



# L'organisation interne et la gestion des ressources humaines

UN OUTIL D'AIDE À LA STRUCTURATION



# Sommaire

<b>1 L'ORGANISATION INTERNE DE L'ASSOCIATION</b>	<b>2</b>
<b>1.1.</b> Clarifier les rôles et missions de chacun	<b>2</b>
<b>1.2.</b> Planifier les actions et les tâches	<b>3</b>
<b>1.3.</b> Optimiser et capitaliser différents temps de rencontre	<b>4</b>
<b>1.4.</b> Définir les modes de communication interne	<b>4</b>
<b>2 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>6</b>
<b>2.1.</b> Gérer les ressources humaines : mobiliser les compétences et mobiliser les acteurs	<b>6</b>
<b>2.2.</b> L'administration des ressources humaines : faciliter la fonction employeur	<b>10</b>

# 1 L'organisation interne de l'association

*La mise en œuvre du projet associatif, point central du processus de développement, nécessite une organisation efficace de l'association.*

## **CETTE STRUCTURATION DE L'ASSOCIATION NE PEUT ÊTRE UTILE ET OPÉRANTE QUE S'IL EXISTE :**

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

## 1.1 Clarifier les rôles et missions de chacun

L'association repose sur une gouvernance particulière pouvant associer différents types d'acteurs : le capital humain (dirigeants bénévoles, bénévoles non dirigeants ou occasionnels, salariés...). L'articulation de ces différents statuts d'acteurs n'est pas aisée et implique parfois d'être clarifiée afin que chacun puisse trouver sa place et connaître les missions qui lui sont confiées.

**L'organisation des ressources humaines est essentielle dans le fonctionnement et le développement des associations.**

Elle permet une meilleure répartition des rôles mais également d'être un support et un prérequis fondamental, pour la gestion des ressources humaines (bénévoles et/ou salariés) (cf. partie 2).

### **OUTILS CLÉS**

L'organigramme  
Les fiches de poste  
Les lettres de mission

### **LES ACTEURS RESSOURCES**

Les CROS, CDOS et CTOS  
Les CRIB (Centre de Ressources et d'Informations pour les Bénévoles)  
Le Dispositif Local d'Accompagnement

## 1.2 Planifier les actions et les tâches

C'est savoir **programmer les actions et les tâches dans le but d'optimiser son temps** et réaliser au mieux son projet.

La planification des actions et des tâches permet de donner des repères de progression pour la réalisation du projet et des actions mais également de conserver une ligne directrice cohérente.

**Pour les planifier, il convient d'abord de les prioriser en fonction de leur degré d'urgence** et cette mesure peut s'établir en fonction de différents critères dont, par exemple :

- la temporalité ou l'échéance,
- l'importance d'un projet par rapport à un autre,
- etc.

### OUTILS CLÉS

La fiche « Planifier les actions et les tâches » du cabinet Compertence

Le plan d'actions

La fiche action

Le guide du développeur de la Fédération Française de Handball



### POINT MÉTHODE : COMMENT FAIRE ?

Voici un outil simple permettant de définir un ordre de priorité des tâches et actions à traiter...

TÂCHES		IMPORTANT	
		OUI	NON
URGENT	OUI	Faire immédiatement	À déléguer ou sous-traiter
	NON	À faire ; c'est le cœur de métier	Ne pas faire pour le moment ; en attente

## 1.3 Optimiser et capitaliser différents temps de rencontre

Les réunions occupent une très large place dans le temps des dirigeants sportifs. Le temps de ces derniers étant limité et précieux, il apparaît nécessaire de les optimiser afin de conduire de manière efficace le projet associatif et les actions qui en découlent.

Cette amélioration dépend en grande partie de la qualité de la préparation et de l'animation de la réunion.

Par ailleurs, la capitalisation des informations et décisions prises lors de ces temps d'échanges est importante. Il s'agit d'une part, de conserver un historique des évolutions de l'association et, d'autre part, de faciliter le management et la communication des actions menées en ayant connaissance des décisions prises, par qui et quand.

### Quelques éléments clés pour la réussite d'une animation de réunion :

- la réalisation d'un « conducteur », c'est-à-dire un « pense-bête » récapitulant l'ensemble des points de la réunion avec les différents éléments à dispenser,
- l'écoute objective et la prise en compte des remarques des participants,
- recentrer les débats pour ne pas perdre de vue les objectifs de la réunion,
- etc.

### OUTILS CLÉS

La fiche « Comment mener une réunion ? »

La fiche « Le compte rendu de réunion »



#### BON À SAVOIR

Il n'existe aucune disposition législative ou réglementaire qui impose d'établir un compte rendu ou un procès-verbal de l'assemblée générale, du conseil d'administration ou du bureau. Toutefois, il est fortement recommandé d'établir un procès-verbal et de le conserver car ce dernier constituera la preuve des délibérations adoptées, de leur régularité et de leur conformité par rapport aux dispositions statutaires éventuelles.

## 1.4 Définir les modes de communication interne

La communication au sein de l'association permet de regrouper, classifier et diffuser l'information.

Le choix des différents modes de communication est fondamental car il conditionne la circulation et la distribution de chaque information en temps utile et aux bons interlocuteurs.

Il s'agit de s'interroger sur : Pourquoi communiquer ? Vers qui ? Comment ? Quand ?



#### BON À SAVOIR

L'utilisation de moyens informatiques, électroniques et de télécommunication permet d'automatiser et de dématérialiser les opérations. Toutefois, la sauvegarde des informations est essentielle. Pour les informations les plus importantes, rien ne vaut les traditionnels écrits papier... Par ailleurs, la priorité accordée à l'humain par rapport à la technique influe souvent sur la fluidité des échanges, sur l'authenticité et par voie de conséquence sur la qualité de la communication.

## EN BREF

La réalisation d'un document répertoriant l'ensemble des procédures d'exécution, sous quelque forme que ce soit (manuel, guide, règlement intérieur, etc.) permet de modéliser les différentes démarches. Il s'agit d'une part, de prévenir les risques, en cadrant les procédures et, d'autre part, de faciliter la prise de fonction des prochaines équipes dirigeantes en fixant un cadre de fonctionnement.



### POINT DE MÉTHODE : COMMENT FAIRE ?

#### EXEMPLE DE PLAN POUR UN GUIDE DE « FONCTIONNEMENT » :

##### I. L'organisation générale

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

##### II. Le fonctionnement administratif et financier

1. Les procédures administratives (recensement des licences, convocation, PV...)
2. Le budget
3. La communication (externe, interne)

# 2 La gestion des ressources humaines

*La gestion du capital humain (bénévole et/ou salarié) représente un ensemble de pratiques de management visant à mobiliser et/ou à développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité dans la mise en œuvre du projet de l'association.*

**Le management des ressources humaines se partage en deux domaines d'activité :**

→ **La gestion de ces ressources humaines** par la gestion des compétences, le recrutement, la formation...

→ **L'administration des ressources humaines** par la gestion administrée de l'emploi, le respect des obligations légales, réglementaires et conventionnelles (le droit du travail, les contrats de travail, la Convention Collective Nationale du Sport)...

## 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

C'est repérer les compétences nécessaires pour la mise en œuvre de son projet.



#### POINT DE MÉTHODE : COMMENT FAIRE ?

« Ce calibrage de besoin en ressources humaines doit prendre en compte trois éléments principaux :

- l'identification des missions confiées aux acteurs de l'association (bénévoles ou salariés) pour mettre en œuvre les actions ;
- les compétences nécessaires à ces acteurs pour mener à bien leurs missions ;
- le volume d'activité nécessaire pour que les actions soient réalisées dans les conditions souhaitées. » Vadémécum de la création d'emploi, CNAR Sport, 2008.

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

C'est savoir identifier les compétences disponibles au sein de l'association et savoir les mobiliser à bon escient.



#### BON À SAVOIR

Les bénévoles œuvrant dans l'association ne mettent pas toujours en avant leurs compétences. Or, leurs expériences professionnelles sont souvent potentiellement transférables dans le cadre de la structure.



#### POINT MÉTHODE : COMMENT FAIRE ?

1. Dresser un état des lieux des compétences disponibles (discussions informelles, « appel au peuple » ...).
2. Répartir chaque individu volontaire en fonction de ses capacités, compétences et aspirations.

**Toutefois, si les compétences identifiées pour conduire le projet n'existent pas en interne, deux alternatives peuvent être envisagées :**

#### ALTERNATIVE 1 : LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Outil majeur au service de ce développement : **LA FORMATION**

Différents dispositifs sont mobilisables par les individus en fonction de leurs statuts :

→ Pour les salariés (ou les bénévoles dans le cadre de leur activité professionnelle), il existe les dispositifs de la formation professionnelle continue : le DIF (le Droit individuel à la formation), le CIF (Congé individuel de formation), le plan de formation...

→ Pour les bénévoles et dirigeants bénévoles, une offre de formation notamment liée à la vie associative au sens large et à la structuration des associations est proposée par de nombreuses structures (CROS, CDOS, CTOS, collectivités, structures fédérales, organismes de formation...).

#### LES ACTEURS RESSOURCES

Le CROS de votre région

Le conseiller sport de l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA) auquel l'association cotise (UNIFORMATION, AGEFOS-PME)

Le syndicat d'employeurs (Conseil Social du Mouvement Sportif – CoSMoS – ou le Conseil National des Employeurs Associatifs – CNEA) auquel l'association adhère

Les structures fédérales



#### BON À SAVOIR

Une prise en charge des formations des dirigeants bénévoles peut être envisagée dans le cadre des dispositifs de la formation professionnelle.



## ALTERNATIVE 2 : LE RECRUTEMENT D'UN PROFESSIONNEL

« Le besoin de créer un emploi est envisagé lorsque les ressources humaines (bénévoles et salariés) actuellement présentes dans l'association ne sont pas suffisantes pour conduire certaines actions, aussi bien en termes quantitatif que qualitatif. » Vadémécum de la création d'emploi, CNAR Sport, 2008.

### Plusieurs autres raisons peuvent motiver la création d'un emploi :

- alléger la charge et/ou repositionner les missions assurées jusqu'à présent par des bénévoles,
- dégager des moyens humains supplémentaires en positionnant les bénévoles sur de nouvelles missions,
- réaliser des missions jusqu'à présent non assurées faute de moyens humains suffisants : ces nouveaux moyens humains doivent permettre d'optimiser et de développer les services rendus par l'association,
- développer de nouveaux projets (en vue d'augmenter le nombre d'adhérents, conquérir de nouveaux publics, diversifier l'offre de pratique et le panel d'activités...),
- etc.

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

Il n'est jamais facile d'impulser une dynamique et d'y faire adhérer la majorité des individus. Pourtant, une fois, les compétences repérées, il convient de pouvoir animer les hommes et les femmes qui les portent.

### Pour ce faire, il existe quelques éléments ou conditions indispensables à réunir pour motiver ses équipes :

- associer l'ensemble des acteurs à la construction d'un projet associatif, pour les impliquer davantage dans l'association et de les faire adhérer aux valeurs et aux actions de la structure,
- déterminer des objectifs collectifs et/ou individuels clairs et réalisables, aussi bien pour les salariés que pour les bénévoles,
- favoriser une bonne circulation de l'information et un dialogue permanent,
- valoriser le travail accompli.

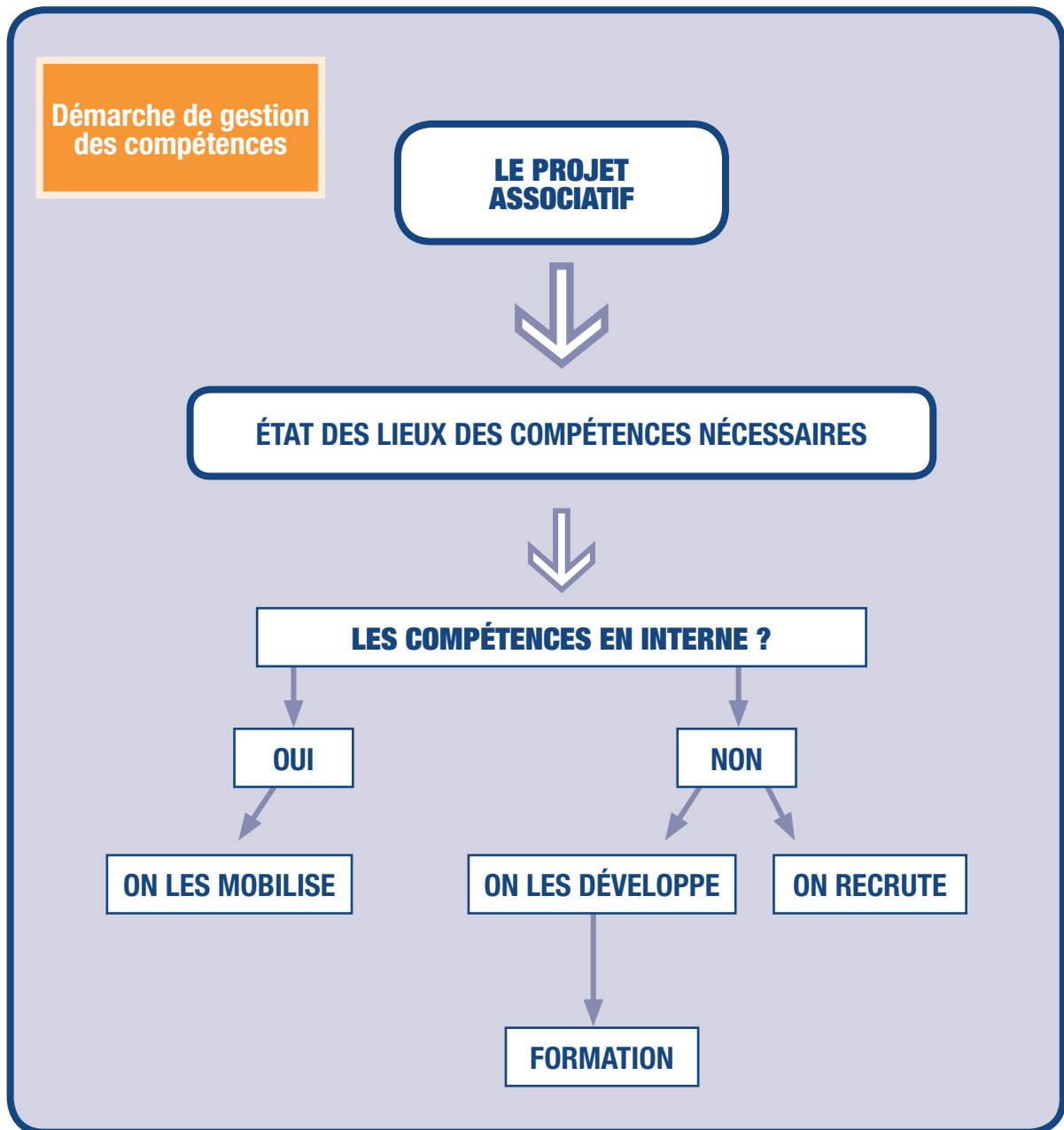


#### BON À SAVOIR

Selon le chercheur Hackman, cinq facteurs pourraient influencer la motivation :

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

## EN BREF



## 2.2 L'administration des ressources humaines : faciliter la fonction employeur

### 2.2.1. Le recrutement d'un professionnel

Dans le cas où les structures ne disposeraient pas des compétences pour développer leur projet associatif, les dirigeants sont « parfois amenés à rechercher un soutien par le recrutement d'un professionnel. Or, la création d'un emploi au sein d'une association n'est pas sans incidence sur son développement et son organisation (définition des objectifs, exercice de la fonction employeur, poids financier, nouvelles relations entre les acteurs – salariés/dirigeants bénévoles –, etc.). Cette démarche est un véritable engagement qui nécessite de s'interroger sur quelques éléments fondamentaux en amont afin de s'assurer de la pertinence et de la faisabilité d'accueillir au sein de la structure un salarié. » Vadémécum de la création d'emploi, CNAR Sport, 2008.

#### OUTILS CLÉS

Le Vadémécum de la création d'emploi, CNAR Sport, 2008  
L'outil du calcul du coût de l'emploi, site du CNAR Sport

#### LES ACTEURS RESSOURCES

Les CROS, CDOS et CTOS  
Pôle Emploi  
Profession Sport

Aussi, c'est une fois l'analyse de l'opportunité de créer un emploi menée, que l'association peut envisager une démarche de recrutement.



#### POINT MÉTHODE : COMMENT FAIRE ?

##### Les démarches administratives à effectuer :

- 1 - Élaboration d'une fiche de poste
- 2 - Appel à candidature
- 3 - Entretien avec les candidats sélectionnés
- 4 - Choix du salarié
- 5 - Rédaction du contrat de travail et signature
- 6 - Déclaration Unique d'Embauche sur [www.due.fr](http://www.due.fr)
- 7 - Ouverture des comptes auprès des caisses de cotisations sociales
- 8 - Embauche
- 9 - Inscription du salarié au registre du personnel
- 10 - Vie du contrat de travail

### 2.2.2. La gestion de l'emploi

La complexité de certaines formalités administratives (feuilles de paie) et la gestion des obligations sociales sont souvent un véritable frein à l'embauche. C'est pourquoi nombre d'employeurs associatifs hésitent encore à créer des emplois.

Cependant, il existe des acteurs ressources dont la mission est d'accompagner les associations dans l'administration de leurs emplois.

#### OUTILS CLÉS

Les fiches de gestion de l'emploi réalisées par le CoSMoS (accessibles pour ses adhérents)  
Les fiches ressources humaines du CDOS 49

#### LES ACTEURS RESSOURCES

Les syndicats d'employeurs du secteur sportif (Conseil Social du Mouvement Sportif- CoSMoS ou Conseil National des Employeurs Associatifs- CNEA)  
Les CROS, CDOS et CTOS  
Les organismes tiers de confiance



#### BON À SAVOIR

Lorsque l'association entre dans une démarche d'embauche, elle devient de fait, employeur. Cela implique qu'elle porte des responsabilités liées à cette nouvelle fonction. Ainsi, le respect du code du travail et de la convention collective nationale du sport est obligatoire.

Ces connaissances peuvent nécessiter un apport spécifique (information/formation/accompagnement).

Dans cette démarche parfois difficile, **l'adhésion à un syndicat d'employeurs apparaît comme une aide précieuse.**

En effet, les deux syndicats de la branche professionnelle du sport – le Conseil Social du Mouvement Sportif (CoSMoS) et le Conseil National des Employeurs Associatifs (CNEA) – soutiennent leurs adhérents en proposant une offre de services diversifiée répondant à leurs besoins.

### 2.2.3. La pérennisation

Une réflexion est à mener dès la création de l'emploi pour envisager sa pérennisation.

Une anticipation et une analyse profonde (sur le projet, le financement...) sont des clés fondamentales de succès.



#### ATTENTION

Concernant les contrats aidés, « l'aide à l'emploi ne peut être envisagée que comme un coup de pouce au démarrage. Il est risqué d'envisager cette aide dans le temps et de compter sur le soutien renouvelé des financeurs publics après cette aide. Il sera donc nécessaire de chercher à compléter le financement de manière anticipée (avant l'arrivée à terme de l'aide) ». Vademécum de la création d'emploi, CNAR Sport, 2008.

#### OUTILS CLÉS

Le plan de financement d'un emploi c'est envisager une stratégie pour réussir à financer un emploi sur le long terme et/ou anticiper, planifier un arrêt éventuel d'aide spécifique à l'emploi

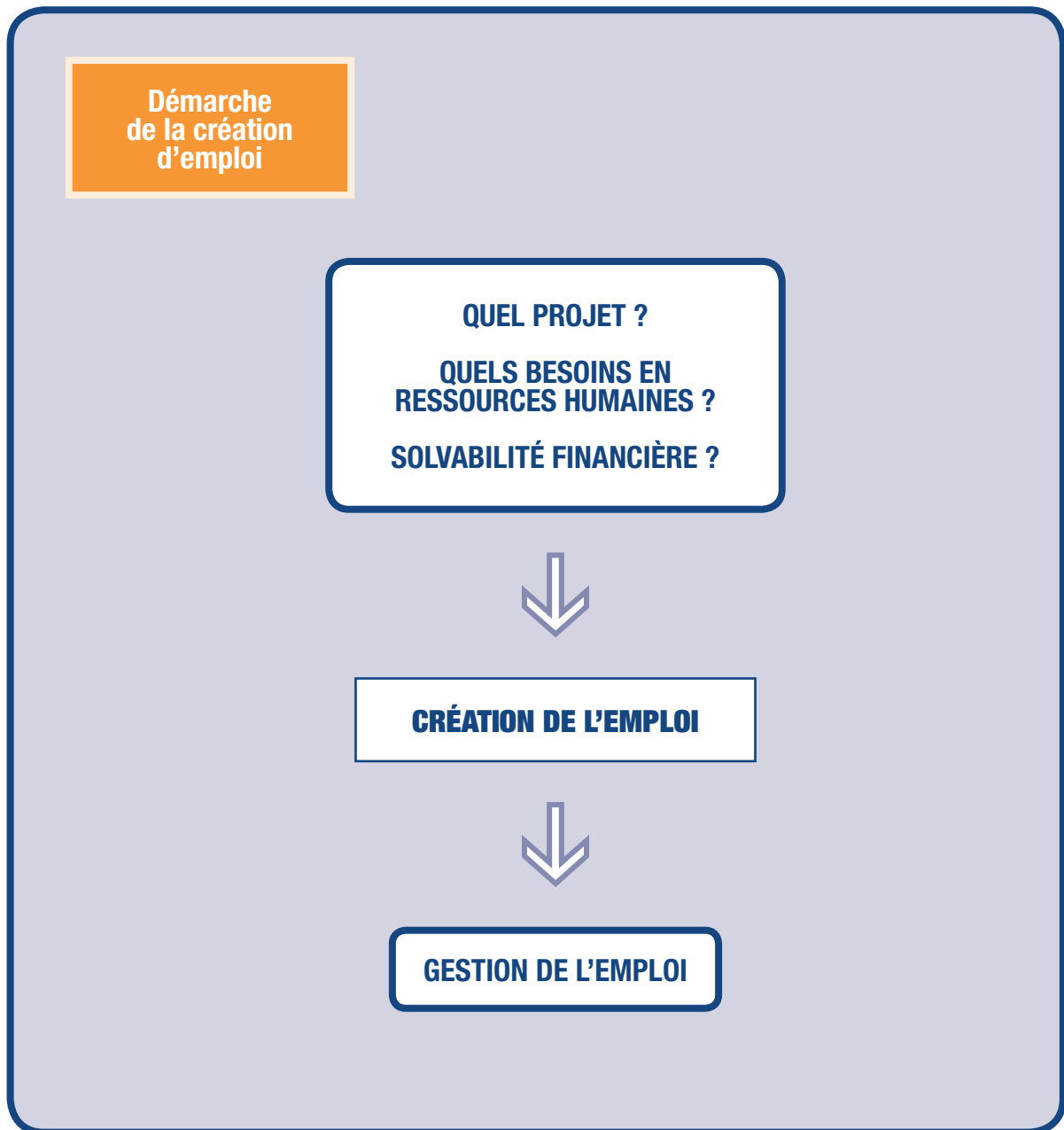
Outil du calcul du coût de l'emploi

#### LES ACTEURS RESSOURCES

Les CROS, CDOS et CTOS

Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)

Les organismes tiers de confiance

**EN BREF**



Maison du sport français  
1, avenue Pierre de Coubertin - 75640 Paris Cedex 13  
Tél. : 01 40 78 28 00 - Fax : 01 40 78 29 51  
[cnar-sport.franceolympique.com](http://cnar-sport.franceolympique.com)

ÉDITION 2011

