

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

Guide sur la gestion des volontaires lors d'événements sportifs



FRANÇAIS

Le projet « Amélioration des compétences des gestionnaires de volontaires 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.



Table des matières

<i>Introduction à l'UVMIS et à ce guide</i>	69
<i>Recrutement et sélection</i>	70
Recrutement	71
Sélection	72
Défis liés au recrutement et à la sélection des volontaires	73
Concevoir des messages de recrutement efficaces	74
<i>Formation et développement des volontaires dans le cadre d'événements sportifs</i>	77
Concevoir et dispenser une formation efficace aux volontaires	77
Évaluation de la formation	79
Défis et bonnes pratiques	79
<i>Diversité et inclusion dans les programmes de volontariat</i>	80
Stratégies pour promouvoir la diversité et l'inclusion	80
<i>Reconnaissance des volontaires</i>	81
Approches de reconnaissance des volontaires	81
<i>Planifiez votre programme de volontariat en gardant à l'esprit l'héritage qu'il laissera.</i>	82
<i>Conclusions</i>	84
<i>Bibliographie</i>	86

Note terminologique :

Dans le présent rapport, le terme **volontariat** est utilisé de manière générique pour désigner 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 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 sur le volontariat dans les événements sportifs** vise à fournir un outil simple et pratique que les gestionnaires de volontaires dans les événements sportifs pourraient utiliser dans leurs efforts pour gérer efficacement des volontaires dans un contexte événementiel. Il est conçu pour aider les gestionnaires de volontaires lors d'événements sportifs en leur offrant une ressource claire, pratique et fondée sur des données probantes. Il doit être lu et suivi en conjonction avec les trois autres guides qui ont été élaborés dans le cadre du projet UVMIS. Il est organisé en chapitres numérotés, chacun axé sur un aspect clé de la gestion des volontaires, du recrutement et de la formation à la diversité et à l'inclusion, en passant par la reconnaissance et la planification de l'après-événement. Chaque chapitre combine les meilleures pratiques, des exemples concrets et des outils pour aider les responsables à appliquer le contenu à son propre contexte. Ce guide comprend également trois annexes disponibles en anglais sur le [site web du projet UVMIS](#), avec des témoignages et des entretiens (annexe 1), des études de cas et des activités (annexe 2) et un cadre théorique du volontariat dans les événements sportifs (annexe 3) afin d'approfondir la compréhension et d'encourager la réflexion.

Recrutement et sélection

Afin de garantir une adéquation parfaite entre **les motivations et les compétences des volontaires** et **les besoins de l'événement**, cette section explore des stratégies fondées sur des données probantes pour **un recrutement et une sélection efficaces des volontaires**. Le recrutement et la sélection des volontaires pour les événements sportifs constituent un aspect crucial de **la gestion des volontaires**. Il est essentiel de mettre en place une stratégie bien pensée afin d'attirer des volontaires motivés, engagés et capables de contribuer efficacement au succès de l'événement.

Le recrutement dans les organisations sportives est souvent **informel** et repose fréquemment sur **des réseaux personnels**. Pour être efficace, les besoins de l'organisation doivent être traduits en **avantages** qui correspondent aux motivations des volontaires. Cette approche personnalisée et motivante est importante : les individus sont quatre fois plus susceptibles de se porter volontaires lorsqu'on leur demande personnellement, ce qui démontre l'intérêt de mettre en avant ce que les volontaires espèrent gagner plutôt que de simplement souligner les besoins de l'organisation (NCVO, 2023 ; Women in Sport, 2018). Pour les organisations sportives qui organisent leurs propres événements sportifs réguliers, il est important de s'associer à leur **réseau de membres ou de clubs sportifs** dans le cas des fédérations nationales/régionales afin d'attirer des volontaires qui sont à la fois engagés dans le sport et désireux d'aider leur communauté au sens large à réaliser l'événement. Pour attirer **des groupes diversifiés**, tels que les minorités ethniques, il est très efficace de s'associer à des organisations communautaires locales, ce qui permet aux recruteurs liés à ces communautés de mettre en avant des opportunités d'engagement volontaire (Activity Alliance, 2025 ; Koutrou, 2025 ; Koutrou & Kohe, 2024). En outre, **la diversification** des supports **publicitaires** et de recrutement garantit un engagement plus large auprès des volontaires potentiels.

Afin de renforcer et de diversifier la main-d'œuvre volontaire, les organisateurs d'événements sportifs devraient explorer diverses stratégies **de recrutement**. Les méthodes internes comprennent l'utilisation de bulletins d'information, de panneaux d'affichage, de sites web et la prise de contact directe avec **les membres du club, les anciens volontaires et les anciens joueurs du club**. Pour le recrutement externe, envisagez **des journées portes ouvertes, l'engagement sur les réseaux sociaux, la collaboration avec des organisations volontaires locales, la publicité dans les médias locaux, le partenariat avec des établissements d'enseignement, l'exploration de programmes de volontariat soutenus par les employeurs et la participation** à des événements **communautaires**. Il est également essentiel de mettre l'accent sur les avantages personnels des volontaires, d'adapter les postes à leurs intérêts spécifiques et d'adopter **des méthodes de recrutement proactives** qui mettent en avant les avantages du volontariat dans le domaine du sport (Jackson et al., 2019).

Dans cette section, nous explorerons les meilleures pratiques en matière de recrutement et de sélection des volontaires dans le contexte des événements sportifs. Vous trouverez également quelques théories sur ces deux points dans **l'annexe 3** consacrée au cadre théorique du volontariat dans les événements sportifs.

Recrutement

Meilleures pratiques pour le recrutement de volontaires

L'application **des principes du marketing** au recrutement des volontaires peut s'avérer très efficace. Cela implique notamment d'identifier **les publics cibles**, de créer **des messages convaincants**, d'utiliser divers **canaux de communication** et de développer une forte **présence de marque** afin d'attirer des volontaires vers les événements sportifs. Les suggestions ci-dessous peuvent vous aider à améliorer vos pratiques de recrutement lors de divers événements sportifs.

Communication ciblée : adaptez vos messages de recrutement à des publics spécifiques en fonction de leurs intérêts, de leurs motivations et de leurs caractéristiques démographiques. Par exemple, si vous recrutez des volontaires pour un marathon, ciblez les clubs de course à pied, les amateurs de fitness et les organisations communautaires passionnées par la santé et le bien-être.

Utilisez plusieurs canaux : touchez les volontaires potentiels par le biais de divers canaux tels que les réseaux sociaux, les événements communautaires, les salons du volontariat, le bouche-à-oreille et les plateformes en ligne. En diversifiant vos efforts de recrutement, vous pouvez élargir votre champ d'action et attirer un groupe de volontaires plus diversifié.

Impliquez les volontaires actuels : encouragez vos volontaires actuels passer le message à leurs amis, aux membres de leur famille et à leurs collègues de se porter volontaires pour les prochains événements sportifs. Les recommandations personnelles peuvent être un outil de recrutement puissant et contribuer à élargir votre base de volontaires, en particulier pour les événements sportifs locaux, régionaux et nationaux ou récurrents de moindre envergure. Dans les organisations sportives basées sur l'adhésion, les membres existants ont souvent des liens étroits avec le club ou la fédération, ce qui en fait des ambassadeurs idéaux pour le recrutement. Leur implication continue et leur

sentiment d'appartenance peuvent contribuer à favoriser une communauté de volontaires durable et engagée.

Offrez des possibilités de formation et de développement : mettez en avant les possibilités de formation et de développement des compétences offertes aux volontaires et expliquez-leur comment ils peuvent obtenir des certificats pour les compétences et les aptitudes acquises. De nombreuses personnes sont motivées à faire du volontariat pour acquérir de nouvelles compétences, connaissances et expériences qui peuvent contribuer à leur épanouissement personnel et professionnel. Communiquer clairement sur ces possibilités permet également d'établir des attentes mutuelles entre l'organisation et le volontaire, un aspect important de la théorie du contrat psychologique, qui contribue à une expérience de volontariat plus positive et plus engagée.

Créer une expérience positive pour les volontaires : mettez l'accent sur les aspects agréables et gratifiants du volontariat lors d'événements sportifs. Présentez les témoignages d'anciens volontaires, soulignez l'impact de leurs contributions et donnez un aperçu de l'expérience passionnante et enrichissante qui les attend.

Portail des volontaires

Les programmes de volontariat sont de plus en plus gérés à l'aide de **systèmes électroniques**. Le **portail des volontaires** est un système permettant de gérer les volontaires et leurs données, ainsi que de transmettre des informations relatives au recrutement.

À titre d'exemple, « Rosterfy » est un outil utilisé par des organisations telles que l'UEFA, la FIFA, les Jeux olympiques et paralympiques et les Jeux européens. Le panel recueille des données relatives aux **inscriptions et aux entretiens de recrutement**. Il facilite les actions liées à l'**attribution des rôles** aux volontaires, à la **formation** et à la **planification** des tâches. Sur ce portail, **les volontaires peuvent suivre l'état d'avancement de leur candidature** et savoir à quelle étape ils en sont. Il leur permet également d'obtenir les informations nécessaires. Le portail sert de base de connaissances sur l'événement et les étapes ou exigences suivantes que les volontaires doivent respecter. Il facilite **l'affectation des volontaires à leurs rôles, tâches, lieux ou villes**. Il permet également de réagir rapidement en cas de situations imprévues liées à la présence des volontaires et à leurs rôles (Polska Komitet Olimpijski, 2024).

Sélection

Meilleures pratiques pour la sélection des volontaires

Cette section met en évidence certaines pratiques à prendre en compte lors de l'élaboration de votre processus de sélection des volontaires. En fonction de la nature et de l'ampleur de votre événement sportif et des rôles disponibles, il se peut que ces pratiques ne soient pas toujours mises en œuvre. Cependant, est considéré **comme** bonne pratique le fait **d'être clair et transparent** sur **les rôles** à pourvoir, les **types de compétences** requises de la part des volontaires et d'inclure une **forme d'entretien ou d'évaluation**. Cela permet de s'assurer que les volontaires sont affectés à des rôles qui leur correspondent, ce qui améliore leur expérience, renforce l'efficacité opérationnelle, **réduit le**

risque de désengagement ou d'abandon et favorise la fidélisation des volontaires. Même dans le cadre d'événements de moindre envergure, l'application de ces principes, lorsque cela est possible, peut contribuer à rendre le programme de volontariat plus professionnel et plus inclusif (Jackson et al., 2019) :

Critères clairs et descriptions des rôles/tâches : élaborez des critères de sélection et des descriptions de rôles/tâches clairs pour les volontaires lors d'événements sportifs. Décrivez les responsabilités, les attentes, les qualifications et les compétences requises pour chaque rôle afin d'attirer des candidats appropriés et de définir des attentes claires. Cela doit être fait en collaboration et en accord avec tous les départements et domaines fonctionnels concernés qui auront besoin de volontaires pour travailler lors de l'événement (par exemple, le sport, l'hébergement, les services aux spectateurs, le transport et autres).

Processus d'entretien structuré : mettre en place un processus d'entretien structuré comprenant des questions standardisées, des critères d'évaluation et des méthodes de notation afin d'évaluer les candidats de manière cohérente et équitable. Mener les entretiens de manière professionnelle et respectueuse afin de créer une expérience positive pour les candidats.

Vérification des références/antécédents : pour les rôles liés au bien-être, à la santé et à la sécurité des athlètes ou à l'assistance médicale, la vérification des références et des antécédents ou la vérification des certifications requises sont particulièrement importantes. Contactez les anciens superviseurs ou mentors pour vérifier la fiabilité et l'adéquation des candidats. La vérification des références est également essentielle pour tout volontaire qui sera en contact avec des personnes vulnérables, qu'il s'agisse d'athlètes/joueurs, d'autres membres de l'équipe ou du public.

Formation et intégration : proposez une orientation complète et une formation spécifique au poste afin de vous assurer que les volontaires sont bien préparés. Fournissez du matériel de formation et un soutien continu pour aider les volontaires à s'acquitter de leurs responsabilités avec succès.

Retour d'information et évaluation : mettez en place des mécanismes pour recueillir les commentaires des volontaires tout au long de l'événement et procédez à des évaluations après l'événement. Ces informations permettent d'améliorer les futurs processus de recrutement et de sélection et démontrent votre engagement en faveur d'une amélioration continue.

Défis liés au recrutement et à la sélection des volontaires

Cette section résume certains des **principaux défis** rencontrés par les responsables **du recrutement et de la sélection** des volontaires pour les événements sportifs.

Concurrence pour les volontaires : sur un marché du volontariat concurrentiel, il peut être difficile d'attirer et de fidéliser des volontaires pour des événements sportifs. Les organisations doivent se différencier en proposant des rôles significatifs, des avantages clairs et une expérience positive en phase avec les motivations des volontaires.

Fidélisation des volontaires : il peut être difficile de fidéliser les volontaires après leur recrutement, surtout s'ils n'ont pas vécu une expérience positive ou s'ils se sentent déconnectés de l'organisation de

l'événement sportif. Cela est particulièrement vrai pour les événements sportifs récurrents qui s'appuient principalement sur leurs réseaux de volontaires existants pour leur soutien. Il est nécessaire de mettre en œuvre des stratégies pour impliquer, reconnaître et apprécier les volontaires afin de favoriser leur loyauté, leur engagement et leur implication à long terme (Koutrou et Kohe, 2024). Dans de tels cas, l'adoption d'une approche de gestion des membres peut contribuer à renforcer les relations continues avec les volontaires, en favorisant un sentiment d'appartenance plus profond et un engagement durable.

Adéquation entre les volontaires et les rôles attribués : une mauvaise adéquation entre les rôles et les attentes des volontaires peut entraîner une insatisfaction et un abandon. Les organisations doivent consacrer du temps à comprendre les préférences, les points forts et les motivations des volontaires. Des enquêtes préalables à l'événement et des évaluations des compétences peuvent aider à identifier les lacunes en matière de connaissances et à orienter le placement (Koutrou, 2021).

Contraintes de temps et de ressources : le manque de personnel et de temps peut entraver le recrutement et la sélection minutieux. Investir dans des systèmes de gestion des volontaires en ligne peut rationaliser les processus tels que le recrutement, la planification et l'attribution des horaires, ce qui permet d'économiser du temps et des ressources précieuses.

Diversité et inclusion : il est essentiel de garantir l'égalité d'accès et de représentation dans les programmes de volontariat. Les comités d'organisation locaux (LOC) doivent activement aller à la rencontre de communautés diverses et supprimer les obstacles à la participation. Par exemple, Paris 2024 s'est engagé à soutenir 3 000 volontaires en situation de handicap, en leur proposant notamment la possibilité de faire du volontariat avec des accompagnants (IPC, 2023).

Concevoir des messages de recrutement efficaces

Il est essentiel de concevoir des messages de recrutement efficaces pour attirer et fidéliser des volontaires qui se sentent liés à l'événement et à son objectif. Une communication claire et personnalisée peut aider à concilier **les besoins de l'organisation** et **les motivations des volontaires**, augmentant ainsi les chances que les individus s'inscrivent et restent engagés. Lorsque les volontaires comprennent l'importance de leur **contribution** – pour l'événement, la communauté et leur propre développement personnel – ils sont plus enclins à participer et à rester engagés au fil du temps. S'appuyant sur les principes de **la théorie de l'échange social, de la théorie de l'attente et de la théorie du contrat psychologique**, des messages bien conçus peuvent créer un sentiment de **valeur, de contribution réalisable et d'engagement mutuel** entre les volontaires et les organisations.

Dans cette optique, les messages de recrutement efficaces comprennent généralement les **éléments fondamentaux** suivants (Stallings, 2007) :

La déclaration du besoin.

Les messages de recrutement efficaces mettent l'accent sur les **résultats positifs** que le volontaire contribue à obtenir, plutôt que sur les besoins de l'organisation. Par exemple, plutôt que « Nous avons besoin de volontaires pour effectuer des tâches de recyclage », utilisez « Aidez-nous à organiser un événement écologique et respectueux de l'environnement ».

Comment le volontaire peut aider.

Formulez cela directement, en utilisant « Vous pouvez aider en... » plutôt que « Nous avons besoin de volontaires... » afin de créer un **lien personnel** et d'aider les volontaires à comprendre directement **l'impact** de leurs actions sur l'événement et la communauté. Par exemple, vous pourriez dire : « Vous pouvez aider en étant un point de contact amical et informatif pour les personnes qui visitent l'événement X ».

Avantages pour le volontaire.

Expliquez clairement en quoi le poste **est avantageux** pour le volontaire, que ce soit par le biais d'avantages organisationnels généraux ou d'avantages spécifiques liés au rôle. Mettez en avant votre **argument de vente unique** pour attirer efficacement les volontaires potentiels. Par exemple : « Participer à l'événement X vous permettra de faire une différence dans votre communauté, de développer vos compétences en communication et en réseautage, et vous offrira des possibilités de mentorat et de formation ».

Pour recruter efficacement des volontaires, il est souvent utile de mettre en avant **des volontaires existants** comme modèles, à condition qu'ils présentent des caractéristiques spécifiques. Les recruteurs de volontaires idéaux sont (Stallings, 2007) :

Satisfaits : ils manifestent une satisfaction sincère à l'égard de leur volontariat actuel, ce qui témoigne d'un engagement durable.

Enthousiastes : leur passion pour l'organisation et sa mission est évidente et contagieuse.

Ils s'expriment clairement : ils ont la capacité de transmettre de manière claire et convaincante leurs expériences positives à d'autres personnes.

Connectés : ils ont établi des relations avec les personnes ou les groupes recrutés, favorisant la confiance et la réceptivité.

L'exemple ci-dessous est un message de recrutement et une description de rôle/tâche qui suit les principes évoqués ci-dessus. Il a été élaboré afin de recruter des volontaires internationaux pour **PlayGreen**, un ancien projet financé dans le cadre du programme Erasmus+ Sport qui visait à **promouvoir des attitudes respectueuses de l'environnement et écologiques dans le sport en développant les compétences des volontaires dans le contexte des événements sportifs**. Il était dirigé par **Ecoserveis** et **ENGSO** était responsable de la communication et de la formation des mentors volontaires et des volontaires (Playgreeproject.eu, 2025).


Comme mentionné précédemment et souligné dans l'exemple ci-dessous, la **description idéale d'un poste de volontaire** devrait contenir les éléments suivants :

- Intitulé du poste
- Superviseur (obligations de reporting et mission de supervision)
- Objectif ou finalité du poste (Pourquoi le poste a-t-il été créé et quel est son lien avec l'objectif de l'organisation ?)
- Principales responsabilités (quelles sont les principales attentes vis-à-vis du volontaire ?)


- Temps requis (heures, dates, jours, durée de l'engagement requis de la part du volontaire, degré de flexibilité, possibilité d'exercer la fonction à distance, en ligne ou à la fois sur place et à distance, et autres modalités de partage des rôles/tâches)
- Qualifications (requisies et souhaitées)
- Lieu du poste (où le volontaire devra-t-il se rendre pour exercer son activité ou celle-ci peut-elle être exercée en totalité ou en partie hors site ?)
- Compétences clés requises pour les volontaires
- Avantages pour le volontaire (par exemple, formation à des compétences spécifiques à un secteur d'activité/transférables qui pourraient être développées ; repas gratuits, billets, parking gratuit, entrée, remboursement des frais, avantages tels que des uniformes ou des vêtements pour les événements, possibilité de faire la différence, etc.)
- Date de création ou de refonte du poste (un examen doit avoir lieu chaque année pour les événements récurrents)
- Exigences en matière de supervision et de rapports et personne à contacter pour obtenir de plus amples informations sur le poste

Il est important de noter que **les rôles des volontaires doivent être révisés pour chaque événement**, afin de garantir que les descriptions de poste sont précises et pertinentes. Pour les organisations associatives dont le calendrier prévoit des rôles standard et permanents pour les membres, la révision des rôles des volontaires doit avoir lieu plus fréquemment. Pour la gestion des programmes et les rôles liés à des événements, ceux-ci doivent être révisés pour chaque événement.

Exemple de message de recrutement de volontaires avec description du rôle



Rejoignez PlayGreen et devenez volontaire de l'équipe verte



Co-funded by
the European Union

Mission
Participez à notre aventure pour promouvoir des comportements écologiquement durables dans le sport

À propos de l'opportunité
Un volontaire Green Team est un ambassadeur d'actions positives visant à protéger et à améliorer notre environnement, à commencer par le sport. Il a été démontré que l'impact environnemental des activités sportives est élevé, et les volontaires Green Team peuvent contribuer à lutter contre la crise climatique en proposant des moyens nouveaux et créatifs de réduire cet impact et de rendre les événements sportifs plus durables sur le plan environnemental. Si vous aspirez à influencer et à changer le comportement des personnes qui vous entourent, afin de les aider à améliorer leur environnement local, nous avons besoin de vous !

Responsabilités
Le rôle consiste à organiser 5 tournois de football locaux écologiquement durables sur une période de 6 mois, avec le mentorat et le soutien de votre association locale de football dans vos pays respectifs. Vous serez en mesure de proposer des solutions et des idées créatives sur la manière dont chaque tournoi de football pourrait être plus « vert », en sensibilisant à l'environnement et en promouvant des comportements durables au sein de votre communauté.

Pourquoi s'impliquer ?

- Vous souhaitez faire la différence en proposant des solutions pour minimiser l'impact écologique des événements sportifs.
- Développer et améliorer vos compétences en matière de coordination et de planification d'événements
- Développer ou améliorer vos compétences en gestion des ressources humaines
- Profiter d'opportunités de voyager à l'étranger pour assister à certains événements
- Bénéficier d'opportunités de mentorat et de formation
- Possibilité de faire partie d'une équipe paneuropéenne de passionnés de sport et d'environnement

Que recherchons-nous ?

- Une motivation personnelle et des connaissances en matière de planification d'événements ou d'organisation sportive sont utiles, mais pas indispensables. Votre association locale de football et une équipe d'experts en développement durable dans le domaine du sport vous apporteront leur soutien
- Capacité à contribuer au sein d'une équipe de volontaires écologiques qui s'engageront ensemble pour faire avancer collectivement le changement positif
- Capacité à communiquer, à établir des liens et à interagir avec les autres volontaires, les participants et les membres de votre association de football

Compétences clés requises

- Bonnes compétences en communication.
- Capacité à contribuer au sein d'une équipe, tout en prenant des initiatives lorsque cela est nécessaire.
- Disponibilité pour voyager à l'étranger afin de participer à des activités paneuropéennes pertinentes
- Passion et engagement en faveur d'un changement positif
- Une certaine compréhension de l'anglais serait utile, mais n'est pas indispensable

Compétences clés qui seront acquises

- Travail d'équipe
- Conscience environnementale
- Leadership
- Gestion du temps
- Planification et organisation d'événements
- Compétences en communication

Horaires : flexibles

Frais :

Vos frais sont entièrement pris en charge par votre association locale de football (par exemple, vos déplacements vers et depuis les réunions organisées dans le cadre des activités et tout déplacement international lié au projet).

Contact pour plus d'informations : Indiquez les coordonnées appropriées.

Formation et développement des volontaires dans le cadre d'événements sportifs

Les volontaires jouent un rôle essentiel dans la réussite des événements sportifs, consacrant leur temps et leur énergie à assurer le bon déroulement des opérations et à offrir une expérience positive aux

participants. Pour aider les volontaires à se sentir confiants et préparés, **il est important de concevoir, de mettre en œuvre et d'évaluer des programmes de formation qui favorisent l'apprentissage et encouragent l'engagement à long terme.** Dans cette section, vous découvrirez des pratiques efficaces pour élaborer des approches de formation et de développement qui préparent les volontaires à leurs rôles tout en renforçant leur lien continu avec l'organisation.

Concevoir et dispenser une formation efficace aux volontaires

Une formation efficace est la pierre angulaire de la gestion des volontaires lors d'événements sportifs. Elle permet de s'assurer que les volontaires sont confiants, compétents et en phase avec les objectifs de l'événement. La conception de la formation doit refléter les principes fondamentaux **de la gestion d'événements, de la gestion des ressources humaines et des pratiques inclusives**, et comprend généralement les éléments suivants :

Analyse des besoins en formation

Avant d'élaborer le contenu de la formation, les organisateurs doivent procéder à une analyse des besoins en formation avec les parties prenantes et les départements opérationnels afin d'identifier **les compétences et les connaissances** requises. Cette analyse combine **des méthodes quantitatives** (par exemple, des enquêtes) et **des informations qualitatives** (par exemple, des entretiens, des groupes de discussion) afin d'adapter **la formation aux capacités et** aux préférences **des volontaires**, une étape essentielle dans la planification de la main-d'œuvre et du personnel et dans la stratégie des ressources humaines.

Composantes de base de la formation

Les programmes de formation des volontaires suivent souvent une approche par étapes :

Formation d'orientation : dispensée à grande échelle, elle présente aux volontaires la mission, les valeurs et le fonctionnement de l'événement. Elle favorise la cohésion et le sentiment d'appartenance à un projet commun, deux aspects essentiels de la gestion de programme.

Formation spécifique au rôle : elle se concentre sur les tâches que les volontaires devront accomplir. Une définition claire des rôles favorise la performance et la fidélisation, conformément aux principes de gestion des ressources humaines. Par exemple, Londres 2012 a proposé une formation ciblée aux chauffeurs volontaires, comprenant une familiarisation avec les itinéraires et les outils de navigation.

Formation spécifique au site : dispensée sur place, elle comprend une familiarisation avec la configuration des lieux et des simulations. Elle intègre les aspects de temporalité, d'accessibilité, de santé et de sécurité, qui sont essentiels pour la gestion des risques et des opérations.

Formation au leadership : les superviseurs ont besoin d'une formation distincte pour développer leurs compétences en matière de coordination et de gestion d'équipe. Cela favorise le développement du leadership stratégique et la planification de la relève.

Modules de sensibilisation au handicap et d'inclusion : les événements inclusifs doivent garantir l'accessibilité de tous les supports de formation. Les modules de sensibilisation au handicap (par exemple, Activity Alliance, 2025) reflètent les valeurs de gestion inclusive et favorisent l'équité.

Stratégies de formation

Afin de maximiser l'engagement et les résultats d'apprentissage, les organisateurs doivent :

Intégrer l'apprentissage pratique : utiliser des simulations et des exercices pratiques (par exemple, des simulations d'Ironman) pour renforcer la confiance et la préparation au monde réel.

Encourager l'apprentissage entre pairs : favoriser la collaboration par le mentorat et le partage d'expériences (par exemple, Birmingham 2022), en créant une communauté et en renforçant le leadership informel.

Utiliser l'apprentissage basé sur la technologie : proposer des formats flexibles tels que des modules en ligne et des tutoriels vidéo (par exemple, Tokyo 2020), adaptés à divers emplois du temps et styles d'apprentissage.

Offrir des occasions de feedback et de réflexion : les débriefings quotidiens et les commentaires sur les performances (par exemple, les Jeux Olympiques de la Jeunesse de Lausanne) aident les volontaires à s'améliorer et à se sentir valorisés.

En intégrant ces éléments, les organisateurs d'événements sportifs peuvent proposer une formation stratégique, inclusive et alignée sur des objectifs de gestion plus larges, ce qui, en fin de compte, améliore **les performances des volontaires et le succès de l'événement**.

Évaluation de la formation

Après la formation, **il est essentiel d'évaluer l'efficacité** du programme de formation des volontaires **et son impact sur les compétences acquises**. Cela implique d'évaluer **la réalisation des objectifs, la satisfaction des volontaires et l'impact** de la formation sur leurs **connaissances et leurs compétences**. Vous trouverez ci-dessous quelques éléments clés à prendre en compte pour évaluer efficacement la formation des volontaires. Vous pouvez envisager de mettre en œuvre une ou toutes ces stratégies en fonction de la taille et des ressources de votre organisation et des événements sportifs pilotés.

Sondages de satisfaction : Réalisez des sondages de satisfaction afin de recueillir l'avis des volontaires sur la pertinence, l'efficacité et l'engagement du programme de formation, ainsi que leurs suggestions d'amélioration.

Évaluations des compétences : mesurez l'impact de la formation sur les connaissances et les compétences des volontaires en comparant leurs performances avant et après la formation afin d'identifier les améliorations.

Observations : observez les volontaires pendant l'événement afin d'évaluer leurs performances et la mise en application de la formation, et fournissez-leur des commentaires pour les aider à s'améliorer.

Soutien après la formation : offrez un soutien continu, des ressources, des outils et des conseils pour renforcer l'apprentissage et soutenir le développement à long terme.

Défis et bonnes pratiques

La formation des volontaires pour les événements sportifs implique de composer avec **des ressources limitées, des contraintes de temps et des niveaux d'expérience variables**. Pour relever ces défis et améliorer l'efficacité de la formation, les organisateurs peuvent adopter les **meilleures pratiques suivantes** :

Collaboration : établir des partenariats avec des organisations expérimentées dans la gestion des volontaires (par exemple, la Croix-Rouge, les conseils municipaux) afin de partager les ressources et d'organiser des sessions de formation conjointes sur des thèmes tels que les premiers secours et la gestion des foules.

Amélioration continue : utilisez les commentaires des volontaires pour affiner le matériel de formation et les briefings. Par exemple, les enquêtes post-événement peuvent servir de base à la mise à jour de l'orientation de l'année suivante.

Reconnaissance et récompenses : motivez les volontaires grâce à des formes de reconnaissance peu coûteuses telles que les prix « Volontaire du jour », les mentions sur les réseaux sociaux, les certificats et les vêtements aux couleurs de l'événement.

Flexibilité : proposez des formations en ligne et en présentiel, et planifiez les sessions de manière à tenir compte des obligations professionnelles et familiales des volontaires.

Développement du leadership : créez des opportunités pour que les volontaires puissent évoluer vers des rôles de leadership, par exemple en accompagnant des chefs d'équipe expérimentés lors d'événements récurrents.

La formation et le développement des volontaires sont essentiels à la réussite de la gestion des volontaires lors d'événements sportifs. En appliquant les meilleures pratiques, en effectuant des analyses des besoins et en évaluant continuellement les programmes, les organisateurs peuvent **optimiser les performances des volontaires et garantir le succès de l'événement**.

Diversité et inclusion dans les programmes de volontariat

La mise en place de **programmes de volontariat inclusifs** qui reflètent et respectent la diversité de la communauté nécessite à la fois des stratégies pratiques et une compréhension des théories qui les sous-tendent (vous trouverez quelques théories sur ce sujet dans l'annexe 3 consacrée au cadre théorique du volontariat dans les événements sportifs). **La diversité** fait référence à la **présence de différences entre** les individus, notamment, mais sans s'y limiter, la race, l'origine ethnique, le sexe, l'âge, l'orientation sexuelle, la religion, le statut socio-économique et les capacités. **L'inclusion** vise à **créer des environnements où tous les individus se sentent accueillis, valorisés et respectés** pour leurs qualités et leurs contributions uniques. L'acceptation de la diversité et la promotion de l'inclusion sont essentielles à l'efficacité et à la durabilité des programmes de volontariat (Nichols & Ralston, 2011).

Dans le **guide 3** de cette série, vous trouverez plus de précisions sur la diversité et l'inclusion dans le volontariat sportif et le rôle des gestionnaires de volontaires comme acteur de la promotion d'un volontariat sportif inclusif et sensible culturellement.

Stratégies pour promouvoir la diversité et l'inclusion

Les organisations d'événements sportifs peuvent mettre en œuvre plusieurs stratégies pour favoriser la diversité et l'inclusion dans les programmes de volontariat pour les événements sportifs. **Le recrutement actif** de personnes issues de milieux **divers**, notamment d'âges, de sexes, d'origines ethniques, de capacités et de statuts socio-économiques différents, garantit que la base de volontaires reflète la **diversité de la communauté** (Nichols et Ralston, 2011). Au-delà du recrutement, la mise en œuvre **de programmes de formation sur les questions de diversité et d'inclusion** est essentielle. Sensibiliser les volontaires aux préjugés inconscients, à la compétence culturelle et à la communication inclusive leur permet de collaborer efficacement avec des personnes de tous horizons.

De plus, **la création d'occasions d'engagement interculturel**, telles que des célébrations culturelles ou des ateliers sur la diversité, favorise la compréhension et le respect mutuels. Encourager ces initiatives permet de créer une communauté de volontaires davantage inclusive et où la cohésion est plus forte.

Reconnaissance des volontaires

Il est essentiel de reconnaître les volontaires de manière significative et motivante afin de renforcer leur **valeur**, de favoriser leur **fidélisation** et de construire un **héritage** durable. Une reconnaissance efficace va au-delà des gestes symboliques ; elle implique d'aligner les rôles et l'appréciation des volontaires sur **les motivations et les besoins individuels**. La reconnaissance doit être continue, opportune, personnelle et sincère, et idéalement exprimée par le supérieur hiérarchique direct du volontaire (Gunn, 2023 ; Stallings, 2007). Cette section explore les principes clés et les stratégies pratiques pour concevoir et mettre en œuvre des approches de reconnaissance qui favorisent un engagement durable et nourrissent des équipes de volontaires engagées et dynamiques.

Approches de reconnaissance des volontaires

Il est essentiel de reconnaître que les volontaires apprécient **différentes formes de reconnaissance** qui s'alignent sur des systèmes de récompense internes et externes. Les organisations doivent donc employer un large éventail d'approches formelles et informelles, en veillant à ce que la reconnaissance soit personnalisée et trouve un écho auprès de l'individu. Les approches **formelles** de reconnaissance contribuent à développer l'esprit communautaire parmi les volontaires et à attirer d'autres personnes à se joindre à eux. Les approches **informelles** de reconnaissance comprennent les expressions quotidiennes de gratitude qui montrent aux volontaires à quel point leur contribution est essentielle à la **réussite** de l'événement. Cette stratégie adaptative, associée à des possibilités d'apprentissage et de développement continu, contribue de manière significative au **volontariat à long terme** et à la réussite globale des programmes sportifs.

Par exemple, la reconnaissance peut se manifester par l'octroi **de responsabilités accrues**, l'implication des volontaires dans **la prise de décision, des possibilités de développement professionnel** telles que le mentorat et des cours de formation, ou l'octroi **de récompenses tangibles** telles que des équipements et le remboursement des frais de déplacement. En fin de compte, une stratégie de reconnaissance globale, adaptée aux contributions et aux préférences uniques des volontaires, est essentielle pour favoriser l'engagement et la prospérité des équipes de volontaires.

En fin de compte, les organisateurs d'événements devraient combiner plusieurs stratégies de reconnaissance afin de s'aligner sur **les différents besoins motivationnels des volontaires** et d'y répondre, par exemple pour ceux qui sont motivés par les interactions sociales, l'influence et le pouvoir ou encore les accomplissements. Vous trouverez ci-dessous quelques exemples qui pourraient être utilisés efficacement dans le cadre des efforts de reconnaissance des volontaires de votre événement (Activity Alliance, 2025 ; Gunn, 2023 ; Stallings, 2007) :

- **Activités quotidiennes de reconnaissance** (telles que la mention du « volontaire du jour » dans les bulletins d'information internes) mettant en avant des études de cas où les volontaires ont fait la différence. En reconnaissant publiquement leurs contributions, le sentiment d'utilité des volontaires est renforcé et ils ont le sentiment que leur contribution est appréciée et valorisée.
- **Références professionnelles et certificats de participation** : ces initiatives apportent une valeur ajoutée, en particulier pour les volontaires qui souhaitent développer leurs opportunités de carrière et leurs réseaux en participant à un événement sportif.
- Possibilité de **vivre l'événement sportif** (par exemple lors des cérémonies d'ouverture et de clôture ou des répétitions). Le fait de participer à la célébration renforce l'engagement émotionnel des volontaires envers l'événement lui-même.
- **Célébrations de fin d'événement** : ces événements célèbrent et reconnaissent publiquement l'impact des volontaires. C'est un excellent moyen de montrer l'importance de leur impact et des tâches qu'ils ont accomplies, d'offrir des occasions de rencontrer des gens et de nouer de nouvelles amitiés et relations, et de renforcer les liens personnels et l'attachement à l'événement, à toutes les parties prenantes impliquées et à l'organisation.
- Demandez à vos **clients/bénéficiaires** de votre événement sportif (par exemple, les athlètes ou les adhérents du club organisateur, par exemple une fédération sportive) de venir remercier vos volontaires et d'expliquer l'impact que leurs efforts ont eu sur leur vie et sur le sport. Un exemple célèbre est celui de l'athlète olympique jamaïcain Hansle Parchment, qui a retrouvé une volontaire, Tijana Stojkovic, qui avait payé son taxi pour se rendre aux demi-finales [des Jeux de Tokyo 2020](#) après qu'il se soit trompé de bus. Il lui a ensuite rendu la pareille en lui offrant sa médaille d'or, un maillot jamaïcain et le prix du taxi. À la suite de l'événement de 2021, le [ministère jamaïcain du Tourisme](#) a également offert à Mme Stojkovic un voyage tous frais payés en Jamaïque, reconnaissant ainsi son rôle déterminant dans la victoire de la médaille d'or.
- **Discutez avec vos volontaires** et montrer que les tâches qu'ils accomplissent ont un impact sur votre événement sportif et sur les autres.

Planifiez votre programme de volontariat en gardant à l'esprit l'héritage qu'il laissera.

Quelle que soit leur ampleur, les événements sportifs qui font appel à des volontaires doivent viser à favoriser un **héritage durable du volontariat communautaire** et à créer une communauté de volontaires. En effet, les événements sportifs inspirent le volontariat et l'engagement communautaire au sens large, mais l'inspiration seule s'estompe souvent (Blackman et al., 2017 ; Koutrou, 2025 ; Koutrou & Duignan, 2025).

L'héritage du volontariat n'est pas automatique et doit être intégré dès le début dans le processus de candidature et de planification de l'événement. L'expérience de Londres 2012 a montré que même avec 70 000 Games Makers, l'enthousiasme s'est estompé lorsque **les structures post-événementielles** ont fait défaut. Vous trouverez ci-dessous quelques recommandations à prendre en compte par les organisateurs d'événements sportifs lors de la planification de l'héritage du volontariat :

Définir des parcours clairs et significatifs après l'événement

Il est impératif de proposer aux volontaires **des parcours** structurés leur permettant de rester engagés dans des événements sportifs similaires ou autres, ainsi que dans la communauté. Sans ces parcours, l'enthousiasme initial des volontaires s'estompe et ils s'éloignent. Il peut être utile d'envisager d'intégrer **des opportunités de transition** indiquant les prochaines étapes après l'événement ou de partager des contacts et des organisations utiles afin de faciliter l'engagement continu des volontaires après l'événement. Vous pouvez également envisager d'organiser **des ateliers ou des sessions similaires** afin que les volontaires comprennent comment les compétences acquises lors de votre événement pourraient être transférées à d'autres contextes de volontariat à l'avenir.

Donner la priorité à l'inclusion dès le départ

Les obstacles structurels, notamment **le coût** élevé du volontariat, la complexité **des processus de candidature** et la portée limitée auprès des communautés défavorisées ou des organisations qui soutiennent les opportunités inclusives, peuvent entraver **l'inclusion** de groupes plus larges en tant que volontaires dans votre événement sportif. Pour le rendre plus inclusif, envisagez de :

- Établir des partenariats avec des organisations **locales** pour atteindre les communautés.
- Offrir **des dotations**, des horaires flexibles et des lieux accessibles.
- Rationaliser **les processus de candidature** des volontaires en apportant votre aide si nécessaire.

Planifier et mobiliser des ressources au-delà de la durée de l'événement

Pour garantir la pérennité du volontariat, **un investissement soutenu est nécessaire**, comme le montrent les exemples du programme Join In Volunteer Legacy Scheme de Londres en 2012 et du modèle de financement prolongé de l'initiative United by 2022 de Birmingham, qui ont permis de préserver les possibilités d'engagement des volontaires après l'événement. Pour faciliter cela, envisagez de :

- Établir un calendrier de **financement** échelonné après l'événement (par exemple, 1 à 3 ans).
- Élaborer des plans budgétaires pour **la gestion** et la continuité **du réseau de volontaires**.
- **Mettre en place des structures de gouvernance** garantissant une supervision au-delà de la fin de l'événement.

Tirer parti du transfert de connaissances et de la reconnaissance

Appliquez des cadres **de gestion des connaissances** et facilitez le transfert de connaissances entre les événements. En mesurant les connaissances générées par la gestion du programme de volontariat lors d'un événement, y compris **les compétences** des volontaires **et le savoir-faire institutionnel**, vous pouvez en faire bénéficier davantage les futurs événements sportifs et les communautés locales. Vous pouvez envisager de développer :

- **Des comptes rendus et une documentation post-événement** : recueillir ce qui a fonctionné, les expériences des volontaires, les meilleures pratiques.
- **Accréditation et reconnaissance** : badges, certificats ou portfolios numériques que les volontaires peuvent conserver.
- **Enquêtes de satisfaction** : recueillir les commentaires après l'événement et intégrer la satisfaction dans la planification d'autres opportunités.

Les événements sont une source d'inspiration pour les communautés locales, mais l'élan du volontariat s'estompe rapidement s'il n'est pas soutenu. Ce n'est que grâce à une planification délibérée, à une inclusion équitable, à des ressources à long terme et à des voies permettant un impact continu que les volontaires peuvent devenir les catalyseurs d'une transformation durable de la communauté (Koutrou, 2025 ; Koutrou & Duignan, 2025).

Conclusions

Une bonne gestion des volontaires lors d'événements sportifs est essentielle au succès et à la durabilité de ces événements. Ce guide met en évidence les principaux **défis** auxquels sont actuellement confrontés les organisateurs d'événements sportifs et propose les **meilleures stratégies** pour y faire face, en tenant toujours compte des intérêts, des besoins et des attentes des volontaires.

Tout d'abord, les processus **de recrutement et de sélection** jouent un rôle clé dans la réussite, car trouver de bons volontaires déterminera le succès de l'événement. À cette fin, lors du recrutement de volontaires, il est nécessaire d'envoyer des messages **motivants** et spécifiques qui alignent les motivations individuelles sur les besoins de l'événement. L'application **des principes du marketing**, l'utilisation **de divers canaux de communication** et l'implication des volontaires actuels en tant **qu'ambassadeurs** améliorent considérablement les résultats du recrutement. En outre, des protocoles de sélection structurés, avec des rôles et des attentes clairement définis, contribuent à la bonne affectation et à la fidélisation des volontaires.

Deuxièmement, il est essentiel de **former et de développer** les volontaires de manière exhaustive. Les programmes de formation doivent être adaptés aux besoins et dispensés à l'aide de méthodologies inclusives et engageantes. Des éléments clés tels que **l'apprentissage pratique, la collaboration entre pairs, des formats flexibles et un soutien continu** favorisent la cohésion de la communauté des volontaires, qui est ainsi préparée à relever les défis pouvant survenir au cours du processus. L'évaluation ultérieure de la formation par le biais d'évaluations **des performances** garantira toujours l'amélioration continue des programmes et des événements.

Troisièmement, il est essentiel de mettre l'accent sur **la diversité et l'inclusion**, développées plus en détail dans le Guide 3, afin de créer des opportunités de volontariat équitables qui reflètent les communautés desservies. Une formation inclusive qui tient compte **des différences culturelles** renforce l'impact social des programmes de volontariat.

En outre, **la reconnaissance** des volontaires apparaît comme un facteur clé pour maintenir leur engagement. Une reconnaissance personnalisée et significative, allant de remerciements **informels** quotidiens à des références **formelles** pour le développement professionnel, encourage la motivation des volontaires et renforce leurs liens émotionnels avec l'événement et l'organisation. En plus de favoriser leur engagement à long terme dans le volontariat, la reconnaissance formelle par la validation des compétences acquises lors des activités volontaires permet également **une amélioration professionnelle** et de meilleures opportunités d'emploi, ce qui peut faciliter l'entrée sur le marché du travail pour les groupes vulnérables tels que **les migrants**.

Enfin, la planification de **l'héritage** des volontaires doit être intégrée dès les premières étapes de l'organisation de l'événement. Sans un plan pour la **durabilité** des résultats de l'événement et un suivi continu des volontaires, leur enthousiasme s'estompera. La planification de l'héritage consiste à établir **des étapes** claires pour l'engagement après l'événement, à encourager **la participation inclusive** et à institutionnaliser **le transfert de connaissances** au profit des événements et des communautés futurs.

En résumé, le volontariat lors d'événements sportifs représente un **écosystème** dynamique mais complexe. Un plan stratégique pour la gestion des volontaires, une formation spécifique, des pratiques inclusives, une reconnaissance concrète et la planification de l'héritage permettent d'exploiter pleinement le potentiel des volontaires en tant que contributeurs inestimables aux événements sportifs et **au développement communautaire** en général.

Pour plus d'informations sur la gestion des volontaires dans les clubs et les événements sportifs, veuillez consulter les liens ci-dessous :

[v4v project tool](#)

[Boîte à outils Sport New Zealand](#)

[Boîte à outils Good Sports](#)



Bibliographie

Allport GW. 1954. The Nature of Prejudice. Reading, MA: Addison-Wesley.

Activity Alliance-Disability Inclusion Sport (2025). Volunteer Recognition and Appreciation. https://www.activityalliance.org.uk/assets/000/005/087/23931_Activity_Alliance_Volunteer_Resource_s_Section_5_Accessible_original.pdf?1732274443

Blackman, D., Benson, A. M., & Dickson, T. J. (2017). Enabling event volunteer legacies: A knowledge management perspective. *Event Management*, 21(3), 233-250.

Blau P. M. (1964). Exchange and Power in Social Life. New York: John Wiley.

Borrie, L., Kenyon, J. A., Downward, P., & Harvey, C. (2022). Measuring the impact sport-volunteering has on university students' development.

Eagly AH, Karau SJ. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychol Rev.* 2002 Jul;109(3):573-98. doi: 10.1037/0033-295x.109.3.573. PMID: 12088246.

Elmose-Østerlund, K., Cuskelly, G., Høyer-Kruse, J., & Voldby, C. R. (2021). Building and sustaining organisational capacity in voluntary sports clubs: Findings from a longitudinal study. *Journal of Sport Management*, 35(5), 440-451.

Emerson R. M. (1976a). Social exchange theory. *Annu. Rev.* 2, 335–362

Gunn, R. (2023). 65 Volunteer appreciation ideas to show your volunteers you care this volunteer appreciation month. <https://www.rosterfy.com/blog/65-volunteer-appreciation-ideas-to-show-your-volunteers-you-care-this-volunteer-appreciation-month>

Hallmann, K. (2015). Modelling the decision to volunteer in organised sports. *Sport Management Review*, 18(3), 448-463.

Hallmann, K., & Fairley, S. (2018). *Sports volunteers around the globe*. Springer International Publishing.
Holmes, K., Lockstone-Binney, L., Smith, K. A., & Shipway, R. (Eds.). (2021). *The Routledge handbook of volunteering in events, sport and tourism*. Routledge.

Homans G. C. (1958). Social behavior as exchange. *Am. J. Sociol.* 63, 597–606. doi: 10.1086/22235
(IPC, 2022). Paris 2024 to recruit 45,000 volunteers for the Olympic and Paralympic Games: <https://www.paralympic.org/paris-2024/news/paris-2024-recruit-45000-volunteers-olympic-and-paralympic-games>

Jackson, R., Locke, M., Hogg, E. and Lynch, R. (2019) *The Complete Volunteer Management Handbook*. Directory of Social Change.

Knowles, M. S. (1978). Andragogy: Adult learning theory in perspective. *Community College Review*, 5(3), 9-20.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Kolb, D. A. (2015). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Koutrou, N. (2025). The Volunteer Legacy Myth: Why inspiration fades out without the right post-event legacy plan. Centre for Events & Festivals. [THE VOLUNTEER LEGACY MYTH: WHY INSPIRATION FADES WITHOUT THE RIGHT POST-EVENT PLAN — Centre for Events & Festivals](#)

Koutrou, N., & Berber, S. (2023). The impact of role ambiguity on future volunteering: A case study of the 2017 European Youth Olympic Winter Festival. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 15(3), 298-317.

Koutrou, N. (2021). Enhancing volunteer skills through mega sport events: Evidence from London 2012 Olympic Games. In *The Routledge handbook of volunteering in events, sport and tourism* (pp. 161-173). Routledge.

Koutrou, N., & Duignan, M. (2025). Has the London 2012 volunteering programme engendered a sustainable and wider volunteering legacy in the UK?. In *Events and Society* (pp. 47-55). Routledge.

Koutrou, N., & Kohe, G. Z. (2025). Sustainability, the Athens Marathon and Greece's sport event sector: lessons of resilience, social innovation and the urban commons. *Sport in Society*, 28(1), 57-82.

Koutrou, N., & Kohe, G. Z. (2021). Conceptualising landscapes of learning in the United Kingdom's volunteer football sector. *Sport, Education and Society*, 26(9), 982-997.

Krajňáková, E., Šimkus, A., Pilinkienė, V., and Grabowska, M. 2018. "Analysis of barriers in sports volunteering," *Journal of International Studies*, vol. 11, no. 4, pp. 254-269.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science* (edited by Dorwin Cartwright). New York: Harper & Brothers

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American psychologist*, 28, 1-14.

Meijs, L., & Hoogstad, E. (2001). New ways of managing volunteers: combining membership management and programme management. *Voluntary Action*, 3(3), 41-61.

NCVO, 2023. Time Well Spent Survey
<https://www.ncvo.org.uk/news-and-insights/news-index/key-findings-from-time-well-spent-2023/#:~:text=In%20both%202018%20and%202022,they've%20never%20been%20asked>

Nichols, G. (2017). Volunteering in community sports associations: A literature review. *Voluntaristics Review*, 2(1), 1-75.

Nichols, G and Ralston, R. (2011). Social inclusion through volunteering – a potential legacy of the 2012 Olympic Games. *Sociology*. 45 (5) pp. 900-914.

Nichols, G and Ralston, R. (2011). *Manchester Event Volunteers: a legacy and a role model*. University of Sheffield and Manchester Metropolitan University.
http://www.shef.ac.uk/polopoly_fs/1.227269!/file/MEV_2012_with_cover.pdf

Playgreenproject.eu (2025). <https://www.sportanddev.org/latest/news/playgreen-project>

Polska Komitet Olimpijski (2024). Guidebook on Volunteer Management at Large-scale Events.
<https://share.google/i678J85YnGHYz3uTl>

Rousseau, D. M. (1998). The 'problem' of the psychological contract considered. *Journal of organizational behavior*, 665-671.

Stallings, B. (2007). Training Busy Staff to Succeed with Volunteers: The 55-Minute Training Series. Energize, Inc. <http://ellisarchive.org/sites/default/files/2021-09/55MinTrainComplete.pdf>

V4V (2024). Sport Volunteering in Europe: Realities, Opportunities and Challenges.
https://www.v4v-sport.eu/#section_library_eoseproject

Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*, New York: Wiley.

Women in sport (2018): Good sports: why sports need to engage female volunteers. Available at:
<https://www.womeninsport.org/research-and-advice/our-publications/good-sports-engaging-female-volunteers-2/>