



# Renforcement des compétences des gestionnaires de volontaires dans le domaine du sport | UVMIS

**Code éthique européen pour les gestionnaires de volontaires dans le sport**



## FRANÇAIS

Le projet « Amélioration des compétences des responsables du volontariat dans le sport » (UVMIS) vise à établir une nouvelle norme et à jeter les bases d'une transformation de l'offre de qualifications en matière de gestion du volontariat dans le sport en Europe, en créant un programme d'études complet de niveau supérieur, détaillant ce que les professionnels doivent apprendre et comment ils doivent l'apprendre pour relever les défis critiques actuels et futurs.

Le projet est dirigé par la Rotterdam School of Management de l'université Erasmus de Rotterdam, en collaboration avec des partenaires tels que le Centre européen du volontariat, la Fédération néerlandaise de hockey, ENGSO, NR Sports Volunteering Solutions, IGNITX, la Fédération Nationale Profession Sport & Loisirs, CSV Trentino et l'université Vytautas Magnus.

**Financé par l'Union européenne. Les points de vue et avis exprimés n'engagent toutefois que leur(s) auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'Agence exécutive européenne pour l'éducation et la culture (EACEA). Ni l'Union européenne ni l'EACEA ne sauraient en être tenues pour responsables.**



Cofinancé par  
l'Union européenne

## Table des matières

<i>Introduction au projet UVMIS et au présent guide</i>	52
<i>Respect</i>	54
Éléments fondamentaux	55
Actions possibles	55
Scénario pratique	56
<i>Égalité</i>	57
Éléments fondamentaux	57
Actions possibles	57
Scénario pratique	58
<i>Autonomisation</i>	59
Éléments clés	59
Actions possibles	59
Scénario pratique	60
<i>Environnement favorable</i>	60
Éléments fondamentaux	60
Actions possibles :	61
Scénario pratique	62
<i>Transparence</i>	62
Éléments fondamentaux	62
Actions possibles	63
Scénario pratique	63

50

<i>Conclusions</i>	64
<i>Bibliographie</i>	65

### Note terminologique:

Dans le présent rapport, le terme **volontariat** est utilisé de manière générique pour designer toute activité non rémunérée, exercée librement au service d'une association ou d'une collectivité territoriale, que l'on appellerait **bénévolat** en France ou **volontariat** en Belgique. Lorsque nécessaire, les distinctions juridiques propres à chaque pays seront précisées.

Le terme **volontaire** désigne quant à lui toute personne qui s'engage dans une activité non-rémunérée et au service de l'intérêt général, exercée au sein d'une organisation à but non lucratif (association ou collectivité territoriale). Le terme volontaire est choisi pour représenter la notion de **bénévole** en France et celle de **volontaire** en Belgique.

## Introduction au projet UVMIS et au présent guide

Ce guide a été élaboré dans le cadre du projet Erasmus+ « **Upskilling Volunteer Managers in Sport** » (**UVMIS**). Il fait partie d'une série de quatre guides complémentaires conçus pour soutenir les gestionnaires de volontaires dans le domaine du sport à travers l'Europe :

- 1 - Code européen d'éthique pour les gestionnaires de volontaires dans le sport
- 2 - Guide sur le volontariat sportif, la solidarité et les valeurs européennes
- 3 - Guide sur le rôle des gestionnaires de volontaires dans le sport pour faciliter un engagement sportif inclusif et culturellement sensible
- 4 - Guide sur le volontariat dans les événements sportifs.

Au cœur du projet UVMIS se trouve l'idée que pour répondre aux défis de demain en matière de gestion des volontaires dans le sport, il est essentiel de former, qualifier et reconnaître les **gestionnaires de volontaires**. Ces professionnels doivent être capables de réfléchir et d'agir de manière stratégique, tout en étant équipés des compétences et des concepts scientifiques les plus récents pour organiser efficacement les activités. Le rapport d'état de l'art a révélé un manque général de ressources en Europe pour former les **gestionnaires de volontaires** à ce niveau.

Le projet UVMIS contribue à combler ce fossé entre les pays européens et à répondre aux besoins globaux en créant de nouvelles opportunités de formation et des ressources qui renforcent la capacité des organisations et des communautés sportives à proposer des activités sportives compétitives et non compétitives. Les principaux résultats du projet incluent un programme d'enseignement supérieur destiné aux gestionnaires de volontaires expérimentés ainsi que quatre guides pratiques sur les codes d'éthiques, les valeurs européennes dans le volontariat, le volontariat inclusif et le volontariat dans l'événementiel. Ces résultats répondent aux besoins des **gestionnaires de volontaires** et des organisations sportives en matière d'acquisition de compétences et de connaissances, tout en fixant des normes élevées pour les ressources et qualifications futures. Le rapport d'état de l'art et la note d'orientation (à paraître en 2026) mettent en lumière les besoins en Europe et fournissent des recommandations aux décideurs pour améliorer les politiques en matière de formation et de qualifications des **gestionnaires de volontaires** dans le sport.

Pour en savoir plus sur le projet UVMIS et découvrir ses résultats, cliquez [ici](#).

Les guides prennent en considération deux approches distinctes de la gestion des volontaires (Meijs, Hoogstad, 2001) :

- **Gestion des membres (MM)** : Décrit des organisations comme les clubs sportifs locaux, où les volontaires forment un groupe cohésif avec une culture partagée. Les attentes sont souvent implicites, et la reconnaissance repose sur un engagement à long terme.

- **Gestion de programme (PM) :** Utilisée pour des projets spécifiques et limités dans le temps, comme des événements sportifs. Ce modèle implique le recrutement de volontaires pour des rôles, tâches et responsabilités bien définis.

Ce **Guide européen du code d'éthique pour les gestionnaires de volontaires dans le sport** est un outil pratique et accessible. Il peut être utilisé comme guide éthique ou comme outil de résolution de dilemmes, car il est destiné à aider les utilisateurs à prendre des décisions éthiques dans la gestion des volontaires. Afin de garantir sa pertinence pratique, le guide :

- comprend **des exemples généraux mais concrets** de définitions et d'actions possibles liées à des valeurs spécifiques - identifiées comme pertinentes et captivantes - sans être liées à un contexte national particulier.
- est rédigé dans **un langage accessible et simple**, avec une structure claire qui permet aux responsables de trouver rapidement des conseils lorsqu'ils en ont besoin.
- Il propose **des solutions et des approches possibles pour résoudre les dilemmes éthiques courants**. Le guide vise à donner aux responsables des volontaires sportifs les moyens de favoriser des environnements équitables, respectueux et inclusifs, mais il convient de garder à l'esprit que ceux-ci doivent être adaptés avec soin au contexte culturel, organisationnel et situationnel spécifique dans lequel ils sont appliqués.

Les différents scénarios présentés dans le guide sont indiqués par des couleurs différentes. Si le scénario a un fond bleu, il fait référence aux volontaires qui sont membres (**gestion des membres**) ; s'il est en jaune, il fait référence aux volontaires qui sont engagés pour une activité ou un événement spécifique (**gestion de programmes**).

Ce guide est conçu pour **fournir une assistance et des bonnes pratiques aux gestionnaires de volontaires** dans le domaine du **sport**, quel que soit leur niveau d'expérience. Il peut être utilisé comme un outil d'orientation éthique ou pour résoudre des dilemmes spécifiques, aidant ainsi les utilisateurs à prendre des décisions efficaces dans la gestion des volontaires. Il est recommandé de prendre un moment à la fin de chaque section pour réfléchir à la manière dont les actions proposées ou les principes énoncés sont actuellement abordés dans votre propre contexte, et comment ils pourraient être développés ou améliorés.

Il est important de comprendre que les suggestions et les solutions présentées dans ce guide ne concernent pas seulement les actions individuelles qu'un gestionnaire de volontaires peut entreprendre, mais aussi les organisations dans leur ensemble. Certaines des actions et des exemples présentés dans ce document sont des processus qui devraient impliquer le conseil d'administration ou d'autres niveaux décisionnels. Le guide pourrait servir d'outil aux gestionnaires de volontaires pour initier des changements au sein de leurs organisations afin de mieux valoriser les volontaires et d'offrir des expériences de volontariat de meilleure qualité.

Pour cette raison, ce guide peut également servir **de point de départ aux organisations qui souhaitent élaborer leur propre code d'éthique et de conduite<sup>4</sup> pour la gestion des volontaires.** Avant d'appliquer les principes et les exemples fournis, il est essentiel que chaque organisation **réfléchisse à ses propres valeurs et processus décisionnels.** *Quels sont les principes fondamentaux qui guident votre organisation ? Comment les décisions sont-elles prises en matière de gestion des volontaires ?* En répondant d'abord à ces questions, les organisations peuvent s'assurer que le cadre éthique qu'elles adoptent est adapté à leur contexte culturel, structurel et opérationnel spécifique. Cette étape de réflexion est cruciale pour établir une base éthique significative et efficace. En outre, il est fondamental que les décisions prises soient **maintenues et révisées périodiquement** afin de refléter les changements dans la société et l'organisation.

Les principes retenus dans le guide sont étroitement liés aux valeurs et à la politique fondamentales de l'Europe. L'Union européenne promeut des valeurs directement liées au comportement éthique dans le volontariat sportif, notamment la bonne gouvernance, les droits de l'homme, l'égalité, la concurrence loyale, la solidarité, l'inclusion, la tolérance et le respect. Parallèlement, la politique de l'UE vise activement à lutter contre les pratiques contraires à l'éthique telles que le trucage de matchs, le dopage, la violence, le harcèlement, la discrimination et l'exclusion sociale.

Pour en savoir plus sur les valeurs de l'UE et leur mise en œuvre dans la gestion du volontariat dans le sport, vous pouvez consulter le guide UVMIS sur le volontariat dans le sport, la solidarité et les valeurs européennes.

Ce guide s'articule autour de cinq valeurs éthiques fondamentales : **le respect, l'égalité, la reconnaissance, l'autonomisation, l'épanouissement et la transparence.** Chaque valeur est décomposée en éléments clés, suivis d'actions pratiques et de scénarios réels illustrant comment ces principes peuvent être appliqués dans la gestion du volontariat dans le sport. Les exemples fournis sont donnés à titre indicatif et ne sont pas exhaustifs. Ils mettent en évidence les aspects de chaque valeur qui sont particulièrement pertinents dans le contexte sportif, mais ne couvrent pas toutes les situations ou interprétations possibles. Les utilisateurs sont encouragés à adapter et à développer ces exemples en fonction de leur propre réalité organisationnelle et culturelle.

---

<sup>4</sup> Il est important de faire la distinction entre un code d'éthique et un code de conduite. Un code d'éthique définit les valeurs fondamentales et les principes directeurs qui façonnent la culture et la prise de décision d'une organisation. En revanche, un code de conduite traduit ces valeurs en comportements et réactions spécifiques attendus dans des situations réelles. Bien que ce guide se concentre sur les valeurs éthiques, il peut également servir de base pour élaborer ou affiner un code de conduite adapté au contexte de votre organisation.

## Respect

Reconnaître la valeur intrinsèque de tous les volontaires et la contribution qu'ils apportent à l'organisation et à la communauté. Ce respect se reflète également à travers le fair-play, en favorisant des relations basées sur l'équité, l'intégrité et la collaboration.

## Éléments fondamentaux

**Intégrité :** Veiller à ce que tous les volontaires agissent avec honnêteté, transparence et responsabilité dans leurs rôles, en respectant les valeurs de l'organisation et l'esprit du sport. Cela inclut un engagement clair à rejeter les comportements contraires à l'éthique, tels que le dopage, la corruption et le trucage de matchs. Promouvoir une culture de fair-play et de responsabilité, où les volontaires comprennent l'importance d'un comportement éthique et contribuent à créer un environnement sûr, fiable et respectueux pour tous.

**Gentillesse :** Cela peut sembler évident, mais la relation avec les volontaires commence par la politesse et le fait de les faire se sentir partie intégrante des activités.

**Gestion des conflits :** Traiter les désaccords, malentendus ou préoccupations entre les volontaires ou avec le personnel par un dialogue équitable, ouvert et constructif, dans le but de préserver la dignité et les relations de collaboration. Il est important de promouvoir des espaces de dialogue constructif pour gérer efficacement les différences de comportement et de vision entre les générations, les genres, les rôles, etc. L'objectif est de réduire les conflits, limiter le désengagement des volontaires et accroître l'attrait de l'organisation pour de nouveaux volontaires.

**Engagement fondé sur des valeurs :** Cultiver et renforcer le dévouement des volontaires au profit de la communauté et favoriser un profond sentiment d'appartenance et de finalité.

**Confidentialité :** Préserver la confidentialité des informations importantes et confidentielles concernant les volontaires.

## Actions possibles

### Intégrité

- Mettre en place **un code de conduite obligatoire pour tous les volontaires** qui définit clairement les comportements éthiques attendus, y compris les principes de fair-play et le rejet des pratiques contraires à l'éthique telles que le dopage ou la corruption, et **dispenser régulièrement des formations** sur ces principes. Si votre organisation ne dispose pas encore d'un code de conduite, proposez d'en adopter un afin de protéger les volontaires et le personnel.

- Organisez **des réunions annuelles** avec un groupe de volontaires (groupes de pairs) pour discuter de ce qu'ils considèrent comme un comportement approprié et réviser le code de conduite.
- **Respectez l'autonomie et l'authenticité des volontaires** dans leurs décisions quant à la manière et aux raisons pour lesquelles ils souhaitent s'engager.

## Gentillesse

- Assurez-vous d'avoir **du temps à consacrer aux volontaires** lors de leur première activité et tout au long de leur expérience.
- En leur témoignant votre reconnaissance et en agissant avec honnêteté à leur égard, vous renforcerez leur sentiment d'appartenance et approfondirez leur engagement.

## Gestion des conflits

- Mettez en place un **programme de formation** pour les volontaires sur **les techniques de médiation et de résolution des conflits**, afin de leur fournir les outils nécessaires pour traiter et gérer les différends de manière impartiale et constructive. Vous pouvez par exemple les former à l'aide de différents cadres d'escalade qui montrent différentes façons de gérer une situation, en précisant qui contacter et ce qu'ils peuvent attendre de ces personnes. Un autre exemple pourrait être de promouvoir l'utilisation de **la communication non violente** afin de créer un environnement axé sur les besoins et les sentiments plutôt que sur le blâme, ou d'organiser une formation basée sur des jeux de rôle afin de mieux comprendre comment gérer les situations.
- Établir **des directives de communication claires et des attentes comportementales** pour tous les volontaires, en leur fournissant des canaux spécifiques et accessibles leur permettant d'exprimer leurs préoccupations de manière constructive et respectueuse.

## Engagement fondé sur des valeurs

- Promouvoir **des formations** qui sensibilisent les volontaires à leur rôle et aux principes sur lesquels il repose (par exemple, la solidarité, l'inclusion, etc.).

## Confidentialité

- **Ne partagez** avec personne **les informations confidentielles** que les volontaires vous confient, sauf en cas de nécessité (par exemple, pour des raisons de sécurité).

## Scénario pratique

### Engagement fondé sur des valeurs - (Gestion de programme)

Lucas est un nouveau volontaire, mais après plusieurs réunions préparatoires à un événement, il abandonne en disant qu'il n'apprend rien de nouveau et que sa conception d'un événement divertissant ne correspond pas à ses attentes. Lors de l'entretien d'embauche et de la formation initiale, il avait été évalué comme une personne très compétente et motivée.

**Solution possible :** mettre en place un atelier axé sur les valeurs dans le cadre de la formation initiale et coordonner la visualisation des valeurs par le biais des canaux de communication des volontaires et dans les locaux de l'organisation. Tous les membres de la direction discutent de l'importance d'une motivation à long terme fondée sur les valeurs et d'une prise de conscience de la nature des activités volontaires, qui peuvent parfois être remplies de routines épuisantes.

- *Cette solution est-elle applicable à votre contexte organisationnel ?*
- *Pouvez-vous imaginer d'autres solutions ?*

## Égalité

Offrir un traitement égal et équitable à tous les volontaires. Veiller à ce que l'expérience soit sûre pour les volontaires, quels que soient leurs antécédents.

## Éléments fondamentaux

**Lutte contre la discrimination :** Veiller à ce que les personnes au sein de l'organisation ne traitent pas, intentionnellement ou non, les personnes issues de certains milieux différemment des autres.

**Accessibilité / Diversité :** Veiller à ce que les volontaires aient un accès facile et égal à toutes les opportunités, indépendamment de leurs antécédents, et qu'ils soient soutenus en fonction de leurs besoins. Veiller à ce que le groupe de volontaires soit diversifié (par exemple, en termes d'égalité des genres).

**Prévention des abus :** Veiller à ce que les volontaires ne soient pas exploités (par exemple, qu'ils ne soient pas utilisés pour combler des pénuries de personnel ou pour économiser de l'argent).

## Actions possibles

### Lutte contre la discrimination

- Mettez en place un **système clair et accessible qui permette aux volontaires de signaler en toute sécurité les incidents** de discrimination, les conditions de mission dangereuses ou les abus. Les volontaires se sentiront ainsi plus confiants quant au fait que leurs préoccupations seront entendues et traitées sans risque.
- Veillez à ce que votre organisation dispose d'une **politique claire de lutte contre la discrimination** afin de favoriser une culture véritablement inclusive. Il est encore mieux qu'elle comprenne des politiques structurées, des formations de sensibilisation et l'accès à des outils juridiques à tous les niveaux.

### Accessibilité / Diversité

- Essayez d'utiliser **des canaux diversifiés et universellement accessibles** pour atteindre des personnes d'horizons différents.
- Organisez des activités, des formations, des rassemblements et des événements de manière à permettre à tous les types de volontaires de **participer activement**.

### Prévenir les abus

- Définissez clairement **les tâches des volontaires** et communiquez-les à ces derniers ainsi qu'au personnel.

## Scénario pratique

### Diversité - (Gestion de programmes)

Vous sélectionnez une équipe de volontaires pour un événement sportif à venir, mais vous vous rendez compte que vous avez inconsciemment favorisé les personnes que vous connaissez le mieux.

**Solution possible :** prenez du recul, évaluez votre processus décisionnel et envisagez des candidats issus de la diversité. Une autre mesure utile pourrait consister à impliquer d'autres personnes dans le processus décisionnel afin d'obtenir différents points de vue sur la question. En outre, lors de la planification du recrutement, examinez les sources de recrutement et les annonces publicitaires, assurez-vous qu'elles touchent des groupes diversifiés, remettez en question tout parti pris dans les questions d'entretien et la sélection. Par exemple, si vous limitez l'acceptation des candidatures provenant d'une région donnée, excluez-vous ainsi un groupe démographique spécifique ?

## Prévenir les abus - (Gestion des membres)

Plusieurs volontaires enthousiastes assument régulièrement des responsabilités supplémentaires qui vont au-delà de leurs engagements initiaux. Bien que leur contribution puisse être précieuse, l'étendue de leurs activités n'est pas claire pour le coordinateur et les autres volontaires ne s'impliquent pas proportionnellement, ce qui les fait se sentir inférieurs.

**Solution possible :** organiser une table ronde avec les volontaires trop enthousiastes et mettre en place une politique claire de suivi de la charge de travail et des limites. Apprécier les contributions de tous les volontaires, quel que soit le nombre d'heures d'engagement, et lancer une réflexion pour améliorer le système afin qu'il n'encourage pas le surmenage.

## Autonomisation

Promouvoir une culture qui reconnaît le potentiel de chaque volontaire, leur donne les outils pour réussir et les implique activement dans la vie et la prise de décision de l'organisation ou la mise en œuvre de l'événement.

## Éléments clés

**Reconnaissance :** Reconnaître les volontaires en tant qu'individus.

**Formation :** Fournissez aux volontaires les connaissances et les compétences dont ils ont besoin pour remplir efficacement leurs fonctions et s'épanouir sur le plan personnel et professionnel. Soyez clair sur les compétences requises et sur ce qu'ils peuvent gagner à participer.

**Mentorat :** Associer les nouveaux volontaires et ceux moins expérimentés à des mentors expérimentés pour faciliter leur intégration, leur apprentissage et leur amélioration.

**Leadership inclusif :** impliquer les volontaires dans les processus décisionnels et les opportunités de leadership, en veillant à ce que les différentes voix soient entendues et valorisées.

## Actions possibles

### Reconnaissance

- **Célébrez les réalisations des volontaires :** cela peut se faire par le biais de commentaires réguliers, d'une reconnaissance publique ou de moments d'appréciation informels (les remercier est toujours un excellent début !).

### Formation

- Proposez **des sessions de formation accessibles et pertinentes** qui aident les volontaires à élargir leurs compétences, en veillant à ce que la pertinence soit déterminée par les

compétences initiales du volontaire et la tâche qui lui est assignée lors de réunions spécifiques.

### Mentorat

- **Associez les nouveaux volontaires à des mentors expérimentés** afin de faciliter leur intégration, leur apprentissage et leur perfectionnement.

### Leadership inclusif

- Invitez les volontaires à participer aux réunions de planification ou aux groupes de travail et **tenez compte de leurs commentaires pour définir les activités et les politiques**.

## Scénario pratique

### Mentorat - (Gestion de programmes)

Un volontaire exprime son intérêt pour diriger une équipe lors d'un événement sportif à venir, mais vous n'êtes pas sûr qu'il ait les capacités nécessaires pour réussir dans ce rôle. Ou bien, lors d'un événement ponctuel, un volontaire doit assumer un rôle de leadership en raison d'un besoin urgent de combler un vide.

**Solution possible :** reconnaisssez sa motivation, évaluez les risques et offrez-lui une opportunité de leadership accompagnée, par exemple en lui proposant de co-diriger avec un volontaire plus expérimenté, afin de favoriser son développement tout en maintenant l'efficacité de l'équipe. Assurez-vous qu'il connaît le contexte du rôle, qu'il est engagé auprès de toute l'équipe et qu'il comprend les attentes et les résultats attendus du rôle.

### Leadership inclusif - (Gestion de programmes)

Tina, une coordinatrice de volontaires expérimentée, souhaite maintenir les procédures de gestion d'événements établies qui ont fait leurs preuves dans la pratique passée. Mais aujourd'hui, plusieurs jeunes volontaires proposent une solution numérique innovante et des pratiques plus inclusives pour les participants, nécessitant des changements de processus significatifs.

**Solutions possibles :** Tina organisera l'événement selon les procédures éprouvées, mais créera un programme pilote à plus petite échelle pour tester ces nouvelles approches et établir des critères d'évaluation de base. Si cela s'avère utile, cela pourrait être mis en œuvre à plus grande échelle la prochaine fois.

## Environnement favorable

Promouvoir et protéger le bien-être physique, mental et émotionnel des volontaires en créant un environnement sûr, respectueux et favorable. Le volontariat doit contribuer positivement à la vie d'une personne, et non devenir une source de stress ou de préjudice.

### Éléments fondamentaux

**Protection :** Protéger les volontaires contre les préjugés, les abus ou les situations dangereuses en établissant des politiques, des procédures et des mécanismes de signalement clairs.

**Soutien :** Veiller à ce que les volontaires aient accès à **un soutien émotionnel et pratique** tout au long de leur expérience.

**Encouragement :** créer un **environnement bienveillant et favorable** où les volontaires se sentent en sécurité, valorisés et libres de profiter de leur expérience sans pression ni attentes en matière de performance.

**Équilibre de la charge de travail :** veiller à ce que les volontaires **ne soient pas surchargés** et que le temps qu'ils consacrent à leur activité soit compatible avec leurs responsabilités personnelles et leur bien-être.

### Actions possibles :

#### Protection

- Élaborer et communiquer à tous les volontaires une **politique claire en matière de protection**, y compris les procédures à suivre pour signaler des préoccupations de manière confidentielle et sécurisée.
- Nommer au sein de l'organisation **des responsables de la protection formés**, accessibles et en qui les volontaires ont confiance. Essayer de nommer au moins deux responsables, un homme et une femme, afin que les volontaires puissent choisir celui ou celle avec qui ils se sentent le plus à l'aise.
- **Vérifiez** régulièrement auprès des volontaires qui sont plus exposés à des comportements inappropriés ou à des agressions, tels que les juges de touche ou les arbitres, en programmant **des entretiens individuels** périodiques et en désignant des observateurs pendant les activités. Cette approche proactive contribue à garantir leur sécurité, leur bien-être et leur sentiment d'appartenance au sein de l'organisation.

#### Soutien

62

- **Prévoyez des entretiens individuels réguliers** pour écouter les expériences, les défis et les besoins des volontaires. En plus de ces entretiens individuels, mettez en place **des séances de soutien en groupe ou des réunions entre pairs**. Cela offre aux volontaires un espace précieux pour partager leurs expériences, renforcer les liens au sein de l'équipe et trouver collectivement des solutions au sein du groupe.

### Encouragement

- **Promouvoir une culture de l'erreur** en encourageant un environnement où les erreurs sont considérées comme des opportunités d'apprentissage et de croissance, plutôt que comme des échecs, afin que les volontaires se sentent à l'aise pour essayer de nouvelles tâches et demander de l'aide.
- **Créez un espace sûr où les volontaires se sentent protégés et n'ont pas besoin de performer en permanence**, en leur faisant clairement comprendre que leur bien-être est une priorité.
- **Intégrer des éléments ludiques et des interactions sociales positives** dans les activités volontaires : le plaisir est un élément fondamental qui peut considérablement motiver les individus. Créer des opportunités de socialisation et de revitalisation, surtout à la fin des événements, pour améliorer la cohésion du groupe.

### Équilibre de la charge de travail

- **Mettre en place un système pour suivre les heures contribuées par les volontaires** afin de s'assurer que leur engagement et leur implication restent raisonnables.
- **Encouragez des pauses régulières** afin de favoriser une expérience de volontariat saine et agréable.

## Scénario pratique

### Équilibre de la charge de travail - (Gestion des membres)

Erik est un volontaire de longue date très dévoué qui traverse une crise familiale importante qui l'empêche de participer régulièrement. Il se sent coupable de réduire son implication et craint de décevoir le coordinateur et les autres volontaires.

**Solution possible :** reconnaître la situation et proposer des options de participation (ou de non-participation) flexibles pendant cette période. En outre, permettre à Erik de maintenir non seulement ses liens sociaux familiaux, mais aussi ses liens avec la communauté des volontaires. Lorsque Erik sera prêt, un chemin clair lui permettra de s'engager à nouveau.

## Transparence

Favoriser une culture d'ouverture et de responsabilité dans laquelle les volontaires sont pleinement informés de la mission, des valeurs et des activités de l'organisation ou de l'organisateur de l'événement, et se sentent habilités à poser des questions, à exprimer des préoccupations et à contribuer à la prise de décision.

## Éléments fondamentaux

**Ouverture :** Soyez ouvert avec les volontaires sur les activités de l'organisation, son impact, ses missions et ses valeurs, et sur la manière dont les volontaires participent activement aux activités de l'organisation.

**Responsabilité :** Veillez à ce que les volontaires puissent vous tenir responsable, vous et l'organisation.

## Actions possibles

### Ouverture

- **Soyez clair dès le départ** : partagez toutes les informations dès le processus d'intégration des volontaires.
- Informez **régulièrement** les volontaires des projets en cours, des décisions prises et des développements organisationnels par le biais de newsletters, de réunions ou de plateformes numériques.

### Responsabilité

- **Mettez en place des systèmes anonymes de retour d'information et de signalement** permettant aux volontaires d'exprimer leurs préoccupations, de suggérer des améliorations ou de signaler des comportements inappropriés en toute sécurité et sans crainte de représailles.

## Scénario pratique

### Ouverture - (Gestion des membres)

Sarah, une volontaire, exprime ses préoccupations quant à la manière dont les décisions sont prises au sein de l'organisation, mais vous hésitez à partager les discussions internes, craignant que cela ne crée de la confusion ou ne suscite des critiques de la part d'autres collègues au sein de l'organisation.

**Solution possible :** reconnaisez le droit de Sarah de comprendre comment les décisions sont prises. Partagez les informations pertinentes de manière claire et accessible et invitez à un dialogue constructif afin d'instaurer la confiance et la compréhension mutuelle, en impliquant d'autres collègues.

### **Responsabilité - (Gestion des membres)**

Caroline, une volontaire, critique constamment les questions administratives lors des réunions régulières, quels que soient les sujets et les objectifs de ces réunions. Elle se défend en invoquant la liberté d'expression dans le cadre du volontariat non rémunéré.

**Solution possible :** Entamer un entretien individuel avec Caroline pour saluer son attitude ouverte et mettre en place un outil de feedback permettant d'organiser des réunions régulières au cours desquelles Caroline et d'autres personnes pourront partager leurs opinions et leurs frustrations. Tous les membres de l'organisation doivent être informés de l'existence de cet outil.

## **Conclusions**

En adoptant ces valeurs, les gestionnaires de volontaires favorisent des environnements inclusifs, respectueux et éthiques. Cela permet non seulement d'améliorer la satisfaction et la fidélisation des volontaires, mais aussi de renforcer la crédibilité et l'impact de l'organisation.

Un leadership éthique renforce la confiance, encourage la collaboration et permet aux volontaires d'apporter une contribution significative. En fin de compte, le fait de travailler selon ces principes aide les gestionnaires à créer une culture où le volontariat prospère et devient une source de croissance personnelle et collective.

Tous ces aspects profitent également aux organisations, qui gagnent en transparence et créent des espaces sûrs et accueillants où les volontaires se sentent écoutés, valorisés et motivés à s'engager. De plus, en adhérant à ces lignes directrices, les organisations contribuent à rendre le volontariat plus éthique et aligné sur les valeurs fondamentales de la citoyenneté européenne et du sport, telles que l'équité, la solidarité et l'inclusion.

## Bibliographie

Council of the European Union. (2023, November 27). Adoption of New EU Work Plan for Sport (2024-2027). <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2023/11/27/adoption-of-new-eu-work-plan-for-sport-2024-2027/>

Evi-Dems Project's materials (2024). <https://www.evi-dems.eu/project-results>

Meijs, L. & Hoogstad, E. (2001). New ways of managing volunteers: Combining membership management and programme management. *Voluntary Action*, 3(3).