

GUIDE DU
cadre

DE COMPÉTENCES
HUMANITAIRES
PRINCIPALES

**AIDER LES ACTEURS HUMANITAIRES
À TRAVAILLER EFFICACEMENT**



TABLE DES MATIÈRES

1. Origines du Cadre de compétences humanitaires principales (CHCF)	2
2. Principes directeurs	3
3. Initiatives du secteur et liens avec le CHCF	3
4. Cadres de compétences et approche axée sur les compétences	7
5. Structures du CHCF	7
6. Les différents types de cadres de compétences	8
7. Adoption de cadres de compétences respectant les valeurs des organisations	9
8. Intégration du CHCF aux cadres de compétences existants	9
9. Étapes pratiques de l'adoption d'une approche axée sur les compétences	10
10. Communication et participation	11
Annexe 1 : Cadre de compétences humanitaires principales	13
Annexe 2 : Comportements contre-productifs	15

1. ORIGINES DU CADRE DE COMPÉTENCES HUMANITAIRES PRINCIPALES (CHCF)

« Le Cadre de compétences humanitaires principales (CHCF) sert d'outil de référence et de ressource, notamment pour ceux et celles qui souhaitent développer leurs propres cadres de compétences et ne disposent que de très peu, voire d'aucune ressource et capacité pour le faire ».

Rapport de 2016 sur la revue et le développement du Cadre de compétences humanitaires principales

En 2010, le Consortium des organisations humanitaires britanniques (maintenant connu sous le nom de Start Network), avec le soutien de People in Aid (maintenant connu sous le nom de CHS Alliance), s'est associé à 15 organisations pour identifier les principales compétences considérées comme essentielles au renforcement des capacités des acteurs humanitaires et à l'amélioration de l'efficacité de leur travail et de l'aide apportée aux personnes touchées par des crises humanitaires. Cette initiative, sous l'égide d'Action Aid et organisée par People in Aid, s'est concrétisée en juin et juillet 2010 par la naissance du Cadre de compétences humanitaires principales (ou CHCF), qui a permis de définir un ensemble commun de compétences essentielles pouvant servir de guide officiel aux organisations humanitaires désireuses de renforcer les capacités de leur personnel.

Le CHCF est le fruit d'une démarche collective de plusieurs agences qui ont souhaité définir un ensemble de compétences essentielles ou générales pouvant servir de référence pratique et de ressource pour les travailleurs humanitaires. Le CHCF est le seul cadre qui expose les compétences professionnelles pertinentes à tous ceux et celles engagés dans des actions humanitaires. Il peut être utilisé en parallèle avec d'autres cadres qui abordent d'autres aspects des rôles joués par les personnes concernées, notamment ceux relatifs à leur spécialisation.

En 2016, le CHS Alliance a demandé que le CHCF fasse l'objet d'un examen, qui a été rendu possible grâce à des fonds du Talent Development Programme (Projet de développement de talents) de Start Network. Le principal objectif de cet examen était de s'assurer de la pertinence et de la valeur pratique du CHCF suite à son lancement cinq ans auparavant. De nombreuses parties prenantes diverses et variées ont été consultées, notamment des organisations humanitaires de différents pays et régions du monde et des employés de différents niveaux hiérarchiques, allant du personnel situé en première ligne aux superviseurs, directeurs et gestionnaires.

Leurs avis et commentaires exprimés dans le cadre de cet examen de 2016 ont été quasiment unanimes à réaffirmer la pertinence et l'utilité du CHCF en tant que référence indispensable au développement des compétences des acteurs des organisations humanitaires. Les composants des compétences essentielles du CHCF, tels qu'ils ont été conçus à l'origine, ont surtout été identifiés comme utiles, pratiques et adaptés aux objectifs fixés (voir l'annexe 1 : Cadre de compétences humanitaires principales).

Cependant, les parties prenantes ont insisté sur le besoin d'une plus grande sensibilisation au CHCF et sur sa plus large diffusion, tout particulièrement auprès des employés du secteur de l'humanitaire débutant dans le métier. En outre, les parties prenantes ont estimé souhaitable que le personnel expérimenté, y compris les gestionnaires, fasse part de recommandations et propose une aide afin de mieux comprendre et mettre en pratique les compétences essentielles du CHCF.

Il ne fait aucun doute qu'une intégration du CHCF favorisera une professionnalisation rapide du secteur de l'humanitaire et contribuera aux actions des organisations qui pourront alors assister efficacement les personnes touchées par des crises humanitaires dans le monde entier.

Objet du présent guide

Le présent guide est une version abrégée du « Guide de l'utilisateur du CHCF », un texte d'une longueur de 92 pages que l'on peut trouver sur le site Web du CHS Alliance. La version longue, disponible en anglais, comprend une « boîte à outils » complète avec des recommandations et des modèles s'étendant aux principaux aspects de la gestion du personnel d'une organisation. Toutes ces ressources ont été conçues pour permettre à l'utilisateur d'intégrer le CHCF ou tout autre cadre de compétences à ses processus de ressources humaines. Il traite avant tout des avantages d'un recours à une approche axée sur les compétences et propose des conseils et des informations utiles pour simplifier au maximum l'introduction de nouvelles méthodes de travail.



© 2017 Gilles_Paire | www.istockphoto.com

2. PRINCIPES DIRECTEURS

Au moment d'adopter le CHCF, il faut avant tout mettre l'accent sur trois grands principes importants :

- En tant que travailleurs du secteur de l'humanitaire, ceux et celles qui bénéficient de nos services (c'est-à-dire les personnes en proie à des catastrophes et des conflits) sont au cœur de nos activités. C'est en adoptant une approche axée sur les compétences que les organisations humanitaires pourront avant tout privilégier les comportements qu'il faut impérativement adopter si l'on veut dispenser une aide efficace aux personnes touchées par des crises humanitaires. C'est en veillant au développement des compétences essentielles que les employés des organisations humanitaires respecteront les normes les plus strictes et les principes humanitaires fondamentaux.
- Le CHCF n'entend pas remplacer ou supplanter les cadres de compétences, les outils ou les initiatives déjà en place au sein d'une organisation. En revanche, il fournit des éléments qui, de l'avis unanime d'un large éventail d'agences humanitaires, englobent des comportements humanitaires essentiels à suivre.
- Le CHCF exprime uniquement des comportements *humanitaires* essentiels. Il incombe à chaque organisation d'inclure les compétences techniques et de leadership pertinentes ou tout autre comportement qu'elle estime nécessaires à son organisation.

3. INITIATIVES DU SECTEUR ET LIENS AVEC LE CHCF

« Parce que si vous n'êtes pas un professionnel dans ce domaine, vous n'avez aucun droit de tomber sur quelqu'un qui est en pleine situation de crise et de vous former sur le tas. Quand il s'agit de sauver des vies, on ne peut pas s'en remettre à des amateurs. Pourquoi ? Parce que les pauvres, les déshérités et les personnes touchées par des catastrophes doivent au moins disposer du droit fondamental qui leur reste et qui consiste à ne pas se retrouver entre des mains incompétentes ».

Jan Egeland, *With Courage, In Hope - the tsunami five years after* (2009)

Au cours des deux dernières décennies, s'est peu à peu établi, dans le secteur de l'humanitaire, un consensus fort selon lequel l'aide apportée aux personnes touchées par des crises doit être empreinte de professionnalisme, qu'elle soit dispensée par des personnes rémunérées ou des volontaires. Ainsi, les initiatives pour encourager ce changement de paradigme se sont multipliées, avec notamment la rédaction de recommandations sur les comportements à adopter, les codes de conduite à respecter et l'aide au développement professionnel à assurer. Le CHCF joue un rôle central dans le cadre de ce mouvement. Il a été élaboré à la suite d'une

consultation mondiale de différents types d'ONG, et l'examen qui s'est ensuite déroulé a également impliqué des évaluations et des interactions avec des parties prenantes du monde entier. C'est pour cela que le CHCF peut être utilisé et mis en pratique dans le monde entier, en association avec d'autres cadres déjà en place qu'il saura compléter et améliorer.

La question fréquemment posée lors des consultations de parties prenantes a été la suivante : « Quel est le rapport entre le CHCF et les autres outils et initiatives déjà mis en œuvre dans le secteur de l'humanitaire ? »

L'objet du Cadre évoque fortement l'une des principales responsabilités identifiées lors du Sommet mondial sur l'action humanitaire¹, à savoir le thème de l'action « au niveau local » qui était à l'ordre du jour. Ce thème du « local » appelle à un renforcement des systèmes locaux et nationaux pour que s'effectue un changement de paradigme favorisant une préparation et des interventions davantage menées aux niveaux local et national. Le Cadre fournit un outil et un langage commun, et une fois traduit et diffusé à un maximum d'acteurs de l'humanitaire, il peut être utilisé à tous les niveaux, de sorte que tout un chacun puisse éventuellement œuvrer à la réalisation d'un cadre de compétences similaire voire identique pour tous.

La liste qui suit propose une brève description de certains outils et initiatives en lien avec le CHCF. Le programme d'accueil de stagiaires humanitaires (Humanitarian Trainee Scheme) et le projet CONTEXT illustrent la mesure dans laquelle l'apprentissage peut permettre aux utilisateurs de comprendre comment intégrer le CHCF à des cours sur l'humanitaire pour personnes débutantes et de niveau moyen.

Outil/Initiative	Description	Lien avec le CHCF
Norme humanitaire principale	Lancée en 2014, la norme humanitaire fondamentale (norme CHS) de qualité et de redevabilité fixe neuf engagements que les organisations et les personnes participant à des interventions humanitaires peuvent prendre pour améliorer la qualité et l'efficacité de l'aide qu'elles dispensent. Cela renforce la redevabilité envers les populations touchées par des crises.	Le 8 ^e engagement de la norme CHS stipule que l'aide que reçoivent les personnes affectées par les crises doit provenir de personnel et de volontaires compétents et bien gérés. Ce personnel doit bénéficier d'un soutien adéquat pour accomplir son travail correctement et être traité de façon juste et équitable. Le CHCF contribue de manière directe à cet engagement en fournissant un cadre de mise en place de systèmes mesurables de développement du personnel ainsi que des outils de comparaison pour tout le secteur de l'humanitaire. Il contribue également au respect des autres engagements de la norme CHS en se concentrant sur la manière dont l'aide humanitaire est dispensée.

¹ Organisé par les Nations Unies, le Sommet mondial sur l'action humanitaire s'est déroulé en Turquie en 2016, avec comme objectif une réforme profonde du secteur de l'aide humanitaire devant permettre de faire face aux crises actuelles de façon plus efficace.

Outil/Initiative	Description	Lien avec le CHCF
Programme PHAP Credentialing	Le programme PHAP Credentialing (programme d'habilitation des professionnels de l'aide humanitaire et de la protection) propose des certifications professionnelles souples et vérifiables dans des domaines de compétences pertinents à ce secteur. Il a été développé dans le respect de la norme internationale ISO 17024 pour la certification professionnelle de personnes.	Les certifications proposées par le programme PHAP Credentialing sont un outil pour concrétiser les compétences du (CHCF), permettant ainsi aux personnes de démontrer et pérenniser leurs connaissances et compétences professionnelles de manière vérifiable et en toute confiance. Les certifications ont été développées pour tenir compte des domaines spécifiques du CHCF, avec les trois premières certifications axées sur le domaine de la « Compréhension du contexte humanitaire et application des principes humanitaires ».
Certifications D Pro	Les certifications D Pro fournissent des qualifications basées sur des certifications visant à renforcer les compétences des acteurs de l'humanitaire et du développement. Les certifications actuellement proposées sont dans les domaines de la gestion financière et de la gestion de projet.	La certification en gestion de projets (PMD Pro) se calque sur des normes de gestion de projets déjà existantes et reconnues dans le monde entier. Elle comprend des composantes spécifiques au secteur des ONG et est un outil particulièrement utile dans le sous-domaine intitulé « Assurer la qualité et l'impact d'un programme ».
Projet CONTEXT de développement du personnel humanitaire	Le projet CONTEXT est un programme de formation ou d'apprentissage et de développement destiné aux employés du secteur de l'humanitaire au service d'agences nationales. Il englobe deux principaux programmes de développement des compétences d'une durée de : (1) six mois ; et (2) neuf mois.	Les caractéristiques comportementales mises en avant dans le cadre des deux programmes d'apprentissage du projet CONTEXT sont associées aux compétences principales du CHCF et s'en rapprochent.
Humanitarian Trainee Scheme (HTS, ou programme d'accueil de stagiaires humanitaires)	Il s'agit d'un programme de développement des capacités d'une durée d'un an visant à enrichir les connaissances, renforcer les capacités et privilégier certains comportements chez les travailleurs de l'humanitaire débutants.	Le programme repose sur le CHCF. Il établit les bases d'un développement des compétences essentielles (tout particulièrement à partir du CHCF) de tous les « stagiaires » participants.

Outil/Initiative	Description	Lien avec le CHCF
Programme Volunteers Essentials de l'Humanitarian Leadership Academy	Le programme Volunteers Essentials (bases du volontariat) proposé par l'Humanitarian Leadership Academy est une formation d'introduction au volontariat en autodidacte et en autonomie qui s'adresse aux non-professionnels souhaitant être volontaires ou premiers intervenants face à des crises humanitaires.	Ce programme permet à ses participants d'acquérir les compétences nécessaires pour travailler de manière efficace et responsable dans des contextes humanitaires, tout en leur apprenant à prendre soin d'eux-mêmes et de leur bien-être. C'est le CHCF qui à l'origine a permis de comprendre et d'identifier les compétences nécessaires.
Programme Humanitarian Essentials du Humanitarian Leadership Academy	Le programme Humanitarian Essentials (bases du travail humanitaire) proposé par le Humanitarian Leadership Academy est une formation en autodidacte et en autonomie pour les personnes qui débutent dans l'humanitaire. En plus d'être un excellent moyen de se lancer dans une carrière dans ce secteur, il est un vrai tremplin vers une exploration plus poussée du travail dans l'humanitaire.	Ce programme donne l'occasion à ses participants de découvrir quatre domaines du CHCF : 1. Comprendre les contextes humanitaires et appliquer les principes humanitaires 2. Établir et entretenir des relations de collaboration 3. Opérer de façon sûre et en toute sécurité à tout moment 4. Opérer dans un environnement sous pression et changeant.
L'initiative EUPHRA	En 2014, l'initiative EUPHRA, sous l'impulsion du NOHA (Réseau d'aide humanitaire), a lancé un cadre de qualifications dans le domaine des actions humanitaires (HAQF) qui décrit les connaissances et les compétences dont doivent disposer les acteurs humanitaires ainsi que les responsabilités qui leur reviennent. Le cadre propose 8 niveaux et aborde 6 dimensions : services aux personnes touchées par des crises, partenariats collaboratifs, leadership, réaction et sécurité, analyse du contexte et réflexion, engagement humanitaire.	Le HAQF a avant tout été conçu pour développer les qualifications de personnes de niveau débutant à avancer et ainsi remplir une autre fonction que celles du CHCF, qui a principalement pour but d'encourager le développement et la progression professionnels des personnes travaillant dans le secteur de l'humanitaire. Pourtant, ces deux cadres sont complémentaires, car les exigences pour travailler dans l'action humanitaire y sont semblables et les dimensions du HAQF s'alignent étroitement sur les domaines de compétences du CHCF.

4. CADRES DE COMPÉTENCES ET APPROCHE AXÉE SUR LES COMPÉTENCES

Les compétences sont des comportements que les employés doivent avoir ou acquérir s'ils veulent réaliser des performances de haut niveau dans le cadre de leurs fonctions. Le Chartered Institute for Professional Development (CIPD) définit les compétences comme suit :

« Indication de l'organisation à l'attention de l'individu des niveaux de performances attendus dans certains domaines précis. Les compétences permettent de recenser, ou d'indiquer à l'individu, les comportements qui seront valorisés, reconnus, voire qui feront l'objet d'une rétribution. Dans une organisation, les compétences peuvent être synonymes de performances, énonçant clairement les résultats attendus d'une personne et la manière dont elle doit mener ses activités ».

Un cadre de compétences énumère les compétences requises selon les différents niveaux et les différents aspects d'une fonction. Le CHCF est un exemple de cadre de compétences qui exprime les compétences considérées comme essentielles à tous les travailleurs de l'humanitaire qui souhaitent correctement remplir leur mission et contribuer de manière significative à l'aide aux personnes touchées par des crises humanitaires.

Une approche axée sur les compétences est une manière systématique d'utiliser des cadres de compétences pour définir une performance réussie du personnel contribuant au travail des ressources humaines (planification et conception de l'organisation, recrutement et sélection, développement des performances et développement et apprentissage professionnels).

5. STRUCTURES DU CHCF

Les cadres de compétences revêtent différents formats mais englobent généralement un ensemble de domaines et d'aspects de compétences décrits de manière détaillée à différents niveaux.

Utilisation du Cadre

Le CHCF regroupe *six domaines de compétences* que les acteurs et organisations de l'humanitaire doivent s'efforcer d'acquérir et de développer. Les domaines de compétences sont de vastes ensembles de comportements qui contribuent à la réalisation de certaines performances dans le secteur de l'humanitaire.

Chaque domaine de compétence est décrit en détail et associé à un *résultat* spécifique. Il s'agit de résultats précis, observables et mesurables directement en lien avec une fonction.

Chaque domaine de compétence et chaque résultat sont ensuite répartis en sous-domaines suivis d'une liste de comportements tangibles et mesurables.

Le CHCF précise également des *comportements supplémentaires* à l'attention des responsables. Cette approche à deux niveaux, à savoir des compétences essentielles pour tous les employés et des comportements supplémentaires pour les responsables, permet aux employés qui occupent des fonctions de direction de savoir quels comportements sont nécessaires à la bonne conduite de leur organisation.

Exemple :

Domaine de compétences

Résultat

Sous-domaines

Comportements principaux

COMPRENDRE LES CONTEXTES HUMANITAIRES ET APPLIQUER LES PRINCIPES ET NORMES HUMANITAIRES

Comprend les contextes opérationnels, les principales parties prenantes et les pratiques influant sur les interventions humanitaires actuelles et futures

COMPRENDRE LE CONTEXTE HUMANITAIRE

- > Comprend les étapes de l'action humanitaire y compris la préparation et la contingence, la réduction du risque de catastrophe, les mesures et l'intervention et le rétablissement
- > Applique sa compréhension du contexte politique et culturel et des causes sous-jacentes de la crise humanitaire

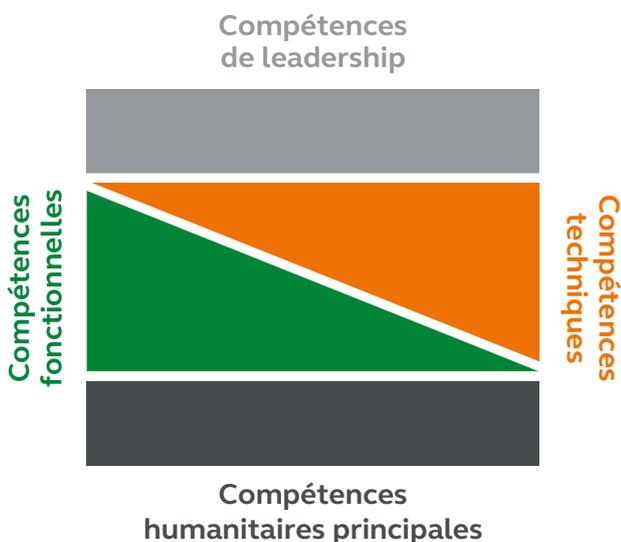
Comportements contre-productifs :

Pour aider les utilisateurs à interpréter, décrire et identifier les comportements pertinents, le Cadre fournit également des illustrations de *comportements contre-productifs*. Il s'agit de comportements qui ne remplissent pas les exigences, voire s'en éloignent. Il est recommandé aux utilisateurs de prendre conscience de ces comportements contre-productifs et de s'en servir comme références au moment de mettre en œuvre les outils pratiques proposés ultérieurement dans ce guide. (Voir l'annexe 2 : Comportements contre-productifs)

6. LES DIFFÉRENTS TYPES DE CADRES DE COMPÉTENCES

Le CHCF est un exemple de cadre de compétences, conçu pour s'appliquer à tous les travailleurs humanitaires. De nombreux autres cadres de compétences existent dans le secteur et les organisations. Il n'existe aucun format officiel de cadre de compétences et les formats varient d'un cadre à un autre. De ce fait, les cadres peuvent parfois se chevaucher.

Il existe différents types de compétences : compétences comportementales, compétences techniques, compétences fonctionnelles et compétences de leadership. Le schéma ci-après illustre l'importance de chaque type de compétence et les liens avec les compétences du secteur.



- Comportements et compétences contribuant aux performances au niveau du leadership
- Par exemple : comportements de leadership de l'université de Deakin
- Comportements et compétences contribuant aux performances opérationnelles
- En lien avec la nature du travail mené
- Compétences et connaissances techniques dans un certain domaine
- Fournit des recommandations sur la formation exigée dans le domaine technique
- Par exemple : cadre de compétences de protection des enfants dans des situations d'urgence (Child Protection in Emergencies, CPIE)
- Compétences et comportements principaux nécessaires à un individu
- Promeut une culture souhaitée
- Par exemple : CHCF

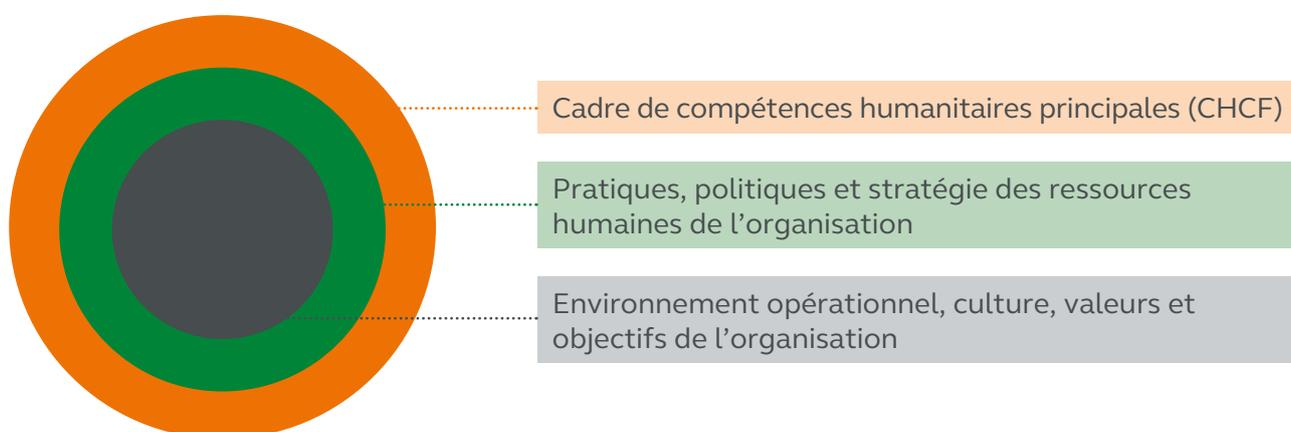
7. ADOPTION DE CADRES DE COMPÉTENCES RESPECTANT LES VALEURS DES ORGANISATIONS

Le CHCF est un outil pouvant être utilisé par les organisations dans le respect de leurs besoins et de leurs valeurs.

Il s'agit d'un cadre descriptif de compétences recommandées qui ne doit en aucun cas être regardé comme normatif et restrictif. Il doit être considéré comme un modèle général permettant d'identifier, de créer et de référencer les compétences des employés d'une organisation humanitaire. Il a été conçu pour fournir des idées et une orientation, mais son succès dépend des objectifs, des valeurs et de la culture de l'organisation ainsi que de son environnement de travail. Il est un outil d'exploration que les organisations peuvent utiliser pour développer leurs propres compétences.

Les organisations ayant deux mandats ou celles qui travaillent uniquement dans le domaine du développement peuvent également dresser leur propre liste de compétences en s'aidant du CHCF.

Schéma : compétences pouvant s'aligner sur la culture, les valeurs et la stratégie de l'organisation



8. INTÉGRATION DU CHCF AUX CADRES DE COMPÉTENCES EXISTANTS

Toute organisation peut utiliser le CHCF et d'autres cadres de différentes manières selon qu'elle dispose déjà ou non d'un cadre de compétences. Elle peut :

- adopter le CHCF et d'autres cadres de compétences si elle estime qu'ils sont pertinents et répondent à ses besoins organisationnels ;
- adapter le CHCF et d'autres cadres de compétences existants de sorte qu'ils répondent mieux à ses besoins ;
- intégrer des éléments du CHCF et d'autres cadres de compétences existants à son propre cadre de compétences si elle en a déjà un ;
- développer un nouveau cadre de compétences adapté à son organisation en s'inspirant des cadres existants lorsque cela est pertinent.

Certaines organisations humanitaires ont déjà des cadres associant assez souvent des compétences essentielles et des compétences de leadership. Il peut même arriver que ces cadres soient détaillés au point d'inclure des compétences fonctionnelles et techniques. Le CHCF et d'autres cadres de compétences peuvent toujours être utiles, même dans de tels cas. Comme énoncé dans les principes directeurs, le CHCF n'entend pas remplacer ou supplanter les cadres de compétences, outils ou initiatives d'une organisation existants. Il fournit néanmoins des éléments qui, de l'avis unanime d'un large éventail d'agences humanitaires, englobent des comportements humanitaires essentiels à adopter. Il peut être intéressant de confronter les cadres de compétences existants au CHCF afin de s'assurer que ces premiers abordent les domaines essentiels et, si ce n'est pas le cas, d'envisager d'ajouter les domaines manquants en fonction de

la mission de l'organisation. Ces domaines ne sont pas toujours pertinents mais s'ils le sont, il est bon de réfléchir à la manière d'inclure les compétences et comportements qui font défaut. Il suffit parfois d'élargir le champ d'application des compétences ou de faire des ajouts au cadre.

Les organisations qui n'ont pas fini d'intégrer leur cadre de compétences gagneront à utiliser les outils et les modèles de mise en œuvre du CHCF. Ils peuvent être modifiés et adaptés en fonction des cadres existants. Les organisations qui ont récemment développé un cadre de compétences peuvent utiliser le business case et les outils de planification de communication pour améliorer la mise en œuvre de leur cadre de compétences.

La CHS Alliance a rédigé un guide détaillé qui explore les manières d'intégrer différents cadres de compétences.

9. ÉTAPES PRATIQUES DE L'ADOPTION D'UNE APPROCHE AXÉE SUR LES COMPÉTENCES

Que l'on adopte un cadre de compétences existant ou que l'on intègre des éléments du CHCF ou d'autres cadres de compétences à un cadre déjà existant, les étapes ci-dessous faciliteront le processus qui y est relatif.

1^{re} étape : présentation d'un business case

Il s'agit de préparer et de présenter un business case en faveur de l'adoption d'une approche axée sur les compétences dans l'organisation en énonçant clairement les avantages qu'elle représente. Le business case doit introduire le concept et gagner l'appui de la direction en faveur de l'approche de prédilection. Il doit également l'impliquer dans la conception du cadre de compétences et dans le processus de mise en œuvre. Une fois que l'accord de la direction est obtenu, la conception peut alors commencer.

Le modèle fourni propose une structure de business case. Il met en évidence les avantages, les contraintes/défis/risques, les implications financières, les échéances, les rôles et les responsabilités ainsi que les étapes à suivre.

Voici certains des principaux avantages d'un système axé sur les compétences :

- Les employés disposent d'un ensemble bien défini de comportements qu'ils doivent adopter dans le cadre de leur travail et savent exactement comment ils doivent réaliser leurs tâches.
- Les systèmes de recrutement et d'évaluation sont plus justes et plus ouverts.
- Les recruteurs peuvent évaluer les compétences transversales et identifier les comportements prescrits, quel que soit l'historique de carrière.
- Un lien est établi entre contributions individuelles efficaces au travail et performances organisationnelles.
- Les processus sont mesurables et normalisés pour toutes les organisations et dans toutes les zones géographiques.

2^e étape : identification des personnes responsables

Le cadre de compétences va-t-il être développé en interne ou avec une aide externe ? Il faut identifier les employés qui seront responsables du développement du cadre de compétences et qui aideront les autres à le comprendre. Ils devront également s'assurer de l'intégration de ce cadre aux autres documents et systèmes pertinents (descriptions de postes, évaluations des performances, plans de développement professionnel).

3^e étape : revue selon la vision, la mission, la culture, les valeurs et la stratégie de l'organisation

Le cadre de compétences essentielles de l'organisation doit refléter et renforcer sa vision, sa mission, sa culture, ses valeurs et sa stratégie. Sur cette base, il est bon d'organiser des séances de brainstorming pour savoir en quoi le CHCF peut servir à révéler les atouts clés de l'organisation, ce qui peut éventuellement manquer et ce qui peut être nécessaire pour un succès futur. C'est là que débute la rédaction du cadre de compétences.

4^e étape : définition de l'objet

Sur la base du business case, déterminer clairement pourquoi un cadre de compétences est en cours d'élaboration et comment il sera utilisé. Cela permet de définir la structure du cadre et contribue à évaluer le travail d'intégration de l'ensemble du cadre de compétences aux autres documents et systèmes afin d'en assurer une utilisation systématique.

5^e étape : définition du format, du champ d'application et de la structure

Décider si le cadre de compétences doit uniquement énumérer des comportements ou également inclure des exigences en termes de compétences et de connaissances, et des niveaux hiérarchiques concernés, à savoir si tous les postes et fonctions au sein de l'organisation seront impliqués.

6^e étape : analyse des rôles et descriptions de postes

Convenir des résultats exigés et analyser quels comportements adopter pour remplir, de manière efficace, chaque fonction concernée par le cadre. Analyser les descriptions de postes pertinentes. Mener des entretiens avec les employés et d'autres parties prenantes pour réfléchir aux compétences exigées pour chaque poste et les identifier.

7^e étape : révision du CHCF et élaboration d'un cadre de compétences

Sur la base du CHCF, ajouter les résultats et les compétences qui n'ont pas encore été inclus et qui sont pourtant essentiels à l'organisation et à son contexte organisationnel. Supprimer les principaux comportements superflus ou inadaptés au contexte organisationnel. Reformuler les conditions ou les principaux comportements s'ils peuvent être exprimés de façon plus adaptée au contexte local ou à l'organisation, de sorte que les employés ou les volontaires en comprennent mieux la signification.

8^e étape : enregistrement des compétences

Enregistrer les résultats, les compétences et les comportements exigés pour les différents postes. Les compétences ou les comportements sélectionnés devront être classés selon des domaines de compétences.

9^e étape : validation et finalisation du cadre de compétences

Demander si les employés les plus efficaces font preuve des comportements identifiés. Une fois que le cadre de compétences est rédigé, vérifier que celles-ci sont en rapport avec les objectifs de l'organisation, sa culture, ses valeurs et sa stratégie. Vérifier que les pratiques et les politiques de l'organisation soutiennent les compétences et que ces dernières sont intégrées à la documentation et aux systèmes pertinents.

10^e étape : communication, participation et formation

Traiter le processus de mise en place du cadre de compétences comme une initiative normale de changement majeur. S'assurer que la communication avec les employés, leur participation, l'accompagnement et la formation dont ils bénéficient sont adaptés à la mise en place du cadre de compétences.

10. COMMUNICATION ET PARTICIPATION

« Organisez des campagnes de sensibilisation sur l'utilisation de l'outil »

« Concentrez-vous davantage sur la manière que sur ce qu'il faut faire »

Examen et résultats de la consultation des parties prenantes sur le CHCF, 15 juillet 2016

Introduire des changements peut perturber l'environnement de travail, tout particulièrement lorsqu'ils ont trait à chaque phase importante du cycle d'emploi.

Les expériences passées, ainsi que les résultats de la consultation des parties prenantes concernant le CHCF, indiquent que pour réussir dans le long terme l'intronisation d'un cadre



© 2017 RoBeDeRo | www.istockphoto.com

de compétences, il faut disposer d'un plan global de communication, d'implication et de formation. Si chaque organisation doit concevoir sa propre approche, certaines choses doivent impérativement être prises en considération quant à la mise en œuvre.

- **Communiquer l'objectif** : la première étape est de savoir si les employés comprennent l'objectif, car s'ils ne comprennent pas en quoi les comportements contribuent à leur réussite personnelle et à celle de l'organisation, il est inutile de changer ou développer un cadre.
- **Identifier les principaux thèmes** : même si le personnel connaît bien l'objectif du cadre, il doit néanmoins soutenir les aspirations de l'organisation (ses objectifs, ses valeurs, son business plan). Si les employés ou les volontaires ne contribuent pas à la réalisation de ces aspirations, alors certains efforts individuels vont très probablement diverger de ceux de l'organisation et l'éloigner de son succès.
- **Réunir les bonnes conditions** : les procédures, la culture, les ressources et les structures de management de l'organisation doivent soutenir le cadre. Il faut être réaliste : si les conditions de travail freinent les comportements, alors mieux vaut changer les conditions ou les comportements.
- **S'attaquer à la cause fondamentale** : tout comme les objectifs et les conditions, les comportements sont influencés par des aspects fondamentaux (les connaissances, les compétences et les attitudes). Un aspect sous-développé comme les compétences de communication suffit pour avoir des répercussions sur de nombreux comportements. Si les responsables ne font pas cette distinction, ils risquent de consacrer trop de temps à l'amélioration du comportement au lieu de tenter de résoudre la cause fondamentale.
- **Ne jamais compliquer les choses** : deux éléments clés contribuent à l'utilisation du cadre : le langage et la structure. Si c'est trop compliqué, trop long ou trop détaillé, personne ne l'utilisera. Il faut exprimer les choses de manière compréhensible pour que chacun puisse s'y retrouver.
- **Former au lieu de blâmer** : une fois la structure bien organisée, il faut s'assurer que tous ceux qui vont faire usage du cadre ont été formés à son utilisation. Un cadre est un outil et comme tous les outils, si les utilisateurs ne savent pas comment l'utiliser, il tombera en désuétude et ne remplira pas son rôle. Il ne sera pas exploité comme il se doit.

Il est nécessaire de former une équipe de projet dédiée à la mise en place systématique, qui fixera des objectifs et des échéances et mettra en place un système de suivi continu. L'équipe de projet doit être composée de représentants des ressources humaines, d'experts en communication et d'une personne ambassadrice de l'équipe de direction.

ANNEXE 1 : CADRE DE COMPÉTENCES HUMANITAIRES PRINCIPALES



cadre DE COMPÉTENCES HUMANITAIRES PRINCIPALES

AIDER LES ACTEURS HUMANITAIRES À TRAVAILLER EFFICACEMENT

DOMAINES DE COMPÉTENCE	COMPRENDRE LES CONTEXTES HUMANITAIRES ET APPLIQUER LES PRINCIPES ET NORMES HUMANITAIRES	ATTEINDRE DES RÉSULTATS	ÉTABLIR ET ENTRETIENIR DES RELATIONS DE COLLABORATION	OPÉRER DE FAÇON SÛRE ET EN TOUTE SÉCURITÉ À TOUT MOMENT	OPÉRER DANS UN ENVIRONNEMENT SOUS PRESSION ET CHANGEANT	FAIRE PREUVE DE LEADERSHIP
RÉSULTATS	Comprend les contextes opérationnels, les principales parties prenantes et les pratiques influant sur les interventions humanitaires actuelles et futures	Est responsable de son travail et utilise les ressources efficacement pour atteindre des résultats durables	Établit et entretient des relations de collaboration et de coordination avec les parties prenantes et les membres du personnel	Opère de façon sûre et en toute sécurité dans un environnement sous pression	S'adapte à la pression et aux changements pour opérer de façon efficace dans les contextes humanitaires	Fait preuve de valeurs et de principes humanitaires, et motive les autres à atteindre des résultats dans des situations complexes, indépendamment de sa position, de sa fonction et de son niveau d'ancienneté
COMPÉTENCES ET COMPORTEMENTS PRINCIPAUX POUR TOUS LES MEMBRES DU PERSONNEL DANS LE CADRE DES MESURES HUMANITAIRES, GUIDÉS PAR LES COMPÉTENCES ET LES CONNAISSANCES	COMPRENDRE LE CONTEXTE HUMANITAIRE <ul style="list-style-type: none"> > Comprend les étapes de l'action humanitaire y compris la préparation et la contingence, la réduction du risque de catastrophe, les mesures et l'intervention et le rétablissement > Applique sa compréhension du contexte politique et culturel et des causes sous-jacentes de la crise humanitaire > Comprend les dimensions du genre, de la diversité et de l'inclusion des situations humanitaires > Tient compte des besoins, des compétences, des capacités et de l'expérience des personnes touchées par la crise et les applique pour y faire face 	ASSURER LA QUALITÉ ET L'IMPACT DU PROGRAMME <ul style="list-style-type: none"> > Comprend la gestion du cycle de projet > Participe activement à la conception et à la mise en œuvre de projets et de programmes efficaces. > Maintient l'accord sur l'obtention de résultats appropriés et ponctuels en utilisant les ressources appropriées. TRAVAILLER DE FAÇON RESPONSABLE <ul style="list-style-type: none"> > Rend des comptes aux personnes touchées par la crise pour ses actions et ses décisions > Recueille, analyse et diffuse des informations et des commentaires pertinents et utiles auprès des personnes touchées par la crise et d'autres parties prenantes sans susciter des attentes 	ÉCOUTER ET CRÉER UN DIALOGUE <ul style="list-style-type: none"> > Écoute de manière active les nouvelles et différentes perspectives et les expériences des personnes touchées par la crise, des parties prenantes et des membres d'équipe > Établit et entretient un dialogue clair avec les personnes touchées par la crise et les autres parties prenantes TRAVAILLER AVEC LES AUTRES <ul style="list-style-type: none"> > Contribue de façon positive à l'équipe pour réaliser les objectifs du programme > Manifeste de l'empathie, du respect et de la compassion à l'égard de la population touchée par la crise > Communique régulièrement et de façon responsable en utilisant les voies de communication et les technologies adéquates en envoyant des messages cohérents 	MINIMISER LES RISQUES POUR LA POPULATION TOUCHÉE PAR LA CRISE, LES PARTENAIRES ET LES PARTIES PRENANTES <ul style="list-style-type: none"> > Est attentif à la sécurité des personnes touchées par la crise et les autres parties prenantes clés > Identifie et communique les risques et menaces et les atténue pour lui-même et pour l'organisation > Prend des mesures pour ne pas causer de préjudice et pour minimiser les risques pour les partenaires et les personnes touchées par la crise GÉRER LA SÛRETÉ ET LA SÉCURITÉ PERSONNELLE <ul style="list-style-type: none"> > Renforce et entretient l'acceptation du travail en harmonie avec les principes et normes humanitaires 	MOTIVER ET RÉAGIR <ul style="list-style-type: none"> > Reste concentré sur les objectifs et les buts dans un environnement qui change rapidement > S'adapte calmement à des situations changeantes et à des contraintes > Reconnaît son niveau de stress personnel et prend des mesures pour le réduire > Reste constructif et positif dans les situations de stress pour être à même de tolérer des environnements difficiles et complexes. MAINTENIR UNE ATTITUDE PROFESSIONNELLE <ul style="list-style-type: none"> > Se montre responsable de son propre travail et de l'impact qu'il a sur les autres > Planifie, établit des priorités et exécute des tâches correctement en étant sous pression 	CONSCIENCE DE SOI <ul style="list-style-type: none"> > Connaît ses forces et ses limites et l'impact qu'elles ont sur les autres > Comprend ses compétences et la manière dont elles viennent compléter celles des autres afin de renforcer l'efficacité de l'équipe > Recherche des retours d'information et en tient compte afin d'améliorer sa performance. MOTIVER ET INFLUENCER LES AUTRES <ul style="list-style-type: none"> > Communique des valeurs humanitaires et encourage les autres à les partager > Inspire la confiance chez les autres > Exprime clairement les convictions et les valeurs de l'organisation > Fait preuve d'une écoute active pour encourager la collaboration d'équipe > Influence les autres de façon positive pour réaliser les objectifs du programme
TOUT LE PERSONNEL						

<p>COMPÉTENCES ET COMPORTEMENTS PRINCIPAUX</p> <p>MEMBRES DU PERSONNEL</p> <p>DANS LE CADRE DES MESURES HUMANITAIRES, GUIDÉS PAR LES COMPÉTENCES ET LES CONNAISSANCES</p>	<p>APPLIQUER LES NORMES ET PRINCIPES HUMANITAIRES</p> <ul style="list-style-type: none"> > S'assure que les objectifs, les activités et le comportement du personnel du programme respectent les cadres, normes, principes et codes humanitaires nationaux et internationaux envers lesquels votre organisation s'est engagée > Utilise son pouvoir de façon responsable, en harmonie avec les principes et normes de responsabilité > Comprend sa fonction et celles de l'organisation et des autres au sein du système humanitaire > Comprend les mécanismes de coordination 	<p>PRENDRE DES DÉCISIONS</p> <ul style="list-style-type: none"> > Démonstre la souplesse nécessaire pour s'adapter aux situations de changement rapide et aux contextes culturels variés, toujours informés en maintenant l'accent sur les personnes touchées par la crise > Comprend quand une décision peut être prise et quand l'implication des autres est nécessaire > Considère l'impact plus général des décisions, afin d'obtenir des résultats > Intègre la planification et la délégation lors de la prise de décision. 	<ul style="list-style-type: none"> > Participe activement aux réseaux, pour accéder et contribuer à la bonne pratique > Remet en question les décisions et comportements qui enfreignent les codes de conduite de la Croix Rouge internationale, du Croissant rouge et des ONGs/agences individuelles 	<ul style="list-style-type: none"> > Reconnaît les différentes vulnérabilités et réduit la vulnérabilité en respectant les protocoles de sûreté et de sécurité fixés par une organisation et en les adaptant au contexte local > Défend l'importance de la sécurité et pense en permanence à la sécurité des collègues et des membres d'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> > Affiche un comportement éthique et professionnel conformément aux codes de conduite adéquats > Fait preuve d'intégrité personnelle en utilisant sa position de façon responsable et juste > Est conscient des influences internes et externes sur la performance 	<p>SENS CRITIQUE</p> <ul style="list-style-type: none"> > Analyse et exerce un jugement dans des situations difficiles en l'absence d'orientation spécifique > Fait preuve d'initiative et propose des améliorations créatives et des méthodes pour mieux travailler > Fait preuve de ténacité pour atteindre des résultats
<p>COMPORTEMENTS SUPPLÉMENTAIRES POUR LES DIRECTEURS DES INTERVENTIONS HUMANITAIRES, GUIDÉS PAR LES COMPÉTENCES ET LES CONNAISSANCES</p>	<p>COMPRENDRE LE CONTEXTE HUMANITAIRE</p> <ul style="list-style-type: none"> > Évalue et analyse les principaux problèmes et formule des mesures pour y faire face > Engage l'organisation envers les dimensions de genre, de diversité et d'inclusion <p>APPLIQUER LES NORMES ET PRINCIPES HUMANITAIRES</p> <ul style="list-style-type: none"> > Participe au développement d'une intervention organisationnelle fondée sur la compréhension d'un contexte opérationnel > Respecte le droit humanitaire international et les traités appropriés > Participe activement à la coordination de la gestion de la catastrophe et à la coopération entre les agences sur la base d'une compréhension claire de la perspective et de l'approche de votre organisation > Défend le respect des normes et principes humanitaires qui régissent le comportement des membres du personnel 	<p>S'ASSURER DE LA QUALITÉ DU PROGRAMME ET DE SON IMPACT</p> <ul style="list-style-type: none"> > Fixe des normes de travail et suit les procédures de fonctionnement convenues > Clarifie les fonctions et responsabilités au sein de l'équipe pour maximiser l'impact > Collabore de façon proactive avec les parties prenantes pour éviter la duplication et maximiser les ressources > Fournit des retours et informations régulièrement pour améliorer les résultats > Enregistre les enseignements tirés et les applique à des projets futurs > Défend l'utilisation responsable des innovations et des technologies les plus récentes pour atteindre des résultats <p>TRAVAILLER DE FAÇON RESPONSABLE</p> <ul style="list-style-type: none"> > Établit des processus significatifs à travers lesquels les personnes touchées par la crise peuvent participer aux mesures et faire part de leurs attentes et de leurs préoccupations > S'assure que les ressources sont utilisées de façon efficace et transparente conformément aux contrôles internes 	<p>ÉCOUTER ET CRÉER DES DIALOGUES</p> <ul style="list-style-type: none"> > S'assure que les retours d'information venant des personnes touchées par la crise, des partenaires et autres parties prenantes sont incorporés dans la conception, la mise en œuvre et l'apprentissage du programme <p>TRAVAILLER AVEC LES AUTRES</p> <ul style="list-style-type: none"> > Établit des objectifs clairs avec les équipes et les personnes individuelles > Effectue un suivi de l'avancement du travail et de la performance individuelle > Établit des méthodes convenues de travail à distance avec les partenaires et les membres du personnel > Travaille avec l'équipe pour développer la confiance des communautés et des parties prenantes > Favorise des relations collaboratives transparentes et responsables avec les partenaires pour formaliser et mettre en œuvre des accords de partenariat > Utilise des compétences en négociation et en résolution des conflits pour soutenir des résultats positifs 	<p>MINIMISER LE RISQUE POUR LES PERSONNES TOUCHÉES PAR LA CRISE, LES PARTENAIRES ET LES PARTIES PRENANTES</p> <ul style="list-style-type: none"> > Entend des évaluations de risque efficaces auprès des personnes touchées par la crise et des partenaires > Montre qu'il comprend au sens large la coopération ONU/ONG en matière de sécurité et participe à ces mécanismes > Établit des priorités et engage des ressources pour la sûreté et la sécurité > Développe des programmes de contingence et met en œuvre une stratégie de sortie responsable <p>GÉRER LA SÛRETÉ ET LA SÉCURITÉ PERSONNELLE</p> <ul style="list-style-type: none"> > Effectue un suivi des risques en matière de sécurité et s'assure que les protocoles organisationnels sont compris et suivis par les membres du personnel > Prend des mesures appropriées et apporte des lignes directrices et un soutien aux membres du personnel dans le cas d'une crise 	<p>S'ADAPTER ET RÉAGIR</p> <ul style="list-style-type: none"> > Aide les autres à reconnaître et à gérer leur propre stress en donnant l'exemple et en prenant soin de soi-même de façon appropriée et en gérant sa charge de travail > Défend le bien-être et une culture de « devoir de protection » <p>MAINTENIR UNE ATTITUDE PROFESSIONNELLE</p> <ul style="list-style-type: none"> > Fixe des délais et objectifs réalistes > Permet aux autres de mener à bien leurs fonctions et responsabilités > Effectue un suivi des engagements et mesures de façon transparente > Prend le temps de tirer des enseignements de son expérience et des retours d'information et d'appliquer les apprentissages à de nouvelles situations 	<p>MOTIVER ET INFLUENCER LES AUTRES</p> <ul style="list-style-type: none"> > Inspirer les autres en exposant et en démontrant clairement les valeurs, objectifs et principes clés soutenant le travail humanitaire > Fournit un retour d'information régulier et continu informel et formel > Reconnaît la contribution des autres > Adapte le style de leadership au calendrier et à la situation changeante <p>SENS CRITIQUE</p> <ul style="list-style-type: none"> > Conserve une perspective stratégique large, ainsi qu'une connaissance des détails d'une situation > Agit de façon décisive et adapte les programmes rapidement pour faire face à des situations émergentes et à des environnements changeants > Prend des risques éclairés et calculés pour améliorer la performance
<p>LES DIRECTEURS</p>						

ANNEXE 2 : COMPORTEMENTS CONTRE-PRODUCTIFS

Domaines	Compétences principales	Comportements supplémentaires	Comportements contre-productifs
Comprendre les contextes humanitaires et appliquer les principes et normes humanitaires	<p>Compréhension du contexte humanitaire</p> <p>Comprend les étapes de l'action humanitaire, y compris la préparation et les imprévus, la réduction du risque de catastrophe, les mesures et l'intervention et le rétablissement</p> <p>Applique sa compréhension du contexte politique et culturel et des causes sous-jacentes de la crise humanitaire</p> <p>Comprend les dimensions du genre, de la diversité et de l'inclusion des situations humanitaires</p> <p>Tient compte des besoins, des compétences, des capacités et de l'expérience des personnes touchées par la crise et les applique pour y faire face</p> <p>Application des normes et principes humanitaires</p> <p>S'assure que les objectifs, les activités et le comportement du personnel du programme respectent les cadres, normes, principes et codes humanitaires nationaux et internationaux envers lesquels votre organisation s'est engagée</p> <p>Utilise son pouvoir de façon responsable, en harmonie avec les principes et normes de responsabilité</p> <p>Comprend sa fonction et celles de l'organisation et des autres au sein du système humanitaire</p> <p>Comprend les mécanismes de coordination</p>	<p>Compréhension du contexte humanitaire</p> <p>Évalue et analyse les principaux problèmes et formule des mesures pour y faire face</p> <p>Engage l'organisation envers les dimensions de genre, de diversité et d'inclusion</p> <p>Application des normes et principes humanitaires</p> <p>Participe au développement d'une intervention organisationnelle fondée sur la compréhension d'un contexte opérationnel</p> <p>Respecte le droit humanitaire international et les traités qui le concernent</p> <p>Participe activement à la coordination de la gestion de la catastrophe et à la coopération entre les agences sur la base d'une compréhension claire de la perspective et de l'approche de l'organisation</p> <p>Défend le respect des normes et des principes humanitaires qui régissent le comportement des membres du personnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ne tient que rarement compte du contexte culturel ou politique dans les discussions • Ne semble jamais tenir compte des personnes concernées par les interventions et ne les prend pas en considération au moment de proposer des solutions • Manque de clarté quant à ses propres responsabilités et celles de l'organisation • Est plutôt influencé par les exigences des donateurs que par les priorités de l'organisation et des personnes bénéficiant de ses services • Refuse de participer aux mécanismes de coordination sans l'expression d'une justification claire • Reste insensible aux dimensions de genre, de diversité et d'inclusion • Transige trop facilement sur les principes et les normes humanitaires

Domaines	Compétences principales	Comportements supplémentaires	Comportements contre-productifs
Atteindre des résultats	<p>Garantie de la qualité et de l'impact du programme</p> <p>Comprend la gestion du cycle de projet</p> <p>Participe activement à la conception et à la mise en œuvre de projets et de programmes efficaces</p> <p>Maintient l'accent sur l'obtention de résultats appropriés et ponctuels en utilisant les ressources adaptées</p> <p>Travail de façon responsable</p> <p>Rend des comptes aux personnes touchées par la crise pour ses actions et ses décisions</p> <p>Collecte, analyse et diffuse des informations et des commentaires pertinents et utiles auprès des personnes touchées par la crise et d'autres parties prenantes sans susciter des attentes</p> <p>Prise des décisions</p> <p>Fait preuve de la souplesse nécessaire pour s'adapter aux situations de changement rapide et aux contextes culturels variés, en restant toujours informé et en maintenant l'accent sur les personnes touchées par la crise</p> <p>Comprend quand une décision peut être prise et quand l'implication des autres est nécessaire</p> <p>Considère l'impact plus général des décisions, afin d'obtenir des résultats</p> <p>Intègre la planification et la délégation lors de la prise de décision</p>	<p>Garantie de la qualité et de l'impact du programme</p> <p>Fixe des normes de travail et suit les procédures de fonctionnement convenues</p> <p>Clarifie les fonctions et les responsabilités au sein de l'équipe pour maximiser l'impact</p> <p>Collabore de façon proactive avec les parties prenantes pour éviter la duplication et maximiser les ressources</p> <p>Fournit des retours et des informations régulièrement pour améliorer les résultats</p> <p>Enregistre les enseignements tirés et les applique à des projets futurs</p> <p>Défend l'utilisation responsable des innovations et des technologies les plus récentes pour atteindre des résultats</p> <p>Travail de façon responsable</p> <p>Établit des processus significatifs à travers lesquels les personnes touchées par la crise peuvent participer aux mesures et faire part de leurs attentes et de leurs préoccupations</p> <p>S'assure que les ressources sont utilisées de façon efficace et transparente conformément aux contrôles interne</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de flexibilité dans son attitude face aux changements de plan et de décision, ceci pouvant avoir un impact négatif sur les résultats du projet • Ne produit aucun résultat par manque de concentration • Abandonne facilement face aux défis • Ne semble pas être en mesure de respecter les échéances, quelles que soient la situation et les ressources • N'emploie pas correctement les ressources ou se comporte de manière pouvant être considérée comme frauduleuse • Adopte un comportement négatif ou peu coopératif face aux défis • Communique de manière floue ou déstructurée de sorte que les autres ne s'y retrouvent pas vraiment • Évite l'utilisation des dernières innovations et des nouvelles technologies • Ne s'intéresse pas vraiment aux nouvelles technologies et innovations et à leur application dans un contexte professionnel • Ne s'adapte pas au contexte culturel et donne la priorité à ses propres besoins plutôt qu'à ceux des autres • Ne parvient pas à respecter ses engagements envers les personnes touchées par les crises

Domaines	Compétences principales	Comportements supplémentaires	Comportements contre-productifs
Établir et entretenir des relations de collaboration	<p>Capacité d'écoute et création d'un dialogue</p> <p>Écoute de manière active les nouvelles et différentes perspectives et les expériences des personnes touchées par la crise, des parties prenantes et des membres d'équipes</p> <p>Établit et entretient un dialogue clair avec les personnes touchées par la crise et les autres parties prenantes</p> <p>Travail avec les autres</p> <p>Contribue de façon positive à l'équipe pour réaliser les objectifs du programme</p> <p>Manifeste de l'empathie, du respect et de la compassion à l'égard des populations touchées par des crises</p> <p>Communique régulièrement et de façon responsable en utilisant les voies de communication et les technologies adéquates et en envoyant des messages cohérents</p> <p>Participe activement aux réseaux pour accéder et contribuer à la bonne pratique</p> <p>Remet en question les décisions et comportements qui enfreignent les codes de conduite de la Croix-Rouge internationale, du Croissant rouge et des ONG/agences individuelles</p>	<p>Capacité d'écoute et création de dialogues</p> <p>S'assure que les retours d'information venant des personnes touchées par les crises, des partenaires et d'autres parties prenantes sont incorporés dans la conception, la mise en œuvre et l'apprentissage du programme</p> <p>Travail avec les autres</p> <p>Établit des objectifs clairs avec les équipes et les personnes</p> <p>Effectue un suivi de l'avancement du travail et de la performance individuelle</p> <p>Établit des méthodes convenues de travail à distance avec les partenaires et les membres du personnel</p> <p>Travaille avec l'équipe pour développer la confiance des communautés et des parties prenantes</p> <p>Favorise des relations collaboratives transparentes et responsables avec les partenaires pour formaliser et mettre en œuvre des accords de partenariat</p> <p>Utilise des compétences en négociation et en résolution des conflits pour soutenir des résultats positifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • N'est pas attentif aux contributions des autres ou ne leur demande pas leur avis (s'agissant des membres de l'équipe, des personnes touchées par les crises, des autres ONG ou d'autres parties prenantes) • Ne prend pas ses responsabilités et compte sur les autres membres de l'équipe pour réaliser ses propres tâches • Ne communique pas ses idées de manière efficace à l'équipe par manque de confiance en soi, fait de la rétention d'information ou fournit des informations inadaptées aux autres • Ignore les personnes ou les idées qui ne correspondent pas aux siennes • Consent à prendre de mauvaises décisions et à faire des compromis inacceptables pour faire plaisir aux autres • Communique dans un langage, un format ou d'une manière qui rend la compréhension difficile, irrespectueuse ou inappropriée • Passe à côté d'opportunités de développer et garder de nouvelles relations et partenariats • N'est pas assez coopératif ou fait preuve d'un manque de professionnalisme au moment de dialoguer et de collaborer avec les parties prenantes • Répond aux parties prenantes de manière imprécise, sans tenir compte de l'évolution de leurs besoins • Incapable d'établir des rapports avec des personnes d'autres milieux ou origines • Insensible aux besoins des personnes ayant des perspectives différentes

Domaines	Compétences principales	Comportements supplémentaires	Comportements contre-productifs
Opérer de façon sûre et en toute sécurité à tout moment	<p>Minimisation du risque pour la population touchée par la crise, pour les partenaires et pour les parties prenantes</p> <p>Est attentif à la sécurité des personnes touchées par les crises et des autres parties prenantes clés</p> <p>Identifie et communique les risques et menaces et les atténue pour soi-même et pour l'organisation</p> <p>Prend des mesures pour éviter tout préjudice et minimiser les risques pour les partenaires et les personnes touchées par les crises</p> <p>Gestion de la sécurité personnelle</p> <p>Renforce et entretient l'acceptation du travail en harmonie avec les principes et normes humanitaires</p> <p>Reconnaît les différentes vulnérabilités et les réduit en respectant les protocoles de sûreté et de sécurité fixés par l'organisation et en les adaptant au contexte local</p> <p>Défend l'importance de la sécurité et pense en permanence à celle de ses collègues et des membres d'équipe</p>	<p>Minimisation du risque pour la population touchée par la crise, pour les partenaires et pour les parties prenantes</p> <p>Entreprend des évaluations des risques efficaces auprès des personnes touchées par les crises et des partenaires</p> <p>Comprend la coopération ONU/ONG en matière de sécurité dans son sens large et la manière dont l'organisation participe à ces mécanismes</p> <p>Établit des priorités et engage des ressources pour la sûreté et la sécurité</p> <p>Développe des programmes de contingence et met en œuvre une stratégie de sortie responsable</p> <p>Gestion de la sécurité personnelle</p> <p>Effectue un suivi des risques en matière de sécurité et s'assure que les protocoles organisationnels sont compris et suivis par les membres du personnel</p> <p>Prend des mesures appropriées et apporte des lignes directrices et un soutien aux membres du personnel en cas de crise</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Propose toujours des idées et des opportunités pouvant présenter un risque pour soi-même ou les autres • Néglige activement ou ne comprend pas bien les protocoles de sécurité, ce qui entraîne un risque pour les personnes et l'organisation • Fait preuve de négligence face aux risques • Ne fait preuve d'aucune curiosité pour en savoir plus sur le contexte et laisse peu à peu s'installer un état de suffisance • Adopte des attitudes déplaisantes envers les personnes touchées par des crises et les autorités locales

Domaines	Compétences principales	Comportements supplémentaires	Comportements contre-productifs
Opérer dans un environnement sous pression et changeant	<p>Adaptation et réaction</p> <p>Reste concentré sur les objectifs et les buts dans un environnement qui change rapidement</p> <p>S'adapte calmement à des situations changeantes et à des contraintes</p> <p>Reconnaît son niveau de stress personnel et prend des mesures pour le réduire</p> <p>Reste constructif et positif dans les situations de stress pour être à même de tolérer des environnements difficiles et complexes</p> <p>Maintien d'une attitude professionnelle</p> <p>Se montre responsable de son propre travail et de l'impact qu'il a sur les autres</p> <p>Planifie, établit des priorités et exécute des tâches correctement en étant sous pression</p> <p>Affiche un comportement éthique et professionnel conforme aux codes de conduite adéquats</p> <p>Fait preuve d'intégrité personnelle en utilisant sa position de façon responsable et juste</p> <p>Est conscient des influences internes et externes sur la performance</p>	<p>Adaptation et réaction</p> <p>Aide les autres à reconnaître et à gérer leur propre stress en donnant l'exemple, en prenant soin de soi-même de façon appropriée et en gérant sa charge de travail</p> <p>Défend le bien-être et une culture de «devoir de protection»</p> <p>Maintien d'une attitude professionnelle</p> <p>Fixe des délais et des objectifs réalistes</p> <p>Permet aux autres de mener à bien leurs fonctions et responsabilités</p> <p>Effectue un suivi transparent des engagements et des actions</p> <p>Prend le temps de tirer les enseignements de son expérience et des retours d'information et de les appliquer à de nouvelles situations</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Est en proie à un stress considérable et ne démontre aucune volonté de le diminuer • Fait preuve d'un manque de professionnalisme en ne respectant pas le code de conduite en vigueur, ce qui entame grandement la réputation de l'organisation • Refuse d'adapter son comportement et ses actions face à des situations et un environnement changeants • Ne parvient pas à un bon équilibre vie privée/vie professionnelle et fait clairement preuve d'un manque de perspective • N'a pas conscience de l'impact des changements sur soi-même et les autres

Domaines	Compétences principales	Comportements supplémentaires	Comportements contre-productifs
Faire preuve de leadership	<p>Conscience de soi</p> <p>Connaît ses forces et ses limites ainsi que son impact sur les autres</p> <p>Comprend ses compétences et la manière dont elles viennent compléter celles des autres afin de renforcer l'efficacité de l'équipe</p> <p>Recherche des retours d'information et en tient compte afin d'améliorer sa performance</p> <p>Motivation et influence sur les autres</p> <p>Communique des valeurs humanitaires et encourage les autres à les partager</p> <p>Inspire la confiance chez les autres</p> <p>Exprime clairement les convictions et les valeurs de l'organisation</p> <p>Fait preuve d'une écoute active pour encourager la collaboration d'équipe</p> <p>Influence les autres de façon positive pour réaliser les objectifs du programme</p> <p>Sens critique</p> <p>Analyse et exerce un jugement dans des situations difficiles en l'absence d'orientation spécifique</p> <p>Fait preuve d'initiative et propose des améliorations créatives et des méthodes pour mieux travailler</p> <p>Fait preuve de ténacité pour obtenir des résultats</p>	<p>Motivation et influence sur les autres</p> <p>Inspire les autres en exposant et en démontrant clairement les valeurs, les objectifs et les principes clés soutenant le travail humanitaire</p> <p>Fournit un retour d'information régulier et continu formel et informel</p> <p>Reconnaît la contribution des autres</p> <p>Adapte le style de leadership au calendrier et à la situation changeante</p> <p>Sens critique</p> <p>Conserve une perspective stratégique large ainsi qu'une connaissance des détails d'une situation</p> <p>Agit de façon décisive et adapte les programmes rapidement pour faire face à de nouvelles situations et à des environnements changeants</p> <p>Prend des risques éclairés et calculés pour améliorer les performances</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Refuse ou retarde les prises de décisions alors que cela est clairement nécessaire • Tente de garder le contrôle et ne délègue pas assez les tâches afin de combler certains manques de compétences des membres de l'équipe ce qui entame la confiance au sein de l'équipe • Présente des problèmes sans chercher de solutions • Communique de manière floue ou déstructurée et souvent perçue comme pessimiste • Considère le processus de consultation comme quelque chose de chronophage et d'inutile • Refuse d'admettre ses propres échecs et blâme les autres à la place • Refuse de tenir compte des connaissances et de l'expertise des autres et ignore ou rejette les informations en contradiction avec ses propres points de vue • Évite de s'attaquer aux problèmes de performances • Tolère des comportements qui ont un impact négatif sur le développement, les performances et le moral des autres • Communique la stratégie et l'orientation de l'organisation de manière vague ou incohérente • Utilise son pouvoir d'influence d'une façon qui compromet l'intégrité professionnelle • A des difficultés à prendre des décisions difficiles • Empêche les autres de s'exprimer ou de parler ouvertement

Pour en savoir plus, veuillez contacter :

CHS Alliance

info@chsalliance.org

Start Network

info@start-network.org



**« Fait preuve
de la souplesse
nécessaire pour
s'adapter aux
situations de
changement
rapide »**

