

« Gérer les Ressources Humaines de son association pour mieux se développer. »

Responsable Logistique

Responsable Technique

Chef de Mission

Responsable de la Sécurité

Délégué Syndical

Chef de Projet

Consultant 35 Heures

Responsable Informatique

Responsable des Ressources Humaines

Rachid

Bienvenue au Module 4 !

Programme de la journée :

- 9H00 – 9H30 : Accueil / Café
- 9H30 – 9H50 : Rappel objectifs de formation + objectifs du Module
- 9H50 – 10H10 : Introduction sur le bénévolat
- 10H00 – 11H15 : « Recruter des bénévoles » et identifiez les besoins d'une association (Intervention + travail par club)
- 11H00 – 12H15 : Définitions de fonctions
Créer des fiches de tâches et des fiches de fonction (Travail par structure)
- 14H00 – 14H05 : Comité de Direction d'une Entreprise
- 14H05 – 15H00 : Animer et motiver une équipe projet
- 15H00 – 16H00 : Animer, Manager, Valoriser et Fidéliser des bénévoles
- 16H00 – 16H30 : Science et Management
- 16H30 – 16H45 : Conclusion

Rappel de la démarche et planning

Formation « globale » et « complète »,

Formation action,

- **Objectif permanent :**
 - ➔ Développer les compétences
- **Module « Manager des acteurs » (8 mai 2008)**
 - ➔ bénévoles et/ou salariés, s'approprier les compétences en ressources humaines.
- **Un dernier rendez-vous (week-end du 21/22 juin 2008)**
 - ➔ Formalisation du projet associatif

Petit retour en arrière :

- Rappelez –vous du Thème 4 – les questions que nous avons posées (cinq questions ci-après)
- Nous n'aborderons volontairement pas le chapitre de l'emploi

LES DIEUX

19) Quel est le rôle du « manager » ?

- Définir les orientations de l'association et les rôles de chaque personne.
- Être capable de déléguer ses responsabilités aux bonnes personnes.
- Être capable d'exercer toutes les fonctions possibles de manière à pouvoir se substituer à une personne en cas de besoin.
- Autre :

20) Quels sont les dysfonctionnements les plus souvent observés dans l'organisation interne d'un club ?

- Difficulté à diffuser de nouvelles consignes à certaines personnes (bénévoles et/ou salariés).
- Difficulté à identifier clairement le rôle de chacun.
- Difficulté à définir un mode de répartition des postes.
- Difficultés à développer ou à mobiliser de nouvelles compétences.
- Autre :

21) Quels éléments témoignent d'une bonne organisation du travail ?

- L'existence d'un document écrit qui définit l'organisation des activités dans l'association.
- L'existence de divers autres documents écrits qui traitent du fonctionnement des activités : organigramme, fiches de poste, documents budgétaires, comptes analytiques...).
- Le fonctionnement (et les dysfonctionnements) est traité de manière informelle sous forme de mise au point verbale avec les intéressés.
- La répartition des tâches s'effectue sous forme de réunion d'équipe périodique.
- Il existe des documents écrits mais ils ne sont pas utilisés.
- Autre :

22) Quelles sont les principales caractéristiques du management dans votre club ?

- Le dirigeant exerce seul cette fonction de management.
- Il existe une fonction d'encadrement occupée par d'autres personnes que le dirigeant.
- Il existe des réunions régulières pour traiter des questions de management.
- L'encadrement utilise des outils de management : fiche projet, fiche action, tableau de bord, fiche de liaison, tableau d'évaluation des compétences...
- Le management permet de développer les compétences des personnes et de constituer des équipes de travail.
- L'encadrement participe à l'élaboration de la stratégie de l'association.
- La pratique du tutorat permet d'intégrer de manière réactive tout nouvel arrivant.

23) Quels doivent être les objectifs du dirigeant sportif en matière de management des personnes ?

- Développer davantage de polyvalence.
- Acquérir des outils de suivi, d'évaluation et de planification des compétences.
- Savoir mieux identifier et positionner les personnes ressources.
- Savoir mieux rendre autonome et responsabiliser les personnes.
- Favoriser une collaboration efficace entre salariés et bénévoles.

Objectifs du Module 4 :

Structurer nos associations

Optimiser leur fonctionnement

Identifier de nouveaux bénévoles

Formaliser des documents pour la gestion de nos associations

.....

INTRODUCTION

*« Les associations souhaitaient certes recevoir des moyens financiers (63% d'entre elles), ainsi que des moyens matériels (65% d'entre elles), **mais elles sont quasiment unanimes (97%) à demander des ressources bénévoles.** »*

« Il n'y a pas de mauvais bénévoles; il n'y a que des personnes à qui on a pas confié le bon travail »

Deux définitions :

- ✓ Dictionnaire Robert : **“Le bénévole est un bienveillant”**
- ✓ Conseil économique et social : **“Le bénévole est celui qui s’engage librement pour mener à bien une action non salariée, non soumise à l’obligation de la loi en dehors de son temps professionnel et familial”**

LE BÉNÉVOLAT EST DONC UN DON DE TEMPS LIBREMENT CONSENTI ET GRATUIT.

- Engagement
- Liberté
- Acte sans but lucratif
- Appartenance à une structure
- Bien commun

DES EVOLUTIONS :

- ❑ « Passage du **militant** au **bénévole**, du **bénévole** à l'**adhérent** et de l'**adhérent** au **Consommateur** » (François Rousseau)
- ❑ Associations aujourd'hui => Démarche de **résultats** (bénévolat de compétence).

Bénévoles :

Plus **exigeants**

Plus **volatiles**

Plus **compétents**

Passage d'un « bénévolat **traditionnel** » à un « bénévolat de **mission** »

Les bénévoles peuvent :

- ❑ incarner l'**ouverture** et apporter d'**autres cultures**
- ❑ **acquérir** et développer une **expertise complémentaire**
- ❑ **témoigner**
- ❑ apporter leurs « **réseaux** »
- ❑ **devenir donateurs**

1) BESOINS DES ASSOCIATIONS RECRUTEMENT DES BENEVOLES

Quelles sont les motivations des bénévoles dans l'ensemble des associations ?

- Être utile à la société: 81%
- Rencontrer des personnes ou se faire des amis: 45%
- S'occuper, occuper son temps de loisirs 44%
- Défendre un droit ou une cause: 28%
- Acquérir ou exercer une compétence: 24%

Recruter, c'est trouver au bon moment, pour un travail donné, la personne ayant les qualités requises.

Pourquoi recruter ?

- Pour entretenir la vigueur et la vitalité de l'association
- Pour aller chercher de nouvelles idées
- Pour aider à répartir le travail entre les membres
- Pour amplifier l'activité

Le recrutement en 7 étapes

- Étape 1 : Définir les contours du besoin
- Étape 2 : Établir le profil idéal
- Étape 3 : Prospecter et rechercher des candidats
- Étape 4 : Rencontrer les personnes retenus
- Étape 5 : Choisir le candidat
- Étape 6 : Formaliser l'engagement réciproque
- Étape 7 : Aider à la prise de fonction

Etape 1 : Définir les contours du besoin

Quand on recrute des bénévoles, la première étape consiste à définir le type de travail à faire. Cela permet à l'association de s'assurer qu'elle choisit la personne qui convient au poste à combler.

Travail par structure => Quels besoins humains pour ma structure ?

Etape 2 : Etablir le profil idéal

Une *description de poste* se définit par :

- le titre
- la mission
- les fonctions
- les responsabilités spécifiques
- les délégations et limites d'autorité
- les interactions
- les qualités nécessaires
- le temps à consacrer

Étape 3 : Prospector et rechercher des candidats

Informé en interne et :

- Elaborer un plan de communication
- Activer vos relations personnelles directes ou indirectes
- Créer des événements (ex : tournoi des parents)

Étape 4 : Rencontrer les candidats retenus

Pour leur présenter le projet, pour connaître leur **motivation**, leurs **compétences** sur le poste proposé et enfin leur **disponibilité**.

Étape 5 : Choisir le candidat

Une étape pas souvent nécessaire = souvent une seule personne !
Mais une étape à ne pas négliger quand on en a la possibilité.

Étape 6 : Formaliser l'engagement réciproque

Plusieurs possibilités :

- Une réunion
- La remise de fiches de postes, de fiches de tâches
- La signature d'une charte interne
- Le contrat moral
- ...

Étape 7 : Aider à la prise de fonction

- Préparer l'équipe
- Préparer l'information
- Préparer l'accueil

Focus sur le recrutement des administrateurs:

« Il y a une vraie crise du renouvellement des dirigeants associatifs », POURQUOI ?

- Manque de **disponibilité**
- Peur d'une « **implication sans limite** »
- Responsabilité juridique**
- Insuffisance de formation**
- Rétention de pouvoir** de la part de « **vieux mâles dominants** »

Ce qu'il ne faut pas faire :

- Ne pas exposer clairement aux candidats pressentis les responsabilités, les droits et les devoirs des administrateurs.
- Récompenser par des titres d'administrateurs les dociles et les copains.
- Assurer un fauteuil au représentant d'un organisme financeur.
- Choisir des experts qui n'auront pas une vue stratégique globale.

Ce qu'il faut faire :

Se poser les bonnes questions en CA:

Quelles sont les tâches à remplir ?

Quels sont les profils à repérer ?

Comment concilier talents individuels et insertion dans l'équipe du conseil ?

Les publics

- On doit en priorité **s'adresser aux bénévoles actifs de l'association**
- Il ne faut pas hésiter à utiliser un **réseau de proximité**
- La **richesse associative est faite aussi de différences**
- Les candidats doivent aussi **refléter la variété des tâches et des talents.**

2) Définitions de fonctions

Créer des fiches de tâches et des fiches de fonction

Diaporama 2_Définitions de fonctions



3) COMITE DE DIRECTION D'UNE ENTREPRISE

Yaka

Yakapa

Yavéka

Yoraka

Yzonka

Yavekapa

Yzavekapa

Yfokon

Yfoleurferfer

Yreska

Yapuka

Yfodra

Savapa

Sétépassa

Sépabo

Sépabon

Sépaskifo

Séssafote

Sépamafote

Sékomssa (pissétou)

Sélalouadlavi

LES DIEUX

4^e) Animer et Motiver une équipe

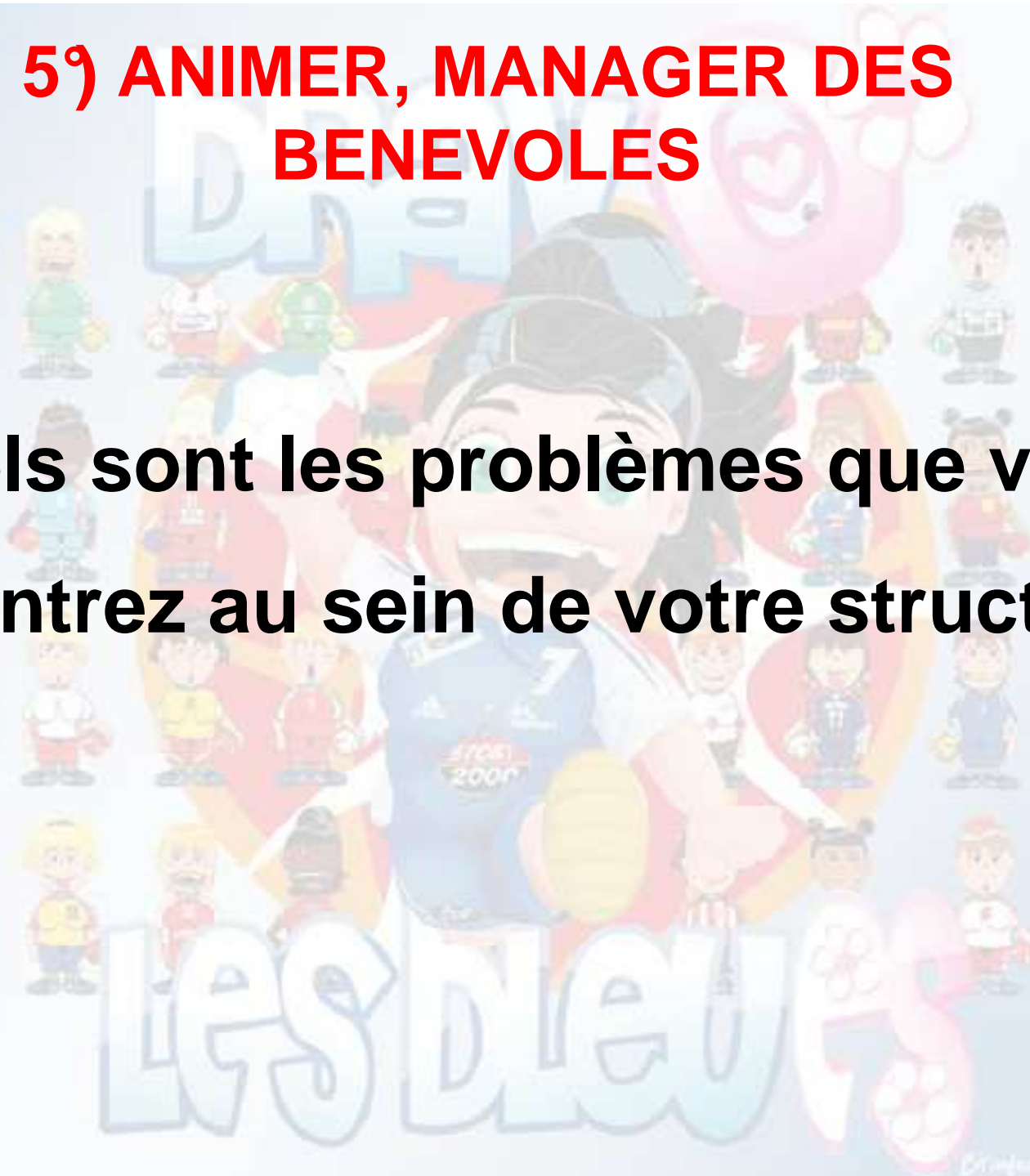
Etre M.A.L.I.N.

Diaporama 3_animer et motiver une équipe



5) ANIMER, MANAGER DES BENEVOLES

Quels sont les problèmes que vous rencontrez au sein de votre structure ?



GESTION DU TEMPS

Avoir réfléchi au préalable sur l'ensemble des tâches à effectuer et sur le temps réellement imparti vous permettra d'avoir des arguments contre la phrase mondialement connue : « J'AI PAS LE TEMPS » et vous permettra de déléguer des tâches différentes en fonction de la disponibilité des personnes...

Prévoir – Hiérarchiser – Planifier

La matrice Eisenhower est un outil de classification méthodique des priorités et d'appréciation des urgences, permettant la gestion et la régulation des activités ainsi que la préparation de la délégation.

Construire la Matrice :

Degré d'importance

Secondaire	Important
<p>TACHE C</p> <p>Tâche urgente, mais moins importante que A</p> <p><u>A exécuter ou déléguer rapidement</u></p>	<p>TACHE A</p> <p>Tâche importante et urgente</p> <p><u>A exécuter soi-même et rapidement</u></p>
<p>TACHE D</p> <p>Tâches inutiles</p> <p><u>A laisser tomber</u></p>	<p>TACHE B</p> <p>Tâches non urgentes mais importantes</p> <p><u>Peuvent attendre ou être déléguée</u></p>

Savoir déléguer est une fonction première du management !

Délégation = extension des capacités de celui ou de celle qui la pratique
Ce qui exclut la « délégation poubelle » = se débarrasser des corvées

Mission de confiance qui doit donc être ressentie comme une valorisation pour celui ou celle qui doit effectuer une certaine tâche.

Se pose une double question :

← Celle du savoir-faire de celui à qui on délègue.

→ Celle du temps disponible du délégataire

Déléguer, pour quelles raisons ?

- Optimiser sa gestion et son organisation
- Faire vivre et valoriser son équipe
- Gagner en développement personnel

Déléguer, de quelles manières ?

- En étant organisé
- En fixant des objectifs
- En faisant les choix de la bonne personne
- En s'assurant de la progression de la tâche

4 conseils pour apprendre à déléguer :

1) Déterminer ce qui peut-être délégué.

Avant de déléguer, il faut d'abord analyser ses missions.

Déléguer

- Pour gagner du temps et s'attaquer à d'autres tâches
- Pour permettre à un bénévole de monter en puissance dans telle ou telle mission

2) Bien connaître ses bénévoles.

A qui vais-je pouvoir demander de réaliser telle tâche ? (Motivations, Aspirations, Méthodes de travail...)

3) Fixer un cadre et accompagner :

Une réunion pour discuter de la tâche, des objectifs, des délais...
Rester disponible pour accompagner

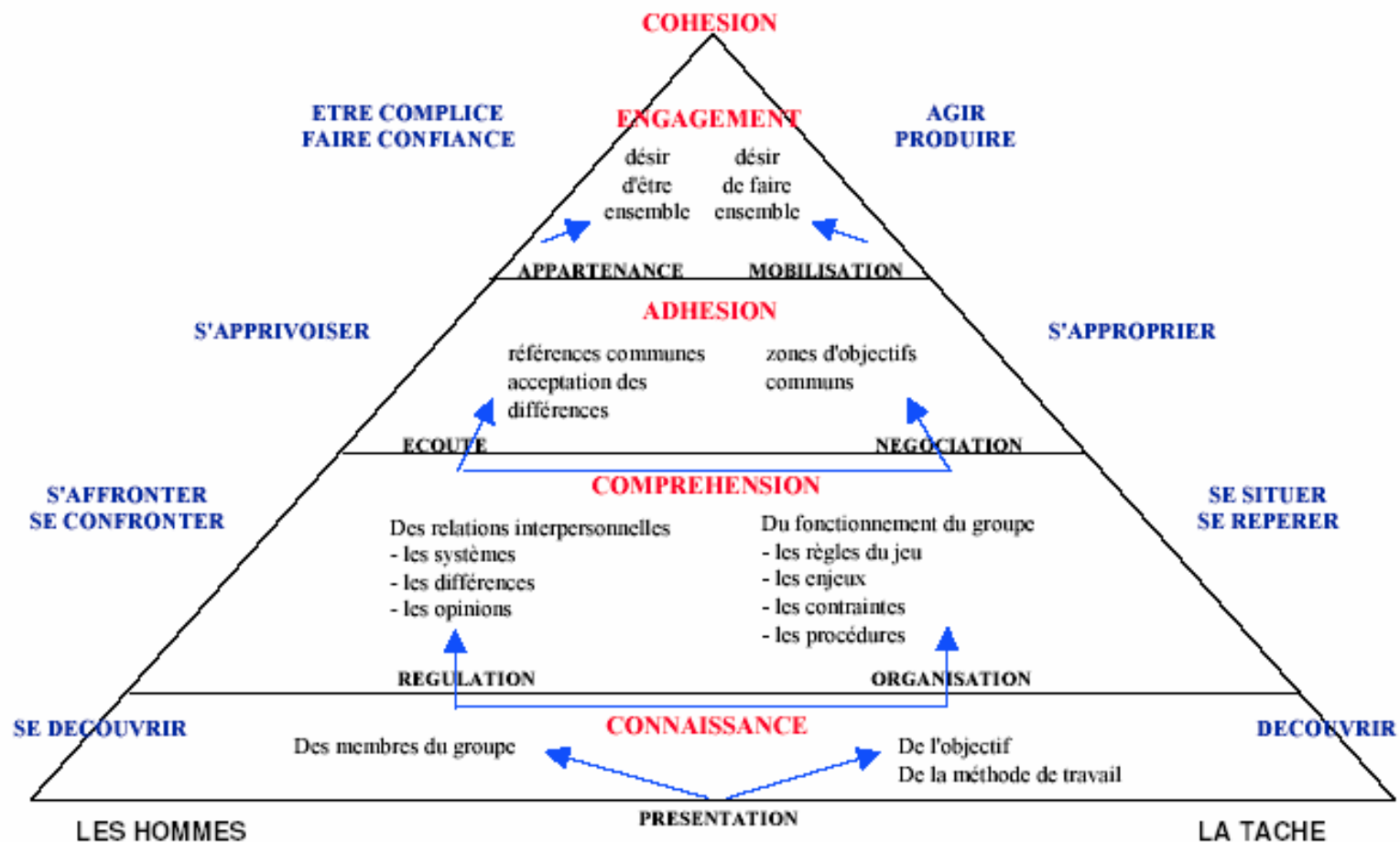
4) Dresser un bilan :

Permet de montrer que la tâche vous tenait à cœur et que vous voulez savoir comment elle a été effectuée.

Permet également de voir dans quelle mesure vous pourrez recommencer.

LES CONDITIONS DE REUSSITE DU PROJET

Les conditions liées à la méthodologie et au contenu du projet
Le processus de maturation d'un groupe jusqu'à sa cohésion



GESTION DE CONFLITS

- **On peut distinguer 3 styles de conflits :**
 - 1 – Conflits d'intérêts
 - 2 – Conflits de besoins
 - 3 – Conflits d'opinions

- **Et plusieurs styles de gestion de conflits / d'attitudes :**
 - 1 – La collaboration : gagnant / gagnant (face à face coopératif)
 - 2 – La contestation : Décisions rapides nécessaires (face à face non coopératif)
 - 3 – L'acceptation : un style coopératif sans face à face
 - 4 – L'évitement : style non coopératif sans face à face (problèmes sans importance)
 - 5 – Le compromis : problème d'importance modéré

Négociier Autour D'un Conflit

Si vous négociez avec une partie avec laquelle vous avez été ou vous êtes présentement en conflit, vous pouvez suivre les six étapes positives suivantes pour faciliter l'accès à une solution acceptable.

1. Adoptez une approche de résolution de problème (situation gagne-gagne).
2. Ecoutez l'autre partie.
3. Posez des questions pour : connaître les arguments de l'autre partie, clarifier les problèmes, et vérifier la compréhension.
4. Restez ouvert.
5. Rapprochez vous des uns et des autres. Le mouvement est le seul moyen de progresser.
6. Faites la distinction entre le problème et les personnes.

Gérer un conflit étape par étape

1 – Etablir les faits :

Les faits / les personnes impliquées / informations supplémentaires nécessaires ?

2 – Identifier les besoins des deux parties :

Que veulent réellement les personnes impliquées ? Tenter de leur trouver un but commun

3 – Évaluez la situation :

Le conflit est-il gérable ou doit-il être divisé en petits problèmes ?

4 – Décidez d'un processus :

Quel est le programme ? Réunion / négociation / évitement / discussion

5 – Recherchez des solutions :

Qui réalisent des propositions : vous ou les deux parties. Travail seul ou ensemble sur ces solutions ?

6 – Accordez-vous et mettez en œuvre des actions :

Comment s'assurer que les parties respectent l'accord ?

VALORISER ET FIDELISER DES BENEVOLES

Moyens

Faire le point régulièrement

L'accès à la formation

La considération

Les remerciements :

- Témoignages officiels
- Témoignages directs individuels
- Cadeaux symboliques
- Temps de convivialité



VALORISER ET FIDELISER DES BENEVOLES

LES DIX CARACTÉRISTIQUES D'UN vrai MANAGEMENT DES BÉNÉVOLES:

- 1) **La mission et les priorités sont présentées en tant que raison d'exister de l'association.**
- 2) **vision positive**, clairement **détaillée**, largement **partagée**, ouvertement **discutée**.
- 3) **Bénévoles sont considérées en tant que ressources humaines.**
- 4) **Travail en concertation**
- 5) **la fonction de management des bénévoles est bien intégrée à tous niveaux.**
- 6) Effort conscient et réel pour **lever les barrières et optimiser le travail d'équipe**
- 7) Les **obstacles potentiels à l'engagement des bénévoles** sont identifiés et traités.
- 8) **Le succès nourrit le succès.**
- 9) **Ouverture au changement** et effort conscient et méthodique pour apprendre à partir des expériences venant des bénévoles de l'organisation et pour les extrapoler.
- 10) **Importance d'impliquer**, en tant que bénévoles, des **personnes de toutes origines**, y compris celles devant bénéficier des services de l'organisation.

MANAGER :

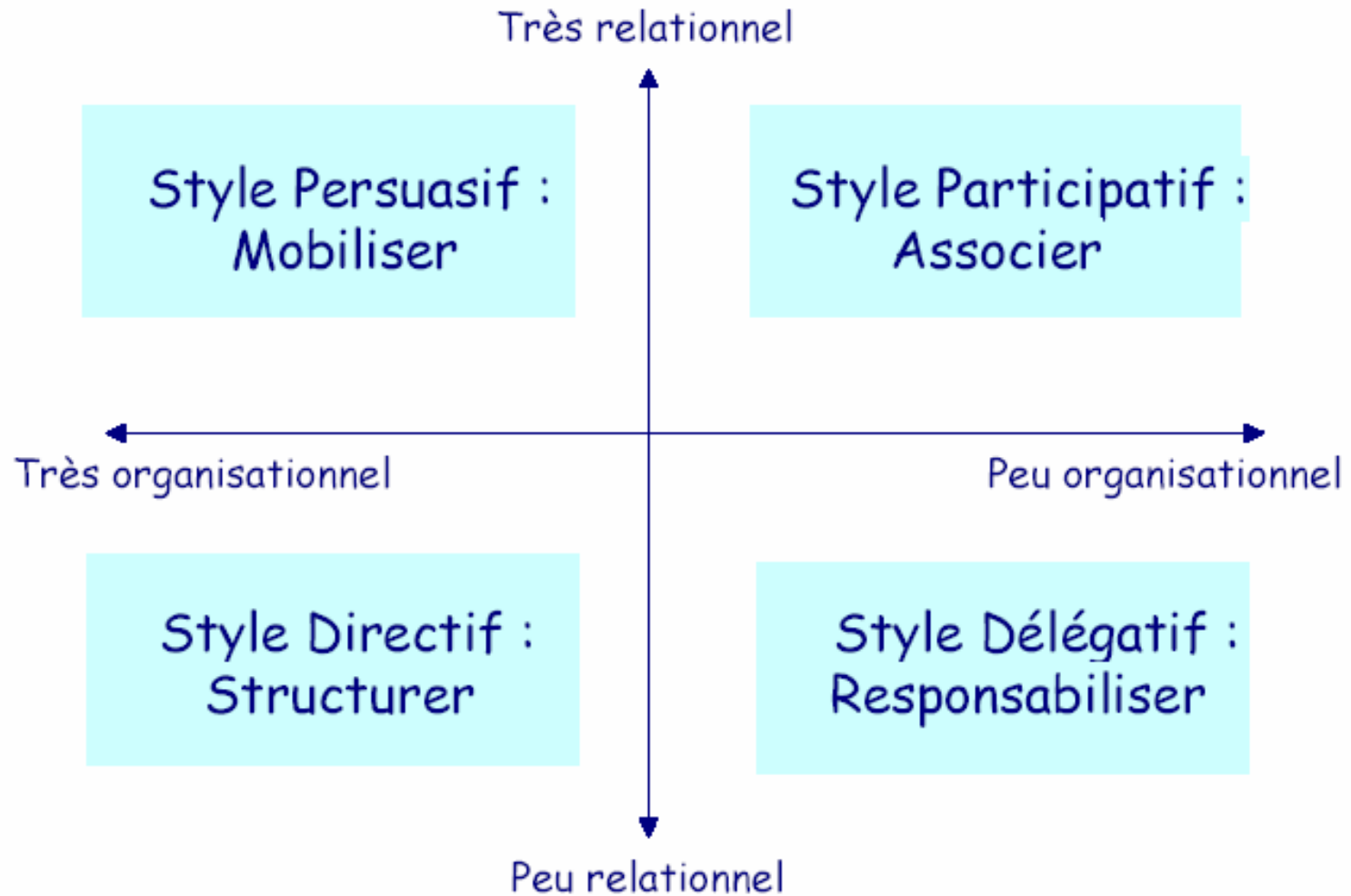
Manager, c'est orienter l'action de ses collaborateurs vers un ou des objectifs définis préalablement.

C'est une fonction à mener au quotidien !

Le management = indispensable à la conduite de projet

LES DIEUX

Les 4 styles du management



4 Styles de Management

Style directif (autonomie très faible - A1)

- Beaucoup d'instructions, quelques explications,
- Des plannings, des programmes, des définitions de fonction, des procédures,
- Des points de contrôle réguliers.

Style persuasif (autonomie faible - A2)

- Beaucoup d'explications : les raisons, les causes, les conséquences...
- Mise en valeur et encouragement des personnes et/ou groupes,
- Du dialogue centré sur les réponses aux questions et aux objections .

Style participatif (autonomie modérée - A3)

- Une analyse partagée des problèmes,
- Des décisions co-produits...mais pas décider,
- Des règles du jeu précises.

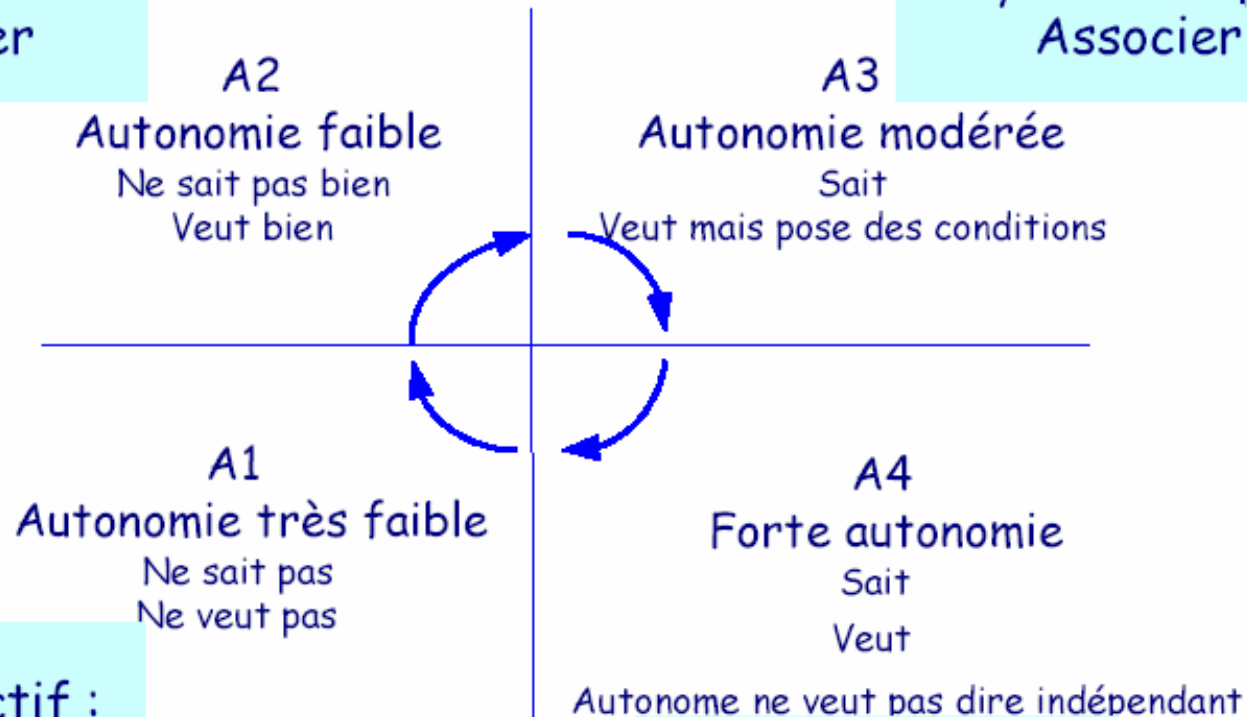
Style déléгатif (forte autonomie - A4)

- Un pouvoir de décision délégué au maximum de la diffusion, d'informations de qualité,
- Des rencontres périodiques pour faire le point sur les résultats obtenus.

Les 4 niveaux d'autonomie

Style Persuasif :
Mobiliser

Style Participatif :
Associer



Style Directif :
Structurer

Style Délégatif :
Responsabiliser

Pour info

S'il est entendu que le bénévole ne doit recevoir aucune rétribution, il est normal qu'il soit remboursé des frais qu'il engage au titre de l'association.

Les remboursements de frais

Quel frais?

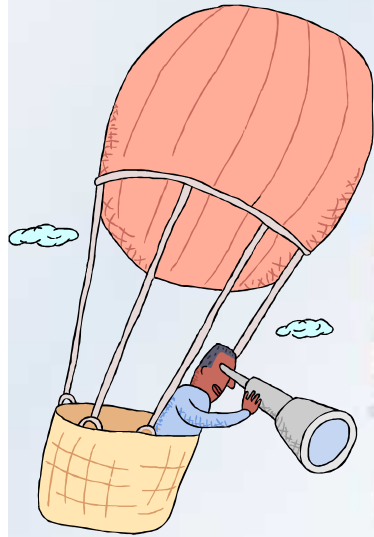
Les remboursements de frais doivent correspondre à des dépenses réelles et justifiées par l'association.

Comment ?

Si l'association ne rembourse pas les frais engagés, ceux-ci sont considérés par les services fiscaux comme un don et ouvrent donc droit à une réduction d'impôt égale à 66% de son montant dans la limite de 20% du revenu imposable. L'association doit donner obligatoirement un reçu de don au bénévole.

Si vous utilisez un moyen de transport personnel, vous pouvez avoir une réduction en 2006 de 0,279 €/km pour les véhicules automobiles et de 0,107€/km pour les vélomoteurs. Le barème est révisé chaque année.

- Votre délégué départemental à la vie associative ou le site du ministère vous le fourniront.



Science et management

Un homme, dans la nacelle d'une mongolfière ne sait plus où il se trouve. Il descend et aperçoit une femme au sol. Il descend encore plus bas et l'interpelle :

« Excusez-moi ! Pouvez-vous m'aider ? J'avais promis à un ami de le rencontrer et j'ai déjà une heure de retard car je ne sais plus où je me trouve. »

La femme au sol répond :

« Vous êtes dans la nacelle d'un ballon à air chaud à environ 10 m du sol. Vous vous trouvez exactement à 49°, 28' et 11" Nord et 8°, 25' et 58" Est ».

« Vous devez être ingénieur » dit l'aérostier.

« Je le suis », répond la femme, « comment avez-vous deviné ? »

« Eh bien », dit l'aérostier, « tout ce que vous m'avez dit a l'air techniquement parfaitement correct, mais je n'ai pas la moindre idée de ce que je peux faire de vos informations et en fait je ne sais toujours pas où je me trouve. Pour parler ouvertement, vous ne m'avez pas été d'aucune aide. Pire, vous avez retardé mon voyage. »

La femme lui répond :

« Vous devez être un chef. »

« Oui », répond l'homme avec fierté, « mais comment avez-vous deviné ? »

« Et bien », dit la femme, « vous ne savez ni où vous êtes, ni où vous allez. Vous avez atteint votre position actuelle en chauffant et en brassant une énorme quantité d'air. Vous avez fait une promesse sans avoir la moindre idée de comment vous pourriez la tenir et vous comptez maintenant sur les gens situés en dessous de vous pour qu'ils résolvent votre problème. Votre situation avant et après notre rencontre n'a pas changé, mais comme par hasard, c'est moi maintenant qui à vos yeux en suis responsable ! »

LES DIEUX

CONCLUSION

“Soyez le changement que vous souhaitez voir.”

GANDHI

- Tour de table : vos impressions, votre ressenti sur ce module...**
- Etes-vous “armés” pour aborder la mise en production du projet associatif club ?**