



On est tous handballeurs

GUIDE DU MANAGER

**Gérer des ressources
humaines bénévoles et
salarisées de son
association pour mieux se
développer**

LE GUIDE DU MANAGER

I. LE MANAGEMENT : ORGANISER – DÉFINIR LES MISSIONS – MOTIVER – ÉVALUER _____ 3

Phase 1 - Créer les conditions du management _____ 4

Phase 2 - Déployer les pratiques effectives du management _____ 9

II. LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES _____ 14

Phase 1 - Le développement des compétences collectives de l'association _____ 15

Phase 2 - Le développement des compétences individuelles _____ 20

III. LA CRÉATION D'UN EMPLOI _____ 30

Phase 1 - Les raisons de créer un emploi, l'identification des besoins _____ 32

Phase 2 - Définir les contours de l'emploi et son contenu, définir le profil du candidat _____ 36

Phase 3 - Le financement du poste _____ 41

Phase 4 - La stratégie de recrutement _____ 53

Phase 5 - L'intégration du salarié, la mise en place d'un dispositif tutoral _____ 59

⇒ **Annexe : Référentiel des emplois et des compétences de la FFHB.**

I. Le management :

Organiser - Définir les missions - Motiver - Évaluer

Le management consiste à orienter l'action de ses collaborateurs vers un ou des objectifs définis au préalable par l'équipe de direction. C'est une fonction à mener au quotidien.

Le management est souvent défini comme "un art", ce qui fournit l'alibi parfait à ceux qui pratiquent un "management instinctif" dépourvu de toute méthode. Or, force est de constater, que **le management ne peut se passer d'une méthodologie rigoureuse pour être efficace et faire progresser l'association.**

Le développement de véritables pratiques manageriales dans les associations a comme préalable de mener un certain nombre d'action permettant une meilleure structuration de l'organisation du travail au sein de l'association. C'est seulement une fois ce travail accompli qu'un véritable management des salariés et des bénévoles pourra être mis en place.

La première action à mener consiste à élaborer un **projet associatif** tel que nous l'avons vu dans le **guide du développeur** : "du diagnostic au projet associatif".

Phase 1 – Créer les conditions du management.

- ① **Construire une "organisation du travail" (bénévole et salarié) lisible et cohérente, déterminer les rôles de chacun.**
- ② **Positionner chacun (bénévole ou salarié) par rapport aux acteurs internes et externe de l'association.**

Phase 2 – Déployer les pratiques effectives du management.

- ① **Le rôle de manager : Quelques éléments de définition.**
- ② **Amener les membres de l'association à réaliser le projet associatif.**
- ③ **La motivation des acteurs.**

Phase 1 - Créer les conditions du management

Le management, c'est la manière de conduire, de diriger une organisation humaine vers les objectifs qu'elle s'est fixée.

Avant de parler de management il faut donc s'efforcer de donner un minimum de cohérence à l'organisation du travail de l'association.

① **CONSTRUIRE UNE "ORGANISATION DU TRAVAIL" (BÉNÉVOLE ET SALARIÉ) LISIBLE ET COHÉRENTE.**

L'organisation, c'est la structuration que l'association choisira pour réussir à mener **son projet à terme**. La structuration de l'association concerne l'ensemble des ressources humaines : les bénévoles de l'association aussi bien que son (ses) salarié(s)¹.

Cette organisation passe par la détermination des rôles de chaque membre de l'association.

Comme dans la phase d'élaboration du projet associatif, la détermination des rôles de chacun, notamment pour les bénévoles, doit se faire, dans la mesure du possible, à travers **une démarche d'écoute et de dialogue**.

La détermination du rôle de chacun

Il s'agit de déterminer les actions à mener par chaque membre de l'association pour réaliser le projet associatif. Les critères de choix sont différents selon qu'il s'agit de bénévoles ou de salariés.

1. Les bénévoles, ils doivent être choisis selon plusieurs critères :

Compétences, Disponibilité, Plaisir.

En règle générale une personne incompétente dans un domaine d'activité aura peu de plaisir à s'y investir, sauf si le sujet l'intéresse et qu'elle se porte volontaire.

Pour ce qui est de la disponibilité, il faudra valider que le bénévole a conscience de la charge de travail qui lui est demandée.

2. Les salariés, ils doivent avant tout être **compétents**, la disponibilité est fonction des missions qui lui sont confiées, c'est donc l'employeur qui contrôle ce paramètre.

Il s'agit de mettre la bonne personne au bon endroit².

¹ C'est pourquoi nous parlons d'emploi salarié et d'emploi bénévole. Bien que différents, ces deux statuts présentent des caractéristiques similaires : tous deux participent à la réalisation du projet associatif, chacun joue un rôle dans l'organisation de l'association. Ainsi, de même que le métier d'un salarié doit être formalisé dans un "référentiel emploi et compétence", les fonctions d'un bénévole peuvent être formalisées dans un référentiel de fonctions.

² D'où la nécessité de raccorder ces recrutements au projet associatif.

② Positionner chacun (bénévole ou salarié) par rapport aux acteurs internes et externes de l'association

a) Positionner bénévoles et salarié(s) par rapport aux acteurs internes.

Quelle que soit la taille de l'association, **tout emploi doit être clairement positionné dans la chaîne des différentes relations interpersonnelles existantes.**

Ce positionnement doit être effectué par rapport :

- Aux acteurs internes,
- Aux acteurs externes.

Il s'agit de clairement préciser le rôle de chaque emploi bénévole ou salarié créé, par rapport aux autres fonctions existantes dans l'association et le rapport que cet emploi doit entretenir avec ces autres fonctions.

La méthode consiste à repérer dans le référentiel emploi :

- Les activités qui incombent directement au titulaire de l'emploi considéré.
- Les activités qui sont en rapport avec d'autres emplois dans l'association.

Une fois ce travail d'analyse réalisé il conviendra de préciser clairement les délégations dont dispose l'emploi.

b) Positionner bénévoles et salarié(s) par rapport aux acteurs externes.

Il convient également de repérer parmi les relations avec les acteurs externes celles qui doivent être gérées ou cogérées par le titulaire de l'emploi.

En effet, les traditions ont la vie dure !

Les acteurs externes sont les acteurs publics ou privés en relation avec l'association : services publics, collectivités territoriales, autres associations, fournisseurs, sponsors, etc.

Pour que le titulaire de l'emploi considéré puisse pleinement jouer son rôle en direction des acteurs externes, il faut clairement déterminer son champ d'intervention en direction de ces acteurs et éviter les « doubles fonctions » avec les autres acteurs de l'association.

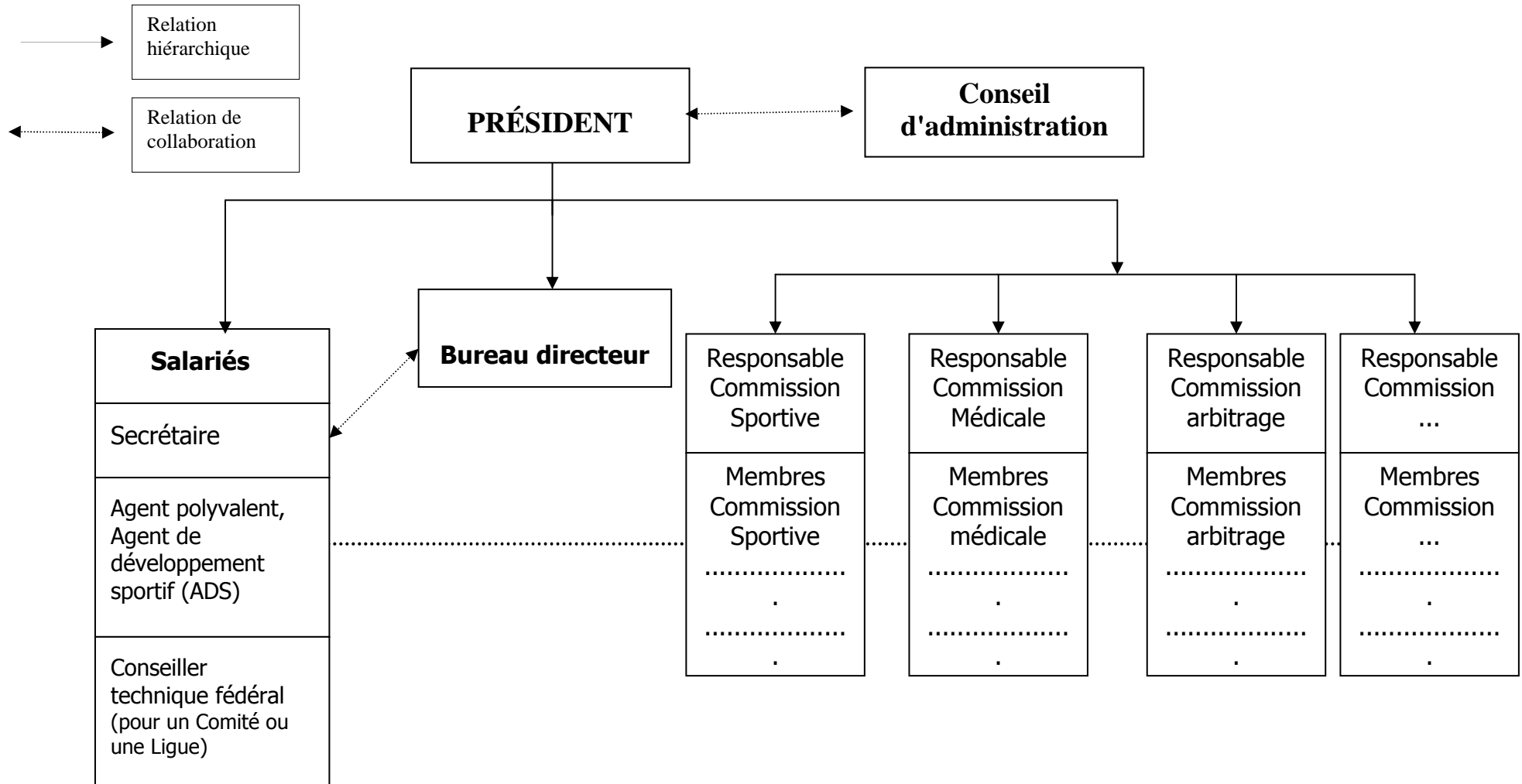
Grille de positionnement des acteurs

Nom des personnes	Fonction prise en charge au sein de l'association ¹	Position hiérarchique	"Relations de travail" principales	Statut	
				bénévole	salarié
Mme DUPONT	Responsable commission sportive	Elle coordonne l'activité de 3 bénévoles. Elle doit rendre compte au président.	Elle travaille avec les entraîneurs et avec la secrétaire comptable.	X	
M ou Mme ...					
M ou Mme ...					
M ou Mme ...					
M ou Mme ...					
M ou Mme ...					
M ou Mme ...					
M ou Mme ...					
M ou Mme ...					
M ou Mme ...					
M ou Mme ...					

¹ Président, membre du bureau directeur, membre du conseil d'administration, responsable de commission, membre de commission, secrétaire, entraîneur...

Une fois la grille de positionnement des acteurs complétée, un organigramme qui permettra de donner plus de lisibilité à votre organisation pourra être formalisé.

Exemple d'organigramme



Phase 2 - Déployer les pratiques effectives du management

Les bases organisationnelles de l'association ayant été posées, **un management cohérent de la structure** peut désormais être décliné.

Le management n'a pas une forme unique, il doit être adapté à la situation de la structure au sein de laquelle il est décliné.

Un bon manager doit être capable d'adapter son mode de management à l'évolution de l'organisation qu'il pilote.

Il n'en reste pas moins que la finalité des missions du manager est toujours la même :

Amener l'association et ses membres à réaliser leur projet associatif.

Pour cela, plusieurs managers peuvent être affectés à ses missions. Chacun devra animer, motiver, suivre... les emplois bénévoles et salariés de l'association.

① LE RÔLE DE MANAGER : QUELQUES ÉLÉMENTS DE DÉFINITION

Le management en dix verbes d'actions	Le management en dix verbes d'actions
	<ul style="list-style-type: none"> - impliquer tous les membres de l'association - améliorer en permanence - mesurer - intégrer - construire des équipes cohérentes - former - planifier - développer l'esprit d'équipe au sein de l'association - déléguer - s'impliquer personnellement
	Les sept compétences clefs du management dans une association de handball
	<ul style="list-style-type: none"> - Savoir dialoguer avec ses collaborateurs - Avoir les connaissances de base en matière de handball - Être capable de convaincre ses interlocuteurs - Être capable de déléguer ses pouvoirs à la bonne personne au bon moment - Être capable de diriger un groupe d'individu hétérogène (bénévoles, salariés) - Être en mesure d'évaluer objectivement ses collaborateurs - Savoir se remettre en cause périodiquement

② AMENER LES MEMBRES DE L'ASSOCIATION À RÉALISER LE PROJET ASSOCIATIF

Cette mission complexe se décline en plusieurs phases dont la première - "partager le projet associatif"- a été abordée dans le **guide du développeur** : "du diagnostic au projet associatif"

C'est le même esprit de dialogue qui devra animer le manager ou l'équipe managériale dans la réalisation du projet associatif.

La réalisation du projet

La réalisation du projet ne tient pas à l'addition des actions qui vont être menées, elle tient surtout à leur coordination.

Dans cette phase il est donc essentiel que l'équipe de direction coordonne efficacement les actions menées :

1. En rappelant périodiquement :

- en quoi les actions menées sont importantes pour la réalisation du projet associatif,
- les **responsabilités** de chacun,
- **les délais à tenir**,
- **les ressources** allouées à chaque activité et la nécessité **de les utiliser efficacement**.
- les nécessaires **collaborations** entre les acteurs.

2. En réunissant, de manière régulière, les responsables des différentes activités, pour :

- faire un point sur l'état d'avancement global du projet,
- réfléchir collectivement à la levée d'obstacles identifiés.

Le projet associatif doit rester au centre des préoccupations de chacun

Conclure le projet

Il est bien entendu plus facile d'associer les membres de l'association à la réussite qu'à l'échec du projet associatif.

Dans le premier cas, il ne faudra pas oublier d'**associer l'ensemble des personnes** ayant participé **à la réussite** du projet.

Dans le second cas, il ne s'agira pas de désigner "des coupables" mais de **chercher les motifs objectifs de cet échec**.

Il faut également savoir **relativiser les échecs** car si les objectifs du projet ne sont pas tous réalisés, il est fort probable qu'un certain nombre d'entre eux le seront.

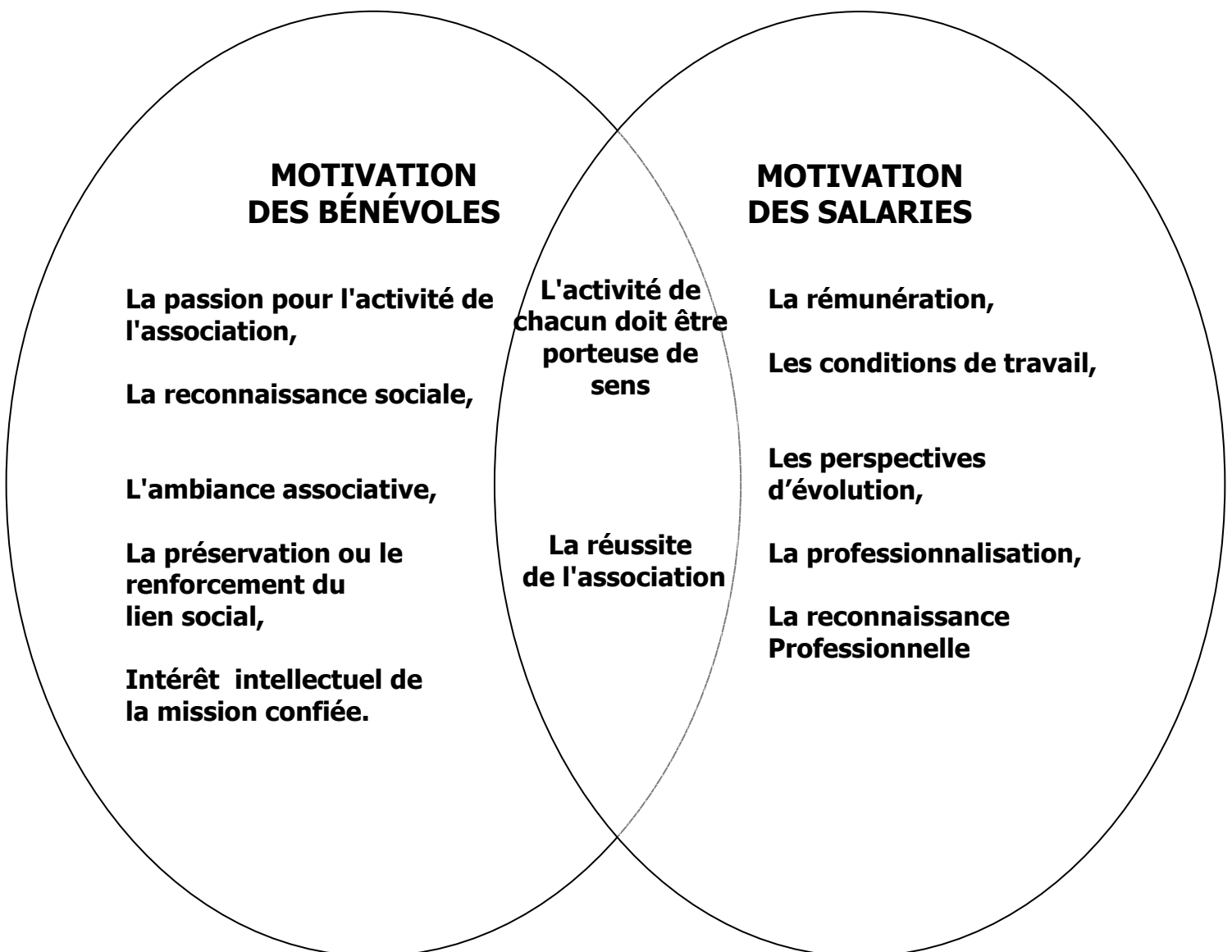
Valoriser les réussites, comprendre les échecs

③ LA MOTIVATION DES ACTEURS

Il est nécessaire de maintenir un niveau de motivation élevé afin que les membres de l'association continuent à participer activement à la réalisation du projet associatif.

L'équipe managériale devra s'efforcer de connaître les motivations des différents acteurs ou groupes d'acteur de l'association afin d'en tenir compte dans le management quotidien des individus

Les sources de la motivation



Afin d'avoir une idée des éléments de motivation et de démotivation existant dans l'association, il est impératif de :

- **maintenir un véritable dialogue social au sein de l'association**
- **maintenir le dialogue entre les membres de l'association**

Une **approche collective** doit être privilégiée. Cette approche se concrétise par l'organisation de réunions dont vous devrez fixer les fréquences et la durée. Elle sera l'occasion d'aborder différents thèmes :

- Difficultés de réalisations de certaines missions,
- Demande du manager concernant l'avancée des missions de chacun,
- Organisation du temps de travail et des congés (pour les salariés),
- Demandes concernant les conditions de travail dans l'association (pour les salariés).
- ...

Il s'agira également pour le manager d'identifier les tensions qui peuvent exister entre les différents membres de l'association (bénévoles ou salariés).

A la fin de chaque réunion un compte rendu doit être rédigé il pourra prendre la forme suivante :

Réunion du .../.../...
Participants à la réunion :
Bilan des actions engagées à l'issue de la précédente réunion
Sujet abordé 1
Sujet abordé 2
Sujet abordé 3
Décisions et engagements pris (nom de la personne qui s'est engagée à faire et délai de réponse) :

II. Le développement des compétences

Phase 1 – Le développement des compétences collectives de l'association

- ① Identifier les besoins de l'association en matière de compétences
- ② Le plan de développement des compétences collectives
- ③ La formation un outil privilégié de développement des compétences

Phase 2 – Le développement des compétences individuelles

- ① Evaluer le niveau de départ
- ② Etablir un programme d'acquisition de compétences
- ③ Evaluer la progression et le niveau d'acquisition des compétences

Phase 1 - Le développement des compétences collectives de l'association

Les dirigeants associatifs doivent veiller à ce que le **capital compétence** de l'association soit le plus souvent possible en mesure de répondre aux évolutions de l'environnement de l'association, aux besoins des usagers de l'association (licenciés et non licenciés des clubs par exemple...) .Pour cela, les dirigeant associatifs doivent avoir une vision :

- des perspectives de développement et de diversification des activités de l'association (Cf. Observatoire des pratiques de développement et de diversification des activités).
- De l'état des compétences au sein de l'association.

① IDENTIFIER LES BESOINS DE L'ASSOCIATION EN MATIÈRE DE COMPÉTENCES

L'identification des besoins de développement des compétences doit s'appuyer sur :

- une réflexion prospective permettant d'évaluer les besoins en compétences de l'association à moyen terme (3 ans),
- un diagnostic des compétences dont dispose l'association actuellement.

Les informations recueillis lors de ces phases de réflexion pourront être synthétisées dans le tableau suivant.

Tableaux de synthèses

Activités dont la nature évoluera	Compétences nécessaires pour faire face à ces évolutions	État des compétences au sein de l'association		
		1*	2	3
.....	a..... b..... c..... d.....			
.....	a..... b..... c..... d.....			
.....	a..... b..... c..... d.....			

* 1 = compétence disponible au sein de l'association ; 2 = compétence disponible mais à renforcer ; 3 = compétences à acquérir.

Activités nouvelles	Compétences nécessaires pour faire face à ces nouvelles activités	État des compétences au sein de l'association		
		1	2	3
.....	a b c d			
.....	a b c d			
.....	a b c d			

② LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES COLLECTIVES

Il se base sur la synthèse établie lors de l'étape précédente

Fiche de synthèse des actions à mener

1/ COMPÉTENCES À RENFORCER

Échéances

Actions internes :

Organiser le transfert de compétences d'un membre de l'association vers d'autres membres.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Multiplier les situations de travail permettant de développer les compétences.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Début de l'action

.... / /

Fin de l'action

.... / /

Début de l'action

.... / /

Fin de l'action

.... / /

Actions externes :

Formations collectives

.....
.....
.....
.....
.....

Formations individuelles

.....
.....
.....
.....

Début de l'action

.... / /

Fin de l'action

.... / /

Début de l'action

.... / /

Fin de l'action

.... / /

Recruter de nouveaux membres maîtrisant les compétences recherchées.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Début de l'action

.... / /

Fin de l'action

.... / /

2/ COMPÉTENCES À ACQUÉRIR

Former des membres de l'association à la compétence à acquérir.

.....
.....
.....
.....
.....

Recruter de nouveaux membres maîtrisant les compétences recherchées.

.....
.....
.....
.....
.....

Échéances

Début de l'action

.... / /

Fin de l'action

.... / /

Début de l'action

.... / /

Fin de l'action

.... / /

Phase 2 - Le développement des compétences individuelles

Le développement continu des compétences individuelles des bénévoles et des salariés doit permettre d'effectuer **les missions confiées** par l'association avec "professionnalisme".

Le développement des compétences peut s'appuyer sur :

- le transfert des compétences d'un salarié ou d'un bénévole à un autre,
- la mise en "situations de travail" apprenantes,
- le travail personnel,
- la formation professionnelle et continue.

C'est en principe au manager d'assurer le suivi de la démarche de développement des compétences des bénévoles et des salariés. Cependant, il peut déléguer ou se faire accompagner dans cette mission par un autre membre de l'association ayant l'expertise nécessaire pour :

- évaluer le niveau de départ du bénévole ou du salarié,
- établir un programme d'acquisition de compétences,
- évaluer le niveau final du bénévole ou du salarié.

⇒ Ce rôle peut notamment être exercé par un **TUTEUR. Le rôle du tuteur est d'organiser l'acquisition de compétences liées à tel ou tel emploi de l'association.**

Ainsi, il appartient au tuteur de transmettre aux bénévoles et au(x) salarié(s) son expérience et son savoir-faire ainsi que de repérer les autres personnes ressources susceptibles de l'accompagner dans cette démarche.

Dans plusieurs cas, en effet, le tuteur fera appel à d'autres personnes de l'association ou externes à l'association pour former et accompagner la personne nouvellement arrivé ou en charge de nouvelles responsabilités.

La transmission du savoir-faire ne peut-être effective, que si, au préalable, le tuteur a le souci de **formaliser le contenu de l'emploi** ainsi que les objectifs professionnels visés par l'association.

Ainsi le tuteur doit pouvoir :

- Analyser le nouvel emploi (cf. référentiel emploi),
- Evaluer les compétences initiales du bénévole ou du salarié,
- Déterminer un programme cohérent de formation en "situation de travail" en s'adjoignant toutes les personnes ressources nécessaires à la réussite de la démarche,

① ÉVALUATION DES COMPÉTENCES DE DÉPART

Pour les salariés, l'évaluation de départ peut se baser sur l'évaluation ayant eu lieu avant la fin de la période d'essai. Elle peut être complétée par un entretien.

Les éléments recueillis pourront être regroupés dans le tableau suivant.

Évaluation de la personne¹

<p>Pour les salariés : Date de l'évaluation d'arrivée Le / /</p>	<p>Personnes présentes à l'évaluation :</p> <p>Titulaire de l'emploi</p> <p>Le manager</p> <p>Autre</p>
<p>Date de la dernière évaluation de la progression professionnelle Le / /</p>	<p>Date de l'évaluation Le / /</p>

Familles d'activités	Activités	Compétences à utiliser	Niveau de départ				Niveau en fin de programme			
			1 ²	2	3	4	1	2	3	4
<p>Famille d'activités 1</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>7</p>									

¹ Pour les salariés ce document servira également lors de la phase d'évaluation de sa progression professionnelle.

² **1**=de faibles connaissances ; **2**=quelques notions ; **3**= réalisé avec l'appui d'un collègue ; **4** = réalisé seul

Famille d'activités 2

.....

.....

.....

.....

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

Famille d'activités 3

.....

.....

.....

.....

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

Famille d'activités 4

.....

.....

.....

.....

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

② PROGRAMME D'ACQUISITION DE COMPÉTENCES

Ce programme doit être réaliste, au regard des :

- ressources dont dispose l'association pour le réaliser,
- disponibilités des personnes chargées de transmettre les compétences aux salariés,
- capacités d'apprentissage des personnes en situation de formation.

Ce programme peut comporter des séquences de

- mises en "situation de travail"
- formations internes / externes

Programme d'acquisition de compétences

N° 1	Intitulé de la famille d'activités (voir référentiel des emplois et des compétences):
ACTIVITÉS	PROGRAMME D'ACQUISITION COMPÉTENCES À ACQUÉRIR DANS LEUR INTÉGRALITÉ
N° A
N° B
N° C

ACTIVITÉS

PROGRAMME D'ACQUISITION

COMPÉTENCES À PERFECTIONNER PAR UN ACCOMPAGNEMENT IMPORTANT

N° A

N° B

N° C

ACTIVITÉS

PROGRAMME D'ACQUISITION
COMPÉTENCES À PERFECTIONNER PAR UN ACCOMPAGNEMENT LÉGER

N° A

N° B

N° C

③ ÉVALUATION DE LA PROGRESSION ET DU NIVEAU D'ACQUISITION DES COMPÉTENCES

L'évaluation de la progression du bénévole ou du salarié est une étape importante du processus de professionnalisation puisqu'elle permet de valider la capacité de celui-ci à assumer tout ou partie de ses responsabilités de manière autonome.

Celle-ci, organisée une à deux fois par an et considérée comme un moment d'échange privilégié, doit servir à suivre sa "progression professionnelle" et à dresser un nouveau programme d'acquisition des compétences.

Elle permet en outre de faire le point sur l'état d'avancée des missions confiées au bénévole ou au salarié, des freins auxquels il peut être confronté et des solutions qui peuvent être envisagés pour lever ces freins.

Ces différents éléments peuvent être synthétisés dans les tableaux suivants.

Nom de la personne

État de réalisation de la mission 1		Les freins que vous avez repérés [pour réaliser votre mission...]
Mission complètement réalisée <input type="checkbox"/>	Analyse et commentaires	
Mission en cours de réalisation <input type="checkbox"/>		•
Mission terminée <input type="checkbox"/>		•

Programme commun de résolution des problèmes
<p>[Il s'agit de convenir avec la personne concernée des solutions à retenir pour qu'il puisse réaliser sa mission avec plus d'efficacité]</p> <ul style="list-style-type: none"> • •
<p>Recadrage de la mission ou nouvelle mission confiée</p>

État de réalisation de la mission 2		Les freins que vous avez repérés [pour réaliser votre mission...]
Mission complètement réalisée <input type="checkbox"/>	Analyse et commentaires	
Mission en cours de réalisation <input type="checkbox"/>		•
Mission terminée <input type="checkbox"/>		•

Programme commun de résolution des problèmes

[Il s'agit de convenir avec la personne concernée des solutions à retenir pour qu'il puisse réaliser sa mission avec plus d'efficacité]

-
-

**Recadrage de la mission
ou
nouvelle mission confiée**

④ LA FORMATION.

La formation satisfait aussi bien aux besoins de l'association qu'à ceux des personnels bénévoles et salariés. Elle confère à l'association un caractère qualifiant ou "professionnalisant" : les membres de l'association (bénévoles et salariés) peuvent ainsi s'inscrire dans un parcours pédagogique et/ ou professionnel, acquérir une qualification nouvelle, faire évoluer ou même réorienter leur carrière professionnel...

La formation tout au long de la vie permet de développer les compétences, la motivation, les ambitions... des personnes bénévoles et salariés. **La formation permet ainsi de renouveler et professionnaliser le dynamisme associatif.**

Association	Bénévole ou Salarié
Disposer des compétences nécessaires pour mener à bien ses missions	Faire preuve de compétences dans les missions qui lui sont confiées
S'adapter aux évolutions des missions de l'association et de son environnement	Adapter ses compétences à l'évolution de son emploi
Motiver les bénévoles et les salariés	Apporter une valeur ajoutée dans le fonctionnement de l'association.

Dans le cas d'un emploi salarié, la décision d'engager une formation appartient aussi bien à l'employeur qu'au salarié :

L'employeur :

- dans le cadre du plan de formation qui découle de l'identification des besoins en développement des compétences.
- dans le cadre du recrutement d'un jeune en contrat de qualification, apprentissage, d'orientation, etc. Dans ce cadre une partie du temps de travail de la nouvelle recrue sera consacré à sa formation professionnelle.

Le salarié : dans le cadre d'un Congés Individuel de Formation (CIF)

Dans tous les cas, sachez que vous pouvez bénéficier d'un financement de vos formations par :

- L'organisme paritaire collecteur agréé (OPCA)¹ auquel vous adhérez (AGEFOS P.M.E. dans le cadre de la convention signée entre cet organisme et la FFHB),
- Le conseil régional (plus particulièrement pour les jeunes de moins de 26 ans),
- Des financements Européens.

Les financements peuvent être **partiels ou totaux**, dans tous les cas de figure, il vous faut vous rapprocher de votre OPCA au niveau régional ou départemental avant d'engager des frais de formations.

Vous retrouverez les adresses des antennes locales d'AGEFOS - PME sur le site Internet suivant :

<http://www.agefos-pme.com/>

¹ L'OPCA est chargé de récolter les cotisations dues au titre de la formation par les employeurs, de les mutualiser et de les redistribuer.

III. La création d'un emploi

La création d'un emploi est un acte essentiel. Il engage l'association et son avenir. Un recrutement réussi dépend de nombreux paramètres : un profil de poste clair définissant les missions de façon concrète et lisible, une recherche active, une procédure de sélection rigoureuse...

Pour y parvenir, il existe **des règles**.

La règle de base, essentielle, consiste à comprendre que la création d'un emploi n'est pas un acte isolé mais **le résultat d'un processus** : ce processus se décompose **en plusieurs étapes**.

Chaque étape doit scrupuleusement être respectée et menée avec rigueur.

Les outils qui suivent vous permettent de réussir la création d'un emploi.

Les étapes De la création d'un emploi

Phase 1 – Les raisons de créer un emploi, l'identification des besoins.

- ① Les différentes logiques de recrutement
- ② Identifier les besoins, quelques questions à se poser

Phase 2 – Définir les contours de l'emploi et son contenu, définir le profil du candidat

- ① Un référentiel des emplois et des compétences : un outil à utiliser pour définir vos emplois (bénévoles et salariés)
- ② Le référentiel des emplois et des compétences de la FFHB

Phase 3 – Le financement du poste

- ① Les coûts induits par le recrutement d'un salarié
- ② Les principales ressources actuelles du financement
- ③ La solvabilisation de l'emploi

Phase 4 – La stratégie de recrutement

- ① Les différents moyens de rechercher un candidat,
- ② Rédiger une annonce,
- ③ Sélectionner les candidats,
- ④ L'entretien de recrutement.

Phase 5 – L'intégration d'un salarié, la mise en place du dispositif tuteur.

- ① Choix du ou des tuteurs
- ② Accueillir et faciliter l'intégration du nouveau salarié
- ③ Encadrer et former le salarié en situation de travail
- ④ Evaluer la capacité du salarié à mener les missions qui lui sont confiés
- ⑤ Tableaux de bord

Phase 1 - Les raisons de créer un emploi, l'identification des besoins

Cette première phase de la création d'un emploi est capitale. La création d'un emploi n'est pas une fin en soi : c'est avant tout un moyen qui permet de répondre à un besoin.

Encore faut-il se donner les moyens d'identifier ces besoins et cela n'est pas toujours fait !

Le non respect de cette phase préalable à la création d'un emploi peut être lourde de conséquences. La création d'emploi résulte alors d'une démarche empirique, subjective... et on constate ensuite que le poste créé et le candidat recruté apportent une faible valeur ajoutée !

Toute création d'emploi réussie doit être précédée d'une phase stratégique d'identification des besoins : quel est le lien entre le futur emploi et le projet associatif ? En quoi le futur emploi est-il au service de ce projet associatif ? A quel besoin concret correspond-il ?

Quand on mène ce travail collectif de questionnement on observe que chaque création d'emploi obéit à l'une des deux logiques suivantes :

- **Une logique de compensation** : remplacer des salariés qui partent ou bien, pourvoir des postes vacants. Mais attention : ce remplacement de salariés peut être l'occasion de requalifier certains postes.
- **Une logique de développement** : créer de nouveaux emplois qui correspondent à de nouveaux besoins non satisfaits.

① LES DIFFÉRENTES LOGIQUES DE RECRUTEMENT

LE RECRUTEMENT S'INSCRIT DANS UNE LOGIQUE D'EMBAUCHE DE COMPENSATION

Enjeux :

- **Maintien de l'activité**
- **Maintien de l'organisation du travail**

LES CARACTÉRISTIQUES

- Remplacement d'un ou plusieurs postes vacants.

LES INDICATEURS

- Rupture du contrat de travail
- Démission du salarié
- Licenciement du salarié
- Mutation interne - externe (d'un club, à un autre club, à un comité ou à une ligue...)

**LE RECRUTEMENT S'INSCRIT DANS UNE LOGIQUE D'EMBAUCHE
DE DÉVELOPPEMENT**

Enjeux :

- **Développement de l'activité** (à relier au projet associatif)
- **Adaptation - évolution de l'organisation du travail**

LES CARACTÉRISTIQUES

- Création d'une ou plusieurs fonctions correspondant à :
 - L'émergence d'un nouveau métier,
 - L'évolution d'une fonction existante
- Renforcement de certaines fonctions, déjà existantes, rendu nécessaire par le développement de l'activité.
- Transfert d'activités bénévoles à des salariés

LES INDICATEURS

- Apparition de nouvelles dénominations de fonction dans l'association (Agent de développement)
- Création d'un nouveau service (service communication, par exemple).
- Accroissement du nombre de personnes pour une même fonction (développement du secrétariat).

② Identifier les besoins, quelques questions à se poser

Lorsque la décision de créer un emploi est prise, cela signifie que les ressources humaines (bénévoles et salariés) actuellement à la disposition de l'association ne sont pas suffisantes pour mener à bien certains objectifs du projet associatif, que se soit en terme quantitatif ou en terme qualitatif. Il peut alors être envisagé de recruter un salarié pour pallier ce déficit.

Afin que l'emploi crée une réelle valeur ajoutée pour l'association, il est nécessaire de définir clairement les besoins non satisfaits ou imparfaitement satisfaits.

Le tableau qui suit permet d'identifier vos besoins selon que l'on se situe dans une logique de compensation ou de développement

Je recrute dans une logique de compensation	Je recrute dans une logique de développement
Que faisait la personne qu'il faut remplacer ? (Descriptif des ses activités, quotité du poste, niveau de compétences exigé...).	A quels objectifs du projet associatif les missions confiées aux salariés permettront elles de répondre?
Doit-on remplacer la personne à l'identique ou faire évoluer ses missions	Dans quelle mesure le fait de recruter un salarié permet elle de mieux garantir l'atteinte de certains objectifs? Les missions confiées aux salariés ne pourraient elles pas être confiées à des bénévoles?
...	Ces objectifs sont ils porteurs de développement pour l'association?

<p>Conclusions sur la nécessité ou non de recruter :</p> <p>Conclusions sur les finalités ou les missions liées à l'emploi (missions, objectifs quantitatifs et qualitatifs, durée, diplôme requis...) :</p>	

Ce questionnement devra se faire en groupe réunissant bureau, salariés, bénévoles... En effet, seule une démarche participative permettra de balayer de manière pertinente l'ensemble des questions posées.

L'identification des besoins doit permettre d'aboutir à la définition des **finalités de l'emploi**.

Phase 2 - Définir les contours de l'emploi et son contenu, définir le profil du candidat

Les finalités de l'emploi qui va être créé et son impact sur le projet associatif ayant été définies, il s'agira dans cette étape de préciser de manière concrète :

- **Les domaines d'activités et les activités qui permettront d'atteindre ces finalités**, c'est à dire le descriptif détaillé des pratiques professionnelles qui permettront d'atteindre les finalités de l'emploi.
- **Les aptitudes et les compétences associées à ces activités, c'est à dire le profil du salarié**
- **Le temps de travail**
- **La durée du contrat.**

Pour vous aider, la fédération met à votre disposition le référentiel des emplois et des compétences qui regroupe les principales indications concernant les emplois existant dans le handball.

1/ Le référentiel des emplois et des compétences : Un outil à utiliser pour définir vos emplois.

La définition de l'emploi est une étape indispensable dans la mesure où, elle permet de définir de manière concrète et précise les activités qui seront confiées au titulaire de l'emploi pour répondre aux besoins de l'association. Par ailleurs, définir l'emploi permet :

- Aux dirigeants employeurs d'avoir une idée précise des activités rattachées à l'emploi et d'en tirer les conclusions :
 - en terme de profil du candidat à recruter
 - en terme de positionnement du salarié dans l'organisation actuelle de l'association.
- Au salarié de mieux percevoir les activités qu'il devra réaliser,
- A l'encadrement de mieux guider le salarié :
 - dans la réalisation de ses activités
 - dans le développement des compétences nécessaire à la réalisation de ses activités
 - dans l'évaluation des activités réalisées par le salarié

Un référentiel synthétise en une fiche l'ensemble des informations utiles pour définir un emploi et le profil du salarié qui occupera cet emploi. Une fiche « emploi » type comprend les informations suivantes :

- **Les finalités de l'emploi** : Ce sont les besoins essentiels auxquels la création de l'emploi doit permettre de répondre.
- **Les domaines d'activités et activités** : Ils expriment de manière globale les occupations auxquelles se livre le titulaire de l'emploi. Un domaine d'activités regroupe un ensemble d'activités concrètes, représentant un tout cohérent. On compte généralement de 3 à 7 domaines d'activités selon les emplois.
- **Les compétences** : Ce sont les savoirs, savoirs faire, savoirs être nécessaires au titulaire de l'emploi pour réaliser les activités qui composent l'emploi.

Fiche "emploi" type

Intitulé de l'emploi :	
Finalités de l'emploi :	
Diplôme(s) requis :	
Expérience requise :	
Statut type :	
Quotité du poste :	
Positionnement dans l'organisation :	
Perspectives d'évolution vers d'autres postes :	

Domaine d'activités 1 :		Domaine d'activités 2 :	
Activités	Compétences/connaissances associées	Activités	Compétences/connaissances associées
- - - -	- - - - - - - -	- - - - - - - -	- - - - - - - -
Domaine d'activités 3 :		Domaine d'activité 4	
Activités	Compétences associées	Activités	Compétences associées
- - - -	- - - - - - - -	- - - - - - - -	- - - - - - - -

2/ Le référentiel des emplois et des compétences de la FFHB

Afin de mieux définir vos besoins, la FFHB a élaboré un référentiel des emplois et des compétences sur lequel vous pouvez vous appuyer pour définir vos propres emplois.

Ce référentiel est composé, pour chaque emploi ayant été repéré dans les associations affiliées à la FFHB (Club, Comité ou Ligue), d'une fiche emploi type contenant l'ensemble des informations utiles pour définir l'emploi et le profil du salarié qui occupera le poste.

Ce référentiel définit les emplois et les compétences de 8 métiers :

- Agent commercial club.
- Agent polyvalent/ agent de développement sportif club.
- Cadre technique fédéral /agent de développement sportif (comité).
- Chargé de communication.
- Entraîneur.
- Directeur technique.
- directeur administratif et financier.
- Secrétaire ou secrétaire comptable.

Consultez les référentiels correspondant à ces huit emplois en annexe du document.

Cependant l'utilisation des fiches emplois composant ce référentiel doit rester flexible.

Il peut être souhaitable de le compléter ou au contraire de n'utiliser qu'une partie des indications contenues dans les fiches pour construire l'emploi le plus adapté à vos besoins.

Toutefois, il faudra être attentif à ne pas construire un profil de poste irréaliste, les principaux écueils étant :

- Un trop grand nombre d'activités ou de domaines d'activités,
- Un manque de cohérence entre les différentes activités que le salarié aurait à réaliser.

En ce sens, si l'emploi que vous souhaitez créer ne correspond pas aux emplois du référentiel de la fédération, utilisez le tableau en page 38 pour construire une fiche emploi adaptée à vos besoins.

Phase 3 - Le financement du poste

Le financement du poste est bien entendu une étape clef dans le processus de création d'un emploi quels que soit vos besoins. Il est donc impératif de se questionner sur :

- les coûts directs et indirects générés par la création de nouveaux emplois que l'association devra supporter,
- les sources de financements de l'emploi,
- Les revenus générés par la création d'un nouvel emploi.

① **Avant de se pencher sur les ressources à mobiliser pour financer l'emploi, il convient de prendre en compte l'ensemble des coûts induits par le recrutement d'un salarié**

Coût salarial mensuel		Autres coûts							
Salaires net mensuel		Charges salariales	Charges patronales	Coût salarial total	Visite médicale	Dépenses d'équipement du salarié	Frais de déplacements	Frais de formation non pris en charge par l'OPCA	Autres
Francs	Euros								
6000 ¹	914,69	228,67 €	514,51 €	1 657,87 €					
6500	990,92	247,73 €	557,39 €	1 796,04 €					
7000	1067,14	266,79 €	600,27 €	1 934,20 €					
7500	1143,37	285,84 €	643,15 €	2 072,36 €					
8000	1219,59	304,90 €	686,02 €	2 210,51 €					
8500	1295,82	323,96 €	728,90 €	2 348,68 €					
9000	1372,04	343,01 €	771,77 €	2 486,82 €					
9500	1448,27	362,07 €	814,65 €	2 624,99 €					
10000	1524,49	381,12 €	857,53 €	2 763,14 €					

Les augmentations de salaires annuelles obligatoires (pour les salariés rémunérés au SMIC, globalement 2 à 4% du brut mensuel) doivent également être prises en compte. Il est également nécessaire de savoir que dans un premier temps le développement induit par l'activité du salarié peut être générateur de frais supplémentaires.

(1) Pour information, au 1^{er} juillet 2003, la base horaire du SMIC est de 7.19euros. Soit, pour un emploi à 35h, un salaire brut de 1090.51euros.

② Principales sources actuelles de financement

Si l'association décide **d'autofinancer** un emploi, elle doit soit :

- Disposer de ressources régulières lui permettant de financer l'emploi sur plusieurs années (CF. tableau ci - dessous).
- Disposer des ressources nécessaires pour financer l'emploi sur un temps défini (de 1 à 3 ans) et prévoir que le nouveau salarié sera en mesure de développer de nouvelles ressources qui assureront la pérennisation de son emploi. Cela implique de suivre l'évolution des ressources de l'association.

Tableau des ressources à mobiliser pour financer un emploi

	Liges	Comités	Clubs
Cotisation des pratiquants			++
Licences	++	+	
Organisation de manifestations sportives	++	++	++
FNDS	++	++	+
Aides issues des partenariats avec les services déconcentrés des ministères	++	++	++
Subventions mairies			++
Subventions conseil général		++	+
Subventions conseil régional	++	+	+
Prestations de services rémunérées par les collectivités locales ou des acteurs socio-économiques locaux	+	++	++
Aides issues de partenariat ou de mécénats privés	+	+	++
Autres (prestations rémunérées par les usagers, recettes spectateurs et produits dérivés...).			

+ : ressources relativement importantes

++ : ressources importantes

③ La solvabilisation de l'emploi

Quelles que soient les actions menées en amont pour pérenniser les emplois salariés (réflexion sur le projet associatif, définition de l'emploi, professionnalisation de la structure employeur et du salarié...), **le développement et la diversification des activités de l'association** d'une part et les aspects financiers d'autre part (notamment lorsque les aides de l'état arrivent à leur terme) restent les deux éléments essentiels de la pérennisation de l'emploi.

De ce fait, il convient de faire référence aux différents types de développement d'une association (cf. guide du développeur) et de conduire une réelle réflexion quant aux stratégies mises en œuvre par celle-ci pour valoriser la qualité et l'impact des différents services rendus. En effet, les "clients", quels qu'ils soient (pratiquants, collectivités locales, association...), doivent progressivement être amenés à rémunérer les prestations qui leurs sont proposées à leur juste valeur.

Les outils qui suivent proposent de mettre en corrélation les axes de développement de l'association avec les compétences exprimées par l'emploi créé. Ils permettent de travailler sur l'aspect financier de la pérennisation de l'emploi. Ils peuvent tout aussi bien servir d'outils de réflexion que d'outils de communications à destinations des partenaires de l'association.

Ils se composent :

- D'une Grille de positionnement de l'emploi par rapport aux différents types de développement de l'association.
 - D'un plan de solvabilisation.
 - D'un plan de financement.
- ⇒ Ces deux derniers tableaux sont adaptés selon qu'il s'agisse d'une Ligue, d'un Comité ou d'un Club.

Ces tableaux doivent permettre à l'association de mieux identifier le rôle que peut jouer l'emploi créé dans le développement de l'association.

**GRILLE DE POSITIONNEMENT DE L'EMPLOI SALARIE PAR RAPPORT AUX
DIFFÉRENTS TYPES DE DÉVELOPPEMENT DE L'ASSOCIATION**

Types de développement	Actions à entreprendre par l'association	Mission du salarié contribuant à la réalisation des actions à entreprendre	Priorités (classer les types de développement à entreprendre par ordre de priorité allant de 1 à 4).
Développer le nombre de clients sur les activités existantes			
Conquérir de nouvelles strates de publics : publics en difficultés, entreprises...			
Offrir un plus large panel d'activités à ses adhérents : stages de perfectionnement, participation à des événements sportifs, loisirs...			
Diversifier ses activités en investissant des domaines jusqu'à présent non couverts par l'association : sandball, sports loisirs, sports tourisme, sports insertion...			

LE PLAN DE SOLVABILISATION DES LIGUES ET DES COMITÉS

QUESTIONS	RÉPONSES ENVISAGEABLES
<p>1 - Quels autres partenaires pourraient être concernés par les activités rattachées à l'emploi ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Repérage des structures publiques pouvant apporter une partie du financement : conseil général, conseil régional, Ministère des sports, de la ville... ▪ Repérage des structures privées pouvant apporter une partie du financement : associations, entreprises partenaires ... ▪ Repérage des structures susceptibles d'être intéressées par une mutualisation du poste dans le cadre d'un partage de l'activité et donc du financement : temps partagé, conventions de mise à disposition de personnel... ▪ Repérage des partenaires susceptibles d'être intéressés par l'activité développée et les objectifs qu'elle poursuit. Ces partenaires sont intéressés par les résultats de l'activité et peuvent donc apporter un cofinancement au poste. 	
<p>2 - Certaines activités peuvent elles être progressivement valorisées au coût réel de l'emploi, hors subventions ?</p> <p>Ces activités concernent elles :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les clubs ou d'autres associations ? ▪ Les collectivités locales (mairies, conseil général, conseil régional...)? ▪ Les différents ministères (ministère des sports, de la ville...)? ▪ Autres? 	

QUESTIONS	RÉPONSES ENVISAGEABLES
<p>3 - Est-il possible d'augmenter les ressources propres de la structure ?</p> <p>Grâce à quel type de développement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer le nombre de clients sur les activités existantes, ▪ Conquérir de nouvelles strates de publics, ▪ Offrir un plus large panel d'activités à ses adhérents, ▪ Diversifier ses activités en investissant des domaines jusqu'à présent non couverts par l'association. 	
<p>4 - Quelle nouvelle démarche peut-être mise en œuvre pour solvabiliser l'activité ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faut-il réorienter les activités rattachées à l'emploi compte tenu de l'absence de solvabilité constatée ? ▪ Cela est-il possible ? Dans quels secteurs ? ▪ Quels éléments du projet associatif peuvent constituer des pistes de développement solvable ? ▪ Comment associer le nouveau salarié à cette démarche? 	

LE PLAN DE FINANCEMENT DES LIGUES ET DES COMITÉS

Une fois les différentes pistes de financement de l'emploi salarié listées, il s'agit de chiffrer leur impact financier.

RESSOURCES	MONTANTS ANNUELS ESTIMÉS
1 - Quels autres partenaires pourraient être concernés par les activités rattachées à l'emploi ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪
2 - Certaines activités peuvent elles être progressivement valorisées au coût réel de l'emploi, hors subventions ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪
3 - Est-il possible d'augmenter les ressources propres de la structure ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪
4 - Quelle nouvelle démarche peut-être mise en œuvre pour solvabiliser l'activité ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪
TOTAL ANNUEL	
COÛT ANNUEL DU POSTE	
ÉCART	<ul style="list-style-type: none"> ▪ NUL ? ▪ EXCÉDENTAIRE ? Montant = ▪ DÉFICITAIRE ? : Montant =
ANALYSE DE L'ÉCART	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Financement du poste assuré ▪ Financement partiel : comment poursuivre la recherche de financement ? Subvention complémentaire à demander ? A qui ? <p>Financement non assuré = réorientation de l'activité et redéfinition de l'emploi</p>

LE PLAN DE SOLVABILISATION D'UN CLUB

QUESTIONS	RÉPONSES ENVISAGEABLES
<p>1 - Quels autres partenaires pourraient être concernés par les activités rattachées à l'emploi ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Repérage des structures publiques pouvant apporter une partie du financement : communes, communautés de communes, conseil général, conseil régional, Ministère des sports, de la ville... ▪ Repérage des structures privées pouvant apporter une partie du financement : associations, entreprises partenaires, sponsors, mécénat (pour les activités liées à l'insertion par exemple) ▪ Repérage des structures susceptibles d'être intéressées par une mutualisation du poste dans le cadre d'un partage de l'activité et donc du financement : temps partagé, conventions de mise à disposition de personnel. ▪ Repérage des partenaires susceptibles d'être intéressés par l'activité développée et les objectifs qu'elle poursuit. Ces partenaires sont intéressés par les résultats de l'activité et peuvent donc apporter un cofinancement au poste. 	
<p>2 - Certaines activités peuvent-elles être progressivement valorisées au coût réel de l'emploi, hors subventions ?</p> <p>Ces activités concernent-elles des :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Praticants licenciés ou non licenciés ? ▪ collectivités locales ? ▪ ministères (ministère des sports, de la ville...)? ▪ Autres ? 	

QUESTIONS	RÉPONSES ENVISAGEABLES
<p>3 - Est-il possible d'augmenter les ressources propres de la structure ?</p> <p>Grâce à quel type de développement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer le nombre de clients sur les activités existantes, ▪ Conquérir de nouvelles strates de publics, ▪ Offrir un plus large panel d'activités à ses adhérents, ▪ Diversifier ses activités en investissant des domaines jusqu'à présent non couverts par l'association, ▪ Ajuster les cotisations au coût réel de la pratique. 	
<p>4 - Quelle nouvelle démarche peut-être mise en œuvre pour solvabiliser l'activité ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faut-il réorienter l'activité de l'emploi compte tenu de l'absence de solvabilité constatée ? ▪ Cela est-il possible ? Dans quels secteurs ? 	

LE PLAN DE FINANCEMENT D'UN CLUB

RESSOURCES	MONTANTS ANNUELS ESTIMÉS
1 - Quels autres partenaires pourraient être concernés par les activités rattachées à l'emploi ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪
2 - Certaines activités peuvent elles être progressivement valorisées au coût réel de l'emploi, hors subventions ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪
3 - Est-il possible d'augmenter les ressources propres de la structure ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪
4 - Quelle nouvelle démarche peut-être mise en œuvre pour solvabiliser l'activité ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪
TOTAL ANNUEL	
COÛT ANNUEL DU POSTE	
ÉCART	<ul style="list-style-type: none"> ▪ NUL ? ▪ EXCÉDENTAIRE ? Montant = ▪ DÉFICITAIRE ? : Montant =
ANALYSE DE L'ÉCART	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Financement du poste assuré ▪ Financement partiel : comment poursuivre la recherche de financement ? Subvention complémentaire à demander ? A qui ? <p>Financement non assuré = réorientation de l'activité et redéfinition de l'emploi</p>

Tableau de suivi de l'évolution des ressources depuis la création de l'emploi

NATURE DES RESSOURCES	Montant des ressources			
	Année N- 1 (avant l'arrivée du salarié)	Année N (année d'arrivée du salarié)	Année N+ 1	Année N+2
Cotisations des pratiquants				
Organisation de manifestations sportives (6/an non imposables)				
FNDS				
Licences				
Subventions mairie				
Subventions conseil général				
Subventions conseil régional				
Prestations de services rémunérées par les collectivités locales ou des acteurs socio-économiques locaux				
Aides issues des partenariats publics et privés				
Autres				

En plus de son utilité de gestion un tableau de ce type peut également être un excellent outil de communication interne vis à vis :

- Du salarié dont la contribution au développement de l'association est valorisée,
- Des bénévoles, parfois sceptiques quant à l'utilité de créer et de pérenniser un emploi sur les fonds propres de l'association.

Phase 4 - La stratégie de recrutement

La recherche de candidats doit permettre d'atteindre le maximum de candidats potentiels susceptibles d'occuper l'emploi que vous proposez. Pour cela, il est nécessaire d'explorer toutes les pistes de recherche envisageables. Il s'agit également de rédiger une annonce explicite sur les compétences que vous recherchez pour ne pas couler sous les candidatures inopportunes.

① LES DIFFÉRENTS MOYENS DE RECHERCHER DES CANDIDATS

Moyens de recherche	Avantages	Inconvénients
ANPE	<ul style="list-style-type: none"> - Parution rapide - Touche un large public - Gratuité - Conseils personnalisés possibles dans certaines ANPE. 	Du fait que l'offre est retraitée par les conseillers ANPE, l'annonce passée ne sera pas forcément aussi précise que nécessaire.
Personne bénévole impliqué dans le club ou personne recommandée	<ul style="list-style-type: none"> - Vous connaissez la personne directement ou indirectement, - Le processus de recrutement peut aller relativement vite. 	Il est facile de tomber dans la subjectivité et de recruter sans prendre le temps de voir si la personne correspond vraiment aux besoins exprimés.
Annonce dans une revue spécialisée (hand mag, hand info)	<ul style="list-style-type: none"> - Vous atteignez une cible de spécialistes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Il faut renouveler l'annonce régulièrement -
Annonce dans la presse régionale	Vous atteignez un nombre de candidats important	<ul style="list-style-type: none"> - Coût peut être important - cible trop large
Mettre l'annonce sur minitel ou sur Internet	La candidature est largement diffusée et peut facilement être mise à jour	3615 HAND sites dédiés à l'emploi : www.sportcarriere.com www.professionsport.com

Nota : La loi prévoit que tous les postes vacants doivent être signalés à l'ANPE.

② RÉDIGER UNE ANNONCE

L'annonce est par définition courte. Elle doit comporter trois types d'informations :

- La présentation de l'association : Nom, domaine d'activité, adresse électronique...
- La Présentation de l'emploi et des missions qui seront confiées au salarié : Donner les principaux domaines d'activités sur lesquels devra intervenir le futur salarié (se reporter au répertoire des emplois) en utilisant de préférence des verbes d'action, présenter le statut de l'emploi proposé (CDD/CDI, temps de travail). Le salaire (ou une fourchette de salaire) devra être indiqué afin d'éviter de recevoir des candidats intéressés par le poste mais pas par le salaire.
- Définir le profil du candidat recherché : Le profil s'exprime aussi bien en terme de compétences, qu'en terme de diplôme, d'expérience professionnelle, de capacité de mobilité (permis de conduire).

Nota : D'un point de vu légal une annonce ne doit pas contenir de fausses allégations ou informations susceptibles d'induire en erreur le postulant. Les mentions discriminatoires sont également à bannir : sexe (sauf exception, hôtesse par exemple), race, religion, moeurs....

Exemple d'annonce :

Employeur : Association sportive Comité de Handball

Intitulé du poste : Agents de développement sportif - H/F (handball)

Détail du poste : Vous serez chargés de former les bénévoles aux diplômes fédéraux et à l'arbitrage, de développer le handball sur le territoire qui vous sera confié, de suivre et d'entraîner les équipes départementales et le cas échéant les collectifs de certains clubs. Vous serez amenés à vous déplacer sur l'ensemble du département.

Profil recherché : Jeunes de 18 à 26 ans B-E1 ou Bac+ expérience significative de bénévole ou de salarié dans le handball. Vous devrez faire preuve d'autonomie, d'organisation et de capacités relationnelles importantes. Permis de conduire indispensable.

Rémunération, Lieu, Type de contrat : CDD de 1 ans (CDI envisageable)

Contact : Envoyer CV + lettre de motivation par lettre ou mail à l'adresse suivante

Date limite de candidature :

Téléphone :

Télécopie :

Adresse :

③ SÉLECTIONNER LES CANDIDATS

La présélection des dossiers de candidature (lettre de motivation + CV)

Cette étape du processus de recrutement doit permettre de réduire au maximum le nombre de candidats convoqués aux entretiens.

Une **grille d'analyse des dossiers de candidature** est donc indispensable. Cette grille permet à la fois d'effectuer une première sélection et de préparer les entretiens individuels avec les candidats retenus.

Grille de présélection du candidat

Nom :		
Lettre	Appréciation	Remarques
Est-il bien présenté ?	+ -	
Est-il ciblé sur l'offre d'emploi de l'association ?	+ -	
Ses motivations sont-elles cohérentes avec le poste proposé	+ -	
CV	Appréciation	Remarques
La présentation du CV est-elle claire ?	+ -	
Est-ce que je peux reconstituer le parcours du candidat (son cursus scolaire et universitaire pour les jeunes) ?	+ -	
Est ce que les dates sont précises et cohérentes ?	+ -	
A-t-il l'âge requis pour le poste ?	+ -	
A-t-il les diplômes requis pour le poste (voir profil de poste) ?	+ -	
A-t-il le cas échéant des expériences faisant apparaître les compétences nécessaires pour le poste (voir profil de poste) ? ...	+ -	
Questions à évoquer lors de l'entretien :		

Une fois les candidats sélectionnés il faut convoquer les candidats retenus, par téléphone afin de convenir d'une rencontre. Il peut être judicieux de demander aux candidats de se présenter avec un certain nombre de documents (certificats de travail, diplômes) afin de vérifier les informations qui ont été fourni dans le dossier de candidature.

Les candidats non retenus devront, également, être avertis dans un simple souci de politesse.

④ L'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT

L'entretien doit permettre de confirmer un certain nombre d'informations que le candidat a fait apparaître dans son dossier de candidature et de recueillir les informations manquantes qui permettront de prendre une décision finale.

L'entretien sera composé de plusieurs étapes qui auront chacune un objectif précis. Il est important que lors de chaque étape vous puissiez recueillir les informations nécessaires pour prendre votre décision finale

Par ailleurs, Il faudra donner les informations suffisantes aux candidats concernant l'association, l'environnement de travail... pour qu'ils puissent de leur côté prendre une décision. Il faudra, notamment pour les petites structures ne disposant pas de locaux pour accueillir le nouveau salarié, le prévenir qu'une partie du travail devra être effectuée à domicile.

Le tableau suivant précise les différentes étapes de l'entretien et leurs objectifs

a. Étapes chronologiques d'un entretien

Accueillir le candidat	
Cette étape doit permettre de mettre à l'aise le candidat afin que l'entretien se déroule dans les meilleures conditions. Points à aborder : Se présenter, présenter l'association et le poste proposé de manière générale.	Remarques :
Vérifier et compléter les informations du CV et de la lettre de motivation	
Points à aborder : Le parcours professionnel, le cursus de formation : panorama global, les raisons des différents choix, les raisons des ruptures...	Remarques :
Recueillir les sources de motivation	
Points à aborder : Les centres d'intérêt dans et hors travail, les raisons pour lesquelles le candidat est intéressé par l'emploi proposé, le salaire.	Remarques :
Valider les compétences	
Points à aborder : <ul style="list-style-type: none">- Connaissances liées à l'emploi que le candidat devra tenir,- Compétences (mises en œuvre dans des situations de travail antérieures)	Remarques :

Présenter l'association et le poste	
Points à aborder : Il s'agit de reprendre plus en détail la présentation de l'association en précisant le projet associatif et la place de l'emploi ou du nouvel emploi dans la stratégie de l'association	Remarques :
Conclure l'entretien	
Points à aborder : Points particuliers que la personne souhaite aborder, délai de réponses	Remarques :

L'entretien terminé, il s'agira de faire un bilan des informations recueillies (n'hésitez pas à prendre des notes durant l'entretien). Il faudra également relever les informations qui n'apparaissent pas dans une rubrique spécifique mais qui révèlent les compétences comportementales du candidat : Aisance dans la communication orale, sens de l'écoute, ponctualité...

Nota : Quel que soit le profil du candidat (administratif, entraîneur...) rien ne vous empêche de le mettre en situation de travail (taper un courrier, réaliser ou animer une séance d'entraînement...)

b. Tableau de synthèse de l'entretien

Objet	Commentaires	Appréciations		
		+	±	-
<p style="text-align: center;">Motivation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intérêt pour la mission et les conditions de travail proposées - Intérêt pour l'association - Réaction à la rémunération proposée 				
<p style="text-align: center;">Compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> - Savoir-faire et connaissances (reprendre la partie compétences du référentiel) <ul style="list-style-type: none"> - - - - Compétences comportementales <ul style="list-style-type: none"> - - - ... 				

A partir de ce bilan vous retiendrez le candidat qui globalement (compétences techniques comportementales, motivation, intérêt pour l'association) correspond le plus au profil de poste que vous recherchez.

Si des hésitations persistent n'hésitez pas à recevoir les ou les candidats une seconde fois afin de lever les doutes existants.

Par ailleurs, si aucun des candidats ne correspond, il ne s'agit pas de choisir le "moins mauvais" dans la plupart des cas cela se solde par un échec aussi bien pour l'association que pour le candidat.

Phase 5 - L'intégration du salarié, la mise en place d'un dispositif tutorial

L'intégration d'un nouveau salarié doit être facilitée par la mise en place d'un **dispositif tutorial ou managérial** qui permettra **avant la fin de la période d'essai**¹,

- d'accueillir le salarié dans son nouvel environnement de travail et commencer son intégration dans l'association.
- d'évaluer, avant la fin de sa période d'essai, les capacités du salarié à pouvoir mener à bien les missions qui lui seront confiées. L'évaluation du salarié ne sera possible que dans le cas où le salarié est régulièrement suivi durant la période d'essai.

Après la période d'essai

- d'accompagner le salarié dans la progression de son niveau de compétences.
- d'évaluer sa progression et de mettre en œuvre un plan de développement des compétences.

Les missions des tuteurs sont généralement confiées à plusieurs personnes différentes, En théorie 3. Cependant, force est de constater que c'est souvent 2 voire 1 personne qui constituent "**l'équipe tutorale**" et qui accomplissent les missions dévolues aux trois tuteurs théoriques. Cela est d'autant plus vrai pour les structures de petites tailles (moins de 10 salariés). Il est donc indispensable de se mettre d'accord sur les missions à confier à chacun lors de la mise en place du dispositif.

¹ La période d'essai pour un salarié non cadre est d'un mois maximum, elle peut être renouvelée une fois pour la même durée.

LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF TUTORAL

LES 3 MISSIONS DU TUTEUR

1
L'ACCUEIL
ET L'INTÉGRATION DU SALARIÉ

2
L'ENCADREMENT ET LA FORMATION
EN SITUATION DE TRAVAIL DU SALARIÉ

3
LA CONDUITE
DE L'ÉVALUATION DU SALARIE

Préalable : CHOIX DU OU DES TUTEURS

Au regard des missions que le tuteur doit assurer, le choix du ou des tuteurs revêt une importance particulière.

Deux conditions sont à vérifier avant de choisir le ou les tuteurs :

Les aptitudes du tuteur

Il faut veiller, à ce que le tuteur choisi ait les aptitudes requises pour mener à bien sa mission de tutorat.

L'adhésion

Le tuteur doit adhérer au choix. Tout choix de type administratif ou imposé a pour conséquence une faible efficacité du tutorat.

1. Les aptitudes du tuteur

- **la compétence professionnelle ou l'aptitude à orienter le jeune vers des professionnels**
- une autorité et une légitimité reconnues par l'encadrement et le personnel,
- des aptitudes à l'encadrement et au management,
- sens de la communication,
- capacité d'organisation,
- une vision globale de l'association, de ses perspectives,
- un goût manifeste pour transmettre son savoir-faire,
- un grand intérêt pour son métier,
- une certaine aptitude à la formalisation,
- dans certains cas, un intérêt pour le social.

Il faut cependant bien avoir à l'esprit qu'il y a peu de chances pour qu'une seule personne possède, d'emblée, toutes les qualités requises !

2. L'adhésion

Le choix du tuteur relève d'un principe de base du management.

Le responsable de l'association doit s'impliquer dans le choix du tuteur puis ensuite obtenir **l'adhésion** de ce dernier.

Quelques règles simples peuvent être données pour proposer à un salarié ou à un bénévole de l'association la mission de tuteur :

- 1.** Présenter au tuteur pressenti **l'ensemble de la mission et les aptitudes qu'elle requiert.**
- 2.** Bien faire comprendre au tuteur pressenti **l'importance de la mission et la responsabilité qu'il a vis à vis du salarié.**
- 3.** Bien lui faire entrevoir que le fait d'avoir songé à lui doit être considéré comme un **acte de valorisation à son égard.**
- 4.** Bien faire apparaître au tuteur que cette mission va être l'occasion pour lui **d'acquérir des compétences nouvelles** potentiellement utilisables par l'association, dans d'autres types de situations d'encadrement.

① ACCUEILLIR ET FACILITER L'INTÉGRATION DU SALARIE (Cf. tableau de bord N°1 en page 66)

Préparer l'arrivée du salarié :

- dresser la liste des premières informations à lui communiquer :
 - horaires
 - présentation de l'établissement
 - règles de fonctionnement
- autres points à prévoir :
 - prévenir les collègues de travail de son arrivée, informer de la raison et des objectifs de son recrutement
 - établir le planning de travail de ses premiers jours
 - organiser son poste de travail

Autres éléments à préparer :

-
-

Accueillir le salarié lors de premiers jours passés dans l'association

- lui présenter vos fonctions et votre rôle
- lui faire visiter le service ou l'établissement
- le présenter à l'ensemble du personnel
- l'informer sur les règles de sécurité et le règlement intérieur de l'établissement
- Autres :

Les premiers jours sont donc une étape importante où se joue en partie l'avenir du salarié dans la structure. **La période d'intégration est à soigner et il faut penser à l'organiser.**

Profitez de cette période pour faire connaissance avec lui, comprendre ses motivations et bien préciser ce que vous attendez de lui.

Peu à peu, le salarié devra se considérer et être considéré comme un membre à part entière de l'association.

② **Encadrer et former en situation de travail le salarié** (Cf. tableau de bord N°2 en page 67)

L'encadrement et la formation du salarié en situation de travail sont abordés en filigrane tout au long du guide :

- **Concernant l'encadrement du salarié.**

Il s'agit en premier lieu de positionner le salarié dans "l'organisation du travail" au sein de l'association : quelles sont les fonctions spécifiques du salarié (présenter au salarié son référentiel emploi/ compétences), quelles sont ses relations avec les autres emplois de l'association (relations de co-réalisation de tâches, relations de subordination...), quelles sont ses relations avec les personnes externes à l'association (adhérents, collectivités, sponsors...), comment participe-t-il à la réalisation du projet associatif... ? Pour toutes ces questions, le tuteur accompagne le salarié dans l'appropriation de ses fonctions.

Cf. page 3.

- **Concernant la formation en situation de travail.**

Les situations de travail sont considérées comme des moments d'apprentissage et de développement des compétences. Le tuteur doit alors évaluer le niveau de départ du salarié, évaluer les écarts avec les besoins de l'association et enfin établir les conditions de transfert des compétences (aménagement de la situation de travail, élaboration d'un programme d'acquisition des compétences...).

Cf. page 20.

③ ÉVALUER LA CAPACITÉ DU SALARIÉ A MENER LES MISSIONS QUI LUI SERONT CONFIÉES (Cf. Tableau de bord N°3 page 68)

La période d'essai est souvent trop courte pour pouvoir définitivement évaluer les capacités du salarié à mener ses missions futures, plus particulièrement lorsque les missions qui lui sont confiées sont complexes. Cependant, il est nécessaire de pouvoir l'évaluer avant la fin de la période d'essai.

Cette évaluation - même incomplète - est différente selon que le recrutement concerne:

- Une personne expérimentée qui doit être très rapidement opérationnelle. Dans ce cas, **il sera nécessaire de porter l'évaluation à la fois sur les savoir-être et les savoir-faire.**
- Une personne peu expérimentée et qui devra progressivement montée en puissance au **niveau de ses compétences. Dans ce cas, l'évaluation devra d'avantage porter sur les savoir-être que sur les savoir-faire.**

Le tableau ci-dessous vous permettra d'évaluer le nouveau salarié avant la fin de sa période d'essai.

Évaluer avant la fin de la période d'essai

Savoir être				Savoir faire				
	+	±	-		1	2	3	4
Ponctualité				Activité 1				
Esprit d'équipe				Activité 2				
Autonomie				Activité 3				
Efficacité				...				
Efforts personnels								
Globalement								
Conclusions								
J'embauche définitivement le salarié <input type="checkbox"/>			Je prolonge la période d'essai <input type="checkbox"/>			Je me sépare du salarié <input type="checkbox"/>		

* 1 = de faibles connaissances ; 2 = quelques notions ; 3 = réalisé avec l'appui d'un collègue ; 4 = réalisé seul

L'évaluation de la progression professionnelle du salarié sera ensuite conduite à partir des tableaux présentés à partir de la page 26.

Tableau de bord N° 1

L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION DU SALARIÉ DANS L'ÉTABLISSEMENT

La Répartition des missions	Les Tuteurs	
	Tuteur 1	Tuteur 2
<ul style="list-style-type: none">Présentation de la structure : son histoire, ses missions, son organisation du travail...		
<ul style="list-style-type: none">Présentation du contrat de travail : réglementation, droits, obligations, congés, rémunération, etc.Présentation au salarié des raisons qui ont conduit la structure à recourir au type de contrat considéré		
<ul style="list-style-type: none"><u>Descriptif du contenu de l'activité confiée au salarié dans la structure :</u><ul style="list-style-type: none">analyse des activités,présentation du (des) service(s) où le salarié exercera les activités,présentation de l'utilité de son activité pour la structure,descriptif des appuis formatifs dont le salarié peut bénéficier dans la réalisation de son travail.		
<ul style="list-style-type: none">Présentation des tuteurs : leurs rôles respectifs, leurs missions, les différents modes de rapports que le salarié peut avoir avec eux.		
<ul style="list-style-type: none">Préparation du poste, des outils, du vestiaire...		
<ul style="list-style-type: none">Présentation des personnels de l'équipe.		
<ul style="list-style-type: none">Présentation des horaires de travail et des pauses		
<ul style="list-style-type: none">Organisation des rapports entre le ou les tuteurs et le salarié.		

Tableau de bord N° 2		
RENDRE LE TRAVAIL FORMATEUR		
La Répartition des missions	Les Tuteurs	
	Tuteur 1	Tuteur 2
Présentation détaillée des activités confiées au salarié		
Préparation des fiches d'activités professionnelles		
Planification évolutive des activités confiées au salarié		
Mise en situation de travail		
Accompagnement durant les mises en situation de travail		
Apprentissage aux domaines d'activités professionnelles		
Évaluation des compétences développées en situation de travail		

Tableau de bord N° 3		
CONDUIRE L'ÉVALUATION DU SALARIÉ		
La Répartition des missions	Les Tuteurs	
	Tuteur 1	Tuteur 2
Inventaire des formations suivies durant le contrat		
Inventaire des compétences exercées durant le contrat		
Inventaire des éléments du projet professionnel		
Constitution d'un document à remettre au salarié qui atteste l'effectivité du parcours d'insertion professionnelle		

