

Référentiel d'emploi

# Responsable ressources humaines et finances de l'action humanitaire

institutbioforce



octobre 2019

### Remerciements

Le présent référentiel métier a été établi par Bioforce  
et les organisations suivantes :



et plus particulièrement :  
MSF-OCB (Belgique)  
MSF-OCG (Suisse)  
MSF-OCBA (Espagne)  
MSF-OCP (France)

Il a été validé lors du Conseil de Perfectionnement de Bioforce du 24 mai 2019.

# Avant-propos

## Définition du référentiel d'emploi

Le référentiel d'emploi est le document descriptif du contenu et du mode de réalisation des activités et des tâches, des conditions d'exercice, des buts, objectifs et des compétences visés par une certification. Le référentiel d'emploi recoupe le référentiel d'activités (fonctions, activités et tâches) et le référentiel de compétences (blocs de compétences et compétences).

## Méthodologie

Le présent référentiel d'emploi a été établi dans le cadre d'une analyse de situation professionnelle menée par l'Institut Bioforce fin 2018 – début 2019.

Une enquête a été menée auprès des professionnels du secteur et d'anciens élèves de l'Institut Bioforce avec l'objectif de collecter et d'analyser les informations relatives aux compétences clés des métiers de la gestion RH et financière ainsi qu'à l'évolution du secteur et du métier.

Cette analyse a permis d'actualiser et d'établir la version présente du référentiel d'emploi qui a été validé par le conseil de perfectionnement du 24 mai 2019.

Le présent référentiel d'emploi constitue l'outil de référence de l'Institut Bioforce pour l'élaboration des programmes de formation Responsable Ressources Humaines et Finances de l'Action Humanitaire.

# Référentiel d'emploi

## Responsable Ressources Humaines et Finances de l'Action Humanitaire

Au cours des 40 dernières années, les principaux acteurs humanitaires se sont structurés et considérablement professionnalisés. Dans ce cadre et dans un souci d'efficacité, les différentes organisations opérationnelles (ONG, Nations Unies, Comité International de la Croix-Rouge...) recherchent du personnel spécifiquement qualifié pour mener à bien leurs interventions. En France et à l'international, il est possible désormais d'y exercer à long terme des métiers spécifiques. L'Institut Bioforce s'est inscrit dans cette évolution en mettant en place des spécialisations qui permettent aux stagiaires d'approfondir un domaine de compétence donné.

Les organismes employeurs sont les structures qui agissent dans des pays et zones géographiques où la population est en difficulté (pour des raisons climatiques, naturelles, économiques, politiques, etc.) :

- Organisations Non Gouvernementales de Solidarité Internationale (d'origine française, européenne et autres),
- Comité international de la Croix-Rouge, des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
- Organismes internationaux (dont les agences des Nations Unies).

La taille des organisations proposant des postes de Responsable ressources humaines et finances de l'action humanitaire (RRHFAH) est extrêmement variable, depuis des petites structures d'une dizaine de personnes jusqu'à des organisations de plusieurs milliers de collaborateurs.

# Responsabilité et autonomie

Les projets menés par une organisation humanitaire sur le terrain relèvent de la responsabilité légale du Directeur Pays. Celui-ci définit et fait appliquer la stratégie générale de l'organisation dans ce pays. Il est récipiendaire légal auprès des autorités nationales, des populations bénéficiaires des projets et des bailleurs de fonds qui les financent.

L'organisation intervient sur des contextes d'urgence (immédiatement après une catastrophe, dans le but de sauver des vies), de réhabilitation (de quelques semaines à quelques années après une catastrophe, dans le but de restaurer les capacités locales) et de développement.

Sur ces 3 axes d'intervention, l'organisation va, au travers son directeur pays, recueillir les demandes d'aide de la population ou des autorités et proposer des axes d'intervention aux autorités et éventuellement à des bailleurs de fonds. Si les autorités locales et les bailleurs sont en accord les propositions d'intervention seront financées et pourront se transformer en projet.

Le Responsable ressources humaines et finances de l'action humanitaire (RRHFAH) intervient donc sur des contextes humanitaires d'urgence, de réhabilitation et de développement, sous la responsabilité de son directeur pays et/ou d'un coordinateur terrain.

Bénéficiant d'une certaine autonomie dans le cadre des fonctions, le Responsable ressources humaines et finances de l'action humanitaire est responsable :

- **sur le plan financier** : de la gestion budgétaire et comptable de la mission afin de garantir l'équilibre financier de la mission, la bonne utilisation des fonds et la transparence de la gestion,
- **sur le plan des ressources humaines** : de la politique de gestion du personnel national, de sa mise en œuvre et du suivi de l'ensemble des personnels nationaux et internationaux mobilisés sur la mission,
- **sur le plan administratif et juridique** : il assure la mise en place d'une organisation administrative cohérente, s'assure du respect de la législation locale et de la mise en place d'un cadre juridique.

Le Responsable ressources humaines et finances de l'action humanitaire est placé sous la responsabilité hiérarchique du directeur pays (ou du coordinateur terrain), auquel il doit rendre compte de son activité. Un soutien et suivi technique lui est également apporté par le siège.

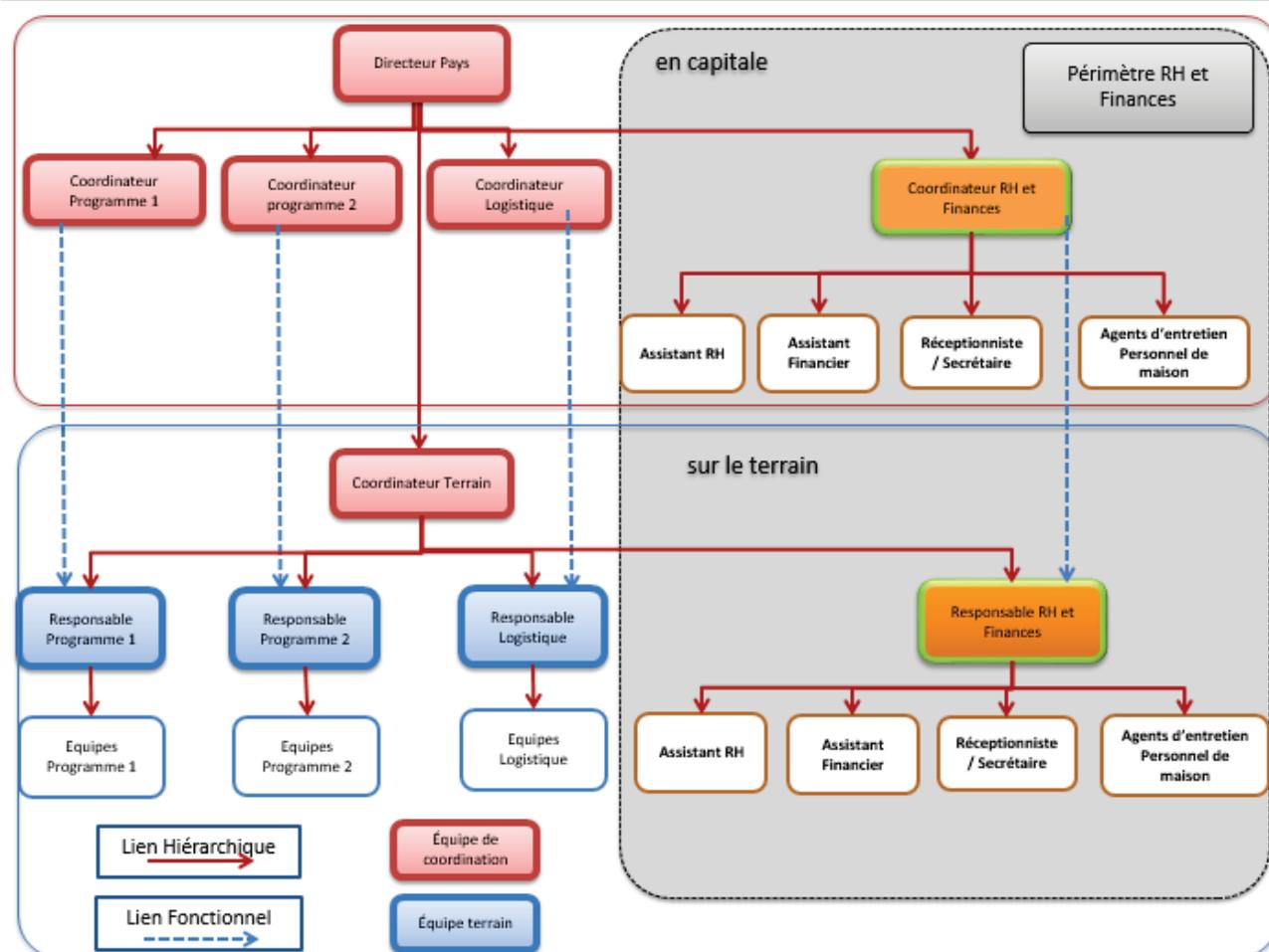
Il entretient des relations fonctionnelles avec :

- les responsables projets (RP) qui peuvent intervenir dans divers secteurs (lutte contre la malnutrition, santé, sécurité alimentaire, eau, hygiène assainissement, protection des personnes...) et dont le rôle est de mettre en œuvre les activités pour répondre à des besoins exprimés par des populations et/ou identifiés par son organisation,
- les départements logistiques, qui fournissent le cadre de l'approvisionnement en matériel des projets, gèrent les contrats avec les fournisseurs, assurent l'achat, le transport, le stockage et la mise à disposition de ses matériels, font appliquer les procédures de sécurité de l'organisation, gèrent l'environnement de travail et les équipements de la mission, l'hébergement et le transport des membres de l'organisation durant leur temps de travail.

Généralement, le Responsable ressources humaines et finances de l'action humanitaire est le responsable hiérarchique direct de :

- Un ou plusieurs assistants à qui il délègue une ou plusieurs activités de la fonction financière (comptabilité, gestion de trésorerie) (postes : caissier, assistant financier, assistant comptable, comptable, chef comptable...)

- Un ou plusieurs assistants à qui il délègue une ou plusieurs activités de la fonction RH (paie, recrutement) (postes : assistant RH, assistant administratif...)
- D'autres types d'emploi généralement lié au fonctionnement du bureau de l'organisation (secrétaire, réceptionniste, agent d'accueil, traducteur, interprète...) ou des guest house (maisons d'accueil et hébergement des personnels internationaux (cuisinier, gardiens, agents d'entretien...)).



NB : Dans certains contextes spécifiques et en fonction du volume d'activité, certaines organisations humanitaires décident de séparer les fonctions et/ou de leur accorder une importance stratégique plus importante. Apparaissent alors les spécialisations suivantes :

- Responsable des finances (basé en capitale ou sur le terrain),
- Responsable des ressources humaines (basé en capitale ou sur le terrain),
- Coordinateur financier (basé en capitale),
- Coordinateur des ressources humaines (basé en capitale),
- Coordinateur Ressources Humaines et finances (basé en capitale).

Le métier ciblé qui est détaillé dans le référentiel d'emploi ne tient pas compte de ces spécialisations. Il présente les compétences nécessaires à l'exercice du poste de Responsable ressources humaines et finances de l'action humanitaire dit « généraliste », qui peut être basé en capitale (sous l'autorité du directeur pays) ou sur le terrain (sous l'autorité du coordinateur de terrain).

# Désignation du métier, des fonctions visées et des compétences attendues

Chaque fonction est subdivisée en activités qui sont elles-mêmes divisées en tâches.

Les fonctions, les activités, les tâches et le niveau de Responsable ressources humaines et finances de l'action humanitaire varient d'une organisation à une autre en fonction :

- de la taille de l'organisation,
- de l'organisation interne des procédures de gestion au sein de l'organisation
- du niveau de délégation du directeur pays ou du desk
- du type et du volume d'activités du programme humanitaire.

4 grandes fonctions se déclinant en 4 blocs de compétences caractérisent le métier :

- Gestion financière
- Gestion des ressources humaines
- Gestion administrative et juridique
- Définition et mise en œuvre de la stratégie du département administratif RH et financier

## Intitulés des postes

D'une organisation à l'autre, différents intitulés sont utilisés pour désigner les métiers liés à la gestion des finances et des ressources humaines. Les termes ci-dessous peuvent être utilisés (liste non exhaustive) :

- Administrateur.trice
- Administrative and Finance Manager
- Administrative and Finance Officer
- Coordinateur Administratif et/ou Financier
- Coordinateur Administratif, Finances et RH
- Coordinateur Financier et/ou RH
- Coordinateur Service Supports
- Coordinateur.trice Finance/RH/Admin
- Délégué administratif et financier
- Manager Administration et Finance
- Project HR et/ou Finance Manager
- Responsable Administratif
- Responsable administratif et financier
- Responsable département Finance et/ou RH

# Description des activités professionnelles

(Référentiel d'emploi validé par le conseil de perfectionnement du 24 mai 2019)

Référentiel d'activités	Référentiel de compétences
<b>Fonction 1 : Gestion financière d'une mission humanitaire</b>	<b>Bloc de compétences 1 : Assurer la gestion financière d'une mission humanitaire</b>
<p>Activité 1.1 : Encadrer l'équilibre financier de la mission</p> <p>Tâche 1.1.1 : Elaborer le <b>budget</b> prévisionnel annuel de la mission et les budgets-bailleurs</p> <p>Tâche 1.1 .2 : Produire et analyser les <b>suivis budgétaires</b> en lien avec les responsables budgétaires</p> <p>Tâche 1.1 .3 : Analyser la situation financière de la mission en collaboration avec le chef de mission, informer le siège des <b>risques financiers et faire des propositions d'ajustements budgétaires</b></p> <p>Tâche 1.1 .4 : Contrôler et valider l'<b>engagement</b> des dépenses</p>	<p>Compétence 1.1 : Coordonner l'élaboration, contrôler et piloter les budgets des projets (à l'aide d'un outil informatique) en lien avec les autres départements, en garantissant l'équilibre financier de la mission et en respectant la stratégie financière et les procédures de l'organisation</p>
<p>Activité 1.2 : Mettre en œuvre l'ensemble du processus comptable</p> <p>Tâche 1.2.1 : Organiser la collecte des <b>justificatifs</b> et <b>l'enregistrement</b> des données comptables</p> <p>Tâche 1.2.2 : <b>Contrôler, clôturer, consolider</b> et effectuer le <b>reporting</b> des données et des pièces comptables vers la capitale et/ou le siège.</p>	<p>Compétence 1.2 : Organiser et mettre en œuvre l'ensemble du processus comptable (à l'aide d'un outil informatique) en respectant les procédures et le cadre comptable de l'ONG et du pays d'intervention</p>
<p>Activité 1.3 : Superviser la gestion de la trésorerie</p> <p>Tâche 1.3.1 : Collecter les besoins des équipes afin d'établir le <b>prévisionnel de trésorerie</b></p> <p>Tâche 1.3.2 : Définir et organiser les <b>mouvements de trésorerie</b> et les <b>lieux de stockage</b> des fonds</p>	<p>Compétence 1.3 : Anticiper, organiser et sécuriser les flux de trésorerie en fonction des besoins et des contraintes du terrain et dans le respect des procédures de l'ONG</p>
<p>Activité 1.4 : Participer à la mise en œuvre des relations contractuelles avec les bailleurs de fonds</p> <p>Tâche 1.4.1 : Contribuer à l'élaboration des <b>demandes de financement</b> (éléments budgétaires et narratif budgétaire)</p> <p>Tâche 1.4.2 : Analyser et suivre les contrats de financement établis avec les bailleurs de fonds</p> <p>Tâche 1.4.3 : Coordonner la mise en œuvre et le suivi des <b>audits</b> financier</p>	<p>Compétence 1.4 : Participer aux demandes de financement, proposer des amendements budgétaires et mettre en œuvre le reporting et les audits en lien avec les autres départements et en respectant les règles contractuelles des bailleurs de fonds avec l'aide de l'outil informatique</p>

Référentiel d'activités	Référentiel de compétences
<b>Fonction 2 : Gestion des ressources humaines d'une mission humanitaire</b>	<b>Bloc de compétences 2 : Assurer la gestion des ressources humaines d'une mission humanitaire</b>
<p>Activité 2.1 : Organiser les équipes et superviser le processus de recrutement des personnels</p> <p>Tâche 2.1.1 : Elaborer, dimensionner et mettre à jour <b>l'organigramme</b> de la mission</p> <p>Tâche 2.1.2 : Superviser l'élaboration des <b>fiches de poste</b></p> <p>Tâche 2.1.3 : Organiser le processus de <b>recrutement et d'intégration</b> des nouveaux personnels dans l'équipe</p>	<p><i>Compétence 2.1a : Coordonner le dimensionnement et la composition des équipes en lien avec les autres départements</i></p> <p><i>Compétence 2.1b : Organiser le processus de recrutement et d'intégration des personnels en lien avec les autres départements, en tenant compte du bassin d'emploi et en respectant la cadre légal et les procédures internes de l'ONG</i></p>
<p>Activité 2.2 : Mettre en œuvre et superviser la gestion juridique et administrative de l'emploi</p> <p>Tâche 2.2.1 : Identifier les obligations légales liées à l'emploi de personnels nationaux et internationaux et les mettre en œuvre (utilisation et application du code du travail, code des impôts, visa, permis de travail...)</p> <p>Tâche 2.2.2 : Mettre en place les procédures et les outils permettant de rendre effective une politique RH (Règlement intérieur, contrats de travail, suivi de l'emploi, dossiers du personnel, procédures disciplinaires...)</p> <p>Tâche 2.2.3 : Mettre en œuvre une politique de <b>dialogue social</b> au sein de l'organisation</p> <p>Tâche 2.2.4 : Assurer les relations avec les <b>autorités</b> compétentes du pays d'intervention (Ministère du Travail, Immigration, services fiscaux...)</p>	<p><i>Compétence 2.2 : Assurer la gestion administrative des équipes (à l'aide de l'outil informatique) en respectant le cadre légal du pays d'intervention et la stratégie RH de l'organisation, en tenant compte des statuts spécifiques des employés (nationaux et internationaux) et du contexte d'interculturalité</i></p>
<p>Activité 2.3 : Définir et mettre en œuvre la politique sociale, la politique salariale et le processus de rémunération</p> <p>Tâche 2.3.1 : Définir et mettre en œuvre une politique de rémunération (grille de fonctions, grille des salaires, primes et indemnités) et une politique sociale (prise en charge médicale, assurances, congés maternité...) pour le personnel national</p> <p>Tâche 2.3.2 : Organiser le <b>processus de paie</b> du personnel national</p>	<p><i>Compétence 2.3 : Définir, mettre en œuvre la politique de rémunération et organiser la paie du personnel national (à l'aide de l'outil informatique) et dans le respect du cadre légal du pays d'intervention et en tenant compte du contexte socio-économique</i></p>
<p>Activité 2.4 : Mobiliser les personnels des équipes et développer leurs compétences</p> <p>Tâche 2.4.1 : Accompagner les managers dans l'appropriation des méthodes et des outils nécessaires pour conduire leurs équipes</p> <p>Tâche 2.4.2 : Accompagner les managers dans la résolution des <b>conflits</b> et la gestion des tensions au sein des équipes (médiation, recadrage, process disciplinaire)</p> <p>Tâche 2.4.3 : Superviser le process d'<b>évaluation</b> du personnel, identifier les besoins en <b>renforcement de compétences</b> et mettre en œuvre des actions de <b>formation</b></p>	<p><i>Compétence 2.4 : Accompagner les managers pour conduire leurs équipes, résoudre les situations de conflit et renforcer les compétences des personnes afin de fidéliser le personnel et de favoriser la performance de l'organisation en lien avec les autres départements et la stratégie opérationnelle</i></p>

Référentiel d'activités	Référentiel de compétences
<b>Fonction 3 : Gestion administrative et juridique d'une mission humanitaire</b>	<b>Bloc de compétences 3 : Assurer la gestion administrative et juridique d'une mission humanitaire</b>
<p>Activité 3.1 : Contribuer à établir un cadre juridique avec les autorités locales, les partenaires et les tiers</p> <p>Tâche 3.1.1 : Contribuer à mettre l'ONG en conformité avec le cadre légal du pays d'intervention (enregistrement de l'ONG dans le pays, protocole d'accord, demande d'exonérations fiscales...)</p> <p>Tâche 3.1.2 : Contribuer à établir et à suivre les accords contractuels avec les partenaires (partenaires institutionnels, ONG locales) et les tiers (mise à disposition de bâtiments et d'équipements, assurances, conseillers juridiques et fiscaux...)</p>	<p><i>Compétence 3.1 : Participer à l'enregistrement de l'ONG et à l'établissement des relations contractuelles ou réglementaires avec les autorités locales, les partenaires opérationnels et les tiers en respectant le cadre légal du pays d'intervention</i></p>
<p>Activité 3.2 : Protéger juridiquement la mission</p> <p>Tâche 3.2.1 : Identifier et prévenir les risques juridiques</p> <p>Tâche 3.2.2 : Coordonner la gestion des <b>conflits juridiques</b></p>	<p><i>Compétence 3.2 : Prévenir les risques juridiques et résoudre les conflits juridiques dans le pays d'intervention en tenant compte du contexte légal et culturel</i></p>
<p>Activité 3.3 : Contribuer à la définition et à la mise en œuvre d'une politique générale de classement et d'archivage.</p> <p>Tâche 3.3.1 : Superviser le <b>classement</b> des documents papier et électroniques liés à la gestion RH, financière et juridique de la mission.</p> <p>Tâche 3.3.2 : Superviser l'<b>archivage</b> des documents papier et électroniques liés à la gestion RH, financière et juridique de la mission.</p>	<p><i>Compétence 3.3 : Superviser le classement et l'archivage des documents papier et électroniques liés à la gestion RH, financière et juridique, en lien avec les autres départements et en respectant la politique générale de l'organisation</i></p>

Référentiel d'activités	Référentiel de compétences
<b>Fonction 4 : Définition et mise en œuvre de la stratégie du département administratif RH et financier d'une mission humanitaire</b>	<b>Bloc de compétences 4 : Concevoir et mettre en œuvre la stratégie du département administratif, RH et financier d'une mission humanitaire dans le respect des procédures internes, des normes humanitaires et en intégrant la dimension interculturelle</b>
Activité 4.1 : Coordonner le département administratif RH et financier Tâche 4.1.1 : Evaluer les besoins du département Tâche 4.1.2 : Définir le plan d'action du département Tâche 4.1.3 : Piloter et évaluer les activités du département	<i>Compétence 4.1 : Coordonner le département administratif, RH et financier en lien avec les autres départements et la stratégie opérationnelle de l'organisation</i>
Activité 4.2 : Assurer le management des équipes du département administratif RH et financier Tâche 4.2.1 : Contribuer au recrutement des personnes du département Tâche 4.2.2 : Superviser et évaluer les équipes du département Tâche 4.2.3 : Développer les compétences des personnes du département	<i>Compétence 4.2a : Recruter, superviser et évaluer les équipes dans le respect du cadre légal et des procédures de l'organisation</i>  <i>Compétence 4.2b : Accompagner et former les équipes en intégrant la dimension interculturelle</i>
Activité 4.3 : Contribuer à définir et mettre en œuvre les procédures et outils liés à ses domaines de compétences (RH et finances)  Tâche 4.3.1 : Mettre en place, harmoniser, appliquer et faire appliquer les <b>procédures</b> et <b>outils</b> liés à ses domaines de compétences (RH et Finances)  Tâche 4.3.2 : Mettre en place des actions préventives et de contrôle afin de limiter les risques de fraude, de corruption, d'abus de pouvoir et de harcèlement.	<i>Compétence 4.3 : Mettre en œuvre les procédures et outils liés à ses domaines de compétences (RH et finances) dans le respect de la politique de l'organisation et du cadre légal du pays d'intervention afin de limiter les risques de fraude, de corruption d'abus de pouvoir et de harcèlement.</i>

# Compétences transverses et comportementales

Pour mener à bien ces activités, le Responsable ressources humaines et finances de l'action humanitaire doit également :

- Manipuler les outils informatiques,
- Communiquer oralement et à l'écrit avec les équipes, les partenaires, les membres de la communauté et les différentes autorités. La maîtrise de l'anglais est requise dans de nombreux contextes et également pour communiquer avec le siège de l'organisation. La maîtrise de certaines langues locales est parfois requise sur certaines missions.
- Analyser les contextes dans lesquels sont menées les activités humanitaires.
- Faire preuve aptitudes comportementales et relationnelles spécifiques, notamment :
  - Avoir une bonne capacité d'analyse, de prise de recul et de discernement
  - Avoir une bonne capacité organisationnelle et un esprit d'initiative
  - Etre réaliste fiable et flexible.
  - Savoir d'adapter à des contextes variés, souvent stressants
  - Se sentir confortable dans un environnement multiculturel
  - Avoir du tact, de la patience, de la diplomatie
  - Savoir communiquer et établir une relation de confiance.
  - Avoir l'esprit d'équipe et la capacité à travailler en équipe

**bioforce.org**



**SIÈGE** 41 avenue du 8 mai 1945 | 69694 Vénissieux Cedex | +33 (0)4 72 89 31 41

Association à but non lucratif déclarée d'intérêt général

SIRET : 340 402 205 00033