

ANNEXE

EXEMPLES DE QUESTIONS PAR COMPÉTENCE

Dans la présente annexe, vous trouverez des exemples de questions utiles pour les entretiens d'appréciation des compétences (CBI) sur les valeurs fondamentales, les compétences fondamentales, managériales et transversales, ainsi qu'une définition globale de chacune des compétences. Ces exemples de questions sont fournis afin d'aider les membres du panel à formuler et à préparer les questions de l'entretien en fonction des compétences figurant dans la description du poste. Les questions posées lors des entretiens d'appréciation des compétences doivent viser à obtenir des preuves des comportements et des compétences requis pour le poste en question. Les questions sont ouvertes et ne sont donc pas orientées vers un résultat ciblé.

Les questions doivent être formulées de manière à pouvoir évaluer avec précision les candidats en fonction des indicateurs comportementaux définis pour le niveau du poste en question. Les membres du panel, les personnes faisant passer les entretiens, les responsables et les propriétaires des processus doivent consulter le Référentiel des compétences du HCR pour obtenir ces indicateurs.

L'entretien doit inclure un mélange de questions positives et négatives. La justification d'une question négative (par exemple, « Parlez-nous d'une occasion où vous avez manqué une échéance importante ») est de pouvoir juger la capacité du (de la) candidat(e) à analyser son comportement, plutôt que blâmer les autres ou les circonstances extérieures, et à en tirer des conclusions. Cela peut constituer une bonne méthode pour mesurer le niveau de maturité du (de la) candidat(e), en complément de questions se concentrant sur ses points forts.

VALEURS FONDAMENTALES

Intégrité

Démontre le plus haut niveau d'engagement et de respect envers les personnes relevant du HCR, ses partenaires et ses collègues dans tous les aspects de son travail et veille à ce que son comportement professionnel soit irréprochable.

Q. Parlez-moi d'une situation où vous vous êtes retrouvé (e) face à un dilemme éthique ou professionnel au travail.

- Quelle était la situation spécifique ?
- Qu'avez-vous ressenti ?
- Comment avez-vous résolu ce dilemme ?

Q. Donnez-nous un exemple d'une situation où vous avez eu à défendre une décision prise par votre organisation face à des personnes qui ne partageaient pas votre point de vue.

- Quelle était la situation spécifique ?
- Pourquoi avez-vous défendu ce point de vue ?
- Qu'avez-vous dit ou fait qui s'est avéré particulièrement efficace ?
- Qu'auriez-vous pu faire différemment ?

Q. Citez-nous une expérience où vous avez observé d'autres personnes travaillant de manière non professionnelle/contraire à l'éthique.

- Qu'est-ce qui était non professionnel ou contraire à l'éthique dans leur comportement ?
- Qu'avez-vous fait précisément à ce propos ?
- Quelles ont été les implications de votre action ?
- Comment avez-vous géré les éventuelles conséquences ?
- Dans quelle mesure êtes-vous plus prompt(e) à agir que vos collègues ?

Professionalisme¹

Se comporte de manière convenable pour un fonctionnaire du HCR, faisant preuve de maîtrise de soi, persévérance et résilience face à la pression ou l'adversité et démontrant sa connaissance des sujets pertinents et ses compétences.

Q. Décrivez-nous un projet que vous avez mené à bien avec succès malgré quelques obstacles qui vous ont empêché(e) de procéder comme prévu.

- Quel était l'objectif du projet ?
- Quels sont les défis que vous avez dû surmonter ?
- Qu'avez-vous fait précisément pour vous assurer de votre réussite ?
- Que feriez-vous différemment si la situation se représentait ?

Q. Décrivez une situation où vous avez dû travailler sous pression.

- Quelle était la raison de cette pression ?
- Comment l'avez-vous gérée ?
- Quel en a été le résultat ?
- Qu'avez-vous appris de cette expérience ?

Q. Décrivez-nous une situation où vous avez réussi à faire accepter l'une de vos idées malgré une forte opposition.

- Comment avez-vous réussi ?
- Pourquoi avez-vous fait face à une opposition ?
- Pourquoi était-il important pour vous de faire accepter cette idée ?
- Que feriez-vous différemment si la situation se présentait à nouveau ?

Respect de la diversité

Fait preuve de respect envers toutes les personnes sans distinction de race, sexe, religion, origine nationale ou ethnique, langue, statut matrimonial, orientation sexuelle, âge, statut socio-économique, handicap, conviction politique ou toute autre caractéristique distinctive (ex. : la séropositivité).

Q. Donnez un exemple d'une situation dans laquelle votre travail a nécessité de rassembler des personnes provenant d'un large éventail d'horizons et d'idées.

- Pourquoi était-ce important ?
- Quelle a été votre méthode pour encourager/assurer cette collaboration ?
- Quel en a été le résultat ?
- Que feriez-vous différemment si la situation se représentait ?

¹ Le professionnalisme peut également être utilisé comme une compétence pour définir une expertise particulière requise pour un poste.

Q. Décrivez une situation qui vous a demandé d'envisager une perspective différente de la vôtre lors de l'étude d'un problème.

- Qu'avez-vous appris de cette expérience ?
- Comment pensez-vous pouvoir améliorer votre capacité à voir les problèmes sous un angle différent ?
- Comment jugez-vous vos capacités par rapport à vos pairs ?
- Selon vous, quelle est la clé pour aborder un problème sous un angle différent ?

Q. Décrivez une situation dans laquelle vous avez suivi un plan d'action qui devait prendre en considération les sensibilités de parties prenantes extérieures.

- De quels problèmes s'agissait-il ?
- Qu'avez-vous fait spécifiquement pour gérer la situation ?
- Quel en a été le résultat ?

COMPÉTENCES DE BASE

Responsabilisation

S'engage à délivrer des résultats de haute qualité, quelles que soient les circonstances, en respectant les valeurs et les principes du HCR ; démontre la capacité et la motivation nécessaires pour toujours viser des résultats positifs pour les personnes ciblées et ce, malgré les difficultés que cela peut poser pour lui et pour l'équipe. Est conscient des questions de sécurité.

L1 : accomplit les tâches dans leur totalité, avec intégrité professionnelle

L2 : prend des décisions appropriées au poste et assume la responsabilité de ses obligations professionnelles

L3 : œuvre à soutenir directement le personnel subordonné dans l'acquittement de ses responsabilités ; contrôle les tâches déléguées ; oriente ses efforts sur le client (qui, à ce niveau, peut être interne ou externe)

L4 : procède à une gestion efficace des ressources conformément à l'évolution des priorités afin d'atteindre les résultats escomptés selon ou au-dessus des normes du HCR ; oriente ses efforts sur les clients externes

Q. Faites-nous part d'une situation dans laquelle vous vous êtes opposé(e) à une directive ?

- Pourquoi avez-vous fait cela ?
- Comment l'avez-vous géré ?
- Quelles furent les répercussions à votre égard ?

Q. Décrivez un événement où il a été particulièrement important pour vous d'assumer la responsabilité de vos actions

- Qu'aviez-vous fait qui nécessitait une telle action ?
- Pourquoi était-ce important ?
- Comment avez-vous appris cela aux autres ?

Travail d'équipe et collaboration

Démontre une capacité à travailler efficacement avec des collègues et des partenaires d'horizons, de cultures et de services différents, pour atteindre des objectifs communs et optimiser les résultats.

L1 : participe aux projets d'équipe/unités, réalise les travaux affectés

L2 : entretient de bonnes relations avec ses pairs et son groupe de travail immédiat afin de garantir le succès des affectations de l'équipe dans son ensemble

L3 : promeut activement un esprit d'équipe par ses propres actions ; s'assure que les contributions du personnel sont reconnues

L4 : s'efforce de créer le meilleur environnement possible pour la collaboration et le partage des connaissances, en donnant l'exemple

Q. Décrivez une occasion où vous avez travaillé au sein d'une équipe extrêmement efficace.

- Quelle était la raison de son efficacité ?
- Quel était votre rôle au sein de l'équipe ?
- En quoi avez-vous contribué à son efficacité ?
- Quels éléments clés souhaiteriez-vous retrouver dans les équipes que vous êtes amené(e) à rejoindre dans le futur ?

Q. Décrivez une situation dans laquelle vos objectifs personnels étaient en contradiction avec ceux des autres membres de l'équipe.

- Comment avez-vous réagi ?
- Quel en a été le résultat ?
- Comment conciliez-vous la mise en concurrence de vos objectifs personnels avec ceux de l'équipe ?

Q. Décrivez une occasion où vous avez dû faire face à un conflit au sein d'une équipe.

- Qu'avez-vous fait pour résoudre la situation ?
- Comment avez-vous reconstruit les liens au sein de l'équipe ?
- Comment avez-vous évalué le succès de vos efforts ?

Q. Décrivez une situation dans laquelle il a été important d'établir des relations avec d'autres membres de l'équipe.

- Pourquoi était-ce important ?
- Quelle a été votre approche ?
- Quels défis avez-vous eu à relever ?
- Quels conseils donneriez-vous à d'autres personnes désireuses de promouvoir la collaboration en équipe ?

Communication

Est sensé(e), convaincant(e) et clair(e) dans sa communication formelle et informelle, ce qui incite les parties prenantes à s'impliquer et contribuer à l'amélioration des résultats. Fait preuve d'ouverture dans ses relations avec ses collègues, les partenaires et les personnes ciblées de culture différente, du sexe opposé ou dont les objectifs diffèrent des siens ; dispose d'un sens aigu de l'écoute ; sait expliquer des questions complexes de manière informative et motivante.

L1 : écoute et transmet clairement les informations

L2 : gère avec succès la communication quotidienne avec ses pairs et collègues de travail immédiats

L3 : maintient des canaux de communication ouverts avec les autres équipes et les partenaires pertinents ; promeut activement les idées et gère les flux d'informations

L4 : identifie et façonne le message de son domaine de responsabilité envers les partenaires internes et externes ; met en place une stratégie de communication

Communication orale

Q. Décrivez une situation dans laquelle vos compétences en matière de communication ont fait une différence.

- Quelle était la situation ?
- Comment avez-vous fait cette différence ?
- Quelles techniques spécifiques avez-vous utilisées ?
- Quels commentaires avez-vous obtenus quant à votre intervention ?

Q. Décrivez une situation dans laquelle vous avez dû expliquer quelque chose de complexe à un collègue ou client.

- En quoi la situation était-elle complexe ?
- Quels problèmes avez-vous rencontrés ?
- Comment les avez-vous gérés ?

Q. Décrivez une occasion où vous avez dû adapter votre démarche de communication au groupe auquel vous vous adressez.

- À qui vous adressez-vous ?
- En quoi était-ce important d'adapter votre approche ?
- Comment vous êtes-vous assuré(e) que vous étiez bien compris ?

Sens de l'écoute

Q. Décrivez une occasion où votre sens de l'écoute s'est avéré capital pour atteindre un résultat.

- Pourquoi était-ce important ?
- Qu'avez-vous fait pour influencer le résultat ?
- Que considérez-vous comme étant les principaux éléments d'un sens de l'écoute efficace ?

Q. Décrivez une situation dans laquelle il vous a été demandé de résumer des points complexes.

- Dans quelles circonstances cela s'est-il avéré nécessaire ?
- Qu'avez-vous fait pour vous assurer de l'exactitude de votre résumé ?
- Comment l'avez-vous vérifié ?

Q. Décrivez une situation où il a été important pour vous de faire preuve d'empathie.

- Quelle était la situation ?
- Pourquoi était-ce si important ?
- Qu'avez-vous fait pour vous assurer que l'autre partie avait bien compris ?

Communication écrite

Q. Décrivez une situation où il a été important pour vous de communiquer clairement sur un objectif de votre organisation.

- Pourquoi était-ce important ?
- Quels facteurs était-il, selon vous, important de traiter ?
- Comment vous êtes-vous assuré(e) que vous aviez bien été compris ?
- Quel en a été le résultat ?

Q. Décrivez une situation où l'un de vos rapports a été reçu négativement.

- Quelle en a été la raison ?

- De qui émanait la critique ?
- Avez-vous estimé qu'elle était justifiée ?
- Qu'avez-vous fait à la suite de cela ?

Engagement dans l'apprentissage continu

Reconnaît l'importance de l'apprentissage continu et du partage comme étant des éléments clés pour garantir la souplesse et la réactivité d'une organisation dans un environnement en constante évolution.

L1 : démontre une capacité d'introspection et un désir d'évolution

L2 : prend le temps d'aider les autres en fonction de leurs besoins, encourage au développement personnel, renforce l'assurance

L3 : alloue des ressources pour des opportunités de développement professionnel du personnel, encourage le coaching et le partage des connaissances entre les unités et avec les partenaires

L4 : cultive un environnement d'apprentissage pour le personnel ; s'efforce de partager ses connaissances lorsque cela est approprié

Q. Décrivez une situation dans laquelle vous avez décidé à votre initiative d'approfondir vos connaissances sur un sujet donné.

- Quelle en était la raison ?
- Qu'avez-vous dû faire pour que cela se produise ?
- Quel a été le résultat de cette action ?
- Quels commentaires avez-vous reçus ?

Q. Décrivez une situation dans laquelle des collègues ont fait appel à vos conseils ou à votre expérience.

- Dans votre expérience, qu'est-ce qui justifiait votre statut d'expert ?
- Dans quelle mesure avez-vous pu répondre à leurs questions ?
- Quelle a été leur réaction ?
- Comment vous êtes-vous assuré(e) que les informations que vous avez données étaient actualisées ?

Q. Comment vous tenez-vous informé(e) des progrès réalisés dans votre domaine ?

- Dans quelle mesure est-il important pour vous de vous tenir informés des progrès dans votre domaine professionnel ?
- Combien de temps consacrez-vous pour ce faire ?
- Quel spécialiste ou quelles revues techniques ou journaux lisez-vous ?
- Quelles autres méthodes utilisez-vous pour vous tenir au courant ?

Orientation sur les résultats et les clients

Comprend les besoins des clients et dépasse leurs attentes. Assure constamment une prestation de qualité aux clients internes et externes, y compris les personnes relevant du HCR, par le biais d'une gestion efficace des ressources internes et externes afin d'atteindre les résultats escomptés.

L1 : travaille en collaboration avec les clients et établit des relations efficaces avec eux

L2 : contribue à obtenir des résultats fructueux pour les clients par le biais des techniques fondamentales de gestion de projet

L3 : se concentre sur les besoins des clients et investit son énergie à les satisfaire

L4 : utilise son poste pour défendre la position de ses clients

Q. Décrivez une situation dans laquelle vous avez dû évaluer les besoins d'un client. (ex. : des réfugiés/déplacés internes)

- Comment avez-vous vérifié leurs besoins réels ?
- Dans quelle mesure avez-vous réussi à répondre à ces besoins ?
- Qui d'autre avez-vous impliqué ? (Comment avez-vous impliqué les autres intervenants ?)
- Quelles compétences ou outils avez-vous utilisés ?

Q. Décrivez une situation dans laquelle vous avez eu à intégrer les besoins ou intérêts d'une grande variété de parties prenantes dans le processus de planification.

- Pourquoi était-ce nécessaire ?
- Quel défi cela représentait-il ?
- Quelles mesures avez-vous prises ?
- Quel en a été le résultat ?

Compréhension de l'organisation

Comprend et construit des systèmes formels et informels au sein d'une organisation globale pour produire les résultats souhaités. Identifie et comprend les relations, contraintes et pressions qui affectent les autres, et notamment les personnes ciblées, en créant un système de soutien et en développant un sens politique.

L1 : utilise les hiérarchies formelles pour obtenir la réalisation des tâches

L2 : rallie le soutien aux projets et initiatives

L3 : utilise la pensée critique pour identifier des solutions par le biais de liens réciproques

L4 : fait preuve d'une compréhension globale du mode de fonctionnement de l'organisation ainsi que d'un sens politique développé

Q. Décrivez une situation dans laquelle vous avez eu besoin d'impliquer divers collègues provenant d'autres divisions ou de votre propre bureau (ou partenaires ou groupes extérieurs).

- Comment avez-vous identifié ce besoin ?
- Comment avez-vous obtenu l'adhésion de toutes les personnes impliquées ?
- Quel a été votre taux de réussite ?
- Quels commentaires avez-vous reçus ?

Q. Décrivez une occasion où vous avez échoué à vous impliquer au niveau approprié dans votre organisation

- Quelle en a été la raison ?
- Comment avez-vous géré la situation ?
- Qu'auriez-vous pu faire différemment ?

Q. Décrivez une situation où vous avez eu besoin de créer un consensus au sein d'un public très varié (ex. : avec des collègues, des partenaires ou des groupes).

- Pourquoi était-ce important ?
- Comment avez-vous identifié les acteurs clés ?
- Qu'avez-vous fait précisément pour les impliquer dans la réalisation de vos buts et objectifs ?

- Quels défis avez-vous eu à relever ?
- Quel en a été le résultat ?

COMPÉTENCES MANAGÉRIALES

Incitation et création de la confiance

Crée un climat de confiance ; met en place les conditions nécessaires pour que le personnel puisse contribuer de son mieux

L2 : partage les responsabilités et s'assure que le personnel est informé et dispose des ressources nécessaires à la réalisation quotidiennes

L3 : délègue activement une responsabilité importante et travaille à développer un sentiment de confiance

L4 : démontre un intérêt réel dans le développement des compétences globales des autres. En général, ce type de leader inspire le dévouement.

Q. Quand, pour la dernière fois, avez-vous délégué une tâche importante à un autre membre de votre équipe ?

- Pourquoi était-ce important ?
- Qu'avez-vous ressenti en faisant cela ?
- Que s'est-il passé ?
- Quels conseils donneriez-vous à d'autres managers dans cette situation ?

Q. Donnez un exemple de quand, dans un passé récent, vous avez eu besoin de construire une relation de confiance avec une personne (collègues/partenaires/groupes/fonctionnaires).

- Pourquoi était-ce important ?
- Quelles mesures avez-vous prises ?
- Comment avez-vous surmonté les défis rencontrés, le cas échéant ?
- Quel en a été le résultat ?

Q. Décrivez une situation dans laquelle vous avez eu des difficultés à construire une relation de confiance avec une autre personne.

- Quelles étaient les circonstances ?
- En quoi était-ce difficile ?
- Qu'avez-vous fait pour surmonter vos sentiments négatifs envers l'autre personne ?
- Qu'avez-vous appris de cette situation ?

Q. Donnez un exemple précis d'une situation délicate dans laquelle vous avez eu à maintenir un niveau de confidentialité, tout en rendant disponibles les renseignements essentiels.

- Pourquoi était-il important de conserver la confidentialité ?
- Comment l'avez-vous géré ?
- Quelles difficultés avez-vous éprouvées pour gérer la situation ?
- Quel a été votre degré d'efficacité ?

Gestion de la performance

Favorise une culture de la gestion régulière et systématique des performances ; maintient le personnel sur la voie des objectifs chronologiques établis lors des évaluations ; encourage entièrement les retours réciproques

L2 : effectue les tâches liées à la gestion des performances et démontre une capacité à tenir des discussions honnêtes

L3 : favorise continuellement les comportements promouvant la gestion des performances ; encourage la formation continue du personnel sur des questions telles que la mise en place d'objectifs ou l'écoute active

L4 : investit les ressources du département, y compris son propre temps et ses propres efforts afin d'encourager une culture de la gestion des performances

Q. Décrivez une situation dans laquelle vous avez eu à gérer la performance d'une équipe.

- Quel mécanisme avez-vous mis en place pour surveiller les performances ?
- À quels défis avez-vous fait face lors de la gestion des performances de l'équipe ?
- Quel a été votre taux de réussite ?
- Quels commentaires avez-vous reçus de l'équipe ?

Q. Décrivez un moment où vous avez eu à faire face à un conflit au sein de votre équipe.

- Quelle était la cause de ce conflit ?
- Quelles mesures avez-vous prises pour essayer de le résoudre ?
- Avez-vous réussi ?
- Comment avez-vous évalué ce succès ?

Q. Décrivez une situation où vous avez eu à faire face à un défaut de performance de la part d'un membre du personnel ou de l'équipe.

- Comment avez-vous traité ce problème ?
- Quelles mesures avez-vous prises ?
- Comment vous êtes-vous assuré de l'amélioration des performances ?

Q. Décrivez une situation dans laquelle un conflit a conduit à un résultat négatif.

- Quelles étaient les circonstances ?
- Comment l'avez-vous géré ?
- Que feriez-vous différemment si la situation se représentait ?

Q. Décrivez une occasion où vous avez travaillé avec un membre du personnel au développement d'objectifs d'apprentissage.

- Quels défis avez-vous rencontrés ?
- Quelles méthodes avez-vous utilisées ?
- Comment vous êtes-vous assuré(e) que les objectifs étaient réalistes ?
- Qu'avez-vous appris de cette situation ?

Jugement et prise de décision

Démontre une capacité à prendre des décisions sensées et équitables : utilise le recueil systématique d'informations tout en faisant preuve de perspicacité et d'objectivité. Apporte de la clarté, une direction et un raisonnement sain dans le traitement des situations ambiguës, complexes ou difficiles.

L2 : prend des décisions efficaces et fait globalement preuve de perspicacité
L3 : utilise des informations et un raisonnement objectifs pour sous-peser les aspects cruciaux des décisions à moyen et long terme
L4 : fait preuve d'une vision large en mettant l'accent sur les décisions à long terme qui reflètent les objectifs et les valeurs du HCR

Q. Décrivez une décision importante que vous avez été dans l'obligation de prendre récemment.

- Pourquoi était-elle importante ?
- Comment vous y êtes-vous pris pour prendre cette décision ?
- Comment avez-vous évalué la réussite de cette décision ?
- Quels commentaires avez-vous reçus ?

Q. Décrivez une occasion où vous avez dû retarder une décision afin de réfléchir à la situation.

- Pourquoi avez-vous eu besoin de faire cela ?
- Quelles étaient vos préoccupations ?
- Quel en a été le résultat ?
- Que feriez-vous différemment si la situation se représentait ?

Q. Décrivez une occasion où vous avez dû prendre une décision importante sans l'apport d'acteurs clés
(ex. : supérieur indisponible à ce moment-là).

- Pourquoi était-il nécessaire de prendre cette décision ?
- Quelles étapes avez-vous suivies pour vous assurer de prendre la bonne décision ?
- Quel a été votre taux de réussite ?
- Qu'avez-vous appris de cette situation ?

Q. Parlez-nous d'une décision impopulaire que vous avez dû prendre.

- Comment saviez-vous qu'elle serait impopulaire ?
- Comment avez-vous géré le processus de prise de décision ?
- Comment avez-vous géré les attentes des autres ?
- Quel en a été le résultat ?

Vision et planification stratégiques

Démontre une capacité à comprendre la vision globale du HCR ; peut développer et communiquer une orientation stratégique claire, prenant en compte les besoins des personnes visées et les intérêts de l'organisation dans son ensemble.

L2 : adopte un point de vue stratégique ; intègre la stratégie dans son travail et gère les projets en gardant à l'esprit la vision d'ensemble
L3 : définit des objectifs stratégiques et comprend l'importance d'une direction claire et bien formulée ;
L4 : traduit sa vision en plan de travail et définit une stratégie globale

Q. Décrivez une situation récente dans laquelle vous avez dû définir des objectifs clairs pour vous-même et pour les autres.

- Pourquoi était-ce important ?
- Comment avez-vous procédé pour définir ces objectifs ?

- Comment vous êtes-vous assuré(e) qu'ils étaient réalistes ?
- Comment ces objectifs ont-ils été reçus par les autres ?

Q. Décrivez une situation dans laquelle il a été nécessaire pour vous de planifier plusieurs plans d'action alternatifs en réponse à un changement de direction (pour une raison quelconque).

- Quels facteurs avez-vous pris en compte ?
- Quels commentaires avez-vous reçus sur la réussite de votre prise de décision ?
- Rétrospectivement, qu'auriez-vous pu faire différemment ?
- Comment, selon vous, pourriez-vous davantage développer vos capacités à prendre des décisions efficaces ?

Q. Décrivez une situation où vous avez trouvé difficile de motiver les autres à suivre une direction stratégique.

- Pourquoi était-ce difficile ?
- Quelles mesures avez-vous prises pour garantir l'adhésion des autres à votre décision ?
- Comment avez-vous évalué le succès de vos actions ?
- Quels commentaires avez-vous reçus ?

Q. Décrivez une occasion où vous avez considéré des implications stratégiques dans le cadre de votre prise de décision.

- Quelles actions se sont-elles révélées efficaces ?
- Quelles compétences avez-vous utilisées ?
- Dans quelle mesure disposiez-vous d'une bonne vue d'ensemble ?
- Quels risques avez-vous identifiés ?
- Comment auriez-vous pu adopter une perspective plus stratégique ?

Q. Décrivez une situation dans laquelle vous avez considéré des tendances globales pour une stratégie ou un plan.

- Dans quelle mesure avez-vous réussi à intégrer ces tendances globales dans votre travail ?
- Comment auriez-vous pu être plus efficace ?
- Quels conseils donneriez-vous à quelqu'un qui a eu du mal à adopter une perspective plus globale au travail ?

Leadership

Démontre une capacité à mettre en pratique la vision de l'organisation pour gérer les changements, prendre des décisions sensées et opportunes et en rendre compte, déléguer le pouvoir de décision pour construire et motiver l'équipe à atteindre les résultats escomptés.

L2 : affiche de fortes convictions pour son travail et de solides capacités à prendre des décisions

L3 : donne l'exemple ; assume la responsabilité du travail fourni et des décisions prise ; stimule son équipe pour qu'elle s'améliore constamment

L4 : motive les autres à viser plus haut et favorise le travail d'équipe sur le lieu de travail

Q. Décrivez une occasion où vous avez eu à coordonner le travail d'une équipe.

- Pourquoi était-ce nécessaire ?
- Qu'essayiez-vous de réaliser ?
- Quelle approche avez-vous adoptée pour organiser le travail ?
- À quels défis avez-vous fait face ?

- Qu'avez-vous appris ?

Q. Décrivez une occasion où vous avez fait face à la réticence de votre équipe à accepter la direction que vous mettiez en place.

- Qu'avez-vous fait pour traiter cette réticence ?
- Quelles compétences ou quelle approche avez-vous utilisées ?
- Votre approche a-t-elle bien fonctionné ?
- Qu'auriez-vous pu faire d'autre ?

Q. Décrivez une situation où vous avez eu à entrer en relation avec des employés appartenant à différents niveaux d'une organisation.

- Pourquoi était-ce important ?
- Quelle a été votre approche ?
- Quels éléments avez-vous eu à prendre en compte ?
- Quel a été votre taux de réussite ?

Q. Décrivez une situation où vous avez eu à adapter votre style de leadership afin d'atteindre votre objectif.

- Pourquoi était-ce nécessaire ?
- Vous a-t-il été difficile de différer de votre style de leadership habituel ?
- Quel a été votre taux de réussite ?
- Quels commentaires avez-vous reçus ?

Gestion des ressources

Démontre une capacité à planifier et utiliser les ressources (ressources humaines et financières et/ou biens corporels) conformément aux directives du HCR/ONU, notamment celles sur l'égalité entre les sexes, afin que les objectifs soient atteints le plus efficacement possible.

L2 : est conscient(e) de l'importance de la planification des ressources

L3 : identifie les ressources nécessaires, développe les budgets et les plans de travail ; argumente la nécessité de ressources humaines supplémentaires tout en se souciant d'atteindre l'équilibre entre les sexes

L4 : fonctionne avec les bailleurs de fonds tels que les responsables gouvernementaux, les dirigeants du secteur privé ou autres afin d'obtenir les ressources nécessaires

Q. Décrivez une occasion où vous avez dû prendre en charge et organiser les ressources (humaines ou financières).

- Pourquoi était-ce nécessaire ?
- Quel a été votre taux de réussite ?
- Dans quelles situations vous sentez-vous le moins à l'aise au moment de prendre en charge des ressources ?
- Selon vous, quelles sont les principales difficultés que présente la prise en charge d'autres personnes ?

Q. Décrivez une occasion où vous avez dû réaffecter des ressources en raison de l'évolution des priorités.

- Pourquoi était-ce nécessaire ?
- À quels problèmes avez-vous dû faire face ?
- Quel a été votre taux de réussite ?
- Que feriez-vous différemment si la situation se représentait ?

Q. Décrivez une décision impopulaire que vous avez prise récemment dans l'allocation des ressources.

- Quelle réflexion avez-vous menée avant de la prendre ?
- Comment ont réagi vos collègues/clients ?
- Comment avez-vous géré leur réaction ?

Q. Décrivez une situation dans laquelle vous avez eu à gérer un budget important.

- Dans quelles circonstances cela s'est-il produit ?
- Comment vous y êtes-vous pris ?
- Qui était impliqué ?
- Quelles compétences avez-vous utilisées ?
- Qu'avez-vous trouvé le plus difficile ?

COMPÉTENCES TRANSVERSALES

Pensée analytique

Est capable de raisonner de manière analytique en identifiant, définissant et analysant des informations, des situations et des problèmes. Arrive à des solutions viables à travers diverses approches : pensée critique, examen méthodique des incidences, intuition et conclusions rationnelles

L1 : analyse et compile les données en informations pertinentes et intelligibles

L2 : analyse les informations et les données, et fait des recommandations basées sur des conclusions logiques

L3 : approfondit l'analyse des données et des informations ; en prenant plusieurs recommandations et en examinant les conséquences pour l'avenir, arrive à des décisions

L4 : évalue les analyses et recommandations à l'aune de son expérience et de son propre mode de raisonnement ; intègre les résultats de l'analyse dans les plans d'action

Q. Décrivez une situation dans laquelle vous avez dû identifier la cause principale d'un problème à partir d'une grande quantité d'informations disponible.

- Comment avez-vous approché cette tâche ?
- Quelle méthode avez-vous utilisée pour traiter les informations ?
- Comment avez-vous su que vous aviez trouvé la cause *principale* ?
- Que feriez-vous différemment si la situation se représentait ?

Q. Décrivez une situation dans laquelle il vous a été particulièrement difficile de trouver une tendance globale dans les informations que vous analysez.

- Pourquoi cela a-t-il été difficile ?
- Quelles mesures avez-vous prises ?
- Quel a été votre taux de réussite ?
- Qu'avez-vous appris de cette situation ?

Innovation et créativité

Met à l'épreuve les méthodes établies et génère/active de nouvelles solutions innovantes ; promeut le brainstorming et favorise la créativité et la prise de risques calculés. Crée un environnement favorisant l'émergence de leaders

L1 : démontre une capacité à développer et implanter des idées créatives et innovantes

L2 : crée un environnement de travail qui encourage l'innovation et les idées créatives

L3 : encourage la prise de risque avec la promotion des idées et de nouvelles approches de collaboration ; ouvert à de nouvelles approches

L4 : s'efforce continuellement de trouver de nouvelles méthodes de travail et le fait dans l'ensemble de ses interactions professionnelles au sein et en dehors de l'organisation

Q. Décrivez une situation dans laquelle vous avez créé une nouvelle approche pour un problème connu.

- Pourquoi était-ce nécessaire ?
- Comment avez-vous géré le processus ?
- Quelle a été la réaction de vos collègues ?
- Quel a été votre taux de réussite ?

Q. Décrivez une occasion où vous avez dû convaincre un collègue senior qu'un changement était nécessaire.

- Qu'est-ce qui vous a fait penser que votre nouvelle approche conviendrait mieux à la situation ?
- Quelles compétences avez-vous utilisées pour aborder la question avec votre collègue ?
- Quelle a été sa réaction ?
- Quel a été votre taux de réussite ?

Q. Décrivez une occasion où vous avez utilisé une approche moins conventionnelle pour votre travail.

- En quoi votre approche vous a-t-elle semblé différente ?
- Pourquoi était-ce nécessaire ?
- Est-ce que ça a bien fonctionné ?

Conscience technologique

Comprend la valeur et le pouvoir de la technologie et sait comment l'appliquer pour un bénéfice optimal ; considère la technologie comme partie intégrante de tous les aspects de son travail ; investit du temps et de l'énergie pour l'intégrer.

L1 : montre de l'intérêt pour les logiciels et les outils technologiques et les compétences pour les utiliser

L2 : recherche activement des solutions technologiques pour réaliser les tâches ; se forme si cela s'avère nécessaire

L3 : participe à des groupes technologiques et autres cercles de gestion des connaissances afin de se maintenir informé des dernières applications pratiques de la technologie

L4 : valorise la technologie et mobilise des ressources pour assurer son utilisation dans la réalisation des tâches et exécuter les plans de travail de l'équipe

Q. Décrivez une occasion où vous avez utilisé une solution technique pour résoudre un problème.

- Quel était le problème ?
- Comment vous en êtes-vous rendu compte ?
- Qu'avez-vous fait ?
- Quel a été le résultat de vos actions ?

Q. Décrivez une occasion où vous avez dû expliquer une question complexe à quelqu'un ne disposant pas de votre expérience technique.

- Pourquoi était-ce important ?
- Comment avez-vous approché cette tâche ?
- Quelles actions concrètes avez-vous prises ?
- Comment vous êtes-vous assuré(e) que vous étiez bien compris ?

Négociation et résolution des conflits

Est capable de permettre aux parties impliquées dans un conflit d'atteindre des compromis mutuellement acceptables et une solution pratique au litige en mettant l'accent sur le maintien d'un environnement de travail fonctionnel.

L1 : sait contrôler ses réactions au moment de gérer des conflits. Montre du respect pour les parties impliquées ; gagne leur confiance

L2 : est capable de gérer les conflits entre individus

L3 : utilise le conflit comme une opportunité pour explorer des perspectives et valoriser la diversité des opinions ; crée un environnement où les désaccords sont exprimés et réglés à la satisfaction de tous

L4 : exige professionnalisme et courtoisie des parties en conflit Définit les normes et prend des décisions le cas échéant

Q. Décrivez une occasion où vous avez dû obtenir un accord entre plusieurs collègues/partenaires dont les points de vue divergeaient totalement.

- Pourquoi était-ce important ?
- Quelles mesures avez-vous prises ?
- Quel a été votre taux de réussite ?
- Que feriez-vous différemment si la situation se représentait ?

Q. Donnez un exemple de la façon dont vous avez géré un conflit dans une situation instable et très tendue (par exemple, à caractère sensible au niveau politique).

- Pourquoi était-ce important ?
- Quelle approche avez-vous adoptée ?
- Quelle réaction avez-vous reçue des autres parties ?
- Comment avez-vous abouti à une résolution ?

Planification et organisation

Est capable de s'organiser et d'organiser les autres de manière à prendre des mesures efficaces à court, moyen et long terme.

L1 : organise le travail selon les plans établis en allouant le temps et les ressources

L2 : fait preuve d'une bonne organisation de son temps dans la gestion de projets et l'accomplissement des tâches quotidiennes

L3 : effectue des exercices de planification avec l'équipe pour identifier les ressources nécessaires dès le début de la planification ; établit des outils de gestion pour contrôler l'efficacité des plans

L4 : assume la responsabilité finale de la planification et de l'organisation des ressources ; vision à long terme

Q. Décrivez une occasion où vous avez eu à respecter une échéance importante.

- Pourquoi était-ce important ?
- Comment avez-vous géré votre temps ?
- Qu'avez-vous fait pour garantir le respect des délais ?
- Que feriez-vous différemment si la situation se représentait ?

Q. Décrivez une occasion où vous avez raté une échéance.

- Comment cela s'est-il produit ?
- Dans quelle mesure en étiez-vous responsable ?
- Qu'avez-vous fait pour surmonter ce problème ?

- Qu'avez-vous appris de cette expérience ?

Q. Donnez un exemple de la façon dont vous avez aidé quelqu'un à planifier son travail.

- Comment vous y êtes-vous pris ?
- Quels conseils avez-vous donnés à cette occasion ?
- Quels commentaires avez-vous reçus ?
- Quels commentaires avez-vous reçus sur votre capacité à définir des plans pour les autres ?
- Comment jugez-vous vos compétences par rapport à celles de vos collègues dans ce domaine ?

Recherche et développement des stratégies

Démontre une capacité à entreprendre de vastes études analytiques qui contribuent à la formulation de directives, règles et règlements ayant une incidence sur le personnel, les personnes visées et les partenaires. Propose des directives qui prennent en compte les résultats des recherches de manière cohérente et pragmatique et utilise ces informations pour influencer les décisions politiques au sein du HCR ainsi qu'auprès des parties prenantes.

L1 : prépare les informations, la recherche et l'analyse

L2 : analyse les informations et rédige les communications internes

L3 : développe les principaux documents relatifs aux directives

L4 : utilise la position du HCR à l'international et la recherche de directives pertinentes de manière à influencer les priorités en matière de politiques publiques

Q. Décrivez une occasion où il vous a été demandé de modifier une directive interne existante.

- Pourquoi était-ce nécessaire ?
- Comment avez-vous procédé ?
- Où avez-vous recueilli les informations pertinentes ?
- Comment avez-vous consulté les différentes parties prenantes ?
- Quel a été votre taux de réussite ?

Q. Donnez l'exemple d'une recherche que vous avez entreprise à partir de différentes sources et qui a eu une influence sur les priorités en matière de politiques publiques.

- Quelle était votre intention lorsque vous avez entrepris cette recherche ?
- Comment avez-vous approché cette tâche ?
- À quels défis avez-vous fait face ?
- Comment avez-vous mesuré son impact ?

Visibilité politique

Identifie et comprend les relations, les contraintes et les pressions qui affectent les autres ainsi que leurs motivations et objectifs ; à la lumière du mandat du HCR qui est de servir les réfugiés et autres personnes ciblées.

L1 : utilise la hiérarchie et les voies formelles pour accomplir les tâches

L2 : utilise une approche systématique et volontaire pour comprendre les structures politiques et les flux de processus

L3 : organise des groupes pertinents pour créer une base de soutien

L4 : affiche un sens aigu de la politique et une certaine habileté avec les gens

Q. Décrivez une situation dans laquelle vous avez dû inclure d'autres personnes (internes ou externes) sur une question importante.

- Pourquoi était-ce important ?
- Quelles approches ou stratégies avez-vous utilisées ?
- Quels défis avez-vous eu à relever ?
- Quel en a été le résultat ?

Q. Décrivez une situation où vous avez eu besoin d'influencer diverses parties prenantes aux priorités variées.

- Quels facteurs avez-vous eu à prendre en compte ?
- Quelles approches ou stratégies avez-vous utilisées ?
- Dans quelle mesure ont-elles été couronnées de succès ?
- Comment avez-vous évalué votre taux de réussite ?

Q. Veuillez décrire l'un de vos projets en cours ou récemment terminé.

- Comment avez-vous décidé du processus ?
- Quels étaient les risques ?
- Comment avez-vous su que vous aviez pris les bonnes décisions ?

Gestion des parties intéressées

Comprend et se maintient informé des politiques locales, nationales et internationales et des tendances qui influencent l'organisation et façonnent les visions des parties prenantes ; est conscient(e) de l'impact de l'organisation sur l'environnement extérieur.

L1 : est conscient(e) de l'importance d'impliquer les autres au sein et en dehors du HCR pour atteindre les objectifs

L2 : s'implique avec les parties prenantes et collabore avec les partenaires de manière à garantir l'adhésion totale aux plans

L3 : milite pour le HCR avec les partenaires et intègre les besoins des autres dans les solutions

L4 : cultive une position d'autorité et de respect parmi les partenaires et les groupes externes basée sur la confiance ; utilise sa position pour faire avancer la mission du HCR au profit de des personnes ciblées

Q. Décrivez une occasion où vous avez eu à prendre en considération l'évolution des politiques locales ou nationales pour prendre une décision qui allait affecter le travail de l'organisation.

- Quels facteurs avez-vous eu à prendre en compte ?
- Pourquoi était-ce important ?
- Quelle approche avez-vous adoptée ?
- Comment avez-vous mesuré l'impact de votre décision sur la vision des parties externes de l'organisation ?

Q. Décrivez une situation où vous avez eu à défendre les droits des réfugiés auprès de partenaires externes.

- Qui étaient les parties impliquées ?
- Quelles approches ou stratégies avez-vous utilisées ?
- Comment votre approche a-t-elle été reçue par les parties concernées ?

- Que feriez-vous différemment si la situation se représentait ?

Capacité et adaptabilité au changement

Fait preuve de la souplesse, tant intellectuelle que comportementale, nécessaire pour s'adapter et travailler efficacement dans diverses situations, souvent dans des conditions difficiles, et faire face à l'imprévu ou à l'inattendu. Recherche les opportunités offertes par le changement et n'est pas « paralysé(e) » par des scénarios nouveaux et inhabituels ; crée des opportunités d'améliorer les méthodes de travail

L1 : valide les nouvelles initiatives et s'efforce de les mettre en œuvre dans les opérations quotidiennes de l'unité

L2 : démontre un certain optimisme face aux nouvelles idées, accueille favorablement les nouvelles approches

L3 : est capable de soutenir une initiative de changement qui a été mandatée ; explique ce que cela signifie aux autres et s'emploie à la faire accepter

L4 : crée un environnement dans lequel le personnel et l'unité de travail s'adaptent efficacement au changement et enclenchent à leur tour des changements utiles le cas échéant

Q. Décrivez une situation où vous avez dû changer votre plan d'action à mi-chemin d'un projet ou d'une tâche suite à une modification des circonstances extérieures.

- Pourquoi était-ce nécessaire ?
- Qu'avez-vous ressenti face à ce changement ?
- Quelles mesures avez-vous prises pour intégrer cette nouvelle donnée ?
- Quel en a été le résultat ?

Q. Décrivez une situation où l'un de vos projets a subi un revers en raison d'un changement imprévu de circonstances.

- De quelles circonstances s'agissait-il ?
- Quelles mesures avez-vous prises pour remettre le projet sur les rails ?
- Quel a été le taux de réussite de ces actions ?
- Que feriez-vous différemment si la situation se représentait ?

Q. Décrivez une situation où l'on vous a demandé de faire quelque chose que vous n'aviez jamais tenté auparavant.

- Pourquoi était-ce nécessaire ?
- Quel fut votre sentiment par rapport à ce nouveau défi ?
- Qu'avez-vous fait pour assurer votre réussite ?
- Quel en a été le résultat ?