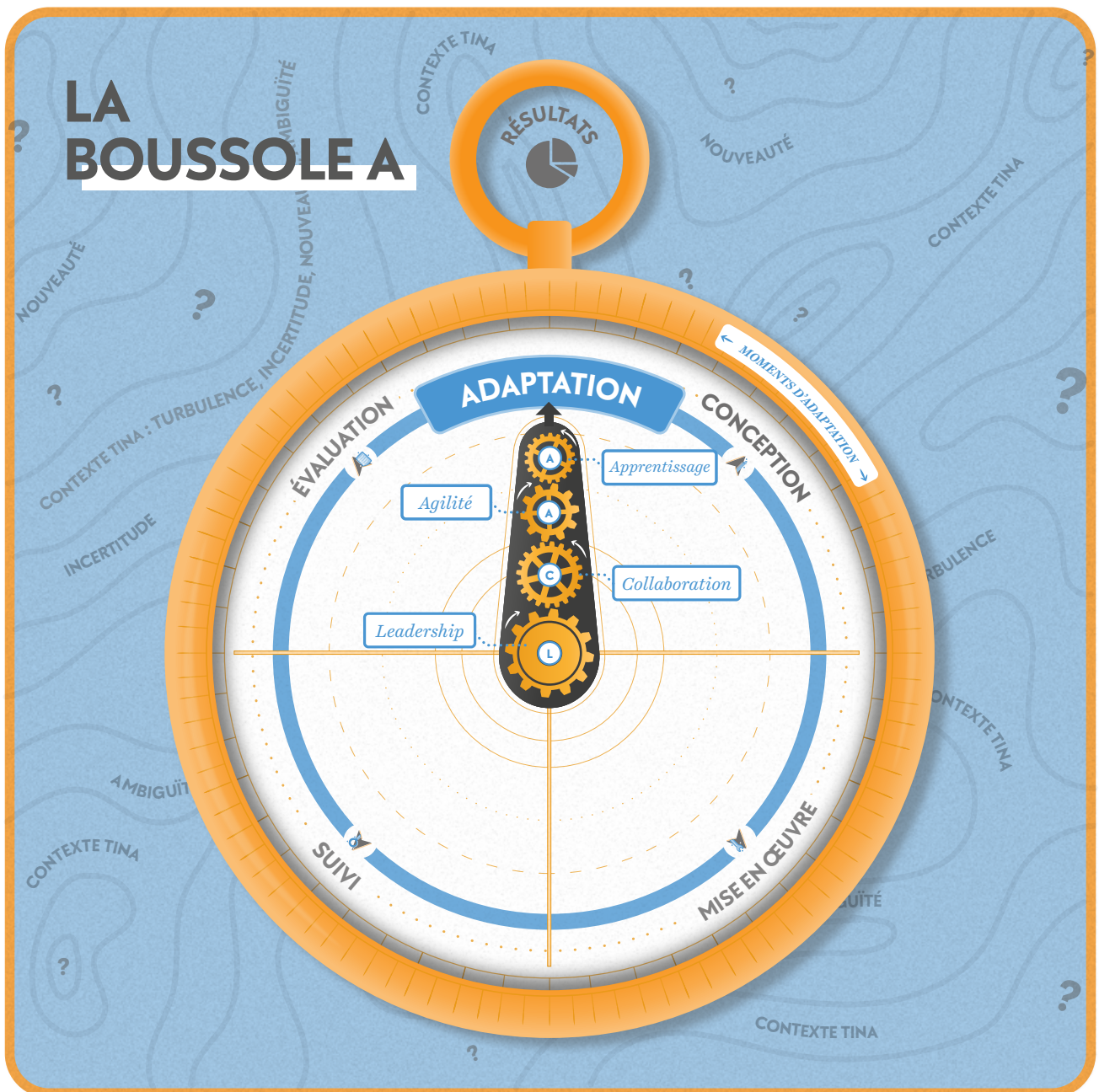


Figure 2. La Boussole A : le modèle de gestion adaptative

probantes fondées sur les résultats et aux évolutions de la stratégie de gestion.

Pourquoi une boussole ? L'adaptation, dans des contextes turbulents, incertains, nouveaux et ambigus, est semblable à la navigation dans des mers inconnues ou à la traversée de territoires inexplorés. Dans de tels contextes, la réussite ne tient pas à l'existence d'un plan prédéterminé, mais plutôt à la direction empruntée.

Les boussoles indiquent le nord. Pour le FNUAP, ce point cardinal est la réalisation des résultats, et plus

“ Dans de tels contextes, la réussite ne tient pas à l'existence d'un plan prédéterminé, mais plutôt à la direction empruntée ”


particulièrement l'accélération de la réalisation des trois résultats transformateurs.

La Boussole A peut être utilisée à tous les niveaux de l'organisation, par toutes les unités opérationnelles, les équipes internes et les partenaires gouvernementaux et de mise en œuvre impliqués dans le processus d'adaptation.

La Boussole A est également présentée comme le **cycle de programme actualisé du FNUAP**. Elle illustre la manière dont l'adaptation est intégrée tout au long des phases du cycle du programme.

La conception de la Boussole A est fondée sur les principes qui ont guidé le développement du modèle de gestion adaptative au sein du FNUAP :

- **Universalité et action orientée sur les personnes** : le modèle de gestion adaptative est conçu pour tous, et l'adaptation commence avec chacun.
- **Simplexité** : la Boussole A présente les interactions complexes des quatre moteurs de l'adaptation, qui se renforcent et s'activent mutuellement, de manière simple et directe.
- **Accélération** : la Boussole A est un modèle qui peut être appliqué pour accélérer la réalisation des trois résultats transformateurs.
- **Fonctionnalité** : le modèle inclut et favorise l'utilisation pratique d'approches, d'outils et de compétences tout au long du cycle du programme, grâce à une boîte à outils.

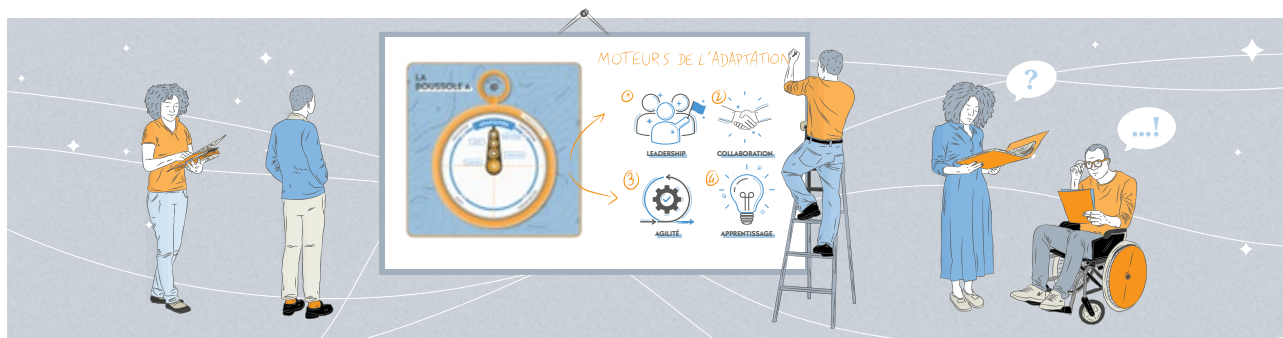
L'excellence organisationnelle est axée sur l'autonomisation des personnes et la réalisation du plein potentiel de l'organisation (optimisation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation). 

“ *La conception de la Boussole A est fondée sur les principes qui ont guidé le développement du modèle de gestion adaptative au sein du FNUAP : universalité et action orientée sur les personnes, simplexité, accélération et fonctionnalité* ”



Composante 1 : les moteurs de l'adaptation

Ces moteurs constituent les quatre processus essentiels qui aident l'organisation, les personnes et les équipes, à s'orienter et à s'adapter dans des contextes turbulents et imprévisibles.



Les moteurs de l'adaptation

Ces moteurs constituent les quatre processus essentiels qui aident l'organisation, les personnes et les équipes, à s'orienter et à s'adapter dans des contextes turbulents et imprévisibles.

QUELS PROCESSUS FAVORISENT L'ADAPTATION ?

L'adaptation est le résultat de la mise en pratique de quatre moteurs :

- Leadership
- Collaboration
- Agilité
- Apprentissage

Ces moteurs constituent les quatre processus essentiels qui aident l'organisation, les personnes et les équipes, à s'orienter et à s'adapter dans des contextes turbulents et imprévisibles. L'interaction entre ces quatre éléments constitue le processus de changement qui conduit à l'adaptation.

Comment fonctionne ce processus d'adaptation ?

- Chaque moteur rend possible et améliore le suivant.
- Le changement se produit dans une séquence de cercles d'activation imbriqués : leadership > collaboration > agilité > apprentissage > adaptation (interdépendance).
- Cette séquence d'interdépendance permet de libérer et d'optimiser le plein potentiel de l'organisation (dans le contexte de l'efficacité et de l'efficience organisationnelles).
- Les moteurs de l'adaptation peuvent être appliqués dans tout moment d'adaptation (voir **Composante 2**) qui peut survenir à n'importe quel stade du cycle du programme.



Figure 3. La Boussole A : le modèle de gestion adaptative



LEADERSHIP

Le leadership est la capacité de développer l'état d'esprit et les comportements qui permettent à une personne de se motiver et de motiver les autres (coéquipiers, collègues et parties prenantes) en vue d'atteindre un objectif commun, un but ou un résultat escompté.

Les états d'esprit et les comportements essentiels du leader transformationnel sont les suivants :

- 1. Tout le monde est leader, à commencer par vous-même.** Certaines organisations adoptent une conception culturelle du leadership associée à la haute direction ou aux postes et titres de niveau hiérarchique supérieur. Pour ce moteur d'adaptation, cette interprétation ne s'applique pas. Au contraire, tout le monde est leader, car chacun a le potentiel d'influencer les collègues qui l'entourent et les parties prenantes en pensant et en agissant ; chacun peut agir en apportant son expertise et en prenant des décisions qui ont un impact positif sur l'objectif de l'organisation.
- 2. Gardez l'esprit ouvert dans votre travail.** Les leaders envisagent, partagent et construisent un sens de l'objectif qui incite les gens à collaborer pour atteindre un objectif commun. Pour ce faire, ils évitent les réponses prédéterminées et les idées préconçues. Ils abordent les autres et s'engagent auprès d'eux dans un véritable esprit d'apprentissage, ce qui permet l'expression des idées et la remise en question, ouvre de nouvelles perspectives et encourage la participation.

Phase du cycle de programmation	Questions d'auto-réflexion pour l'équipe de travail
Planification/conception	Sommes-nous engagés et motivés pour concevoir et planifier de manière proactive des programmes qui contribuent à relever les défis et à obtenir des résultats ?
Mise en œuvre	<p>Nous sentons-nous responsabilisés, impliqués et encouragés à travailler de manière cohérente et proactive à la mise en œuvre des programmes, afin d'accélérer la réalisation des résultats ?</p> <p>Nous sentons-nous tous attachés à l'objectif, lorsque nous mettons en œuvre des programmes ?</p>
Suivi	<p>Allouons-nous de manière proactive suffisamment de temps et de ressources pour assurer un suivi régulier et opportun des activités, afin de mieux identifier les défis à relever et les améliorations à apporter tout au long de la mise en œuvre ?</p> <p>Est-ce que chacun d'entre nous prend le temps de s'arrêter et de réfléchir à ce qu'indiquent les données de suivi, et adopte des mesures en conséquence ?</p>
Évaluation	<p>Le personnel impliqué dans les évaluations a-t-il une attitude proactive dans leur conception et leur conduite ?</p> <p>Les évaluations sont-elles menées de manière à ce que le personnel se sente incité à partager ses préoccupations, ses commentaires et ses idées, en considérant les erreurs comme faisant partie d'un processus d'apprentissage continu ?</p>

Tableau 2. Questions d'auto-réflexion pour le leadership

3. **Responsabilisez et soutenez les autres.** Donnez aux autres leaders les moyens et le soutien nécessaires pour s'auto-organiser et atteindre les objectifs de l'organisation, en tenant compte des capacités et du potentiel de chacun. Commencez par la reconnaissance, évitez le jugement, établissez des liens émotionnels, inspirez et renforcez la confiance.
4. **Soyez flexible et humble.** Soyez prêt à changer ce que vous faites si cela ne donne pas les résultats escomptés. Détachez-vous de toute motivation personnelle égocentrique qui s'écarte de l'objectif et des résultats de l'équipe ou de l'organisation. Apprenez à lâcher prise et à explorer de nouvelles voies et de nouvelles options si les choses ne fonctionnent pas comme prévu. Acceptez le changement et ouvrez-vous à de nouvelles possibilités.
5. **Faites preuve de rigueur.** Utilisez les données factuelles, les résultats et les informations complètes d'une manière totalement inclusive pour susciter des dialogues fructueux, des moments et des prises de décision, en procédant à une analyse rétrospective et prospective.



COLLABORATION

La collaboration est la capacité des membres du personnel et des équipes de co-crée de la valeur au sein des équipes, de s'impliquer et coopérer avec de vastes réseaux de parties prenantes qui s'engagent et coordonnent leurs efforts pour atteindre un objectif commun ou les résultats escomptés, en dépit des perspectives ou intérêts divergents.

L'intelligence collaborative s'appuie sur les propositions suivantes :

- Les équipes établissent un environnement psychologiquement sûr pour s'exprimer librement, donner son avis, partager ses préoccupations, réfléchir de manière critique et co-crée des solutions.
- Dans cet environnement collaboratif, les personnes s'entraident, se font confiance et se tiennent mutuellement redevables sans juger les autres pour leurs erreurs.
- Cet environnement collaboratif favorise l'esprit d'équipe, la créativité et l'innovation, augmentant ainsi les performances et libérant l'intelligence collaborative dans l'équipe.

Conseils pratiques pour renforcer la collaboration :

- 1. Abordez toute occasion de collaboration (réunions, travail commun, etc.) avec un esprit et un cœur ouverts.** Collaborer avec un esprit et un cœur ouverts signifie établir des interactions authentiques avec vos pairs, inviter les autres à participer et à offrir leur point de vue, les écouter avec un réel intérêt et ne pas les juger ou les déprécier pour leurs commentaires.
- 2. Commencez les réunions en rappelant aux membres de l'équipe ou aux participants l'objectif de la réunion, et en valorisant leurs contributions au travail en cours.** Orienter les membres de l'équipe sur l'objectif ou la raison pour laquelle vous vous réunissez et collaborez, tout en montrant que vous appréciez leur travail, contribue grandement à créer un espace sûr de collaboration et d'exploration en commun.

Phase du cycle de programmation	Questions d'auto-réflexion pour l'équipe de travail
Planification/conception	<p>Notre équipe co-crée-t-elle des programmes en s'engageant auprès des parties prenantes d'une manière qui vous inspire confiance et vous sécurise psychologiquement ?</p> <p>Recherchons-nous des synergies entre les différentes unités opérationnelles de notre bureau et entre les bureaux de pays au sein de notre région ?</p>
Mise en œuvre	<p>Notre équipe met-elle en œuvre les programmes avec les partenaires de manière à ce que chacun se soutienne mutuellement, en accueillant tous les points de vue, en créant un sentiment de confiance et de sécurité psychologique tout au long du parcours ?</p>
Suivi	<p>Notre équipe prend-elle le temps et crée-t-elle l'espace nécessaire pour suivre les activités du programme de manière collaborative ?</p> <p>Notre équipe reconnaît-elle le travail de chacun et fête-t-elle les petites réussites ?</p>
Évaluation	<p>Nos évaluations se déroulent-elles dans un environnement collaboratif qui favorise l'esprit d'équipe, facilite la créativité, la nouveauté et libère l'intelligence collaborative de l'équipe d'évaluation ?</p> <p>Nos évaluations sont-elles conçues et menées de manière à permettre et à encourager l'implication de multiples points de vue et la formulation de commentaires dans un environnement fiable et sûr pour toutes les parties concernées ?</p> <p>Les parties prenantes expriment-elles leurs opinions librement et en toute sécurité ?</p>

Tableau 3. Questions d'auto-réflexion pour la collaboration



AGILITÉ

L'agilité est la capacité de s'attaquer rapidement à des problèmes complexes de manière efficace et de fournir des solutions opportunes dans des contextes qui évoluent rapidement. Pour développer cette capacité, il convient d'adopter de nouvelles méthodes de travail et de repenser les systèmes, les rôles, les processus et les procédures actuels pour les rendre plus résilients, plus légers et plus souples face aux changements.

L'agilité s'appuie sur les propositions suivantes :

- Les équipes agiles accélèrent la transmission de la valeur aux utilisateurs et aux bénéficiaires visés.
- Les équipes agiles ont besoin de systèmes et de processus agiles pour fournir opportunément et efficacement de la valeur, pour une bureaucratie agile.
- C'est par le biais d'équipes autogérées décentralisées, autonomes et responsabilisées que la valeur est le plus agilement délivrée.
- Les équipes agiles utilisent des méthodes expérimentales et itératives pour la (re)conception et la prestation de services et la création de programmes.
- Les rôles clairement définis et spécifiquement qualifiés de l'équipe agile encouragent continuellement l'utilisation des pratiques et des outils de l'équipe agile et servent de modèles.

Phase du cycle de programmation	Questions d'auto-réflexion pour l'équipe de travail
<p>Planification/conception</p>	<p>Notre équipe dispose-t-elle de systèmes de planification et de conception, de processus et de rôles d'équipe agiles suffisamment légers et flexibles pour nous permettre de concevoir des programmes offrant des solutions qui atteindront les utilisateurs et les bénéficiaires visés ?</p> <p>Nos processus et systèmes de conception et de planification sont-ils suffisamment flexibles et réactifs aux changements pour garantir que les solutions atteignent nos utilisateurs/bénéficiaires tout au long du programme ?</p>
<p>Mise en œuvre</p>	<p>Notre équipe est-elle suffisamment souple, autonome et responsabilisée pour adopter de nouvelles méthodes de travail qui accélèrent la mise en œuvre de nos programmes et activités ?</p> <p>Nos équipes et nos systèmes de mise en œuvre sont-ils capables de fournir de la valeur efficacement et opportunément dans des contextes turbulents, incertains, nouveaux et ambigus ?</p>
<p>Suivi</p>	<p>Notre équipe dispose-t-elle de systèmes/processus de suivi permettant un accès rapide et en temps réel aux données et aux commentaires, afin d'évaluer les progrès et de procéder à des ajustements opportuns ? Nos données prennent-elles en compte les contributions des bénéficiaires (utilisateurs) ?</p> <p>Avons-nous le pouvoir et le contrôle nécessaires pour gérer ces systèmes ?</p>
<p>Évaluation</p>	<p>Notre équipe dispose-t-elle d'approches et d'outils d'évaluation décentralisés, flexibles et itératifs, qui nous permettent de mettre en place des mécanismes de retour d'information continus, afin d'informer l'évaluation des programmes tout au long de leur mise en œuvre et ultérieurement ?</p> <p>Nos évaluations sont-elles suffisamment flexibles et réactives pour fournir des informations utiles aux décideurs dans des contextes qui évoluent rapidement ?</p>

Tableau 4. Questions d'auto-réflexion pour l'agilité

Conseils pratiques pour renforcer l'agilité :

1. **Créez des équipes autogérées.** La mise en place de ces structures décentralisées fondées sur des réseaux permet une résolution agile des problèmes tout au long du cycle du programme.
2. **Utilisez des séquences de boucles de rétroaction courtes et régulières.** Les boucles de rétroaction sont des moments où les données et les résultats du suivi et de l'évaluation sont présentés et discutés au sein des équipes et avec les décideurs. Des boucles de rétroaction continue garantissent que les idées inspirent et renseignent les processus décisionnels au moment où elles sont nécessaires. Les boucles de rétroaction continue aident à fournir des solutions opportunes dans des contextes qui évoluent rapidement, ce qui les rend agiles, notamment lorsqu'un événement inattendu se produit et que nous devons nous adapter.



APPRENTISSAGE

APPRENTISSAGE

L'apprentissage est la capacité de percevoir, saisir, réfléchir et utiliser les informations (du passé et de l'avenir) pour atteindre les résultats souhaités.

L'apprentissage s'appuie sur les propositions suivantes :

- L'expérimentation agile permet aux équipes agiles de recueillir des informations et des commentaires par le biais d'évaluations expérimentales de manière itérative.
- Les équipes agiles perçoivent, saisissent et traduisent constamment l'apprentissage par des processus de développement de suivi et d'évaluation en temps réel.
- Disposer d'un accompagnateur/superviseur interne permet d'accélérer l'apprentissage de l'équipe et l'adaptation des programmes.
- Un état d'esprit axé sur l'évaluation du développement facilite la systématisation de l'apprentissage pour favoriser les innovations permanentes. Ⓢ

Tableau 5. Questions d'auto-réflexion pour l'apprentissage

Phase du cycle de programmation	Questions d'auto-réflexion pour l'équipe de travail
<p>Planification/ conception</p>	<p>Est-ce que nous co-créons, et donc intégrons l'apprentissage des différentes parties prenantes dans la conception et la planification ?</p> <p>Chacun d'entre nous apporte-t-il des éléments du passé et des possibilités futures dans la conception de nouveaux programmes ?</p> <p>(ou)</p> <p>Nos programmes traduisent-ils ce que nous avons appris du passé et les possibilités que nous entrevoyons pour l'avenir ?</p>
<p>Mise en œuvre</p>	<p>Apprenons-nous ensemble en tant qu'équipe, afin d'acquérir les compétences nécessaires à une large mise en œuvre du programme ?</p> <p>Avons-nous des moyens de recueillir de nouvelles idées et de meilleures méthodes de travail pendant la mise en œuvre des programmes ?</p> <p>Sommes-nous bien équipés pour éviter de reproduire les erreurs du passé ?</p>
<p>Suivi</p>	<p>Organisons-nous des moments avec un accompagnateur/moniteur interne pour réfléchir en équipe à ce que nous devons apprendre, afin d'améliorer et d'adapter nos programmes ?</p> <p>Notre fonction de suivi examine-t-elle le passage des activités aux résultats ?</p> <p>Utilisons-nous les données de suivi quantitatives et qualitatives pour apporter des corrections tout au long du programme ?</p> <p>Notre fonction de suivi produit-elle des informations opportunes pour éclairer les processus décisionnels qui nous permettent de nous adapter ?</p>
<p>Évaluation</p>	<p>Utilisons-nous des outils d'évaluation « allégés » pour être en mesure d'apprendre sans délai ce qui ne fonctionne pas et où nous devons ajuster la qualité du programme ?</p> <p>Nos évaluations se traduisent-elles par des observations opportunes qui nous aident à mieux nous adapter (plus rapidement et par des conceptions de programmes bien informées) ?</p> <p>Nos évaluations se concentrent-elles sur l'apprentissage de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas, au-delà de l'évaluation des performances à un moment déterminé ?</p> <p>Nos évaluations sont-elles menées tout au long d'un programme et conçues pour produire des informations qui nous aident à nous adapter ?</p>



Composante 2 : les moments d'adaptation

Les moments d'adaptation mettent en mouvement les quatre moteurs et les ancrent dans le travail quotidien du personnel du FNUAP. Les équipes ou les individus font une pause et prennent le temps d'analyser, de réfléchir et de s'adapter en lisant, évaluant et agissant collectivement sur les signaux de changement.

Les moments d'adaptation

Les moments d'adaptation mettent en mouvement les quatre moteurs et les ancrent dans le travail quotidien du personnel du FNUAP. Les équipes ou les individus font une pause et prennent le temps d'analyser, de réfléchir et de s'adapter en lisant, évaluant et agissant collectivement sur les signaux de changement.

QUAND DEVONS-NOUS NOUS ADAPTER ?

Les moments d'adaptation sont les espaces opportuns qui invitent à une adaptation systématique tout au long du cycle du programme.

Un moment d'adaptation peut être défini comme la brève période pendant laquelle une action réfléchie peut être entreprise. Les moments d'adaptation mettent en mouvement les quatre moteurs et les ancrent dans le travail quotidien du personnel du FNUAP. Les équipes ou les individus font une pause et prennent le temps d'analyser, de réfléchir et de s'adapter en lisant, évaluant et agissant collectivement sur les signaux de changement. Les moments d'adaptation donnent lieu à des décisions qui nous permettent de nous adapter (actions adaptatives) et se produisent tout au long du cycle du programme, mais pourraient également être utilisés au-delà de celui-ci. Les moments d'adaptation s'articulent autour de trois éléments : les signaux, les pauses et les actions réfléchies pour s'adapter.

Un moment d'adaptation peut conduire à des actions stratégiques ou à des actions opérationnelles, selon l'ampleur des enjeux. Les moments d'adaptation peuvent donner lieu à tout type d'adaptation. Les actions d'adaptation pourraient donc concerner les dotations financières, les activités, les modalités, les parties prenantes/partenaires, les bénéficiaires visés, le lieu, le personnel ou les ressources, les délais, les modes d'engagement, les rapports et les stratégies/objectifs.

De même, les moments d'adaptation pourraient être appliqués régulièrement à des processus de travail déjà établis et mis en place.

Dans l'idéal, les équipes doivent tenir des réunions régulières au cours desquelles elles suivent les résultats à court terme (« sprints »), permettent l'apprentissage à partir de contextes et d'informations changeants et gèrent les éventuelles tensions de collaboration au sein de l'équipe. En outre, l'élaboration du plan stratégique, la planification d'un document de programme par pays, la création ou la révision d'un plan de travail annuel, la conception d'une politique, la programmation d'une intervention conjointe ou la conception d'une évaluation sont autant d'occasions d'inclure des moments d'adaptation pour une plus grande agilité.

La durée d'un moment d'adaptation est variable. Celui-ci peut durer quelques heures, quelques jours ou quelques semaines. Cela dépend du problème, de la profondeur de la question, de l'ampleur des informations

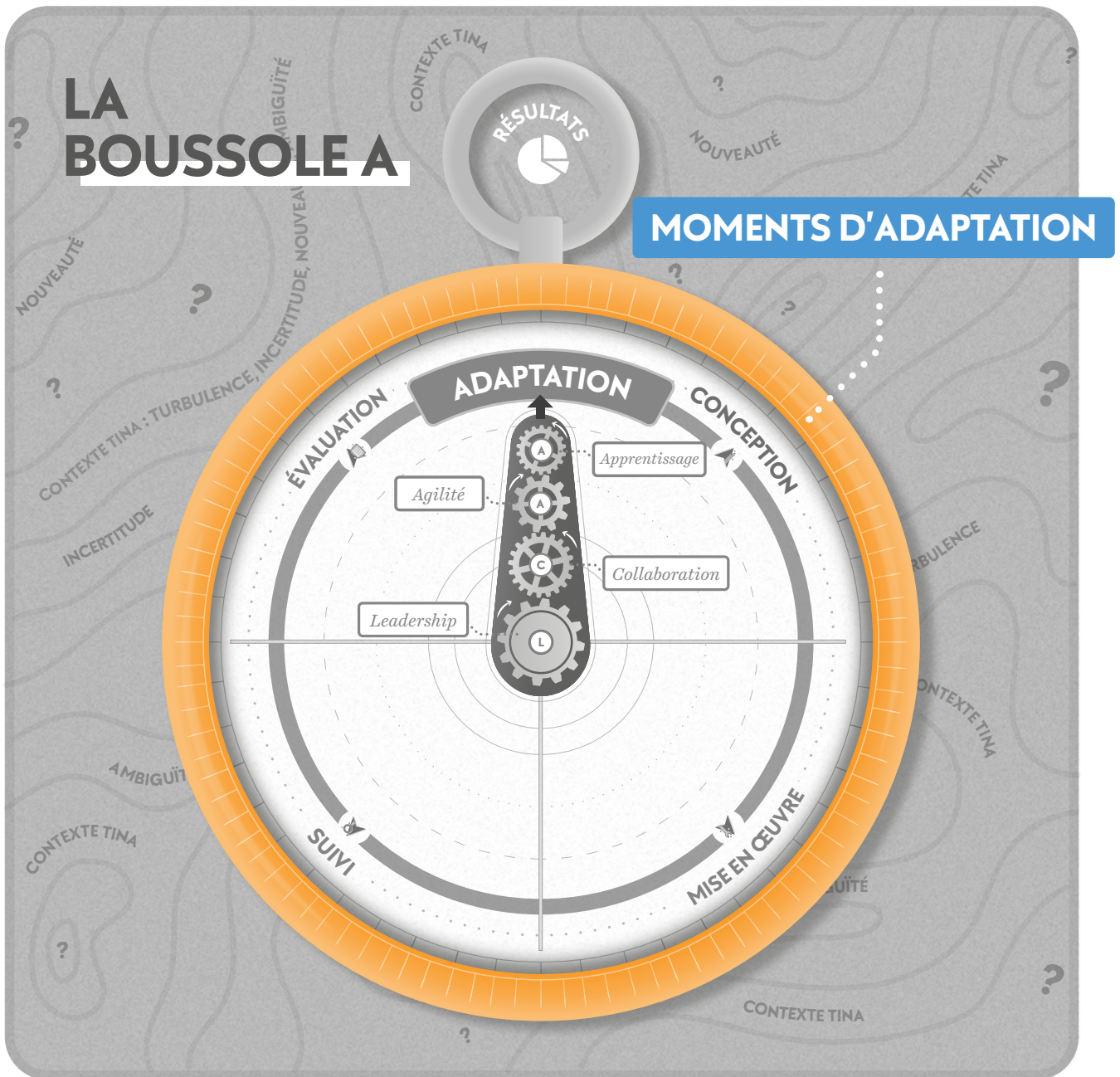


Figure 4. Moments d'adaptation selon la Boussole A

à analyser et de la dynamique d'engagement et de discussion, qui peut impliquer des sessions d'apprentissage supplémentaires, un accompagnement pour une meilleure co-création et l'encouragement de discussions inclusives au sein d'une ou plusieurs équipes d'une unité opérationnelle ou entre plusieurs équipes.

COMMENT FONCTIONNE LE MOMENT D'ADAPTATION ?

Les **signaux** sont des événements qui nous incitent à faire une pause. Les signaux peuvent être prévus ou émergents. Un signal prévu peut être une réunion trimestrielle régulière pour vérifier si nous devons nous adapter et comment. Un signal émergent peut être un changement de contexte, tel qu'une nouvelle politique, un nouveau gouvernement ou un

Pourquoi ?	Parce que nous devons nous assurer que nous nous adaptons aux changements internes et externes significatifs et aux nouveaux flux d'informations de manière systématique et structurée. Nous savons que pour accélérer la réalisation des trois résultats transformateurs, nous devons nous adapter.
Quoi ?	Les moments d'adaptation sont de brèves périodes consacrées à l'action réfléchie.
Comment ?	Un moment d'adaptation commence par un déclencheur, un événement planifié ou émergent qui nous incite à prendre le temps de faire une pause et réfléchir à une action, qui s'articule autour de trois questions cadres (quoi, et alors, et maintenant).
Qui ?	Les moments d'adaptation peuvent être menés par toute équipe, dans n'importe quelle unité opérationnelle, et par le personnel, à titre individuel.
Quand ?	À tout moment tout au long du cycle du programme, ainsi qu'au-delà. La durée d'un moment d'adaptation dépend de plusieurs éléments : le problème, la profondeur de la question, l'ampleur des informations à analyser et la dynamique de l'engagement et de la discussion.
Où ?	Partout dans l'organisation.

Tableau 6. Moments d'adaptation : résumé des principes de base

nouveau flux d'informations provenant de résultats, de renseignements opérationnels ou de scénarios futurs.

Le **temps d'arrêt** est une pause que l'on prend dans la mise en œuvre, un arrêt délibéré et structuré pour laisser le temps nécessaire pour des adaptations de bonne qualité, opportunes et appropriées. Les questions suscitent la réflexion.

Les questions déclics appellent à une action réfléchie. Pour ce faire, vous devez poser ces trois questions déclics : « Quoi ? Et alors ? Et maintenant ? » Ces trois questions³ résument les questions suivantes :

1. **Quels changements et quels avenir émergents voyons-nous ?** Identifier les modèles de changement, les tendances, en regardant en arrière, autour et en avant. S'arrêter et faire le point.
2. **Et alors quelles sont les implications pour nous, nos partenaires et nos bénéficiaires ?** Évaluer les implications (utiliser son jugement). Réfléchir (penser) et évaluer.

3. **Et maintenant, que devons-nous faire pour rester pertinents et efficaces ?** Quelle mesure devons-nous prendre pour nous adapter ? Prendre des décisions et agir. Décider et agir.

Appliquer et activer les moteurs de l'adaptation avant, pendant et après les moments d'adaptation tout au long du cycle du programme.

- **Avant les moments d'adaptation.** Pour que les moments d'adaptation se concrétisent, le personnel doit prendre l'initiative et se sentir habilité à percevoir, à lire les signaux du contexte et à identifier les déclencheurs émergents qui peuvent appeler le lancement d'un moment d'adaptation. Des espaces collaboratifs et des mécanismes de collaboration doivent être mis en place pour que les équipes puissent apporter des perspectives et des informations diverses dans l'identification des déclencheurs et la conception d'un moment d'adaptation. De même, les mécanismes de détection agiles et l'organisation des équipes permettent de mieux concevoir les moments d'adaptation ; et la pratique de l'apprentissage continu par l'expérimentation permet aux unités

³ Ce cadre bien connu de réflexion critique a été décrit par Gary Rolfe et ses collègues dans leur ouvrage publié en 2001 *Framework for Reflective Practice*.

LE MOMENT D'ADAPTATION

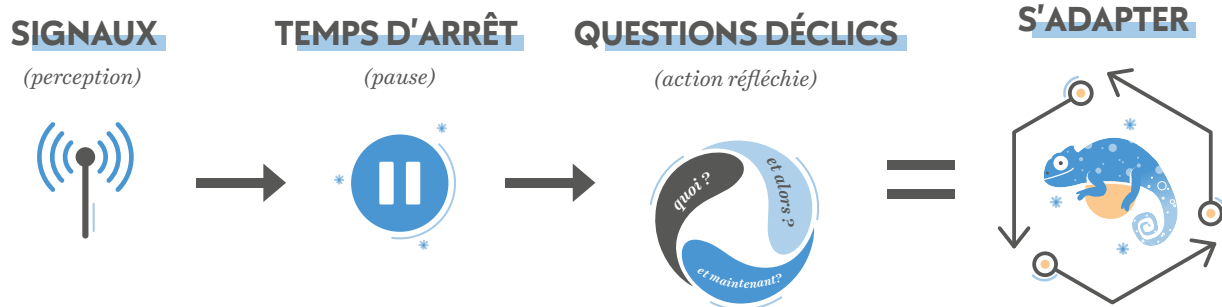


Figure 5. Comment fonctionne le moment d'adaptation ?

opérationnelles de générer constamment de nouvelles informations pour alimenter les moments d'adaptation qui ont conduit à l'adaptation.

- Pendant les moments d'adaptation.** Les moments d'adaptation exigent leadership, collaboration, agilité et apprentissage pour produire des décisions et des actions qui se traduisent par des performances et des adaptations croissantes. Par exemple, la pratique du leadership transformationnel et systémique permet aux personnes et aux équipes de se sentir en sécurité, en confiance, stimulées et prêtes à s'impliquer pleinement dans les moments d'adaptation. Les espaces et les modalités de collaboration pendant les réflexions « quoi, et alors, et maintenant » sont cruciaux pour garantir la pertinence des adaptations. La pratique d'une collaboration performante renforce la cohésion et l'esprit d'équipe nécessaires pour analyser collectivement le « quoi », tirer le meilleur de chaque participant et co-crée des solutions agiles (actions) qui débouchent sur des adaptations pertinentes. Le cadre de questionnement « quoi, et alors, et maintenant » utilisé dans les moments d'adaptation est communément nommé cycle d'apprentissage.
- Après les moments d'adaptation.** Les actions résultant d'un moment d'adaptation (les adaptations) doivent être mises en œuvre pour intégrer le leadership, la collaboration,

« Lorsque les moteurs de l'adaptation imprègnent les personnes, les systèmes et les processus, l'organisation devient une organisation adaptative »

l'agilité et l'apprentissage. Lorsque cela se produit, les moments d'adaptation sont liés les uns aux autres au fil du temps, produisant un apprentissage organisationnel. Le suivi des conséquences des changements effectués (l'adaptation) et la manière dont cet apprentissage se répercute dans les futurs moments d'adaptation exigent que le personnel prenne l'initiative et, très souvent, que le personnel en équipe mette en place des mécanismes conjoints et des structures de coopération avec les partenaires essentiels et les autres parties prenantes (collaboration). Les actions mises en œuvre nécessitent souvent des processus et des systèmes agiles pour devenir des adaptations opportunes, permettant à l'organisation de rester pertinente et efficace.

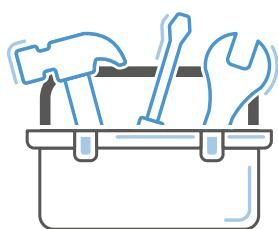
À long terme, les équipes et les individus doivent intégrer le leadership, la collaboration, l'agilité et l'apprentissage. Lorsque les moteurs de l'adaptation imprègnent les personnes, les systèmes et les processus à tous les niveaux, l'organisation devient une organisation adaptative. ☺



Composante 3 : la boîte à outils de la Boussole A

La boîte à outils A offre un premier ensemble d'outils pour aider le personnel du FNUAP à appliquer ces nouvelles méthodes de travail et à développer des capacités internes de programmation adaptative.

La boîte à outils de la Boussole A



BOÎTE À OUTILS

La Boîte à outils A offre un premier ensemble d'outils pour aider le personnel du FNUAP à appliquer ces nouvelles méthodes de travail et à développer des capacités internes de programmation adaptative.

COMMENT NOUS ADAPTER DANS LA PRATIQUE ?

Gérer les programmes de manière plus adaptative requiert des compétences spécifiques et un état d'esprit particulier. La boîte à outils A offre un premier ensemble d'outils pour aider le personnel du FNUAP à appliquer ces nouvelles méthodes de travail et à développer des capacités internes de programmation adaptative.

Les utilisateurs y trouveront **16 outils différents**. Ils disposeront des options suivantes pour choisir le ou les outils d'adaptation les plus appropriés :



1. Fondé sur des problèmes/défis : les utilisateurs verront une liste de questions fondées sur des problèmes. En consultant cette liste, ils pourront identifier les problèmes ou les défis qu'ils rencontrent et s'y référer.



2. Par moteur d'adaptation : les utilisateurs verront quels outils d'adaptation se rapportent à chaque moteur. Les outils correspondant au leadership, à la collaboration, à l'agilité et à l'apprentissage aideront les utilisateurs à s'adapter, en fonction de leur contexte et de leurs besoins.



3. Par phase des moments d'adaptation : les utilisateurs verront quels sont les outils les plus appropriés pour aider l'équipe à faciliter chacune des étapes d'un moment d'adaptation (quoi, et alors, et maintenant).



4. Par phase du cycle du programme : les utilisateurs verront quels outils peuvent les aider à s'adapter aux différentes phases du cycle du programme dont ils ont besoin (conception, mise en œuvre, suivi et évaluation).





“ *Gérer les programmes de manière plus adaptative requiert des compétences spécifiques et un état d’esprit particulier* ”

La boîte à outils A comprend 16 outils, quatre outils pour chacun des quatre moteurs de l’adaptation, comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

La boîte à outils A est disponible en ligne [ici](#). 



Tableau 7. Outils de la Boîte à outils A par catégorie

 <p>LEADERSHIP</p>	 <p>COLLABORATION</p>	 <p>AGILITÉ</p>	 <p>APPRENTISSAGE</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ARD (attentif, reconnaissant, déterminé) • SIE (sensibilisation au système, implication, émergence) • Tensions créatives • Sécurité psychologique 	<ul style="list-style-type: none"> • Les six chapeaux de la réflexion • Iceberg • Théorie U • Recherche de sens 	<ul style="list-style-type: none"> • Les 4 C de Brandenburger • Cadre d’enquête adaptative • Boucles de rétroaction opportunes • Examen sprint 	<ul style="list-style-type: none"> • Test de stratégie • Collecte des résultats • Analyse prospective • Analyse rétrospective



Composante 4 : l'initiative « Apprendre à s'adapter »

L'initiative « Apprendre à s'adapter » (AAA) guide le travail de mise en œuvre de l'approche de gestion adaptative au sein du FNUAP. Son objectif premier est d'inspirer un « mouvement » en faveur du changement, ou Mouvement A.

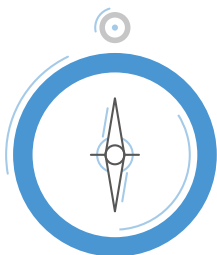
L'initiative « Apprendre à s'adapter »

L'initiative « Apprendre à s'adapter » guide le travail de mise en œuvre de l'approche de gestion adaptative au sein du FNUAP. Son objectif premier est d'inspirer un « mouvement » en faveur du changement, ou Mouvement A.

DANS QUELLE DIRECTION ? ORIENTATIONS POSSIBLES POUR L'AVENIR

Cette publication est une première étape, elle présente le modèle de gestion adaptative. L'objectif est de lancer une partie ou la totalité des éléments suivants au fil du temps, pour faire progresser le FNUAP vers une culture plus adaptative.

- Boussole A
- Mouvement A (guidé par l'initiative AAA)
 - Équipes A, Responsables A, Superviseurs A, Accompagnateurs A et Experts A
 - Laboratoires A
 - Parcours A
 - École A
- État d'esprit A



LA BOUSSOLE A



MOUVEMENT A

BOUSSOLE A

La Boussole A est **la représentation visuelle de la pensée de la gestion adaptative du FNUAP.**

MOUVEMENT A

Une approche systématique de l'adaptation implique des changements dans les mentalités, les comportements et les systèmes. Le mouvement A est **un groupe de personnes qui partagent le même objectif et créent ensemble le changement.** Au sein du FNUAP, toute unité opérationnelle peut intégrer la gestion adaptative. En d'autres termes, il explique comment la Boussole A sera mise en œuvre au sein d'une unité opérationnelle. L'objectif est d'accélérer l'adoption de la gestion adaptative en tant qu'approche de gestion qui guide l'organisation et ses parties prenantes pour atteindre les trois résultats transformateurs.

LE MOUVEMENT A

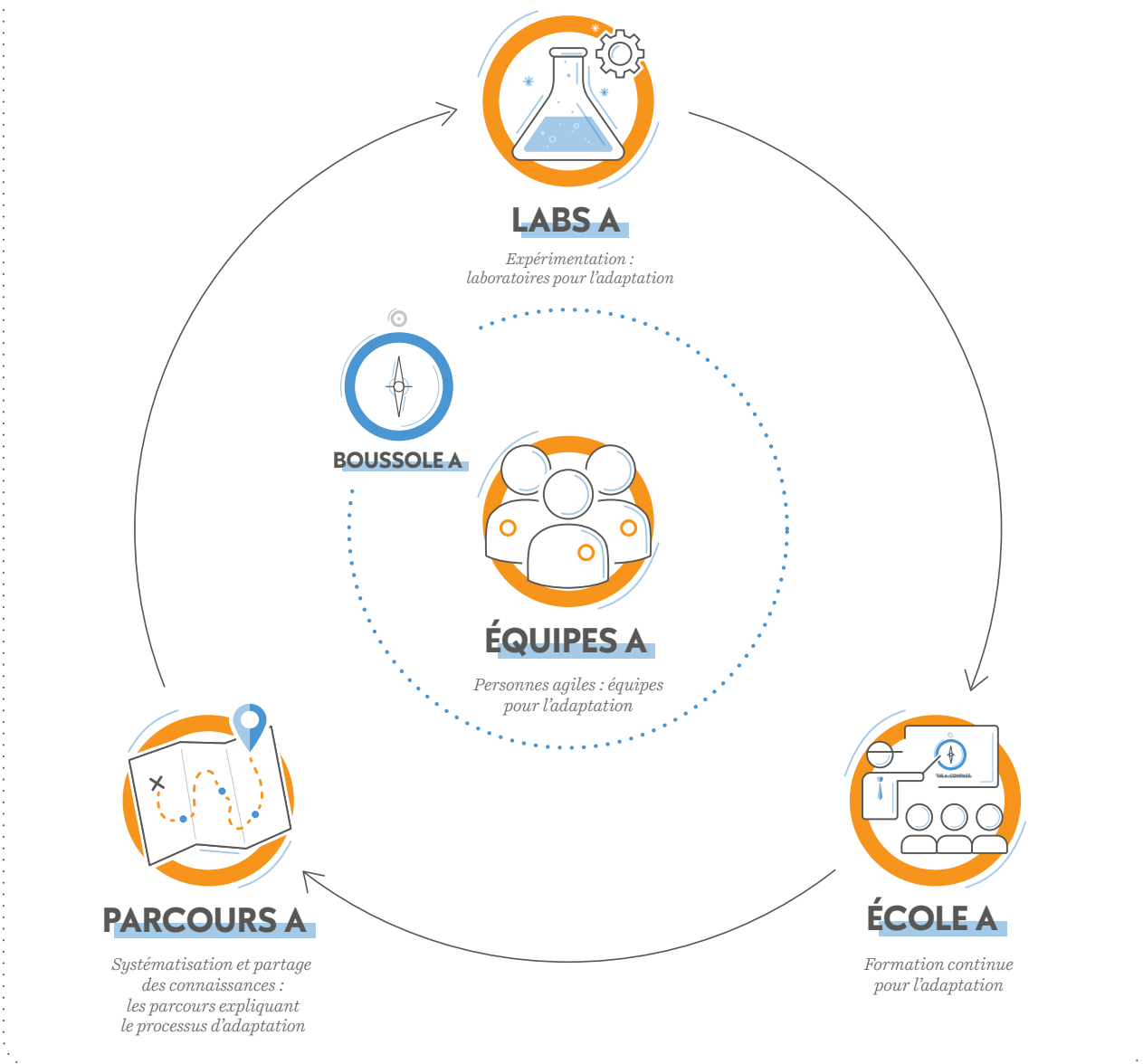
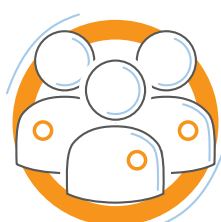


Figure 6. Éléments du Mouvement A

Le FNUAP croit en la capacité du mouvement A de développer la gestion adaptative et favoriser l'adaptation au sein de l'organisation. Pour devenir une organisation adaptative, il convient d'introduire de nouvelles façons de penser, de se comporter et de travailler. C'est aussi une façon de dépasser les limites de l'adaptation. Une telle transformation culturelle exige non seulement un mandat, mais aussi un mouvement au sein de l'organisation. Le mouvement A (figure 6) est l'engagement enthousiaste des personnes d'une organisation qui partagent un objectif commun et qui, de ce fait,

inspirent et créent le changement pour atteindre les résultats escomptés dans l'organisation et son écosystème (avec ses parties prenantes).

Le mouvement A inclut des composantes interdépendantes construites sur des prémisses qui soutiennent le développement de la gestion adaptative au sein du FNUAP : équipes A, laboratoires A, parcours A et école A.



ÉQUIPES A

ÉQUIPES A

Le processus d'adaptation commence par **des personnes agiles organisées en équipes pour l'adaptation**. Ces équipes présentent les caractéristiques suivantes :

- Les équipes A sont **des équipes d'agents de changement ouvertes et inclusives** qui conduisent et facilitent le changement continu vers la gestion adaptative au sein de l'ONU, en commençant par leur bureau de pays local du FNUAP.
- **Tout le monde peut faire partie de l'équipe A**. Les équipes A doivent éviter les liens hiérarchiques au sein de l'équipe, mais rendre compte directement à la direction. Les équipes A ont un rôle de suivi et d'accompagnement et sont composées de chefs d'équipe, d'accompagnateurs internes, de personnes chargées du suivi et de l'évaluation, des programmes, des opérations et de la communication, ainsi que d'autres experts en fonction des besoins, et de membres extérieurs au FNUAP (par exemple, des partenaires, d'autres agences des Nations Unies, des consultants externes).
- Les équipes A sont soutenues par **un réseau de pairs d'autres équipes A** et par des programmes de formation et de soutien professionnel en matière d'accompagnement, de suivi et d'évaluation, ainsi que par d'autres conseils techniques, si nécessaire.

“ *Le travail d'équipe est le domaine naturel de la Boussole A* ”

Le travail d'équipe est le domaine naturel de la Boussole A, car il est axé sur les personnes agiles ou équipes A. **La Boussole A s'applique à tous les types d'équipe :**

- Équipes intradivisionnelles classiques pour une utilisation dans les processus de décision et de création ;
- Équipes interdivisionnelles dont le personnel collabore avec différentes unités opérationnelles ou divisions ;

◆ L'IDENTITÉ DE MARQUE DU MOUVEMENT A : POURQUOI « A » ?

- « A » est un symbole inclusif, facile à mémoriser, qui représente la gestion adaptative et recouvre les premiers concepts qui constituent un moyen de gestion adaptative, tels que l'agilité, l'anticipation et l'accélération.
- Ce « A » véhicule également un message de haute performance, qui s'étend à tous les « A ».
- Le « A » rappelle en outre les composantes clés de développement de la gestion adaptative, qui peuvent évoluer et s'adapter aux nouveaux développements dans ce domaine.
- Le « A » est un symbole clair et direct qui permet de communiquer les complexités du concept de gestion adaptative.

- Équipes multi-niveaux comprenant des personnes qui collaborent à différents niveaux organisationnels du FNUAP ;
- Équipes inter-agences comprenant des personnes appartenant à différentes agences des Nations Unies ;
- **Équipes de sensibilisation impliquant le FNUAP et ses partenaires**, partenaires d'exécution des bureaux régionaux et de pays, et partenaires donateurs au niveau du siège, des bureaux régionaux (BR) et des bureaux de pays (BP).

Par exemple, le Bureau d'évaluation peut utiliser la Boussole A pour concevoir la nouvelle politique d'évaluation ou une nouvelle formation sur l'utilisation et la mise en œuvre des approches d'évaluation adaptatives. La Boussole A peut être utilisée pour le processus décisionnel d'initiatives interdivisionnelles, telles que le secrétariat de l'initiative « Apprendre à s'adapter », qui implique trois unités opérationnelles (la Division politique et stratégie, le Bureau d'évaluation et la Division des ressources humaines). La Boussole A peut également soutenir le processus décisionnel

d'initiatives institutionnelles, telles que l'initiative AAA, qui implique une équipe de travail multi-niveau composée de personnes travaillant au niveau du siège, des BR et des BP, ou le comité exécutif.

Afin d'accélérer l'obtention de résultats, renoncer au statu quo et transformer l'organisation, les équipes de travail agiles doivent devenir plus responsables de l'amélioration continue, et donc utiliser la Boussole A pour l'apprentissage et l'adaptation.

Les équipes A ont besoin de leadership. **Chaque équipe A comprend quatre rôles clés de leadership**, qui sont les principaux moteurs de l'adaptation à une nouvelle méthode de travail, continue et durable : responsables A, superviseurs A, accompagnateurs A et experts A.

Les responsables A posent la question « POURQUOI faisons-nous cela ? »

Les responsables A sont des chefs d'équipes de travail et d'équipes d'équipes qui guident vers un objectif, encouragent et permettent le plein épanouissement du potentiel et de l'intelligence collective de l'équipe dans un environnement psychologiquement sûr.

Les engagements des hauts responsables des Nations Unies (*UN Senior Leadership Commitments, 2021*) les astreignent à « encourager les équipes et leur permettre d'explorer des méthodes de travail plus autonomes, et leur donner les informations et le pouvoir de décision dont elles ont besoin pour le faire ». En outre, les responsables A s'engagent à « fournir le temps, l'espace et (si possible) des fonds pour réfléchir, penser de manière critique et tester de nouvelles approches du travail et des prestations ». Les responsables A attribuent des responsabilités et se concentrent sur la qualité de la production et l'impact des résultats dans l'intérêt de l'objectif organisationnel et des « personnes que nous servons » (Cadre de direction du système des Nations Unies/United Nations System Leadership Framework, 2017). Ils sont donc en mesure de créer « la sécurité psychologique en favorisant une culture saine où les employés se sentent en sécurité pour être eux-mêmes, et peuvent dire ce qu'ils pensent, et où des mesures rapides sont prises en cas d'inconduite, notamment d'inconduite sexuelle » (*UN Senior Leadership Commitments*).

Les superviseurs A posent la question « QUE faisons-nous ? »

Les superviseurs A sont des membres de l'équipe qui font régulièrement le point sur les résultats du travail (« sprints ») et aident les équipes de travail et les équipes d'équipes à rester agiles et à s'adapter rapidement pour obtenir le meilleur impact possible. Cette fonction peut être affectée par rotation.

Le suivi continu des résultats du travail est particulièrement important dans les environnements complexes, les résultats peuvent ainsi être obtenus par des « sprints » avant que le contexte ne change. Faire avancer les choses et obtenir des résultats étape par étape renforce la confiance de l'équipe et, avant tout, la confiance de nos partenaires et donateurs. Les superviseurs A demandent des mises à jour régulières des résultats lors des « réunions debout » (réunions régulières, courtes et ciblées) de l'équipe et axent la discussion sur la nécessité d'une adaptation rapide, plutôt que de se reposer sur ce qui a été accompli. Les superviseurs A tiennent pour responsable l'ensemble de l'équipe à l'origine des produits ou des résultats concernés. Les membres de l'équipe peuvent ainsi se tirer mutuellement vers le haut au lieu de se renvoyer la balle et d'entraver les efforts de chacun.

Les accompagnateurs A posent la question « COMMENT pouvons-nous faire mieux ? »

Les accompagnateurs A sont des accompagnateurs internes d'équipes agiles qui encouragent, forment, encadrent et accompagnent en permanence des équipes de travail et des équipes d'équipes pour une meilleure collaboration et un meilleur apprentissage. Les accompagnateurs internes d'équipe doivent suivre une formation auprès du FNUAP.

De préférence sur le moment, lors d'une « réunion debout » ou ultérieurement, les accompagnateurs A aident leurs équipes à poser des questions importantes, telles que :

- Vous sentez-vous suffisamment en sécurité psychologique pour exprimer pleinement votre talent ?
- ¿Qué tensiones están surgiendo como •
Quelles sont les tensions liées à l'état actuel des résultats de l'équipe ?

“
La réflexion qui soutient les moteurs de l'adaptation (leadership, collaboration, agilité et apprentissage) peut être utilisée à l'échelon individuel, renforçant la capacité des personnes à s'adapter

- Quelles possibilités voyez-vous pour l'équipe, et que pourrions-nous encore apprendre ?
- Comment pouvons-nous améliorer notre collaboration ?

Selon les directives officielles du FNUAP en matière d'apprentissage et de formation, « les accompagnateurs internes d'équipe sont les points focaux au sein d'une équipe du FNUAP (Bureaux régionaux, Divisions, Bureaux de pays, équipes interfonctionnelles, ou tout autre bureau et équipe) qui soutiennent le chef d'équipe en fournissant un encadrement et une formation à l'équipe. Leur mission est d'améliorer l'efficacité de la collaboration, de la culture d'équipe et la gestion des conflits. Les accompagnateurs internes d'équipe sont sélectionnés par leur superviseur et par le chef du Bureau ou le directeur de la Division/Région ».

Les experts A

Les experts A sont des agents de l'ONU à tous les niveaux, appelés à jouer un rôle de premier plan dans leur domaine d'expertise et à faire progresser les résultats de leur équipe et de leur équipe d'équipes (« sprints ») par des contributions fondées sur des principes.

Le Cadre de direction du système des Nations Unies (UN System Leadership Framework, 2017) nous demande de « supprimer les cloisonnements et d'adopter pleinement une nouvelle façon de travailler, de sorte que notre travail soit mieux

associé aux efforts visant à soutenir la paix, les droits de l'homme, le développement durable et l'action humanitaire. » Les experts A construisent « des réseaux, des coalitions et des partenariats propres au contexte et à la question, en tirant parti des diverses contributions de toutes les parties prenantes pertinentes au sein et en dehors des Nations Unies ».

Un nombre croissant de communautés d'experts et de réseaux de talents permettra aux experts A de trouver sans délai une expertise dont leurs équipes A pourront s'inspirer pour adapter leurs programmes. Les équipes A trouveront ainsi plus facilement, au moment voulu, une expertise auprès des experts A, à court ou à long terme.

Si le domaine naturel de la boussole A est l'équipe, les individus peuvent également l'appliquer. La réflexion qui sous-tend les moteurs de l'adaptation (leadership, collaboration, agilité et apprentissage) peut être utilisée à l'échelon individuel, renforçant la capacité des personnes à s'adapter.

Dans le même ordre d'idées, les moments d'adaptation peuvent survenir lors du travail en équipe ou individuellement. Le même raisonnement peut être appliqué aux personnes qui envisagent de s'adapter. La seule variation serait un léger ajustement dans la formulation des questions.

Pour un individu, ce serait :

- **JE M'ARRÊTE ET JE FAIS LE POINT :** Qu'est-ce qui est nouveau (analyser le passé, le présent, l'avenir) ?
- **JE RÉFLÉCHIS (JE PENSE) ET J'ÉVALUE :** Quelles sont les implications pour mon travail ?
- **JE DÉCIDE ET J'AGIS :** Que dois-je faire différemment pour m'adapter à la nouvelle situation ?

La boîte à outils de la Boussole A est principalement axée sur les outils couramment utilisés dans un environnement d'équipe. Toutefois, les individus peuvent également employer certains de ses outils et cadres de réflexion. L'enquête constructive, le leadership transformationnel et systémique, la pleine conscience ou la communication non violente en sont quelques exemples.

“ *Les personnes peuvent également appliquer l'esprit d'apprentissage continu du processus « Apprendre à s'adapter »* ”

Enfin, les personnes peuvent également appliquer l'esprit d'apprentissage continu du processus « Apprendre à s'adapter ». Apprendre à s'adapter est une attitude, une façon de penser, de travailler et d'agir. Il s'agit d'être attentif aux déclencheurs, de s'interroger sur les implications, de réfléchir aux actions à mener, de prendre les devants, de collaborer avec ceux qui vous entourent lorsque cela est nécessaire, et d'être aussi agile que possible, en veillant à tirer des enseignements du processus.

Le mouvement de l'équipe A et le développement continu sont coordonnés par l'équipe interfonctionnelle du groupe de travail de l'initiative « Apprendre à s'adapter ».



LABORATOIRES A

Les laboratoires A constitueront **un espace sûr pour l'exploration, l'expérimentation, l'apprentissage et l'innovation**. Les laboratoires A nous permettront de découvrir ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas, pourquoi, et quelles mesures supplémentaires devront être prises à différents niveaux organisationnels pour évoluer efficacement vers une gestion adaptative pour être une organisation agile. En outre, les laboratoires A deviendront une source principale de données, d'apprentissage et

d'innovation pour informer la mise en œuvre, le développement et l'amélioration continue du modèle de gestion adaptative (la Boussole A) en s'assurant qu'il est profondément ancré dans les expériences pratiques. Les laboratoires A seront l'espace naturel où les équipes A pourront expérimenter, apprendre et innover.

Comment pouvons-nous développer les laboratoires A ?

- **Créer des espaces virtuels ou physiques pour explorer des moyens en vue d'être plus adaptatifs.** Ces espaces ne doivent pas nécessairement être nouveaux. Vous pouvez utiliser des espaces existants.
- Considérer les laboratoires A comme des **espaces sûrs** dans lesquels le personnel du FNUAP et ses partenaires sont encouragés à penser différemment. Il peut s'agir d'espaces où vous pouvez demander « Et si » ou « Que pouvons-nous faire différemment » pour être plus adaptatif, et explorer des solutions créatives sans être jugé.
- Promouvoir les laboratoires A en tant qu'**espaces où vous pouvez essayer, piloter et tester de nouvelles façons de s'adapter.**
- **Associer laboratoires A et innovation.** Si vous disposez déjà d'espaces ou d'initiatives d'innovation, associez-les aux laboratoires A, en reliant votre portefeuille d'innovation actuel à l'exploration de moyens d'adaptation novateurs.

“ *Les laboratoires A seront l'espace naturel où les équipes A pourront expérimenter, apprendre et innover* ”



PARCOURS A

Les parcours A constitueront **la plateforme de gestion et de partage des connaissances de la gestion adaptative**. Un espace virtuel où le personnel trouvera des exemples d'adaptation de collègues du système des Nations Unies et d'ailleurs. Les parcours d'adaptation expliqueront le contexte, les défis, les solutions, les méthodes et les enseignements tirés de ces expériences. Ils auront pour but d'inspirer et de guider les collègues qui cherchent des ressources pour s'adapter.

“ *Les parcours A auront pour but d'inspirer et de guider les collègues qui cherchent des ressources pour s'adapter* ”

Comment pouvons-nous développer les parcours A ?

- **Pensez à des situations dans lesquelles vous vous êtes adapté.** Si vous connaissez un cas d'adaptation qui mérite d'être partagé avec le personnel du FNUAP, rédigez-le ou enregistrez une vidéo et partagez-les sur le fil d'actualité « Apprendre à s'adapter ».
- **Un parcours d'adaptation n'est pas toujours jalonné de réussites.** Pensez à des situations d'adaptation dans lesquelles vous avez appris quelque chose qui mérite d'être partagé, même si vous n'avez pas réussi à atteindre les résultats ou les objectifs escomptés. Nous avons aussi beaucoup à apprendre des échecs.
- **Partagez des situations dans lesquelles vous avez dû vous adapter** à des changements soudains de contexte (par exemple, l'émergence de la COVID-19) ; **partagez les défis que vous avez dû relever** pour vous adapter à une nouvelle situation ; **partagez les solutions que vous avez trouvées** en équipe, et partagez les trucs et astuces pratiques sur la façon dont vous avez réussi à aller de l'avant.



ÉCOLE A

L'école A est **l'espace hybride (virtuel et physique) d'apprentissage continu de l'adaptation**. Grâce à l'école A, le personnel et les partenaires du FNUAP pourront acquérir les connaissances, les outils et les compétences nécessaires pour renforcer l'adaptation au sein du FNUAP. Elle offrira plusieurs méthodes d'apprentissage adaptées au contexte et à l'objectif de l'adaptation, ainsi qu'aux besoins, rôles et responsabilités du personnel.

“ *L'école A est l'espace hybride d'apprentissage continu de l'adaptation* ”

Comment pouvons-nous développer l'école A ?

- **Consultez les formations disponibles et participez aux formations visant à renforcer les capacités de gestion adaptative**, pour les superviseurs agiles, les responsables agiles ou les accompagnateurs agiles, ainsi que la formation sur l'évaluation adaptative.
- **Demandez de l'aide pour mettre en œuvre l'initiative « Apprendre à s'adapter »**, dans l'accompagnement et le mentorat, le pilotage d'outils d'adaptation disponibles dans la boîte à outils.

L'aboutissement des efforts déployés pour rendre opérationnelle l'approche de gestion adaptative dans l'ensemble du FNUAP est l'état d'esprit A :



ÉTAT D'ESPRIT A

L'état d'esprit A est essentiel pour rendre opérationnel le mouvement d'adaptation. L'état d'esprit A ou « état d'esprit agile » tranche nettement avec l'état d'esprit « bureaucratique ». Cet état d'esprit A est fondé sur **la collaboration pour avoir un impact**, plutôt que sur la compétition pour le pouvoir. Il soutient tous les éléments de la Boussole A par l'ensemble des attitudes suivantes :

- **Respect** des diverses contributions
- **Inclusivité** dans la collaboration
- **Désir** d'amélioration continue
- **Disposition** à apprendre
- **Responsabilisation** vis-à-vis de la qualité
- **Concentration** sur l'impact
- **Capacité** à s'adapter



Contact :

Tharanga Godallage – godallage@unfpa.org

Markus Voelker – voelker@unfpa.org

Valeria Carou-Jones – carou-jones@unfpa.org

Fonds des Nations Unies pour la population

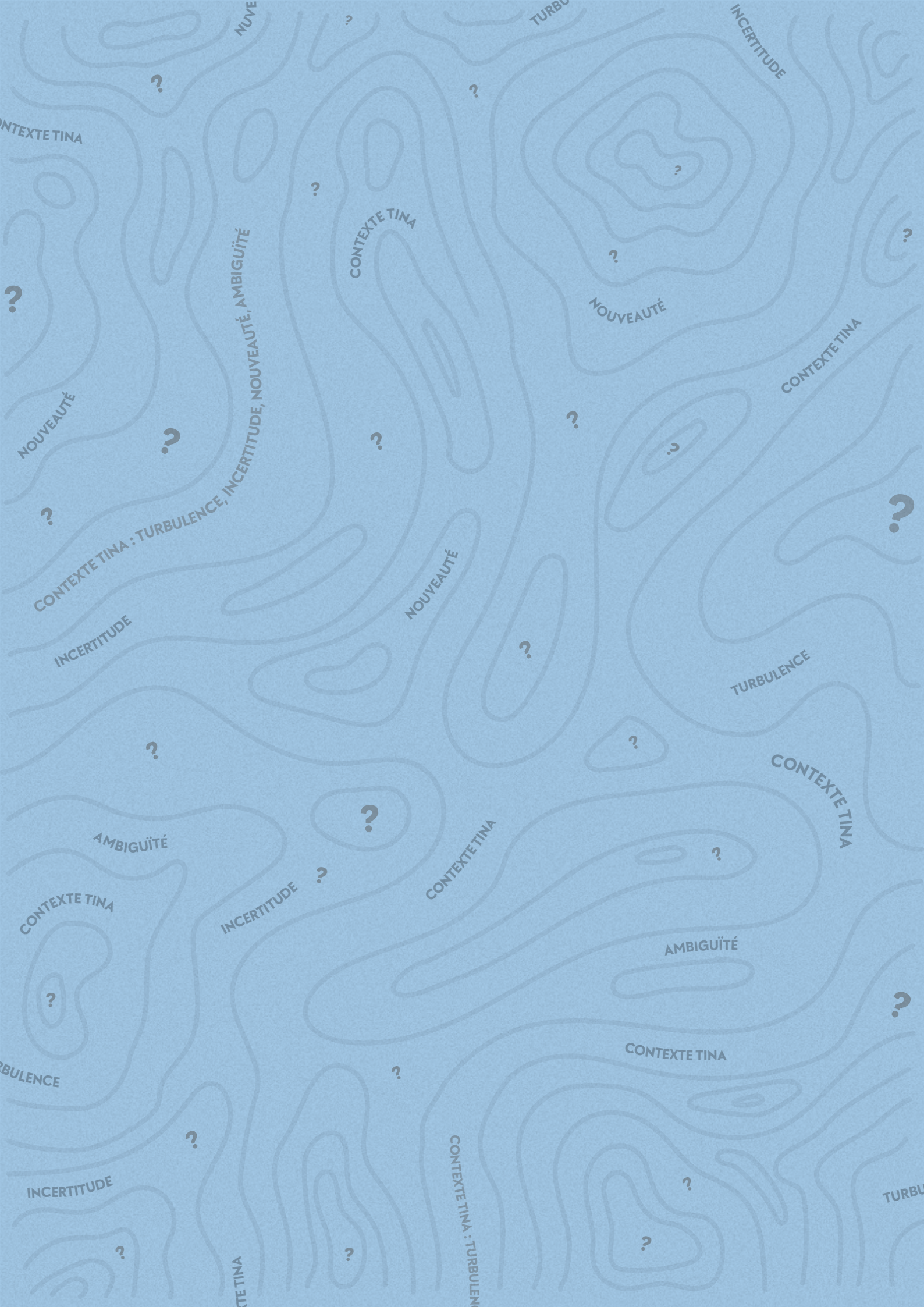
605 Third Avenue

New York, 10158

+1-212-963-6518

ISBN: 9789210018241





CONTEXTE TINA

NOUVEAUTÉ

?

CONTEXTE TINA : TURBULENCE, INCERTITUDE, NOUVEAUTÉ, AMBIGUÏTÉ

INCERTITUDE

?

AMBIGUÏTÉ

CONTEXTE TINA

?

TURBULENCE

INCERTITUDE

?

CONTEXTE TINA

?

CONTEXTE TINA : TURBULENCE

?

CONTEXTE TINA

INCERTITUDE

?

?

NOUVEAUTÉ

?

?

NOUVEAUTÉ

?

TURBULENCE

?

CONTEXTE TINA

?

AMBIGUÏTÉ

CONTEXTE TINA

?

TURBULENCE

?

CONTEXTE TINA

?

INCERTITUDE

TURBULENCE

?

?

CONTEXTE TINA

?

?

NOUVEAUTÉ

?

