



# 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.

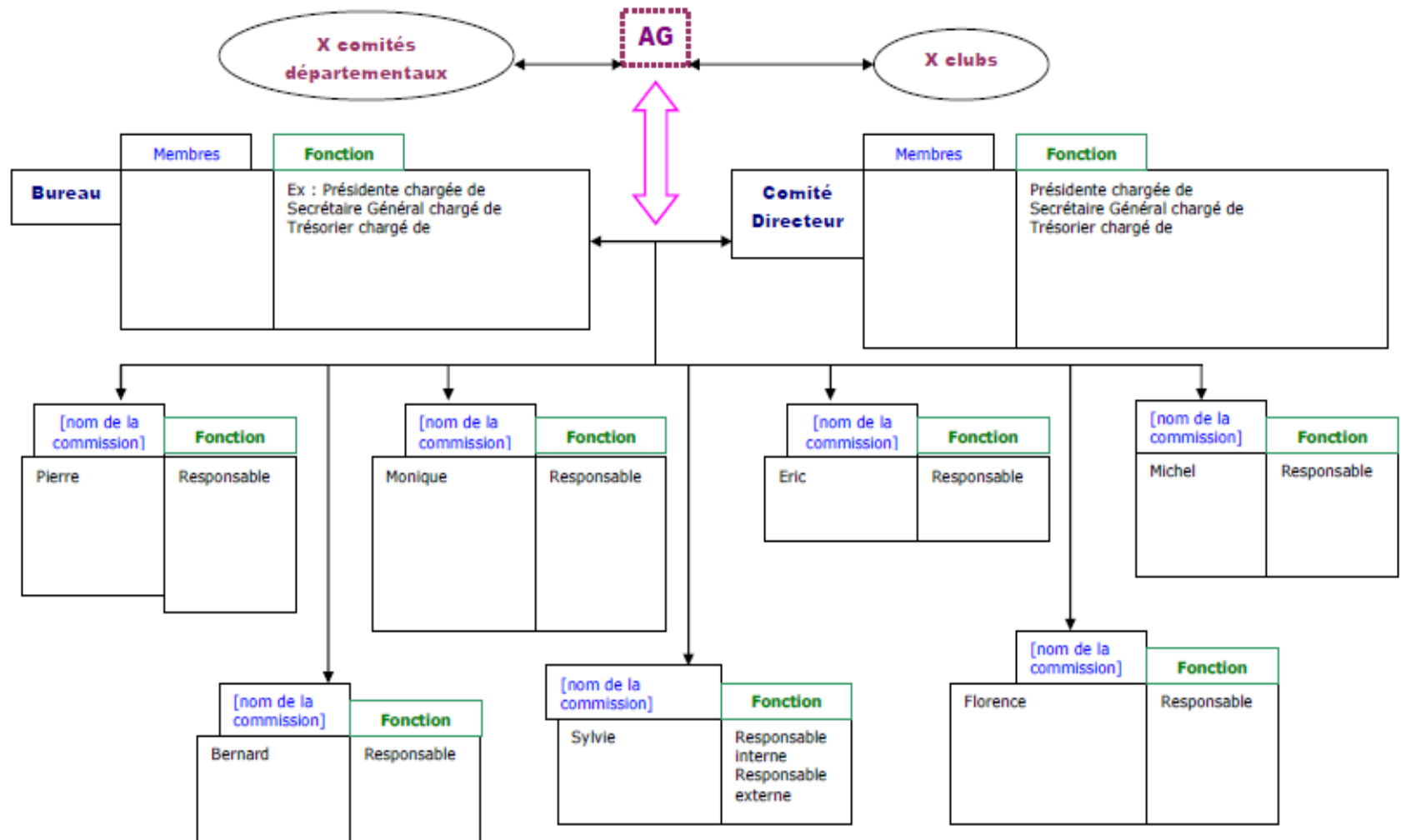
"Cette œuvre, site ou texte est sous licence Creative Commons Attribution-Non Commercial-NoDerivs 3.0 Unported.  
Pour accéder à une copie de cette licence, merci de vous rendre à l'adresse suivante <http://creativecommons.org/>  
ou envoyez un courrier à Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, 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><b>La tenue du poste</b></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><b>Les objectifs</b></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><b>L'évolution professionnelle</b></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.



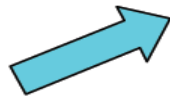
## 2.2. Anticiper, désamorcer, gérer les conflits

*Facteurs propices au conflit*



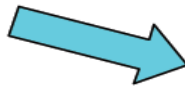
- **Incompatibilité** des buts et des moyens
- **Augmentation de la charge de travail**
- **Hausse de la pression** due à l'urgence des tâches
- **Confusion dans les attentes** et les objectifs formulés
- **Chacun a toujours raison. Personne n'a jamais raison**
- **Non respect de l'équité**

*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

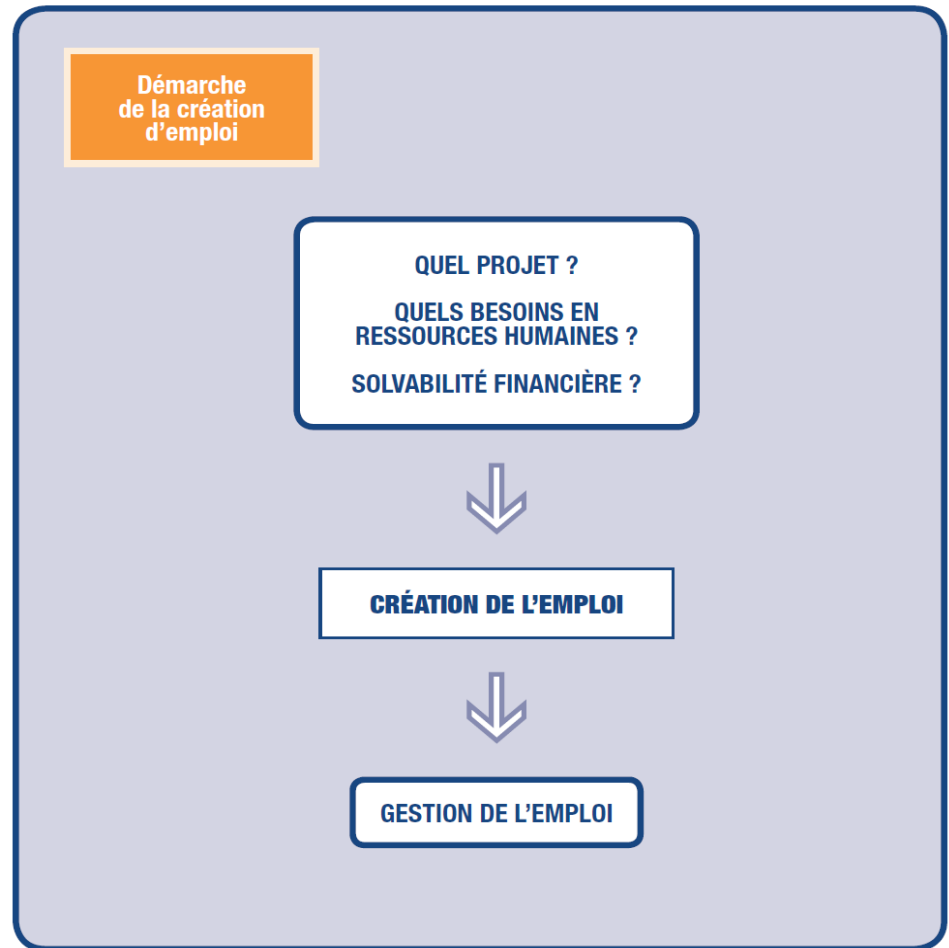
"Cette œuvre, site ou texte est sous licence Creative Commons Attribution-Non Commercial-NoDerivs 3.0 Unported. Pour accéder à une copie de cette licence, merci de vous rendre à l'adresse suivante <http://creativecommons.org/> ou envoyez un courrier à Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain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

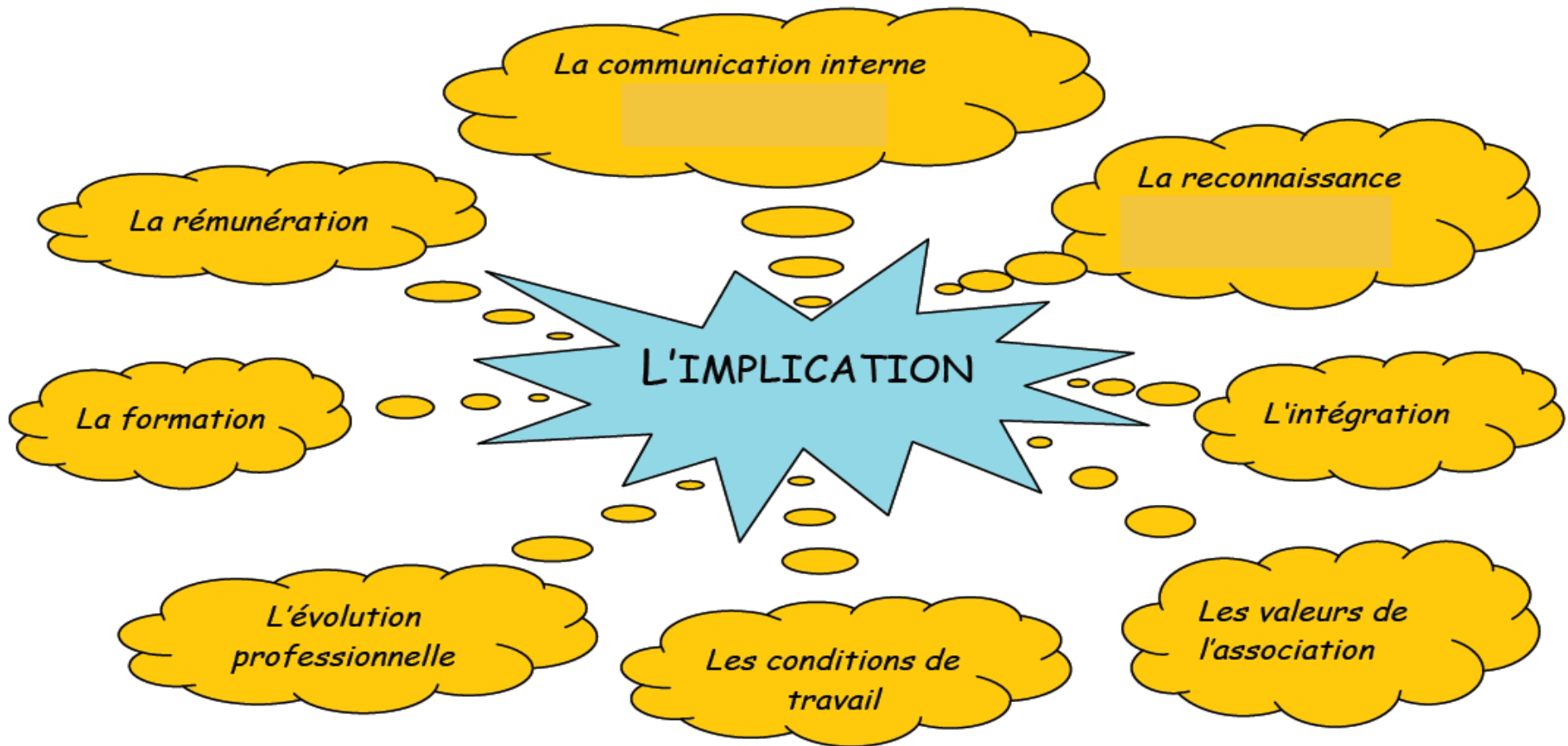
**La reconnaissance du travail, qu'il soit salarié ou bénévole, permet la construction d'un lien de confiance entre chacun des acteurs.**

**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.