



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

Guide sur le rôle des gestionnaires de volontaires dans le sport pour faciliter le volontariat sportif inclusif afin de favoriser une pratique sportive inclusive et respectueuse des différences culturelles



Le projet « Améliorer les 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 sportif 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, 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.



VYTAUTAS
MAGNUS
UNIVERSITY





Table des matières

<i>Introduction à l'UVMIS et à ce guide :</i>	52
<i>Comprendre l'inclusion dans le volontariat sportif</i>	53
Inclusion, diversité et participation	53
Pourquoi est-ce essentiel ?	54
Défis à prendre en compte en tant que responsable des volontaires	56
<i>De la théorie à la pratique : récits de volontariat sportif inclusif</i>	56
Comment rendre le recrutement des volontaires plus inclusif?	57
Comment encourager les femmes à assumer des rôles de leadership dans le volontariat sportif ?	58
Comment le volontariat sportif peut-il devenir un moteur d'intégration pour les réfugiés et les migrants ?	59
Comment adapter les rôles des volontaires aux capacités des personnes handicapées ?	60
Comment une formation structurée et une reconnaissance de l'engagement des volontaires peuvent-elles rendre le volontariat plus inclusif ?	62
<i>Conclusions</i>	63
<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 à l'UVMIS et à ce 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 sport à travers l'Europe :

- 1 - Code européen d'éthique pour les responsables 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 le volontariat sportif inclusif afin de favoriser un engagement sportif inclusif et sensible à la culture
- 4 - Guide sur le volontariat dans les événements sportifs.

Au cœur de l'UVMIS se trouve l'idée que pour répondre aux enjeux futurs de la gestion du volontariat dans le sport, il faut des responsables du volontariat mieux formés, qualifiés et reconnus. Des professionnels capables de réfléchir et d'agir de manière stratégique, dotés des compétences et des concepts scientifiques les plus récents pour organiser efficacement. Ce rapport de pointe a révélé qu'il existe un manque général de ressources dans toute l'Europe pour former les responsables du volontariat dans le sport à ce niveau.

L'UVMIS contribue à combler le fossé entre les pays européens et à répondre au besoin global en créant de nouvelles opportunités de formation et de nouvelles ressources qui renforcent la capacité des organisations et des communautés sportives à proposer des sports compétitifs et non compétitifs. Les principaux résultats, qui consistent en un programme d'enseignement supérieur destiné aux responsables expérimentés du volontariat sportif et en quatre guides pratiques sur les codes éthiques, les valeurs de l'UE en matière de volontariat, le volontariat inclusif et le volontariat événementiel, répondent aux besoins des responsables du volontariat et des organisations sportives en matière d'acquisition des compétences et des connaissances nécessaires et fixent des normes élevées pour les ressources et les qualifications futures des responsables du volontariat sportif. Le rapport et la note d'orientation de pointe (à paraître en 2026) mettent en évidence les besoins en Europe et fournissent des recommandations aux décideurs afin d'améliorer les politiques en matière de formation et de qualifications des responsables de volontaires dans le domaine du sport.

Pour en savoir plus sur l'UVMIS et découvrir les résultats du projet, cliquez [ici](#).

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

- **La gestion des membres (MM)** décrit des organisations telles que les clubs sportifs locaux, où les volontaires forment un groupe cohésif et existant, avec une culture forte et commune. Les attentes sont souvent implicites, la reconnaissance est basée sur un service à long terme et les volontaires consacrent souvent de nombreuses heures à leur activité.



- **La gestion de programmes (PM)** est utilisée pour des projets spécifiques et limités dans le temps, tels que des événements sportifs à grande ou petite échelle. Ce modèle implique le recrutement de volontaires pour des rôles, des tâches et des responsabilités bien définis.

Ce **Guide sur le rôle des gestionnaires de volontaires sportifs dans la promotion du volontariat inclusif** s'adresse aux gestionnaires qui souhaitent renforcer leur capacité à créer des environnements réellement inclusifs au sein de leur organisation. Les objectifs du guide sont donc les suivants :

- **Clarifier ce que signifie l'inclusion** dans le contexte du volontariat sportif.
- **Montrer pourquoi l'inclusion est essentielle** pour les organisations, les volontaires et la société.
- **Mettre en évidence à la fois les opportunités et les défis** des pratiques inclusives.
- **Fournir des stratégies et des recommandations pratiques** pouvant être adaptées à différents contextes.
- **Inspirer les responsables** grâce à des témoignages concrets de volontaires et de responsables de volontaires à travers l'Europe.

Ce guide se veut une ressource flexible, offrant des cadres, des principes et des idées pratiques que les responsables peuvent adapter à leur propre contexte national, culturel et organisationnel. Conformément aux valeurs européennes telles que l'égalité, la dignité humaine et la solidarité, il encourage la réflexion sur la manière dont le sport peut être un espace où chacun se sent accueilli et encouragé à contribuer.

Enfin, ce guide comporte une section qui présente des exemples concrets provenant de volontaires et de gestionnaires de volontaires à travers l'Europe. Ces exemples sont mis en évidence en **vert** afin d'être plus facilement repérables. À travers leurs expériences, vous découvrirez des solutions pratiques, des stratégies et des approches qui ont été mises en œuvre avec succès, vous offrant ainsi une source d'inspiration et des idées qui peuvent être adaptées à vos propres organisations.

Comprendre l'inclusion dans le volontariat sportif

Inclusion, diversité et participation

Qu'est-ce que cela signifie ?

Selon la **Charte européenne des droits et responsabilités des volontaires**¹³, le volontariat inclusif repose sur des pratiques essentielles telles que la **reconnaissance de la diversité des volontaires**

¹³ Commission européenne, *Charte européenne des droits et responsabilités des volontaires*, 2012, disponible en ligne : https://ec.europa.eu/citizenship/pdf/volunteering_charter_en.pdf.

(âge, origine, handicap, etc.), l'**égalité d'accès** aux possibilités de volontariat et la **participation active** des volontaires à la prise de décision.

S'appuyant sur cette approche européenne, le volontariat inclusif peut être compris à travers **trois piliers complémentaires** :

La diversité fait référence à la variété des caractéristiques et des origines individuelles, telles que l'âge, le sexe, l'origine ethnique, le handicap, l'orientation sexuelle, la situation socio-économique ou les expériences de vie. **Elle reflète la richesse de la société et les multiples perspectives qui renforcent l'action collective.**

La participation signifie l'implication significative de tous les volontaires, non seulement dans les activités, mais aussi dans la prise de décision. L'inclusion ne consiste pas seulement à « ouvrir la porte » ; **il s'agit de garantir que chaque personne ait véritablement son mot à dire dans l'organisation de la vie de l'organisation.**

L'inclusion consiste à créer les conditions qui permettent à la diversité de s'épanouir. Elle va au-delà de la simple représentation : l'inclusion garantit que chaque volontaire se sente légitime, respecté et habilité à contribuer pleinement. **Elle implique des pratiques, une culture et des attitudes qui créent des espaces où chacun peut s'épanouir.**

Dans le domaine du sport, ces trois dimensions sont particulièrement importantes. Un **club sportif** qui valorise la diversité, s'adapte aux besoins de ses volontaires et encourage la participation active devient plus qu'un simple lieu de pratique : **il devient un moteur de cohésion sociale, d'équité et de bien-être communautaire.**

Deux concepts complémentaires aident à comprendre l'inclusion dans le volontariat : « capacité de volontaire » et « recrutabilité » .

- **La capacité du volontaire** : la capacité d'un individu à faire du volontariat, y compris sa volonté, ses capacités et sa disponibilité (Haski-Leventhal, Meijis & Huskens, 2010).
- **La recrutabilité** est la capacité d'une organisation à atteindre, attirer et engager des volontaires (Hustinx, Cnaan & Handy, 2010).

L'inclusion dépend des deux parties : il faut encourager les individus à participer et veiller à ce que les organisations soient ouvertes et prêtes à recruter de manière inclusive.

Pourquoi est-ce essentiel ?

Le volontariat inclusif n'est pas seulement un choix moral ou éthique, c'est une approche stratégique qui profite aux volontaires, aux organisations et à la société dans son ensemble. Son importance peut être comprise à travers trois dimensions interdépendantes :

Pour les volontaires

L'inclusion n'est pas seulement **bénéfique pour l'organisation**, elle **transforme** également **l'expérience du volontariat** elle-même. Lorsque les gens se sentent accueillis et respectés, le volontariat devient un puissant moteur de développement personnel :

- Garantir **une participation significative** et des opportunités de contribuer, **quels que soient les antécédents ou les capacités**.
- Accéder à des possibilités de **développement personnel, de formation et de leadership**.
- Construire **des réseaux sociaux** et acquérir **des compétences transférables**.
- Faire l'expérience d'un sentiment d'**utilité, d'appartenance et d'autonomie**.
- Transformer le volontariat en un moyen de **croissance personnelle et collective**.

Pour les organisations

En accueillant **des personnes d'horizons divers, les clubs, les fédérations ou encore les organisateurs d'événements sportifs** gagnent bien plus que des volontaires supplémentaires. **Les pratiques inclusives renforcent la capacité de l'organisation à innover, à relever les défis et à prospérer dans un environnement en mutation** :

- Élargir le vivier de **volontaires potentiels** en accueillant des personnes d'horizons, d'âges, de capacités et d'expériences divers.
- Renforcer **la résilience, la créativité et la capacité à résoudre des problèmes** grâce à des perspectives différentes.
- Refléter davantage les communautés qu'ils servent, renforçant ainsi **leur crédibilité et la confiance qui leur est accordée**.
- Améliorer **sa réputation, attirer de nouveaux partenaires, sponsors et financements**.
- Être mieux équipé pour **s'adapter, relever des défis et maintenir l'engagement à long terme des volontaires**.

Pour la société

L'impact de l'inclusion **dépasse le cadre des clubs et des individus** : il renforce également le tissu social. Le sport devient un levier d'intégration, d'égalité et de bien-être dans les communautés :

- Renforcer **la démocratie, la solidarité et la cohésion sociale**.
- Remettre en question les stéréotypes et favoriser **la compréhension mutuelle**.
- **Réduire les barrières sociales** et promouvoir la citoyenneté active et l'égalité des chances.
- Transformer les clubs et les événements sportifs en **espaces d'intégration sociale, de santé et de bien-être**.
- Contribuer à la construction **de sociétés plus justes et plus résilientes**, conformément aux **valeurs européennes**.

Défis à prendre en compte en tant que responsable des volontaires

Si les avantages sont évidents, l'inclusion ne va pas de soi. Les organisations sportives peuvent se heurter à **plusieurs obstacles** lorsqu'elles mettent en pratique les principes d'inclusion :

Résistance au changement : attachement aux traditions ou crainte de perturber les pratiques établies.

Préjugés inconscients : stéréotypes influençant le recrutement, la répartition des tâches ou la reconnaissance des volontaires.

Ressources limitées : manque de fonds, d'installations ou de formation pour s'adapter.

Difficultés de communication et d'intégration : les différences de langue, de culture ou de milieu social peuvent entraver l'inclusion si elles ne sont pas prises en compte.

Manque de formation et de sensibilisation : les gestionnaires et les coordinateurs de volontaires peuvent ne pas disposer des outils ou des compétences nécessaires pour mettre en œuvre efficacement l'inclusion.

Ces défis **ne doivent pas décourager les organisations**. Au contraire, **ils constituent des opportunités de croissance**, à condition d'être abordés avec ouverture d'esprit, par étapes progressives et avec un engagement en faveur d'une amélioration continue.

De la théorie à la pratique : récits de volontariat sportif inclusif

Ce guide est pensé comme une aide pratique et propose des mesures claires pour aider les gestionnaires de volontaires à rendre le sport plus inclusif. Pour appuyer cette démarche, trois coordinateurs de volontaires actuels, eux-mêmes anciens volontaires dans le domaine du sport, ont partagé leurs expériences et leurs conseils. Les témoignages de **Claudia**, **Habib** et **Alina** montrent comment le volontariat peut favoriser **l'épanouissement personnel**, **l'engagement communautaire** et **l'inclusion sociale**. S'appuyant sur leurs expériences, les sections suivantes fournissent **des stratégies et des outils** concrets pour aider à appliquer les principes de **diversité** et **d'inclusion** dans le recrutement et la gestion quotidienne des volontaires.

Découvrez les personnes interviewées :

Claudia, originaire d'Autriche, a participé à cinq reprises aux Jeux paralympiques en ski alpin et travaille actuellement comme chef de projet pour des événements sportifs internationaux. Bien qu'elle ait découvert le volontariat dans le cadre de son activité professionnelle, elle s'est rapidement

engagée à mobiliser et à soutenir les volontaires. Claudia coordonne désormais des équipes volontaires lors d'événements sportifs majeurs, en combinant les compétences qu'elle a acquises grâce à ses expériences en tant qu'athlète de haut niveau, volontaire et professionnelle.

Habib est le président fondateur de Profession Sport et Loisirs Mayotte (France). Dans un territoire marqué par une immigration importante, notamment en provenance des Comores, l'association promeut le sport comme outil d'inclusion sociale et professionnelle, en particulier pour les jeunes les plus éloignés de l'emploi. Très impliqué dans la vie locale, Habib a également été délégué au Conseil international des Jeux des îles de l'océan Indien.

Alina a découvert le volontariat lors d'un événement multisports national en Roumanie, où elle a apporté son aide dans les domaines de la logistique et de l'accréditation. Au fil du temps, en participant à divers événements sportifs en tant que volontaire, sa curiosité et son dévouement l'ont amenée à passer de tâches volontaires de base à la coordination d'équipes et à la gestion d'événements. Aujourd'hui, elle combine son expérience de volontaire avec des fonctions professionnelles dans la gestion d'événements sportifs.

Comment rendre le recrutement des volontaires plus inclusif?

L'Union européenne encourage le recrutement inclusif grâce à un cadre législatif en matière d'égalité et de lutte contre la discrimination, garantissant à tous un accès équitable aux opportunités. **L'approche de l'UE, fondée sur le principe de l'égalité de traitement, interdit la discrimination fondée sur des motifs tels que la religion ou les convictions, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle dans des domaines tels que l'emploi, l'éducation et l'accès aux biens et services.**

Devenir plus inclusif signifie souvent repenser la nature même du volontariat. **Les volontaires recherchent différents types d'avantages** : pour certains, il s'agit d'un sentiment d'appartenance et de communauté ; pour d'autres, il peut s'agir du développement de compétences, de liens sociaux ou de passerelles vers l'emploi. **Une gestion inclusive du volontariat reconnaît cette diversité** de motivations et veille à ce que les avantages du volontariat ne soient pas uniformes, mais adaptés à chacun.

Dans le contexte du volontariat sportif, cela signifie **mettre en place des pratiques de recrutement ouvertes, transparentes et accessibles à tous**. Les organisations doivent se concentrer sur les intérêts, le potentiel et les compétences des volontaires plutôt que sur leurs caractéristiques personnelles, en supprimant les obstacles qui pourraient empêcher les personnes issues de groupes minoritaires ou présentant des vulnérabilités spécifiques de participer.

Pour mettre en pratique les principes d'inclusion, les gestionnaires de volontaires peuvent suivre ces **étapes clés dans leur processus de recrutement** :

Planifiez vos stratégies de recrutement afin de garantir l'accessibilité

Élaborez des processus de recrutement qui tiennent compte des différents besoins, profils et capacités des volontaires potentiels. Cela peut inclure :

- **Concevoir une charte de la diversité¹⁴**
- **Solliciter divers groupes de volontaires potentiels¹⁵**
- **Concevoir des formulaires de candidature qui encouragent les volontaires à partager non seulement leurs besoins, mais aussi leurs compétences, leurs expériences et leurs motivations.**

Les conseils de Claudia :

- **Créer des supports de recrutement accessibles et attrayants en utilisant un langage clair, des visuels inclusifs et des outils tels que les codes QR.**
- **Utilisez des plateformes de volontariat pour faciliter le contact et la gestion des nouveaux volontaires.** Cela simplifie la communication et aide à mettre en adéquation les intérêts et les compétences des volontaires avec les postes et besoins disponibles.

Claudia : « *Nous utilisons un QR code pour entrer en contact avec des volontaires potentiels, puis nous les contactons par téléphone pour mieux comprendre leurs intérêts et leur disponibilité.*

« Pour gérer les nouveaux volontaires et leur attribuer des rôles, nous utilisons la plateforme Rosterfy, où les volontaires peuvent exprimer leurs préférences et leurs attentes ».

Comment encourager les femmes à assumer des rôles de leadership dans le volontariat sportif ?

En matière de volontariat, **les femmes sont confrontées à des obstacles supplémentaires**. Les stéréotypes de genre, en particulier dans les sports traditionnellement dominés par les hommes, peuvent les dissuader de se manifester ou d'assumer des responsabilités de direction. **La rareté des modèles féminins visibles à des postes de direction et de volontariat rend également plus difficile pour les femmes de s'imaginer** dans ces rôles ou d'aspirer à des responsabilités plus élevées. De nombreuses femmes sont en outre confrontées à **des contraintes de temps** dues à la nécessité de concilier d'autres engagements personnels ou familiaux, ce qui peut limiter leur disponibilité pour le volontariat ou les tâches de direction.

Alina : « *Au début, je ne faisais qu'aider. Puis, petit à petit, j'ai commencé à coordonner la logistique, à travailler avec des entreprises et à gérer les volontaires. Les organisateurs m'ont fait confiance et cela a tout changé pour moi ».*

¹⁴ Consultez la [plateforme européenne de la Charte de la diversité](#) pour trouver l'inspiration.

¹⁵ Entrez en contact avec des écoles, des écoles spécialisées, des centres sociaux et d'autres groupes civiques afin d'identifier et d'approcher de nouveaux volontaires potentiels.

Les organisations sportives peuvent contribuer à un changement significatif en comprenant les obstacles auxquels les femmes sont confrontées et en adaptant les possibilités de volontariat au sein de leurs clubs en conséquence. Parallèlement, elles peuvent s'engager dans une réflexion stratégique plus large afin de revoir et de transformer leurs pratiques, en favorisant un environnement où les femmes sont encouragées, soutenues et habilitées à assumer des rôles de direction et de prise de décision.

Pour favoriser l'inclusion et l'autonomisation des femmes dans votre organisation, vous pouvez :

- **Améliorer la flexibilité des rôles et des horaires** : proposer des horaires plus courts ou répartir davantage les responsabilités
- **Élaborer un tableau des genres** : définir les engagements en matière d'égalité et établir des procédures claires pour prévenir la discrimination¹⁶. Ce tableau peut faire partie intégrante de votre charte de la diversité
- **Remettre en question les stéréotypes de genre** : encourager les femmes à coordonner des événements ou à assumer des responsabilités supplémentaires
- **Mettre en avant des modèles féminins** : présenter des femmes volontaires via vos canaux de communication

Alina aux femmes qui envisagent de faire du volontariat : « *Commencez modestement, mais commencez. Le volontariat est une porte : il peut ouvrir la voie à l'amitié, à l'apprentissage et même à une carrière. Ne vous inquiétez pas si vous ne savez pas tout, vous apprendrez en faisant* ».

Alina (en tant que gestionnaire de volontaires) : « *Même lorsque j'étais responsable, je restais au même niveau que tout le monde. Les volontaires se sentaient comme des membres à part entière de l'équipe, et non comme des supérieurs* ». (...) « *Grâce au sport, les gens créent des liens, apprennent et grandissent, et tout le monde, y compris les femmes, peut aller de l'avant et prendre des initiatives* ».

Comment le volontariat sportif peut-il devenir un moteur d'intégration pour les réfugiés et les migrants ?

Habib : « Les jeunes les plus vulnérables, souvent migrants ou sans papiers, sont ceux qui ont le plus besoin de soutien et qui sont les plus désireux de s'engager comme volontaires ».

Le volontariat sportif peut jouer un rôle important dans le renforcement des liens sociaux, l'apprentissage des langues, le développement de la confiance en soi et la compréhension mutuelle entre les réfugiés, les migrants et les communautés locales. Cependant, les nouveaux arrivants sont souvent confrontés à de multiples obstacles à la participation : différences linguistiques, méconnaissance des systèmes locaux, malentendus culturels, manque d'informations sur les possibilités, voire obstacles juridiques et administratifs. Ces difficultés peuvent conduire à leur

¹⁶ Document d'orientation utile disponible ici :

<https://www.iwginsighthub.org/insight/guidelines-for-gender-responsive-sports-organizations>

sous-représentation dans le volontariat ou à ce qu'on ne leur confie que des rôles limités et périphériques.

Pour y remédier, **Habib explique que de petits changements et une certaine préparation peuvent faire une énorme différence.** En effet, diverses études montrent que de nombreux demandeurs d'asile et réfugiés font du volontariat parce que cela leur permet d'avoir une activité utile, les aide à se sentir intégrés dans la société et favorise les liens sociaux. Ils peuvent également **apporter des compétences acquises dans leur pays d'origine** qui peuvent être utiles au secteur du sport en Europe. De plus, **le volontariat dans le domaine du sport peut servir de passerelle vers l'emploi, en offrant une expérience pratique, des réseaux professionnels et des compétences transférables.**

Quel meilleur secteur que le sport pour combiner intégration communautaire, développement personnel et opportunités professionnelles pour les réfugiés et les migrants ?

Pour ce faire, **votre organisation peut :**

- **Se renseigner sur le contexte culturel des volontaires** : être au courant des jours fériés, des pratiques religieuses ou des restrictions alimentaires, faire preuve de souplesse dans l'application des règles et des routines et respecter les différents styles de communication. Exemple : certaines cultures apprécient les commentaires directs, d'autres préfèrent des approches plus subtiles.
- **Utilisez des mots simples et des phrases courtes** : évitez les acronymes, le jargon ou les expressions idiomatiques. Exemple : « Distribuez une bouteille d'eau à chaque joueur » au lieu de « aidez-les à se rafraîchir ».

Conseil de Habib :

- **Responsabilisez les volontaires en leur confiant progressivement des responsabilités** : commencez par des tâches simples et réalisables. Exemple : attribuez-leur des rôles modestes et gérables qui leur permettent de contribuer immédiatement.
- **Augmentez progressivement leurs responsabilités.**
- **Reconnaissez et célébrez leurs contributions.** Exemple : offrez-leur la possibilité de représenter votre organisation lors d'activités externes.

Habib : « *Nous avons constitué une équipe de jeunes talents qui n'avaient jamais eu de responsabilités auparavant. Les voir s'exprimer devant des décideurs est ma plus grande fierté* ». « *Des opportunités telles que la participation à des événements en France métropolitaine leur ouvrent de nouveaux horizons, renforcent leur estime de soi et renforcent leur lien avec la société* ».

Comment adapter les rôles des volontaires aux capacités des personnes handicapées ?

Claudia : « *Avant chaque événement, je rencontre les volontaires pour comprendre leurs attentes et leurs besoins. Nous adaptons les rôles à leurs souhaits et à leurs compétences* ».

L'inclusion des personnes handicapées dans le volontariat sportif implique de les reconnaître comme des contributeurs à part entière, et non comme de simples participants ou bénéficiaires. Pourtant, beaucoup se heurtent à des obstacles structurels : descriptions de rôles rigides, installations inaccessibles, transports limités, manque d'outils d'assistance et cultures organisationnelles qui sous-estiment leurs compétences. Ces obstacles conduisent souvent à l'exclusion ou à l'attribution de rôles marginaux aux volontaires handicapés.

Une véritable inclusion signifie aller au-delà des modèles uniformisés. **Les organisations doivent adopter une approche individualisée, en se concentrant sur les capacités, les intérêts et les besoins de soutien de chaque personne.** Cela peut impliquer d'adapter les tâches, d'offrir des horaires flexibles, de fournir des technologies d'assistance ou de redistribuer les responsabilités.

Lorsque les rôles des volontaires sont adaptés de manière significative, les personnes en situation de handicap peuvent contribuer à renforcer pleinement la dynamique d'équipe, à enrichir la communauté des volontaires et à créer un environnement sportif plus équitable et accessible.

Afin de créer un meilleur environnement et de meilleures opportunités pour les personnes en situation de handicap, les gestionnaires des volontaires peuvent :

- **Garantir l'accessibilité physique** : examiner et adapter les installations, les équipements et les espaces de travail afin de les rendre compatibles avec les freins à la mobilité ou autres besoins particulier
- **Faire preuve de créativité dans la conception des rôles** : adapter les tâches aux besoins individuels, par exemple en proposant des horaires plus courts, des horaires flexibles ou l'utilisation de technologies d'assistance
- **Se concentrer sur les capacités, et non sur les limitations**

Scénarios pratiques

Scénario 1

Andrea coordonne des volontaires lors d'un événement sportif local et souhaite inclure Tomas, qui utilise un fauteuil roulant.

Elle passe en revue les tâches et identifie que Tomas peut aider au bureau d'inscription, en distribuant les horaires et en orientant les participants. Andrea s'assure que le bureau est accessible, fournit une table surélevée et donne à Tomas des instructions claires sur la manière de gérer les heures de pointe. Elle le met brièvement en binôme avec un volontaire expérimenté pour le guider pendant son premier quart de travail. Grâce à ces petits ajustements, Tomas peut travailler de manière autonome, apporter une contribution significative et se sentir pleinement intégré à l'équipe.

Scénario 2

Lucas coordonne des volontaires dans un club sportif local et souhaite intégrer Sara, qui souffre d'une déficience visuelle, en tant que volontaire régulière.

Lucas commence par discuter avec Sara afin de comprendre ses besoins, ses compétences et ses centres d'intérêt. Ensemble, ils déterminent que Sara peut se charger de la gestion du planning hebdomadaire des volontaires, de la coordination de la communication entre les entraîneurs et les volontaires, et du mentorat des nouveaux volontaires. Lucas s'assure que Sara a accès à des outils numériques accessibles, tels qu'une application de planification compatible avec les lecteurs d'écran nécessaires à Sara, et lui fournit un espace de travail calme près du bureau du club pour les tâches qui nécessitent de la concentration. Il associe Sara à un volontaire expérimenté pendant les premières semaines afin de l'aider à se familiariser avec les routines du club et la dynamique de l'équipe. Grâce à ces ajustements, Sara peut apporter une contribution régulière, nouer des relations solides au sein du club et se sentir pleinement intégrée en tant que membre apprécié de l'équipe.

Comment une formation structurée et une reconnaissance de l'engagement des volontaires peuvent-elles rendre le volontariat plus inclusif ?

Le volontariat inclusif ne se fait pas par hasard. Il nécessite de la préparation, de la communication et de la reconnaissance. **L'accompagnement et la reconnaissance sont des outils puissants qui aident les volontaires à se sentir confiants, valorisés et intégrés à une équipe.** En offrant des possibilités d'apprentissage avant, pendant et après leur engagement, les responsables peuvent s'assurer que chacun, quels que soient son parcours ou ses capacités, comprend son rôle et se sent prêt à apporter sa contribution. La reconnaissance renforce ensuite ce sentiment d'appartenance en montrant que chaque effort compte et que chaque contribution est importante.

Préparer les volontaires

De brèves réunions d'information structurées avant les événements aident les volontaires à comprendre leur rôle et à se sentir prêts à contribuer. Selon Alina, aucune formation formelle n'est nécessaire. Des instructions simples et claires réduisent la confusion et garantissent que chacun peut participer de manière significative.

Alina : « *J'essaie toujours d'organiser une brève réunion d'information avant l'événement afin d'aider chacun à se sentir prêt et d'anticiper les besoins et les questions. C'est aussi un moyen d'éviter le stress pendant l'événement* ».

Claudia : « *Avant chaque événement, je rencontre les volontaires pour comprendre leurs attentes et leurs besoins. Nous adaptons les rôles à leurs souhaits et à leurs compétences* ».

Le mentorat est un moyen efficace de préparer les volontaires et de rendre l'inclusion tangible. Habib associe souvent les nouveaux arrivants à des membres expérimentés de l'équipe qui peuvent les guider, leur donner le sentiment d'être utiles et leur permettre d'apprendre sur le terrain.

Habib : « *Les volontaires sont préparés en travaillant aux côtés de membres expérimentés de l'équipe et en recevant des instructions dès le début* ».

Reconnaissance

La reconnaissance est tout aussi importante. Lorsque les volontaires sont reconnus pour leur contribution, ils acquièrent un sentiment d'appartenance et d'utilité plus fort. **Les gestionnaires de volontaires peuvent facilement leur offrir cette reconnaissance par le biais de certificats, de remerciements verbaux, de responsabilités accrues ou d'une visibilité publique.** La reconnaissance n'est pas seulement symbolique. Pour de nombreux volontaires, en particulier les minorités mentionnées dans ce guide, ces formes de reconnaissance peuvent avoir un impact très tangible.

Un certificat d'engagement volontaire, une lettre de recommandation ou une reconnaissance publique peuvent renforcer un CV, démontrer des compétences relationnelles et un engagement auprès d'employeurs potentiels, ou prouver l'intégration dans la communauté. Pour certains, cette reconnaissance peut faciliter les candidatures à un emploi, les admissions à l'université ou les procédures de résidence. En d'autres termes, **la reconnaissance transforme le volontariat d'une activité informelle en une expérience visible et valorisée qui peut ouvrir de nouvelles opportunités pour tous.**

Alina : « *Nous veillons toujours à remercier les volontaires. Avec un certificat et des invitations à la cérémonie de remise des prix. C'est aussi leur moment* ».

Alina : « *Pour de nombreux jeunes, le volontariat est également un moyen d'enrichir leur CV, de montrer ce qu'ils ont accompli. Cela leur donne un sujet de conversation concret pour leurs études et leurs futurs emplois* ».

Conclusions

Tout au long de ce guide, nous avons exploré ce que signifie l'inclusion dans le volontariat sportif. Nous sommes passés de la compréhension de ses principes à la manière dont ils peuvent être mis en pratique. Nous avons appris que l'inclusion n'est pas un concept abstrait, mais un engagement quotidien : veiller à ce que chacun, quels que soient son origine, ses capacités ou son expérience, puisse trouver sa place et contribuer à promouvoir une activité physique et sportive de qualité.

Les témoignages de Claudia, Habib et Alina ont montré que **l'inclusion prend de nombreuses formes et nécessite généralement une préparation et, très souvent, des changements et des évolutions de mentalité assez importants au sein de l'organisation**. L'inclusion et la bonne gestion des volontaires sont indissociables. Lorsque les gestionnaires de volontaires conçoivent des systèmes clairs, équitables et favorables, ils renforcent à la fois la capacité des individus à faire du volontariat et la capacité de leur organisation à recruter. Au fil du temps, cette dynamique élargit le potentiel d'inclusion de l'organisation, permettant à davantage de personnes de participer de manière significative. **L'inclusion n'est donc pas seulement un objectif à poursuivre, mais aussi le résultat naturel d'une gestion réfléchie des volontaires.**

N'oubliez pas : l'inclusion n'est pas une question de perfection, mais d'intention et de progrès. Chaque petite action (une conversation, un rôle adapté ou un geste de reconnaissance) peut faire une différence significative et renforcer à la fois l'engagement de vos volontaires et votre organisation.

D'une manière générale, gardez à l'esprit ces points clés :

- **Montrez l'exemple** : encouragez le respect, l'empathie et une communication ouverte.
- **Reflétez votre communauté** : veillez à ce que vos volontaires représentent des origines et des expériences diverses
- **Adaptez-vous, n'excluez pas** : trouvez des moyens de rendre chaque tâche accessible et significative
- **Communiquez clairement** : utilisez un langage simple et inclusif, ainsi que d'autres outils appropriés
- **Reconnaissez et célèbrez les contributions** : les efforts de chaque volontaire méritent d'être mis en avant
- **Créez des opportunités de croissance** : le mentorat et la formation sont des outils efficaces
- **Continuez à apprendre** : l'inclusion est un processus continu. Restez curieux et prêt à évoluer

Pour conclure, voici quelques citations des nos trois experts contributeurs qui inspirent à une approche plus inclusive du volontariat sportif :

Claudia : « L'adaptabilité est essentielle. Rencontrez vos volontaires, comprenez leurs attentes et créez des rôles qui correspondent à leurs points forts. L'inclusion commence par l'écoute ». (...) « Je me considère davantage comme une prestataire de services que comme une patronne. La communication et l'empathie sont essentielles. Les volontaires donnent le meilleur d'eux-mêmes lorsqu'ils se sentent écoutés et valorisés ».

Habib : « *Le volontariat est un acte d'amour et un moyen de grandir personnellement et collectivement. L'inclusion consiste à donner des opportunités et à voir les gens s'épanouir* ».

Alina : « *Grâce au sport, les gens se rencontrent, apprennent et grandissent. Il ne s'agit pas seulement de compétition, mais aussi d'amitié et d'appartenance. Lorsque tout le monde travaille vers le même objectif, nous oublions nos différences* ».

Bibliographie

EASE. (2023). *Charte sociale européenne pour les événements sportifs.*

<https://www.easesport.eu/wp-content/uploads/2023/09/european-social-charter-for-sport-events.pdf>

EUR-Lex. (2011). *Le principe de l'égalité de traitement entre les personnes.*

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=legisum:em0008>

Haski-Leventhal, D., Meijis, L., & Hustinx, L. (2010). *Le modèle tiers : renforcer le volontariat par le biais des gouvernements, des entreprises et des établissements d'enseignement.* Journal of social policy, 39, 139-158.

Hustinx, L., Cnaan, R.A, & Handy, F. (2010). *Naviguer parmi les théories du volontariat : une carte hybride pour un phénomène complexe.* Journal for the theory of social behaviour 40, 410-434.

ONMIC. (2018). *Manuel sur le sport au service du dialogue interculturel.*

https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/4c4315c6-017e-4738-b166-c45bbde66856/Sport_ID_Handbook_EN.pdf?

Bureau de l'ONU Femmes en Turquie. (2021). *En bref : lignes directrices pour les organisations sportives sensibles au genre.* Ankara.

<https://www.iwginsighthub.org/insight/guidelines-for-gender-responsive-sports-organizations>

Plateforme européenne des chartes de la diversité.

https://eu-diversity-inclusion.campaign.europa.eu/eu-platform-diversity-charters_en?prefLang=de

(Une initiative de l'UE qui aide les organisations à travers l'Europe à s'engager à concevoir et à mettre en œuvre des politiques efficaces en matière de diversité et d'inclusion)

Commission européenne. Chartes de la diversité par pays de l'UE :

https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combatting-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/diversity-charters-eu-country_en

KABUBU. *Livret du volontaire* <https://www.kabubu.fr/fr/pdf/livret-du-benevole> (Exemple de manuel destiné aux nouveaux volontaires rejoignant KABUBU, une association française qui utilise le sport comme outil d'inclusion sociale et professionnelle pour les personnes exilées. Manuel en français).

(2020). *Étude cartographique sur la dimension intergénérationnelle du sport : rapport final à la Commission européenne.* Office des publications. <https://data.europa.eu/doi/10.2766/339239>