

# **Fédération Française de Handball - F F H B -**

## **LE GUIDE DU MANAGER :**

**Gérer les ressources humaines  
bénévoles et salariées  
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 \_\_\_\_\_ 11

## **II. LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES \_\_\_\_\_ 16**

Phase 1 - Le développement des compétences collectives de l'association \_\_\_\_\_ 17

Phase 2 - Le développement des compétences individuelles \_\_\_\_\_ 22

## **III. LA CRÉATION D'UN EMPLOI \_\_\_\_\_ 32**

Phase 1 - Les raisons de créer un emploi, l'identification des besoins \_\_\_\_\_ 34

Phase 2 - Définir les contours de l'emploi et son contenu, définir le profil du candidat \_\_\_\_\_ 38

Phase 3 - Le financement du poste \_\_\_\_\_ 43

Phase 4 - La stratégie de recrutement \_\_\_\_\_ 55

Phase 5 - L'intégration du salarié, la mise en place d'un dispositif tutoral \_\_\_\_\_ 61

⇒ **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 managériales 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 bénévoles et des salariés 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)<sup>1</sup>.

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 à prendre en compte sont différents selon qu'il s'agit de bénévoles ou de salariés.

1. **Les bénévoles**, ils doivent être positionnés 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 endroit<sup>2</sup>.**

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> D'ou la nécessité de raccorder ces recrutements au projet associatif.

## Grille de positionnement des acteurs

Nom des personnes	Fonction prise en charge au sein de l'association <sup>1</sup>	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.	<b>X</b>	
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 ...					

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

## 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, 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 de fonction ou le référentiel des emplois et des compétences :

- 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.

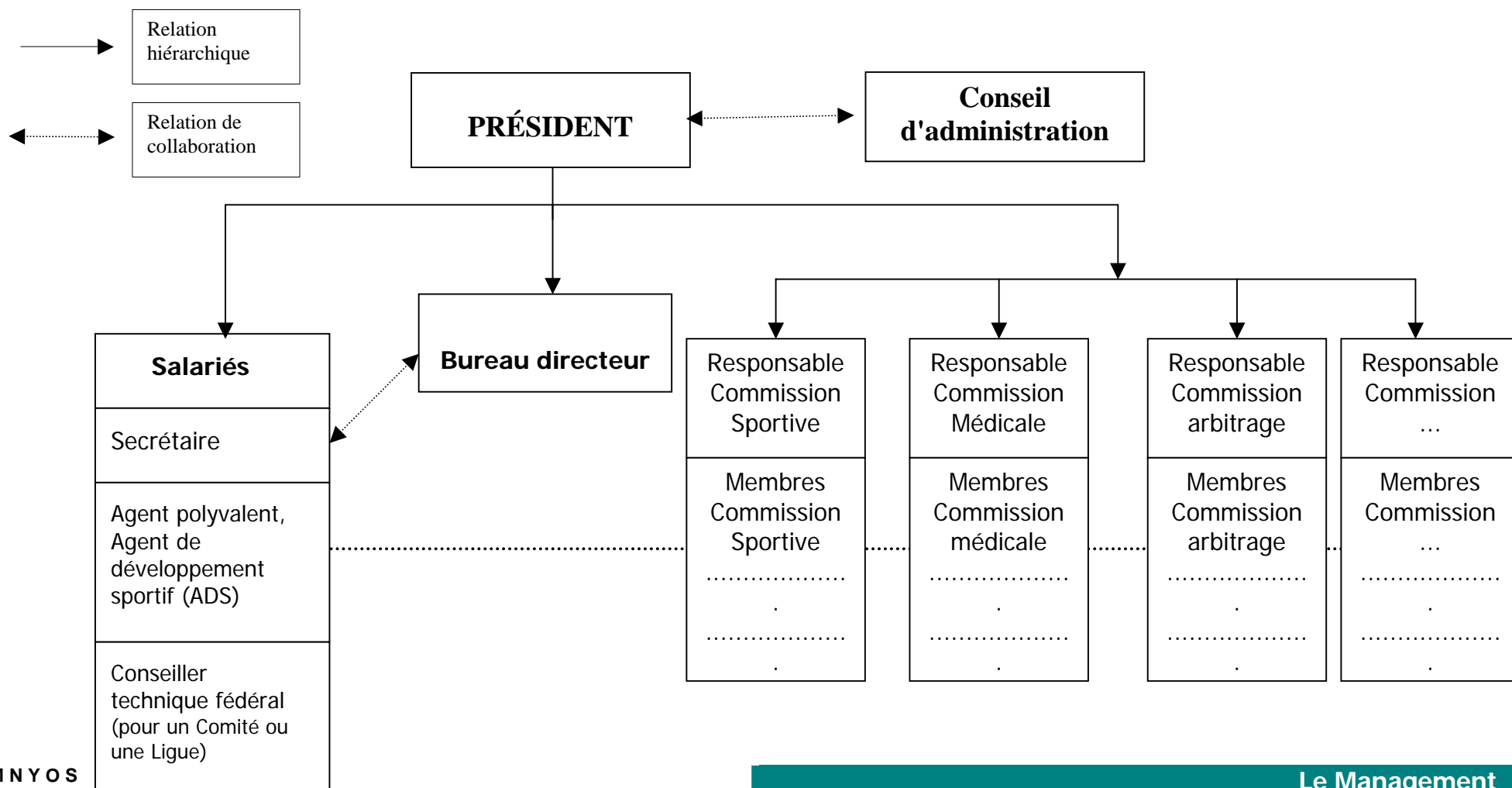
<b>EMPLOI défini selon le RÉFÉRENTIEL de FONCTION ou le REFERENTIEL des EMPLOIS et des COMPÉTENCES</b>		<b>bénévoles (membres du bureau ou autres bénévoles), Personnes salariées, mises à disposition, agissant au service de l'association</b>			
	Liste des activités	<i>Nom</i>	<i>Nom</i>	<i>Nom</i>	<i>Nom</i>
<b>Détermination des activités confiées au titulaire de l'emploi bénévole ou salarié</b>					
<b>Détermination des activités co-partagées</b>					
<b>Détermination des modes de relations d'informations réciproques</b>					



<p><b>EMPLOI défini selon le RÉFÉRENTIEL de FONCTION ou le REFERENTIEL des EMPLOIS et des COMPÉTENCES</b></p>	<p>⇒</p>	<p><b>Acteurs publics ou privés en relation avec l'association : services publics, collectivités territoriales, autres associations, fournisseurs, sponsors, etc.</b></p>			
<p>↓</p>	<p>Liste des relations</p>	<p><i>Acteurs publics ou privés</i></p>	<p><i>Acteurs publics ou privés</i></p>	<p><i>Acteurs publics ou privés</i></p>	<p><i>Acteurs publics ou privés</i></p>
<p><b>Relations confiées au titulaire de l'emploi bénévole ou salarié</b></p>					
<p><b>Relations confiées partiellement au titulaire de l'emploi bénévole ou salarié et partagées avec d'autres</b></p>					
<p><b>Relations d'information</b></p>					

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

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

## 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**

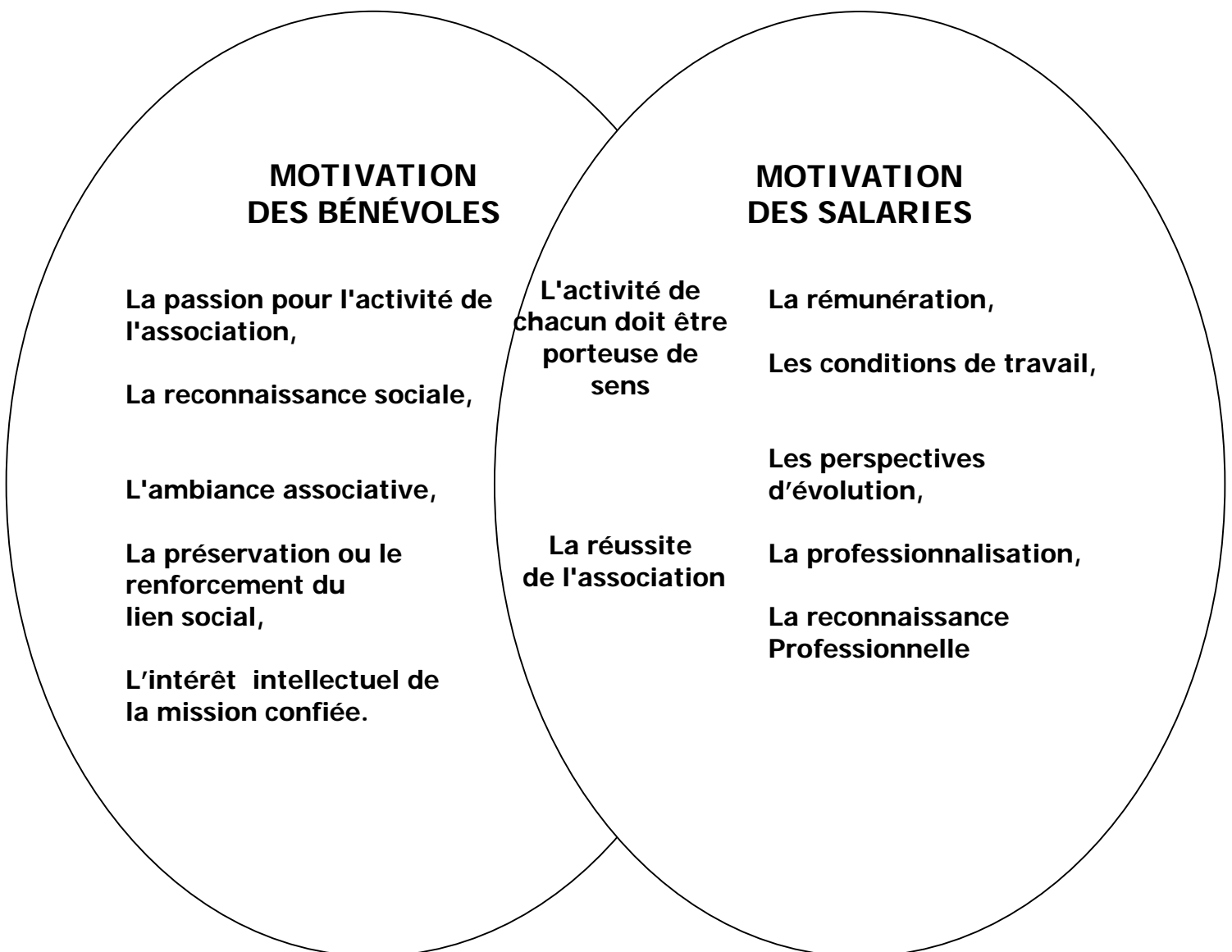
### ③ LA MOTIVATION DES ACTEURS

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 une des formes suivantes :

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) :

Relevé de décision N° X : réunion de pilotage du - - / - - / - -		
Participants :		
Excusés :		
Nature de la tâche	responsable	échancier

## 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 dirigeants 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
..... ..... ..... .....	<b>a</b> ..... <b>b</b> ..... <b>c</b> ..... <b>d</b> .....			
..... ..... ..... .....	<b>a</b> ..... <b>b</b> ..... <b>c</b> ..... <b>d</b> .....			
..... ..... ..... .....	<b>a</b> ..... <b>b</b> ..... <b>c</b> ..... <b>d</b> .....			

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



Recruter de nouveaux membres maîtrisant les compétences recherchées.

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

**Début de l'action**

.... / .... / ....

**Fin de l'action**

.... / .... / ....

## 2 - COMPÉTENCES À ACQUÉRIR

## Échéances

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

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

Recruter de nouveaux membres maîtrisant les compétences recherchées.

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

**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 bénévole ou salarié** ainsi que les objectifs professionnels visés par l'association.

Ainsi le tuteur doit pouvoir :

- Analyser le nouvel emploi (cf. référentiel de fonction ou référentiel des emplois et des compétences),
- 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 personne<sup>1</sup>

**Pour les salariés :**  
**Date de l'évaluation d'arrivée**  
 Le ..... / ..... / .....

**Date de la dernière évaluation de la progression professionnelle**  
 Le ..... / ..... / .....

**Personnes présentes à l'évaluation :**

Titulaire de l'emploi

Le manager

Autre .....

**Date de l'évaluation**  
 Le ..... / ..... / .....

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

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

<sup>2</sup> 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,
- 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

<b>N° 1</b>	<p><b>Intitulé de la famille d'activités</b> (voir référentiel de fonction ou référentiel des emplois et des compétences selon le cas):</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<b>ACTIVITÉS</b>	<b>PROGRAMME D'ACQUISITION COMPÉTENCES À ACQUÉRIR DANS LEUR INTÉGRALITÉ</b>
<b>N° A</b>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<b>N° B</b>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<b>N° C</b>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

**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"> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>
<p><b>Recadrage de la mission ou nouvelle mission confiée</b></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, d'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)<sup>1</sup> 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>

---

<sup>1</sup> 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 votre emploi
- 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 !

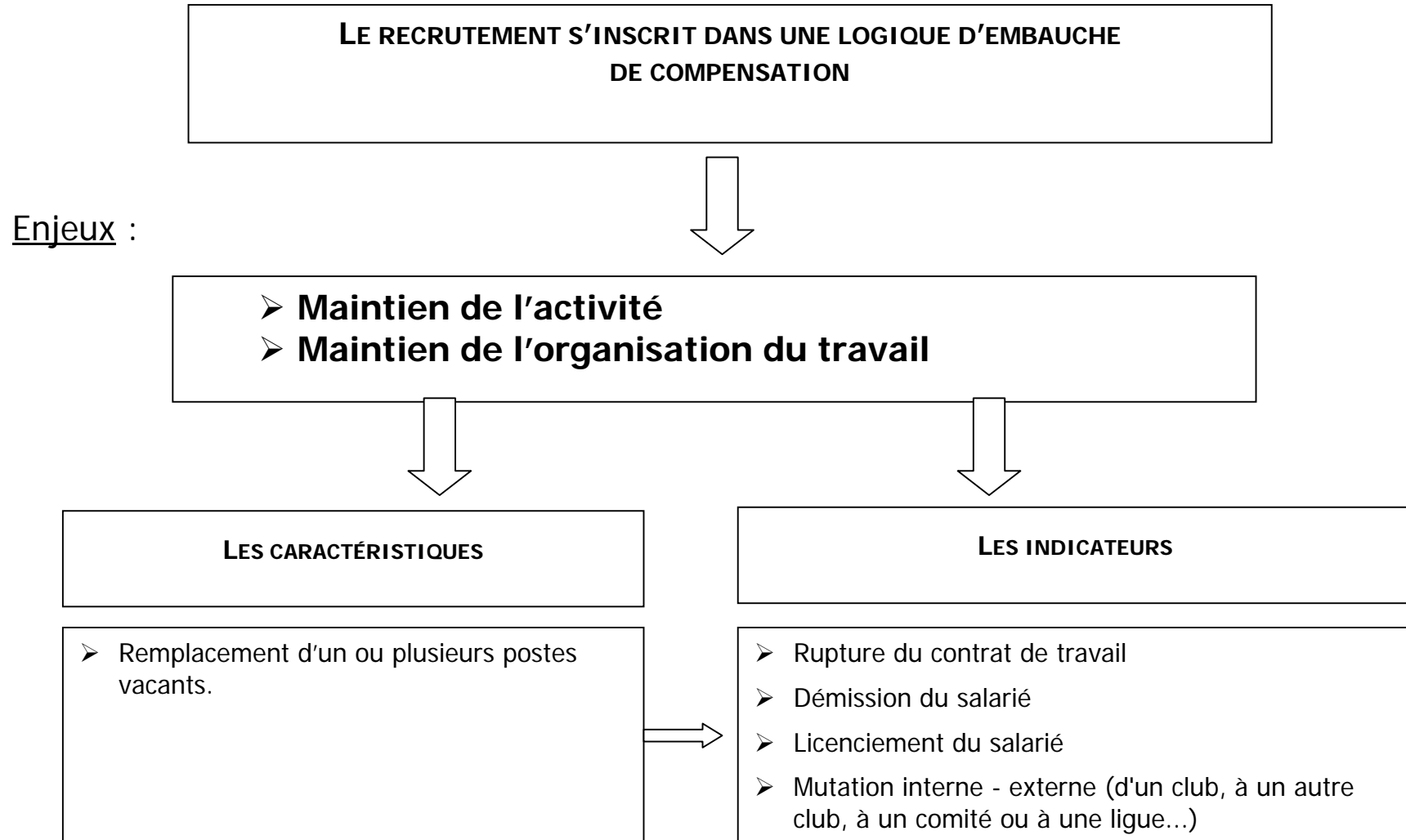
Le non respect de cette phase préalable à la création d'un emploi peut être lourde de conséquences. La création d'emploi résulte alors d'une démarche empirique, subjective... et on constate ensuite que le poste créé et le candidat recruté apportent une faible valeur ajoutée !

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 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 Un référentiel de fonction ou un 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

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



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

## 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 les tableaux en page 40 et 39 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**

Salaire net mensuel		Coût salarial mensuel			Autres coûts				
Salaire 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 <sup>1</sup>	914,69	228,67 €	514,51 €	<b>1 657,87 €</b>					
6500	990,92	247,73 €	557,39 €	<b>1 796,04 €</b>					
7000	1067,14	266,79 €	600,27 €	<b>1 934,20 €</b>					
7500	1143,37	285,84 €	643,15 €	<b>2 072,36 €</b>					
8000	1219,59	304,90 €	686,02 €	<b>2 210,51 €</b>					
8500	1295,82	323,96 €	728,90 €	<b>2 348,68 €</b>					
9000	1372,04	343,01 €	771,77 €	<b>2 486,82 €</b>					
9500	1448,27	362,07 €	814,65 €	<b>2 624,99 €</b>					
10000	1524,49	381,12 €	857,53 €	<b>2 763,14 €</b>					

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<sup>er</sup> 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**

	Ligues	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**

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



## LE PLAN DE SOLVABILISATION DES LIGUES ET DES COMITÉS

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

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

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

## LE PLAN DE SOLVABILISATION D'UN CLUB

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

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

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

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

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

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 crouler sous les candidatures inopportunes.

### ① LES DIFFÉRENTS MOYENS DE RECHERCHER DES CANDIDATS

Moyens de recherche	Avantages	Inconvénients
ANPE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parution rapide</li> <li>- Touche un large public</li> <li>- Gratuité</li> <li>- Conseils personnalisés possibles dans certaines ANPE.</li> </ul>	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"> <li>- Vous connaissez la personne directement ou indirectement,</li> <li>- Le processus de recrutement peut aller relativement vite.</li> </ul>	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, approche du handball, hand info)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vous atteignez une cible de spécialistes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il faut renouveler l'annonce régulièrement</li> </ul>
Annonce dans la presse régionale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vous atteignez un nombre de candidats important</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût peut être important</li> <li>- cible trop large</li> </ul>
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 : <a href="http://www.sportcarriere.com">www.sportcarriere.com</a> <a href="http://www.professionsport.com">www.professionsport.com</a>

**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 et des compétences ) 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** : Comité départemental 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

<b>Nom :</b> .....		
Lettre	Appréciation	Remarques
Est-elle bien présentée ?	+ -	
Est-elle ciblée sur l'offre d'emploi de l'association ?	+ -	
Les 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) ? ...	+ -	
<b>Questions à évoquer lors de l'entretien :</b>		

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 fournies 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. <b>Points à aborder :</b> 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	
<b>Points à aborder :</b> Le parcours professionnel, le cursus de formation : panorama global, les raisons des différents choix, les raisons des ruptures...	Remarques :
Recueillir les sources de motivation	
<b>Points à aborder :</b> 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	
<b>Points à aborder :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Connaissances liées à l'emploi que le candidat devra tenir,</li><li>- Compétences (mises en œuvre dans des situations de travail antérieures)</li></ul>	Remarques :

Présenter l'association et le poste	
<b>Points à aborder :</b> 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	<b>Remarques :</b>
Conclure l'entretien	
<b>Points à aborder :</b> Points particuliers que la personne souhaite aborder, délai de réponses	<b>Remarques :</b>

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

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**<sup>1</sup>,

- 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.

---

<sup>1</sup> 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,
- le sens de la communication,
- la capacité d'organisation,
- une vision globale de l'association, de ses perspectives,
- un goût manifeste pour transmettre son savoir-faire,
- un grand intérêt pour sa mission,
- 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 69)

### 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 70)

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 22.**

### ③ ÉVALUER LA CAPACITÉ DU SALARIE A MENER LES MISSIONS QUI LUI SERONT CONFIEES (Cf. Tableau de bord N° 3 page 71)

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								
<b>Conclusions</b>								
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 28.

**Tableau de bord N° 1****L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION DU SALARIÉ DANS L'ÉTABLISSEMENT**

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

**Tableau de bord N° 2****RENDRE LE TRAVAIL FORMATEUR**

<b>La Répartition des missions</b>	<b>Les Tuteurs</b>	
	<b>Tuteur 1</b>	<b>Tuteur 2</b>
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		

<b>Tableau de bord N° 3</b>		
<b>CONDUIRE L'ÉVALUATION DU SALARIÉ</b>		
<b>La Répartition des missions</b>	<b>Les Tuteurs</b>	
	<b>Tuteur 1</b>	<b>Tuteur 2</b>
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		





A handball player in a blue and white uniform is shown on the left side of the page, holding a handball with their right hand. The player is wearing a blue jersey with white and red accents, blue shorts, white socks, and blue shoes. The background is a solid blue vertical bar.

**- ANNEXE -**

**LE REFERENTIEL  
DES EMPLOIS  
ET DES COMPETENCES  
DE LA FFHB**

# Le référentiel des emplois et des compétences de la FFHB

## Sommaire

<b>EMPLOI DE RÉFÉRENCE N° 1 : AGENT COMMERCIAL CLUB .....</b>	<b>75</b>
<b>EMPLOI DE RÉFÉRENCE N° 2 : AGENT POLYVALENT/ AGENT DE DÉVELOPPEMENT SPORTIF (AU NIVEAU DU CLUB). .....</b>	<b>77</b>
<b>EMPLOI DE RÉFÉRENCE N° 3 : CADRE TECHNIQUE FÉDÉRAL /AGENT DE DÉVELOPPEMENT SPORTIF (AU NIVEAU DU COMITÉ OU DE LA LIGUE)...</b>	<b>80</b>
<b>EMPLOI DE RÉFÉRENCE N° 4 : CHARGÉ DE COMMUNICATION.....</b>	<b>83</b>
<b>EMPLOI DE RÉFÉRENCE N° 5 : ENTRAÎNEUR.....</b>	<b>86</b>
<b>EMPLOI DE RÉFÉRENCE N° 6 : DIRECTEUR TECHNIQUE .....</b>	<b>89</b>
<b>EMPLOI DE RÉFÉRENCE N° 7 : DIRECTEUR ADMINISTRATIF ET FINANCIER .....</b>	<b>92</b>
<b>EMPLOI DE RÉFÉRENCE N° 8 : SECRÉTAIRE OU SECRÉTAIRE COMPTABLE .....</b>	<b>95</b>

## Emploi de référence n° 1 : AGENT COMMERCIAL CLUB

Intitulé de l'emploi : Agent commercial club	
<b>Finalités de l'emploi</b>	Constituer un réseau de partenaires participant au financement des activités de l'association.
<b>Diplôme(s) requis</b>	Bac + 2, BTS Action Commercial, DUT technique de commercialisation.
<b>Expérience requise</b>	Expérience de commercial réussie si la personne ne possède pas les diplômes requis.
<b>Type de contrat</b>	CDI – CDD - VRP
<b>Dispositif d'aide utilisé le plus fréquemment pour financer le poste</b>	Emploi Jeune, plan sport emploi.
<b>Quotité du poste</b>	Temps plein ou temps partiel
<b>Positionnement dans l'organisation</b>	Sous l'autorité de l'équipe dirigeante.
<b>Perspectives d'évolution vers d'autres postes</b>	

L'emploi de commercial se retrouve le plus souvent dans les clubs de taille moyenne ou importante, dans les clubs plus modestes, ce sont souvent 1 ou 2 bénévoles qui occupent cette fonction, voire l'agent sportif polyvalent lorsqu'il existe.

### Domaine d'activités 1 : Fidélisation des partenaires existants et acquisition de nouveaux partenaires pour l'association

Activités	Compétences/connaissances associées
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidation des partenariats existants,</li> <li>- Développement des partenariats existants,</li> <li>- Recherche de nouveaux partenaires pour l'association.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Donner régulièrement aux partenaires des informations concernant le club et son évolution,</li> <li>- Valoriser les retombées positives du partenariat sur le plan médiatique, sur le plan social, sur le plan associatif,</li> <li>- Convaincre de l'utilité d'investir d'avantage dans le partenariat,</li> <li>- Proposer régulièrement de nouveaux produits/services aux partenaires de l'association,</li> <li>- Identifier les prospects de l'association,</li> <li>- Contacter les prospects (courrier, téléphone...) pour convenir de rendez-vous commerciaux,</li> <li>- Proposer aux prospects, des formules de partenariat attractives,</li> <li>- Convaincre le prospect de l'utilité de sceller un partenariat avec le club,</li> </ul>

### Domaine d'activités 2 : Élaboration des produits et services commerciaux à destination de partenaires potentiels ou existant de l'association.

Activités	Compétences/connaissances associées
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déploiement d'une démarche marketing globale,</li> <li>- Élaboration d'une ligne de produits/services adaptée,</li> <li>- Évolution de la ligne de produits service.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir les attentes des partenaires existants ou potentiels,</li> <li>- Faire un état des lieux du marché de partenariat et de sponsoring au niveau local ,</li> <li>- Définir des besoins des éventuels partenaires ou sponsors,</li> <li>- Imaginer des services et des produits répondant aux besoins des partenaires ou sponsors éventuels,</li> <li>- Faire réaliser les produits ou services par des membres de l'association ou par des prestataires externes,</li> <li>- Fixer le prix des produits/services proposés,</li> <li>- Évaluer le niveau de qualité du service ou produit proposé,</li> <li>- Évaluer l'adéquation entre les services proposés aux partenaires et leurs attentes,</li> <li>- Faire évoluer les services et les produits en fonction des attentes des partenaires.</li> </ul>

## Emploi de référence n° 2 : AGENT POLYVALENT/ AGENT DE DÉVELOPPEMENT SPORTIF (au niveau du Club).

Intitulé de l'emploi : agent polyvalent/ Agent de développement sportif de club	
<b>Finalités de l'emploi</b>	Assister les bénévoles dirigeants dans la gestion administrative de l'association, assurer l'accueil et l'information des usagers de l'association, Encadrer les séances d'entraînements, développer les prestations du club au niveau local.
<b>Diplôme requis</b>	BEES 1 handball, BESAPT, DEUG STAPS, DEUST ou Diplôme homologué (selon les missions confiées au salarié). Permis de conduire indispensable.
<b>Expérience requise</b>	Pratique du handball nécessaire. La connaissance du milieu sportif associatif est souhaitable.
<b>Type de contrat</b>	CDI/CDD
<b>Dispositif d'aide utilisé le plus fréquemment pour financer le poste</b>	Le dispositif Emploi - Jeunes est le plus utilisé cependant d'autres dispositifs d'aides peuvent être utilisés : contrat de qualification, CES, CEC...
<b>Quotité du poste</b>	Temps plein ou temps partiel <b>La part des différentes activités dans la composition de l'emploi est variable.</b>
<b>Positionnement dans l'organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sous la direction du président et du secrétaire général.</li> <li>- Les relations avec les présidents (bénévoles) des différentes commissions sont nombreuses.</li> <li>- Le salarié est amené à superviser les entraîneurs responsables des différents collectifs.</li> <li>- Le salarié est amené à travailler avec le CTF du Comité ou de la Ligue.</li> </ul>
<b>Perspectives d'évolution vers d'autres postes</b>	CTF au niveau des ligues et des comités, agent polyvalent travaillant pour différentes associations (temps partagé).

### Domaine d'activités 1 : secrétariat administratif

Activités	Compétences/connaissances associées
<ul style="list-style-type: none"><li>- Saisie et mise en page de documents écrits : courriers, convocations, tableaux de bord, comptes rendus de réunions de travail des commissions,</li><li>- Envoi et réception de courrier papier et électronique,</li><li>- Classement de la documentation de l'association,</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Prendre des notes,</li><li>- Présenter des documents en utilisant WORD et EXCEL,</li><li>- Utiliser les logiciels de messagerie (outlook) et Internet,</li><li>- Planifier son travail.</li></ul>

### Domaine d'activités 2 : gestion sportive de l'association

Activités	Compétences associées
<ul style="list-style-type: none"><li>- Organisation et Suivi des déplacements des différentes équipes,</li><li>- Organisation et suivi des compétitions ayant lieu à domicile,</li><li>- Organisation d'événements sportifs locaux,</li><li>- Organisation et suivi des formations des bénévoles aux diplômes fédéraux,</li><li>- Suivi des cotisations,</li><li>- Construction de tableaux de bord de suivi de l'activité.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Planifier et organiser le déplacement et l'accueil d'équipes sportives,</li><li>- Accueillir le public en toute sécurité, selon les règles imposées par la législation,</li><li>- Mobiliser les bénévoles et coordonner leurs activités autour d'un événement sportif,</li><li>- Prévoir les activités nécessaires au succès d'une manifestation sportive,</li><li>- Informer et orienter les bénévoles vers les formations fédérales adaptées,</li><li>- Faire le budget prévisionnel d'une action, d'un projet,</li><li>- Traiter et interpréter des données statistiques.</li></ul>

### Domaine d'activités 3 : encadrement des entraînements des différents collectifs

Activités	Compétences associées
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entraînement de différents collectifs (de l'association ou hors association),</li> <li>- Management d'un ou plusieurs collectifs du club,</li> <li>- Encadrement de bénévoles chargés d'entraîner les différents collectifs,</li> <li>- Détection et orientation des meilleurs joueurs vers les structures adaptées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Préparer des entraînements adaptés aux différents types de pratiquants,</li> <li>- Animer des séances d'entraînements collectives adaptés au niveau de jeu et aux objectifs sportifs des pratiquants,</li> <li>- Animer des séances d'entraînement individualisées,</li> <li>- Évaluer le niveau technique et physique d'un joueur,</li> <li>- Être capable de transmettre ses connaissances,</li> <li>- Être capable de diriger un groupe hétérogène,</li> <li>- Conseiller les bénévoles ayant des missions d'encadrement,</li> <li>- Participer au développement des compétences des bénévoles ayant des missions d'encadrement.</li> </ul>

### Domaine d'activités 4 : Promotion et développement du handball au niveau du territoire du club

Activités	Compétences associées
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation à l'élaboration du projet associatif du club et suivi des actions à mener pour réaliser le projet,</li> <li>- Participation à l'organisation et l'animation de manifestations de promotion du handball portées par le Club, le Comité et/ou la Ligue,</li> <li>- Consolidation et développement des relations avec les partenaires du club en collaboration avec les bénévoles,</li> <li>- Animation d'activités handball dans les écoles en temps ou hors temps scolaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaborer et formaliser un projet,</li> <li>- Mettre en place un dispositif de suivi de la réalisation du projet,</li> <li>- Communiquer (oralement et par écrit) sur les activités du club,</li> <li>- Valoriser les apports des partenariats existants et potentiels,</li> <li>- Animer des séances d'initiation au handball pour des enfants des écoles primaires,</li> <li>- Travailler en équipe.</li> </ul>

# Emploi de référence n° 3 : CADRE TECHNIQUE FÉDÉRAL /AGENT DE DÉVELOPPEMENT SPORTIF (au niveau du Comité ou de la Ligue)

Intitulé de l'emploi : CTF/ADS Comité	
<b>Finalités de l'emploi</b>	Développer les pratiques du handball en termes qualitatifs et quantitatifs dans le comité
<b>Diplôme(s) requis</b>	BEES 1 + Diplôme fédéraux Permis de conduire indispensable
<b>Expérience requise</b>	Il est recommandé de bien connaître le milieu du handball et d'avoir eu des activités d'encadrements dans le milieu sportif ou autre.
<b>Type de contrat</b>	CDI/CDD
<b>Dispositif d'aide utilisé le plus fréquemment pour financer le poste</b>	Le dispositif Emploi - Jeunes est le plus utilisé cependant d'autres dispositifs d'aides peuvent être utilisés : contrat de qualification, CES, CEC...
<b>Quotité du poste</b>	Temps plein ou partiel
<b>Positionnement dans l'organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le CTF doit rendre compte de leurs activités au :</li> <li>- Bureau Directeur du comité,</li> <li>- au CTS</li> </ul> <p>Ils peuvent être amenés à coordonner le travail de bénévoles au niveau du comité ou des clubs du comité, voire même des salariés dans les clubs. Ils travaillent sous l'autorité du président du comité.</p>
<b>Perspectives d'évolution vers d'autres postes</b>	<p>Entraîneur au niveau d'un Pôle ou d'un club de Nationale.</p> <p>concours de la fonction publique : Professorat de Sport</p> <p>concours de la fonction publique territoriale : CTAPS, ETAPS, OTAPS...</p>



### Domaine d'activités 1 : Développement et consolidation du niveau de pratique du handball dans le comité.

Activités	Compétences/connaissances associées
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidation des clubs en difficulté en appuyant les bénévoles dans la gestion du club et l'animation des équipes,</li> <li>- Création de nouveaux clubs et suivi de la gestion et de l'animation du club dans sa période de démarrage,</li> <li>- Développement du bénévolat dans les clubs,</li> <li>- Suivi des emplois jeunes (agents polyvalents, ADS clubs et comités) au niveau de son territoire d'intervention</li> <li>- Proposition aux acteurs locaux (mairie, collèges, UNSS...) d'animations handball,</li> <li>- Organisation de manifestations de promotion du handball,</li> <li>- Recherche de nouveaux licenciés,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissances dans la gestion administrative et sportive d'un club,</li> <li>- Connaissances de base en gestion de projets sportifs,</li> <li>- Encadrer et responsabiliser progressivement des bénévoles,</li> <li>- Appuyer les actions menées par les Emplois Jeunes Club,</li> <li>- Conseiller les Emplois Jeunes sur leur professionnalisation,</li> <li>- Être capable d'analyser l'environnement socio-économique local et de positionner une offre de service adaptée,</li> <li>- Présenter et valoriser une prestation de services à différents acteurs territoriaux,</li> <li>- Vendre une prestation de service,</li> <li>- Piloter l'organisation de manifestations sportives,</li> <li>- Être capable de dialoguer avec des interlocuteurs de différents niveaux (bénévoles, responsables locaux, enseignants, jeunes).</li> </ul>

### Domaine d'activités 2 : Formation des cadres

Activités	Compétences/connaissances associées
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Préparation des pratiquants aux diplômes fédéraux (tronc commun principalement).</li> <li>- Accompagnement des nouveaux dirigeants dans la gestion administrative et sportive de leur club.</li> <li>- Formation des pratiquants (adultes et jeunes) à l'arbitrage.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissance sportive en matière de techniques de jeu et de préparation physique,</li> <li>- Connaissance réglementaire du handball,</li> <li>- Connaissance du fonctionnement administrative d'un club,</li> <li>- Préparer des séances de formation aux BF et à l'arbitrage,</li> <li>- Animer des séances de formation aux BF et à l'arbitrage,</li> <li>- Organiser des stages,</li> <li>- Être capable de transmettre ses connaissances,</li> <li>- Être capable de diriger un groupe hétérogène.</li> </ul>

### Domaine d'activités 3 : Détection, entraînement et managerat des collectifs

Activités	Compétences associées
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Détection des jeunes joueurs capables d'intégrer l'équipe départementale en liaison avec le CTS l'équipe régionale et le pôle,</li> <li>- Entraînements et managerat de collectifs au niveau de clubs et de la sélection départementale,</li> <li>- Entraînements spécifiques pour les jeunes à fort potentiel,</li> <li>- Organisation de stages de préparation spécifiques pour les équipes départementales,</li> <li>- Coordination des activités de l'équipe technique départementale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Préparer des entraînements adaptés aux différents types de pratiquants,</li> <li>- Animer des séances d'entraînements collectives adaptées au niveau de jeu et aux objectifs sportifs des pratiquants,</li> <li>- Animer des séances d'entraînement individualisées,</li> <li>- Évaluer le niveau technique d'un joueur et pouvoir formuler un avis objectif sur sa capacité à évoluer à un niveau supérieur (département, région, pôle)</li> <li>- Organiser des stages</li> <li>- Être capable de transmettre ses connaissances,</li> <li>- Être capable de diriger un groupe hétérogène,</li> <li>- Manager une équipe de techniciens composée de salariés et de bénévoles.</li> </ul>

### Domaine d'activités 4 : Participation à la structuration du comité

Activités	Compétences associées
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation à l'élaboration du projet associatif et aux projets des différentes commissions et suivi de leur avancement.</li> <li>- Consolidation et développement des relations avec les partenaires du comité en collaboration avec les bénévoles,</li> <li>- Management des ADS du comité lorsqu'ils existent.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaborer et formaliser un projet associatif,</li> <li>- Mettre en place un dispositif de suivi de la réalisation du projet,</li> <li>- Communiquer (oralement et par écrit) sur les activités du club,</li> <li>- Valoriser les apports des partenariats existants et potentiels,</li> <li>- Encadrer un salarié ou des salariés</li> </ul>

**En fonction de la structure, l'agent de développement sportif comité peut avoir, les mêmes activités que le CTF, éventuellement sur un territoire plus réduit. Le CTF peut être amené à coordonner les activités de l'équipe technique départementale et il est le référent technique de la ligue.**

# Emploi de référence n° 4 : CHARGÉ DE COMMUNICATION

Intitulé de l'emploi : Chargé de communication	
<b>Finalités de l'emploi</b>	Consolider voire améliorer l'image et la notoriété de l'association tant au niveau du grand public que des partenaires potentiels (institutionnels et privés) de l'association.
<b>Diplôme(s) requis</b>	Bac + 2 : BTS, DUT
<b>Expérience requise</b>	Aucune
<b>Type de contrat</b>	CDI/CDD
<b>Dispositif d'aide utilisé le plus fréquemment pour financer le poste</b>	Emploi Jeune
<b>Quotité du poste</b>	Temps plein
<b>Positionnement dans l'organisation</b>	Sous l'autorité du président. Ce poste peut demander un encadrement important par un cadre (salarié ou bénévole) de l'association si le salarié est inexpérimenté.
<b>Perspectives d'évolution vers d'autres postes</b>	L'évolution au sein de la structure est difficile.

### Domaine d'activités 1 : élaboration de la stratégie de communication de l'association en collaboration avec l'équipe dirigeante

Activités	Compétences/connaissances associées
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Détermination des objectifs des actions de communication sur une période donnée,</li> <li>- Détermination des valeurs à véhiculer à travers les actions de communication à mener,</li> <li>- Détermination des moyens à consacrer pour une communication efficace.</li> </ul> <p>La détermination des différents éléments de la stratégie de communication de l'association est soumise à la validation de l'équipe de Direction.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnostiquer le niveau de notoriété de l'association dans son environnement,</li> <li>- Évaluer l'image véhiculée par l'association dans son environnement,</li> <li>- Définir des objectifs de consolidation ou d'amélioration de la notoriété de l'association,</li> <li>- Définir l'image que l'association veut véhiculer dans son environnement,</li> <li>- Établir le budget prévisionnel nécessaire pour mener à son terme la stratégie de communication de l'association.</li> </ul>

### Domaine d'activités 2 : déploiement du plan d'action nécessaire à la réalisation de la stratégie de communication de l'association

Activités	Compétences/connaissances associées
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Détermination du plan d'actions à engager pour mener à bien la stratégie de communication de l'association,</li> <li>- Organisation et réalisation de tout ou partie de ces actions,</li> <li>- Déploiement de la stratégie de communication à travers la vie sportive de l'association (événements sportifs organisés par l'association, résultats sportifs de l'association).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaître les différents supports de communication existant et leur mode d'utilisation,</li> <li>- Choisir les supports adaptés à la stratégie de communication de l'association,</li> <li>- Définir un ton de communication visuel et rédactionnel,</li> <li>- Recueillir (au moyen d'entretiens, réunions, enquêtes, reportages...), vérifier et sélectionner, les informations actualisées relatives à la vie de l'association,</li> <li>- Réaliser des objets de communication (journal interne, bulletin des partenaires, affiches...) adaptés aux différentes cibles visées : grand public, pratiquants, partenaires</li> <li>- Faire faire, pour tout ou partie, des objets de communication par des prestataires,</li> <li>- Lancer une campagne de communication sur l'activité de l'association,</li> <li>- Lancer une campagne de communication ciblée (sur un événement sportif organisé par l'association ou sur les résultats sportifs de l'association),</li> <li>- Connaître les outils informatiques de conception de supports de communication.</li> </ul>

### Domaine d'activités 3 : Entretien et développement des relations avec les médias locaux

Activités	Compétences associées
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation de rencontres entre des médias locaux ou nationaux et les membres de l'association,</li> <li>- Organisation de la couverture médiatique des événements sportifs concernant l'association,</li> </ul> <p><b>En ce qui concerne les clubs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diffusion des informations concernant le club (résultats, recrutements...) aux médias locaux,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Repérer les différents médias susceptibles de diffuser les informations concernant l'association,</li> <li>- Constituer un réseau relationnel avec les responsables sports des médias locaux,</li> <li>- Proposer aux médias locaux des sujets d'articles ou de reportages pertinents,</li> <li>- Avertir les médias des événements sportifs majeurs auxquels participe l'association,</li> <li>- Convaincre les responsables sports des médias locaux de leur intérêt à couvrir les événements sportifs auxquels participe l'association,</li> <li>- S'assurer que les médias sollicités pourront couvrir un événement sportif dans de bonnes conditions,</li> <li>- Informer les médias des résultats et de la vie sportive de l'association.</li> </ul>

### Domaine d'activités 4 : Entretien des relations avec les partenaires de l'association (en collaboration avec l'agent commercial club) et communication auprès des partenaires potentiels de l'association.

Activités	Compétences associées
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretien des relations avec les partenaires,</li> <li>- Appui au développement de nouveaux partenariats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diffuser les informations concernant le clubs aux différents partenaires de l'association à travers les supports appropriés,</li> <li>- Communiquer auprès des partenaires sur les événements sportifs ou autres, auxquels l'association participe,</li> <li>- Communiquer sur les retombées positives des activités de l'association pour les partenaires,</li> <li>- Élaborer en collaboration avec les personnes chargées du développement des partenariats, les outils de communication nécessaires (plaquette de présentation de l'association, d'un événement réalisé par l'association...).</li> </ul>

# Emploi de référence n° 5 : ENTRAÎNEUR

Intitulé de l'emploi : Entraîneur	
<b>Finalités de l'emploi</b>	Assurer le suivi sportif d'un ou plusieurs collectifs de l'association
<b>Diplôme(s) requis</b>	Brevet fédéral : entraîneur ou entraîneur de niveau national selon les cas BEES 1 handball
<b>Expérience requise</b>	Pratique du handball
<b>Type de contrat</b>	CDI/CDD
<b>Dispositif d'aide utilisé le plus fréquemment pour financer le poste</b>	Emploi Jeune, plan sport emploi, fonctionnaire en position de détachement ou de disponibilité. De nombreux emplois d'entraîneurs sont financés sans aucune aide.
<b>Quotité du poste</b>	Temps plein ou temps partiel
<b>Positionnement dans l'organisation</b>	Sous l'autorité du président et du directeur technique lorsqu'il existe. Ils peuvent être amenés à encadrer le travail de bénévoles exerçant des activités d'entraîneurs.
<b>Perspectives d'évolution vers d'autres postes</b>	Directeur technique, concours de la fonction publique : professorat de Sport concours de la fonction publique territoriale : CTAPS

L'emploi d'entraîneur à plein temps se retrouve surtout dans des clubs évoluant en national ou en élite.

## Domaine d'activités 1 : entraînement des pratiquants

Activités	Compétences/connaissances associées
<ul style="list-style-type: none"><li>- Préparation physique des membres d'un collectif au vu des échéances et des objectifs sportifs du collectif,</li><li>- Préparation technique et tactique des membres d'un collectif au vu des échéances et des objectifs sportifs du collectif,</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Préparer un programme d'entraînement adapté au collectif,</li><li>- Réaliser le programme d'entraînement collectif,</li><li>- Préparer des séances d'entraînement individuelles,</li><li>- Ajuster les programmes d'entraînement à l'évolution des besoins du collectif.</li></ul> Connaître les éléments de base de la biologie du sport (bio-mécanique, physiologie nutrition,...)

## Domaine d'activités 2 : managerat du collectif

Activités	Compétences/connaissances associées
<ul style="list-style-type: none"><li>- Évaluation du niveau technique, du niveau physique et du niveau de motivation des différents membres du collectif,</li><li>- Développement d'un esprit d'équipe.</li><li>- Régulation des tensions existant au sein du groupe,</li><li>- Constitution d'un collectif performant compte tenu du potentiel individuel de chacun de ses membres,</li><li>- Adoption d'une stratégie de jeu adaptée aux qualités du collectif,</li><li>- managerat du collectif pendant les compétitions et adaptation aux stratégies développées par l'équipe adverse,</li><li>- Motivation des pratiquants pendant les entraînements et les compétitions,</li><li>- Intégration de nouveaux éléments au sein du collectif.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Organiser des moments d'échanges et de dialogue avec chaque individu du collectif,</li><li>- Organiser des moments d'échanges et de dialogue avec l'ensemble du collectif,</li><li>- Évaluer individuellement et collectivement les pratiquants en phase de jeu (entraînement et compétition),</li><li>- Rassembler les membres d'un collectif autour de valeurs et d'objectifs communs,</li><li>- Entretenir un dialogue constant avec les membres du collectif,</li><li>- Trouver les stratégies de jeu convenant le mieux aux capacités du collectif,</li><li>- Utiliser de manière optimale les membres du collectif durant une compétition.</li></ul>

### Domaine d'activités 3 : coordination des bénévoles sur leurs activités d'entraînement et de management des collectifs.

Activités	Compétences associées
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivi des séances d'entraînements assurées par les bénévoles,</li> <li>- Appui des bénévoles dans leurs activités d'entraînement et de management des pratiquants,</li> <li>- Formation des bénévoles (démarche inductive<sup>1</sup>) à l'entraînement et au management d'un collectif.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluer le niveau de départ du bénévole,</li> <li>- Mettre le bénévole en situations de travail professionnalisante,</li> <li>- Conseiller les bénévoles sur les différents aspects de leurs activités,</li> <li>- Préparer des séances de formation,</li> <li>- Animer des séances de formation,</li> <li>- Évaluer la progression professionnelle des bénévoles et mettre à leur disposition des moyens de développer leurs compétences.</li> </ul>

**Les entraîneurs des clubs Élite (D1 et D2) doivent également mettre en œuvre des compétences dans le maniement et dans l'utilisation de la vidéo pour préparer le collectif aux différentes compétitions.**

### Domaine d'activités 4 : gestion administrative et logistique des compétitions.

Activités	Compétences associées
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation des déplacements du collectif,</li> <li>- Organisation des rencontres à domicile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planifier les déplacements du collectif et de la réception des équipes adverses,</li> <li>- Acheter ou faire acheter les prestations de services nécessaires au déplacement du collectif et à la réception de l'équipe adverse.</li> </ul>

<sup>1</sup> Il s'agit de former les bénévoles en partant de ce qui a été observé sur le terrain.



## Emploi de référence n° 6 : DIRECTEUR TECHNIQUE

Intitulé de l'emploi : directeur technique (club élite)	
<b>Finalités de l'emploi</b>	Assurer l'atteinte des objectifs sportifs du club.
<b>Diplôme(s) requis</b>	Pour la fonction d'entraîneur le BEES 1 Handball et diplôme fédéral de niveau expert.
<b>Expérience requise</b>	Pratique du handball. Formation de cadres et entraînement de collectifs.
<b>Type de contrat</b>	CDD
<b>Dispositif d'aide utilisé le plus fréquemment pour financer le poste</b>	Fonctionnaire en situation de détachement ou de disponibilité, De nombreux postes de directeurs techniques sont financés sans aucune aide
<b>Quotité du poste</b>	Temps Plein ou temps partiel
<b>Positionnement dans l'organisation</b>	Sous l'autorité du président le directeur technique est amené à piloter l'ensemble des membres de l'association ayant une activité d'encadrement ou de formations de joueurs.
<b>Perspectives d'évolution vers d'autres postes</b>	

### Domaine d'activités 1 : Appui à la structuration du club

Activités	Compétences/connaissances associées
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation à la construction du projet associatif,</li> <li>- Construction de la partie sportive du projet associatif du club,</li> <li>- Définition de la politique de formation des joueurs (ses) du club,</li> <li>- Proposition et mise en place de projets sportifs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Être capable de proposer à l'équipe dirigeante des axes de développement pour le club,</li> <li>- Définir un plan d'action permettant de réaliser les objectifs,</li> <li>- Suivre la réalisation du plan d'action,</li> <li>- Élaborer une politique de formation de joueurs et d'encadrants techniques,</li> <li>- Suivre la mise en œuvre de la politique de formation élaborée,</li> <li>- Consolider, voire développer les structures de formation du club,</li> <li>- Concevoir et piloter des projets sportifs ponctuels (tournois, stages...).</li> </ul>

### Domaine d'activités 2 : Recrutement des joueurs(ses) et entraîneurs (ses) en interne et en externe.

Activités	Compétences/connaissances associées
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition de la politique de recrutement du club, en collaboration avec l'équipe de direction,</li> <li>- Réalisation des recrutements, en collaboration avec l'équipe de direction,</li> <li>- Détection, au sein des différents collectifs du club, des joueurs capables d'intégrer l'équipe 1 de l'association.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déterminer le profil type des recrues en fonction des besoins de l'association,</li> <li>- Élaborer le budget affecté au recrutement,</li> <li>- Identifier des candidats intéressants pour le club au niveau local, en collaboration avec les CTF, les CTS et les dirigeants des clubs de taille moins importante,</li> <li>- Identifier des candidats intéressants pour le club au niveau national, voire international,</li> <li>- Approcher les candidats intéressants le club,</li> <li>- Recevoir les candidats et évaluer leur capacité à s'intégrer dans le collectif,</li> <li>- Participer à la négociation des salaires et autres indemnités,</li> <li>- Intégrer les nouvelles recrues au sein du club,</li> <li>- Identifier dans les différents collectifs du club les joueurs (ses) capables d'intégrer l'équipe 1,</li> <li>- Préparer les joueurs identifiés à intégrer l'équipe 1,</li> <li>- Trouver des solutions pour éviter le départ des joueurs confirmés ou espoirs que le club souhaite garder.</li> </ul>

**Domaine d'activités 3 : Entraînement et managerat de l'équipe 1 du club.**

<b>Activités</b>	<b>Compétences associées</b>
Cf. Domaine d'activité 1 et 2 de la fiche emploi entraîneur.	

**Domaine d'activité 4 : Management de l'équipe technique du club (entraîneurs des différentes équipes , préparateurs physiques, médecins..)**

<b>Activités</b>	<b>Compétences associées</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Organisation des activités techniques de l'association,</li><li>- Suivi de l'équipe technique de l'association,</li><li>- Mise en œuvre d'actions d'amélioration de la performance de l'équipe technique de l'association.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Construire l'équipe technique de l'association qu'ils soient salariés ou bénévoles,</li><li>- Répartir les missions des salariés et des bénévoles ayant des activités techniques,</li><li>- Suivre la réalisation des missions de chacun,</li><li>- Appuyer les membres de l'équipe technique dans la réalisation de leurs missions,</li><li>- Évaluer le niveau individuel et collectif de l'équipe technique,</li><li>- Mettre en œuvre en collaboration avec l'équipe dirigeante des actions nécessaires pour améliorer le niveau de l'équipe technique (formation, recrutement, nouvelle organisation...).</li></ul>

## Emploi de référence n° 7 : DIRECTEUR ADMINISTRATIF ET FINANCIER

Intitulé de l'emploi : Directeur administratif et financier	
<b>Finalités de l'emploi</b>	Veiller, en collaboration avec l'équipe dirigeante, à la pérennité de l'association.
<b>Diplôme(s) requis</b>	Bac +2
<b>Expérience requise</b>	Expérience de 5 ans et + de secrétaire comptable dans le milieu associatif sportif et/ou expérience en tant que bénévole dirigeant dans une association sportive importante.
<b>Type de contrat</b>	CDI/CDD
<b>Dispositif d'aide utilisé le plus fréquemment pour financer le poste</b>	Plan sport emploi, CEC ou aucun
<b>Quotité du poste</b>	Temps plein
<b>Positionnement dans l'organisation</b>	Sous l'autorité du président. Il est amené à encadrer un(e) ou plusieurs salariés (administratifs, commerciaux, techniques).
<b>Perspectives d'évolution vers d'autres postes</b>	Pas de réelles perspectives dans le handball.

**Les directeurs administratifs existent aussi bien dans les ligues, les comités, que les clubs.**

### Domaine d'activités 1 : Élaboration, en collaboration avec les dirigeants bénévoles , du projet associatif

Activités	Compétences/connaissances associées
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation aux élus de la situation de l'association à un instant T, en matière de finances, de développement, de positionnement dans son environnement,</li> <li>- Détermination, en collaboration avec les élus dirigeants, des orientations stratégiques de l'association,</li> <li>- Formalisation des orientations stratégiques de l'association à travers le projet associatif.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectuer un diagnostic global de l'association,</li> <li>- Faire une présentation publique de ce diagnostic,</li> <li>- Apporter des éléments de compréhension de la situation de l'association aux dirigeants,</li> <li>- Fournir les éléments nécessaires et apporter son expertise à l'équipe de Direction pour décider des orientations politiques de l'association,</li> <li>- Rédiger le projet associatif.</li> </ul>

### Domaine d'activités 2 : suivi administratif et financier de l'association

Activités	Compétences/connaissances associées
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisation de certains travaux administratifs,</li> <li>- Réalisation de la comptabilité de l'association jusqu'au Bilan,</li> <li>- Réalisation de tableaux de suivi de l'activité de l'association,</li> <li>- Compte rendu des activités de l'association à l'équipe dirigeante</li> <li>- Formalisation des dossiers de subventionnements adressés aux financeurs institutionnels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaître les processus administratifs de l'association,</li> <li>- Connaître les règles comptables applicables à l'association,</li> <li>- Tenir la comptabilité générale et analytique de l'association,</li> <li>- Formaliser des tableaux de suivi de l'activité de l'association,</li> <li>- Mettre à jour les données contenues dans ces tableaux,</li> <li>- Connaître les différentes institutions susceptibles de subventionner les activités de l'association,</li> <li>- Renseigner de manière attractive un dossier de subventionnement.</li> </ul>

### Domaine d'activités 3 : Management des membres de l'association

Activités	Compétences associées
<ul style="list-style-type: none"><li>- Participation au processus de recrutement et d'intégration des nouveaux salariés,</li><li>- Organisation du travail des salariés et des bénévoles,</li><li>- Suivi des activités effectuées par les membres de l'association,</li><li>- Suivi personnalisé de l'évolution des salariés au sein de l'association,</li><li>- Gestion des obligations légales inhérentes au statut de salarié.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Être capable de définir les besoins en compétences de l'association,</li><li>- Connaître les différentes étapes du processus de recrutement,</li><li>- Être capable de mettre en place un dispositif de tutorat dans l'association,</li><li>- Définir les missions des salariés et des bénévoles participant activement à la vie de l'association,</li><li>- Rendre compte de l'avancement et la qualité du travail des salariés et des bénévoles,</li><li>- Appuyer les salariés dans la réalisation de leurs missions,</li><li>- Évaluer les besoins en développement des compétences des salariés,</li><li>- Construire avec le salarié son plan de développement des compétences,</li><li>- Connaître les règles de base en matière de droit du travail (temps de travail, congés, contrat de travail...).</li></ul>

## Emploi de référence n° 8 : SECRÉTAIRE OU SECRÉTAIRE COMPTABLE

Intitulé de l'emploi : secrétaire/secrétaire comptable	
<b>Finalité de l'emploi</b>	Assister les bénévoles dirigeants dans la gestion administrative de l'association, assurer l'accueil et l'information des personnes s'adressant à l'association.
<b>Diplôme(s) requis</b>	CAP/BEP secrétariat
<b>Expérience requise</b>	Bonne maîtrise de l'outil bureautique (Word, Excel, Internet) La connaissance du milieu sportif et associatif est un plus.
<b>Type de contrat</b>	CDI
<b>Dispositif d'aide utilisé le plus fréquemment pour financer le poste</b>	CES, CEC, dispositif Emplois - Jeunes ... Si la plupart des secrétaires sont entrées dans l'association grâce à un dispositif aidé de nombreux postes ne bénéficient plus des aides initiales.
<b>Quotité du poste</b>	Temps plein et temps partiel
<b>Positionnement dans l'organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sous la direction du président ou du secrétaire général,</li> <li>- Les relations avec les présidents (bénévoles) des différentes commissions sont nombreuses,</li> <li>- Les relations avec les autres membres du personnel (CTS/CTF) peuvent être importantes.</li> </ul>
<b>Perspectives d'évolution vers d'autres postes</b>	Directeur administratif.

**Domaine d'activités 1 : secrétariat administratif**

Activités	Compétences/connaissances associées
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saisie et mise en page de documents écrits : courriers, convocations, tableaux de bord, comptes rendus de réunions de travail des commissions,</li> <li>- Envoi et réception de courriers papiers et électroniques,</li> <li>- Classement de la documentation de l'association</li> <li>Accueil téléphonique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prendre des notes,</li> <li>- Présenter des documents en utilisant WORD et EXCEL,</li> <li>- Planifier son travail,</li> <li>- Comprendre et se faire comprendre par son interlocuteur au téléphone.</li> </ul>

**Domaine d'activités 2 : administration sportive**

Activités	Compétences associées
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saisie et impression des licences,</li> <li>- Suivi administratif et logistique des stages en collaboration avec le CTF et/ou le CTS,</li> <li>- Suivi administratif et logistique des commissions en collaboration avec les bénévoles (présidents de commissions),</li> <li>- Diffusion des décisions prises par les commissions,</li> <li>- Suivi des compétitions au niveau de l'affectation des arbitres, des rapports d'arbitrage et des résultats des matchs,</li> <li>- Gestion administrative et logistique des manifestations sportives organisées dans la structure.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaître les différents acteurs du handball au niveau local, connaître les règlements du Handball au niveau du comité, de la ligue et de la fédération,</li> <li>- Être capable de prendre rapidement en main les logiciels de la fédération (licences, arbitrage),</li> <li>- Travailler en équipe avec d'autres membres du personnel et/ou des bénévoles,</li> <li>- Gérer la partie administrative et logistique des stages,</li> <li>- Gérer la partie administrative des compétitions classiques,</li> <li>- Connaître la réglementation sur l'organisation de manifestations sportives,</li> <li>- Se positionner comme relais pour les différents membres de l'association participant à ces manifestations.</li> </ul>



**Domaine d'activités 3 : maintenance informatique de premier niveau**

<b>Activités</b>	<b>Compétences associées</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Installation de logiciels,</li><li>- Installation et maintenance de premier niveau du matériel.</li></ul>	Connaître l'environnement P.C. et Windows.

**Domaine d'activités 4 : participation à l'élaboration d'outils de communication**

<b>Activités</b>	<b>Compétences associées</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Participation à la sélection et à l'écriture des articles en collaboration avec des bénévoles,</li><li>- Mise en forme du support (écrits ou électroniques).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Connaître la vie du handball au niveau local,</li><li>- Sélectionner et traiter les informations pertinentes,</li><li>- Rédiger des articles courts et compréhensibles par le plus grand nombre.</li></ul>

**La secrétaire peut également avoir un rôle d'aide comptable, voire de comptable de la ligue ou du comité . Le travail s'effectue en général avec la collaboration du trésorier. La tenue de la comptabilité nécessite une formation comptable de base CAP/BEP minimum ou une expérience en comptabilité.**

## Domaine d'activités 5 : comptabilité de premier niveau

Activités	Compétences associées
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saisie des écritures comptables,</li> <li>- Suivi des notes de frais des arbitres et des autres bénévoles,</li> <li>- Réalisation et suivi de la facturation client ,</li> <li>- Suivi des comptes fournisseurs,</li> <li>- Instruire les dossiers de demande de subventionnement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaître les principes de base de la comptabilité des sociétés,</li> <li>- Etre capable d'utiliser un logiciel de comptabilité (CIEL, EBP...) et EXCEL,</li> <li>- être capable de recueillir de traiter et de classer les informations comptables.</li> </ul>
Activités spécifiques secrétariat club	Compétences spécifiques secrétariat club
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion logistique des déplacements des équipes du club.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contacter les prestataires de services (Hôtels, transporteurs...),</li> <li>- Vérifier leurs capacités à offrir les prestations de service demandées,</li> <li>- Acheter une prestation de services,</li> </ul>