



REFERENTIEL D'ACTIVITES, DE COMPETENCES ET D'EVALUATION

MANAGER DE PROGRAMMES INTERNATIONAUX

HUMANITAIRE – DEVELOPPEMENT

« Les certifications professionnelles enregistrées au répertoire national des certifications professionnelles permettent une validation des compétences et des connaissances acquises nécessaires à l'exercice d'activités professionnelles. Elles sont définies notamment par un **référentiel d'activités** qui décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés, un **référentiel de compétences** qui identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui en découlent et un **référentiel d'évaluation** qui définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis. »

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>1/ Elaboration des démarches stratégiques</p> <p><i>Principales activités :</i></p> <p>La conception d'une stratégie programmatique La collaboration au choix d'une stratégie organisationnelle La supervision d'études complémentaires L'évaluation des résultats et l'organisation de la pérennisation des programmes L'exercice d'une fonction de veille</p>	<p>En analysant un ensemble de données tirées de sa fonction de veille et d'études, et en cohérence avec la politique de son entité, élaborer les démarches stratégiques programmatiques et opérationnelles à mettre en œuvre, en conseillant sa direction sur les projets à mener</p> <ul style="list-style-type: none"> Analyser les données relatives au système (facteurs et acteurs) concerné, aux problématiques à traiter, aux caractéristiques des populations et à leurs besoins afin d'évaluer la complexité des terrains d'intervention Elaborer une architecture système permettant d'identifier les acteurs concernés, les changements potentiels et les inerties à prendre en compte afin de déterminer des stratégies potentielles Identifier et tester les options stratégiques potentielles en s'inscrivant dans une démarche systémique et en identifiant l'ensemble des acteurs en présence, leur positionnement, leurs enjeux, leurs intérêts et les scénarios d'évolution possibles Concevoir une stratégie programmatique prenant en compte l'ensemble des données analysées, en veillant à s'assurer de sa robustesse Collaborer à l'élaboration d'une stratégie organisationnelle en analysant des architectures complexes et transnationales afin de positionner au mieux son entité au niveau régional ou global 	<p><i>Les candidats sont évalués sur les productions suivantes :</i></p> <p>Élaboration d'une stratégie programmatique</p> <p><i>Modalités d'évaluation pour les candidats issus de la formation :</i></p> <p>Etude de cas ou situation réelle Travail collectif Production écrite</p>	<ul style="list-style-type: none"> Pertinence et qualité des données recueillies et traitées Le recueil, le traitement et l'analyse des données est pertinent et exhaustif Les données recueillies permettent de cerner l'ensemble des acteurs et des facteurs du système Qualité de l'analyse Le jeu des acteurs et des facteurs déterminants du système est correctement analysé Les tests et le raisonnement associé permettent d'effectuer des choix stratégiques pertinents La logique d'intervention, les indicateurs et hypothèses sont correctement formulés et sont en cohérence avec les analyses effectuées Pertinence des évolutions identifiées

	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser ou superviser la réalisation d'études d'expertise et de faisabilité en déterminant les méthodes et le scope au regard des résultats à produire et des objectifs poursuivis • Evaluer l'impact des programmes planifiés en mettant en œuvre une démarche systémique permettant d'appréhender tous les facteurs en jeu, notamment au niveau des risques, des points de vulnérabilité, des situations problèmes et des acteurs en présence • Vérifier la cohérence de la planification tactique-opérationnelle au regard du cycle de programmation et des échéances bailleurs • Exercer une fonction de veille sur le jeu des acteurs clés et les facteurs déterminants et signaux faibles afin d'ajuster les choix stratégiques en cas de changements contextuels 	<p>Analyse des scénarios d'évolution d'un système</p> <p><i>Modalités d'évaluation pour les candidats issus de la formation :</i></p> <p>Etude de cas ou situation réelle Travail collectif Production écrite</p>	<p>L'approche méthodologique permet la réalisation d'une analyse structurelle pertinente</p> <p>Les facteurs et/ou acteurs déterminants sont identifiés</p> <p>L'analyse morphologique est juste et de qualité</p> <p>Les scénarios élaborés sont cohérents au regard des analyses effectuées</p>
<p>2/ Gestion des différentes étapes du Cycle d'un Projet</p>			
<p>2-1 Identification des composantes du projet/programme</p> <p><i>Principales activités :</i></p> <p>L'évaluation du contexte d'intervention et des populations concernées</p> <p>L'identification des enjeux stratégiques, des facteurs et des acteurs impliqués</p> <p>Le repérage du positionnement des parties prenantes et les relations en jeu</p> <p>L'élaboration d'une démarche stratégique</p>	<p>En organisant les modalités de recherche, de recueil et de traitement des données, analyser les différentes composantes d'un contexte d'intervention et des populations concernées, afin d'élaborer la démarche stratégique à mettre en œuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiser le recueil et le traitement des données en vérifiant la pertinence et la fiabilité des sources consultées afin de disposer des données nécessaires à la performance de la phase d'identification dans le management d'un cycle de projet • Evaluer le contexte d'intervention de même que les capacités locales et l'ensemble des actions mises en œuvre par d'autres acteurs déterminants afin de définir le niveau de complexité à prendre en compte • Analyser les enjeux stratégiques, les facteurs et les acteurs impliqués aux niveaux du système spécifique, de l'écosystème et du système global d'une zone d'intervention en identifiant le positionnement des parties prenantes et les interrelations au sein du système, notamment au niveau des zones d'influence et de dépendance de chacun • Evaluer les facteurs systémiques en en repérant les déterminants et en les problématisant afin d'analyser et de tester les différentes options stratégiques potentielles 	<p><i>Les candidats sont évalués sur les productions suivantes :</i></p> <p>Etude d'un contexte d'intervention</p> <p><i>Modalités d'évaluation pour les candidats issus de la formation :</i></p> <p>Etude de cas ou situation réelle Travail collectif Production écrite</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence et qualité des données recueillies et traitées <p>Les sources consultées sont pertinentes</p> <p>La triangulation des sources et de la méthodologie d'analyse est juste et adaptée</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cohérence et qualité de l'analyse <p>L'argumentation est de qualité et cohérente avec l'analyse effectuée</p> <p>La synthèse est efficace et efficiente</p> <p>La réflexion développe un point de vue original</p> <p>Les délais sont respectés</p> <p>Le rapport respecte les règles de forme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cohérence et qualité de l'analyse <p>L'application méthodologique est juste et de qualité</p>

	<ul style="list-style-type: none"> Elaborer la démarche stratégique à mettre en œuvre, en vérifiant sa cohérence avec la stratégie organisationnelle de son entité tout en veillant à garantir une approche systémique et performante 	<p>Analyse des parties prenantes, des problèmes, des objectifs et des stratégies</p> <p><i>Modalités d'évaluation pour les candidats issus de la formation :</i></p> <p>Etude de cas ou situation réelle Travail collectif Production écrite</p>	<p>L'analyse est effectuée avec rigueur et qualité Les acteurs et facteurs déterminants sont identifiés La problématique est correctement reformulée La synthèse est de qualité tant sur le fond que sur la forme Le choix stratégique est pertinent et en cohérence avec les analyses effectuées</p>
<p>2-2 Conception du projet</p> <p><i>Principales activités :</i></p> <p>L'identification des experts à solliciter et des informations complémentaires à récolter La conception des dimensions tactiques et opérationnelles du projet/programme La définition des priorités d'actions, des moyens à allouer et du calendrier La formalisation du document projet/programme</p>	<p>En cohérence avec le choix stratégique, définir les différentes dimensions tactiques et opérationnelles du projet, en utilisant un cadre logique et en utilisant les différents outils adaptés à sa conception et à sa planification</p> <ul style="list-style-type: none"> Sélectionner les experts à consulter et les informations complémentaires à collecter afin d'analyser en profondeur l'ensemble des paramètres à prendre en compte pour formaliser le projet Concevoir les dimensions tactiques et opérationnelles nécessaires à la performance des projets/programmes en utilisant un cadre logique et en vérifiant la pertinence des choix effectués Décider des priorités d'actions et des moyens à allouer afin d'établir le planning en tenant compte des disponibilités, des conditions d'accessibilité, du niveau de sécurité et de l'importance des missions à effectuer Présenter les documents projets/programmes formalisés aux parties prenantes, en argumentant les choix et les analyses effectués et en s'appuyant sur des documents supports de qualité 	<p><i>Les candidats sont évalués sur la production suivante :</i></p> <p>Elaboration d'une note conceptuelle d'un projet/programme</p> <p><i>Modalités d'évaluation pour les candidats issus de la formation :</i></p> <p>Etude de cas ou situation réelle Travail collectif Production écrite et présentation orale</p>	<ul style="list-style-type: none"> Pertinence de la méthodologie Le cadre logique et le diagramme de Gantt sont correctement formulés et utilisés de façon adaptée et pertinente Les indicateurs, les risques et les hypothèses sont correctement formulés et sont en cohérence avec les analyses effectuées Conformité et qualité rédactionnelle Les règles rédactionnelles propres à l'écrit concerné sont respectées Le vocabulaire est précis et adapté Les informations traitées sont cohérentes au regard des objectifs poursuivis Les données sont caractérisées Les idées sont structurées et apportent un éclairage pertinent à la problématique

			<p>Les dimensions tactiques et opérationnelles sont présentées de façon synthétique et concise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pertinence et qualité de la présentation orale <p>L'exposé oral est clair et structuré Les supports de présentation sont adaptés et de qualité L'argumentation est développée et pertinente Les questions et objections soulevées sont prises en compte Les émotions générées par la situation sont gérées</p>
<p>2-3 Elaboration des modes de financement et gestion budgétaire</p> <p><i>Principales activités :</i></p> <p>La construction d'une approche de co-financement La rédaction d'une note conceptuelle La présentation du projet/programme devant des bailleurs de fonds Le pilotage budgétaire du projet/programme</p>	<p>En tenant compte des sources de financement et des agendas des bailleurs, élaborer le budget du projet, en organisant les modalités de suivi et en veillant aux engagement pris avec les bailleurs financiers</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier les bailleurs de fonds potentiels en analysant leurs spécificités et leurs agendas afin de sélectionner ceux à solliciter au regard du projet/programme à mener • Construire une approche de co-financement au regard des sources de financement existant en vérifiant la pertinence du montage effectué, notamment dans le cadre d'un co-financement complexe • Elaborer la note conceptuelle à présenter aux bailleurs de fonds en présentant de façon synthétique et concise tous les éléments du projet/programme en veillant à leur pertinence et à la cohérence de l'ensemble • Présenter le projet/programme en utilisant des supports adaptés, et en développant un argumentaire propre à convaincre les bailleurs de fonds • Organiser le suivi budgétaire du projet/programme en utilisant des outils adaptés • Superviser la rédaction des dossiers de demandes de financement en vérifiant leur conformité 	<p><i>Les candidats sont évalués sur la production suivante :</i></p> <p>Elaboration d'un « proposal » pour des bailleurs de fonds et mise en situation professionnelle</p> <p><i>Modalités d'évaluation pour les candidats issus de la formation :</i></p> <p>Etude de cas ou situation réelle Travail collectif Production écrite et présentation orale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conformité et qualité rédactionnelle <p>Les règles rédactionnelles propres à l'écrit concerné sont respectées Le vocabulaire est précis et adapté Les informations sont exhaustives et leur traitement est cohérent au regard des objectifs poursuivis Les données sont caractérisées Les idées sont structurées et apportent un éclairage pertinent à la problématique La formulation écrite est synthétique et conforme aux standards attendus des bailleurs de fonds Le calendrier des ressources et du budget est juste et adapté</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pertinence et qualité de la présentation orale <p>L'exposé oral est clair et structuré</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Optimiser le pilotage en vérifiant régulièrement la consommation du budget et l'atteinte des objectifs ciblés 		<p>Les supports de présentation sont adaptés et de qualité L'argumentation est développée et pertinente Les questions et objections soulevées sont prises en compte Les émotions générées par la situation sont gérées</p>
<p>2-4 Mise en œuvre et suivi de projet/programme</p> <p><i>Principales activités :</i></p> <p>Le pilotage du projet/programme L'animation de réunions projet L'élaboration de scénarios et de nouvelles solutions face aux problèmes rencontrés L'évaluation de l'avancement du projet et des objectifs atteints</p>	<p>En s'appuyant sur la méthodologie et les outils de conduite sélectionnés, superviser le déroulement du projet/programme, en veillant à l'implication des chefs de projets, en les accompagnant dans la résolution des problèmes pouvant survenir, et en effectuant régulièrement des bilans sur l'avancement des actions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiser la progression et la structuration du projet/programme en différentes étapes, en définissant les objectifs à atteindre à chacune d'entre elles et les résultats attendus • Concevoir le système de pilotage du projet /programme en s'appuyant sur des outils adaptés à leur conduite et en déterminant les principaux points de validation à effectuer, de même que leur fréquence • Anticiper les problèmes pouvant survenir au regard de la nature du projet/programme, en tenant compte des ressources mobilisées, des freins existants et des dangers pouvant survenir • Décider des modalités de communication à mettre en œuvre tout au long du déroulement du projet/programme, et des contenus d'information à transmettre et recevoir afin de favoriser l'implication des parties prenantes • Animer des réunions projets en analysant les problèmes pouvant survenir et en accompagnant les équipes à trouver de nouveaux scénarios et de nouvelles solutions à mettre en œuvre • Piloter le projet/programme, en évaluant régulièrement la qualité des actions conduites, les conditions de leur mise en œuvre, les résultats atteints et les effets produits, en vue d'identifier les ajustements à y apporter • Décider des changements de fond à apporter à la conduite du projet/programme, en concertation avec les parties prenantes, et en 	<p><i>Les candidats sont évalués sur la production suivante :</i></p> <p>Organisation et planification d'un projet/programme</p> <p><i>Modalités d'évaluation pour les candidats issus de la formation :</i></p> <p>Etude de cas ou situation réelle Mise en situation Travail collectif et individuel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence de l'organisation et de la planification <p>Les étapes et objectifs à atteindre sont planifiés La coordination mise en œuvre permet d'optimiser le travail de l'équipe L'organisation des modalités de transmission et de réception des informations est efficace et de qualité Les relations entre les membres de l'équipe sont constructives et complémentaires Les changements et transformations sont pris en compte Les situations de crise sont gérées de façon adaptée</p>

	proposant éventuellement la mise en œuvre de nouvelles solutions, afin de l'adapter au contexte du terrain et à ses évolutions		
3/ Management des Ressources Humaines <i>Principales activités :</i> La collaboration à la planification des besoins en ressources humaines L'intégration et la formation de nouveaux professionnels La supervision de la gestion administrative des emplois La coordination des activités des responsables d'équipe	En collaboration avec le service RH, contribuer à l'analyse des besoins en ressources humaines et au processus de recrutement et de formation de nouveaux collaborateurs, en veillant aux actions de prévention à mettre en œuvre sur les terrains d'action <ul style="list-style-type: none"> • Evaluer les compétences à mobiliser selon les programmes et projets à conduire, afin d'identifier et de planifier les besoins de recrutement à effectuer • Collaborer avec le service RH, au processus de recrutement de nouveaux professionnels, en définissant les profils des postes à pourvoir et en menant des entretiens de sélection • Organiser des actions d'information et de formation sur les missions à accomplir par de nouveaux responsables d'équipe, afin de favoriser leur intégration • Superviser la gestion administrative des contrats, et le respect de l'alternance entre temps de travail et période de repos en respectant les réglementations en vigueur selon les zones d'intervention • Décider des actions à mettre en œuvre afin de veiller à la sécurité physique et psychologique des équipes terrain, notamment afin de prévenir des cas de « burn out » potentiels • Superviser le suivi fonctionnel des équipes opérant sur le terrain en veillant à leur formation en fonction des besoins détectés • Coordonner l'activité des responsables d'équipes en évaluant les contributions réalisées dans le cadre des projets et l'implication de chacun • Anticiper les situations problèmes ou conflits pouvant survenir en prenant des mesures contribuant à fédérer les équipes et à optimiser les relations 	<i>Les candidats sont évalués sur la production suivante :</i> Animation et coordination d'une équipe projet <i>Modalités d'évaluation pour les candidats issus de la formation :</i> Mise en situation Travail collectif et individuel	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence et qualité du management L'identification des compétences à mobiliser est correcte Les informations transmises sont pertinentes et permettent à chacun d'exercer son rôle Les situations de stress individuelles et/ou collectives sont prises en compte et gérées de façon pertinente Les relations entre les membres de l'équipe sont constructives Les échanges avec les externes sont pertinents et de qualité Les outils de gestion d'équipe et les ressources choisies sont mis en place et correctement utilisés
4/ Gestion des relations partenariales	En assurant un rôle de représentant de son institution et en veillant à respecter ses valeurs et son éthique, développer un réseau de partenaires, en gérant des relations constructives avec chacun et en les informant régulièrement sur le déroulement des projets et programmes, afin de contribuer à leur implication et à leur mobilisation en cas de nécessité.	<i>Les candidats sont évalués sur la production suivante :</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence et efficacité de la gestion des relations Les informations transmises sont pertinentes et permettent aux

<p>Principales activités :</p> <p>L'organisation des activités de liaison et de communication avec les partenaires La présentation des projets, de leur déroulement et des résultats obtenus La participation à des réunions techniques et bilatérales Le développement d'un réseau de partenaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Superviser l'établissement des contrats et conventions en s'assurant du respect des conditions négociées avec les partenaires et bailleurs de fonds • Présenter les projets/programmes mis en œuvre en développant un argumentaire sur les choix effectués au niveau stratégique et sur les actions à mener • Organiser les modalités de communication et d'informations à transmettre à chacune des étapes clefs du projet/programme, afin de favoriser l'implication des parties prenantes • Travailler en concertation avec les parties prenantes du projet/programme, notamment dans le cadre de réunions techniques et bilatérales, afin de renforcer la dimension partenariale • Evaluer la complémentarité des actions menées avec les autres organisations œuvrant sur la même zone en veillant à l'actualisation des informations concernant les projets • Développer un réseau de partenaires en gérant ses relations avec des acteurs positionnés au niveau local ou international, autorités gouvernementales et acteurs non étatiques • Représenter sa structure dans différentes manifestations et événements en rapport avec son champ d'intervention, en respectant l'image, l'éthique et les valeurs de celle-ci 	<p>Gestion des relations partenariales lors de l'élaboration du projet/programme</p> <p><i>Modalités d'évaluation pour les candidats issus de la formation :</i></p> <p>Mise en situation Travail collectif et individuel</p>	<p>partenaires concernés de rester impliqués dans le projet La communication écrite et orale, avec les partenaires, est juste et de qualité Les supports visuels sont de qualité et contribuent à la valorisation du projet Les contributions et commentaires des partenaires sont étudiés, pris en compte et intégrés dans l'élaboration du projet Les échanges lors des rencontres avec les partenaires sont constructifs Les partenaires sont satisfaits de la qualité professionnelle des livrables produits par l'équipe projet.</p>
--	---	---	--

Par ailleurs, tous les candidats issus de la formation, doivent présenter un mémoire portant sur le traitement d'une problématique relevant d'une problématique internationale. Le travail de mémoire nécessite de mettre en œuvre un certain nombre de capacités de base, essentielles à l'exercice de la fonction, telles les capacités à : « rechercher et à trianguler des informations, les analyser, les hiérarchiser, développer un raisonnement, rédiger de façon structurée, utiliser un style et un langage adapter à ses interlocuteurs ».