

Titre 1.3 Gestion stratégique des ressources humaines

1. Définition

La gestion stratégique des ressources humaines (RH) est le processus de recrutement des employés et des bénévoles appropriés et de développement et d'optimisation de leurs performances afin qu'ils deviennent plus utiles à une organisation. À cet égard, la gestion stratégique des RH concerne un large éventail d'activités, notamment la réalisation d'analyses de poste, la planification des besoins en personnel, le recrutement et la sélection des personnes appropriées pour le poste, l'élaboration de descriptions de poste détaillées et d'objectifs de performance, l'intégration et l'orientation, l'éducation et la formation, la gestion des avantages et des incitations (par exemple les salaires), l'évaluation et l'examen des performances, l'apport d'un soutien au développement de carrière et le recours à la gestion de la succession et des talents. La gestion des RH dans le sport a une particularité : son effectif est composé d'un mélange d'employés et de bénévoles à de nombreux niveaux organisationnels, ce qui leur confère une grande responsabilité.

L'implication des bénévoles peut apporter de nombreux avantages, notamment en termes de bien-être social, sanitaire et économique, d'énergie et d'enthousiasme, de soutien logistique, d'accueil de nouveaux participants aux activités sportives et de renforcement des relations avec la communauté locale. Une stratégie de gestion des bénévoles distincte aide chacun à comprendre la vision des bénévoles et les raisons de les impliquer. Elle définit ce qui doit être accompli avec les bénévoles et comment. En outre, elle explique comment les bénévoles contribueront aux objectifs de l'organisation et explique comment elle les trouvera, les recrutera et les soutiendra.

La gestion stratégique des RH est également liée à une description claire des rôles et des responsabilités au sein de l'organisation. Cet aspect est également expliqué dans la feuille de route « Responsabilités et clarté des rôles » (2.3).

2. Scénario idéal

Un cadre de gestion des ressources humaines complet a été mis en place, couvrant tous les aspects de la gestion des RH, tels que le recrutement, la sélection, l'intégration, l'évaluation, les procédures disciplinaires, la résolution des conflits, l'audit des compétences, le développement de la formation et les récompenses. Cette stratégie permet aux candidats de tous les horizons et de tous les lieux, en interne et en externe, de postuler à un poste spécifique et d'être sélectionnés selon un processus cohérent, exempt de normes discriminatoires et d'un ensemble de critères basés sur le mérite et les compétences. À cet égard, une liste de postes ouverts est accessible au public avec des descriptions de poste claires, une procédure de sélection formelle, des délais de candidature spécifiques et une évaluation basée sur des critères objectifs pour garantir l'égalité des chances pour tous les candidats.

En outre, les effectifs actuels sont évalués régulièrement afin de déterminer la disponibilité des compétences nécessaires en interne. Des programmes de formation et de renforcement des capacités en matière de gestion de la relève sont mis en place pour améliorer/accroître les capacités des membres du personnel actuels.

De plus, soit il existe une stratégie de gestion des bénévoles dédiée, soit la politique RH comprend une section spécifique concernant les bénévoles. Les bénévoles sont gérés selon un plan de gestion des bénévoles formel mis en œuvre par un responsable des bénévoles spécifique, qui idéalement (si la taille de l'organisation le permet) est un membre du personnel rémunéré. Le responsable des bénévoles supervise les bénévoles en ce qui concerne le suivi du temps, la compréhension de la façon dont les rôles et les exigences sont perçus par les bénévoles afin d'identifier les risques potentiels liés à la charge émotionnelle et à la protection, d'établir une compréhension claire des tâches et des problèmes impliqués dans le rôle de bénévole, d'identifier les besoins des bénévoles et d'identifier les problèmes potentiels qui doivent être résolus.

3. Risques

- Recrutement de personnel qui ne répond pas aux exigences personnelles ou professionnelles requises par l'organisation.
- Le recrutement est davantage basé sur les intérêts personnels que sur les intérêts organisationnels (risque de pratiques discriminatoires).
- Insatisfaction des collaborateurs et turnover important dû au manque d'information sur les tâches et les résultats attendus, d'évaluation régulière, de possibilités de formation complémentaire ou de perspectives de carrière.
- Incompréhension des rôles, des responsabilités et des résultats attendus de chaque membre du personnel et bénévole.
- Manque ou diminution du nombre de bénévoles en raison d'une mauvaise gestion, d'un manque d'assistance ou d'un manque de gratitude.
- Manque important de compétences et écarts entre les compétences du personnel ou du bénévole et les attentes/besoins de l'organisation.
- Problèmes juridiques car certaines décisions en matière de ressources humaines ne sont pas alignées sur la convention collective (le cas échéant) et/ou la législation nationale.
- Manque de diversité et donc manque de compétences complémentaires au sein de l'organisation en raison d'une culture organisationnelle exclusive.

4. Instruments et éléments clés

<i>Instruments</i>	<i>Éléments clés</i>
Politique des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Description des procédures liées au recrutement et à la sélection (par exemple, recrutement interne ou externe). • Des descriptions de poste claires pour les différents membres du personnel et les postes de bénévoles (par exemple, les tâches, les responsabilités et les résultats attendus), qui sont toujours répertoriées publiquement et communiquées lors du recrutement. • Description claire des autres aspects des ressources humaines tels que le salaire et les autres formes de rémunération et les opportunités de développement (voir également « Soutien de carrière pour le personnel/les bénévoles » 2.6).

	<ul style="list-style-type: none"> • Processus clair de gestion des performances incluant une évaluation régulière du personnel et une appréciation des performances et des besoins avec des récompenses en cas d'évaluation positive. • Encouragement et opportunités de formation continue pour acquérir de nouvelles compétences. • Respect des lois nationales et/ou des négociations collectives. • La portée de la politique dépend de la taille de l'organisation • La personne responsable de la gestion des ressources humaines doit posséder les compétences et les aptitudes nécessaires et doit avoir éventuellement suivi une formation sur les préjugés inconscients. • Les candidatures doivent être examinées par plus d'une personne. • Les emplois et les opportunités d'emploi sont accessibles au public. • Les offres d'emploi/offres d'emploi utilisent des publicités non genrées pour attirer tout le monde. Les CV anonymes sont censés réduire davantage les préjugés inconscients. • Lors de l'embauche de nouveau personnel, des contrôles de diligence raisonnable et d'intégrité appropriés doivent être effectués. • Évaluation de l'efficacité des pratiques RH.
<p>Plan de gestion du bénévolat</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Description des procédures liées au recrutement et à la sélection. • Descriptions claires des différents postes de bénévoles (par exemple, tâches, responsabilités et résultats attendus). • Description claire des autres aspects des ressources humaines tels que la supervision et l'évaluation. • Reconnaissance et récompense des bénévoles. • Stratégie pour attirer et motiver de nouveaux bénévoles à postuler. • Possibilités de formation. • Les personnes responsables de la gestion des bénévoles (par exemple les gestionnaires des bénévoles) doivent avoir les compétences et les aptitudes nécessaires pour les différents rôles des bénévoles.
<p>Succession et gestion des talents</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ensemble complet de processus d'évaluation et de développement. • Définition claire des priorités stratégiques de l'organisation et des besoins en capacité comme base. • Vise à développer les capacités RH et à permettre aux organisations de réagir au changement et de minimiser la rotation du personnel.

	<ul style="list-style-type: none"> • Complète les jugements subjectifs des gestionnaires sur le potentiel avec des données d'évaluation objectives indépendantes liées aux critères clés de succession.
--	--

5. Exemples de bonnes pratiques

Exemple de « Plan de gestion des bénévoles »

Organisation : Confédération allemande des sports olympiques (DOSB)

Description : La Confédération allemande des sports olympiques (DOSB) a élaboré une stratégie visant à promouvoir et à soutenir le bénévolat dans le sport. Elle a rassemblé ces informations dans un manuel sur les postes bénévoles et l'engagement bénévole dans le sport.

Le manuel fournit une définition claire de ce qu'est un système efficace de gestion des bénévoles. Ce système est subdivisé en dix étapes différentes, allant des besoins initiaux de l'organisation à la période post-volontariat en passant par la sélection, la supervision et la formation. En outre, le DOSB a mis en place un programme de reconnaissance des bénévoles par le biais d'une « carte de bénévole allemand » et d'un « certificat de réussite en matière de volontariat ».

Informations complémentaires :

[DOSB Broschure Voluntary Positions and Voluntary Involvement 2015.pdf](#)

Exemple de « Boîte à outils pour la gestion des bénévoles »

Organisation : Observatoire Européen du Sport et de l'Emploi (EOSE)

Description : Le projet V4V a développé une boîte à outils, qui s'appuie sur 4 piliers pour englober tous les éléments clés du processus de gestion des bénévoles. De la définition des besoins des bénévoles au recrutement et à la fidélisation des bénévoles, en passant par la garantie d'une expérience de bénévolat enrichissante.

Les piliers couvrent : la stratégie et la planification des bénévoles, le recrutement et le déploiement des bénévoles, la gestion et la rétention des bénévoles, ainsi que le développement et la formation des bénévoles. La boîte à outils permet aux organisations d'auto-évaluer leurs forces et leurs faiblesses en matière de bénévolat et donne accès à des ressources d'apprentissage et à des études de cas.

Il est également accompagné d'un deuxième outil d'auto-évaluation permettant aux bénévoles d'évaluer leur expérience de bénévolat au sein de l'organisation.

Informations complémentaires : [V4V – Boîte à outils pour les organisations sportives | EOSE](#)

Exemple de « Plan de gestion des bénévoles »

Organisation : Sport New Zealand (organisme public)

Description : Sport New Zealand a pour objectif d'aider les organisations à comprendre les motivations des bénévoles afin de les attirer et de les garder au cœur du secteur. Par conséquent, l'association propose une gamme de ressources. Dans la section « Recrutement et gestion des bénévoles », vous trouverez des conseils et des outils pour attirer des bénévoles grâce à des processus de recrutement ciblés et efficaces,

une planification administrative et des principes directeurs pour mettre en place un programme de gestion des bénévoles (modèle disponible dans la boîte à outils). L'élément clé du programme de gestion des bénévoles est la nomination d'un coordinateur des bénévoles et l'identification des compétences requises pour compléter l'organisation.

La boîte à outils de gestion des bénévoles fournit des informations, des informations et des idées pour aider les organisations à trouver des bénévoles. Elle commence par recadrer l'expérience des bénévoles et se penche sur le développement d'une culture et d'un environnement favorables aux bénévoles, jusqu'à la résolution et l'évaluation des conflits.

Une autre section spécifique du site est consacrée à la gestion des performances des bénévoles et des officiels. Cette section contient divers outils utiles, notamment : donner un retour d'information efficace sur les performances, sept étapes pour garantir l'amélioration ou quatre facteurs d'amélioration des performances. Ces outils sont disponibles en téléchargement gratuit.

Informations complémentaires :

[Gestion des bénévoles | Sport New Zealand - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](https://sportnz.org.nz)

[Recrutement et gestion des bénévoles | Sport New Zealand - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](https://sportnz.org.nz)

[Boîte à outils de gestion des bénévoles | Sport New Zealand - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](https://sportnz.org.nz)

[Gestion des performances | Sport Nouvelle-Zélande - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](https://sportnz.org.nz)

Exemple « Récompenser le bénévolat »

Organisation : Fédération nationale de voile du Royaume-Uni (Royal Yachting Association (RYA))

Description : La Royal Yachting Association reconnaît chaque année la contribution de divers bénévoles en décernant un certain nombre de prix aux bénévoles dans diverses catégories (par exemple, le prix de la famille ou le prix de la communauté). Chaque année, la RYA publie également un livret avec tous les lauréats des prix. Les prix des bénévoles de la RYA font également partie du document stratégique « Together on Water ». Dans la section « Engagement : encourager davantage de personnes à rester impliquées dans la voile et la navigation de plaisance plus longtemps », la reconnaissance et la célébration des bénévoles sont l'un des moyens de fidéliser les personnes au sein de l'association.

Informations complémentaires :

[Ensemble sur l'eau \(rya.org.uk\)](https://rya.org.uk)

[Bénévolat \(rya.org.uk\)](https://rya.org.uk)

[Prix des bénévoles de la RYA](https://rya.org.uk)

[RYA Juin 2023 Document de stratégie.pdf.pdf \(amazonaws.com\)](https://amazonaws.com)

Exemple de « Plan de gestion des bénévoles »

Organisation : Jeux Olympiques et Paralympiques de Tokyo 2020

Description : Le comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de Tokyo 2020 a élaboré une « stratégie de volontariat » complète qui constitue un bon exemple de plan de volontariat basé sur des événements. Ce document couvre un large éventail de domaines et de sujets de la stratégie de volontariat de Tokyo 2020, offrant un aperçu de la manière dont les volontaires seront recrutés, formés et gérés tout au long du processus. Les différentes activités de volontariat sont divulguées et un aperçu est fourni pour clarifier le rôle du volontaire. Tout en se concentrant sur les pratiques courantes, telles que la formation standardisée et spécialisée, le document met également l'accent sur la « culture de l'enthousiasme pour le volontariat et l'élargissement de la base de volontaires ». Le document stratégique se penche même sur l'héritage post-jeux, dans lequel il espère qu'un enthousiasme général pour le volontariat devrait naître grâce aux Jeux.

Informations complémentaires : [dtgkfp0p6eek4tftik3t.pdf \(tokyo2020.org\)](https://www.tokyo2020.org/dtgkfp0p6eek4tftik3t.pdf)

Exemple « Comité de rémunération »

Organisation : World Athletics

Description : Le Comité de rémunération, qui rend compte au Comité exécutif, examine et conseille sur les politiques de rémunération et de dépenses pour les postes clés au sein de World Athletics. Il est composé de cinq membres, dont le président et jusqu'à trois membres indépendants, dont le mandat se termine en 2027. Le Comité se réunit chaque année ou selon les besoins. Il est chargé d'examiner et de recommander les politiques de rémunération et de remboursement des dépenses pour divers postes clés et de conseiller sur la rémunération des commissions, des groupes de travail et d'autres organismes. Les membres du Comité exécutif du Comité sont rémunérés en fonction de leur rôle, tandis que les membres indépendants reçoivent une indemnité journalière et des frais de déplacement couverts. Un groupe de travail recommande des candidats au Comité exécutif.

Informations complémentaires : [Membre du Comité de rémunération du Directoire](#)

Exemple « Comité de rémunération »

Organisation : World Archery

Description : Les dirigeants siègent à divers conseils et comités au sein de la gouvernance et des opérations de World Archery. Le Comité de rémunération. Ce comité est chargé d'examiner le salaire et les avantages sociaux des membres du personnel. Les limites de mandat, en vigueur à partir de 2023, limitent les mandats et les pauses spécifiques des officiels clés, comme indiqué dans le règlement de World Archery. Les conseils gèrent des tâches spécialisées, tandis que les comités permanents et ad hoc s'occupent respectivement des opérations en cours et des initiatives spécifiques. Le Comité de rémunération joue un rôle crucial pour assurer une rémunération juste et compétitive au sein de l'organisation.

Plus d'informations : <https://www.worldarchery.sport/about-us/organisation/committees>

6. Étapes vers le niveau suivant

Au niveau 2 ★★ « Émergent »	Au niveau 3 ★★★ "Développement"	Au niveau 4 ★★★★ "Établi"	Au niveau 5 ★★★★★ "Intégré"
<ul style="list-style-type: none"> Établir et maintenir de bonnes conditions de travail et une atmosphère de travail positive pour le personnel, complétées par des politiques d'incitation pour motiver et retenir les employés. Définir et communiquer les attitudes et les qualités personnelles souhaitées (telles que l'adaptabilité, la fiabilité, la motivation et la passion) attendues du personnel et des bénévoles. Évaluer et comprendre régulièrement les motivations du personnel et des bénévoles pour mieux soutenir leur engagement et leur satisfaction au sein de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> Évaluer la main-d'œuvre actuelle, en faisant la distinction entre le personnel et les bénévoles, et identifier les forces, les faiblesses et le potentiel. Définir les priorités et les besoins en ressources humaines, en reconnaissant les RH comme des atouts organisationnels. Élaborer des lignes directrices pour les aspects clés de la gestion des RH, y compris le recrutement et la sélection, régis par des règles, des procédures et l'identification des lacunes en matière de compétences. Annoncez les postes vacants avec des descriptions de poste claires et des dates limites de candidature. Offrir une orientation complète aux nouveaux membres du personnel afin d'aligner leurs attentes sur celles de l'organisation. Comprendre les motivations et les 	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer une politique RH complète, conforme aux lois nationales, couvrant les questions clés de gestion des RH, notamment le recrutement, la sélection et les obligations en matière de santé et de sécurité du personnel et des bénévoles. Inclure un chapitre spécifique sur les bénévoles. Évaluer les priorités stratégiques, les besoins et les capacités futures pour déterminer comment la main-d'œuvre actuelle s'aligne sur les besoins futurs. Élaborer des plans pour combler les lacunes ou les préoccupations identifiées. Assurez-vous que les nouveaux arrivants reçoivent des informations claires sur les attentes du lieu de travail, notamment sur les 	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer une stratégie de planification de la relève robuste qui comprend des évaluations de performance standardisées, intègre divers points de vue et utilise des données d'évaluation indépendantes pour une évaluation précise des facteurs clés de la succession. Intégrer des mécanismes de rétroaction continus, établir des programmes de mentorat et de coaching et utiliser l'analyse des données pour soutenir des stratégies proactives de planification des talents et de recrutement, favorisant ainsi une culture d'apprentissage et de développement continu. Reconnaître les employés et les

<ul style="list-style-type: none"> Encourager activement le bénévolat en s'adressant au réseau proche des membres de l'organisation, favorisant ainsi une communauté de bénévoles solidaires et engagés. 	<p>obstacles au bénévolat et communiquer régulièrement avec les bénévoles par l'intermédiaire d'un superviseur désigné.</p> <ul style="list-style-type: none"> Identifier les compétences nécessaires aux bénévoles dans chaque rôle, telles que les compétences informatiques, financières, de coaching et interpersonnelles. Intégrer les bénévoles au personnel de l'organisation en leur fournissant des vêtements/uniformes de marque. Identifier et allouer des ressources financières et supplémentaires, y compris l'équipement, les vêtements et le transport, pour soutenir efficacement les bénévoles. Faites clairement la distinction entre les rôles et les attentes du personnel rémunéré et des bénévoles. 	<p>tâches, les procédures, l'intégration au groupe de travail et les politiques organisationnelles. Profitez de la période d'orientation pour évaluer leur adéquation au sein de l'organisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> Établir une stratégie de gestion de la relève solide, comprenant des évaluations de performance standardisées, des évaluations de perspectives diverses et un ensemble de processus d'évaluation et de développement. Cette stratégie doit se concentrer sur la rétention des talents, la réduction du turnover et la réduction de la vulnérabilité au changement. Mettre en place un cycle d'évaluation, de développement et de déploiement des talents. Identifier et entretenir les talents internes tout en recherchant de 	<p>bénévoles comme des atouts précieux en favorisant leur engagement psychosocial et en cultivant des approches collaboratives uniques pour atteindre des niveaux de performance supérieurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> Évaluer régulièrement l'efficacité des pratiques RH pour éclairer les décisions futures en matière de gestion des ressources humaines. Élaborer une politique de ressources humaines complète, conforme aux lois nationales, accessible à tous les employés et bénévoles, couvrant tous les aspects des RH, y compris le recrutement, la sélection, l'intégration, la formation, l'évaluation, l'appréciation, la discipline et la résolution des conflits. Inclure
---	--	--	---

		<p>nouveaux talents en externe, garantissant ainsi une gestion complète des talents.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Envisagez d’offrir un enrichissement des tâches, un élargissement, une rotation, des pratiques de travail flexibles ou des équipes autogérées pour améliorer les compétences du personnel et répondre à ses motivations. • Annoncer systématiquement tous les postes vacants sur le site Web de l’organisation avec des descriptions de poste claires. Mettre en œuvre un processus de recrutement ouvert, transparent et objectif pour recruter les candidats les plus compétents, en tenant largement compte des critères de diversité. • Désigner un membre du conseil d’administration ou un membre du personnel pour 	<p>un chapitre spécifique sur les bénévoles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formalisez et communiquez clairement chaque étape du processus de recrutement, de la présélection aux entretiens, dans une section « carrières » dédiée sur le site Web. Ce processus doit être géré par un service ou un personnel dédié, et inclure des vérifications préalables et des contrôles d’intégrité. • Mettre en œuvre des procédures de recrutement claires et transparentes, notamment des comités d’évaluation et d’entretien mixtes avec une représentation égale des sexes, impliquant des experts RH et externes ayant une formation en égalité des sexes et une connaissance des préjugés inconscients.
--	--	--	--



		<p>gérer, soutenir et superviser les activités de bénévolat au sein de l'organisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> Promouvoir une culture bénévole saine qui contribue positivement à l'organisation en apportant de l'enthousiasme, en établissant des liens avec les communautés locales et en ajoutant de la valeur au travail de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> Assurez-vous que tous les postes ouverts sont accessibles au public et annoncés sur le site Web, les newsletters et les médias sociaux, avec des descriptions de poste claires . Engagez des experts externes pour une expertise spécialisée selon les besoins, en veillant à ce que les contrats du personnel et des experts externes soient conformes aux besoins de l'organisation et aux lois en vigueur. Mettre en œuvre des entretiens de sortie ou des enquêtes pour comprendre les raisons des départs des employés et recueillir des informations sur leurs expériences au sein de l'organisation. Recruter activement des bénévoles parmi le grand public
--	--	--	--



			<p>en publiant les postes vacants sur le site Web et les réseaux sociaux.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Désigner des personnes responsables de la gestion des bénévoles, en veillant à ce qu'elles possèdent les compétences et les aptitudes nécessaires pour divers rôles bénévoles. • Rechercher activement des sponsors, des donateurs et des subventions pour fournir des ressources financières et autres, telles que de l'équipement, des vêtements et du transport, pour soutenir efficacement les bénévoles.
--	--	--	--