



3 métiers clés pour comprendre la Solidarité Internationale

Administrateur

Coordinateur de Projet

Logisticien

Référentiels Métier réalisés par l'Institut Bioforce Développement, en collaboration avec



MSF Belgique
MSF France
MSF Logistique
MSF Suisse



Avec le soutien de **RhôneAlpes** Région

3 MÉTIERS CLÉS POUR COMPRENDRE LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
Des Référentiels Métier qui contribuent à la structuration du secteur professionnel	3
Méthodologie : analyser, enquêter, rencontrer, valider	3
ÉCLAIRAGES SUR LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE	4
Le secteur de la solidarité internationale	5
Quelques chiffres	5
Diversité des domaines d'intervention	5
Acteurs en solidarité internationale	6
Du siège... ..	6
Au terrain	6
Modes d'intervention en solidarité internationale.....	7
Professionalisation : quand la bonne volonté ne suffit plus !	7
LES MÉTIERS DE LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE.....	8
Référentiel Métier de l'Administrateur de la Solidarité Internationale	9
Fonctions et aptitudes	9
Compétences requises pour l'exercice du métier d'Administrateur de la Solidarité Internationale.....	10
<i>Compétences Métier</i>	10
<i>Compétences Transversales</i>	15
Référentiel Métier du Coordinateur de Projet de la Solidarité Internationale	17
Fonctions et aptitudes	17
Compétences requises pour l'exercice du métier de Coordinateur de Projet de la Solidarité Internationale	18
<i>Compétences Métier</i>	18
<i>Compétences Transversales</i>	25
Référentiel Métier du Logisticien de la Solidarité Internationale	26
Fonctions et aptitudes	26
Compétences requises pour l'exercice du métier de Logisticien de la Solidarité Internationale	27
<i>Compétences Métier</i>	27
<i>Compétences Transversales</i>	33
LES MOTS DE LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE, GLOSSAIRE DES TERMES UTILISÉS	35

Photo de couverture

Sri Lanka, assistance aux rapatriés et aux communautés touchées par la guerre, après le tsunami de 2004
© EC/ECHO/Vicente Raimundo

Le secteur de la solidarité internationale s'est développé et professionnalisé au cours des trente dernières années. Face à des programmes et des projets de plus en plus complexes et importants par leur taille et par leur volume d'activités, les agences humanitaires ont évolué dans leur organisation et de **nouveaux métiers** sont apparus.

Institut de formation et d'orientation professionnelle unique en son genre, l'Institut Bioforce Développement réalise depuis 26 ans des formations et certifications aux métiers de l'humanitaire.

Ce guide présente trois métiers qui mettent en lumière l'**organisation professionnelle du secteur**. Chacun de ces métiers correspond à une formation spécifique délivrée par Bioforce, et fait l'objet d'une **certification professionnelle** :

le **LOGISTICIEN DE LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE**

> formation Bioforce du même nom, certifié au niveau III (équivalent bac + 2), accessible sur dossier et concours ou par la Validation des Acquis de l'Expérience

l'**ADMINISTRATEUR DE LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE**

> formation Bioforce du même nom, certifié au niveau II (équivalent bac + 4), accessible sur dossier et concours ou par la Validation des Acquis de l'Expérience

le **COORDINATEUR DE PROJET DE LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE**

> formation Bioforce du même nom, certifié au niveau I (équivalent bac + 5), accessible sur dossier et concours ou par la Validation des Acquis de l'Expérience

DES RÉFÉRENTIELS MÉTIER QUI CONTRIBUENT À LA **STRUCTURATION DU SECTEUR PROFESSIONNEL**

Un Référentiel Métier **décrit de manière détaillée un métier** avec ses spécificités. Alors que dans la plupart des secteurs professionnels, des organismes ou des fédérations professionnelles sont désignés pour décrire les métiers (Pôle Emploi, associations professionnelles...), il n'existe pas d'organisme défini pour réaliser les Référentiels Métier du secteur de la solidarité internationale.

Avec des formations élaborées à partir des débouchés sur le terrain, c'est naturellement que Bioforce conduit et suit depuis 20 ans la réalisation des Référentiels Métier pour la solidarité internationale. Ils servent aussi de référence pour la **certification des formations**, outil indispensable pour la reconnaissance des acteurs et la structuration du secteur.

Les Référentiels Métier sont également **utilisés par les organismes employeurs** pour évaluer et gérer des compétences ou rédiger une fiche de poste lors d'un recrutement.

MÉTHODOLOGIE : ANALYSER, ENQUÊTER, RENCONTRER, VALIDER

Les Référentiels Métier sont mis à jour tous les trois ans grâce à une démarche d'analyse du métier également appelée Analyse de Situation Professionnelle (ASP). Celle-ci permet d'inventorier les activités et tâches d'un métier et de définir les compétences clés. Pour mener à bien cette analyse, les études conduites par Bioforce sont réalisées en étroite collaboration avec les professionnels en activité et les organisations de solidarité internationale. Les principales étapes consistent à :

analyser les descriptifs de poste,

enquêter auprès des personnes en activité,

rencontrer les référents techniques des sièges des organisations de solidarité internationale,

rencontrer et valider les référentiels métiers avec les responsables des ressources humaines des organisations de solidarité internationale.

Les 3 référentiels que vous allez découvrir dans cet ouvrage sont le résultat de ce processus. Ils exposent une vision partagée des métiers et mettent en évidence les spécificités des emplois que vous pourrez rencontrer dans les différentes organisations. Vous découvrirez des informations détaillées sur les responsabilités, les activités et les tâches, mais aussi sur les pré-requis pour exercer ces emplois.

Enfin, afin d'illustrer de manière concrète et vivante les métiers, nous avons complété les Référentiels Métier avec les témoignages et le regard de professionnels en activité. Leurs expériences dans des contextes et missions variés vous apporteront un autre éclairage sur les activités professionnelles décrites.

ÉCLAIRAGES SUR LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE



Les informations données dans ce chapitre sont extraites du Guide d'Information du **Tour de France Humanitaire**, une opération d'information et d'orientation à l'initiative de Bioforce : plus de 30 ONG et associations de Solidarité se rassemblent pour répondre au besoin d'information de ceux qui souhaitent s'engager, et expliquer la professionnalisation des actions humanitaires !

WWW.TDF-HUMANITAIRE.NET

LE SECTEUR DE LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

QUELQUES CHIFFRES

En 2007, une étude conduite par Viviane Tchernonog du CNRS a recensé en France 40 800 associations à vocation humanitaire. De l'association de quartier à l'organisation de solidarité internationale implantée sur tous les continents, le secteur associatif humanitaire est en **développement constant** ; le nombre d'associations humanitaires a doublé en France ces 6 dernières années !

Ces chiffres impressionnants peuvent être perçus comme signe du dynamisme du secteur humanitaire. Le nombre de grandes organisations de solidarité capables de conduire des missions significatives reste cependant relativement stable. On dénombre aujourd'hui entre **120 et 150 grandes organisations de solidarité internationale en France** (CLONG Volontariat, 2008).

Au cours des dix dernières années, les élans de solidarité de la société civile se sont considérablement développés. Dans le monde, le nombre d'organisations de solidarité internationale serait passé de 6 000 en 1990 à 26 000 en 1999 (Banque Mondiale, 2003).

Le secteur humanitaire, c'est aujourd'hui un **budget estimé à 17 milliards d'euros**. Une organisation de solidarité comme Oxfam représente à elle seule un budget de près de 900 millions d'euros, et siège aux Nations Unies.

Autre signe de vitalité du secteur associatif, **les organisations de solidarité des pays en voie de développement sont devenues des acteurs majeurs et incontournables**. Les associations des pays traditionnellement bénéficiaires de l'aide du Nord se sont imposées dans le cadre des réflexions de l'aide publique au développement et aussi sur le terrain de l'action. Elles se mettent de plus en plus en réseau, entre elles et avec des collectifs d'organisations de solidarité du Nord, pour accroître leur crédibilité auprès des gouvernements et bailleurs de fonds. Citons le cas du Bangladesh Rural Advancement Committee par exemple, dont les 97 192 employés intervenaient auprès de plus de 100 millions de bénéficiaires dans quelques 65 000 villages bangladais !

Quand on parle d'action humanitaire ou solidaire, on imagine souvent une mission internationale dans un contexte d'urgence. Or, les actions menées par les organisations de solidarité en France et à l'international sont bien plus **diversifiées en termes de modalités et de contextes d'intervention**. C'est une des raisons pour laquelle le terme "humanitaire" ne fait pas l'unanimité au sein du secteur. Même s'il reste l'appellation la plus utilisée par le grand public, nous préférons parler **d'actions de solidarité en France et à l'international**.

DIVERSITÉ DES DOMAINES D'INTERVENTION

Il est fondamental de garder à l'esprit que les problèmes, et donc les besoins, d'ici et de là-bas sont souvent les mêmes. Plus ou moins exacerbés par des contextes climatiques, politiques, sociaux, technologiques, les populations ont cependant un point en commun : les **besoins vitaux** qui sont "se soigner", "boire", "manger" et "se loger". C'est pour répondre à ces besoins vitaux que les premiers gestes de solidarité sont organisés tant en France qu'à l'étranger, mais avec des degrés d'urgence parfois différents.

Au-delà de ces besoins vitaux, les acteurs de la solidarité ont pris conscience de l'**émergence d'autres besoins**, moins visibles mais tout aussi indispensables au développement de l'être humain et à sa survie. C'est pour répondre à ces manques que de **nouveaux domaines d'intervention** sont apparus au fil des années, et occupent aujourd'hui une place importante sur la scène des actions de solidarité dans le monde : développement rural et urbain, éducation/social, protection de l'environnement, développement économique (commerce équitable, micro finance, tourisme solidaire, etc.), lutte contre les discriminations (handicap, racisme, exclusion etc.) et droits de l'homme.

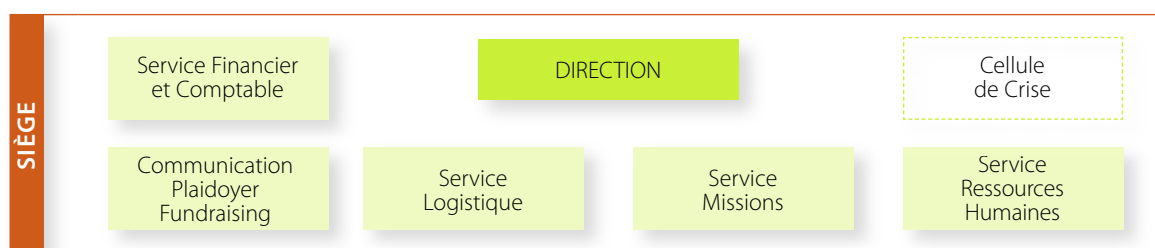
Ces domaines continuent à se développer de manière importante, au gré de la prise de conscience de chacun. Certains existants depuis une centaine d'années, on y trouve des connaissances, des pratiques et des acteurs plus structurés. Mais le professionnalisme de la solidarité profite à tous ces domaines en permettant aux acteurs de mieux s'organiser, **plus rapidement et plus efficacement**.

ACTEURS EN SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

DU SIÈGE...

Le siège des organisations de solidarité internationale travaille sur les missions en **amont** (lors de la mise en place des projets) et sert également de **base** (en liaison constante avec les missions). Les décisions stratégiques, l'élaboration des programmes, le recrutement, la collecte de fonds s'effectuent au siège.

De nombreuses fonctions sont identiques aux autres secteurs d'activité. La particularité des organisations de Solidarité internationale réside dans le fait d'avoir un **service "missions"** ou **Desk**, composé de référents thématiques ou géographiques qui assurent le suivi des programmes en lien avec les équipes terrain. La cellule de crise sera activée en cas d'urgence. La direction quant à elle, est souvent assurée par une équipe salariée et un conseil d'administration composé d'associatifs bénévoles.



... AU TERRAIN

LES ORGANISATIONS DE SOLIDARITÉ INTERNATIONALE AYANT LEURS PROPRES PROGRAMMES

Certains contextes d'intervention nécessitent une flexibilité et une réactivité importante, ainsi qu'une indépendance totale. Des organisations de solidarité ont donc fait le choix d'intervenir en leur nom propre, ce qui n'exclut cependant pas des partenariats occasionnels sur le terrain. Au fur et à mesure de leur croissance, ces associations ont développé des profils de poste de plus en plus spécifiques. Le schéma ci-dessous illustre le principal mode de fonctionnement d'une mission à l'international.

Quelques exemples d'associations qui développent leurs propres programmes : Action Contre la Faim, Solidarités, Handicap International, Médecins Sans Frontières, Aide Médicale Internationale, Croix-Rouge Française (qui s'appuie néanmoins sur les autres sociétés nationales), Première Urgence, etc.



LES ASSOCIATIONS D'ENVOI DE VOLONTAIRES

Les associations d'envoi de volontaires fonctionnent de manière radicalement différente. Ces organismes n'interviennent jamais en leur nom propre, mais uniquement en soutien financier ou ressources humaines (envoi de volontaire) auprès de structures locales. La structure locale émet un besoin (profil de volontaire) et l'association d'envoi se charge de diffuser l'offre, recruter un candidat, le préparer à la mission et lui conférer un statut pour sa mission (Volontariat Associatif pour la France, Volontariat de Solidarité Internationale pour l'étranger).

Exemples d'associations d'envoi de volontaires :

Délégation Catholique pour la Coopération (DCC), Association Françaises des Volontaires du Progrès, Service de Coopération au Développement (SCD), Fidesco, Enfants du Mékong.

MODES D'INTERVENTION EN SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

Les crises humanitaires résultent tant de catastrophes d'origine humaine que de phénomènes naturels. Les principales victimes sont civiles, souvent les plus démunies et les plus vulnérables.

Les organisations de solidarité ont développé une multitude d'actions allant de la prévention VIH, à des programmes de développement agricole, en passant par des réponses à l'urgence alimentaire. Les oppositions entre "urgentistes" et "développeurs" sont devenues obsolètes tant leurs actions respectives sont complémentaires. **Une même organisation de solidarité va intégrer plusieurs types d'action sur le terrain selon l'évolution des contextes.**

Les actions d'**URGENCE** répondent directement aux besoins vitaux des populations dans des contextes de catastrophes naturelles, de conflits armés, d'épidémies...

Les actions de **POST-URGENCE ET DE RÉHABILITATION** s'attachent à la reconstruction d'habitats et d'infrastructures), mais également à la reconstruction psychologique (accompagnement post-traumatique).

Les actions de **DÉVELOPPEMENT** s'inscrivent quant à elles généralement dans le long terme et ont un objectif d'implication des populations et institutions locales.

PROFESSIONNALISATION : QUAND LA BONNE VOLONTÉ NE SUFFIT PLUS !

Ce qu'on appelle communément « professionnalisation de l'aide humanitaire » ne fait pas référence à un statut professionnel. **Professionnel s'oppose à amateur, et non à bénévole.** La professionnalisation traduit la recherche de pertinence, l'exigence d'efficacité, et la capacité de rendre des comptes aux bailleurs de fonds, aux donateurs et à l'opinion publique – y compris à propos des aspects qui posent problèmes ou doivent être améliorés. La professionnalisation du secteur de la solidarité est une évolution à la fois choisie et subie :

Evolution choisie parce que les organisations de solidarité veulent atteindre une plus grande qualité des actions et visent à une gestion plus rigoureuse de leurs ressources. Elles multiplient donc les évaluations et les études d'impact. En parallèle, elles mettent en place des systèmes de gestion qui leur permettent de suivre au quotidien le degré d'accomplissement des objectifs, l'adéquation et la pertinence des programmes pour leurs bénéficiaires.

Evolution subie car les contextes d'intervention sont de plus en plus complexes. De même, les exigences des bailleurs de fonds et le souci de transparence vis-à-vis des donateurs sont autant de paramètres auxquels les organisations de solidarité doivent répondre avec professionnalisme.

La professionnalisation a naturellement un impact fort sur la technicité des programmes et donc sur les **exigences posées au recrutement par les organisations de solidarité.** En France et à l'international, les "bras" ont été remplacés par des gestionnaires expérimentés et de véritables techniciens en tous genres. Le problème majeur de la professionnalisation sera donc celui du recrutement. En effet, assez paradoxalement, les Directeurs des Ressources Humaines affirment que, malgré le nombre important de CV reçus dans leurs services, les profils adéquats sont de plus en plus rares. De plus, même si elles mettent en avant leur capacité de gestion, les organisations de solidarité ne doivent pas perdre en capacité d'engagement ! **L'exigence de "savoir-faire"** n'exclut pas non plus les **indispensables "compétences relationnelles et comportementales"** ("savoir-être") qui permettent de travailler au quotidien auprès de populations vulnérables.

La nécessité de bien s'informer et de construire un parcours d'engagement réaliste étape par étape ne s'en trouve que renforcée !

Les actions de solidarité internationale font donc appel à des compétences de plus en plus professionnelles. En France et à l'international, il est désormais possible d'y exercer à long terme des métiers transposables (infirmière, agronome, éducateur...) ou des métiers spécifiques (logisticien, administrateur, chef de mission, responsable de centre...). Ce sont trois de ces métiers spécifiques que Bioforce vous propose de découvrir en détail dans les pages qui suivent.

3 MÉTIERS CLÉS **DE LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE**

RÉFÉRENTIEL MÉTIER DE L'ADMINISTRATEUR DE LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

Le métier d'administrateur, assuré soit par une personne expatriée soit par une personne nationale, peut varier d'une organisation à l'autre, en fonction de différents critères, parmi lesquels on retrouve :

- + le contexte d'intervention,
- + le type de programme,
- + le volume d'activité,
- + le volume financier,
- + la structure de financement.

Dans certains contextes spécifiques, quelques organisations de solidarité internationale décident de séparer les fonctions. Apparaissent alors les spécialisations suivantes :

L'ADMINISTRATEUR responsable des FINANCES / L'ADMINISTRATEUR responsable des aspects de GESTION DES RESSOURCES HUMAINES,

L'ADMINISTRATEUR COORDINATEUR basé en capitale, qui supervise l'ensemble de la mission / L'ADMINISTRATEUR DIT "TERRAIN", responsable de sa base et supervisé par l'administrateur coordinateur.

Le référentiel métier qui suit ne tient pas compte de ces spécialisations, et présente les compétences nécessaires à l'exercice de l'emploi d'administrateur dit "généraliste", basé le plus souvent dans la capitale du pays d'intervention.

FONCTIONS & APTITUDES

Dans le cadre d'une mission de solidarité internationale au sein d'un projet d'urgence, de réhabilitation ou de développement, l'administrateur assume différentes responsabilités :

sur le plan FINANCIER : il assure la gestion financière, budgétaire et comptable de la mission afin de garantir la bonne utilisation des fonds et la transparence de la gestion.

sur le plan des RESSOURCES HUMAINES : il assure le suivi administratif du personnel expatrié ; il participe à la définition de la politique de gestion des ressources humaines du personnel national et en assure le suivi.

sur le plan ADMINISTRATIF & JURIDIQUE : il assure la mise en place d'une organisation administrative cohérente, s'assure du respect de la législation locale et de la prise en compte du cadre juridique.

Il agit principalement au sein d'Organisations Non Gouvernementales (ONG) et d'Agences des Nations Unies, dans des pays et zones géographiques où la population est en difficulté (pour des raisons climatiques, naturelles, économiques, politiques ...).

Pour accéder à ce poste, une expérience professionnelle antérieure et/ou une formation validée en lien avec la fonction sont requis. Les organisations de solidarité internationale sont également particulièrement attentives à la maîtrise écrite et orale de l'anglais ou de l'outil informatique (Excel), et posent souvent ces compétences comme des conditions de recrutement. Les postes de "coordinateur administrateur" sont généralement réservés aux personnes ayant préalablement une expérience dans la solidarité internationale. Enfin, afin de faciliter la prise de poste, certaines organisations proposent une période de "stage" en soutien à un administrateur confirmé.

Afin d'exploiter au mieux ses compétences techniques, l'administrateur doit adapter son comportement en situation professionnelle. Ainsi, on attend de lui qu'il soit rigoureux, ouvert d'esprit, capable d'écouter les autres et d'aller vers eux. Il doit également savoir faire preuve de fermeté (et non de rigidité). Il doit pouvoir vivre en communauté et avoir une faculté d'adaptation. Des aptitudes à encadrer des équipes sont également appréciées.

Le référentiel métier de l'Administrateur de la Solidarité Internationale présenté ici identifie un certain nombre de compétences :

- les compétences MÉTIER
- les compétences TRANSVERSALES

Ces compétences se déclinent en SAVOIR, SAVOIR-FAIRE et SAVOIR-ÊTRE (ce dernier étant également appelé compétences comportementales et relationnelles). Les savoir et savoir-faire sont déclinés en champs de compétences métiers. Le savoir-être est intégré dans les compétences transversales, selon des critères pré-identifiés en fonction des contraintes du métier.

Par ailleurs, les différentes études et concertations réalisées pour l'élaboration du Référentiel Métier ont montré la nécessité d'identifier spécifiquement en tant que compétence transversale la capacité à créer et entretenir des liens de confiance (avec les bénéficiaires, les partenaires, l'équipe...).

Cette compétence transversale constituée de savoir, savoir-faire et de savoir-être est en partie déclinée dans les champs de compétences de ce Référentiel Métier, mais nécessitera une étude ultérieure en vue d'une déclinaison plus fine.

COMPÉTENCES REQUISES POUR L'EXERCICE DU MÉTIER D'ADMINISTRATEUR DE LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

Les compétences métier ont été répertoriées dans le tableau ci-dessous et classées selon le temps à consacrer à chacune d'entre elles, à partir de l'estimation indicative des professionnels.

LES COMPÉTENCES MÉTIER

Classement en fonction
du temps consacré,
estimé par les professionnels

1	Savoir assurer la gestion financière, budgétaire et comptable de la mission
2	Savoir assurer la gestion des ressources humaines en termes d'administration et de management pour le personnel expatrié et national
3	Savoir coordonner, planifier et évaluer les actions liées à son domaine d'intervention en lien avec le plan d'action du programme
4	Savoir assurer la gestion administrative et juridique de la mission en général, et des chantiers techniques en particulier
5	Savoir assurer les relations contractuelles avec les bailleurs de fonds
6	Savoir contribuer au bon déroulement des circuits d'information interne et de communication externe
7	Savoir intégrer dans sa pratique les contextes dans lesquels sont menées les actions de solidarité internationale
8	Savoir intégrer dans sa pratique les aspects sécuritaires

TÉMOIGNAGE

Pour moi, le rôle de l'administrateur est capital, mais pour ce faire, il lui revient de ne pas rester assis derrière son ordinateur et de descendre dans les autres départements de la mission, d'aller sur le terrain, de communiquer avec les partenaires et les bénéficiaires. Être toujours disponible pour les équipes de mise en œuvre des projets, les sensibiliser sur les différentes procédures financières en vue de bien répondre aux exigences des bailleurs de fonds. C'est aussi ce qui contribue à la qualité de son travail.

Un administrateur, c'est un peu un tableau de bord qui doit signaler l'évolution des ressources financières, matérielles et humaines du projet humanitaire. C'est vraiment un métier qui me permet d'être en contact permanent avec les collègues dans un travail à compétence collective. J'ai choisi ce métier dans l'intérêt que j'ai de servir les autres, d'être utile, tout en relevant les défis de fonctionnement identifiés dans la conduite des activités humanitaires. Ceci dit, c'est un métier qu'il faut aimer, car il est générateur de beaucoup de pression !

Engagé depuis 2002 dans l'appui administratif et financier au sein d'associations locales, Augustin a suivi la formation d'Administrateur en 2007. Il a ensuite travaillé au sein d'Organisations de Solidarité Internationale comme Medair ou Médecins Sans Frontières.



Formation des équipes Medair aux procédures administratives et financières

© A. Wwaluma

SAVOIR ASSURER LA GESTION FINANCIÈRE, BUDGÉTAIRE ET COMPTABLE DE LA MISSION

GESTION FINANCIÈRE

Décline le plan stratégique en plan de financement, en accord avec le chef de mission et le siège
Pilote l'équilibre financier de la mission
Elabore, en collaboration avec le siège, les procédures et outils permettant d'assurer la gestion financière de la mission
Assure le suivi des procédures et outils permettant d'assurer la gestion financière de la mission
Analyse la situation financière de la mission en collaboration avec le chef de mission et informe le siège des risques financiers
Rédige les rapports financiers internes
Transmet, lors d'un audit financier externe réalisé au siège, les éléments/preuves nécessaires au bon déroulement de l'audit
Assure le suivi des audits financiers externes ayant lieu sur le terrain

GESTION BUDGÉTAIRE

a. élaboration budgétaire

Participe avec le chef de mission au montage du cadre budgétaire annuel
Etablit le budget prévisionnel de la mission en collaboration avec le chef de mission, les chefs de projet, etc.
Elabore en lien avec le siège le plan comptable analytique correspondant à la structure budgétaire

b. suivi budgétaire

Edite le(s) suivi(s) budgétaire(s)
Diffuse le(s) suivi(s) budgétaire(s) aux personnes concernées (siège & terrain),
Effectue, en collaboration avec les responsables budgétaires, l'analyse des écarts entre le prévisionnel et le réalisé
Fait des propositions d'ajustements budgétaires
Etablit et assure le suivi des autres indicateurs/tableaux de bord nécessaires au suivi financier de la mission

PROCESSUS DE VALIDATION DE L'ENGAGEMENT DES DÉPENSES ET CONTRÔLE INTERNE

Met en place et formalise les procédures d'engagement des dépenses en lien avec le siège
Assure le suivi/respect des procédures d'engagement des dépenses
S'assure de la validité et de l'adéquation des justificatifs
Met en place un système de contrôle interne et en assure le suivi

COMPTABILITÉ

Supervise l'affectation comptable des pièces
Organise le suivi comptable, à savoir la définition des procédures et circuits de fonctionnement comptable
Assure la clôture de la comptabilité mensuelle et annuelle des comptes, en lien avec le siège
Transmet au siège l'ensemble des pièces justificatives
Définit, en lien avec le siège, une politique d'archivage des pièces comptables

GESTION DE TRÉSORERIE

Planifie les dépenses et établit le prévisionnel de trésorerie en collaboration avec les équipes
Transmet les demandes de transfert de fond au siège
Organise les mouvements de trésorerie en fonction des réalités du terrain
Veille à la disponibilité des liquidités ainsi qu'à la sécurité des lieux de stockage de fonds
Réalise, sous contrôle du siège, les ouvertures et fermetures des comptes bancaires

SAVOIR ASSURER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN TERMES D'ADMINISTRATION ET DE MANAGEMENT POUR LE PERSONNEL EXPATRIÉ ET NATIONAL

GESTION ADMINISTRATIVE DES ÉQUIPES

a. pour le personnel expatrié et national

Réalise l'analyse du contexte juridique et administratif du pays d'intervention
Constitue les dossiers administratifs du personnel
S'assure que tous les documents administratifs nécessaires à l'exercice de leur travail sont complets et à jour (visa, papiers d'identité, autorisation de déplacement...)
Établit le règlement intérieur et veille à son application
Organise les rapatriements sanitaires et les évacuations médicales
Effectue la gestion administrative des rapatriements et des évacuations médicales
Assure les relations avec les autorités compétentes du pays d'intervention (Ministère du Travail, Immigration)

b. pour le personnel national

Étudie les pratiques d'usage des autres organisations de la SI présentes, en matière de rémunération afin d'établir une grille de rémunération soumise au directeur et/ou au siège pour validation
Définit en accord avec le chef de mission et le siège une politique salariale dans le respect du cadre juridique & administratif en vigueur, et s'assure de sa mise en œuvre
Définit en accord avec le chef de mission et le siège une politique sociale (prise en charge médicale, congés maternité, prêts, avances, frais de transport...), et s'assure de sa mise en œuvre
Établit les contrats de travail du personnel national
Définit les procédures à suivre en matière de suivi administratif du personnel national
Gère les contrats de travail et les procédures de licenciement avec l'aide d'un soutien juridique local
Suit les mouvements de congés et de déplacement du personnel

c. pour le personnel expatrié

Enregistre le personnel auprès des ambassades et autorités locales
Gère les *per diem* et les avances sur indemnités/salaire données localement, en accord avec le siège
Assure l'organisation administrative des retours de mission (billets, prise de rendez-vous au siège, transmission au siège des informations administratives relatives à la fin de contrat)
Dans le cas d'un recrutement local de personnel expatrié, gère avec le siège les formalités administratives et contractuelles

MANAGEMENT D'ÉQUIPE

Définit l'organisation du travail et des postes pour l'équipe dont il est directement responsable (descriptifs de poste)
Gère l'équipe dont il est directement responsable (définition des objectifs individuels, animation d'équipe, régulation d'équipe, évaluations)
Participe à la définition d'une politique de gestion des ressources humaines nationales (évaluation, formation, promotion, mobilité etc.) en lien avec le chef de mission, les chefs de projet et le siège
Développe des outils d'aide au management des équipes (grille de recrutement, grille d'entretien, etc.)
Organise les recrutements : diffusion des annonces, gestion des candidatures (tout ou partie), entretiens éventuels
Assure pour les nouveaux arrivants dans l'organisation un briefing dans ses domaines de compétence
Participe avec le chef de mission à la prise de décision en cas de rupture de contrat d'un membre de l'équipe nationale

FORMATION DU PERSONNEL

Identifie les besoins en formation pour l'équipe dont il est directement responsable
Consolide les besoins en formation de l'ensemble du personnel national sur la mission
Propose les actions de formation retenues
Assure le suivi de la mise en œuvre des actions de formation
Anime des sessions de formation dans son domaine de compétence

SAVOIR COORDONNER, PLANIFIER ET EVALUER LES ACTIONS LIÉES À SON DOMAINE D'INTERVENTION EN LIEN AVEC LE PLAN D'ACTION DU PROGRAMME

AU NIVEAU DU PLAN D'ACTION DU PROGRAMME

Participe à l'élaboration des plans d'action des différents projets mis en œuvre au sein de la mission

AU NIVEAU DE SON DOMAINE D'INTERVENTION

Élabore le plan d'action dans son domaine d'intervention en fonction du plan d'action du programme, en accord avec le chef de mission et/ou le responsable technique du siège :

- Définit les objectifs
- Evalue et planifie les activités à mettre en œuvre
- Mobilise les ressources nécessaires à la mise en œuvre des activités
- Organise la mise en place du dispositif de suivi de ses activités
- Evalue les activités réalisées / le niveau d'atteinte des objectifs
- Rend compte de ses activités au chef de mission et/ou au siège

Développe et entretient les relations avec les partenaires locaux (OSI, ONG locales, Autorités locales etc.)

SAVOIR ASSURER LA GESTION ADMINISTRATIVE & JURIDIQUE DE LA MISSION EN GÉNÉRAL, ET DES CHANTIERS TECHNIQUES EN PARTICULIER

GESTION ADMINISTRATIVE ET JURIDIQUE DE LA MISSION

Organise la protection juridique de la mission, notamment en identifiant un partenaire local en mesure d'apporter à l'organisation les conseils juridiques nécessaires
Participe à la rédaction des documents contractuels de la mission (avec les Autorités Locales, les partenaires OSI et ONG locales, les fournisseurs, les contrats de location etc.) dans ses domaines de compétence

S'assure du suivi spécifique des contrats de location d'immeuble

S'assure de l'existence et de la validité des conventions de partenariat

S'assure du respect des formalités exigées par les autorités locales

Planifie les différentes activités administratives dans les locaux de vie et de travail

Veille à la mise en place d'un système d'archivage dans ses domaines de compétence garantissant la sécurité des dossiers administratifs et financiers

S'assure, en cas d'évacuation, d'emporter et/ou de détruire les documents administratifs

GESTION ADMINISTRATIVE ET JURIDIQUE DES CHANTIERS TECHNIQUES

Participe au suivi administratif lié à la mise en œuvre d'une chaîne d'approvisionnement (achat, transport, stockage, distribution)

Participe au suivi administratif de la gestion du parc de véhicules

Participe au suivi administratif des chantiers techniques

Utilise et participe au suivi administratif des moyens de télécommunication

SAVOIR ASSURER LES RELATIONS CONTRACTUELLES AVEC LES BAILLEURS DE FONDS

ÉLABORATION DE LA DEMANDE DE FINANCEMENT

Soutient le chef de mission dans l'analyse du contexte des bailleurs locaux et la recherche de fonds

Rédige la partie financière des projets (éléments budgétaires et narratif budgétaire), en fonction du plan de financement établi, et dans le respect des procédures des bailleurs

Soumet la partie financière des projets (éléments budgétaires et narratif budgétaire) au chef de mission puis au siège pour validation

SUIVI DU CONTRAT DE FINANCEMENT

S'assure de l'archivage des pièces contractuelles
Analyse le contrat de financement et s'assure du respect du cadre contractuel
Plus spécifiquement, planifie, rédige et diffuse le calendrier des rapports financiers en tenant compte des exigences bailleurs
Pour les bailleurs locaux, rédige les demandes d'avances (versement)
Fait des propositions de modifications budgétaires au contrat (avenant) au chef de mission/chef de projet/siège, afin de répondre au mieux aux besoins des projets, tout en respectant le cadre défini dans le contrat
Rédige les rapports financiers et les soumet pour validation au siège
Si nécessaire, organise l'audit externe

COMPÉTENCE MÉTIER ADMINISTRATEUR

6

SAVOIR CONTRIBUER AU BON DÉROULEMENT DES CIRCUITS D'INFORMATION INTERNE ET DE COMMUNICATION EXTERNE

A. COMMUNICATION EXTERNE

AVEC LES AUTORITÉS LOCALES

Analyse le contexte local (identification des interlocuteurs et de leur rôle respectif)
Participe aux négociations des accords de partenariat
Formalise les liens contractuels liés au projet
Entretient des contacts réguliers avec les autorités concernées, et assure notamment la représentation officielle pour la gestion administrative auprès des autorités locales compétentes
Rédige des rapports ou comptes-rendus pour les Autorités locales, et les soumet pour validation

AVEC LES AUTRES PARTENAIRES (OSI, ONG LOCALES, BAILLEURS, MÉDIA, ...)

Formalise les liens contractuels liés au projet
Participe aux réunions de coordination inter organisations dans ses domaines de compétence
Participe, dans ses domaines de compétence, au renforcement des capacités locales dans le cadre de partenariat avec des organisations locales
Participe à la représentation de son organisation lors d'événements ou de manifestations externes
Répond aux interrogations des média sous la supervision du chef de mission et du siège

B. COMMUNICATION INTERNE (AU SEIN DE LA MISSION & AVEC LE SIÈGE)

Assure une circulation efficace des informations entre les différentes équipes terrain, et entre le terrain et le siège
Rédige les rapports d'activités relatifs à ses domaines de compétence et en assure la diffusion aux personnes concernées sur la mission et au siège
Participe à l'organisation des visites terrain des membres du siège (billet d'avion, autorisation de déplacement, organisation de l'hébergement, etc.)

Thibault, promotion 2006,
Triangle Génération
Humanitaire, Soudan



© I. Ronsin

TÉMOIGNAGE

L'administrateur est une fonction de soutien à la mission : une bonne collaboration avec les chefs de projet pour le suivi budgétaire, avec les coordinateurs terrain pour la gestion de l'argent liquide et des équipes, avec le siège pour les problématiques structurelles, est indispensable... Cette fonction implique donc un travail en équipe important, même s'il ne se manifeste pas nécessairement par des réunions quotidiennes avec 10 personnes.

COMPÉTENCE MÉTIER ADMINISTRATEUR

7

SAVOIR INTÉGRER DANS SA PRATIQUE LES CONTEXTES DANS LESQUELS SONT MENÉES LES ACTIONS DE SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

Prend en compte la situation géopolitique du pays/de la zone d'intervention, ainsi que de la situation humanitaire des populations
Identifie les différents acteurs de la solidarité internationale présents dans le pays/la zone d'intervention
Fait référence aux cadres juridiques et éthiques dans lequel s'inscrit l'action : droit international des États, droit humanitaire, codes de conduite, charte de l'organisation

SAVOIR INTÉGRER DANS SA PRATIQUE LES ASPECTS SÉCURITAIRES

Prend en compte l'évolution du contexte et des conditions de sécurité
Contribue à la prise en charge de la sécurité des personnes (bénéficiaires du programme, personnel national et personnel expatrié)
Participe à l'élaboration des outils de gestion de sécurité (plan de sécurité, évacuation médicale). Concernant les éléments qui relèvent de sa responsabilité, il assure l'élaboration des outils et en assure le suivi
Définit les procédures et outils relatifs à la sécurité de l'argent en mission et en assure la mise en place et le suivi
Prend part à la promotion de la santé et assure le suivi administratif des évacuations médicales
Sensibilise ses collaborateurs au respect des lois, règles et coutumes du pays afin que le programme ne soit pas générateur de conflit

LES COMPÉTENCES TRANSVERSALES

ANGLAIS

S'exprime d'une manière compréhensible et non ambiguë à l'oral et à l'écrit
Comprend facilement ses différents interlocuteurs
Utilise le vocabulaire spécifique à l'environnement de la solidarité internationale et à la fonction d'administrateur.

FRANÇAIS

Dispose de bonnes capacités rédactionnelles en français
S'exprime aisément à l'oral en public et dans le respect de la fonction de ses interlocuteurs

INFORMATIQUE

Maîtrise les fonctions informatiques de base (pack office)
Maîtrise les outils de communication informatique (mails, Internet, logiciel de communication...)

SAVOIR-ÊTRE

ADAPTABILITÉ ET SOUPLESSE

Sait s'adapter aux contraintes
Sait s'adapter aux imprévus
Sait faire preuve de pragmatisme, de maîtrise de soi (bonne gestion de son stress)

FIABILITÉ

Sait gérer le temps
Est capable de tenir des engagements
Fait preuve de rigueur et de sens des responsabilités
A le sens de l'engagement (force des motivations)

DISCERNEMENT

Sait être objectif, sait prendre du recul, sait être réaliste
Est capable de prendre des décisions et d'en référer aux personnes concernées
Est capable de se remettre en question

PRISE D'INITIATIVE

Sait anticiper
Est capable de faire des propositions, d'agir, de se remettre en question

CAPACITÉS RELATIONNELLES

Sait faire preuve d'empathie
Est capable d'écouter, est capable de tenir compte des besoins des autres
Sait faire preuve de persuasion
Sait faire preuve d'autorité
Sait faire preuve d'autonomie sans pour autant être indépendant
Sait être assertif

RIGUEUR

Sait transmettre une information claire et précise

Mariana, Mexicaine, promotion 2006, aujourd'hui coordinatrice administrative au Libéria avec Solidarités.

En République Démocratique du Congo, la situation depuis la reprise des conflits est dramatique : les populations, déjà en mouvements permanents à cause des affrontements répétés, sont aujourd'hui dans une situation de dénuement absolu et de terreur permanente. Elles sont plus d'un million sur tout le territoire à s'être déplacées ou redéplacées. En 2008, j'étais administratrice sur la mission du Nord Kivu qui menait trois programmes : urgence pure dans les camps de déplacés et de réfugiés à Goma, où l'on distribuait pour environ 400 000 personnes des produits non alimentaires, construisait des écoles, des latrines, des douches ou encore des trous à ordures, tout en sensibilisant à l'hygiène d'urgence ; et deux autres programmes d'accès à l'eau potable et à l'assainissement à Kiwanja, une ville à 90 km de Goma.

Mon rôle sur cette mission était de superviser la gestion comptable générale et analytique effectuée par mon adjoint ; de vérifier les affectations et de centraliser les dépenses faites sur notre base de Kiwanja, d'archiver et d'envoyer à la Coordination de la mission les pièces comptables. On avait une réunion de suivi budgétaire une fois par mois avec les autres services et on réalisait les prévisions des dépenses pour la fin du programme, ce qui est difficile dans des missions d'urgence.

Les relations avec les autorités locales, dans mon cas la Sécurité Sociale et les impôts, prenaient une bonne partie de mon temps, car il y avait des changements réguliers de procé-



Mariana et son équipe, Emmanuel, Viviane et Charles, en République Démocratique du Congo. © M. Echevarria

dures auxquelles il fallait s'adapter. J'ajouterais beaucoup de négociation et patience, car malheureusement la corruption est très présente. Sans compter bien sûr les imprévus : enquête sur les vols, audits de la Direction Générale des Impôts de la RDC... Au niveau RH, j'ai sensibilisé les Responsables de Programme à l'importance des évaluations de l'équipe. A partir de ces évaluations, on a pu faire évoluer les collaborateurs qui le méritaient depuis un moment et mettre à jour les profils de poste. Autre gros chantier : la mise en place d'un plan de formation du personnel national, commencé pendant ma mission avec des résultats très satisfaisants. Au sein de mon équipe Admin (Caissier, Adjoint RH et Adjointe Admin-Fin) j'ai mis en place des formations internes pour que tous soient au courant des tâches principales de chacun et qu'en cas d'absence de l'un ou de l'autre, on puisse assurer un bon service. En plus, pour eux, c'était beaucoup plus enrichissant d'avoir une vue globale du service. Toujours dans le domaine des RH, les tâches plus quotidiennes étaient le suivi des sanctions (on avait pas mal de problèmes de vols par exemple), le suivi et le contrôle du paiement des salaires, la gestion des processus de recrutement, des absences, des congés etc. J'étais aussi garante du règlement intérieur, en concordance avec la législation congolaise. Le poste d'administrateur est très intéressant car il nous place dans une position où l'on a une vue globale de la mission et du déroulement des programmes.

„ LE POSTE D'ADMINISTRATEUR EST TRÈS INTÉRESSANT CAR IL NOUS PLACE DANS UNE POSITION OÙ L'ON A UNE VUE GLOBALE DE LA MISSION ET DU DÉROULEMENT DES PROGRAMMES. ”

RÉFÉRENTIEL MÉTIER DU COORDINATEUR DE PROJET DE LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

Le métier de coordinateur de projet de la solidarité internationale a évolué et se décline aujourd'hui en plusieurs types de fonctions, notamment : la fonction de coordinateur généraliste et la fonction de coordinateur technique. Le référentiel qui suit est établi à partir de ces 2 fonctions.

Le **COORDINATEUR TECHNIQUE** est un spécialiste dans un domaine précis. Il possède donc une compétence technique qu'il peut également exercer à différents niveaux : pays (coordinateur technique), programme, projet (chargé de projet / responsable de projet / référent de projet).

Le **COORDINATEUR GÉNÉRALISTE** est un généraliste et polyvalent. Il exerce à différents niveaux : région / programme (coordinateur de programme, coordinateur régional), base / site (coordinateur de site, responsable de base).

Les fonctions ont beaucoup de points communs mais aussi des spécificités propres. Ce référentiel identifie donc les points communs et les spécificités des 2 fonctions. Il n'aborde pas les aspects techniques des coordinateurs techniques qui sont particuliers aux différentes thématiques d'intervention.

L'ampleur de l'emploi du coordinateur de projet de la solidarité internationale varie suivant différents critères :

- + le contexte d'intervention,
- + le niveau de l'intervention (région, zone, projet, etc.),
- + le nombre de projets sous sa responsabilité,
- + le domaine d'intervention,
- + la nature de l'organisation.

FONCTIONS & APTITUDES

Le coordinateur de projet de la solidarité internationale assure la responsabilité et la mise en œuvre au niveau d'un projet dès la planification, ou à partir de la programmation. Dans le premier cas, il propose la stratégie en cohérence avec celle de l'organisation et du programme d'intervention. Dans le second, il assure la coordination, le suivi, le pilotage et l'évaluation des actions réalisées.

Le coordinateur de projet peut être impliqué soit sur des actions humanitaires dites d'urgence ou post-urgence, soit sur des programmes de développement auprès d'organisations de solidarité internationale.

Il agit principalement au sein d'Organisations Non Gouvernementales (ONG) et d'Agences des Nations Unies, dans des pays et zones géographiques où la population est en difficulté (pour des raisons climatiques, naturelles, économiques, politiques ...).

Pour accéder à ce poste, les pré-requis en terme d'expérience professionnelle et de formation varient suivant la nature de la fonction :

Pour le **COORDINATEUR TECHNIQUE**, la maîtrise d'une compétence technique spécifique transposable au secteur est privilégiée par rapport au niveau d'expérience professionnelle en solidarité internationale. Les compétences techniques peuvent être acquises soit par une expérience conséquente dans le domaine, soit par une formation spécifique.

Pour le **COORDINATEUR GÉNÉRALISTE**, les postes sont accessibles à des personnes qui ont déjà une expérience dans la solidarité internationale et qui possèdent des compétences en gestion et management validées par une expérience professionnelle ou une formation.

Dans tous les cas, on attend de ces hommes/femmes de terrain de bonnes capacités d'analyse et l'aptitude à prendre des décisions tout en étant l'élément dynamique et fédérateur au sein de son équipe. Pour cela ils doivent faire preuve de discernement, de réalisme, de diplomatie et d'une grande capacité d'adaptation. Savoir communiquer et déléguer est également indispensable à l'exercice de la fonction.

Le référentiel métier du coordinateur de projet de la solidarité internationale présenté ici identifie un certain nombre de compétences :

- des compétences **MÉTIER**
- des compétences **TRANSVERSALES**

Ces compétences se déclinent en **SAVOIR**, **SAVOIR-FAIRE** et **SAVOIR-ÊTRE** (ce dernier étant également appelé compétences comportementales et relationnelles). Les savoir et savoir-

faire sont déclinés en champs de compétences métiers. Le savoir-être est intégré dans les compétences transversales selon des critères pré identifiés en fonction des contraintes du métier.

Par ailleurs, les différentes études et concertations qui ont été réalisées pour l'élaboration du référentiel métier ont montré la nécessité d'identifier spécifiquement en tant que compétence transversale la capacité à créer et entretenir des liens de confiance (avec les bénéficiaires, les partenaires, l'équipe ...).

Cette compétence transversale constituée de savoir faire et de savoir être est en partie déclinée dans les champs de compétences de ce référentiel métier mais nécessitera une étude ultérieure en vue d'une déclinaison plus fine.

COMPÉTENCES REQUISES POUR L'EXERCICE DU MÉTIER DE COORDINATEUR DE LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

Les compétences métiers ont été répertoriées dans le tableau ci-dessous et classées selon le temps à consacrer à chacune d'entre elles, à partir de l'estimation indicative des professionnels.

LES COMPÉTENCES MÉTIER

Classement en fonction
du temps consacré,
estimé par les professionnels

1	Savoir concevoir et conduire les actions en lien avec le plan d'action global et la stratégie de l'organisation
2	Savoir assurer la gestion des ressources humaines
3	Savoir assurer la communication et les relations avec les partenaires (autorités, médias, autres organisations)
4	Savoir analyser les contextes dans lesquels sont menées les actions de solidarité internationale
5	Savoir superviser la gestion administrative et financière
6	Savoir contribuer à la gestion des relations avec les bailleurs de fonds
7	Savoir superviser / participer à la sécurité
8	Savoir superviser / participer à la gestion des moyens logistiques liés à son domaine d'action
9	Savoir développer et s'inscrire dans des relations partenariales, privilégier la mutualisation des capacités et compétences des acteurs

TÉMOIGNAGE

Aurélien, promotion 2005.

Gestion du personnel, gestion financière, gestion logistique, négociation, gestion de la sécurité... Il est extrêmement difficile de décrire une journée type sur ce type de poste car justement, la coordination fait appel à une multitude de compétences. D'une mission à l'autre, le poste va être orienté plutôt RH, ou plutôt représentation (de l'organisation face aux autres acteurs, aux autorités, aux ayants droits).

C'est justement ce qui fait tout l'intérêt du métier de coordinateur. Globalement, c'est un poste qui requiert une bonne dose de patience, d'écoute (des membres de l'équipe, des partenaires, des ayants droits, etc.) et une capacité de prise de décision non négligeable. Bref, un cocktail qui peut même parfois être grisant, tellement les décisions prises par un coordinateur ont des répercussions sur tous les domaines d'activité d'une mission. On voit au jour le jour les résultats de nos propres décisions avoir une influence directe sur la vie des victimes.

SAVOIR CONCEVOIR & CONDUIRE LES ACTIONS EN LIEN AVEC LE PLAN D'ACTION GLOBAL ET LA STRATÉGIE DE L'ORGANISATION

Élabore la stratégie opérationnelle de ses actions avec son équipe, en lien avec la stratégie globale de l'organisation :

- Réalise le diagnostic sur sa zone d'intervention : analyse et évalue les besoins liés à son domaine d'action
- Identifie et formalise les objectifs de l'intervention
- Étudie les diverses possibilités d'action, fait des hypothèses et identifie les risques
- Participe à l'identification des critères de décision par rapport aux différentes possibilités d'action
- Confronte les possibilités d'action aux critères, et retient le mode d'action le plus pertinent
- Élabore le(s) plan(s) d'action en lien avec son équipe
- Élabore le chronogramme des activités
- Rédige les propositions d'action dans le respect des formats et des lignes directrices internes à l'organisation et/ou aux bailleurs

Assure la mise en œuvre et le suivi des actions :

- Assure la mise en œuvre de la stratégie
- Respecte et/ou définit les modalités d'organisation, de pilotage, de suivi des actions de l'organisation et les adapte au contexte et au projet
- Coordonne les actions à mettre en œuvre
- Programme les moyens en lien avec les référents techniques dans le respect du budget et des prévisions
- Identifie et formalise les partenariats nécessaires à la réalisation des actions
- Veille à la maîtrise des risques
- Assure le reporting interne auprès des instances concernées

S'assure de l'évaluation du projet/programme :

- Participe à la rédaction des termes de référence de l'évaluation du projet dont il a la responsabilité
- Prend en compte et intègre les recommandations de l'évaluation

Conduit des actions visant la participation des acteurs/partenaires concernés dans la conception, la réalisation et l'évaluation des actions

Contribue à la capitalisation des actions

REMARQUES

- + La définition et le choix de la stratégie pays/programme relève essentiellement de la responsabilité du chef de mission en lien avec le référent siège (desk).
- + La réalisation du diagnostic/évaluation initiale peut être à la charge d'un évaluateur ou du chef de mission, le coordinateur peut être moins impliqué sur cette phase.
- + Le pilotage et la coordination des activités sont au cœur de la fonction au niveau du projet.

Bertrand, promotion 2006.

J'ai choisi de devenir coordinateur de projet pour deux raisons principales : la proximité avec le terrain et la diversité des tâches.

Le terrain. Lorsque j'ai décidé la première fois de partir c'était pour être sur le terrain, au plus près des bénéficiaires de l'action, de leurs besoins, de leurs difficultés, de leurs réussites aussi. Au plus près également des équipes opérationnelles locales et expatriées. Un projet, c'est d'abord des moyens au service d'une action sur les conditions de vie quotidiennes de personnes en détresse. Action qui engendre un changement social, d'abord et avant tout perceptible sur la zone d'intervention.

Un poste où l'adaptation et la polyvalence sont des notions clés. Ce type de poste est passionnant car les compétences et les champs d'action sont multiples et divers. Du suivi budgétaire (pour tout ce qui concerne les lignes liés à l'opérationnel) à la gestion RH d'une équipe (recrutement, formation, support), du suivi de la mise en œuvre du projet (planification des activités, évaluation des résultats...) à la représentation auprès des bailleurs de fonds (visites terrain, rédaction de demandes de financement...), de la communication à la gestion de la sécurité, les champs d'intervention du coordinateur de projet sont vastes. Le coordinateur doit sans cesse se remettre en question, interroger ses certitudes, renforcer ses convictions.

SAVOIR ASSURER
LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

MANAGEMENT D'ÉQUIPE

S'assure du respect des procédures internes et du cadre légal dans la définition de la politique de gestion des ressources humaines, en lien avec l'administrateur

Participe à la définition d'une politique de gestion des ressources humaines nationales (évaluation, formation, promotion, mobilité,...) en lien avec l'administrateur et le siège

Participe à l'organisation des recrutements : diffusion des annonces, gestion des candidatures (tout ou partie), entretiens éventuels

Définit l'organisation du travail et des postes pour l'équipe dont il est directement responsable (organigramme et descriptifs de poste)

Assure le management de l'équipe dont il est directement responsable (définition des objectifs individuels, animation d'équipe, délégation, régulation d'équipe, suivi/évaluation)

Décide des sanctions et/ou des ruptures de contrat d'un membre de son équipe dans le respect des procédures légales et administratives, en lien avec l'administrateur et le siège de l'organisation

Assure la communication interne

Contribue au développement des outils d'aide au management des équipes (grille de recrutement, grille d'entretien, ...)

FORMATION DU PERSONNEL

Identifie les besoins en formation pour l'équipe dont il est directement responsable

Propose les actions de formation retenues

Assure le suivi de la mise en œuvre des actions de formation

Anime des sessions de formation dans son domaine de compétence

REMARQUES

- + Niveaux de responsabilité différenciés selon le poste : la fonction managériale est notamment plus importante pour les coordinateurs généralistes.
- + Fonction exercée en lien avec celle de l'administrateur, notamment en vue du respect des procédures internes et du cadre légal.
- + La formation du personnel peut concerner plus particulièrement les coordinateurs de projets "techniques" qui favoriseront le transfert de compétences dans leur domaine d'intervention.

Aurélien, promotion 2005, coordinateur de projet, Croix-Rouge Française en Indonésie.

Plus de 2 ans après le Tsunami, la Croix-Rouge Française continuait son effort de soutien aux populations touchées par la catastrophe. Près d'un million d'euros avaient été investis dans des programmes d'urgence et de post-urgence à Meulaboh et Blang Pidie, certainement une des plus touchées de l'île de Sumatra. La phase d'urgence liée au Tsunami en Aceh s'était terminée assez rapidement, laissant la place à une phase de post-urgence dont la stratégie était tournée vers la réhabilitation des zones affectées dans les secteurs de l'habitat, de l'eau-assainissement et de la santé. La Croix-Rouge Française à Meulaboh avait concentré son action sur des programmes liés à l'eau-assainissement et la réhabilitation de structures de santé.

A la suite du Tsunami du 26 décembre 2004, les victimes survivantes ont été déplacées vers l'intérieur des terres et accueillies dans des camps. Dès cette étape de l'urgence, les équipes WatSan (spécialisées dans l'eau-assainissement) de la Croix-Rouge Française se sont rendues sur place et ont assisté ces déplacés. Après les camps d'urgence, les déplacés ont été accueillis dans des camps d'abris temporaires. L'action de la Croix-Rouge Française s'est adaptée à la conjoncture en approvisionnant ces camps en eau potable, et en donnant aux populations accès à des toilettes. Enfin, avec la création du troisième programme WatSan, l'objectif général de la Croix-Rouge Française était d'encourager le retour des déplacés dans leur village d'origine afin de retrouver un mode de vie équivalent à celui qu'ils avaient avant la catastrophe. L'accès à l'eau potable, ainsi que la création de systèmes de gestion des déchets solides dans les villages de retour, étaient les deux objectifs principaux du programme. Avec ce programme, la Croix-Rouge Française à Meulaboh a refermé une boucle parfaitement cohérente en accompagnant les victimes du Tsunami des camps de déplacés jusqu'au retour dans leur village d'origine.

La Croix-Rouge Française a également concentré son action sur les structures de santé, particulièrement touchées par le Tsunami et le tremblement de terre du 28 mars 2005. Au-delà des dommages causés par ces deux catastrophes naturelles dans le district d'Aceh Barat, certains districts, moins affectés, avaient également besoin de soutien. Dans la région de Blang Pidie par exemple, l'urgence se trouvait vraiment dans le soutien du système de santé, totalement laissé à l'abandon après quasiment 30 ans de conflit. Nous avons donc décidé d'y étendre notre action, afin, entre autres, de ne pas laisser se creuser un écart de développement trop important entre des régions limitrophes, une critique fréquemment adressée aux organisations humanitaires.

Cet exemple est donc assez révélateur de la palette des compétences à mettre en œuvre quand on est coordinateur de programme. Il faut savoir agir et penser à la fois. Agir en allant parfois prendre une pelle pour creuser avec ses équipes pour la mise en place de réseaux d'approvisionnement en eau, et penser en participant à des réunions avec les gouvernements locaux afin de définir une stratégie en bonne coordination avec les autres acteurs impliqués.



© A. Beyeklian

SAVOIR ASSURER LA COMMUNICATION ET LES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES (AUTORITÉS, MEDIAS, AUTRES ORGANISATIONS)

AU NIVEAU DES AUTORITÉS LOCALES ET ACTEURS

Représente l'organisation auprès des instances de coordination locale et internationale présentes sur sa zone d'intervention
Rédige les conventions de partenariat/d'établissement
Répond aux demandes d'information émanant des acteurs concernés sur la zone d'intervention

AU NIVEAU DES MÉDIAS

Répond aux sollicitations des médias locaux et internationaux
S'assure de la visibilité des actions notamment par rapport aux exigences des bailleurs et aux sollicitations du siège de l'organisation

REMARQUES

- + Concerne d'abord les coordinateurs généralistes ; les coordinateurs techniques sont beaucoup moins concernés par cette compétence, sauf pour ce qui relève spécifiquement de leur domaine de responsabilité.
- + Les actions sont conduites en lien étroit avec le chef de mission et les référents au siège de l'organisation.

SAVOIR ANALYSER LES CONTEXTES DANS LESQUELS SONT MENÉES LES ACTIONS DE SOLIDARITE INTERNATIONALE

Assure l'analyse de la situation (géopolitique, humanitaire, socio-économique, culturelle, droit/protection) de sa zone d'action
Identifie et analyse les différents acteurs en présence
Identifie les problématiques principales
Participe à la rédaction des états de situation correspondants et les transmet aux personnes référentes
Prend connaissance et analyse le contexte juridique et légal

REMARQUES

- + Compétences qui concernent plus spécifiquement les coordinateurs de projet généraliste quand la fonction est exercée au niveau du pays/programme.
- + L'identification des problématiques spécifiques concerne davantage les coordinateurs techniques.

Rencontre avec les autorités locales, les écoles et les associations, projet d'intégration socio-économique avec les Akhdams, Yémen.



© B. Vagnon

SAVOIR SUPERVISER LA GESTION ADMINISTRATIVE & FINANCIÈRE

Le coordinateur de projet assure l'équilibre financier par les implications suivantes :

S'ASSURE DU RESPECT DU CADRE FINANCIER

Coordonne l'élaboration du budget prévisionnel (élaboration des coûts prévisionnels) et le soumet à la validation des personnes concernées

Participe à l'élaboration de la stratégie de financement des actions

Participe à la rédaction des demandes de financement

Participe à l'élaboration du prévisionnel de trésorerie

S'ASSURE DU SUIVI FINANCIER

Supervise le système de comptabilité du projet

Garantit le respect du budget et le suivi budgétaire et financier (analyse des écarts et propositions de mesures correctives soumises à l'administrateur/chef de mission, définition, mise en place et suivi d'indicateurs, tableaux de bord)

S'assure plus spécifiquement du suivi du budget de financement alloué par le partenaire financeur (consommation budgétaire/adéquation avec les besoins) selon les règles contractuelles

S'assure du suivi de la trésorerie

S'ASSURE DU CONTRÔLE DE GESTION

S'assure de l'application des procédures administratives propres à l'organisation et nécessaires au bon déroulement des actions sur la zone d'intervention

Veille au respect des règles de gestion et comptables définies par l'organisation, le tout en accord avec l'administrateur de la mission (organise le système de contrôle)

Est l'ordonnateur des dépenses (engagement des dépenses, validation des factures)

Veille au respect du cadre contractuel défini avec le partenaire financeur (règles d'achats, etc.)

S'assure de la sécurité des flux de trésorerie

ASSURE LA GESTION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

Participe à la réflexion sur l'adéquation entre l'origine des ressources financières et le projet

Sensibilise l'équipe aux enjeux financiers liés à la réalisation du projet

Coordonne les échanges d'informations entre la base/le projet et l'administrateur en capitale

REMARQUES

+ Ces tâches sont souvent du ressort de l'administrateur, mais aussi du coordinateur de projet généraliste lorsqu'il n'y a pas d'administrateur.

+ Les coordinateurs de projet "techniques" sont beaucoup moins impliqués sur cette fonction, ils utilisent l'information financière disponible et mettent en pratique les recommandations qui peuvent être émises par l'administrateur.

SAVOIR CONTRIBUER À LA GESTION DES RELATIONS AVEC LES BAILLEURS DE FONDS

Participe à l'élaboration de la stratégie de financement des actions

Participe à la rédaction des demandes de financement

Assure les contacts avec les bailleurs potentiels sur sa zone d'intervention

Introduit les demandes de financement auprès des bailleurs concernés et en assure le suivi

Assure, pendant la réalisation du projet, les relations avec le bailleur du dit projet

Participe à l'élaboration des rapports intermédiaires et finaux à destination du bailleur du projet

REMARQUES

+ Les liens avec les bailleurs sont principalement du ressort du chef de mission.

+ Le coordinateur de projet contribue aux bonnes relations avec les bailleurs, notamment en apportant les différents éléments techniques et opérationnels nécessaires à la compréhension du projet.

+ Le choix de la stratégie de financement et la rédaction des demandes sont d'abord de la responsabilité du chef de mission et/ou du coordinateur administratif et financier.

+ Dans tous les cas, cette fonction est exercée en étroite collaboration, selon les situations, avec l'administrateur ou le coordinateur financier.

SAVOIR SUPERVISER/PARTICIPER À LA SÉCURITÉ

Réalise l'analyse du contexte sécuritaire de sa zone d'intervention
Organise la prise en charge de la sécurité des personnes
Met en œuvre, applique et actualise les outils de gestion de la sécurité de l'organisation ; les définit le cas échéant
S'assure du respect des règles de sécurité
Veille à faire respecter les lois, règles et coutumes du pays

REMARQUES

- + Fonction dont l'importance varie suivant le contexte d'intervention.
- + Fonction assurée en lien direct avec le coordinateur logistique et le reste de l'équipe.
- + Les coordinateurs de projet "technique" sont moins concernés.
- + Responsabilité du chef de mission et du coordinateur logistique en lien avec les référents au siège.

SAVOIR SUPERVISER/PARTICIPER À LA GESTION DES MOYENS LOGISTIQUES LIÉS À SON DOMAINE D'ACTION

Participe à l'identification des moyens logistiques et techniques nécessaires à la réalisation des activités
S'assure du respect des procédures logistiques nécessaires à la mobilisation et à l'utilisation des biens et équipements nécessaires à la réalisation des actions (approvisionnement, conditions d'utilisation, maintenance)
Adapte et assure l'arbitrage et les priorités sur l'utilisation des moyens disponibles
Veille/contribue au respect des règles spécifiques à la gestion des achats :

- Élabore le cahier des charges des besoins techniques
- Participe à l'élaboration de la grille d'analyse pour le choix de l'offre
- Intègre les délais liés à la gestion des achats (gestion de l'appel d'offre) dans le chronogramme d'activités
- Veille au respect des règles et procédures internes et des bailleurs de fonds en matière de passation de marché

REMARQUES

- + Fonction qui dépend de la nature du projet et de la présence ou non d'un coordinateur logistique sur la mission.
- + Les coordinateurs de projet "technique" ont un rôle plus important sur cette fonction, notamment pour l'identification et l'utilisation des moyens spécifiques à leur domaine de compétence.

SAVOIR DÉVELOPPER & S'INSCRIRE DANS DES RELATIONS PARTENARIALES, PRIVILÉGIER LA MUTUALISATION DES CAPACITÉS ET COMPÉTENCES DES ACTEURS

Identifier et analyser les acteurs en présence et leur stratégie
Analyser les relations partenariales existantes
Identifier et négocier le type de relation partenariale à mettre en place
Formaliser les relations partenariales, rédiger les conventions de collaboration
Participe à la mise en œuvre et à la dynamique du/des partenariat(s) :

- Actions menées en commun
- Renforcement des capacités, ressources et équipements au niveau local
- Mutualisation des capacités, des compétences, des ressources
- Accompagne les partenaires dans la conduite de leurs projets
- Conseille et apporte l'expertise auprès des partenaires

Élabore et met en œuvre une stratégie de retrait avec ses partenaires

REMARQUES

- + Fonction pouvant faire partie intégrante des objectifs du projet.
- + Concerne les coordinateurs de projet de développement et d'urgence, même si sur ce dernier champ, la culture du partenariat est en cours d'émergence.
- + Encore peu intégrée dans les descriptifs d'emploi des organisations de solidarité internationale.
- + Les coordinateurs de projet généralistes (et chefs de mission) sont plus impliqués sur des actions de renforcement institutionnel, alors que les coordinateurs de projet "techniques" sont davantage impliqués sur le transfert de compétences spécifiques à leur domaine d'intervention.
- + Doit être considéré également comme un facteur favorisant les échanges de pratique et d'expertise à bénéfice mutuel entre acteurs locaux et internationaux.

ANGLAIS

S'exprime d'une manière compréhensible et non ambiguë à l'oral et à l'écrit
Comprend facilement ses différents interlocuteurs
Utilise le vocabulaire spécifique à l'environnement de la solidarité internationale et à la fonction de logisticien.

FRANÇAIS

Dispose de bonnes capacités rédactionnelles en français
S'exprime aisément à l'oral en public et dans le respect de la fonction de ses interlocuteurs

INFORMATIQUE

Maîtrise les fonctions informatiques de base (pack office)
Maîtrise les outils de communication informatique (mails, Internet, logiciel de communication...)

SAVOIR-ÊTRE

ADAPTABILITÉ ET SOUPLESSE

Sait s'adapter aux contraintes
Sait s'adapter aux imprévus
Sait faire preuve de pragmatisme
Sait faire preuve de maîtrise de soi (bonne gestion de son stress)

FIABILITÉ

Sait gérer le temps
Est capable de tenir des engagements
Fait preuve de rigueur et de sens des responsabilités
A le sens de l'engagement (force des motivations)

DISCERNEMENT

Sait être objectif
Sait prendre du recul
Sait être réaliste
Est capable de prendre des décisions et d'en référer aux personnes concernées
Est capable de se remettre en question

PRISE D'INITIATIVE

Sait anticiper
Est capable de faire des propositions
Est capable d'agir
Est capable de se remettre en question

CAPACITÉS RELATIONNELLES

Sait faire preuve d'empathie
Est capable d'écouter
Est capable de tenir compte des besoins des autres
Sait faire preuve de persuasion
Sait faire preuve d'autorité
Sait faire preuve d'autonomie sans pour autant être indépendant
Sait être assertif

Bertrand, promotion 2006, a travaillé sur un projet d'intégration socio-économique des Akhdams de Taiz au Yémen avec Dia, une ONG qui intervient depuis 1989 pour réintégrer dans les processus de développement des groupes sociaux qui en sont exclus pour des raisons géographiques, sociales, ethniques ou politiques. Ce projet, d'un budget d'un million d'euros sur une durée de 48 mois, concerne 20 000 bénéficiaires dans et autour de la ville de Taiz.

D'origine éthiopienne, les Akhdams constituent au Yémen une minorité ethnique discriminée. Ils vivent la plupart du temps en bidonville, ont un faible accès aux services de base (éducation, santé) et ont des opportunités d'emploi limitées (collecte d'ordures principalement...). Le projet de Dia vise au renforcement de l'accès aux droits fondamentaux (éducation, santé) et à l'amélioration de la situation économique des Akhdams, à travers une forte implication des associations akhdams et des autorités locales concernées.

En plus de mes fonctions de chef de mission Dia Yémen, j'ai été pendant les six premiers mois de ma mission directement en charge de ce projet.

J'ai commencé par définir et mettre en œuvre les éléments de la stratégie globale : en matière d'éducation, un processus collaboratif a été relancé réunissant les associations akhdams, les écoles, les autorités locales, ainsi que d'autres intervenants extérieurs intéressés par cette thématique. Nous avons particulièrement impliqué les associations akhdams dans la définition d'un plan d'action sur l'éducation, plan qui comprenait des activités scolaires et récréatives, une production artisanale d'uniformes scolaires, l'édition de certificats de naissance... Dans le domaine de la santé, la stratégie s'est axée autour de deux éléments essentiels : l'intégration de la composante santé de notre projet dans les politiques sanitaires publiques du Yémen afin d'en assurer la pérennité, et le choix de se concentrer sur la santé maternelle et infantile.

Par la suite je me suis attelé à l'affinage de notre position en direction des partenaires impliqués dans la mise en œuvre du projet et la poursuite du renforcement des associations locales akhdams : appui à la définition d'un mandat clair pour ces associations, renforcement de leurs compétences en négociation lors des processus collaboratifs, distinction entre activités sociales et économiques.

Enfin, après l'étude réalisée par la chargée du volet Économie, j'ai élaboré un plan d'action pour améliorer l'accès à l'emploi pour les secteurs publics et privés.

Si mon poste comportait le temps opérationnel que je viens de décrire, je n'en ai pas oublié pour autant tout ce qui contribuait à la structuration méthodologique du projet : différents outils (listes de bénéficiaires, fiches de suivi de projets portés par les associations, stakeholders matrix avec analyses SWOT...) ont été élaborés par l'équipe au cours de ces premiers mois afin d'assurer la bonne marche du projet, d'en mesurer l'impact et d'évaluer nos pratiques. L'appropriation de ces outils par l'ensemble de l'équipe a nécessité au cours du premier semestre un suivi régulier et quotidien de ma part.

Le travail en équipe ne constitue pas un aspect important de mon travail, mais un aspect fondamental. Seul, je ne peux rien. En tant que chef de projet, les succès sont collectifs. Certes, la responsabilité de chef de projet m'amène chaque jour à trancher, à arbitrer, à définir des règles. Mais cela se fait toujours dans la discussion et la concertation, bases d'une réelle appropriation. Au cours de mes différentes expériences en Tanzanie, au Liban et au Yémen, j'ai été amené à coordonner des équipes multiculturelles, de différentes confessions religieuses, intergénérationnelles, expatriées et locales. L'écoute et l'équité ont toujours été mes lignes de conduite.

C'est pour cela que la notion de « savoir-être » est aussi centrale dans notre travail. Cette notion fait parfois sourire. Pour moi c'est plus qu'une notion. C'est une valeur à laquelle je suis profondément attaché.

„ LE TRAVAIL EN ÉQUIPE
NE CONSTITUE PAS
UN ASPECT IMPORTANT
DE MON TRAVAIL,
MAIS UN ASPECT FONDAMENTAL.
SEUL, JE NE PEUX RIEN. ”

Rencontre avec les associations locales akhdams en charge de la production des uniformes, Projet d'intégration socio-économique des Akhdams, Yémen.

© B. Vagnon



RÉFÉRENTIEL MÉTIER DU LOGISTICIEN DE LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

Dans un contexte d'évolution des actions de solidarité internationale, les métiers de la logistique se sont adaptés et se déclinent aujourd'hui principalement en 2 métiers spécifiques :

le métier de **LOGISTICIEN**,

le métier de **COORDINATEUR LOGISTIQUE** pour lequel il existe 2 types de profils :

+ **le manager de la logistique** d'un programme, d'un pays, d'une région : c'est le superviseur et le coordinateur de la mise en place des programmes logistiques sur le terrain. Il garantit la cohérence des activités logistiques et vient en support aux équipes logistiques.

+ **l'expert technique** : il coordonne et/ou appuie les activités dans un ou plusieurs domaines techniques.

Le référentiel qui suit concerne la fonction de base de logisticien de la solidarité internationale (appelé dans la suite : "Logisticien").

Le descriptif d'emploi du métier de logisticien varie d'une organisation à l'autre en fonction de différents critères parmi lesquels on retrouve : la nature de l'organisation, le type de programme, le volume d'activités.

FONCTIONS & APTITUDES

Le logisticien de la solidarité internationale assure la logistique générale d'une base ou d'un programme ; il met en place et suit les aspects logistiques sur le terrain. Il doit répondre aux besoins opérationnels et techniques de la mission. Il est en outre responsable du cadre de vie matériel des équipes expatriées.

Il agit principalement au sein d'Organisations Non Gouvernementales (ONG) et d'Agences des Nations Unies, dans des pays et zones géographiques où la population est en difficulté (pour des raisons climatiques, naturelles, économiques, politiques ...).

Ses responsabilités nécessitent des aptitudes telles que la pratique écrite et orale de l'anglais ou la maîtrise de l'outil informatique. En outre elles exigent des aptitudes personnelles relatives au métier de logisticien et au contexte de solidarité internationale. Ainsi on attend de lui qu'il sache prendre des initiatives et être à l'écoute des autres. Il doit également être capable de s'adapter aux différents contextes, se montrer fiable et faire preuve de discernement.

L'accès au métier de logisticien se fait soit par une formation de logisticien, soit par valorisation d'expériences dans un domaine technique ou logistique.

Au sein d'un projet d'urgence, de réhabilitation, ou de développement, le logisticien peut avoir des fonctions spécifiques détaillées dans le descriptif d'emploi établi par son organisation :

Le **LOG-ADMIN** intègre des tâches logistiques, administratives et aussi financières.

Le **LOG-TECHNIQUE** est un véritable spécialiste dans son domaine d'activité : logistique de santé, logistique de maintenance médicale, logistique mécanique, logistique nutritionnelle, logistique d'approvisionnement, etc. Cette fonction nécessite une formation spécifique poussée et une expérience antérieure dans l'un de ces domaines.

Le **LOGISTICIEN GÉNÉRALISTE** gère les fonctions logistiques supports d'un programme ou d'une base : gestion des équipements, des approvisionnements, de la maintenance, du personnel affecté à la logistique.

L'analyse des compétences qui suit ne tient pas compte des spécialisations "log-admin" et "log-technique". Elle présente les compétences nécessaires à l'exercice du poste de logisticien dit "généraliste" en identifiant :

des compétences **MÉTIER**

des compétences **TRANSVERSALES**

Ces compétences se déclinent en **SAVOIR**, **SAVOIR-FAIRE** et **SAVOIR-ÊTRE** (ce dernier étant également appelé compétences comportementales et relationnelles). Les savoir et savoir-faire sont déclinés en champs de compétences métiers. Le savoir-être est intégré dans les compétences transversales selon des critères pré-identifiés en fonction des contraintes du métier.

Par ailleurs, les différentes études et concertations réalisées pour l'élaboration du référentiel ont montré la nécessité d'identifier spécifiquement en tant que compétence transversale la capacité à créer et entretenir des liens de confiance (avec les bénéficiaires, les partenaires,

l'équipe ...). Cette compétence transversale elle-même constituée de savoir-faire et de savoir-être est en partie déclinée dans les champs de compétences de ce référentiel métier, mais nécessitera une étude ultérieure en vue d'une déclinaison plus fine.

COMPÉTENCES REQUISES POUR L'EXERCICE DU MÉTIER DE LOGISTICIEN DE LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

Les compétences métier ont été répertoriées dans le tableau ci-dessous et classées selon le temps à consacrer à chacune d'entre elles, à partir de l'estimation indicative des professionnels.

LES COMPÉTENCES MÉTIER

Classement en fonction
du temps consacré,
estimé par les professionnels

1	Savoir assurer la maintenance et l'utilisation des équipements techniques : parcs véhicules, parc informatique, télécommunications et énergie
2	Savoir mettre en place et conduire la chaîne d'approvisionnement
3	Savoir gérer les équipes nationales dans son domaine d'activité
4	Savoir participer à la gestion des différents aspects sécuritaires
5	Savoir participer à des chantiers spécifiques : construction et réhabilitation, eau et assainissement, chaîne du froid, nutrition, choléra, camps de réfugiés
6	Savoir participer à la gestion administrative et financière dans son domaine d'activité
7	Savoir coordonner, planifier et évaluer les actions liées à son domaine d'intervention en lien avec le plan d'action du programme
8	Savoir intégrer dans sa pratique les contextes dans lesquels sont menées les actions de solidarité internationale

SAVOIR ASSURER LA MAINTENANCE & L'UTILISATION DES ÉQUIPEMENTS TECHNIQUES : PARCS VÉHICULES, PARC INFORMATIQUE, TÉLÉCOMMUNICATIONS ET ÉNERGIE

POUR TOUS LES ÉQUIPEMENTS TECHNIQUES

Organise l'affectation et la mise à disposition des équipements
Identifie les besoins et choisit les fournisseurs
Forme à la manipulation du matériel et élabore des procédures d'utilisation
Met en œuvre les outils de suivi
Surveille les renforcements nécessaires des équipements et conseille pour l'achat

PARC VÉHICULES

Propose des moyens de locomotion adaptés au contexte du projet
Assure la maintenance préventive et curative du parc véhicules
Effectue le recrutement du personnel technique

PARC INFORMATIQUE

Assure la maintenance préventive, y compris en matière de sauvegarde des données
Identifie les besoins matériels en informatique de la base
Diagnostic des pannes et organise les réparations

TÉLÉCOMMUNICATIONS

Installe le matériel et en assure la maintenance

ENERGIE

Identifie les besoins en approvisionnement électrique & fait les bons choix techniques
Installe le matériel et en assure la maintenance (batterie, groupe électrogène)
Met en œuvre ou fait réaliser les installations énergétiques

TÉMOIGNAGE

Frédéric, promotion 2007, logisticien pour Médecins du Monde au Libéria.

Le Libéria est la deuxième plus grosse mission de Médecins du Monde, qui y mène un programme de santé primaire et de santé mentale post-guerre. Avec dix dispensaires, c'est une mission qui gère beaucoup de matériel, notamment 10 voitures. Nous sommes 2 logisticiens sur la mission, un en capitale et moi sur base, dans le comté du Bong. On s'entraide bien pour la gestion du parc véhicule car l'approvisionnement en pièces détachées de qualité est très difficile. Et comme les routes sont très mauvaises, le budget « pièces détachées » est conséquent !

La radio HF est encore bien utile dans ce pays en reconstruction, les cliniques que nous soutenons en sont équipées et communiquent directement avec notre base et l'hôpital. Elles ont été installées par MdM et nous continuons à les entretenir.

Côté énergie, les générateurs et leur ronronnement sont présents partout, le réseau électrique ayant été détruit pendant la guerre civile. L'informatique est aussi un outil important sur une mission de cette taille, les virus sont de plus en plus présents du fait des nombreux transferts de données par clé USB et c'est souvent compliqué de remettre les antivirus à jour avec le manque de connexion internet. Et quand le Log ne connaît pas, il apprend !!!

SAVOIR METTRE EN PLACE ET CONDUIRE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

GESTION DES ACHATS

Etablit l'analyse du contexte commercial
Organise les différentes étapes des achats de biens et services : commande, suivi, réception, contrôle de conformité et contrôle budgétaire
Applique les procédures pour le circuit d'achat

GESTION DES TRANSPORTS LOCAUX & INTERNATIONAUX

Choisit les modes de transport et de conditionnement des marchandises
Planifie les expéditions et assure le suivi jusqu'à la destination finale
Organise les transports locaux

GESTION DES STOCKS

Choisit le site de stockage et son plan d'aménagement
Organise les flux de marchandises
Veille à la réception des marchandises et au contrôle qualitatif & quantitatif
Assure la gestion physique des stocks, en particulier, veille aux mesures phytosanitaires et aux dates de péremption
Effectue le suivi d'inventaire

ORGANISATION DE LA DISTRIBUTION

Définit un processus de distribution
Prépare le site de distribution
Informe la population
Assure le suivi et l'évaluation des distributions

© D. Lehalle



TÉMOIGNAGE

N'djamena, la capitale du Tchad, est coupée d'Amtiman, la région où MSF intervient, pendant la saison des pluies qui dure 3 mois. Il est donc primordial de bien s'organiser pour approvisionner le projet à temps et en quantités suffisantes, car une rupture de l'un ou l'autre produit peut être catastrophique pour les patients qui consultent dans les cliniques mobiles ou à l'hôpital d'Amtiman.

Le réseau routier tchadien est peu développé et vétuste. Un camion en bon état met 3 jours entre N'djamena et Amtiman. Cette route est parsemée de check points, sans oublier les voleurs à mains armées. Il est donc très important de bien choisir son transporteur, de le fidéliser pour que lui-même comprenne l'objectif de l'organisation avec laquelle il travaille.

Dieudonné, Logisticien Capitale, Médecins Sans Frontières Espagne, en mission au Tchad.

SAVOIR GÉRER LES ÉQUIPES NATIONALES DANS SON DOMAINE D'ACTIVITÉ

MANAGEMENT D'ÉQUIPE (POUR LE PERSONNEL EXPATRIÉ & NATIONAL)

Définit l'organisation du travail et des postes, notamment les descriptifs et les profils de poste
Régule son équipe en animant des réunions de travail et en arbitrant les conflits
Effectue des visites régulières sur le terrain pour soutenir les équipes, résoudre les problèmes et assurer un appui technique solide
Réalise les briefings de tous les arrivants dans son équipe : organisation du travail, poste et objectifs
Applique les procédures Ressources Humaines pour ses équipes
Participe à la réalisation des bilans de mission avec l'équipe de coordination
Participe aux recrutements : diffusion d'annonce, tri des CV, gestion des candidatures, des réponses et des entretiens
Participe à la prise de décision en cas de rupture de contrat pour le personnel logistique

FORMATION DU PERSONNEL

Identifie les besoins en formation du staff logistique

SAVOIR PARTICIPER À LA GESTION DES DIFFÉRENTS ASPECTS SÉCURITAIRES

Coordonne les actions liées à la sécurité des programmes : types de programme, moyens, biens, déplacements, locaux de vie et de travail
Définit et met en œuvre, en collaboration avec l'équipe et le chef de mission, les outils de gestion de la sécurité (plan de sécurité, évacuation médicale)
Assure le suivi et la réactualisation des outils mis en place
Participe à l'analyse du contexte et des conditions de sécurité
Organise la prise en charge de la sécurité des personnes sur la base
Procède à des évaluations de sécurité dans les zones d'intervention
Informe et sensibilise en continu de l'évolution du contexte en matière de sécurité
Veille au respect des règles de sécurité par l'ensemble du staff sur la base

SAVOIR PARTICIPER À DES CHANTIERS SPÉCIFIQUES : CONSTRUCTION & RÉHABILITATION, EAU & ASSAINISSEMENT, CHAÎNE DU FROID, NUTRITION, CHOLÉRA, CAMPS DE RÉFUGIÉS

POUR TOUS LES CHANTIERS SPÉCIFIQUES

Prend en compte le contexte
Définit les besoins
Élabore le budget
Identifie les acteurs
Identifie les besoins en ressources humaines
Identifie les besoins en formation du personnel technique
Veille à l'approvisionnement de consommables
Assure la maintenance et l'entretien du matériel
Rédige les appels d'offre
Étudie et compare les devis
Établit les termes des contrats
Procède au règlement des contrats
Effectue le suivi budgétaire
Établit un rapport d'activité
Assure la sécurité autour du projet

CONSTRUCTION ET RÉHABILITATION

Coordonne les activités des différents corps de métier
Réceptionne les matériaux

EAU ET ASSAINISSEMENT

Identifie les ressources (eau de surface, eau souterraine)
Identifie les modes de pompage
Gère le stockage de l'eau
Définit le traitement adéquat de l'eau
Assure la gestion de l'eau en situation d'urgence

CHAÎNE DU FROID

Établit les modalités de transport et de stockage des vaccins
Établit les procédures de surveillance et de contrôle de température
Veille au bon fonctionnement des équipements

Camp de Déplacés en République Centrafricaine © P.Tourneux



TÉMOIGNAGE

Pascal, promotion 2005, logisticien en République Centrafricaine (RCA).

J'ai travaillé pendant deux mois à la mise en place d'un site de déplacés en RCA. Un recensement du nombre de IDPs (Internally Displaced People - personnes déplacées à l'intérieur de leur pays) a été réalisé pour être en mesure de dimensionner les installations. Il existe en effet certaines normes pour pouvoir installer un camp ou un site. Ces normes disent par exemple que x latrines ou x douches doivent être disponibles pour x personnes. Même chose pour les points d'eau, qui doivent être distants de x mètres pour x personnes. S'ajoutent à cela des normes pour l'installation proprement dite des abris. Il faut considérer un nombre de m² pour une personne, ce qui revient à dire qu'il faut dimensionner un espace suffisamment grand pour pouvoir accueillir les déplacés et également prévoir de possibles agrandissements, dans le cas d'un afflux supplémentaire de personnes. Les normes sont indicatives, mais dans la mesure du possible on essaiera de les respecter ; et parfois, il y a des adaptations et des compromis à trouver entre les différents acteurs qui ne sont pas toujours d'accord sur les modes opératoires. Toutes les activités menées dans les sites ou camps de déplacés, et cela concerne aussi les activités logistiques, impliquent une grande concertation avec les autorités locales.

SAVOIR PARTICIPER À LA GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE DANS SON DOMAINE D'ACTIVITÉ

Etablit le budget prévisionnel relatif à la logistique
Veille au respect de son budget
Rédige les comptes-rendus et rapports des activités logistiques
Participe au suivi de sa trésorerie
Applique les procédures de gestion en matière d'achat, de stockage, de distribution et d'utilisation des équipements
Applique les formalités administratives spécifiques à chaque activité logistique
Met en place les procédures de conservation des documents (guidelines, attestation, originaux, contrats, modes d'emploi) dans un souci de capitalisation et de préservation

SAVOIR COORDONNER, PLANIFIER & ÉVALUER LES ACTIONS LIÉES À SON DOMAINE D'INTERVENTION EN LIEN AVEC LE PLAN D'ACTION DU PROGRAMME

Planifie et organise les différentes activités dans son secteur d'intervention
Participe à la mise en place des dispositifs de suivi et d'évaluation des activités logistiques
Développe et entretient les relations avec les partenaires locaux dans son domaine d'activité
Anime les réunions de planification et d'organisation des activités logistiques
Assure la collecte, la synthèse et l'échange des informations logistiques entre la base et la coordination

SAVOIR INTÉGRER DANS SA PRATIQUE LES CONTEXTES DANS LESQUELS SONT MENÉES LES ACTIONS DE SOLIDARITE INTERNATIONALE

Prend en compte la situation géopolitique du pays/de la zone d'intervention, ainsi que de la situation humanitaire des populations
Identifie les différents acteurs de la solidarité internationale présents dans le pays/la zone d'intervention
Fait référence aux cadres juridique et éthique dans lesquels s'inscrit l'action : droit international des États, droit humanitaire, codes de conduite

Pascal, promotion 2005, logisticien, Pool d'Urgence du Congo de Médecins Sans Frontières.

Aujourd'hui, le travail d'un logisticien s'apparente davantage à celui d'un gestionnaire d'équipe qu'à un technicien. Cependant, pour des raisons de crédibilité, cette fonction nécessite un certain savoir technique. La gestion des Ressources Humaines devient primordiale.

Parfois, devant l'ampleur des activités, il faut mener plusieurs chantiers de front et la bonne gestion de son équipe permet de poursuivre les activités normalement. Reste alors au logisticien expatrié à tourner pour en vérifier le bon déroulement. Non seulement les Ressources Humaines se gèrent, mais il me paraît primordial de valoriser le personnel. C'est en connaissant leurs points forts et faibles que l'on arrive à former les gens. Pour moi, les RH avec lesquelles on travaille devraient être amenées à évoluer. Des formations sont parfois nécessaires. Elles peuvent être données par le staff lui-même, dans un processus d'auto-formation : un membre de l'équipe, plus à l'aise dans un domaine, partage son expérience avec les autres ; elles peuvent également être données par l'expatrié sur le terrain ou au siège de l'ONG. Le but des formations, c'est d'amener progressivement le staff national à prendre la place d'un expatrié.



LES COMPÉTENCES TRANSVERSALES

ANGLAIS

S'exprime d'une manière compréhensible et non ambiguë à l'oral et à l'écrit
Comprend facilement ses différents interlocuteurs
Utilise le vocabulaire spécifique à l'environnement de la solidarité internationale et à la fonction de logisticien.

FRANÇAIS

Dispose de bonnes capacités rédactionnelles en français
S'exprime aisément à l'oral en public et dans le respect de la fonction de ses interlocuteurs

INFORMATIQUE

Maîtrise les fonctions informatiques de base (pack office)
Maîtrise les outils de communication informatique (mails, Internet, logiciel de communication...)

SAVOIR-ÊTRE

ADAPTABILITÉ ET SOUPLESSE

Sait s'adapter aux contraintes, sait s'adapter aux imprévus
Sait faire preuve de pragmatisme
Sait faire preuve de maîtrise de soi (bonne gestion de son stress)

FIABILITÉ

Sait gérer le temps
Est capable de tenir des engagements
Fait preuve de rigueur et de sens des responsabilités
A le sens de l'engagement (force des motivations)

DISCERNEMENT

Sait être objectif
Sait prendre du recul
Sait être réaliste
Est capable de prendre des décisions et d'en référer aux personnes concernées
Est capable de se remettre en question

PRISE D'INITIATIVE

Sait anticiper
Est capable de faire des propositions
Est capable d'agir
Est capable de se remettre en question

CAPACITÉS RELATIONNELLES

Sait faire preuve d'empathie
Est capable d'écouter
Est capable de tenir compte des besoins des autres
Sait faire preuve de persuasion
Sait faire preuve d'autorité
Sait faire preuve d'autonomie sans pour autant être indépendant
Sait être assertif



Dieudonné, promotion 2004, Logisticien Capitale, Médecins Sans Frontières Espagne, Tchad.

La violence au Darfour et au Nord de la République Centrafricaine a pour conséquence des mouvements de populations et leur regroupement en camps de réfugiés au Tchad, près des frontières.

Médecins Sans Frontières Espagne, positionné dans la région du Salamat (au Sud-Est du Tchad, à la frontière centrafricaine), prend en charge environ 10 000 déplacés et apporte un appui à l'hôpital de référence. Les trois sites où se trouvent les déplacés, Ardo, Badina et Alkouk, sont distants les uns des autres de 75 km en moyenne et aucune structure de santé n'est disponible dans un rayon de 20 km.

Cette situation a conduit MSF Espagne à organiser des cliniques mobiles pour assurer un minimum de soins par des consultations au niveau de l'Hôpital d'Amtiman, le seul qui existe dans la région. Ces consultations sont centrées surtout sur la santé primaire, la consultation prénatale et post-natale, sans oublier la malnutrition sévère et modérée. Pour les cas les plus graves, une ambulance fait des navettes entre l'hôpital de référence et les cliniques mobiles.

MSF a également totalement pris en charge la pédiatrie de l'hôpital, y a ouvert un centre nutritionnel thérapeutique pour les enfants sévèrement malnutris et s'occupe de la petite chirurgie des blessés de guerre.

On ne peut jamais parler des réussites des activités médicales sans parler de celles des activités logistiques. Les deux sont complémentaires et l'une ne peut exister sans l'autre. Quelques exemples : l'hôpital de référence d'Amtiman a été doté d'une salle d'attente pour les femmes enceintes en travail, le bloc opératoire a été rénové et équipé pour permettre aux chirurgiens de travailler dans de bonnes conditions. L'hôpital a été nettoyé des ordures médicales et une aire de gestion des déchets médicaux a vu le jour. Tous les agents d'hygiène et de l'assainissement ainsi que le corps médical de l'hôpital ont reçu une formation appropriée sur la bonne gestion des déchets médicaux et les risques de contamination. Dans les centres de déplacés, des puits ont été construits pour permettre aux populations d'avoir de l'eau potable : ils ont réduit considérablement les cas de maladies liées à l'eau. Dans ces différents sites, des comités d'eau ont été créés. Des formations sur l'hygiène, l'eau et l'assainissement ont été conduites au bénéfice de ces comités d'eau.

En plus de ces activités qui pour la plupart sont des activités de construction, d'eau, d'hygiène et d'assainissement, il convient d'ajouter mes activités de support au programme de la mission : rendre les télécommunications possibles, gérer le parc automobile et informatique, gérer la chaîne d'approvisionnement et la chaîne de froid.

„ ON NE PEUT JAMAIS
PARLER DES RÉUSSITES
DES ACTIVITÉS MÉDICALES
SANS PARLER DE CELLES DES
ACTIVITÉS LOGISTIQUES ”



Hôpital d'Amtiman, Tchad. © D. Sinzinkayo

LES MOTS DE LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

GLOSSAIRE DES TERMES UTILISÉS

ACTION HUMANITAIRE

Action qui vise sans aucune discrimination, et avec des moyens pacifiques, à préserver la vie dans le respect de la dignité, et à restaurer l'Homme dans sa capacité de choix.

ACTION D'URGENCE

Elle vise à répondre directement aux besoins vitaux des populations dans des contextes de catastrophes naturelles, de conflits armés, d'épidémies... Le plus souvent, les actions humanitaires d'urgence ne sont pas développées en partenariat avec les acteurs « associatifs » locaux. Les autorités publiques autorisent l'entrée des acteurs internationaux sur le territoire national, afin de porter secours et assistance aux populations qu'elles ne peuvent atteindre. Ces actions s'inscrivent généralement sur du court ou moyen terme, contrairement aux actions humanitaires de développement.

ACTION DE POST-URGENCE ET DE RÉHABILITATION

Ce type d'actions s'attache à la reconstruction d'habitats et/ou d'infrastructures, mais aussi à la reconstruction psychologique (accompagnement post-traumatique).

ACTION DE DÉVELOPPEMENT

Elle s'inscrit généralement dans le long terme et a un objectif d'implication des populations et institutions locales. Les thématiques sont souvent liées à des aspects économiques, sociaux et culturels : éducation, santé, droits de l'homme et renforcement institutionnel, etc. La majorité des actions s'inscrivent aujourd'hui dans le cadre des Objectifs du Millénaire pour le Développement.

BASE

Entité régionale d'une ONG, établie en fonction du découpage du pays (département, région), qui assure la réalisation d'activités.

CAPITALE

Bureau principal d'une ONG, souvent basé en capitale, qui coordonne l'ensemble des activités des bases/d'une zone.

BAILLEUR DE FONDS

Acteur public ou privé qui participe au financement des programmes ou des projets (organismes multilatéraux, gouvernements, fondations, dons...).

CAPACITÉ

Potentiel d'un individu en termes de connaissances, savoir-faire, comportements.

COMPÉTENCE

Mise en œuvre des capacités acquises dans le cadre d'une activité professionnelle.

COMPÉTENCE MÉTIER

Mise en œuvre, dans le cadre professionnel, des capacités spécifiques à un métier.

COMPÉTENCE TRANSVERSALE

Mise en œuvre, dans le cadre professionnel, de capacités non spécifiques à un métier.

DESK

Équipe au siège de l'organisation qui coordonne les différentes missions d'une zone.

PROGRAMME

Ensemble de projets menés par une organisation dans un pays donné.

PROJET

Ensemble des actions qui vont permettre, dans un temps donné et avec des moyens donnés, de passer d'une situation problématique à une situation améliorée.

PER DIEM

Indemnité perçue par l'expatrié pour pourvoir à ses frais de vie sur la mission.

SAVOIR

Connaissances acquises par une activité mentale.

SAVOIR-FAIRE

Ensemble des connaissances, expériences et techniques, qui permettent d'accomplir une tâche.

SAVOIR-ÊTRE

Capacité de produire des actions et des réactions adaptées à la société humaine et à l'environnement.



À TOUT INSTANT, SUR TOUS LES TERRAINS HUMANITAIRES DU MONDE, DES PROFESSIONNELS **FORMÉS OU ACCOMPAGNÉS PAR BIOFORCE** AGISSENT AU PROFIT DES POPULATIONS.

Depuis sa création en 1983, l'Institut Bioforce Développement forme et accompagne celles et ceux qui s'engagent dans l'action humanitaire :

chaque année plus de 1000 personnes sont ainsi **formées** aux métiers spécifiques de l'humanitaire et du développement (logisticien, administrateur, coordinateur de projet, spécialiste eau et assainissement...) ou **accompagnées** dans leur démarche d'engagement au service des autres.

Plus qu'une préparation au départ en mission, Bioforce est une véritable école de l'engagement humanitaire qui permet aux participants, grâce à ses liens étroits avec les Organisations Internationales et ONG, et à une pédagogie originale, d'acquérir des **compétences professionnelles et un savoir-être indispensables** pour exercer **des responsabilités dans l'humanitaire et le développement.**



WWW.BIOFORCE.ASSO.FR

toute l'actualité Bioforce : présentation de l'ensemble des activités de formation et d'orientation professionnelle, événements et présence dans les salons, informations institutionnelles, vie associative, colloques...



WWW.TDF-HUMANITAIRE.NET

le site du Tour de France Humanitaire, une opération d'information à l'initiative de Bioforce en partenariat avec de nombreuses ONG et associations : présentation, calendrier des villes étapes, événements des partenaires, ...



WWW.PORTAIL-SOLIDARITE.ORG

pour tous ceux qui souhaitent s'investir dans la solidarité, un site d'information et de pré-orientation créé par Bioforce : interviews et témoignages, fiches thématiques (domaines, métiers, acteurs), conseils...

Institut Bioforce Développement

41 avenue du 8 mai 1945
69694 Vénissieux cedex
France

tél. + 33 (0)4 72 89 31 41

e.mail info@bioforce.asso.fr