



# Référentiel d'activités, de compétences et d'évaluation du Coordinateur de programme humanitaire (CPH)

## BLOC n°1 : Concevoir et piloter des projets humanitaires dans le respect d'une démarche qualité et des normes humanitaires

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<p>La première fonction du coordinateur est centrée sur les projets et programmes d'aide apportés par l'organisation dans une situation de crise humanitaire.</p> <p>Le coordinateur les conçoit (sur le plan conceptuel et technique) et les pilote, dans le respect d'une démarche qualité et des normes humanitaires.</p> <p>Afin de proposer une réponse pertinente aux besoins humanitaires, il organise la collecte des informations nécessaires sur le terrain, pour identifier les besoins des populations et les caractéristiques de la zone. Pour cette collecte, il mobilise de</p>	<p>1-1- Concevoir des projets et des programmes humanitaires en s'appuyant sur l'analyse des données de contexte, des besoins humanitaires, des acteurs et des capacités locales, afin de formaliser ces projets et leur logique d'intervention dans un document de référence</p>	<p>Evaluation de méthodologie de projet : écrit 2H</p> <p>Mise en situation de conception de projet, présentée sous forme de dossier écrit et présenté en soutenance de 45 minutes devant un jury en centre de formation (composition du jury : équipe pédagogique)</p>	<p><i>Conception du programme :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La méthodologie de collecte des données est rigoureuse</li> <li>- Les besoins humanitaires sont analysés de façon pertinente</li> <li>- Les étapes du cycle de projet sont appliquées</li> <li>- La présentation du projet respecte les standards de forme en vigueur dans le secteur</li> <li>- Les éléments de contexte justifiant l'intervention sont pertinents</li> <li>- La logique d'intervention proposée tient compte de</li> </ul>



<p>nombreuses personnes, qui peuvent être ses collaborateurs sur site ou des organisations partenaires actives dans la zone. Afin d'obtenir une information exploitable, il fait appliquer une méthodologie rigoureuse à chaque étape (collecte, traitement et utilisation). Il en tire des recommandations concrètes en formulant une réponse humanitaire sous forme de projet. Il tient aussi compte de l'expertise technique de son organisation (santé, nutrition, éducation). Il décrit la logique du projet à mener (planification) et détermine les moyens nécessaires à sa réalisation (programmation dans le temps et en termes de ressources) dans un document de référence.</p> <p>Ensuite, il coordonne et pilote la mise en œuvre des projets humanitaires par les équipes projet, chaque projet ayant généralement une équipe dédiée. Pour ce faire, il structure un dispositif de suivi qui requiert l'élaboration d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs, d'outils de collecte et d'analyse de données. Il s'appuie sur des experts méthodologiques techniques, et les responsables de projet (directement chargés de l'exécution). A l'aide de ce dispositif de suivi, il rend compte de l'avancée des projets. Il consolide les</p>			<p>l'analyse des données collectées et des besoins humanitaires identifiés</p>
	<p>1-2- Structurer et piloter la mise en œuvre, le suivi et le reporting des projets au moyen de l'analyse d'indicateurs de suivi pertinents et en collaboration avec les équipes projet et partenaires, afin d'orienter les prises de décision ou les réorientations de projets</p>		<p><i>Pilotage de la mise en œuvre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- L'organisation du dispositif de pilotage est structurée et cohérente.</li><li>- Les indicateurs suivis sont pertinents pour mesurer l'avancée des activités des projets</li><li>- L'analyse des indicateurs conduit à des décisions réalistes</li><li>- Les équipes projet, support et les partenaires sont impliqués dans la prise de décision/réorientation des projets</li></ul>
	<p>1-3- Organiser la construction participative, l'application et le suivi d'une démarche qualité aux différentes étapes des projets, dans le respect des normes de qualité et de redevabilité humanitaires, afin de rendre compte aux parties prenantes et de renforcer les capacités locales</p>		<p><i>Organisation de la qualité :</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Les normes de qualité humanitaires y compris les thématiques transversales (genre, environnement, inclusion, âge...) sont prises en compte dans les différentes étapes des projets</li><li>- Le renforcement des capacités locales est intégré aux modalités de mise en œuvre définies pour les projets</li></ul>



<p>informations qui lui parviennent du terrain (rédaction et analyse), et il transmet des rapports internes et externes sur les projets à sa hiérarchie et aux financeurs des projets (bailleurs). Cette information lui sert également à prendre des décisions de pilotage et, le cas échéant, de réorientation des projets, en concertant les équipes projet, les partenaires, et les équipes support.</p> <p>Le coordinateur fait appliquer une démarche qualité aux différentes étapes des projets, dans le respect des processus et normes de qualité définis par le secteur humanitaire. Dès l'analyse des besoins humanitaires, il intègre également les thématiques transversales (le genre, le respect de l'environnement, l'inclusion des plus vulnérables, etc.) et le renforcement des capacités locales.</p> <p>Ensuite, il demande aux équipes d'organiser la participation des populations concernées et bénéficiaires des projets (opinion, consultation et information) aux différentes étapes des projets, par devoir de transparence et de respect de leurs droits (redevabilité).</p> <p>Le coordinateur supervise enfin la réalisation d'évaluations des projets, en lien avec la démarche qualité. Il partage les résultats de ces évaluations et prend</p>	<p>1-4- Évaluer et capitaliser les projets en formulant des recommandations exploitables afin de promouvoir les apprentissages au sein des équipes, de l'organisation, et des partenaires</p>		<ul style="list-style-type: none"><li>- Les bénéficiaires des projets sont impliqués et consultés aux différentes étapes du projet</li><li>- L'ensemble des mesures envisagées pour concevoir et gérer le projet permet de rendre des comptes de façon transparente aux parties prenantes</li></ul> <p><i>Promotion des apprentissages :</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Les outils et process d'évaluation et de capitalisation sont utilisés et appliqués de façon appropriée</li><li>- Les critères d'évaluation sont appropriés à la demande des parties prenantes</li><li>- Les résultats et recommandations des évaluations sont partagés et capitalisés avec les équipes et partenaires de façon exploitable afin de favoriser les apprentissages.</li></ul>
---	---	--	---



<p>en compte les recommandations des évaluateurs à des fins d'amélioration.</p> <p>Le coordinateur valorise les produits de cette démarche qualité et des évaluations en proposant des activités d'apprentissage et de capitalisation (retours d'expériences), au niveau des équipes projet, des partenaires, et de son organisation.</p>			
---	--	--	--



## BLOC n°2 : Manager, organiser et développer les équipes projet en lien avec la stratégie de l'organisation humanitaire

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<p>Une fois le projet conçu, il doit être mis en œuvre par des personnes sur le terrain. Le coordinateur manage, organise et développe les équipes dédiées à ces projets, en lien avec la stratégie organisationnelle, et de façon continue (tout au long de la mise en œuvre des projets).</p> <p>Il prend en compte la dimension interculturelle des équipes humanitaires, composées de nationaux et d'expatriés, dans sa fonction managériale. Il intègre tout d'abord le respect des politiques et procédures RH dans le management des personnes, avec l'appui technique du responsable RH et du siège de l'organisation. Il applique ainsi la politique RH de l'organisation et le cadre légal du pays (rémunération, définition des postes, gestion des absences). Il participe à l'application</p>	<p>2-1- Appliquer, dans la gestion des équipes projets, les politiques RH et les procédures administratives de l'organisation, dans le respect du cadre légal local et des pratiques de prévention des comportements à risques</p>	<p>Evaluation de management des ressources humaines : écrit 2H</p> <p>Mise en situation de RH, présentée sous forme de dossier écrit et présenté en soutenance de 45 minutes devant un jury en centre de formation (composition du jury : équipe pédagogique)</p>	<p><i>Application des règles et cadres RH dans la gestion des équipes projets :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le dispositif d'encadrement respecte le cadre légal local, les politiques et procédures RH de l'organisation</li> <li>- Une concertation pertinente avec les partenaires opérationnels est réalisée pour déterminer les règles RH applicables aux équipes projet</li> <li>- Les notions de protection, de prévention des comportements à risque et de devoir de diligence sont comprises et appliquées</li> </ul>
	<p>2-2- Construire et mettre en œuvre un mode d'organisation et de communication au sein des équipes projet afin de les dimensionner de façon adaptée au projet et de favoriser l'efficacité des interactions</p>		<p><i>Organisation des équipes projets :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les outils d'organisation du travail sont compris et appliqués</li> <li>- L'organisation structurelle et fonctionnelle des équipes projet favorise une communication efficace</li> </ul>

<p>des procédures administratives, RH et disciplinaires (règlement intérieur, code de conduite) pour les collaborateurs sous sa responsabilité. Il met en place des mesures de protection et prévention des comportements à risque (safeguarding et duty of care). Il vérifie que les conditions de travail (et de vie le cas échéant) préviennent les risques psychosociaux. Dans ces activités il se concerta avec les partenaires opérationnels, employeurs d'une partie du personnel dédié aux projets, pour éviter des disparités de traitement et de protection.</p> <p>Le coordinateur de programme organise le management stratégique des projets, pour assurer cohérence et efficacité entre les objectifs des projets et ceux de l'organisation en général. Pour cela il transpose la vision et les objectifs stratégiques (organisationnels) au niveau des équipes sous sa responsabilité. Il structure et applique un système de communication fluide au sein de son équipe, et entre celle-ci et les autres départements (support, coordination). Il adapte l'organisation structurelle et fonctionnelle des équipes projet (organigramme, procédures de fonctionnement), en lien avec le responsable RH et les autres responsables hiérarchiques et</p>	<p>2-3- Recruter, intégrer et animer les équipes projet en favorisant la cohésion et la confiance dans un contexte d'interculturalité, dans le respect des procédures RH et du cadre légal local</p> <p>2-4- Evaluer les performances de ses collaborateurs afin de permettre leur montée en compétence et leur évolution professionnelle, au moyen d'actions de développement</p>		<p>- Le dimensionnement de l'équipe reflète les besoins des projets et leurs évolutions</p> <p><i>Management des équipes projets</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le processus de recrutement respecte les politiques et procédures RH de l'organisation et le cadre légal en vigueur.</li> <li>- Des actions sont menées pour construire la confiance et la cohésion dans l'équipe</li> <li>- Les techniques de communication et de gestion de conflit sont appliquées</li> <li>- Le mode de management et l'accompagnement des équipes sont adaptés au besoin du programme et intègrent la dimension interculturelle</li> </ul> <p>Evaluation des performances :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les outils et processus d'évaluation des performances sont appliqués</li> <li>- Les actions de développement des collaborateurs proposées sont pertinentes</li> </ul>
---	--	--	---



fonctionnels le cas échéant. Il identifie aussi les besoins RH des projets et suggère des adaptations de la politique de recrutement en fonction du bassin d'emploi et du budget.

Au quotidien, il manage les équipes projet à proprement parler. Il recrute et intègre les personnels, en lien avec le responsable RH, et il facilite le maintien de la cohésion et la confiance au sein des équipes dans leur diversité (culture, genre, âge). Le cas échéant, il gère les conflits.

Enfin, en tant que manager, il contribue au développement des collaborateurs. Il évalue leurs performances et les accompagne vers l'atteinte d'objectifs professionnels. Il estime les potentiels et compétences dans son équipe et favorise l'autonomie et les évolutions professionnelles, notamment en identifiant les besoins de formation, en lien avec le responsable RH.



### BLOC n°3 : Mobiliser et gérer les ressources matérielles et financières allouées aux projets humanitaires

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<p>Parallèlement au management des équipes, le coordinateur mobilise et gère les ressources matérielles et financières allouées aux projets. Il tient compte des moyens limités tout en se conformant à des cadres contractuels et de redevabilité précis et exigeants.</p> <p>D'une part, il identifie les besoins et mobilise les ressources matérielles et financières nécessaires à la réalisation des projets humanitaires. Il participe à l'élaboration de budgets réalistes et vérifie l'estimation, la planification et la budgétisation des moyens logistiques et techniques. Enfin, il pilote les demandes de financement, en lien avec les équipes projet et support.</p> <p>D'autre part, il contribue à la bonne gestion administrative, logistique et financière des projets. Il s'assure de la bonne affectation des moyens prévus, en lien avec les responsables de projet, les partenaires, et les responsables</p>	<p>3-1- Coordonner l'estimation et la recherche des moyens matériels et financiers nécessaires à la réalisation des projets, en impliquant les équipes support, les partenaires et les bénéficiaires, dans le respect des procédures des bailleurs de fonds</p>	<p>Evaluation de gestion Financière : écrit 3H</p> <p>Mise en situation de demande de financement avec composante logistique, présentée sous forme de dossier écrit et présenté en soutenance de 45 minutes devant un jury en centre de formation (composition du jury : équipe pédagogique)</p>	<p><i>Identification et mobilisation des moyens matériels et financiers :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le budget des projets prend bien en compte l'ensemble des coûts nécessaires à la réalisation des activités (matériel et Ressources Humaines)</li> <li>- La budgétisation et l'allocation des ressources prennent en compte la stratégie financière du programme et de l'organisation.</li> <li>- Les moyens logistiques identifiés sont cohérents avec les projets à mettre en œuvre et les capacités de l'organisation et de ses partenaires opérationnels.</li> <li>- Les partenaires et bénéficiaires des projets sont impliqués dans l'identification des moyens logistiques et financiers</li> <li>- Les demandes de financements respectent les procédures des bailleurs de fonds auxquels elles sont adressées</li> </ul>



<p>support. En continu, il analyse le suivi budgétaire, et propose les ajustements nécessaires. Enfin, il analyse les rapports narratifs et financiers destinés aux bailleurs de fonds, et vérifie leur qualité. De façon transversale, il vérifie et supervise le respect des règles et des procédures logistiques et financières de l'organisation, des bailleurs de fonds (dans l'utilisation de leurs subventions) et de la réglementation nationale dans la mise en œuvre des actions logistiques et l'engagement des dépenses dédiées aux projets.</p>	<p>3-2- Superviser la mise en œuvre des moyens financiers et logistiques au moyen d'outils de gestion et de suivi, en vérifiant le respect des procédures de l'organisation et des bailleurs, afin d'assurer leur conformité et leur reporting</p>		<p><i>Supervision et reporting financier :</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Les outils de gestion et de suivi budgétaires sont appliqués dans le pilotage et le reporting du projet</li><li>- Les procédures de mobilisation et de gestion des moyens logistiques internes, et des bailleurs de fonds le cas échéant, sont respectées</li><li>- Les partenaires et bénéficiaires des projets sont impliqués dans la mobilisation des moyens</li></ul>
--	--	--	--



## BLOC n°4 : Coordonner la stratégie opérationnelle du programme avec les parties prenantes de l'action humanitaire

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<p>Le coordinateur de programmes humanitaires intervient dans des contextes généralement complexes, y compris des situations volatiles voire dangereuses, ce qui requiert analyse et concertation. Ainsi, la quatrième fonction du coordinateur, au-delà de la conception des projets et du management des équipes et ressources, se situe à un niveau stratégique.</p> <p>Pivot entre les instances décisionnaires de son organisation (siège, bureau de représentation en capitale) et le terrain d'intervention, le coordinateur interagit localement avec tous les acteurs clés susceptibles d'avoir une influence sur le bon déroulement du programme ou des projets.</p> <p>Pour cela, il analyse les besoins humanitaires, les enjeux et les</p>	<p>4-1- En réponse à des besoins humanitaires, analyser le contexte et proposer une stratégie en assurant sa cohérence avec celle de l'organisation, afin de coordonner et de mettre en œuvre la stratégie opérationnelle du programme</p>	<p>Evaluation d'environnement de l'action Humanitaire : écrit 1H</p> <p>Évaluation de sécurité : écrit 2H</p> <p>Mise en situation de coordination et de stratégie sous forme de dossier écrit et présenté en soutenance de 45 minutes devant un jury en centre de formation (composition du jury : équipe pédagogique)</p>	<p><i>Mise en œuvre de la stratégie opérationnelle :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le contexte politique, social, géographique, culturel et économique est analysé de façon pertinente</li> <li>- Les besoins humanitaires, les politiques nationales, les acteurs et les capacités locales sont analysés de façon pertinente</li> <li>- La stratégie du programme proposée est en cohérence avec celle de l'organisation</li> </ul>
	<p>4-2- Analyser les enjeux sécuritaires et les conditions d'accès aux populations cibles, et mettre en place les modalités afin d'assurer l'accès humanitaire pour les opérations et les équipes, dans le respect des règles et des procédures de sécurité</p>	<p><i>Gestion de la sécurité :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les principaux enjeux sécuritaires sont identifiés</li> <li>- L'analyse des risques présentée est pertinente</li> <li>- Les procédures et règles de sécurité sont appliquées</li> <li>- Les conditions d'accès aux populations cibles sont bien identifiées.</li> </ul>	



<p>politiques des autres acteurs. Il collabore avec les partenaires opérationnels pour élaborer les orientations stratégiques de mise en œuvre du programme (cadrage). Il contribue également (en interne) à la formulation de la stratégie nationale annuelle de réponse humanitaire de son organisation, dans le pays visé.</p> <p>En parallèle et de façon continue, il contribue à la gestion de la sécurité et à l'accès humanitaire de son organisation, nécessaires pour que les projets puissent atteindre les publics visés.</p> <p>Pour ce faire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Il analyse le contexte sécuritaire, en lien avec le référent sécurité et la coordination des acteurs humanitaires.</li> <li>● Il participe à la négociation avec les autorités locales, officielles et de facto, pour ouvrir ou maintenir l'accès humanitaire de son organisation.</li> <li>● Il supervise la mise en place, la diffusion et le respect des règles et procédures de sécurité par les équipes projet, en lien avec le référent sécurité.</li> </ul>			- Les mécanismes de coordination en matière de sécurité sont connus et suivis
	4-3- Analyser les acteurs et représenter l'organisation afin d'assurer la communication auprès des parties prenantes et de favoriser une collaboration constructive		<p><i>Représentation de l'organisation :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'identification et l'analyse des parties prenantes sont pertinentes</li> <li>- Les instances pour représentation sont identifiées</li> <li>- Les messages formulés sont pertinents et adaptés aux interlocuteurs et aux situations</li> </ul>
	4-4- Construire et mettre en œuvre une stratégie partenariale afin de mutualiser les ressources mobilisées et renforcer les capacités des acteurs		<p><i>Stratégie partenariale :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les partenaires potentiels (organisations locales, nationales et internationales pouvant contribuer à l'action humanitaire) sont identifiées</li> <li>- les modalités de mutualisation des ressources entre partenaires sont pertinentes. Le renforcement de capacités des partenaires est intégré dans la stratégie opérationnelle du programme</li> </ul>
	4-5- Elaborer la stratégie de financement du programme en adéquation avec les stratégies des bailleurs de fonds et de l'organisation, et accompagner les		<p><i>Stratégie de financement :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les principaux bailleurs et leurs objectifs sont identifiés</li> <li>- La stratégie de financement proposée prend en compte les critères de financement des</li> </ul>



<p>Il participe à la représentation de son organisation auprès des communautés, des acteurs et des réseaux présents dans le pays d'intervention, pour que l'action de son organisation soit connue et comprise. Il se charge ainsi de :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Identifier les différentes parties prenantes (autorités locales, organisations partenaires, populations bénéficiaires) et de négocier avec elles les conditions de réalisation des projets</li><li>• Participer activement aux réunions des différentes instances de coordination de l'action humanitaire</li><li>• Informer et rendre compte aux autorités publiques, partenaires concernés et populations bénéficiaires, des activités réalisées par son organisation.</li><li>• Représenter l'organisation lors d'événements protocolaires et stratégiques</li></ul> <p>De plus, il pilote et anime la stratégie partenariale dans le pays d'intervention pour permettre le déploiement des projets dans un esprit de coopération et de complémentarité des acteurs.</p> <p>Pour ce faire, il identifie des partenariats stratégiques et opérationnels avec tout type</p>	<p>partenaires dans leur recherche de financements</p>		<p>bailleurs présents sur la zone d'intervention</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- le dispositif de communication avec les bailleurs de fonds est continu et régulière et dépasse le cadre contractuel</li><li>- Les partenaires sont accompagnés dans leur recherche de financements</li></ul>
--	--	--	---



<p>d'organisations pouvant contribuer à l'action humanitaire, et il en conçoit les modalités, notamment en termes de contractualisation, mutualisation et renforcement de capacités</p> <p>En lien avec les équipes projet, il pilote et évalue la bonne gestion de la relation avec les différents partenaires, et développe une stratégie de désengagement (de l'organisation à l'issue de ces projets). Il en organise aussi la mise en œuvre.</p> <p>Enfin, il participe à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie de financement des projets, en nouant des relations et en négociant des subventions avec des organisations octroyant des fonds (bailleurs de fonds).</p> <p>Pour la définir, il assure une veille sur les bailleurs de fonds actifs dans le pays et sur leurs priorités, afin d'identifier de nouvelles opportunités de financements des projets. Il en tient compte dans son analyse de la stratégie de financement de sa propre organisation.</p> <p>Pour la mettre en œuvre, il oriente et entretient les relations avec les bailleurs de fonds, en appui au chargé de suivi des subventions (GRANT) le cas</p>			
---	--	--	--



échéant. Il accompagne également les partenaires dans la mobilisation de ressources, notamment financières, pour les projets (car ceux-ci ont souvent une expérience limitée de ces démarches).			
---	--	--	--

Afin de valider la certification, les candidats ayant suivi la voie de la formation doivent :

- avoir été évalués sur les 4 blocs de compétences du référentiel CPH,
- avoir rédigé un rapport d'analyse d'expérience professionnelle à l'issue d'une première mission de 6 mois (stage ou période en organisation humanitaire),
- avoir fourni une fiche évaluation employeur à l'issue d'une première mission de 6 mois (stage ou période en organisation humanitaire).