



Gestion des Ressources Humaines

Formation proposée par le Comité Départemental Olympique et Sportif du Rhône en partenariat avec Prosport 69 et la Coordination SAVARA

2012



SOMMAIRE

L'organisation interne de l'association

La gestion des ressources humaines

Conclusion

"Cette œuvre, site ou texte est sous licence Creative Commons Attribution-Non Commercial-NoDerivs 3.0 Unported.
Pour accéder à une copie de cette licence, merci de vous rendre à l'adresse suivante <http://creativecommons.org/> ou
envoyez un courrier à Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.

1. L'ORGANISATION INTERNE DE L'ASSOCIATION

- un positionnement clair des acteurs,
- des procédures de fonctionnement simples,
- une communication fluide,
- une planification adaptée.

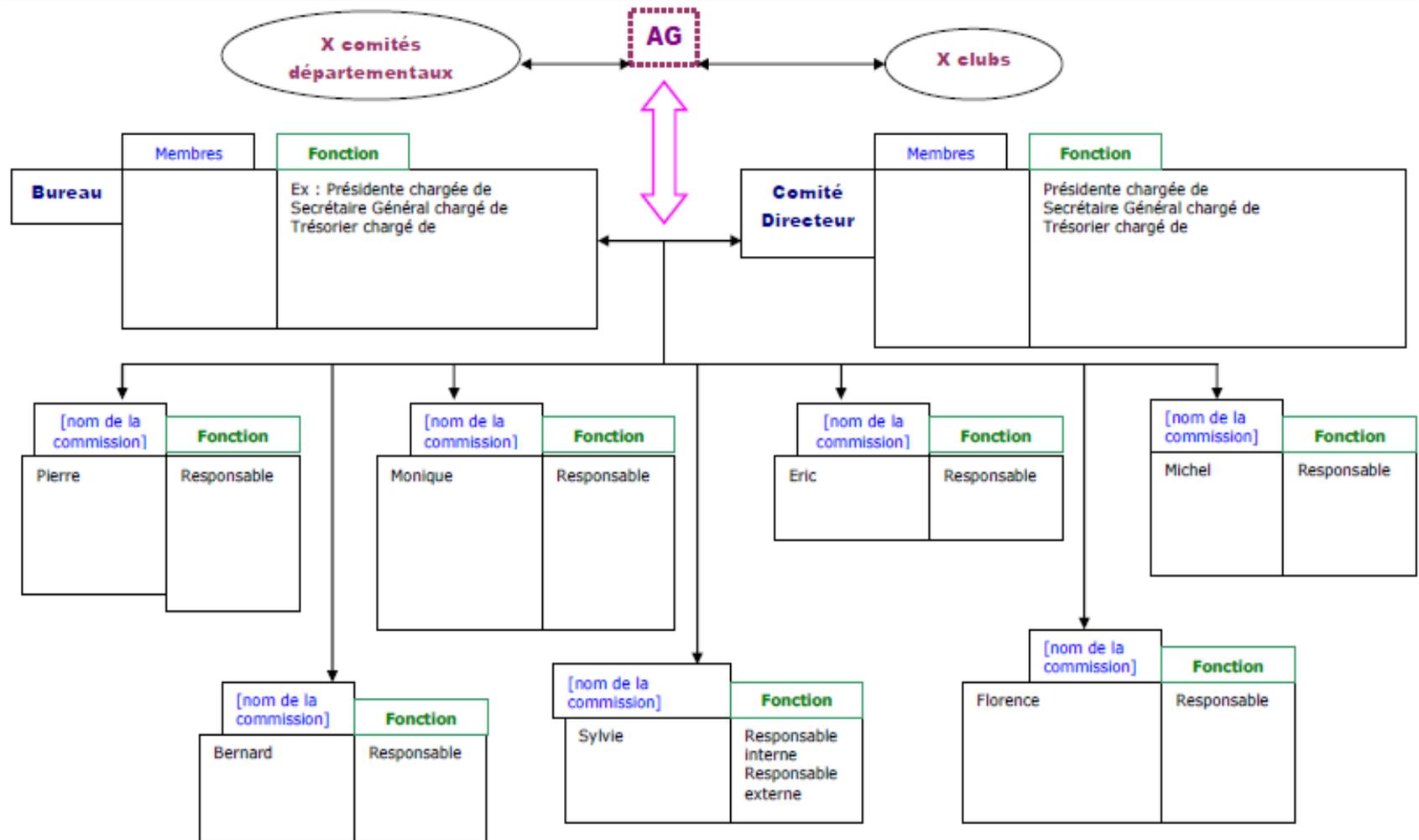
"Cette œuvre, site ou texte est sous licence Creative Commons Attribution-Non Commercial-NoDerivs 3.0 Unported.
Pour accéder à une copie de cette licence, merci de vous rendre à l'adresse suivante <http://creativecommons.org/>
ou envoyez un courrier à Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.

1.1. CLARIFIER LES ROLES ET MISSIONS DE CHACUN

- Organigramme
- Binômes bénévole/salarié - Référent
- Fiche de poste salarié
- Fiche d'activités bénévole

"Cette œuvre, site ou texte est sous licence Creative Commons Attribution-Non Commercial-NoDerivs 3.0 Unported.
Pour accéder à une copie de cette licence, merci de vous rendre à l'adresse suivante <http://creativecommons.org/>
ou envoyez un courrier à Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.

Organigramme de la ligue et de ses commissions



"Cette œuvre, site ou texte est sous licence Creative Commons Attribution-Non Commercial-NoDerivs 3.0 Unported. Pour accéder à une copie de cette licence, merci de vous rendre à l'adresse suivante <http://creativecommons.org/> ou envoyez un courrier à Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.

1.2. PLANIFIER LES ACTIONS ET LES TACHES

- Tableau de planification
- Plan d'actions
- Fiche action
- Planning prévisionnel annuel structure
- Planning par poste hebdomadaire/mensuel

1.3. OPTIMISER ET CAPITALISER DES TEMPS DE RENCONTRE

Comment mener une réunion :

Intéresser – Etre compréhensible - Convaincre

- Départ de discussion sur des bases solides
- Choisir un but et ne pas le perdre de vue
- Parler avec mesure, écouter
- Exploiter le succès immédiat
- Ne pas écraser le groupe
- Ne pas provoquer le silence

"Cette œuvre, site ou texte est sous licence Creative Commons Attribution-Non Commercial-NoDerivs 3.0 Unported.

Pour accéder à une copie de cette licence, merci de vous rendre à l'adresse suivante <http://creativecommons.org/> ou

01/01/2012 envoyez un courrier à Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.

Le compte rendu de réunion :
Nécessaire et rapide

**La grille d'entretien annuel d'évaluation
du (de la) salarié(e)**

***Peut être renseignée préalablement par le salarié
et l'employeur puis validée en concertation***

"Cette œuvre, site ou texte est sous licence Creative Commons Attribution-Non Commercial-NoDerivs 3.0 Unported.

Pour accéder à une copie de cette licence, merci de vous rendre à l'adresse suivante <http://creativecommons.org/> ou

01/01/2012 envoyez un courrier à Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.

Grille d'entretien annuel d'évaluation

Nom - Prénom du salarié :

Noms – Prénoms du ou des responsables :

Date :

Paramètre de l'évaluation et questions	Réponses/observations du responsable	Réponses/observations du salarié	Perspectives pour l'année N+1 Et moyens nécessaires à la réalisation
<p>La tenue du poste</p> <p>Le salarié dispose-t-il des compétences requises pour la tenue du poste ?</p> <p>Les activités principales : Par ex : <i>Accueil téléphonique, gestion du courrier...</i></p> <p>-</p> <p>-</p> <p>Les contraintes particulières du poste : Par ex : <i>cohabitation, rythme de travail, horaires...</i></p> <p>-</p> <p>-</p> <p>Expression libre</p>			
<p>Les objectifs</p> <p>Quels étaient les objectifs de l'année écoulée ?</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>Les objectifs ont-ils été atteints ? Si non ou partiellement, indiquer les raisons</p> <p>Expression libre</p>			

Paramètre de l'évaluation et questions	Réponses/observations du responsable	Réponses/observations du salarié	Perspectives pour l'année N+1 Et moyens nécessaires à la réalisation
<p>L'évolution professionnelle</p> <p>Une augmentation de salaire est elle demandée ? Si oui, Indiquer les justifications</p> <p>Une évolution de statut, poste, mission...est elle demandée ? Si oui, Indiquer les justifications</p> <p>Une formation a-t-elle été réalisée depuis le précédent entretien ? Si oui indiquer l'adéquation avec le poste</p> <p>Une formation est-elle demandée ? Si oui laquelle ? quels objectifs ?</p> <p>Expression libre</p>			

Signature du Responsable

Signature du salarié :

"Cette œuvre, site ou texte est sous licence Creative Commons Attribution-Non Commercial-NoDerivs 3.0 Unported. Pour accéder à une copie de cette licence, merci de vous rendre à l'adresse suivante <http://creativecommons.org/> ou envoyez un courrier à Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.

1.4. Définir des modes de communication internes

EN INTERNE

- ✗ Vers les bénévoles
- ✗ Vers les salarié(e)s
- ✗ Vers les adhérents

COMMENT COMMUNIQUER ?

- ✗ Panneaux d'affichage
- ✗ Rencontres entre collègues
- ✗ Réunions
- ✗ Courrier (compte-rendu) ...

SUR QUOI ?

- ✗ Sur le projet associatif et ses objectifs
- ✗ Sur les organisations de manifestations sportives...
- ✗ Sur l'organisation de forums
- ✗ Sur la formation
- ✗ Sur les offres d'emplois de postes en interne
- ✗ Sur la réglementation
- ✗ Sur la CCNS ou ses modifications ...

"Cette œuvre, site ou texte est sous licence Creative Commons Attribution-Non Commercial-NoDerivs 3.0 Unported.
Pour accéder à une copie de cette licence, merci de vous rendre à l'adresse suivante <http://creativecommons.org/> ou
envoyez un courrier à Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.

Pourquoi communiquer en interne ?

Etre transparent

Impliquer son personnel : la communication est un moteur de l'implication

Echanger et partager le maximum d'informations

Transmettre les coordonnées de ses partenaires, et préciser sur quoi ils interviennent

Développer l'échange ascendant, descendant

"Cette œuvre, site ou texte est sous licence Creative Commons Attribution-Non Commercial-NoDerivs 3.0 Unported.
Pour accéder à une copie de cette licence, merci de vous rendre à l'adresse suivante <http://creativecommons.org/>
ou envoyez un courrier à Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.

I. L'organisation générale

1. Qui fait quoi ? (organigramme...)
2. Les partenaires de l'association
3. Les droits et devoirs des salariés
4. Les activités et responsabilités des bénévoles

II . Le fonctionnement administratif et financier

1. Les procédures administratives
(recensement des licences, convocation, PV...)
2. Le budget
3. Le cadre légal du travail de chacun
3. La communication (externe, interne)

2. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

2.1. *Gérer les ressources humaines : mobiliser les compétences et les acteurs*

2.1.1. Identifier les compétences liées à la mise en place du projet,

2.1.2. Prendre en compte les ressources existantes et optimiser leur combinaison

2.1.3. Mobiliser les acteurs : c'est pouvoir fédérer, rassembler et motiver ses équipes

"Cette œuvre, site ou texte est sous licence Creative Commons Attribution-Non Commercial-NoDerivs 3.0 Unported. Pour accéder à une copie de cette licence, merci de vous rendre à l'adresse suivante <http://creativecommons.org/> ou envoyez un courrier à Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.

Démarche de gestion
des compétences

**LE PROJET
ASSOCIATIF**



ÉTAT DES LIEUX DES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES



LES COMPÉTENCES EN INTERNE ?

OUI

NON

ON LES MOBILISE

ON LES DÉVELOPPE

ON RECRUTE

FORMATION

"Cette œuvre, site ou texte est sous licence Creative Commons Attribution-Non Commercial-NoDerivs 3.0 Unported. Pour accéder à une copie de cette licence, merci de vous rendre à l'adresse suivante <http://creativecommons.org/> ou envoyez un courrier à Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.

5 facteurs pour influencer la motivation:

- la variété des tâches,
- les tâches pouvant être réalisées entièrement,
- la signification des tâches (responsabilité...)
- l'autonomie,
- le retour sur ses activités (valorisation).

"Cette œuvre, site ou texte est sous licence Creative Commons Attribution-Non Commercial-NoDerivs 3.0 Unported.
Pour accéder à une copie de cette licence, merci de vous rendre à l'adresse suivante <http://creativecommons.org/> ou
envoyez un courrier à Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.

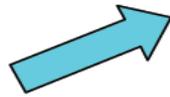
2.2. Anticiper, désamorcer, gérer les conflits

Facteurs propices au conflit



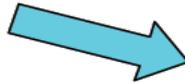
- **Incompatibilité** des buts et des moyens
- **Augmentation de la charge de travail**
- **Hausse de la pression** due à l'urgence des tâches
- **Confusion dans les attentes** et les objectifs formulés
- **Chacun a toujours raison. Personne n'a jamais raison**
- **Non respect de l'équité**

Le conflit



Inconvénients du conflit :

- Affecter le climat du groupe (stress, tension)
- Empêcher la résolution de problèmes
- Perdre confiance en l'autre si les conflits ne sont pas gérés



Avantages du conflit :

- Régler de vrais problèmes
- Apporter des changements positifs
- Améliorer les modalités de décisions
- Encourager l'innovation et la créativité

Comment gérer les conflits ?



Anticiper
Négocier
Elaborer une stratégie
Discuter
Proposer des solutions
Réaliser un compromis
Formuler un accord

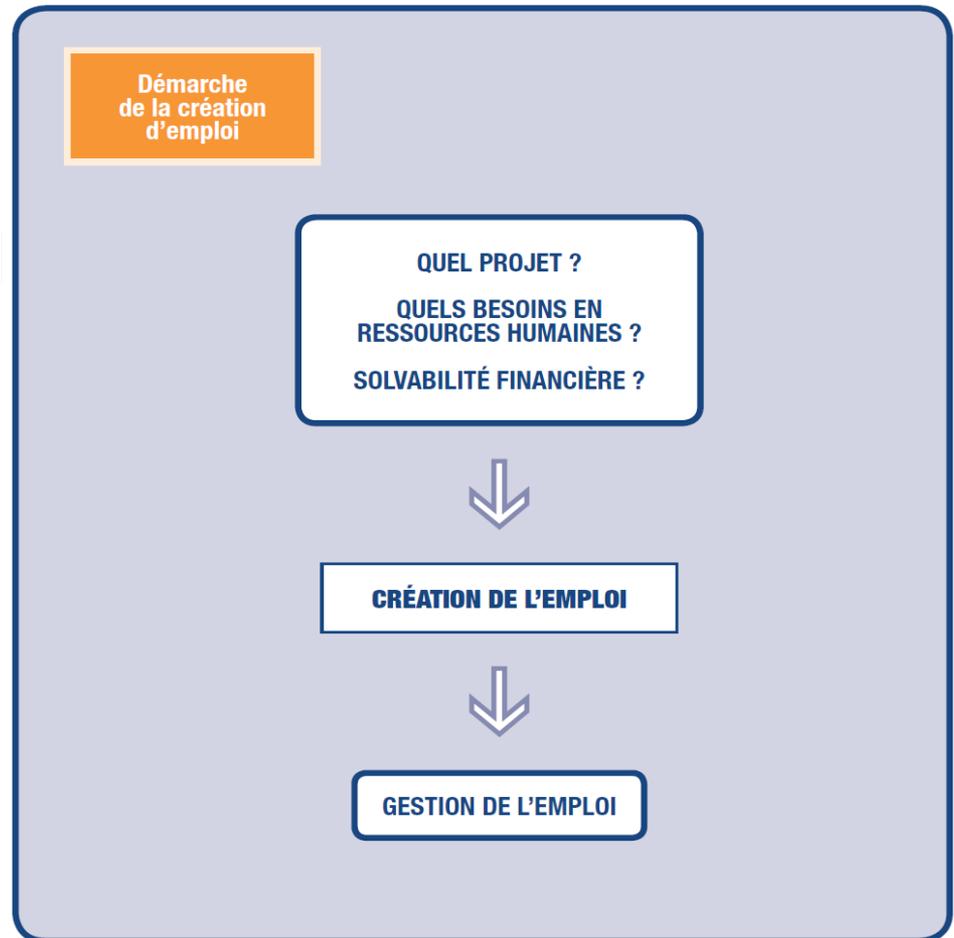
"Cette œuvre, site ou texte est sous licence Creative Commons Attribution-Non Commercial-NoDerivs 3.0 Unported. Pour accéder à une copie de cette licence, merci de vous rendre à l'adresse suivante <http://creativecommons.org/> ou envoyez un courrier à Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.

2.3. *L'administration des ressources humaines : faciliter la fonction employeur*

2.3.1. Le recrutement d'un professionnel

2.3.2. La gestion de l'emploi

2.3.3. La pérennisation



"Cette œuvre, site ou texte est sous licence Creative Commons Attribution-Non Commercial-NoDerivs 3.0 Unported. Pour accéder à une copie de cette licence, merci de vous rendre à l'adresse suivante <http://creativecommons.org/> ou envoyez un courrier à Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.



- **Augmenter** la motivation et la satisfaction de l'employé(e)
- **Préserver** son identité
- **Développer** son bien-être
- **S'intéresser** à son personnel

2.3.4. Reconnaissance et sanction

Que peut-on reconnaître?

Comment ?

La personne



- Saluer ses collègues à l'arrivée,
 - Tenir les employé(e)s au courant des décisions
- =>**Respecter l'employé(e)**

L'effort,
l'engagement



- Remercier
 - Augmenter les responsabilités de la personne
 - Déléguer des tâches (signe de confiance)
(Cf. fiche D 04 sur la délégation de pouvoir)
- =>**Symbole**

Les compétences,
le comportement



- Souligner un travail bien fait
- =>**Ethique**

Les résultats, le
travail



- Verser un intéressement aux bénéficiaires
 - Verser une prime
 - Organiser des manifestations
 - Ecrire un courrier de remerciement
- =>**Récompense**

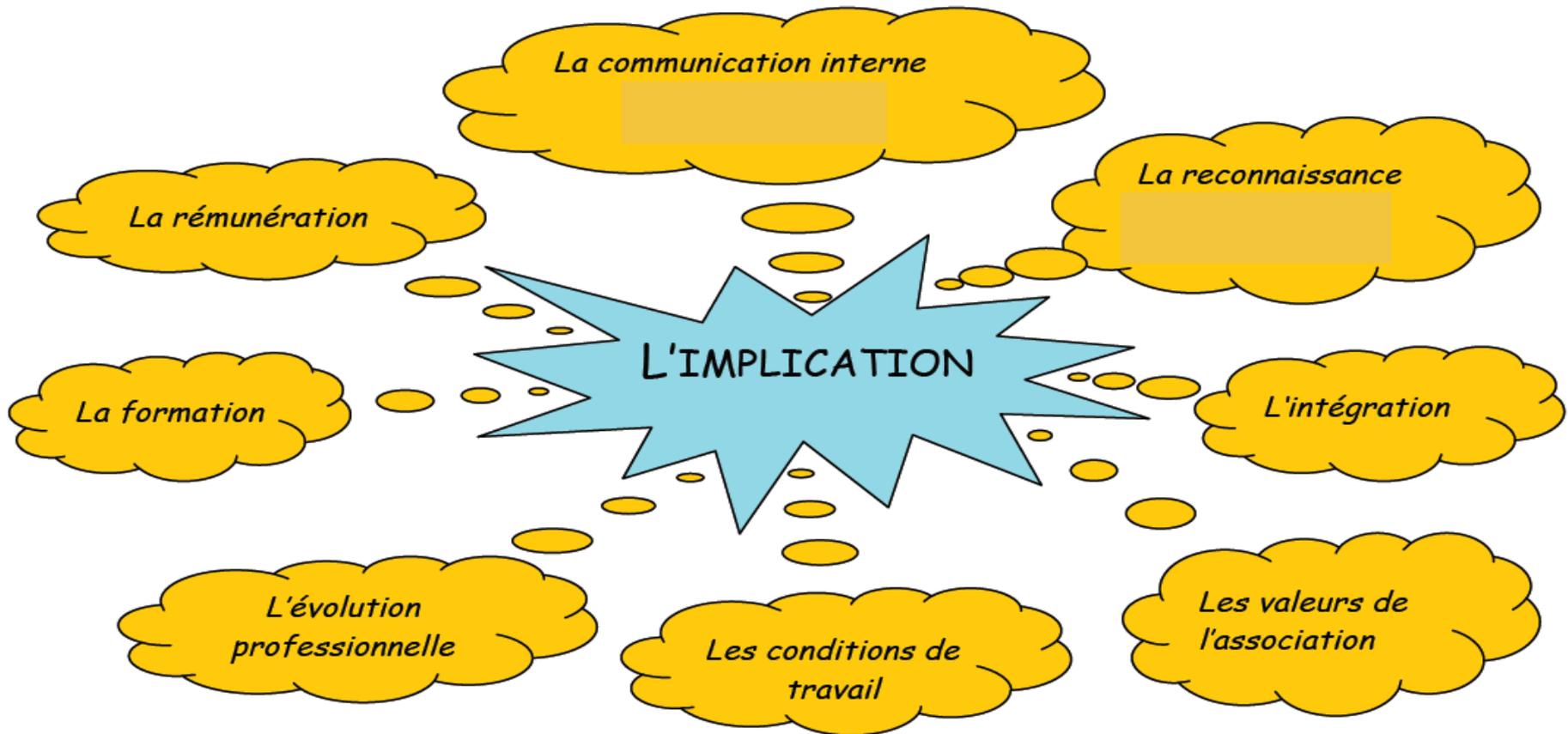
La reconnaissance du travail, qu'il soit salarié ou bénévole, permet la construction d'un lien de confiance entre chacun des acteurs.

Attention : les sanctions doivent être prévues dans le règlement intérieur...

"Cette œuvre, site ou texte est sous licence Creative Commons Attribution-Non Commercial-NoDerivs 3.0 Unported. Pour accéder à une copie de cette licence, merci de vous rendre à l'adresse suivante <http://creativecommons.org/> ou envoyez un courrier à Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.

3. EN CONCLUSION

**Communication + Conditions d'exercice + Formation =
Valorisation = Motivation = IMPLICATION**



"Cette œuvre, site ou texte est sous licence Creative Commons Attribution-Non Commercial-NoDerivs 3.0 Unported. Pour accéder à une copie de cette licence, merci de vous rendre à l'adresse suivante <http://creativecommons.org/> ou envoyez un courrier à Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.

En résumé et en quelques conseils simples, Une bonne gestion des ressources humaines, c'est :

- Prendre le temps d'écouter chacun des acteurs afin de savoir ce qu'ils (elles) font...
- Développer les valeurs associatives et favoriser leur connaissance et leur assimilation par le personnel nouvellement recruté, les nouveaux bénévoles, les nouveaux adhérents
- Proposer des formations aux employé(e)s et aux bénévoles, aux adhérents également (aide moniteur, juge, arbitre, etc...) en vue de faire évoluer leur métier, leur connaissances et leur compétences.
- Améliorer les conditions de travail (moins de pression...) : confort, outil de travail...
- Proposer des temps de rencontre régulier (réunions, entretiens)
- Organiser un repas annuel entre les différents acteurs impliqués.
- Réaliser des sorties ou des activités en commun.
- S'associer sur des projets, des actions générateurs d'enthousiasme
- Echanger le plus possible, dès que possible
- Informer tous et chacun de tout régulièrement, par tous moyens accessibles à tous

"Cette œuvre, site ou texte est sous licence Creative Commons Attribution-Non Commercial-NoDerivs 3.0 Unported. Pour accéder à une copie de cette licence, merci de vous rendre à l'adresse suivante <http://creativecommons.org/> ou envoyez un courrier à Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.