

Titre 2.6 Soutien de carrière pour le personnel et les bénévoles

1. Définition

Le soutien professionnel du personnel et des bénévoles englobe divers mécanismes et initiatives développés par une organisation pour favoriser le développement professionnel et personnel de son personnel. Ce soutien vise à améliorer les compétences et les capacités du personnel, des bénévoles et des responsables, contribuant ainsi à l'efficacité et à l'efficacité de leur travail au sein de l'organisation. La formation et le développement visent spécifiquement à combler l'écart entre les performances réelles et souhaitées, que ce soit au niveau individuel, de l'équipe ou de l'organisation. Ces mécanismes peuvent inclure des postes de stagiaires, la rotation des postes, des programmes de développement du leadership et de la gestion, le mentorat et le coaching. Ils couvrent divers sujets de développement tels que les conseils de carrière, le soutien à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et les facteurs contribuant au développement global. En outre, ils offrent des conseils, des programmes de formation, des possibilités de mentorat et des ressources pour renforcer les compétences existantes et aider à en acquérir de nouvelles.

En outre, des évaluations régulières des compétences et des aptitudes doivent être menées pour identifier les domaines à améliorer et encourager l'apprentissage et le développement continu. Il est essentiel que les organisations accordent la priorité au soutien professionnel, car il profite non seulement aux employés individuellement, mais renforce également la capacité et la performance globales de l'organisation. Les organisations sportives qui disposent de programmes de formation et de développement bien gérés peuvent plus facilement fidéliser leurs employés et leurs bénévoles, s'assurer que leurs ressources humaines peuvent mettre en œuvre la stratégie de l'organisation et former les futurs dirigeants. Il a été démontré qu'investir dans les employés renforce la loyauté et favorise un sentiment d'obligation de réciprocité envers l'organisation.

Des politiques et initiatives similaires devraient également être étendues aux organisations membres et aux parties prenantes impliquées dans les compétitions et événements de l'organisation, garantissant une approche cohérente du développement professionnel dans l'ensemble de la communauté sportive.

L'accompagnement professionnel du personnel et des bénévoles est étroitement lié à la « Gestion stratégique des ressources humaines » (1.3).

2. Scénario idéal

L'organisation a élaboré une politique interne de développement ou de rétention du personnel qui inclut la stratégie de gestion des talents et de la succession. Elle repose sur un accord mutuel entre les parties concernant les opportunités qui pourraient apporter une valeur ajoutée à la fois à l'individu et à l'organisation. L'organisation est consciente que la formation et le développement créent une satisfaction et un moral accru au travail, une diminution des taux de rotation, une motivation accrue, une amélioration de l'efficacité des processus, une capacité accrue à adopter de nouvelles technologies et méthodologies et une meilleure gestion des risques grâce à une meilleure connaissance des exigences de conformité.

Le développement personnel du personnel est un objectif déclaré de l'organisation, ce qui signifie que la formation et l'éducation pertinentes sont encouragées et facilitées à la fois par des offres internes et des programmes externes .

L'organisation évalue activement les capacités, les forces et les faiblesses de son personnel et dispose d'une stratégie claire pour combler les lacunes potentielles et planifier la succession. Grâce à son programme d'intégration, les nouveaux employés sont parfaitement familiarisés avec la culture et les attentes de l'organisation, ce qui facilite leur intégration. Le conseil d'administration examine et supervise régulièrement les plans de développement individualisés , adaptés aux évaluations de performance, afin de répondre aux besoins en compétences et d'améliorer les compétences. Un système de performance et de formation robuste est en place pour évaluer les compétences, identifier les lacunes et fournir une formation ciblée, garantissant que tous les membres disposent des compétences et des connaissances nécessaires. En investissant dans ces programmes complets de formation et de développement, l'organisation permet à son personnel et à ses bénévoles d'exceller, de contribuer efficacement à ses objectifs et de favoriser la réussite globale.

3. Risques

- Diminution de l'engagement du personnel en raison de l'absence d'évolution professionnelle et/ou de perspective.
- Inefficacité et sous-performance du personnel, des bénévoles et de l'ensemble de l'organisation.
- Perte de compétences et de talents en raison du manque d'opportunités.
- Manque d'expertise et de compétences dans des domaines cruciaux pour le développement de l'organisation.
- Taux de rotation du personnel élevé.
- Perte de productivité.
- Manque d'attractivité de l'emploi pour les salariés potentiels.
- Difficulté à trouver de nouveaux candidats pour pourvoir les postes vacants (salariés et bénévoles).
- Difficulté à conserver les connaissances et l'expertise institutionnelles.

4. Instruments et éléments clés

<i>Instruments</i>	<i>Éléments clés</i>
Politique de développement du personnel/politique de rétention :	<ul style="list-style-type: none"> • Perspective et évaluation régulière (par exemple performance, carrière, bonus et rémunération). • Plan de formation annuel budgétisé et convenu avec les membres du personnel. • Offrir et encourager des possibilités de formation continue et d'études pour acquérir de nouvelles compétences. • Encourager le concept de mobilité d'apprentissage du personnel (salariés et bénévoles) au niveau national, européen et international et offrir des opportunités.

	<ul style="list-style-type: none"> • Encouragement du recrutement de stagiaires comme future source de personnel formé. • Promotion du volontariat pour les ressources humaines internes/ouverture/promotion de postes de volontariat comme futures sources potentielles de ressources humaines formées. • Offrir des programmes de mentorat et de leadership.
<p>Gestion des performances</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Créez un processus de gestion des talents robuste qui englobe l'évaluation, le développement et le déploiement, en mettant l'accent sur l'identification et la culture des talents organisationnels. • Mettre en œuvre un système formel de définition d'objectifs et de suivi des performances, y compris des procédures claires pour établir des conséquences et des plans d'action pour l'amélioration du personnel. • Établir une base pour des discussions sur le développement de carrière à long terme, en aidant les employés à planifier leur croissance professionnelle au sein de l'organisation. • Développer un cadre pour identifier et préparer les individus à des responsabilités élargies et à des rôles de leadership. • Améliorer les pratiques de planification de la relève et de gestion des talents, en garantissant une approche stratégique pour pourvoir les postes clés et gérer les talents dans l'ensemble de l'organisation.

5. Exemples de bonnes pratiques

Exemple « Politique de développement du personnel et programme de carrière des athlètes »

Organisation : Fédération internationale de hockey (FIH)

Description : La FIH a développé une Académie de hockey FIH qui est un centre d'éducation, de formation et de ressources pour tous les acteurs impliqués dans le hockey. L'objectif est de créer une main-d'œuvre mondiale de hockey instruite et professionnelle en proposant une gamme de programmes, de ressources et d'outils conçus pour aider les organisations et les individus à tous les niveaux. L'académie a été développée en coopération avec des intervenants externes possédant l'expertise pertinente, Coach Logic et NottsSports .

L'Académie s'est concentrée sur 4 domaines principaux :

- Jouer : programmes, ressources et outils pour tous les joueurs de hockey, du niveau amateur au niveau professionnel.
- Entraîneur : programmes, ressources et outils visant à élever les normes d'entraînement à tous les niveaux du hockey.

- Officier : programmes, ressources et outils pour aider les arbitres et les officiels techniques à développer leurs compétences et leurs connaissances tout au long de leur carrière d'arbitre.
- Gérer : des programmes, des ressources et des outils pour les gestionnaires et administrateurs sportifs travaillant à tous les niveaux du hockey : international, continental, national, de club ou communautaire. Cela comprend la gestion d'événements et d'installations, le développement de clubs ou les programmes de participation.

Plus d'informations : [Accueil \(fih.hockey \)](#)

Exemple « Développement du personnel »

Organisation : Académie Olympique Belge

Description : La Belgian Olympic Academy est un programme de formation prestigieux lancé en collaboration avec l'Université Catholique de Louvain (UCLouvain), l'Université de Gand et le Comité Olympique et Interfédéral Belge (COIB), conçu pour renforcer le professionnalisme de la gestion au sein des organisations sportives. Démarrant en janvier 2025, ce cours d'un an comprend cinq modules de deux à trois jours chacun, organisés dans différents ADEPS et Sport Vlaanderen Les sessions débuteront au BOIC et se termineront au Sportimonium . Un séminaire de trois jours à Lausanne comprendra notamment des visites au Comité international olympique, au Musée olympique, aux fédérations internationales et à l'Agence mondiale antidopage. Les participants vivront également un séminaire unique à Papendal , où ils découvriront le Comité olympique néerlandais*la Fédération sportive néerlandaise. Le programme combine des approches théoriques et pratiques, avec des modules résidentiels facilitant le réseautage et les activités sociales, et se termine par un projet de conseil et l'attribution de 30 crédits universitaires (ECTS) et d'un certificat universitaire.

Plus d'informations : [Belgian Olympic Academy | Team Belgium](#)

Exemple « Développement du personnel »

Organisation : Comité international olympique

Description: Reconnaisant le rôle de l'entourage de l'athlète dans le soutien à la santé, au bien-être et à la performance des athlètes, la Commission médicale et scientifique du CIO, le CIO et Sportoracle proposent des cours diplômants sur ces sujets. Tous les programmes sont dispensés en ligne avec des experts du monde entier. L'un des avantages pour les CNO est que les titulaires d'un certificat du programme de santé mentale dans le sport d'élite peuvent recevoir une accréditation supplémentaire pour les Jeux Olympiques.

Informations complémentaires : [Accueil - sportsoracle](#)

Exemple « Développement du personnel »

Organisation : Confédération allemande du sport olympique (DOSB)

Description : Il existe de nombreuses formations et qualifications en dehors du cadre des licences DOSB. La Deutsche Sportjugend (dsj) et les trois académies DOSB proposent des formations continues et des formations continues. Le DOSB a également contribué au développement de deux programmes de formation professionnelle. Les initiatives de formation dans le domaine du sport organisé s'étendent aux

écoles par le biais de diverses collaborations entre clubs sportifs et établissements d'enseignement, ainsi que par le soutien aux enseignants, reflétant le large éventail de mesures éducatives promues par le DOSB.

Informations complémentaires : [Der Deutsche Olympische Sportbund \(dosb.de\)](http://www.dosb.de)

Exemple « Développement du personnel »

Organisation : Comité National Olympique et Comité des Sports Français

Description : Lancé en 2013 par le Comité Français du Sport International et repris en mai 2015 par la Direction des Relations Internationales du CNOSE (Comité National Olympique et Sportif Français), le Parcours Ambition Internationale (PAI) prépare chaque année une vingtaine de sportifs français à l'engagement international. Le programme se compose de quatre séminaires de deux jours, organisés en France et à l'étranger, destinés à approfondir la compréhension de l'environnement sportif international. Les thèmes abordés sont la communication interculturelle, l'intelligence économique et stratégique, la géopolitique du sport, le lobbying et la négociation, l'immersion dans les organisations sportives internationales, les politiques sportives européennes et la candidature à des postes de direction. Chaque année, le programme bénéficie des interventions de spécialistes, experts et dirigeants reconnus du monde sportif international, ainsi que de professionnels du monde économique et politique qui partagent leurs éclairages et leurs expériences. En complément des séminaires, les participants bénéficient d'une formation personnalisée en anglais, indispensable à l'international. Le PAI s'adresse aux élus et cadres des fédérations sportives françaises, ainsi qu'aux sportifs et anciens sportifs de haut niveau, qui partagent tous un objectif commun : valoriser leur engagement international ou celui de leurs organisations.

Plus loin information: [Le Parcours Ambition Internationale | CNOSE \(franceolympique.com\)](http://www.franceolympique.com)

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"> • Prévoyez une séance dédiée lors d'une réunion du conseil d'administration pour discuter de l'importance du soutien de carrière pour le personnel et les bénévoles. • Évaluer les avantages potentiels de l'investissement 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer les points forts, les domaines de développement et les contributions potentielles du personnel et des bénévoles afin de garantir l'alignement avec les objectifs de l'organisation. • Définir les compétences et les aptitudes nécessaires au 	<ul style="list-style-type: none"> • En accord avec la politique des ressources humaines et la stratégie de gestion des talents, apporter un soutien aux membres du personnel qui poursuivent des programmes de formation ou d'éducation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre des mécanismes de rétroaction continue, des programmes de mentorat et de coaching, et utiliser l'analyse des données pour la planification et le recrutement des talents. Favoriser une culture d'apprentissage et de développement

<p>dans l'éducation et la formation, et comment ces initiatives peuvent améliorer l'efficacité, la capacité et la performance globale de l'organisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un programme de mentorat qui associe le personnel et les bénévoles moins expérimentés à des mentors expérimentés, leur fournissant des conseils, des orientations et un soutien pour faciliter la croissance et le développement professionnels. 	<p>personnel et aux bénévoles en fonction des objectifs stratégiques de l'organisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créez des programmes structurés pour développer les compétences essentielles en leadership, notamment la pensée stratégique, la prise de décision et la gestion d'équipe. • Offrir des séances de formation en gestion adaptées aux différents niveaux de leadership au sein de l'organisation. • Développer une plateforme pour faciliter les relations de mentorat, permettant le partage des connaissances et la croissance professionnelle au sein de l'organisation . • Participez régulièrement à des entretiens de satisfaction et à des évaluations annuelles avec le personnel pour comprendre leurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Créer des postes de stagiaires avec des objectifs d'apprentissage définis, offrant une expérience pratique dans divers rôles organisationnels. • Promouvoir la participation à des formations et à des formations continues, telles que le job shadowing Erasmus+ Sport KA1, pour combler les lacunes en matière de compétences au sein de l'organisation. • Renseignez-vous sur les formations disponibles auprès de prestataires externes, notamment les fédérations sportives, les ONG et les universités. • Développer un processus complet d'évaluation, de développement et de déploiement des talents, en mettant l'accent sur l'identification et la croissance des talents organisationnels. • Élaborer et mettre en œuvre une 	<p>continu au sein de l'organisation .</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconnaître les employés et les bénévoles comme des atouts précieux en leur offrant des opportunités de formation continue et de mobilité d'apprentissage. • Collaborer avec le personnel pour déterminer un budget et un plan de formation annuels, en utilisant les informations tirées du plan de l'année précédente pour guider le nouveau. • Offrir au personnel l'accès à un coaching professionnel pour des plans de développement personnalisés et un accompagnement pour surmonter des défis spécifiques. • Doter les cadres supérieurs de compétences en coaching pour encadrer les autres au sein de l'organisation, renforçant ainsi une culture d'apprentissage continu.
---	--	---	---

	<p>objectifs de développement personnel et créer des parcours de développement individualisés.</p> <ul style="list-style-type: none"> Rechercher de manière proactive de nouvelles pistes de développement du personnel et des bénévoles, en mettant l'accent sur diverses opportunités d'apprentissage et de croissance. 	<p>stratégie de développement du personnel qui intègre l'enrichissement des emplois, l'élargissement, la rotation et les équipes autogérées pour améliorer les compétences et maintenir la motivation du personnel, tout en introduisant des pratiques de travail flexibles, notamment des horaires flexibles, des options de travail à distance et des modalités de partage de travail, pour soutenir des modes de vie et des responsabilités diversifiés.</p> <ul style="list-style-type: none"> Offrir des opportunités d'affectations temporaires dans différentes fonctions ou projets pour améliorer l'adaptabilité et les connaissances. Offrir des services d'orientation professionnelle, y compris des séances individuelles avec 	<ul style="list-style-type: none"> Lancer des initiatives de bien-être, notamment un soutien en matière de santé mentale, des programmes de remise en forme et des ressources de gestion du stress pour soutenir le bien-être général. Partager les meilleures pratiques, les ressources et les lignes directrices avec les organisations membres pour étendre les programmes de soutien de carrière à l'ensemble du réseau. Collaborer avec les organisations membres sur des programmes conjoints de formation et de développement pour améliorer les compétences et les connaissances de l'ensemble du réseau.
--	--	---	--

		<p>des conseillers d'orientation pour discuter des objectifs et des cheminements de carrière.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Travailler avec le personnel et les bénévoles pour établir des plans de développement personnalisés , fixer des objectifs clairs et suivre les progrès. • Établissez des partenariats avec des universités et des collèges pour offrir des opportunités de stage et de formation pour une expérience concrète et des crédits de cours. • Offrir un accès à des cours, des certifications et des ateliers pour la formation continue et le développement des compétences. 	
--	--	--	--