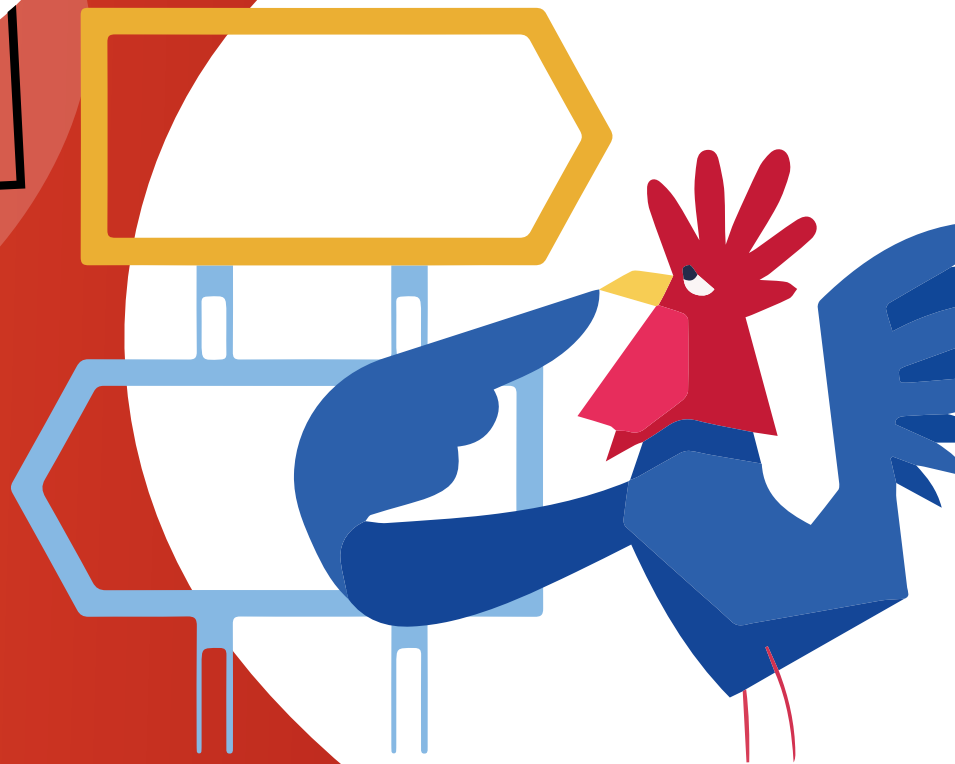




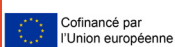
LE DISPOSITIF LOCAL  
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS  
CENTRE DE RESSOURCES SPORT

# L'ORGANISATION INTERNE et la gestion des ressources humaines

DÉCEMBRE  
2024



Financeurs principaux



Cofinancé par  
l'Union européenne



RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE  
L'égalité  
du territoire  
Préambule



BANQUE des  
TERRITOIRES



RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE  
L'égalité  
du territoire  
Préambule



BANQUE des  
TERRITOIRES



le  
MOUVEMENT  
ASSOCIATIF



RÉGIONS  
DE FRANCE



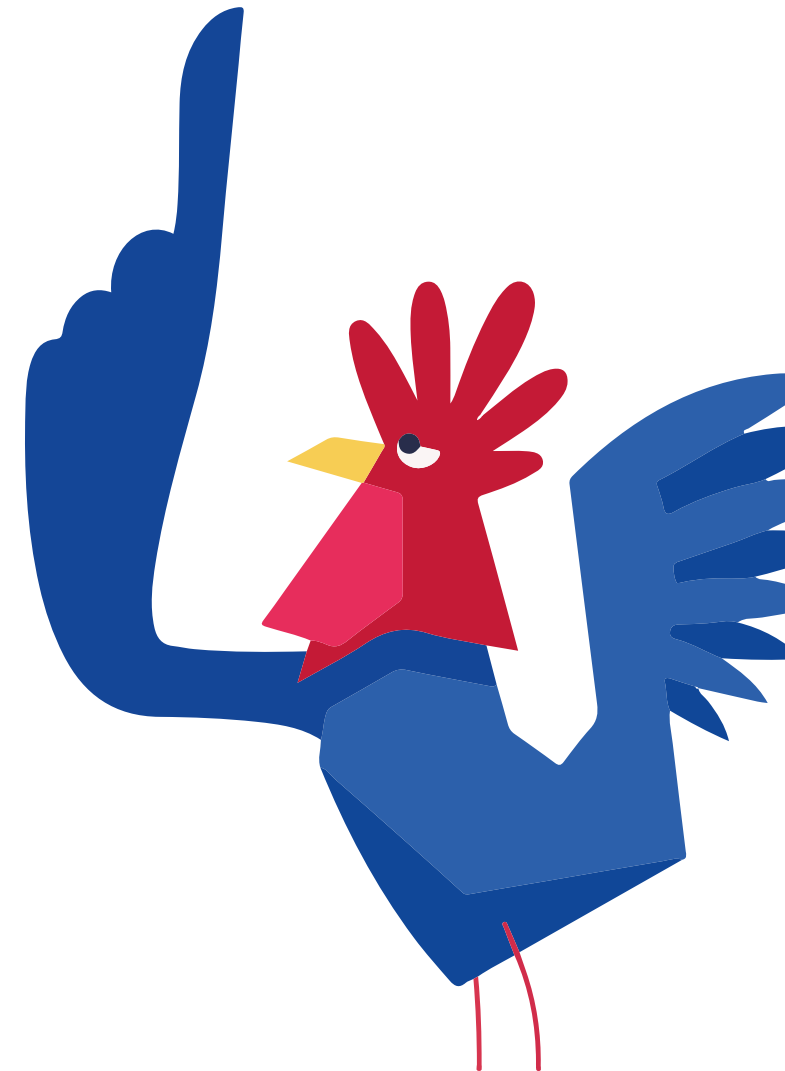
ESS  
France

## Comment **gérer** et **s'appuyer** efficacement sur vos **forces vives** ?

Les associations peuvent être composées de différents types de ressources humaines : bénévoles, salariés, volontaires... Ils représentent les forces vives sur lesquelles la structure va s'appuyer pour avoir une organisation interne efficace.

La gestion des ressources humaines, la gouvernance, et la formation des bénévoles et salariés représentent des éléments clés.

Cet outil a pour but d'aider les associations à mettre en œuvre leur projet associatif en apportant des clés pour structurer l'organisation (clarifier les rôles et missions de chacun, planifier les actions et tâches, optimiser et capitaliser sur différents temps de rencontre, définir les modes de communication interne) et pour gérer efficacement les ressources humaines (mobiliser les compétences et les acteurs, faciliter la fonction employeur).



1 - Comprendre les **fondements de l'association** →

2 - Caractériser les **parties prenantes** de sa structure →

3 - Favoriser l'**engagement bénévole** →

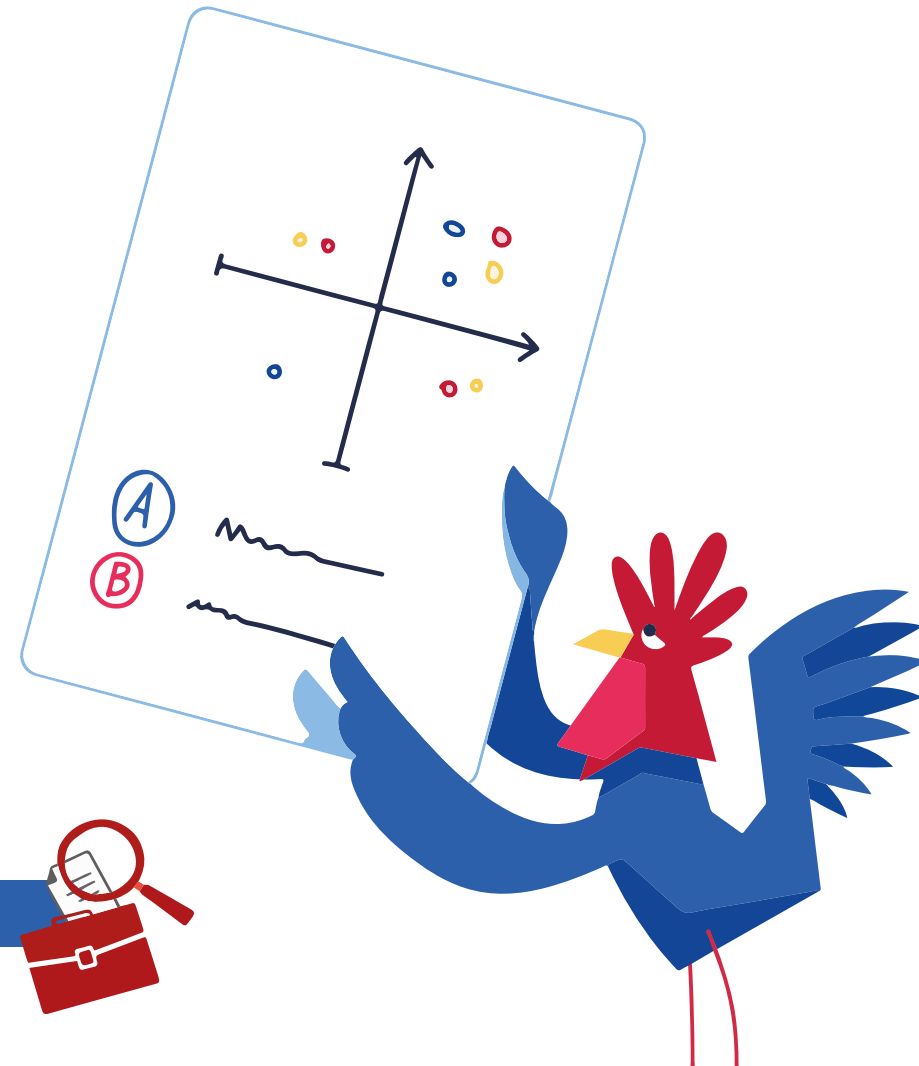
4 - **Recruter et accueillir** un salarié →

5 - Consolider la fonction employeur au quotidien →

6 - Poser et entretenir un cadre convivial →

7 - Coordonner et organiser les missions →

La boîte à outils, c'est par ici !



## 1 - Comprendre les fondements de l'association 1/3

Une association sportive repose sur une structure organisée afin d'assurer une gouvernance transparente et efficace. Les principaux organes qui la composent sont l'Assemblée Générale (AG), le Conseil d'Administration (CA) et le Bureau chacun ayant un rôle bien défini dans les circuits de décision.



### POINT CLÉ

- L'association sportive repose sur une structuration claire pour assurer une gouvernance transparente et efficace.
- Les organes essentiels incluent **l'Assemblée Générale (AG), le Bureau, et le Conseil d'Administration (CA)**, chacun jouant un rôle précis dans la prise de décision.
- La répartition des responsabilités permet une gestion équilibrée entre les membres et le cadre décisionnel de l'association.

### EN BREF...

Les fondements d'une association sportive reposent sur des instances de gouvernance et de décision comme l'Assemblée Générale (AG), le Bureau, et le Conseil d'Administration (CA). Ces organes sont indispensables pour garantir la légitimité des décisions prises et assurer une gestion collaborative et démocratique des activités. Ils favorisent une organisation cohérente des missions et responsabilités de chacun.

### CONSEIL

- Assurez-vous que chaque membre de l'association comprenne le rôle des différents organes. Une communication claire des missions de l'AG, du CA, et du Bureau, permet d'éviter les conflits et de clarifier les attentes.
- Organisez régulièrement des réunions explicatives et mettez à disposition des documents accessibles qui détaillent les rôles de chaque instance.

### POUR ALLER PLUS LOIN

- Établissez des fiches de rôle pour chaque organe de l'association afin que tous comprennent précisément leurs fonctions (AG : prise de décision stratégique ; CA : supervision ; Bureau : gestion quotidienne).
- Impliquez les membres dans les processus de décision et veillez à respecter les statuts de l'association lors de la prise de décision.
- Proposez des formations régulières aux membres du bureau et du CA pour renforcer leur efficacité dans la gestion.

## 1 - Comprendre les fondements de l'association 2/3

### OUTILS CLÉS

- **Statuts de l'association** : ce document fondateur précise les rôles et responsabilités de l'AG, du CA, et du Bureau. Il est indispensable de le consulter régulièrement.
- **Règlement intérieur** : il détaille les modalités de fonctionnement internes, les règles de vie associative, et les procédures à suivre lors des réunions des instances.
- **Ordre du jour et procès-verbaux** : utilisez des outils structurés pour organiser efficacement les réunions et garder une trace des décisions prises lors des AG, des réunions du CA et du Bureau.

### POINT MÉTHODE

- Définissez clairement **les dates des AG** et **les membres du CA et du Bureau** dès le début de la saison sportive.
- Utilisez un **calendrier partagé** pour planifier les AG, réunions du CA, et du Bureau. Préparez à l'avance un ordre du jour précis et assurez-vous que chaque réunion soit structurée.
- Veillez à ce que chaque membre ait une voix lors de l'AG et que les décisions soient prises selon les règles statutaires.
- Après chaque réunion, rédigez des procès-verbaux détaillant les décisions prises et les actions à mener. Partagez ces documents avec l'ensemble des membres pour garantir une transparence totale.



## 1 – Comprendre les fondements de l'association 3/3

### LES ACTEURS RESSOURCES

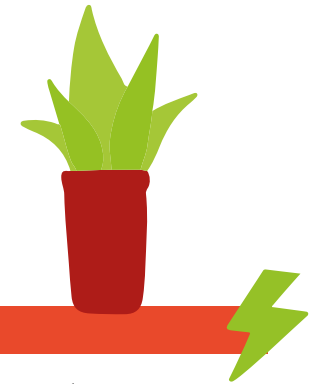
- **URSSAF (ou tiers de confiance URSSAF)** : Pour vous informer sur les démarches administratives liées à l'embauche et au contrat de travail.
- **Maison des Associations** : Certaines maisons des associations offrent des conseils juridiques et administratifs pour le recrutement de salariés.
- **Le CoSMoS (Conseil Social du Mouvement Sportif)** : C'est l'organisation représentative des employeurs du sport. Il pourra vous apporter des éléments de réponse.
- **Pôle Emploi** : Offre des services pour vous aider dans le recrutement, notamment en diffusant vos annonces et en vous proposant des candidats.
- **Fédérations sportives et/ou ses organes territoriaux (comités départementaux/ligues régionales)** : Certaines fédérations peuvent fournir des ressources sur les aides à l'embauche spécifiques au domaine du sport.
- **Guid'Asso** : grâce au label « information » et « orientation », il sera possible de vous fournir les 1ers éléments de réponse sur les fondements de la gestion associative ou fonction employeur ou vous orienter vers la structure compétente.



## 2 - Caractériser ses parties prenantes 1/2

La gestion des parties prenantes est un pilier essentiel du bon fonctionnement d'une association sportive. Identifier clairement les acteurs qui interagissent avec l'association, qu'ils soient internes (adhérents, bénévoles, salariés) ou externes (sponsors, collectivités, fédérations), permet de mieux comprendre leurs attentes et leur rôle. En adaptant la

gestion à leurs besoins, l'association renforce sa cohésion, améliore la motivation de ses membres, et mobilise plus efficacement ses ressources. Une bonne caractérisation des parties prenantes favorise la transparence et l'engagement, tout en contribuant à la pérennité des projets associatifs.



### POINT CLÉ

- Les **parties prenantes** sont les acteurs qui **interagissent** avec l'association sportive et influencent ses activités ou en sont impactés.
- Comprendre les attentes et le rôle de chaque partie prenante est crucial pour un bon management associatif.
- Une gestion adaptée permet de renforcer la cohésion, la motivation, et d'assurer une meilleure mobilisation des ressources.

### EN BREF...

Les parties prenantes d'une association sportive sont l'ensemble des acteurs, internes et externes, qui interagissent ou influencent la structure. Il est essentiel de les identifier clairement et de comprendre leur rôle dans le fonctionnement de l'association pour mieux les intégrer dans la stratégie de gestion. Leur bonne caractérisation favorise la transparence, la confiance et l'engagement.

### CONSEIL

Impliquez les parties prenantes **dès la conception des projets ou événements**. Par exemple, en amont de chaque assemblée générale ou nouvelle saison sportive, organisez une consultation des parties prenantes clés pour capter leurs attentes et feedbacks. Cette démarche améliore la prise de décision et favorise l'adhésion des parties prenantes aux projets de l'association.



## 2 - Caractériser ses parties prenantes 2/2



### POUR ALLER PLUS LOIN

- Dressez une carte qui relie les parties prenantes selon leur degré d'influence et d'intérêt vis-à-vis de l'association.
- Identifiez les attentes spécifiques de chaque partie prenante (ex. : les adhérents attendent une rénovation des infrastructures, tandis que les sponsors cherchent à renforcer leur visibilité, avoir accès à des espaces privilégiés et établir un lien avec la communauté à travers les activités et les valeurs de la structure).
- Utilisez une matrice pour prioriser les actions en fonction du niveau d'influence et d'intérêt des parties prenantes.

### POINT MÉTHODE

- Commencez par établir un **inventaire exhaustif des parties prenantes**, tant internes (membres, bénévoles, salariés, dirigeants) qu'externes (fournisseurs, sponsors, collectivités, médias, partenaires).
- Classez-les selon leur degré d'influence sur l'association (forte ou faible) et leur niveau d'intérêt pour ses activités (élevé ou faible).
- Pour chaque partie prenante, déterminez ses attentes, besoins et valorisations possibles. En comprenant leurs motivations, vous pourrez adopter une approche de gestion plus adaptée et ciblée.
- Maîtrisez et adoptez une communication adaptée à chaque groupe (maintenir un échange régulier et s'assurer des échanges).





### 3 – Favoriser l'engagement bénévole 1/3

L'engagement bénévole est essentiel à la vie associative. Sans l'engagement désintéressé de bénévoles, de nombreuses organisations peinent à remplir leurs missions sociales, culturelles ou sportives. Cependant, attirer et fidéliser les bénévoles devient un défi dans un contexte où leurs attentes évoluent : quête de sens, reconnaissance, flexibilité, volonté d'assumer moins de responsabilité. De nos jours, les bénévoles recherchent des expériences valorisantes, un cadre

bienveillant et une reconnaissance de leur engagement. Les associations doivent non seulement attirer de nouveaux bénévoles, mais également fidéliser ceux déjà engagés, en tenant compte de leurs besoins, disponibilités et attentes. Il est donc essentiel que les responsables associatifs adoptent une vraie méthodologie pour une gestion humaine personnalisée pour une coopération gagnante/gagnante.



#### POINT CLÉ

- **L'engagement bénévole** repose sur la capacité de l'association à proposer des missions attractives, valorisantes et bien encadrées.
- **La présentation des missions bénévoles doit être claire**, stimulante et adaptée aux compétences et intérêts des personnes ciblées.
- **Un accompagnement personnalisé** tout au long des missions est essentiel pour fidéliser les bénévoles, renforcer leur sentiment d'appartenance, et éviter l'épuisement.
- **Valoriser** le travail des bénévoles est une clé de leur motivation et de leur réengagement.

#### EN BREF...

L'engagement bénévole dans une association sportive dépend en grande partie **de la manière dont les missions sont présentées** et de **l'accompagnement fourni**. Offrir des missions attractives, en phase avec les compétences et les motivations des bénévoles, et leur fournir un soutien continu permet de les fidéliser sur le long terme. Leur engagement est renforcé par la reconnaissance et la valorisation de leur contribution.

### 3 – Favoriser l'engagement bénévole 2/3

#### CONSEIL

Impliquez les bénévoles dans l'élaboration des projets ou des missions. Lorsqu'ils se sentent consultés et écoutés, ils seront davantage motivés et prêts à s'engager. Valorisez régulièrement leur travail lors d'événements ou dans les communications internes et externes (réseaux sociaux, newsletters).

#### POUR ALLER PLUS LOIN

- Identifiez **différents types de bénévoles selon leur motivation** (ponctuel, régulier, expert, junior) pour leur proposer des missions adaptées.
- Proposez des moments d'échanges réguliers avec les bénévoles pour recueillir leurs impressions, ajuster les missions si besoin, et maintenir leur engagement.
- N'hésitez pas à remercier les bénévoles publiquement lors d'événements ou à travers des supports de communication. Vous pouvez également offrir des formations ou des attestations valorisant leurs compétences acquises.

#### OUTILS CLÉS

- **Fiche mission bénévole** : créez une fiche détaillant chaque mission (objectifs, tâches, durée, compétences requises, impact), pour aider les bénévoles à bien cerner leur rôle.
- Mettez en place **un tableau ou un logiciel de gestion** des bénévoles pour suivre leurs disponibilités, missions, et compétences.
- **Livret d'accueil bénévole** : Ce document permettra d'expliquer le fonctionnement de l'association, les règles de vie, et les missions, facilitant l'intégration des nouveaux bénévoles.
- **Pensez au parrainage** : Organisez des binômes ou du tutorat où les bénévoles expérimentés accompagnent les nouveaux arrivants pour une intégration plus douce.



### 3 - Favoriser l'engagement bénévole 3/3

#### POINT MÉTHODE

##### IDENTIFIER VOS BESOINS

Avant de lancer une campagne de recrutement de bénévoles, il est crucial d'identifier précisément les besoins de l'association, le rôle qu'y assumera le bénévole et son articulation éventuelle avec celui des salariés. Cette étape permet de définir les missions adaptées et de cibler les profils correspondants (quelles activités, quelles compétences, évaluation du temps)

##### RECRUTEMENT DES BÉNÉVOLES

Lors de la présentation d'une mission, mettez en avant le sens et l'impact concret des actions bénévoles sur l'association ou les bénéficiaires. Présentez la mission sous un angle valorisant et explicitez les compétences que le bénévole pourra acquérir ou développer.

##### ANIMER VOTRE RELATION

Mettez en place un suivi continu pour les bénévoles, avec des réunions régulières pour faire le point sur la mission. Le but est de s'assurer que le bénévole se sent soutenu, de réajuster les tâches si besoin, et de prévenir un éventuel découragement.

##### PENSEZ À LA FORMATION

La formation des bénévoles est une étape clé pour garantir qu'ils se sentent compétents, autonomes, et engagés dans leur mission. Elle permet également de renforcer leur lien avec l'association et de valoriser leur expérience bénévole.

##### ACCUEIL ET INTÉGRATION

Lorsqu'un bénévole rejoint votre association, proposez une session d'accueil pour lui présenter les objectifs de la structure, les valeurs, et les autres membres de l'équipe. Prévoyez une première réunion avec la personne en charge des bénévoles pour définir ensemble les attentes et les modalités de la mission.

##### RECONNAISSANCE

Valorisez les actions des bénévoles régulièrement, en organisant des moments dédiés (réunion de remerciement, récompenses symboliques) et en intégrant leur contribution dans les bilans d'activité ou les événements officiels de l'association.



## 4 - Recruter et accueillir un salarié 1/4

Recruter un salarié dans une association sportive est une étape déterminante pour la réussite de ses projets. Il est essentiel de bien formaliser les besoins, rédiger une offre d'emploi claire, et structurer le processus de recrutement, depuis l'entretien jusqu'à l'intégration du salarié. Une démarche bien préparée permet d'attirer les bons profils et d'assurer une collaboration harmonieuse, garantissant

ainsi la pérennité des actions menées au sein de l'association.

L'accueil et l'accompagnement du nouveau salarié sont aussi des éléments fondamentaux pour sa motivation et son épanouissement professionnel, contribuant ainsi à la performance collective de l'association.

### POINT CLÉ

- Formaliser les besoins de l'association avant de recruter.
- Rédiger une offre d'emploi claire et attractive.
- Respecter les démarches administratives et juridiques.
- Préparer l'entretien de manière structurée pour sélectionner le bon candidat.
- Assurer un accueil efficace pour une intégration réussie.

### EN BREF...

Recruter un salarié est une démarche cruciale pour une association sportive, car un mauvais recrutement peut entraîner des difficultés de gestion et de performance. Il est essentiel de bien définir les besoins en amont, de rédiger une offre d'emploi cohérente, de structurer l'entretien de recrutement, et de préparer l'arrivée du candidat afin d'assurer son intégration.

### CONSEIL

Une annonce bien rédigée attire les bons profils. Mentionnez clairement les compétences recherchées, le cadre de travail, et la mission. Utilisez un ton attractif, mais précis, pour que les candidats sachent exactement à quoi s'attendre.

pas à l'expérience professionnelle : la motivation, l'adhésion aux valeurs de l'association, et la capacité à travailler en équipe sont des critères déterminants.

En amont de l'entretien, structurez les questions pour évaluer les compétences techniques et le savoir-être du candidat. Ne vous limitez

L'accueil d'un salarié ne doit pas être négligé. Préparez son poste, désignez un référent, et organisez une rencontre avec l'équipe pour une meilleure adaptation.

## 4 – Recruter et accueillir un salarié 2/4

### POUR ALLER PLUS LOIN

- Consultez les ressources sur le management associatif pour comprendre les spécificités de l'encadrement des salariés dans le cadre associatif.
- Utilisez des outils RH (logiciels de gestion des candidatures, processus d'intégration) pour faciliter la gestion des ressources humaines dans l'association.
- Informez-vous sur les aides à l'embauche et les dispositifs de soutien à l'emploi associatif, comme les emplois aidés ou le chèque emploi associatif.

### OUTILS CLÉS

- **Modèle d'offre d'emploi** : un exemple structuré avec les rubriques clés (description de la structure, du poste, profil recherché, compétences, type de contrat, conditions de travail, rémunération...).
- **Grille d'entretien** : préparez un guide d'entretien pour vous assurer de poser des questions cohérentes et d'évaluer tous les aspects du candidat.
- Créez **une checklist** pour suivre l'intégration du salarié (présentation de l'équipe, remise des documents, prise en main des outils de gestion internes, formation interne...).
- Utilisez **des plateformes spécialisées** pour diffuser vos offres (Pôle Emploi, sites spécialisés pour les associations, têtes de réseau territoriales ou fédérales, réseaux sociaux...).



## 4 – Recruter et accueillir un salarié 3/4

## POINT MÉTHODE

## ÉTAPE EN AMONT DU RECRUTEMENT

- **Analyser les besoins de l'association :**

Commencez par une analyse des missions à réaliser et des ressources internes disponibles. Posez-vous les bonnes questions :

- Quel est le poste à pourvoir ? Est-il indispensable ?
- Quel type de contrat (CDD, CDI) ? Quelle durée de travail hebdomadaire (temps plein, partiel) ?
- Quelles compétences techniques et humaines sont nécessaires ?
- Quelles sont les priorités et les urgences de l'association ?

- **Rédiger une fiche de poste :**

Sur cette base, formalisez une fiche de poste qui servira à la fois à rédiger l'offre d'emploi et à structurer vos attentes :

**Titre du poste :** Être précis et accrocheur.

**Missions principales :** Décrire clairement les responsabilités et les tâches.

**Compétences requises :** Distinguer les compétences techniques des compétences comportementales (soft skills).

**Conditions de travail :** Indiquer le lieu, les horaires, le type de contrat (CDD/CDI), et le salaire indicatif.

**Contexte :** Présentation brève l'association, ses valeurs et ses objectifs pour que les candidats puissent comprendre où ils vont travailler.

- **Diffusion de l'offre :**

Publiez votre offre sur des plateformes pertinentes : sites dédiés à l'emploi dans le sport ou dans le secteur associatif, réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn pour toucher un public large et votre réseau local : newsletters d'associations, partenariats avec des organismes locaux, France Travail.

- **Modalités de réponse :**

Préciser les modalités de réponses à l'offre pour les candidats ainsi qu'un contact au sein de la structure recruteuse.



## 4 – Recruter et accueillir un salarié 4/4

### POINT MÉTHODE

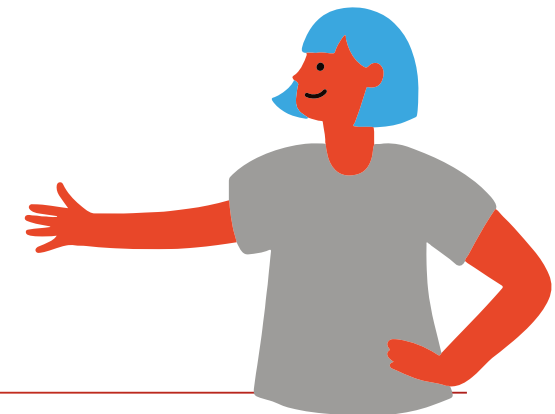
#### IDENTIFIER LES DÉMARCHES DE L'ENTRETIEN JUSQU'À L'ARRIVÉE DU CANDIDAT

- **Préparation de l'entretien :**
  - Triez les candidatures en fonction des compétences, de l'expérience, mais aussi de l'adéquation avec les valeurs et la mission de l'association.
  - Répartissez vos questions en deux catégories : questions sur les compétences techniques (relatives au poste) et questions sur les valeurs, la motivation, et la capacité à s'intégrer à une équipe.
  - Selon le poste, vous pouvez ajouter des mises en situation pratiques pour évaluer les compétences réelles du candidat.
- **Conduite de l'entretien :**
  - Créez un cadre d'échange pour comprendre la personnalité du candidat, son parcours, et sa motivation à rejoindre une structure associative.
  - Assurez-vous que le candidat est aligné avec les valeurs et les objectifs de l'association, en plus de ses compétences techniques.
- **Préparation de l'arrivée du salarié :**
  - Préparez le contrat de travail, les déclarations obligatoires (DSN à l'URSSAF), et informez le salarié sur ses droits (congrés, mutuelle, etc.).
  - Prévoyez une journée d'intégration pour lui présenter l'équipe, le projet associatif, et les outils nécessaires à sa mission.
  - Si nécessaire, organisez une formation sur les outils ou procédures spécifiques, et désignez un mentor ou un référent pour faciliter l'intégration du nouveau salarié.



### LES ACTEURS RESSOURCES

- **URSSAF** : Pour vous informer sur les démarches administratives liées à l'embauche et au contrat de travail.
- **Maison des Associations** : Certaines maisons des associations offrent des conseils juridiques et administratifs pour le recrutement de salariés.
- **Le CoSMoS (Conseil Social du Mouvement Sportif)** est l'organisation représentative des employeurs du sport. Il pourra vous apporter des éléments de réponse
- **Pôle Emploi** : Offre des services pour vous aider dans le recrutement, notamment en diffusant vos annonces et en vous proposant des candidats.
- **Fédérations sportives** : Certaines fédérations peuvent fournir des ressources sur les aides à l'embauche spécifiques au domaine du sport.



## 5 - Consolider sa fonction employeur 1/2

Consolider la fonction employeur, c'est avant tout savoir gérer les aspects administratifs et humains, tout en développant un environnement favorable à la motivation et à l'évolution des salariés.



### POINT CLÉ

- Maîtriser les **outils réglementaires** pour sécuriser la fonction employeur.
- Favoriser un **management de proximité** pour motiver et développer les compétences des salariés.
- Développer des **pratiques de gestion des ressources humaines efficaces** pour garantir un environnement de travail sain et respectueux.

### EN BREF...

La consolidation de la fonction employeur au sein d'une association sportive est essentielle pour assurer une gestion fluide et professionnelle des salariés. Cela implique la connaissance des règles juridiques et administratives qui encadrent l'emploi, ainsi que la mise en place d'un management adapté aux spécificités du secteur associatif. Un bon employeur se distingue par sa capacité à motiver ses salariés, à encourager leur développement professionnel, et à assurer leur bien-être au quotidien.

### CONSEIL

- **Assurez-vous de bien maîtriser les obligations légales** : aspects juridiques et administratifs (contrats de travail, bulletins de paie, droit du travail) pour éviter tout contentieux.
- **Créez un cadre de travail bienveillant** basé sur la communication, la reconnaissance, et l'encouragement, pour améliorer la performance et la satisfaction des salariés.
- **Instaurez la motivation dans votre attitude managériale** avec une culture du feedback régulier pour maintenir l'engagement des salariés, et offrez des opportunités de développement des compétences.



## 5 - Consolider sa fonction employeur 2/2

### POUR ALLER PLUS LOIN

- Suivez des formations sur la gestion des ressources humaines dans le milieu associatif pour vous doter des outils nécessaires à la gestion du personnel.
- Participez à des groupes de travail ou des réseaux d'associations pour échanger des bonnes pratiques de management et de gestion de la fonction employeur.
- Consultez régulièrement les évolutions légales et réglementaires via les fédérations sportives ou les organismes spécialisés dans l'emploi associatif.

### OUTILS CLÉS

- Utilisez des modèles à jour de **contrats de travail** et **des fiches de poste** pour formaliser vos relations contractuelles de manière conforme aux obligations légales.
- Mettez en place **des grilles d'évaluation** pour suivre les performances et le développement des compétences des salariés.
- Un **outil numérique dans la gestion RH** peut faciliter la gestion des absences, la préparation des fiches de paie, et le suivi des entretiens professionnels.
- Concevez **un plan de développement des compétences** pour accompagner vos salariés tout au long de leur parcours professionnel dans l'association.

### LES ACTEURS RESSOURCES

- **URSSAF (ou tiers de confiance URSSAF)** : n'hésitez pas à solliciter le CDOS ou CROS de votre territoire afin de vous renseigner s'ils sont tiers de confiance URSSAF en portant le dispositif Impact Emploi.
- **Fédération des Employeurs du Secteur Associatif (FEHAP)** : Un réseau qui propose des conseils et des ressources pour les associations employeurs.
- **Le CoSMoS (Conseil Social du Mouvement Sportif)** est l'organisation représentative des employeurs du sport. Il pourra vous apporter des éléments de réponse.
- **L'AFDAS** propose un accompagnement sous forme de prestation conseil en fonction des besoins exprimés par l'association employeuse sur toute question RH.
- **Maisons des Associations** : Offrent souvent des conseils et des formations sur les responsabilités d'employeur.
- Possibilité également d'être accompagné par le **DLA** sur toutes thématiques liées à la fonction employeur et l'organisation interne.



## 6 – Poser et entretenir un cadre de fonctionnement convivial 1/4

En posant un cadre convivial, vous contribuez non seulement au bien-être des salariés mais aussi à leur motivation et à leur engagement à long terme. Une ambiance de travail saine, fondée sur la communication, la valorisation et la gestion proactive des tensions, est la clé d'une association sportive qui fonctionne harmonieusement et atteint ses objectifs en étant performant.



### POINT CLÉ

- Valoriser les bénévoles et salariés pour renforcer l'engagement.
- Fédérer les parties prenantes autour d'objectifs communs pour une dynamique positive.
- Identifier les sources potentielles de conflits pour mieux les prévenir et les gérer.
- Maîtriser les techniques de communication positive pour favoriser un climat de travail sain et constructif.

### EN BREF...

Créer et maintenir un cadre convivial dans une association sportive est essentiel pour garantir la motivation des bénévoles, salariés, et adhérents. Cela passe par la valorisation des contributions de chacun, la fédération des différentes parties prenantes, la gestion proactive des conflits, et l'adoption de techniques de communication bienveillante et respectueuse. Ce cadre permet de construire un environnement de travail harmonieux et d'améliorer la performance collective.

### CONSEIL

Utilisez des formes de reconnaissance – **pour valoriser vos bénévoles et salariés** – simples mais sincères, comme des remerciements publics, des moments de convivialité, ou des cadeaux symboliques pour marquer l'importance de leur engagement.

Pour **une communication claire et bienveillante**, mettez en place des réunions régulières pour échanger, donner du feedback, et résoudre les tensions avant qu'elles ne dégénèrent en conflits.

Soyez attentif aux tensions qui peuvent apparaître, qu'elles soient liées aux différences de points de vue, aux rôles mal définis, ou à des problèmes de communication. **La détection et la prévention des conflits permettent d'éviter une escalade.**

En **impliquant tous les membres de votre structure** avec une approche collaborative où chacun se sent écouté et impliqué dans les décisions. L'adhésion aux projets communs est renforcée lorsque chaque partie prenante (salariés, bénévoles, adhérents) y trouve sa place.

## 6 – Poser et entretenir un cadre de fonctionnement convivial 2/4

### POUR ALLER PLUS LOIN

- Suivez des formations en **communication non violente** pour maîtriser des outils efficaces de gestion des tensions et conflits.
- Lisez des ouvrages ou articles sur le management bienveillant dans le secteur associatif pour adopter des méthodes de valorisation et de fédération des équipes.
- Participez à des séminaires ou ateliers de team building pour renforcer la cohésion et créer des moments d'échanges conviviaux au sein de l'association.

### OUTILS CLÉS

- **Outils de valorisation de vos bénévoles** -> mettre en place un tableau de suivi des contributions pour identifier les moments où remercier et récompenser les bénévoles (par des diplômes, des badges, ou des événements).
- Utilisez un outil pour **cartographier les parties prenantes**, leurs intérêts et leur impact sur les projets de l'association.
- Apprendre à appliquer des méthodes comme **l'écoute active, la reformulation, et la gestion des émotions** pour améliorer la qualité des échanges au sein de l'association.
- Créez **un questionnaire de satisfaction** en interne pour évaluer le ressenti des bénévoles et salariés sur leur bien-être dans l'association et identifier les points à améliorer.
- Utilisez des outils comme le **feedback en 360°** pour recueillir des avis à 360° sur les performances des salariés (supérieurs, collègues, partenaires).



## 6 – Poser et entretenir un cadre de fonctionnement convivial 3/4

### POINT MÉTHODE

#### LES DIFFÉRENTES FORMES DE VALORISATION BÉNÉVOLE

- **Les bénévoles recherchent souvent une reconnaissance symbolique plutôt que matérielle.**
  - Par des remerciements réguliers en valorisant leur engagement lors des réunions ou des événements publics.
  - Mettre en lumière leurs actions en créant par exemple un espace sur le site internet de l'association ou dans une newsletter pour parler de leurs réalisations.
  - Organiser des événements informels comme des dîners ou des sorties pour renforcer les liens et bonifier des victoires.
  - Évoquer le **Passeport Bénévole, un livret de valorisation d'un engagement associatif** : Mis au point par France Bénévolat, cet outil permet à tout bénévole de rendre compte de son parcours dans le milieu associatif. Le passeport vise également à resserrer les liens entre les associations et leurs bénévoles, grâce au support d'échanges, de valorisation et de mémoire qu'il représente. Cela peut être utile dans le cadre d'une recherche d'emploi ou d'une évolution professionnelle.
- **Il est parfois pertinent de récompenser les bénévoles avec des gestes symboliques**
  - En personnalisant des cadeaux sous la forme de t-shirts, des médailles ou des cartes de remerciement.
  - Proposez des billets ou des invitations à des manifestations sportives en remerciement de leur engagement.
  - Contribuez à leur montée en compétences en offrant des sessions de formation qui enrichissent leurs compétences personnelles et professionnelles.

**Le Compte Engagement Citoyen (CEC)** permet de valoriser l'engagement bénévole, notamment dans le monde sportif, en offrant aux bénévoles la possibilité d'acquérir des droits à la formation. Les bénévoles exerçant des responsabilités au sein d'une association sportive (comme les dirigeants, entraîneurs, arbitres) peuvent cumuler jusqu'à 240 euros par an, utilisables pour financer des formations. Ce dispositif reconnaît officiellement l'importance de l'engagement bénévole, tout en favorisant le développement des compétences des bénévoles et renforçant leur motivation à s'impliquer durablement dans les associations sportives.



## 6 – Poser et entretenir un cadre de fonctionnement convivial 4/4

### POINT MÉTHODE

#### 1 – FÉDÉRER LES PARTIES PRENANTES

- Identifiez clairement les différents acteurs impliqués dans l'association (bénévoles, salariés, adhérents, sponsors, collectivités locales) et leurs intérêts respectifs. Comprendre leurs attentes est crucial pour fédérer efficacement.
- Organisez des réunions régulières avec les membres de l'association pour recueillir leurs idées et avis notamment sur les prises de décision selon leur fonction. Cela favorise un sentiment d'appartenance et de responsabilité dans les projets associatifs.
- En organisant des moments de partage comme des activités de team building, des journées portes ouvertes, ou des assemblées générales conviviales; vous favoriserez les échanges entre bénévoles, salariés, et autres parties prenantes. Ces moments renforcent les liens et permettent à chacun de mieux comprendre les enjeux communs.

#### 2 – IDENTIFIER LES SOURCES DE CONFLITS ET LES PRÉVENIR

- Soyez attentif aux comportements, non-dits, et tensions qui peuvent émerger au quotidien. Une petite incompréhension ou frustration peut rapidement s'amplifier si elle n'est pas traitée à temps.
- Un flou sur les missions ou une mauvaise répartition des tâches peut générer des conflits. Assurez-vous que chaque membre de l'association connaît bien ses responsabilités et celles des autres.
- Ne négligez pas les conflits en interne : écoutez les parties concernées, reformulez les points de désaccord, et trouvez des solutions de compromis. Il est important d'agir rapidement avant que le conflit ne dégénère. Prendre les enjeux communs.

#### 3 – MAÎTRISER LES TECHNIQUES DE COMMUNICATION POSITIVES

- Écouter activement signifie porter une attention totale à l'interlocuteur sans juger ni interrompre. Cela montre que vous accordez de l'importance à son point de vue et permet souvent de désamorcer des tensions.
- La reformulation consiste à redire ce que l'autre personne vient d'exprimer pour s'assurer que vous avez bien compris. Cela permet d'éviter les malentendus et de renforcer la compréhension mutuelle.
- Plutôt que de blâmer, tournez les critiques en propositions d'amélioration : «Ce serait plus efficace si...» ou «Comment pourrions-nous faire autrement ?». L'objectif est de garder une approche positive et orientée vers la solution.
- La maîtrise de ses propres émotions et l'empathie vis-à-vis des autres sont fondamentales pour établir une communication apaisée. Prenez le temps de respirer et de vous calmer avant d'aborder un sujet sensible.



#### LES ACTEURS RESSOURCES

L'AFDAS, l'OPCO de la branche sport / Le catalogue de formation de la branche sport, [visible ici](#).

Dispositifs comme des PCRH.

## 7 - Coordonner et organiser les missions 1/5

En coordonnant et organisant efficacement les missions au sein de votre association, vous créez un environnement propice à l'efficacité et à la satisfaction de tous, permettant à votre structure d'atteindre ses objectifs dans les meilleures conditions.

### POINT CLÉ

- **Déléguer les tâches** de manière cohérente en fonction des compétences et des disponibilités des membres (salariés et bénévoles).
- Favoriser la participation active de tous les membres à travers **des outils et méthodes collaboratives**.
- **Former des équipes efficaces** pour des projets spécifiques en créant notamment des commissions/ groupes de travail.
- **Adapter les types de réunions** aux objectifs visés (informations, décisions, résolutions de problèmes).
- Établir une **répartition claire des tâches entre salariés et bénévoles** pour éviter les chevauchements et améliorer la collaboration de tous.
- **Mettre en place des indicateurs** pour mesurer l'impact et l'efficacité de l'organisation (tableau de bord...).

### EN BREF...

La bonne organisation des missions au sein d'une association sportive est cruciale pour atteindre les objectifs et maintenir un fonctionnement harmonieux. Cela passe par une répartition claire des tâches, une démarche collaborative efficace et une définition précise des rôles entre bénévoles et salariés. L'organisation des réunions et la création de

groupes de travail opérationnels sont des garanties pour une gestion fluide et un travail de qualité. Enfin, évaluer régulièrement l'impact de ces démarches permet de s'assurer de leur performance et d'ajuster les processus si nécessaire.

### CONSEIL

- Identifiez les compétences et disponibilités des bénévoles et salariés pour mieux répartir les missions et évitez la surcharge.
- Adaptez les réunions selon les objectifs visés : réunions d'information courtes, ateliers participatifs pour la résolution de problèmes, etc.
- Confiez des missions en fournissant des consignes claires et laissez de l'autonomie pour favoriser l'implication.
- Mettez en place des tableaux de bord et des indicateurs pour suivre les résultats des missions déléguées
- Utilisez des outils en ligne comme Trello, Slack Microsoft 360 ou Google Workspace pour organiser les projets et faciliter la communication.

## 7 – Coordonner et organiser les missions 2/5

### POUR ALLER PLUS LOIN

- Explorez les **méthodes de gestion de projet agile** (scrum, kanban) pour organiser le travail en équipe.
  - Les méthodes agiles, telles que **Scrum et Kanban**, sont des approches flexibles et adaptatives pour la gestion de projet, particulièrement efficaces dans des environnements où les besoins évoluent rapidement. Ces méthodes sont couramment utilisées pour favoriser la collaboration, la transparence et la réactivité au sein d'une équipe, que ce soit dans des contextes sportifs, associatifs ou professionnels.
- Suivez des **formations sur la gestion d'équipe** et le management collaboratif pour améliorer votre leadership.
- Adaptez des pratiques **de management horizontal** pour favoriser l'autonomie des salariés et bénévoles.
- Impliquez **des experts extérieurs** pour former vos membres à l'évaluation d'impact et la gestion de performance (appui RH...).

### OUTILS CLÉS

- Grille de **répartition des tâches** : définissez clairement les missions de chacun avec un planning et des objectifs précis.
- **Outils de gestion collaborative** : utilisez des plateformes comme Trello, Planner, Asana, ou Slack pour le suivi des missions et la collaboration entre les membres.
- Adoptez des **méthodes de réunions efficaces** comme le brainstorming, réunion stand-up ou réunion de synthèse selon vos besoins
- Mettez en place des **indicateurs pour mesurer l'efficacité des actions** (délais respectés, qualité des résultats, satisfaction des membres).



## 7 – Coordonner et organiser les missions 3/5

### POINT MÉTHODE

#### 1. Répartir et déléguer des tâches et missions

- Identifier les compétences et disponibilités avec un inventaire des compétences des salariés et des bénévoles, ainsi que leurs disponibilités.
- Clarifiez les rôles et missions de chacun en attribuant des tâches selon les compétences. Par exemple, les tâches administratives peuvent être attribuées aux salariés, tandis que les bénévoles s'impliquent dans l'organisation d'événements.  
Identifiez clairement les différents acteurs impliqués dans l'association (bénévoles, salariés, adhérents, sponsors, collectivités locales) et leurs intérêts respectifs. Comprendre leurs attentes est crucial pour fédérer efficacement.
- Une fois les missions réparties, laissez de la liberté d'action tout en restant disponible pour répondre aux questions et ajuster si besoin.

#### 2. Mettre en place une démarche collaborative efficace

- Utiliser des **outils collaboratifs** en ligne (comme Trello, Microsoft 360, Google Workspace ou Asana) pour permettre aux membres de suivre l'évolution des missions et d'échanger en temps réel.
- Organisez **des moments d'échanges informels** (déjeuners, réunions de feedback) pour encourager la collaboration et l'entraide au sein de l'équipe.
- Laissez **la possibilité à chaque membre de proposer des solutions ou des améliorations**, favorisant ainsi une dynamique collective.
- À la fin des projets, **recueillez les retours des membres** sur la manière dont le travail collaboratif a fonctionné et ajustez si nécessaire.

#### 3. Mettre en place une organisation avec la constitution de groupes de travail

- Constituez **un groupe de travail**, une équipe en fonction des compétences spécifiques nécessaires pour un projet donné (par exemple, organiser un événement sportif).
- Définissez **les objectifs, le périmètre d'action et les responsabilités** de chaque membre du groupe.
- Organisez et **planifiez des réunions de suivi** pour évaluer les avancées du projet et ajuster les priorités si besoin.
- Une fois le projet terminé, **évaluez les résultats obtenus** par le groupe de travail et identifiez les points d'amélioration.





## 7 - Coordonner et organiser les missions 4/5

### POINT MÉTHODE

#### 4. Mener différents types de réunions collectives

Réunions d'information	Courtes, elles servent à partager des informations clés. Elles ne nécessitent pas de débat ou de prise de décision.
Réunions de prise de décision	Centrez-les sur un objectif précis avec des propositions à soumettre et un consensus à obtenir.
Réunions de brainstorming	Encouragez la créativité et la libre expression pour résoudre un problème ou générer des idées nouvelles.
Réunions de suivi	Elles permettent de vérifier l'avancement des projets, ajuster les tâches et surmonter les obstacles rencontrés.

#### 5. Ne pas négliger la relation entre les tâches salariées et bénévoles

- Les salariés doivent s'occuper des tâches requérant une expertise ou une continuité dans le temps, tandis que les bénévoles s'impliquent sur des actions ponctuelles ou spécifiques.
- Planifiez des réunions régulières pour faire le point sur la coordination entre bénévoles et salariés et ajuster les priorités en partageant par exemple les agendas.
- Suivez les tâches assignées avec des outils partagés pour éviter les redondances ou les oublis.
- Montrez la reconnaissance aussi bien aux bénévoles qu'aux salariés pour leur investissement.

#### 6. Évaluer l'impact de l'organisation

- Définissez des KPIs (indicateurs) pour évaluer l'efficacité de votre organisation (respect des délais, qualité des livrables, satisfaction des membres).
- Interrogez salariés et bénévoles pour évaluer leur satisfaction sur l'organisation du travail.
- Identifiez les points faibles de l'organisation et proposez des actions correctives pour améliorer la performance future.



## 7 – Coordonner et organiser les missions 5/5

### LES ACTEURS RESSOURCES

- **Fédérations sportives et ligues** : elles proposent souvent des ressources et des outils de gestion pour les associations sportives
- **Experts en gestion de projet** : pour obtenir des conseils sur la gestion collaborative et la mise en place d'équipes performantes
- **Organismes de formation** : en proposant des modules sur le management d'équipe, la gestion des conflits, et l'optimisation des performances.
- **Les prestations conseils de l'AFDAS** : L'accompagnement est réalisé en fonction des besoins exprimés par l'association employeuse sur toute question RH, par un prestataire extérieur spécialisé dans ce domaine.

