

Titre 2.3 Responsabilités et clarté des rôles

1. Définition

La responsabilité peut être définie comme le devoir ou l'obligation d'exécuter ou de mener à bien une tâche de manière satisfaisante. La responsabilité signifie également que l'individu ou l'organisation responsable peut être tenu responsable de la non-exécution de la tâche ou du succès ou de l'échec de cette tâche. La notion de responsabilité va de pair avec la clarté des rôles au sein d'une organisation. Elle nécessite des tâches assignées claires, détaillées et faciles à comprendre afin de bien comprendre ce qui est attendu de l'employé, du bénévole, du membre du conseil d'administration ou de l'organisation en général. La clarté exige un comportement simple de la part de l'organisation et de l'individu.

2. Scénario idéal

Chaque membre du personnel, membre du conseil d'administration ou bénévole de l'organisation est pleinement conscient de ses tâches, objectifs, responsabilités et domaines de compétence. Pour les membres du personnel, tous ces éléments sont définis dans des descriptions de poste et des objectifs de performance détaillés. Pour les membres du conseil d'administration, des descriptions de rôle claires ont été adoptées pour chaque rôle spécifique au sein du conseil, clarifiant de la même manière leurs tâches, responsabilités et compétences attendues. Les principaux postes du conseil d'administration tels que président, vice-président et trésorier sont directement définis dans les statuts de l'organisation. De plus, des dispositions liées à d'autres documents internes (par exemple code de conduite, politique de conflit d'intérêts) permettent aux membres du personnel, membres du conseil d'administration ou bénévoles de parfaitement comprendre leurs devoirs, obligations, engagements et compétences.

3. Risques

- Recrutement non adapté aux besoins de l'organisation (sélection non pertinente).
- Inefficacité et sous-performance du personnel, du conseil d'administration et de l'ensemble de l'organisation.
- Conflits internes et malentendus au sein du personnel.
- Incertitude quant aux responsabilités lorsqu'un problème survient.
- Les différentes attentes des collègues.
- Perte de temps car plusieurs membres du personnel peuvent effectuer les mêmes tâches.
- Demandes incohérentes envers les employés et les bénévoles.
- Conflits d'intérêts.
- Manque de responsabilité/incapacité à garantir la responsabilité.
- Difficultés à évaluer l'efficacité de l'organisation.

4. Instruments et éléments clés

<i>Instruments</i>	<i>Éléments clés</i>
Descriptions de poste	<ul style="list-style-type: none"> • Clarté des tâches, des compétences et des responsabilités. • Limitation et description des responsabilités (ex : pouvoir de signature). • Indication du responsable hiérarchique / supérieur hiérarchique. • Lié à la politique des ressources humaines. • Lié à l'intégrité personnelle (par exemple, code de conduite ou politique de conflit d'intérêts). • Dispositions pour le personnel salarié ainsi que pour les contributeurs bénévoles (hors membres du Conseil).
Description du rôle des membres du conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> • Clarté des tâches, des compétences et des responsabilités des différents rôles au sein du Conseil (par exemple différenciation entre Président, Trésorier, ...). • Clarté concernant la répartition des tâches et des responsabilités entre le Conseil et la direction. • Lié à la stratégie du Conseil. • Lié à la planification de la relève pour engager des représentants possédant les bonnes compétences. • Lié à l'intégrité personnelle (par exemple code de conduite ou politique de conflit d'intérêts). • Peut faire partie des statuts ou du règlement intérieur de l'organisation.
Modèles de contrats de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Clarté du rôle avec les tâches et responsabilités principales. • Indication du responsable hiérarchique/superviseur. • Conformité aux contrats légaux/Respect du droit national du travail et/ou de la négociation collective. • Dispositions relatives aux conflits d'intérêts et code de conduite. • Dispositions relatives aux médias sociaux (code de conduite sur les médias sociaux).

5. Exemples de bonnes pratiques

Exemple de « Description du rôle des membres du conseil d'administration »

Organisation : Fédération internationale de hockey (FIH)

Description : En 2021, la FIH a publié un cahier des charges pour un membre du conseil exécutif de la FIH. Ce document décrit les fonctions principales du conseil exécutif, ainsi que les rôles et responsabilités d'un membre et les compétences et attributs attendus. En outre, il indique clairement que les membres du conseil sont responsables de l'obtention de résultats appropriés, de la sécurité financière de l'organisation et de l'expression d'une responsabilité morale et sociale. Les membres sont responsables de manière égale et conjointe des actions et décisions prises par le conseil.

Informations complémentaires : [2-fih-eb-member-job-description-and-role-of-board.pdf](#)

Exemple de « Description de poste », « Description du rôle des membres du conseil d'administration » et « Contrat de travail »

Organisation : UK Sport (organisme public)

Description: Le ministère britannique de la Culture, des Médias et du Sport a élaboré, en coopération avec les responsables de UK Sport, un « Accord de gestion du sport britannique » qui définit le cadre général dans lequel UK Sport opère. Une partie spécifique de l'accord est consacrée à la « gouvernance et à la responsabilité ». Les rôles, devoirs et responsabilités du comptable, du directeur financier, du conseil d'administration, du président du conseil d'administration et de l'ensemble de son conseil d'administration sont explicitement décrits dans cette section. Le même type de dispositions a également été mis en place pour le « personnel de UK Sport », notamment en ce qui concerne le processus de recrutement et la définition de leurs compétences. En outre, UK Sport a élaboré un modèle d'accord de travail pour le membre du conseil d'administration. Cet accord met en évidence les conditions de nomination, y compris une liste des devoirs du membre du conseil d'administration ainsi que ses responsabilités. De plus, le membre du conseil d'administration doit suivre des règles strictes concernant l'intégrité personnelle et les conflits d'intérêts conformément au document publié par le gouvernement britannique : « Guidance on Codes of Practice for Board Members of Public Bodies ». En outre, des sanctions (par exemple l'exclusion) sont prévues en cas d'infraction à ces règles. Ce document complète le « mandat » général du Conseil dans son ensemble.

Informations complémentaires :

[Notre conseil d'administration et nos comités | UK Sport](#)

[Accord de gestion sportive](#)

Exemple de « Description du rôle des membres du conseil d'administration »

Organisation : Fédération équestre internationale (FEI)

Description : Le règlement intérieur de 2023 définit les procédures du conseil d'administration, ses pouvoirs, les rôles des membres du conseil d'administration et des autres comités et organes consultatifs. Conformément à ce règlement intérieur, le conseil d'administration peut émettre des politiques et des stratégies, superviser le siège et peut émettre ou modifier le règlement intérieur. Les spécifications des rôles se concentrent sur le président, les vice-présidents et le groupe des présidents, les présidents techniques et le conseil exécutif. Les dispositions énoncées dans le règlement intérieur font partie des statuts de l'organisation et sont référencées.

Informations complémentaires : [Règlement Intérieur de la FEI 2023 CLEAN 0.pdf](#)

Exemple de « Contrat de travail »

Organisation : Fédération Européenne de Handball (EHF)

Description: La Fédération européenne de handball (EHF) a publié un document intitulé « Lignes directrices pour la rédaction des contrats de travail » qui vise à fournir aux clubs et aux joueurs, ainsi qu'à d'autres parties prenantes telles que les agents, des lignes directrices de base afin de les aider à rédiger

des contrats de travail pour les joueurs de handball professionnels. L'avant-propos des lignes directrices précise que les réglementations nationales, les lois et/ou les conventions collectives doivent être respectées en conséquence et que le recours aux services d'un conseiller juridique est recommandé. Le document comprend des exigences formelles lors de la rédaction des contrats de travail, par exemple la forme écrite, la signature des parties dûment autorisées, le lieu et la date de signature, entre autres. Il énonce également les obligations du club et celles du joueur, la durée du contrat et certaines exigences supplémentaires concernant la loi applicable et la juridiction.

Informations complémentaires : [directives-pour-la-redaction-de-contrats-de-travail-finales-mises-a-jour-15-09-2021.pdf \(eurohandball.com\)](#)

Exemple « Contrat de travail »

Organisation : Alliance pour le sport et les loisirs

Description: Sport and Recreation Alliance a publié un modèle de « déclaration principale des principales conditions d'emploi ». Disponible publiquement sur son site Web, ce contrat de travail combine différents éléments importants, notamment le type de contrat, le titre du poste et les responsabilités, ainsi qu'un ensemble de modalités pratiques (lieu de travail, horaires de travail, congés...). En outre, des dispositions éthiques et de confidentialité font également partie du document avec une référence spécifique au conflit d'intérêts dans la section « intérêts extérieurs/autre emploi ». Bien que ce contrat soit spécifique au droit du travail au Royaume-Uni, il fournit quelques informations sur les éléments généraux qui font partie des contrats de travail dans le secteur du sport.

Informations complémentaires : [énoncé de principe des principales conditions d'emploi \(studylib.net\)](#)

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"> Tenez compte des différentes tâches et responsabilités que l'organisation ou les représentants de l'organisation doivent exécuter. Définissez au sein du conseil d'administration qui est responsable de quelle tâche. 	<ul style="list-style-type: none"> Créez une description de poste ou de rôle pour chaque poste (membre du personnel ou bénévole) dans votre organisation en énumérant les principales tâches de ce poste. Utilisez cette description de poste lorsque vous 	<ul style="list-style-type: none"> Adoptez ou affinez la description de poste pour chaque poste (membre du personnel ou bénévole) dans votre organisation en décrivant clairement les tâches clés, les compétences attendues et les qualifications de base. 	<ul style="list-style-type: none"> Adoptez ou affinez la description de poste pour chaque poste (employé ou bénévole) de votre organisation en décrivant clairement les compétences, les responsabilités et les tâches liées au poste, y compris les qualifications attendues.

	<p>embauchez des employés ou engagez des bénévoles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vérifiez si toutes les compétences requises sont présentes au sein du conseil d'administration (par exemple, juridiques, financières, etc.). • Inclure les postes et responsabilités des principaux postes du conseil d'administration, tels que président, vice-présidents (le cas échéant) et trésorier dans les statuts. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adopter ou affiner la description de rôle de chaque membre du conseil d'administration (président, vice-présidents et trésorier) en précisant le rôle et les responsabilités de chaque poste. • Ajouter des informations détaillées sur le Conseil et d'autres postes dans les règlements internes et les statuts. • Reliez ces descriptions de poste et ces descriptions de rôle à d'autres politiques de votre organisation traitant de l'intégrité, telles que le code de conduite ou la politique de conflit d'intérêts. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisez ces descriptions de poste lors de l'embauche d'employés ou lors de la réalisation d'évaluations annuelles. • Adopter ou affiner des modèles de contrats de travail avec des dispositions liées aux responsabilités, notamment l'intégrité personnelle ainsi que les dispositions relatives aux médias sociaux . • Adopter ou affiner la description de rôle de chaque membre du conseil d'administration (président, vice-présidents et trésorier) en précisant le rôle et les responsabilités de chaque poste. • Établir des descriptions de profil spécifiques pour tous les postes du Conseil d'administration disponibles, y compris les tâches, les responsabilités et les compétences et aptitudes attendues.
--	--	--	---



			<ul style="list-style-type: none"> Assurez-vous que les responsabilités et les limites de pouvoir sont claires pour chaque employé, bénévole et membre du conseil d'administration et que des dispositions appropriées en matière de responsabilisation et de rapports sont liées aux différentes responsabilités. Assurez-vous que les descriptions de poste et les descriptions de rôle sont liées et conformes aux autres politiques de votre organisation traitant de l'intégrité, telles que le code de conduite ou la politique sur les conflits d'intérêts .
--	--	--	---